

Cuadernos CEL



**Estudio para la Introducción de Nuevos
Formatos de Palet en España**

Estudio para la Introducción de Nuevos Formatos de Paleta en España

Índice

- 5.-** Apertura institucional del Cuaderno
Alejandro Gutiérrez, Presidente del Centro Español de Logística
Laura Nador, VP y Directora General de CHEP España
- 7.-** Presentación de los Objetivos del Cuaderno CEL
Ramón García - Responsable de Proyecto Centro Español de Logística
Roberto Aguado - Responsable de Proyecto CHEP España
- 11.-** Presentación y Objetivos del Estudio para la Introducción de Nuevos Formatos de Palet en España
- 13.-** Tendencias en hábitos de consumo y formatos de distribución comercial
- 16.-** El cuarto de pallet
- 20.-** Mapa de procesos de la cadena logística (Fabricante-Operador Logístico-Distribuidor)
- 22.-** Resultado de Estudio Cuantitativo de Introducción del Cuarto de Palet en las Actividades Logísticas en España
- 27.-** Resultado de Estudio Cualitativo de Introducción del Cuarto de Palet en las Actividades Logísticas en España
- 34.-** Las opiniones de los expertos
- 38.-** Conclusiones
- 40.-** Fichas Técnicas del Estudio
- 42.-** Decálogo para el cuarto de palet en operaciones logísticas

Índice de Gráficos y Tablas

- Figura 1: Evolución PIB y Consumo de Hogares de 1995 a 2009. Página 14
- Figura 2: Desglose del presupuesto de marketing (2012 en comparación con 2009). Página 15
- Figura 3: Posicionamiento correcto al cargar el ¼ de pallet. Página 17
- Figura 4: Cadena de suministro. Página 18, Página 20
- Figura 5: Puntos críticos de la Cadena de suministro. Página 19
- Figura 5b: Desglose de Puntos Críticos de la Cadena de Suministro. Página 21
- Figura 6: El 60% de los encuestados opina que el cuarto de palet puede ayudar a subir las ventas. Página 24
- Figura 7: Resultados del cuestionario. Página 25
- Figura 8: Mejoras obtenidas en el ámbito comercial. Página 26
- Figura 9: Mejoras obtenidas en el ámbito logístico. Página 26

Edita:

Centro Español de Logística
www.cel-logistica.org

Dirección Técnica:

Ramón García
Director de Innovación y Proyectos del CEL
Tutela Académica: M^a José Montes
Proferora Titular. Dpto. Economía de la Empresa. Univ Carlos III de Madrid

Equipo Técnico Chep España:

Roberto Aguado
Marketing Manager CHEP España
Marina López-Bravo
Marketing Trainee CHEP España

Coordinación:

Laureano Vegas
Director de Comunicación CEL

Octubre de 2012

Presentación Institucional Centro Español de Logística



Alejandro Gutiérrez
Presidente
Centro Español de Logística

La logística ha logrado convertir la innovación en uno de los motores fundamentales de su actividad.

El Centro Español de Logística siempre se ha centrado en poner a disposición de sus socios, en particular, y de la comunidad logística, en general, las innovaciones más destacadas que se producen en la gestión de las cadenas de suministro.

Una de las principales vías de evolución de la logística consiste en la adaptación de la gestión de la cadena de suministro a las necesidades que plantean los nuevos modelos de compra.

En este sentido, la gestión logística se encuentra en una encrucijada en la que, por una parte, presionan los costes y la eliminación de elementos superfluos, mientras que, por otra, la satisfacción del cliente, el impulso de las ventas y las apuestas de marketing buscan llevar la voz cantante.

Se trata de dos tendencias que tienden a ir en direcciones opuestas. Sin embargo, hay está la logística para intentar buscar una solución de consenso a medio camino entre ambos extremos y siempre con un ojo puesto en la optimización de los costes.

Los nuevos hábitos de consumo presionan en favor de la introducción de nuevos modelos logísticos adaptados a las necesidades de los nuevos consumidores y de las nuevas superficies comerciales.

El Centro Español de Logística en sus más de treinta años de existencia ha trabajado en la elaboración de múltiples trabajos. Ahora, le toca el turno al modo en que las operaciones logísticas intentan hacer frente a nuevos modelos comerciales y a nuevos hábitos de consumo.

La introducción de nuevos formatos de paleta en las actividades logísticas es una de las herramientas con las que la cadena de suministro busca hacer frente a estas nuevas necesidades que plantean los mercados.

Con este estudio elaborado conjuntamente con CHEP intentamos arrojar luz sobre el mejor uso de los nuevos modelos de paleta, planteamos escenarios de futuro y buscamos aportar un punto de vista práctico apoyado en opiniones de expertos.

Esperamos que sirva de ayuda y de guía para un uso correcto del cuarto de palet.

Presentación Institucional CHEP España



Laura Nador
VP & Directora General
CHEP Iberia

Es una satisfacción para CHEP haber participado junto con el Centro Español de Logística en el Cuaderno CEL que tienen en sus manos.

El CEL es una institución referente en el sector logístico español. Su trabajo durante más de 35 años fomentando el debate, favoreciendo el análisis y generando propuestas, ha permitido a la comunidad logística, de la que CHEP forma parte, ser hoy un sector clave en el desarrollo de la economía del país.

Precisamente en 2012, CHEP celebra 25 años de actividad en España y muchas cosas han cambiado en la distribución comercial desde nuestras primeras operaciones allá por 1987. Los modelos de fabricación, los canales de la distribución, los formatos de tiendas, la oferta, la demanda,... Todos los cambios han tenido su origen y seguirán teniendo como protagonista al “consumidor”, verdadero germen y motor de todo lo que ocurre hoy en la Distribución Comercial.

CHEP ha estado junto a fabricantes y distribuidores en ese camino y hoy queremos seguir estando junto a ellos. Si bien es cierto que los estándares de paletizado son muy estables en nuestro mercado, la evolución en los formatos de tienda hacia modelos de “proximidad” y “conveniencia” que muchos distribuidores están llevando a cabo, están demandando alternativas para incrementar la oferta de referencias en espacios más reducidos, gestionar promociones en el lineal o incrementar superficie de venta.

Como ya ocurriera en el pasado con el formato de medio palet, el cuarto de palet es una evolución natural para la que debemos prepararnos. Y con esa idea nace el “Estudio para la Introducción del Formato ¼ Palet en España”.

Desde aquí quiero agradecer muy especialmente a las empresas y profesionales participantes, por haber compartido sus experiencias y conocimientos con toda la comunidad logística. Y al CEL por haber liderado el estudio y ser ahora la plataforma de análisis y difusión.

Muchas gracias

Presentación de los Objetivos del Cuaderno - CEL

El Centro Español de Logística tiene, desde su creación hace más de treinta años, una clara voluntad de servir de espacio para el debate sobre la gestión de la cadena de suministro, de ofrecerse como lugar para la difusión del conocimiento logístico y para la llegada a nuestro país de las principales innovaciones que se producen en nuestro ámbito.

El CEL, en su intención de servir de motor del conocimiento para la comunidad logística, desarrolla su labor a partir de tres ejes que articulan toda la actividad de la asociación:

Liderazgo e innovación

En este terreno nuestra labor consiste en intentar ser los referentes del conocimiento del sector gracias a una dedicación continuada a la investigación, compilación, selección y actualización de las más innovadoras técnicas de gestión logística y de las tendencias de negocio emergentes en la economía global.

Formación

Con el ánimo de contribuir a la formación continua de los profesionales del sector logístico, el CEL lleva a cabo una labor constante de difusión de nuevo know how, canalizando los mejores programas formativos a nivel internacional y colaborando con las principales instituciones del sector, en beneficio de la profesionalización y el desarrollo de la actividad logística.

Comunicación y debate

El Centro Español de Logística nació y ha mantenido a lo largo de su existencia una clara vocación de ser un foro de debate en constante ebullición

que posibilite el intercambio de experiencias entre empresas y profesionales de diferentes sectores, nacionales e internacionales, para difundir y facilitar al máximo la innovación en la cadena de suministros.

Una parte importante de la labor del CEL se desarrolla a través de la participación y la coordinación de trabajos, grupos de trabajo y elaboración de cuadernos respecto de las principales innovaciones que se producen en el terreno de la gestión de las cadenas de suministros.

Durante los últimos años, nuestra asociación ha participado en la difusión de novedades referentes a la seguridad de la cadena de suministro, la gestión del control medioambiental y de emisiones de las actividades logísticas y ahora, con este Cuaderno que tiene en sus manos, a la introducción de nuevos formatos de paleta en las cadenas logísticas de nuestro país.

Todas ellas han sido elaboradas desde un punto de vista muy práctico y con afán por hacer llegar la innovación a todas las empresas, independientemente de su tamaño.

La concentración de la oferta en el sector de la distribución comercial en



Ramón García
Director de Innovación y
Proyectos
Centro Español de Logística

Presentación de los Objetivos del Cuaderno - CEL

España hace que las empresas acentúen su búsqueda por encontrar fórmulas que les sirvan para diferenciar su oferta y fidelizar a cliente que utilizan cada vez de manera más general los nuevos canales de compra a través de medios telemáticos.

Este proyecto nace de la necesidad que el CEL percibe en las empresas de Distribución Comercial por buscar nuevos procesos u operativas específicas que permitan una mejor adaptación de la cadena de suministro a las características particulares de cada producto y de cada punto de venta.

A partir de estas premisas, este trabajo tiene el objetivo principal de explorar la oportunidad para fabricantes y distribuidores que operan en el mercado español de mejorar las operaciones e incrementar las ventas para la gestión de ciertos artículos gracias al uso de los nuevos formatos de contenerización ($\frac{1}{4}$ de palet de 600x400mm) que se incorporan a la cadena de suministros junto al tradicional palet de madera de 1.200 x 800 mm y el $\frac{1}{2}$ palet, de 800x600mm.

Así pues, este estudio engloba el estudio del impacto y viabilidad de la implantación del cuarto de paleta en la cadena de suministro en España (almacenes y tiendas) y una recomendación de tipos de artículos y formato de distribución donde se encuentren mayores oportunidades, así como un estudio económico previo de un posible cambio en el surtido de productos gestionado de esta manera.

De este modo, y siguiendo la metodología de los focus group que el Centro Español de Logística ya ha puesto en marcha en múltiples ocasiones con gran éxito, este trabajo se ha estructurado a partir de este esquema:

- Estudio de la situación actual teniendo en cuenta requerimientos y condicionantes para fabricantes y distribuidores que operan en el mercado español (legales, presupuestarios, cliente interno, cliente externo, comerciales...)
- Identificación de oportunidades de utilización del nuevo formato.
- Identificación de Requerimientos para almacenes y tiendas para el uso de éste nuevo formato.
- Identificación de buenas prácticas en otros países Europeos.
- Estudio de casos concretos de utilización del nuevo formato.
- Análisis económico y de viabilidad de un posible cambio en el surtido de productos gestionado de esta manera (a través de los casos concretos de estudio).

El Centro Español de Logística ha desarrollado a lo largo de los años una rigurosa metodología que le permite elaborar trabajos y estudios de gran profundidad y utilidad en la gestión de las actividades logísticas y que se ha aplicado con éxito en este caso concreto.

