

Antonio Luis Iglesias López

**Caso Scalpers:  
la mejora continua  
de la cadena de  
suministro, factor  
básico de éxito**

Antonio Luis Iglesias López

**Caso Scalpers:  
la mejora continua  
de la cadena de  
suministro, factor  
básico de éxito**



**Caso Scalpers: la mejora  
continua de la cadena  
de suministro, factor  
básico de éxito**

Antonio Luis Iglesias López

# **Caso Scalpers: la mejora continua de la cadena de suministro, factor básico de éxito**

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Mayo, 2023

*Caso Scalpers: la mejora continua de la cadena de suministro, factor básico de éxito*  
Antonio Luis Iglesias López

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-68-2

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Nueva Maqueta  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

E

O

I

D

Z

I

1. EL CONTEXTO .....	9
2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN.....	9
3. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO .....	13
4. INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE COMPRAS Y <i>STOCK</i> .....	15
5. INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE ALMACÉN .....	18
6. PREGUNTAS DEL CASO.....	24
7. ANEXO .....	25



## **Antonio Luis Iglesias López**

Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Alcalá de Henares) y máster en Gestión Comercial y Marketing (Universidad Rey Juan Carlos, ESIC).

Su experiencia profesional comienza hace más de 30 años en Simago como técnico del área logística, donde colabora con el director del área en la planificación de la estrategia logística. Posteriormente, se incorpora a Centra S. Coop. como responsable del área logística, y se encarga de la coordinación de la gestión logística de los 60 asociados a la central, gestión operativa de la marca propia, negociación con proveedores, gestión de aprovisionamiento, gestión de plataformas y transporte a asociados.

Desde la gestión logística operativa da un salto al mundo de la consultoría en Enfoque 5 Consultores y posteriormente en Balanced Life, donde se encarga del asesoramiento en las actividades básicas de la cadena de valor en diferentes sectores de distribución comercial, búsqueda y captación de clientes, preparación de ofertas, negociación con clientes y desarrollo de proyectos en todas las áreas de la gestión logística de la empresa desde la recogida de información hasta su implantación en el cliente.

En la actualidad, es profesor de grado y coordinador académico del máster de Logística y Cadena de Suministro + SAP ERP que se imparte en ESIC, Business & Marketing School.



*Caso original de **Antonio Luis Iglesias López**, bajo la supervisión de **José María Visconti**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados se basan en información pública de la empresa obtenida a través de su página web y otras fuentes de información. Los personajes y situaciones expresadas son ficticios.*

*Original del 15 de marzo de 2022 - Última revisión abril de 2023.*

## 1. El contexto

Víctor Terciado, profesional del mundo de la gestión de la cadena de suministro con más de 20 años de experiencia en el mundo del *retail*, acaba de ser contratado por Scalpers.

En su primera reunión con el CEO de la empresa, este le ha solicitado un informe de diagnóstico sobre la situación de la gestión de la cadena de suministro de la empresa. Le piden que analice la situación desde su experiencia en otras empresas de *retail* del sector de la moda, así como con una de las habilidades por las cuales ha sido el elegido para el puesto: su capacidad para tener un pensamiento crítico.

Víctor Terciado le indica al CEO de la empresa que en breve dispondrá de un informe de diagnóstico de la situación de la cadena de suministro de la compañía y un conjunto de medidas de mejora para los problemas detectados.

## 2. Historia y evolución

Scalpers Fashion, S.L. tiene como actividad principal la distribución al por menor y al por mayor de artículos de moda, especialmente calzado y complemento, distribución que la compañía realiza por todo el mundo.

La venta al por menor la realiza a través de tiendas gestionadas directamente por la sociedad, plataformas *online*, franquicias y grandes almacenes por departamentos.

Las ventas al por mayor a tiendas multimarca se canalizan a través del departamento comercial de la compañía, con el apoyo de diferentes distribuidores repartidos por diferentes zonas geográficas.

Otro canal que cada día toma mayor relevancia dentro de la compañía es la venta a través de Internet, tanto en la tienda *online* de Scalpers como en otras plataformas multimarca.

Los productos que venden son de moda contemporánea, con una buena calidad y con un estilo diferenciado, a un precio asequible, y pretende acercarse al consumidor con un poder adquisitivo medio-alto. Desde su aparición, a principios de este siglo, ha causado gran impacto en la moda nacional, entrando a competir con grandes marcas ya establecidas como Massimo Dutti y El Ganso.

Scalpers comienza su andadura en el sector textil en Sevilla, a partir de un pequeño taller de corbatas, con Rafael Medina como uno de sus impulsores. La parte ejecutiva en la actualidad está formada por Alfonso Vivancos y Borja Vázquez. Con ellos la empresa ha logrado adquirir una dimensión global con tiendas en varios países.

El modelo de negocio de la empresa abarca prácticamente todas las fases de la cadena de valor: diseño, aprovisionamiento, logística de distribución y tienda.



Fuente: Scalperscompany.com.

El crecimiento de Scalpers se ha visto frenado a partir de la pandemia, como consecuencia del cierre obligatorio de los puntos de venta físicos en determinados períodos del ejercicio 2020.

La evolución de sus ventas en los últimos años es la siguiente:

- 2016: 24 millones de euros.
- 2017: 36 millones de euros.
- 2018: 55 millones de euros.
- 2019: 71,8 millones de euros.
- 2020: 61,5 millones de euros.

Analizando la memoria de la compañía obtenemos la información sobre su evolución, con el siguiente desglose de sus ventas por tipo de canal en los dos últimos años:

	2020	2019	%
Tiendas propias	34.669.075	44.195.396	-21%
Franquicias	108.646	1.845.646	-94%
Grandes almacenes	13.299.251	17.446.059	-24%
Distribución al por mayor	65.121	839.476	-92%
Online	13.298.829	7.319.014	82%
Otros	44.932	130.887	-66%
<b>Total</b>	<b>61.515.854</b>	<b>71.776.478</b>	<b>-14%