Esperamos que sirva de ayuda para muchas empresas en su día a día.

Presentación de los Objetivos del Cuaderno - CHEP España

Dice Wikipedia, que “en el ámbito de la distribución comercial, se llama lineal al espacio donde se presentan o exponen los productos para su venta en régimen de libre servicio”. Sin duda es una buena manera de definir al campo donde se libran buena parte de las batallas comerciales de la distribución moderna. En un entorno como el actual, el lineal puede ser la clave para que nuestro producto crezca o lo haga el de la competencia.

La crisis ha cambiado los productos que llenan hoy los lineales. A la vez que se contrae el consumo, el comprador cambia sus hábitos a la hora de confeccionar su lista de la compra. Hoy los consumidores van con más frecuencia al supermercado, para llenar menos el carrito en busca de productos más baratos. Están ocurriendo cosas que debemos tener en cuenta:

- El “shopper” ha evolucionado. Es un comprador super-informado e hiper-conectado. Sabe exactamente lo que quiere y toma muchas de sus decisiones antes de llegar al lineal. Hacerlo cambiar de opinión es una tarea difícil.
- Los productos tienen que diferenciarse, mostrarse distintos. No es fácil hacerlo un lineal donde la compra puede “automatizarse”.
- Las promociones han llegado para quedarse. Propiciadas por el entorno de crisis, fabricantes y distribuidores están en una búsqueda continua de promociones que encajen con el perfil de sus compradores. Determinadas categorías de producto son especialmente receptivas a las promociones y hay una gran actividad promocional en ellas.

¿Qué tiene que ver CHEP en todo esto? En CHEP llevamos 25 años trabajando con fabricantes y distribuidores para mejorar la Cadena de Suministro

de España. Hemos vivido en primera persona cómo la estandarización de formatos generó importantes ahorros para todos. Hemos apoyado la introducción del formato de ½ palet desde el inicio, ayudando a los distribuidores a doblar el número de referencias en el mismo espacio del lineal. Nuestra experiencia y liderazgo nos exige desarrollar e implementar las nuevas tendencias al servicio de fabricantes y distribuidores.

Hace pocos años comenzó a utilizarse el formato ¼ de palet de 60x40cm. Desde el principio quisimos ser los primeros en entender las claves y los retos de este formato; sus ventajas e inconvenientes; quienes eran sus patrocinadores o quienes tenían más reservas para utilizarlo.

Junto al CEL nos propusimos agrupar en este “Cuaderno” las ventajas de utilizar el formato de ¼ de palet y analizar los retos a los que nos enfrentamos, así como las modificaciones necesarias en nuestra manera de operar. Sin duda es un cambio y como todo cambio, tiene sus “tempos” y sus procesos.

Queremos que sea el CEL quien enriquezca el debate con el conocimiento adquirido en esta investigación, nos proponga cómo afrontar los retos y



Roberto Aguado
Marketing Manager
CHEP España

Presentación de los Objetivos del Cuaderno - CHEP España

cambie los paradigmas que hasta ahora veníamos manejando.

Lo que tenéis ahora delante de vosotros es precisamente eso, el “Cuaderno” que contiene toda esa experiencia y conocimiento, que esperamos sea la base para un debate enriquecedor que nos lleve al objetivo que todos tenemos marcado: Vender más al menor coste.

Sólo me queda dar las gracias a los profesionales y a las empresas participantes por compartir con nosotros sus experiencias, situaciones y conocimiento.

Muchas gracias



Presentación y Objetivos del Estudio

Introducción

El proyecto planteado sobre el cuarto de palet que han llevado a cabo conjuntamente el Centro Español de Logística y CHEP engloba un análisis sobre la implantación del cuarto de palet en la cadena de suministro. La creciente concentración de empresas que vive el sector de la distribución comercial en España provoca la búsqueda de nuevas fórmulas para diferenciar la oferta y fidelizar a un cliente cada vez mejor informado. Dentro de esta dinámica innovadora, la logística sigue jugando un papel fundamental en el buen funcionamiento de las empresas, ya que es la encargada de garantizar la presencia del producto en el punto de venta, optimizando los recursos de los que dispone. Este proyecto nace de la necesidad de la Distribución Comercial por buscar nuevos procesos u operativas específicas que permitan una mejor adaptación de la cadena de suministro a las características particulares de cada producto y de cada punto de venta. En este sentido, el presente estudio expone las ventajas e inconvenientes derivados de las diferentes operaciones que se realizan, tanto en los almacenes como en los puntos de venta, de implantar innovaciones en la forma de distribuir y almacenar el producto.

Objetivos

La principal motivación que nos lleva a realizar este trabajo es que los fabricantes, distribuidores y operadores logísticos están explorando la oportunidad de mejorar sus operaciones e incrementar las ventas en determinadas categorías de productos gracias al uso de nuevos formatos de unidad que se incorporan en la cadena de suministro junto a las dimensiones tradicionales.



Presentación de los Objetivos del Cuaderno

En base a ese objetivo principal, se propone demostrar lo siguiente sobre el formato 1/4 de palet:

- Aumenta las ventas de manera exponencial.
- Reduce las roturas de stock.
- Incrementa la imagen de marca de los productos en el lineal.
- Maximiza el espacio promocional en tienda.
- Diseñado para sistemas de Shelf Ready Packaging.
- Desde el punto de vista logístico, se maneja con herramientas estándar, se puede manipular en sistemas automáticos, etc.

Metodología

Para abordar los objetivos y planteamientos de partida y llegar a comprender la necesidad de este estudio la metodología llevada a cabo en este proyecto consiste en:

- Analizar y estudiar el contexto económico presente tanto en aquellas empresas que usan el nuevo formato como en las que no.
- Desarrollar dos estrategias de investigación consistentes en: Lanzar un cuestionario on-line a rellenar por miembros de las funciones logística y comercial y una posterior reunión conjunta (Focus Group) con todos los participantes en el proyecto.

- A continuación, se identificarán puntos críticos de la cadena de suministro al introducir el formato.

- Y por último, tenemos una recopilación y recomendaciones de las buenas prácticas a realizar para introducir este formato.

Estructura

Como resultado y en base al estudio establecido, la estructura adoptada para desarrollar el proyecto consiste en:

- Introducción: Breve acercamiento a los conceptos a estudiar y analizar en el proyecto desarrollado para el cuarto de palet.
- Tendencias de consumo: Estudiar la situación actual, requerimientos y condicionantes para fabricantes, operadores logísticos y distribuidores.
- Cuarto de palet: Definir y presentar las características del producto.
- Estudio de investigación: Análisis de los datos obtenidos con técnicas desarrolladas, aportando diferentes conclusiones preliminares en cada apartado.
- Complejidad en la cadena de suministro: Identificar las oportunidades y puntos críticos de la utilización del nuevo formato, así como los requerimientos para la introducción de éste en la cadena de suministro.

Tendencias en Hábitos de Consumo y Formatos de Distribución Comercial

Situación económica actual

Las medidas y recortes que se han llevado a cabo a lo largo de estos años han dado lugar a un cambio en la economía española en lo que al consumo se refiere. Aumentan los precios, no hay dinero para pagar a los ciudadanos y éstos se plantean su consumo de una manera más escueta y vigilando sus gastos.

En el entorno económico actual y con dicha crisis como telón de fondo, el sector comercial se ha visto obligado a buscar nuevas fórmulas para ser competitivo. Un amplio abanico de factores impulsa esta búsqueda; y es que las características nos muestran un mercado español en fase de madurez; que pese a la fuerte reestructuración a la que está siendo sometido la oferta de productos va en aumento.

Esta oferta se ha topado con un consumo apático derivado de la recesión actual. A esto hay que añadirle la preeminencia de las nuevas tecnologías y la necesidad de satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes, cada vez más y más complejas.

Evolución de las tendencias de consumo.

La combinación de estas características económicas ha situado a las estrategias de innovación en el mercado como protagonistas indiscutibles para fomentar el consumo; donde el marketing promocional se ha impuesto definitivamente. En este entorno, los comercios finales reflexionan sobre la forma de introducir un aire de innovación a sus operaciones, así como el conjunto operacional de distribución multicanal para reforzar la fidelidad de sus clientes.

Las tecnologías de la información están introduciendo nuevas formas de compra, nuevos hábitos de consumo. Aún es pronto para ver hacia dónde se mueve el mercado, pero parece que se está produciendo una presión para llegar lo más cerca posible del cliente. Esto implica puntos de distribución más pequeños, aunque aún se ha de determinar si esta tendencia afecta a todos los productos o sólo a unos pocos.



Tendencias en Hábitos de Consumo y Formatos de Distribución Comercial

La relación entre el éxito de las innovaciones y la creación de valor para las empresas ha sido más que probada y justifica el interés de este análisis. Un ejemplo de esto es el informe publicado por la consultora McKinsey, realizado antes de la crisis financiera, donde indica que los clientes fieles generan entre un 40 y un 70% más valor que los clientes ordinarios durante toda su relación con el establecimiento.

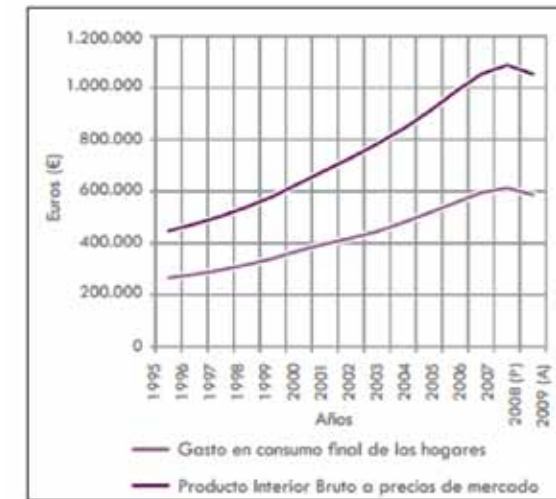
La actual crisis económica de la que venimos hablando, ha traído consigo un nuevo escenario social en el que se observa una tendencia hacia la disminución de las clases medias y un incremento en el consumo de las marcas blancas y gourmet. Existe por tanto una polarización social que queda reflejada en el consumo: O marca blanca, o marcas más exclusivas; el descenso del poder adquisitivo de las clases medias provoca una correlativa desaparición de la marca media.

Esta crisis parece haber tenido un impacto severo en las percepciones sobre el consumo, con una cierta sensación de miedo e incertidumbre ante el futuro, que podría influir en una moderación de los hábitos tras un período de excesos. Desde las últimas décadas, tanto el gasto de los hogares como el PIB han tenido una tendencia al crecimiento, pero los efectos de la crisis se han visto reflejados a partir de los datos de 2008 (ver Figura F.1.):

Si analizamos hacia dónde va ese gasto podemos afirmar que cada vez quedan más lejos los tiempos en los que la mayor proporción de éste en los hogares se dedicaba a las funciones básicas: alimentación, abrigo y cobijo.

El crecimiento de la renta a lo largo de las últimas décadas, que comentá-

Figura 1: Evolución PIB y Consumo de Hogares de 1995 a 2009 .



Fuente: Informe del Programa Cambio Global España 2020/50, del Centro Complutense de Estudios e Información Medioambiental - CCEIM.

bamos anteriormente, ha permitido que, una vez mejoradas las condiciones de satisfacción de las necesidades básicas, los hogares comenzaran a diversificar su gasto. Así, mientras que en 1958 los españoles dedicaban más del 80 % de su gasto a estas tres funciones básicas del consumo, en 2009 no llegaba al 40 %.

Hoy en día está firmemente asentada la necesidad de estudiar las prácticas, las actitudes y las necesidades que confluyen en torno al consu-

Tendencias en Hábitos de Consumo y Formatos de Distribución Comercial

mo, tanto por su papel principal de la actividad económica y social, como por ser un elemento primordial en la construcción de las identidades sociales y los estilos de vida.

Las medidas de promoción en el punto de venta son de gran importancia para los minoristas y la industria de bienes de consumo. Con estos se llama la atención, se despierta el interés del consumidor y se activan los impulsos de compra.

A pesar de un cambio a otras formas de publicidad, el marketing en tiendas sigue siendo un bien establecido y confiado como una forma de publicidad.

En la Figura 2 podemos observar esto ya que se muestra el desglose del presupuesto de marketing para los minoristas en 2009 y 2012 (gasto previsto), y el marketing en tienda constituye la tercera parte de dicho presupuesto.

La mayor parte del gasto bruto es en publicidad, folletos, catálogos y revistas, aunque sufre una gran disminución entre 2009 y 2012, al igual que la segunda parte más importante, los anuncios. Sin embargo vemos el aumento para el presupuesto de comercialización en las tiendas.

En general, vemos que hay una tendencia clara en los presupuestos de marketing hacia mayores apelaciones directas a los clientes. Como dicho gasto de marketing en tienda no se ha visto disminuido (sino que incluso ha sido beneficiado), podemos decir que se trata de una muy importante forma de publicidad y promoción para los productos, así como tratar de llamar la atención a los clientes que buscan facilidad en la compra.

Figura 2.: Desglose del presupuesto de marketing (2012 en comparación con 2009)

Forms of advertising	Gross advertising spending in %		± z. Vj. in %	
	2009	2012		
Flyers, catalogues, magazines	52.4	47.5	-9.4%	
Adverts	12.7	11.6	-8.6%	
In-store marketing	10.0	10.2		+2.0%
Direct marketing	6.2	8.4		+35.5%
New media	5.5	8.7		+58.2%
Radio	3.7	4.6		+24.3%
Posters	3.5	3.2	-8.6%	
TV	1.9	1.9		+/-0
Sponsoring	1.1	1.3		+18.2%
Other	3.0	2.6	-13.3%	

Fuente: EHI Marketing Monitor 2009

El Cuarto de Palet

El cuarto de palet

En relación a lo mencionado en anteriores capítulos sobre la necesidad de innovaciones comerciales y viendo que el marketing en tienda sigue siendo importante y una buena forma de promocionar y publicitar los productos, surge la idea de estudiar el formato “cuarto de palet”, como medida expositora y promocional. En este sentido, el estudio llevado a cabo por varios distribuidores europeos que han demostrado que este formato: aumenta las ventas, maximiza el espacio promocional o incrementa la imagen de marca, entre otros beneficios.

Características principales del cuarto de palet

El cuarto de palet es una plataforma de 600x400mm y con una fuerte resistencia al deslizamiento de la carga. Las dimensiones de este formato en cuanto a anchura, profundidad y altura son: 598mm, 398mm y 145mm respectivamente.

En el caso del modelo de CHEP, el peso promedio del producto es de 2,2Kg y ha sido probado según las normas DIN 15141 Partes 1 y 2 ; 16901 ; 53452-53455 y 26603, las cuales se centran en las tolerancias permitidas en cuanto al plástico, los productos para limpiarlos o las dimensiones y características permitidas del producto.

Un buen cuarto de palet:

- Ha sido expuesto a retos y pruebas de calidad y el formato no debe entrar en contacto directo con sustancias como: compuestos a base de benceno, compuestos a base de cloro, ácido nítrico, bromuro de metilo

o ácido sulfúrico fumante.

- Es un producto que carece de astillas y elimina las puntas, absorbe la humedad, es fácil de limpiar y es una plataforma adecuada para alimentos envasados.

- Entre sus características máspreciadas podemos destacar que es un elemento ideal para los expositores de venta, ya que mejora la presentación del producto y aumenta la satisfacción del cliente asegurando la continuidad en la producción incluso en picos estacionales y demandas imprevistas.

- Calidades técnicas :

- o Su apilabilidad optimiza el transporte y reduce la huella de carbono
- o La ausencia de patines facilita la entrada y salida de las uñas de la traspaleta

- o Su menor peso facilita la manipulación en todos los puntos de la cadena de suministro

- o Para su manejo se emplean equipos totalmente estándar

- o Reduce el espacio de almacenaje en fabricantes y distribuidores

Manipulación en la cadena de suministro

Uno de los principales desafíos que tiene que demostrar este formato es que su manejo en todas las etapas de la cadena es fácil y eficiente como con cualquier otro tipo de palet.

Es un producto ideal para sistemas automatizados de alta velocidad, con un peso constante para su manipulación y compatible con los sistemas existentes. Al manipular el cuarto de palet, hay que asegurarse de posicionar las uñas de la carretilla lo más cerca posible de los soportes de

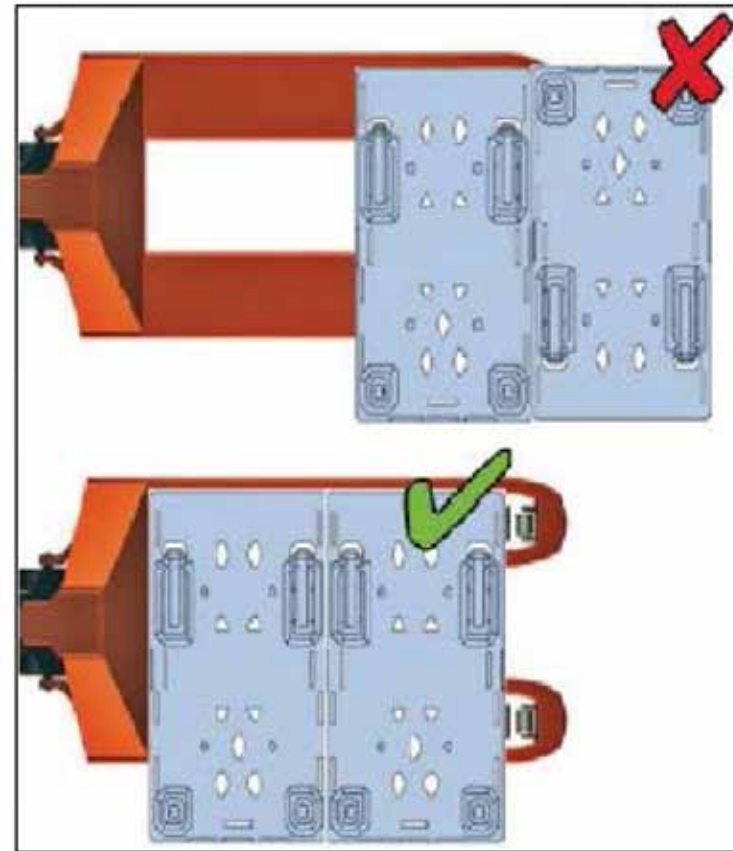
la paleta para no sufrir un derrame de la mercancía cargada sobre ella (ver Figura 3): Hay que evitar siempre inclinar la carga, al igual que en todos los formatos, aunque éste es más sensible al movimiento que otros. Por último, para facilitar dicha manipulación es recomendable, una vez cargadas las referencias de producto correspondiente, consolidar el palet con un sistema de cinchas, bien individualmente o de dos en dos para conseguir bultos más estables.

Complejidad en la cadena de suministro

Son múltiples los problemas y cambios que se plantean los responsables de las distintas etapas de la cadena de suministro deben.

Hay un tipo de empresas proveedoras de palets denominadas empresas pooling. Entregan palets a fabricantes, operadores logísticos y distribuidores según lo demanden, garantizando disponibilidad y tiempo de respuesta rápido. Los palets para entregar mercancías son los mismos que retoman los centros de distribución reduciendo los tiempos de carga/descarga y evitando conflictos y costes administrativos. Este sistema de alquiler incluye el intercambio de paletas dañadas por paletas en perfecto estado. Las empresas de pooling, como CHEP, se encargan de coordinar estos intercambios recogiendo dañadas y llevándolas al centro de servicio para revisarlas, repararlas e higienizarlas con el fin de volver a ponerlas a circular en óptimas condiciones. Además, el sistema ofrece total disponibilidad de palets para épocas pico, devolviéndose pasado este periodo. Esto evita comprar palets para temporalidades, que además ocupan espacio valioso en almacenes y plantas. En la Figura 4 podemos observar las fases por las que pasa cualquier palet en la cadena de suministro, desde el proveedor o fabricante de éstos, hasta el cliente final: Este proceso de pooling,

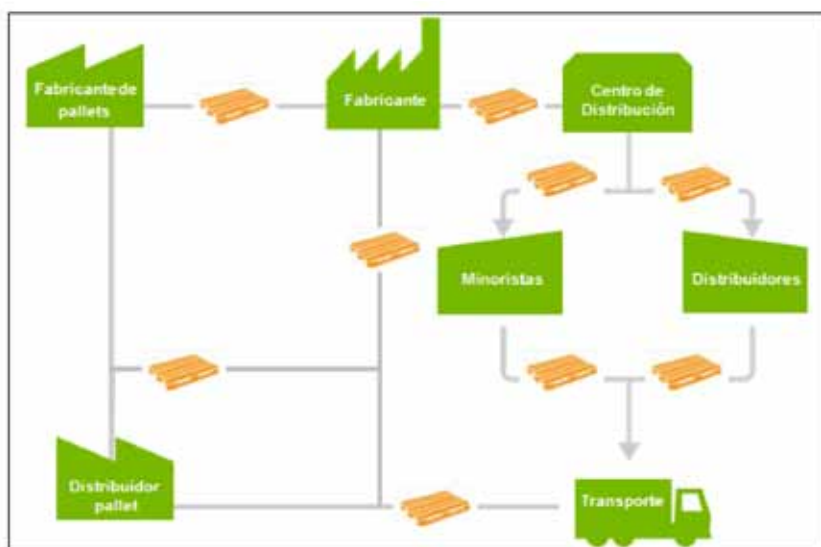
Figura 3: Posicionamiento correcto al cargar el ¼ de pallet



Fuente: CHEP España

El Cuarto de Palet

Figura 4: Cadena de suministro



Fuente: Elaboración Propia

ahorra muchos costes que no están relacionados con el negocio principal del cliente y que sí asumiría con otro sistema de paletizado.

Identificación de puntos críticos en la aplicación de nuevos formatos de paletas

Tomando como referencia la figura F.8. hemos identificado una serie de problemas o puntos críticos que experimenta o experimentaría el cliente al introducir el formato 60x40 en su proceso logístico y de distribución. Por

lo tanto, en la Figura 5 se señalan estos inconvenientes y a continuación, se explica porqué surgen.

- El primer punto crítico que podemos observar es la “Inversión de capital” ya que el cliente que introduce este nuevo formato debe realizar una inversión en adaptar al personal y las instalaciones, precisamente en un momento difícil para todos.
- El punto de “Disminución de la calidad de los palet y del servicio” se refiere al deterioro que pueden sufrir los palets en su uso diario, lo que conlleva a un servicio fallido o con problemas.
- “Adaptación del formato de palet”. Este punto crítico se refiere a la necesidad de adaptar toda el proceso de la cadena al nuevo formato (número de pedidos, tamaño aceptado, número de referencias, peso aceptado, etc...)
- “Conflictos por cantidades”. El punto crítico identificado en F.9. como “Conflictos por diferencias de cantidades”. Se refiere a la dificultad a la hora de gestionar la cuenta de palets.
- En relación al transporte vemos dos puntos críticos, “Tareas administrativas propias de la gestión de un stock” e “Ineficiencias de transporte”. El primero va acorde con el punto anterior ya que las cantidades de palets que salieron de la planta deben volver en igual cantidad. Las “Ineficiencias en el transporte” se refieren a aquellas que surgen cuando el camión que transporta los palets no está adaptado a formatos estándar, o no se consigue optimizar carga.
- Por último, hemos destacado en rojo el punto crítico más importante junto con el 1 y el 3. La “Manipulación del palet”, se refiere al resumen de estos tres puntos críticos pero dentro de cada organización particular, ya que hay que formar instalaciones y personal, extremar la precaución con los productos y adaptar procesos muy automatizados, entre otras cosas.

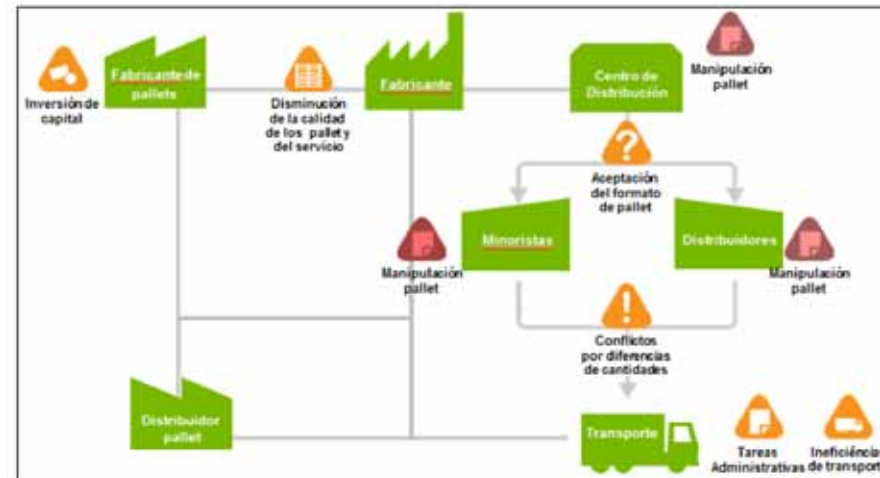
Cambios y acuerdos para el uso de este nuevo formato

Para conseguir subsanar los problemas descritos en el punto anterior todos los implicados en la cadena de suministro deben acordar siempre que decidan utilizar este formato y cambiarlo “todos a la vez”. Los nuevos elementos como el cuarto de palet inciden globalmente en la cadena de suministro y la introducción de cualquier innovación requiere de un amplio grado de colaboración y consenso si se quiere conseguir un modelo de éxito. La colaboración es la mejor manera de eliminar ineficiencias. Aunque la difícil coyuntura económica hace que la introducción del cuarto de palet en las prácticas logísticas de nuestro país no sea tan rápida para todos los implicados como se esperaba en un principio.

El cuarto de palet es un estándar que ha llegado para quedarse, que tiene su espacio y que exigirá una adaptación de los modelos logísticos a las necesidades que plantea ya que las ventajas económicas que aporta este formato empujarán en pro de su implantación. Como hemos dicho al principio, los actores de la cadena de suministro deberán ponerse de acuerdo en cómo se realiza la logística inversa que genera la utilización del cuarto de palet. Este cambio tiende a imponerse por su carácter comercial, ya que es un tamaño que sirve para ajustar mejor los stocks y, al tiempo, mejora la visibilidad y disponibilidad de los productos.

Los potenciales usuarios del formato deben ver que requiere de una estandarización en pesos y dimensiones para que sea manejable. De este modo pasará de ser una mera unidad de venta, a ojos del sector lo-

Figura 5: Puntos críticos de la Cadena de suministro



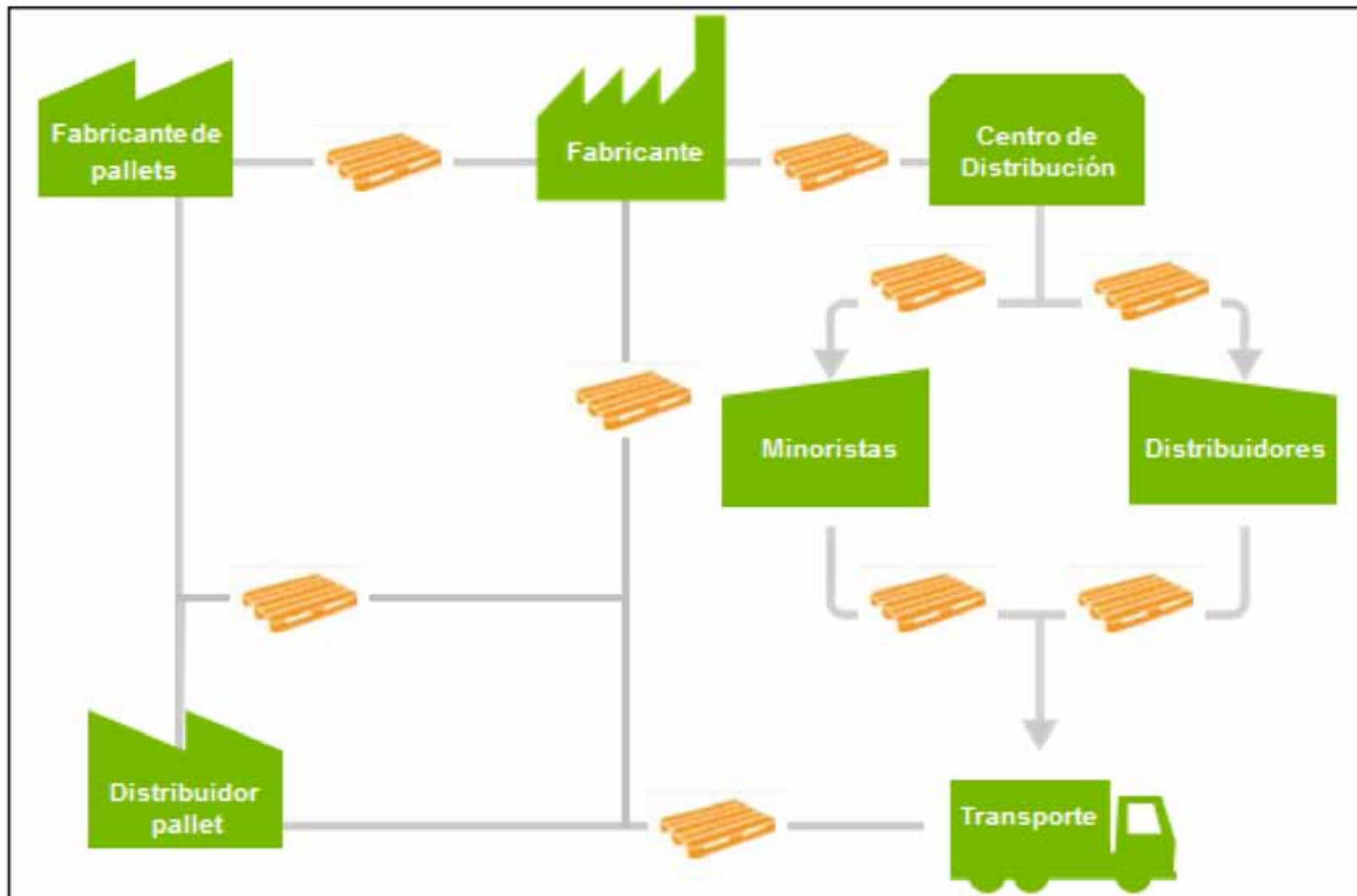
Fuente: Elaboración Propia

gístico, para pasar a ser una auténtica unidad para la agrupación de carga que se utilice de manera adecuada. El cuarto de palet necesita que todos los actores de la cadena de suministro se pongan de acuerdo en su altura máxima con el fin de evitar vacíos y maximizar las cargas. Así como una utilización adecuada del formato requiere de un aprendizaje sobre su manejo y disposición.

El uso del cuarto de palet requiere también de un consenso sobre su utilización a lo largo de la cadena de suministro o si se limita su empleo a los trayectos que van desde los centros de distribución y consolidación hasta el punto de venta final.

Mapa de Procesos de la Cadena Logística

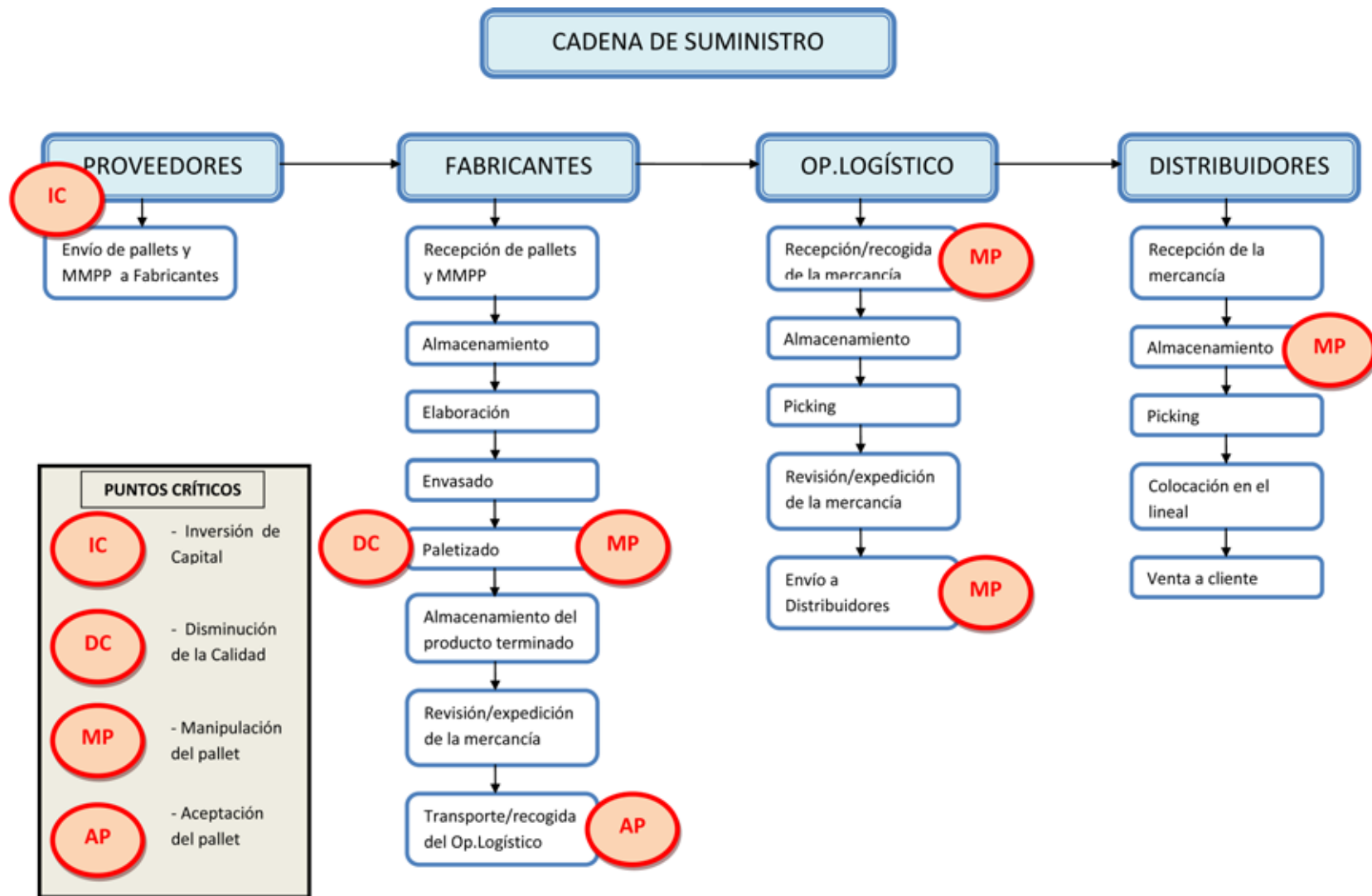
Figura 4: Cadena de suministro



Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Procesos de la Cadena Logística

Figura 5b: Desglose de los Puntos Críticos de la Cadena de suministro



Fuente: Elaboración Propia

Resultados del Estudio Cuantitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro



Una vez presentado el producto, para llevar acabo este capítulo se han desarrollado dos estrategias de investigación con las empresas que han participado en el proyecto.

La primera parte del estudio consistió en lanzar un cuestionario online a un número determinado de empresas (entre 10 y 12 más o menos) representativas de cada sector (fabricantes, operadores logísticos y distribuidores), ya que así las respuestas pueden ser analizadas en más detalle, y exponer los resultados que deben mantenerse como los que deben mejorarse es más sencillo.

Cuestionario a empresas participantes

• Diseño y clasificación

El cuestionario planteado a los clientes es una técnica estructurada para recopilar datos que deben traducir la información necesaria para después enfocar el Focus Group hacia los principales resultados obtenidos.

En primer lugar se desarrollan unas preguntas básicas para caracterizar la empresa según al sector al que pertenezcan (fabricantes, operadores logísticos o distribuidores).

A continuación, y después de haber contestado a la pregunta sobre el grado de conocimiento del formato, se plantean una serie de cuestiones para valorar la opinión de los clientes sobre el formato 60x40.

Si algún cliente no lo conoce, el procedimiento es distinto. Se le dirige a una pregunta de presentación y a continuación se pide que indique

Resultados del Estudio Cuantitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

la importancia de algunas características del ¼ de palet.

De las respuestas recibidas un 42% son fabricantes, otro 25% operadores logísticos y el resto (un 33%) son retailers (distribuidores).

FABRICANTES

En cuanto a esta primera clasificación, todas las empresas participantes son fabricantes de marca propia/líder (60% de refrescos y otras bebidas, mientras que el resto fabrican droguería, alimentos envasados,...).

Manifiestan que entre un 50-75% del volumen de sus ventas lo reciben de las grandes cadenas de distribución, y el 25% restante de canales como el comercio minorista, las tiendas de conveniencia, mayoristas, horeca o/y otros (ventas por internet, teléfono,...).

El proceso logístico y de distribución para un 40% de los participantes está muy automatizado, desde la entrada hasta la salida del producto final, mientras que para el resto el grado de automatización es alto o medio (todo automatizado menos la entrada y la salida o automatizado parcialmente, respectivamente).

OPERADORES LOGÍSTICOS

El 100% de los encuestados son operadores logísticos integrales aunque también realizan otras actividades como etiquetaje, embalaje, montaje de displays, picking, co-packaging, gestión de devoluciones y otras relacionadas con el reaprovisionamiento del lineal y el servicio técnico.

Estos operadores trabajan para clientes que operan en sectores FNCG (bebidas alcohólicas, refrescos y otras bebidas, ropa – textil, belleza y cuidado personal, electrónica de consumo, alimentos frescos, hogar y jardín, droguería, alimentos envasados, y tisús y celulosas).

DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS

De los distribuidores encuestados el 75% tienen un formato de tiendas de grandes cadenas de distribución mientras que el 25% restante se enfoca a un comercio minorista.

El 34% de estos participantes tienen un ámbito geográfico de distribución internacional, un 33% ámbito geográfico autonómico y el resto ámbito nacional.

Tan sólo el 25% de los participantes tienen un proceso logístico y de distribución muy automatizado (desde la entrada hasta la salida del producto). El 50% tienen dicho proceso parcialmente automatizado y el resto sólo tiene ciertas partes automatizadas.

• Principales resultados

De todos los encuestados el 17% no conoce el producto y una vez revisadas las aportaciones de este nuevo formato consideran que los atributos más importantes para motivar su uso en sus respectivas organizaciones son:

- o Optimización de la rotación en el lineal.
- o Aumenta la capacidad en el lineal.
- o Se utiliza como formato y acciones de temporada,

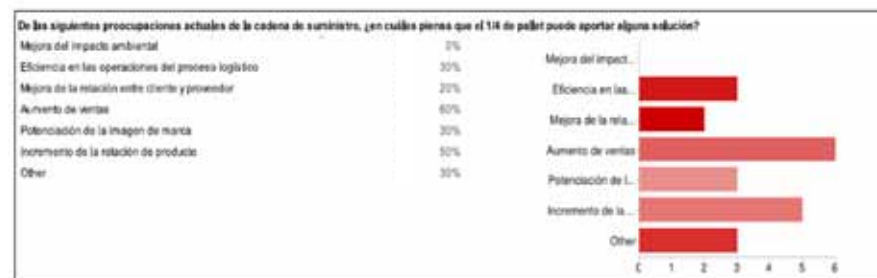
Resultados del Estudio Cuantitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro



o Genera mayores ventas y potencia la marca y Aumenta la visibilidad del producto impulsando la compra.

Un 60% de los encuestados considera que la mayor preocupación a la que el 1/4 de palet puede aportar solución/valor añadido es al aumento de las ventas. Igualmente consideran que aumenta la rotación del producto (ver Figura 6) .

Figura 6: El 60% de los encuestados opina que el cuarto de palet puede ayudar a subir las ventas



Fuente: Elaboración propia

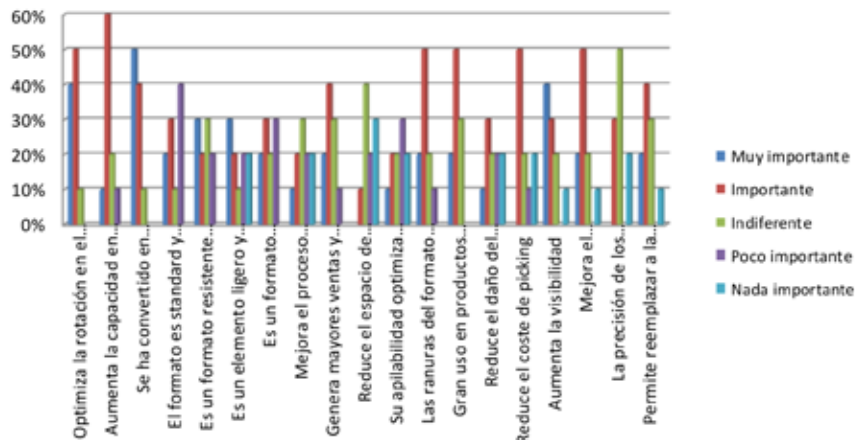
A continuación, en la Figura 7 encontramos un resumen de los atributos más importantes del cuarto de palet, clasificados de "Muy importante" a "Nada importante" y el porcentaje de participantes que lo considera de un modo u otro. Podemos destacar la característica mejor valorada, "Aumenta la capacidad en el lineal", ya que todos los participantes asumen que a pesar de sus contrariedades este formato, al ser más pequeño, aprovecha mejor el espacio.

Por último y centrándonos en otras características cabe destacar que, en cuanto a la mejora comercial tras la implantación del 1/4 de palet, de todos los que han contestado (ya que sólo debían hacerlo aquellos que tuviesen los datos), a continuación tenemos una recopilación de los porcentajes del rango de mejora obtenido en el ámbito comercial (Figura 8):

Igualmente, en cuanto a la mejora logística tras la implantación del 1/4 de palet, de todos los que han contestado (ya que sólo debían hacerlo aquellos

Resultados del Estudio Cuantitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

Figura 7: Resultados del cuestionario



Fuente: Elaboración propia

que tuviesen los datos) tenemos a continuación una recopilación de los porcentajes del rango de mejora obtenido en el ámbito logístico (Figura 9) :

Estas dos últimas tablas nos muestran un resumen de los aumentos de mejora porcentuales que tienen las empresas en sus ventas o indicaciones mencionadas tras haber utilizado el formato ¼ de palet.

• Conclusiones preliminares

Se puede ver que los picos más destacados valorados como “Importante” o “Muy importante” corresponden a características como:

- “Optimización en el lineal”, la cual se refiere al constante aprovisionamiento de producto debido al tamaño del formato.

- “Aumenta la capacidad en el lineal”, ya que al ser un formato más pequeños que los habituales, habrá más referencias de productos en una misma línea.

- “Se ha convertido en formato de promociones y acciones de temporada”.

- “Reduce el coste del picking”, es decir, mejora el proceso de recogida de material extrayendo unidades empaquetadas de una unidad superior que contiene más módulos.

Por lo tanto, de momento de un modo general, podemos decir que el formato 60x40, aporta unas ventajas valoradas muy positivamente por los clientes potenciales de este palet.

También observamos que los atributos del formato que pasan más desapercibidos o son peor valorados (“Indiferente” a “Nada importante”) son:

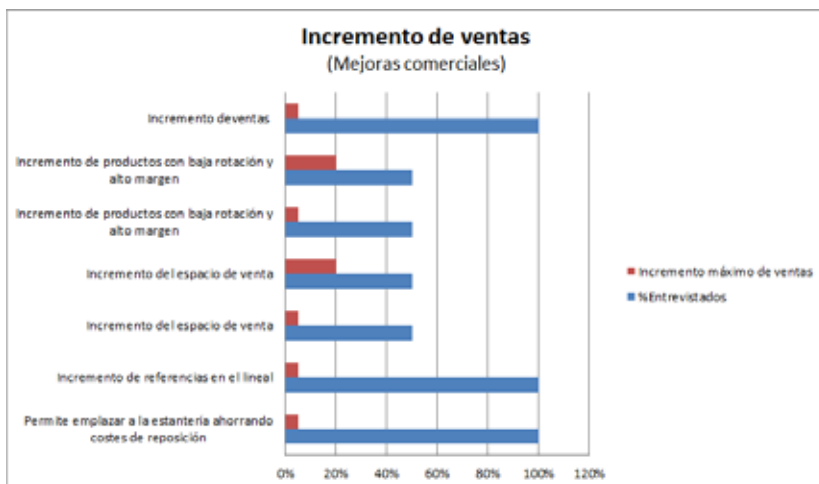
- “El formato es standard y ampliamente aceptado por la Distribución”.

- “Reduce el espacio de almacenaje”, tan sólo un 10% lo considera Importante mientras el resto está Indiferente o cree que es Poco/Nada importante.

- “La precisión de los pedidos aumenta”, más de un 60% está Indife-

Resultados del Estudio Cuantitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

Figura 8: Mejoras obtenidas en el ámbito comercial



Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados opina que gracias al incremento de referencias en el lineal, sus ventas han llegado a aumentar hasta en un 5%. Igualmente, el 50% de los encuestados considera que gracias al incremento de productos con baja rotación y alto margen, sus ventas han aumentado hasta en un 20%.

rente o lo considera Nada importante, ya que los pedidos suelen ser grandes y muy específicos actualmente.

En cuanto a estas características negativas cabe destacar que se ve que los clientes quieren formatos de “los de siempre” y les cuesta

Figura 9: Mejoras obtenidas en el ámbito logístico



Fuente: Elaboración Propia

El 100% de los encuestados opina que gracias al incremento en la tasa de carga, sus ventas han aumentado hasta en un 5%. Y gracias al incremento de la rotación del producto, el 33% de los encuestados, han llegado a aumentar sus ventas hasta en un 15%.

adaptar las innovaciones.

Por último, y en relación a las mejoras comerciales y logísticas que experimentan los usuarios del formato, podemos decir que para la gran mayoría el aumento de las ventas en las características descritas es considerablemente notable.

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

Grupo de Expertos

• Diseño y preparación

Como ya habíamos comentado al principio del capítulo, se han aplicado dos tendencias de investigación en este estudio.

Teniendo recopilados y estudiados los principales datos del cuestionario ahora vamos a analizar la reunión de Focus Group que se hizo con las empresas participantes.

El Focus Group es una reunión de debate conjunta que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

La metodología de trabajo utilizada en este caso consistió en la reunión de un grupo de entre seis y doce personas, más un moderador que fue el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. Para que el trabajo del Focus Group fuese eficaz el moderador jamás permitió que el grupo se alejase del tema de estudio, no dio opiniones personales y no dejó hablar ni opinar a las personas que se encontraban de oyentes para no coaccionar a los representantes de las empresas.

Una vez planteado el tema, el grupo discutió acerca del asunto en cuestión y era el moderador el encargado de controlar el orden de aportación de opiniones, así como la elaboración de diferentes preguntas.

El moderador disponía de un guión que comenzaba con unas preguntas de presentación y de introducción al tema del consumo comercial, las tendencias, etc... Cuando el grupo ya estaba más desenvuelto se co-

mienza a hacer preguntas sobre el formato 1/4 de palet para conocer opiniones, posiciones y/o necesidades insatisfechas.

Para terminar, se cerró con una pregunta final dónde se piden, de manera general y a modo de deseo, algunas prestaciones adicionales que podría ofrecer este formato.

• Principales resultados

Es una constante la tensión existente entre las necesidades que imponen el trasiego y almacenamiento de las mercancías, por un lado, y, por el otro, las necesidades comerciales, que, al fin y al cabo, marcan las pautas de presentación de los productos que finalmente se muestran a los clientes en los puntos de venta.

En este sentido, las principales ventajas e inconvenientes que afloraron en este debate fueron.

VENTAJAS

- El cuarto de palet ofrece ventajas comerciales evidentes. Los displays que incorporan están especialmente diseñados para su presentación directa en tienda, lo que le hace especialmente útil. Los productos agrupados en cuarto de palet ganan en visibilidad e impacto comercial.

- Es un instrumento especialmente adecuado para reducir el stock en el destino final y reduce los costes asociados a la preparación de promociones y a la reposición en tienda.

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro



Reduce el riesgo de daño para los productos al limitar el número de movimientos necesarios hasta su colocación definitiva en el punto de venta.

- El cuarto de palet se adapta como un guante a los nuevos modelos de distribución, que tienden hacia tiendas de conveniencia y modelos comerciales de cercanía.

- El formato constituye una unidad especialmente apta para superar barreras en tienda y aprovechar al máximo los espacios.

- Es una presentación ideal para promociones y algunos otros productos concretos que requieren de una implantación generalizada y estandarizada de su manejo individual con el fin de poder aprovechar todas sus potencialidades.

- El cuarto de palet cuenta con un importante impulso comercial. Ya ha sido implantado con éxito en otros países con sistemas logísticos más avanzados que el nuestro.

- La logística inversa del cuarto de palet es más eficiente que la del resto de formatos debido al menor peso que tiene en relación con el palet completo. Sin embargo, su logística inversa se complica con los elementos promocionales de marca que suelen incorporar los cuartos de palet.

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

INCONVENIENTES

- El desarrollo logístico de España hace que nuestro país no cuente con modelos logísticos adaptados para el uso del cuarto de palet.
- La estructura del cuarto de palet hace que se intente aprovechar al máximo la altura con el fin de optimizar el espacio en los servicios de transporte y almacenamiento lo que lo convierte en una agrupación de carga frágil si no se manipula con las precauciones y los equipos adecuados.
- Puede generar mucho espacio en vacío en el transporte si no se usa adecuadamente, lo que podría generar ineficiencias en el transporte.
- Puede incidir en un aumento de la frecuencia de pedidos, así como de su complejidad.
- Desde un punto de vista logístico, es una unidad de agrupación de carga frágil, que requiere de una mayor precisión y un aprendizaje más exhaustivo para poder ser manipulada.
- La adaptación de personal e instalaciones para la manipulación del cuarto de palet genera costes en un momento de especial dificultad económica.
- La presión de clientes finales y fabricantes redundan en mayores dificultades para operadores logísticos y otros eslabones de la cadena de suministro que tienen que aprender cómo sortear las ineficiencias que genera esta presión.

• Conclusiones preliminares

Como podemos observar las opiniones son dispares. Así pues, los fabricantes buscan nuevas presentaciones de sus productos que los hagan más atractivos y que les permitan llegar a todos sus puntos de distribución, mientras que las necesidades comerciales marcan las pautas de presentación de estos.

El cuarto de palet supone una nueva vuelta de tuerca en este sentido, ya que pretende agrupar una cantidad estandarizada de productos en un espacio que sirve, al tiempo, para su transporte y su exposición. El modelo supone un reto logístico de adaptación y servicio que no muchos están dispuestos a asumir sin establecer antes un acuerdo entre todos los influyentes en la cadena de suministro para estandarizar el proceso logístico.



Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

Introducción

Uno de los retos principales del sector logístico consiste en saber adaptar la realidad física de cada negocio a las necesidades que impone el mercado, de tal modo que las mercancías están a disposición de los clientes allá donde sea necesario, en condiciones óptimas y al menor coste posible.

En este sentido, es una constante la tensión existente entre las necesidades que imponen el trasiego y almacenamiento de las mercancías, por un lado, y, por el otro, las necesidades comerciales, que, al fin y al cabo, marcan las pautas de presentación de los productos que finalmente se presentan a los clientes en los puntos de venta.

Así pues, los fabricantes buscan nuevas presentaciones de sus productos que los hagan más atractivos y que les permitan llegar a todos sus puntos de distribución. El cuarto de palet supone una nueva vuelta de tuerca en este sentido, ya que pretende agrupar una cantidad estandarizada de productos en un espacio que sirve, al tiempo, para su transporte y su exposición. El modelo supone un reto logístico de adaptación y servicio.

Punto de partida

El cuarto de palet es una opción para la agrupación de carga incorporada a las actividades logísticas desde hace unos años en nuestro país y que intenta combinar un volumen de carga apto para su manejo logístico con una mayor visibilidad, gracias al uso de displays armados que pueden utilizarse directamente en los puntos de venta. Como cualquier elemento nuevo produce ciertas distorsiones hasta que se asimila el cambio en un sector tan complejo y con tantos actores como es el caso de las activida-

des logísticas.

El cuarto de palet viene impulsado por los fabricantes que buscan nuevos modelos de exposición en los lineales, al tiempo que trabajan en reducir los stocks.

Ventajas:

- El cuarto de palet ofrece ventajas comerciales evidentes. Los displays que incorporan están especialmente diseñados para su presentación directa en tienda, lo que le hace especialmente útil. Los productos agrupados en cuarto de palet ganan en visibilidad e impacto comercial.
- El cuarto de palet es un instrumento especialmente adecuado para reducir el stock en destino final.
- El cuarto de palet es un instrumento que reduce los costes asociados a la preparación de promociones y a la reposición en tienda.
- El cuarto de palet reduce el riesgo de daño para los productos al limitar el número de movimientos necesarios hasta su colocación definitiva en el punto de venta.
- El cuarto de palet se adapta como un guante a los nuevos modelos de distribución, que tienden hacia tiendas de conveniencia y modelos comerciales de cercanía.
- El cuarto de palet constituye una unidad especialmente apta para superar barreras en tienda y aprovechar al máximo los espacios.
- El cuarto de palet es una presentación ideal para promociones y algunos otros productos concretos que requiere de una implantación generalizada y estandarizada de su manejo individual con el fin de poder aprovechar todas sus potencialidades.
- El cuarto de palet es un instrumento muy adecuado para agrupar y con-

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro



solidar múltiples referencias en una única agrupación de carga destinada a puntos de venta que no requieren de grandes volúmenes de aprovisionamiento.

- El cuarto de palet cuenta con un importante impulso comercial. Ya ha sido implantado con éxito en otros países con sistemas logísticos más avanzados que el nuestro.

- La logística inversa del cuarto de palet es más eficiente que la del resto de palets debido al menor peso que tiene en relación con el palet completo. Sin embargo, su logística inversa se complica con los elementos promocionales de marca que suelen incorporar los cuarto de palet

Inconvenientes:

- El desarrollo logístico de España hace que nuestro país no cuente con modelos logísticos adaptados para el uso del cuarto de palet.
- La estructura del cuarto de palet hace que se intente aprovechar al máximo la altura con el fin de optimizar el espacio en los servicios de transporte y almacenamiento lo que lo convierte en una agrupación de carga frágil si no se manipula con las precauciones y los equipos adecuados.
- El cuarto de palet puede generar mucho espacio en vacío en el transporte si no se usa de manera adecuada, lo que genera ineficiencias en el

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro



transporte. Además, el cuarto de palet requiere de una nueva manera de estudiar el espacio de carga en los vehículos.

- El cuarto de palet puede incidir en un aumento de la frecuencia de pedidos, así como de su complejidad.
- El cuarto de palet es, desde un punto de vista logístico, una unidad de agrupación de carga frágil, que requiere de una mayor precisión y un aprendizaje más exhaustivo para poder ser manipulada.
- La adaptación de personal e instalaciones para la manipulación del cuarto de palet genera costes para los operadores logísticos en un momento de especial dificultad económica.
- La presión de clientes finales y fabricantes redundará en mayores dificultades

para operadores logísticos y otros eslabones de la cadena de suministro que tienen que aprender cómo sortear las ineficiencias que genera esta presión.

Tendencias:

- La introducción de cualquier innovación requiere de un amplio grado de colaboración y consenso si se quiere conseguir un modelo de éxito. La colaboración es la mejor manera de eliminar ineficiencias.
- Nuevos elementos como el cuarto de palet inciden en una visión global de la cadena de suministro.
- Las tecnologías de la información están introduciendo nuevas formas de compra, nuevos hábitos de consumo. Aún es pronto para ver hacia dónde se mueve el mercado, pero parece ser que se está produciendo una presión para llegar lo más cerca posible del cliente. Esto implica puntos de distribución más pequeños, aunque aún se ha de determinar si esta tendencia afecta a todos los productos o sólo a unos pocos.
- El cuarto de palet es un estándar que ha llegado para quedarse, que tiene su espacio y que exigirá una adaptación de los modelos logísticos a las necesidades que plantea.
- Las ventajas económicas que aporta el cuarto de palet empujarán en pro de su implantación.
- Los actores de la cadena de suministro deberán ponerse de acuerdo en cómo se realiza la logística inversa que genera la utilización del cuarto de palet y quién paga sus costes.
- El cuarto de palet tiende a imponerse por su carácter comercial, ya que es un tamaño que sirve para ajustar mejor los stocks y, al tiempo, mejora la visibilidad y disponibilidad de los productos.
- La difícil coyuntura económica hace que la introducción del cuarto de

Resultados del Estudio Cualitativo de introducción del cuarto de palet en la cadena de suministro

palet en las prácticas logísticas de nuestro país no sea tan rápida como se esperaba en un principio.

Hacia el cuarto de palet ideal

- El cuarto de palet requiere de una estandarización en pesos y dimensiones para que sea manejable. De este modo pasará de ser una mera unidad de venta, a ojos del sector logístico, para pasar a ser una auténtica unidad para la agrupación de carga que se utilice de manera adecuada.
- El cuarto de palet necesita que todos los actores de la cadena de suministro se pongan de acuerdo en su altura máxima con el fin de evitar vacíos y maximizar las cargas.
- Una utilización adecuada del cuarto de palet requiere de un aprendizaje sobre su manejo y disposición.
- El cuarto de palet necesita repensar y adaptar el tipo de carga, su tamaño y peso a las unidades de movimiento existentes actualmente.
- Un uso coherente del cuarto de palet requerirá de una determinación concreta de si su utilización debe ser general o sólo para determinadas tipologías de productos o momentos y promociones concretos.
- El uso del cuarto de palet requiere también de un consenso sobre su uso a lo largo de la cadena de suministro o si se limita su uso a los trayectos que van desde los centros de distribución y consolidación hasta el punto de venta final.
- Todos los puntos anteriores inciden en la necesidad de ahondar en la colaboración entre todos los actores de la cadena de suministro con el fin de eliminar ineficiencias y buscar alternativas.



Las opiniones de los expertos



José Manuel Souto
UNIDE (Jefe de Logística P.M.G. Valdemoro)

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre la situación actual de la cadena de suministro?

En el entorno actual de crisis, la máxima que persiguen todas las empresas con respecto a su cadena de suministro (eficacia & eficiencia) buscando la competitividad (hecho diferencial que asegura la viabilidad de las mismas), pasa a un primer plano (si no lo estaba ya) con respecto a otras áreas de las compañías.

Conceptos aplicados como "just in time", se mezclan con el "low cost" y demandas derivadas de internet y el comercio electrónico, para dibujar, en un entorno de dificultad de inversión, un panorama donde, el definir y acertar en una estrategia a este respecto, marcará la viabilidad o no de la compañía.

2. En los últimos años se está produciendo una gran evolución en los hábitos de compra de los consumidores merced a la generalización del comercio electrónico y el uso de internet, ¿cómo cree usted que afectan todos estos cambios a la gestión de la cadena de suministro?

La traducción es cambios en la variabilidad de la demanda, disminución de líneas de los pedidos y aumento porcentaje servicio "última milla".

3. El modelo comercial también está cambiando hacia comercios de proximidad, tiendas de conveniencia y otros modelos. Desde su punto de vista, ¿qué supone esto para la operativa logística?

Necesidad de adaptación y foco hacia una Logística "de ultima milla" (más entregas por centro con pedidos más pequeños, en entornos de accesibilidad regulada).

4. ¿Cómo ha de adaptarse la operativa logística a la llegada de nuevas unidades de carga como el cuarto de palet?

En estos momentos, el cuarto de palet sería una opción en proveedores que por su catálogo, pudieran suministrar la unidad de envío (2 ¼ de palet "unidos") en multireferencia, de tal manera que no se manipulara en plataformas ¼ de palet sueltos: la adaptación en este caso sería mínima, pues valdrían los medios y procedimientos aplicados al ½ palet.

Las opiniones de los expertos



Arturo Mendoza
DIA (Director de Bebidas España)

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre la situación actual de la cadena de suministro?

La complejidad tanto de modelos comerciales como de innovación en productos, displays de exposición en tienda, etc, requerirán de una mayor planificación, revisión de procesos e investigación para que la mercancía siga llegando al cliente en condiciones óptimas.

2. En los últimos años se está produciendo una gran evolución en los hábitos de compra de los consumidores merced a la generalización del comercio electrónico y el uso de internet, ¿cómo cree usted que afectan todos estos cambios a la gestión de la cadena de suministro?

Creo que en si mismo el auge de internet y del comercio electrónico, no conllevan cambios, si solo es el mecanismo para la compra on-line pero la

entrega sigue siendo en la tienda. Lo que cambia sustancialmente, es si la entrega es a domicilio. No comparto la visión generalizada de que se puede entregar a domicilio a precios de venta mas bajos y ser rentable. La única manera de hacer esto rentable es trasladando al cliente el sobre coste del transporte. Eso hará que esta forma de compra para bienes siga siendo minoritaria. Solo creo que es rentable y atractiva para servicios y esto no afecta a la cadena de suministro.

3. El modelo comercial también está cambiando hacia comercios de proximidad, tiendas de conveniencia y otros modelos. Desde su punto de vista, ¿qué supone esto para la operativa logística?

Uno de los objetivos principales de la logística es la entrega de la mercancía en condiciones óptimas y a en la hora acordada, pero todo esto siendo rentable y contribuyendo a la reducción de costes general que debe imperar en cualquier empresa. La capilaridad que supone el auge de las tiendas discount, las tiendas de proximidad y el aumento del perecedero en el canal de alimentación, hacen necesario una mayor presencia de la tecnología que lleve a optimizar el transporte y los recorridos con el fin de seguir siendo rentables.

En Dia llevamos años conviviendo con esta situación y cada vez más las nuevas tecnologías, nos ayudan a minimizar los costes inherentes a nuestro modelo comercial por el gran número de tiendas que tenemos. Además un mayor movimiento de vehículos tendrá un impacto en el medio ambiente que también habrá que resolver.

4. ¿Cómo ha de adaptarse la operativa logística a la llegada de nuevas unidades de carga como el cuarto de palet?

Las opiniones de los expertos

El cuarto de palet solo será una realidad en la medida que se resuelvan los problemas de estabilidad y consiguiente deterioro de la mercancía que actualmente no están claramente resueltos. Y esto además siempre con cuartos de palet monoreferencia. Incluso resueltos estos problemas, queda pendiente, si conviven con semipalets y cajas sueltas, como resolver su ubicación en los almacenes y el sobrecoste que esto supone. Si no se resuelven todos estos problemas será difícil que prospere aunque comercialmente sea muy interesante



Marta Torre
EROSKI (Técnico de Suministro de Alimentación)

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre la situación actual de la cadena de suministro?

La cadena de suministro debe adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y dar servicio de aquello que demanda el cliente y por tanto nuestros puntos de venta. Mejorando progresivamente productividades y no incrementando los costes. Debe entenderse como única desde que "nace" el producto hasta que llega al cliente final, siendo deseable por ejemplo

colaboración logística con los proveedores para aprovechar sinergias que hagan la cadena más eficiente

2. En los últimos años se está produciendo una gran evolución en los hábitos de compra de los consumidores merced a la generalización del comercio electrónico y el uso de internet, ¿cómo cree usted que afectan todos estos cambios a la gestión de la cadena de suministro?

Nos obligan a conseguir una cadena de suministro más eficiente para satisfacer las nuevas necesidades

3. El modelo comercial también está cambiando hacia comercios de proximidad, tiendas de conveniencia y otros modelos. Desde su punto de vista, ¿qué supone esto para la operativa logística?

En cuanto a operativa logística supone un incremento de uso de formatos pequeños (cajas..) en detrimento de formatos más productivos (medios boxes...) y una demanda más fraccionada a la que hay que dar servicio, así como una adaptabilidad especial por los recursos disponibles en este tipo de puntos de venta

4. ¿Cómo ha de adaptarse la operativa logística a la llegada de nuevas unidades de carga como el cuarto de palet?

La visión tiene que ser la de adaptarse y dar servicio de aquellos formatos que comercialmente son interesantes. Pero para ello se deben estandarizar, establecer estándares sectoriales que permitan trabajar estos formatos de una forma eficiente

Las opiniones de los expertos



Mark Jackson GRUPO CARRERAS (Director de operaciones)

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre la situación actual de la cadena de suministro?

Las tensiones sobre el Supply Chain continuarán. Tanto los puntos de venta como los fabricantes necesitan bajar aún más los stocks esto hace que los pedidos son más pequeños y costosos de preparar y entregar. A la vez hay mucha presión sobre tarifas. Al final significa que el operador cobra menos para hacer algo que le cuesta más.

2. En los últimos años se está produciendo una gran evolución en los hábitos de compra de los consumidores merced a la generalización del comercio electrónico y el uso de internet, ¿cómo cree usted que afectan todos estos cambios a la gestión de la cadena de suministro?

En este momento este canal de venta aún no está afectando nuestro core business, es más ropa, electrónica y congelados.

3. El modelo comercial también está cambiando hacia comercios de proximidad, tiendas de conveniencia y otros modelos. Desde su punto de vista, ¿qué supone esto para la operativa logística?

Implica que el operador necesita más medios de entrega tipo micro capilar con muchos servicios de muy pocos kilos pero muchas referencias. También el inner case picking (retráctil) tiene más peso en nuestro trabajo.

4. ¿Cómo ha de adaptarse la operativa logística a la llegada de nuevas unidades de carga como el cuarto de palet?

Se ha de adoptarse en base a una guía de best practice que maximiza la estabilidad porque este tema es su gran talón de Achiles.

Conclusiones y Tendencias de Futuro

Conclusiones

Actualmente las cadenas de suministro tienen que ser capaces de asumir unos retos operativos y de afrontar las nuevas tendencias del mercado producidas por la crisis económica, la globalización de los mercados y los cambios en las necesidades de los consumidores.

Es por tanto que el futuro de la cadena de suministro evolucionará del actual modelo centrado en predecir la demanda a otro centrado en responder de forma rápida, eficaz y eficiente a ella.

En el futuro también se deberá establecer un proceso de planificación en el que se constituyan de forma sostenible unos objetivos finales marcados por la empresa y un proceso de toma de decisiones mediante una colaboración de manera interna y externa.

Por otro lado, las empresas deberán afrontar cambios e innovaciones enfocándose a lo que el cliente demanda. Ya que, como hemos dicho al principio, las tendencias de consumo están en constante cambio debido a la situación económica actual.

En la actualidad las empresas tienen que asumir la necesidad de estudiar las prácticas, actitudes y necesidades que llevan a los clientes a los distintos tipos de consumo.

Centrándonos en el estudio sobre el formato de palet para promocionar las ventas y ofrecer un tipo de servicio distinto podemos destacar que los potenciales usuarios del producto están reacios a estos cambios que serán inminentes con el paso del tiempo.

Aceptan y reconocen las ventajas que este formato les proporcionaría pero justifican su oposición con el aumento de costes que esto generaría en sus plantas.

Las opiniones son dispares y a pesar de reconocerlo como un formato válido y beneficioso se aferran mucho los problemas logísticos que este cambio podría ocasionar.

Sus plantas están adaptadas a los formatos actuales por lo que tampoco aceptan la reducción del espacio del almacenaje como una compensación al cambio de formato.

Si es cierto que asumen que en relación a las mejoras comerciales y logísticas que experimentan los usuarios del formato, podemos decir que para la gran mayoría el aumento de las ventas gracias al formato es considerablemente notable.

Los fabricantes buscan nuevas presentaciones de sus productos que los hagan más atractivos y que les permitan llegar a todos sus puntos de distribución, búsqueda que se solucionaría con este formato si no implicase tanto trastorno en las plantas originales.

En cuanto a las necesidades comerciales que marcan las pautas de presentación de los productos el cuarto de palet supone una nueva vuelta de tuerca ya que pretende agrupar una cantidad estandarizada de productos en un espacio que sirve, al tiempo, para su transporte y su exposición.

Como ya se ha apuntado a lo largo del estudio el modelo propuesto supone un reto logístico de adaptación y servicio que la gran mayoría no está dispuesta a admitir sin llegar a acuerdos con todos los actores de la cadena de suministro.

Por todo esto las compañías deben centrarse en establecer cambios que incidan en una visión global de la cadena de suministro y en la introducción de cualquier innovación para conseguir un modelo de éxito.

Esta colaboración es la mejor manera de eliminar ineficiencias, aunque la difícil coyuntura económica haga que la introducción del cuarto de palet en las prácticas logísticas de nuestro país no sea tan rápida como se esperaba.

El cuarto de palet es un estándar que ha llegado pisando fuerte y que a pesar de la discreta aceptación que está teniendo, cuenta con su espacio y poco a poco se necesitará la adaptación de los modelos logísticos a las necesidades que plantea ya que las ventajas económicas que aporta este formato empujarán en pro de su implantación.

Como hemos dicho al principio, los potenciales usuarios del formato deben ver que requiere de una estandarización en pesos y dimensiones para que sea manejable. De este modo pasará de ser una mera unidad de venta, a ojos del sector logístico, a ser una auténtica unidad para la agrupación de carga que se utilice de manera preparada.

El uso del cuarto de palet requiere también de un consenso sobre su uso a lo largo de la cadena de suministro o en el tramo final.

Tendencias futuras

Las tendencias futuras esperadas en el consumo y en el mundo empresarial han llevado a las compañías a plantearse los cambios que necesitan para la introducción de innovaciones.

Estas compañías tendrán que soportar cambios permanentes durante mucho tiempo, y sus cadenas de suministro deben estar sincronizadas entre producción y demanda y ser flexibles para satisfacer las peticiones de forma eficiente, rápida y reduciendo las emisiones perjudiciales para el medio ambiente.

Igualmente y en relación a estos cambios que deben hacerse en el futuro, las empresas deberán adoptar los progresos tecnológicos para ayudarse a crear nuevos negocios y seguir evolucionando e innovando al ritmo adecuado.

Es decir, que las empresas deben aprovechar al máximo las ventajas de estas tecnologías así como las habilidades adquiridas para poder responder a las exigentes necesidades de los clientes.

Por último, podemos ver como una tendencia futura la adopción de una gestión global de sus cadenas de suministro, es decir, conseguir una visibilidad general.

Para ello se deberán asumir los acuerdos de colaboración pertinentes con el resto de compañías que influyan en la cadena de suministro.

Ficha Técnica del Estudio Cuantitativo

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Explorar la oportunidad para fabricantes, operadores logísticos y distribuidores que operan en el mercado Español de mejorar las operaciones e incrementar las ventas para la gestión de ciertos artículos gracias al uso de los nuevos formatos de embalaje (¼ de palet de 600x400mm) que se incorporan a la cadena de suministro junto al tradicional palet de madera de 1.200 x 800 mm y el ½ palet, de 800mx600mm.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO

Tipo de estudio:

Estudio de opinión desarrollado por Marina López-Bravo (marketing trainee de CHEP), Ramón García (Director de Innovación y Proyectos del Centro Español de Logística), Roberto Aguado (Marketing & Business Development Manager de CHEP) y Laureano Vegas (Director de Comunicación del Centro Español de Logística).

Objetivo general:

El objetivo principal es obtener información de manera detallada acerca de la opinión actual sobre el ¼ de palet y su implantación en la cadena de suministro.

Fecha de Realización:

El cuestionario se lanzó el viernes 28 de Mayo dejando de plazo para contestar hasta el 11-12 de Junio.

DISEÑO DE LA MUESTRA

Universo de estudio:

La población objetivo del estudio son empresas características y distintivas dentro de los sectores de actividad con los que opera CHEP.

Área de cobertura:

Empresas potenciales del uso del formato ¼ de palet.

Método de muestreo:

Se emplea un muestreo con selección aleatoria de empresas. La selección de la persona a contestar el cuestionario se hace eligiendo a representantes o responsables del departamento comercial y de logística de la empresa.

Tamaño de la muestra:

Se envía el cuestionario a 14 empresas de las cuales finalmente son 11 las que participan contestándolo.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tipo de cuestionario:

Cuestionario on-line estructurado y compuesto por preguntas cerradas y abiertas.

Extensión del cuestionario:

10 páginas (28 preguntas, más unas cuestiones básicas de identificación y clasificación de las empresas)

Tiempo promedio de duración de la encuesta:

Aproximadamente 15-20 minutos.

Ficha Técnica del Estudio Cualitativo

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información desde diferentes puntos de vista y contextos para: Identificar el interés y motivación en la utilización de nuevos formatos de palet, grado de implantación de los mismos y barreras, soluciones propuestas y nuevas oportunidades

METODOLOGÍA

Debate Moderado para recoger las opiniones de “Fabricantes, Operadores Logísticos y Distribuidores” de las principales empresas implantadas en España con el objeto de hacer un diagnóstico sobre el uso y desarrollo del nuevo formato de paleta “Cuarto de Palet” (Estado del arte, barreras y oportunidades) en la cadena de suministro. En ningún caso el estudio tiene otra finalidad que la de informar sobre percepciones, inquietudes y situación de la cadena de suministro bajo la perspectiva de este sector a nivel organizativo y de negocio. Los comentarios de los asistentes a esta reunión se recogerán de manera global y en ningún caso se mencionará el nombre y/o empresa sobre las opiniones recogidas sin su consentimiento.

PREGUNTAS

1. Desde su punto de vista ¿cuales son las principales ineficiencias actuales en la Cadena de Suministro?
2. ¿De éstas cuáles son los aspectos críticos que pueden afectar a día de hoy en mayor medida a la Cadena de suministro?
3. Situación actual del sector Cadena de Suministro (Tendencias)
4. Cuales son las tendencias en la distribución comercial y cómo impactan en la Cadena de Suministro
5. En este contexto, ¿Cuáles son las Motivaciones principales para la implantación del cuarto de palet?
6. ¿Qué departamento/área es el principal promotor del uso de nuevos formatos de palet?
7. ¿En qué sectores/productos? ¿Con que fines? ¿Y actividades?

8. ¿Cuales son los principales requisitos para su implantación?
9. ¿Cuál son principales beneficios esperados? ¿Se perciben iguales para todos los agentes de la cadena?
10. ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos por los implantadores?
11. Principales barreras/problemáticas a la hora de la implantación/operativa
12. Debate de propuesta de soluciones sobre las principales barreras a la hora de la implantación identificadas en el apartado 12
13. En el contexto actual y futuro ve de manera positiva el formato cuarto de palet ¿Por qué?. En caso afirmativo ¿Con que usos?
14. ¿Qué otros servicios de valor añadido propondría a un proveedor de paletas?

DIRECCIÓN TÉCNICA Y MODERACIÓN

Ramón García García
Director Innovación y Proyectos
Centro Español de Logística

PARTICIPANTES

Fernando Becerril
Director de Operaciones (B.U. Gran Consumo) FCC Logística
Eugenio Vila
Supply Chain Manager Henkel Iberia
Jose Manuel Souto
Jefe de Logística Unide Soc. Coop.
Mark Jackson
Director de Operaciones Carreras Grupo Logístico
Arturo Mendoza
Director de Líquidos Día
Marta Torre
Técnico Logística (Área Alimentación) Eroski
Iker Zearreta
Técnico Logística Inversa Eroski

Decálogo del cuarto de palet

- 1** El formato de cuarto de palet es la respuesta a algunas de las tendencias actuales del Retail. Formatos de cercanía, impulso, incremento de promociones, ...
- 2** El formato de cuarto de palet supone un cambio en los procesos logísticos actuales. Como todo cambio requerirá adaptaciones y modificaciones en la manera en que hoy hacemos las cosas.
- 3** El formato de cuarto de pallet es una herramienta de promociones de ventas.
- 4** El formato de cuarto de pallet incrementa las ventas en el lineal.
- 5** El formato de cuarto de pallet el aliado perfecto de determinadas categorías de producto como diferenciador y potenciador de la imagen de marca.
- 6** El formato de cuarto de pallet permite ocupar nuevos espacios en tienda, incrementando la superficie de venta.
- 7** El formato de cuarto de pallet genera mayor diferenciación del producto al romper la horizontalidad del lineal.
- 8** El formato de cuarto de pallet está al servicio de las funciones de Marketing y Ventas, que bien coordinadas con Logística, aseguran el éxito de la acción comercial.
- 9** El formato de cuarto de pallet, cuando la acción está bien coordinada, beneficia tanto a Fabricantes como a Distribuidores.
- 10** El formato de cuarto de pallet continuará incrementando su presencia en las tiendas de manera sostenida en los próximos años.

Introducción de Nuevos Formatos de Paleta en España



Paseo de la Castellana, 180 bis, 2^a
28046 Madrid
www.cel-logistica.org



Vía de los Poblados, 3 P.E. Cristalia
28033 Madrid
www.chep.com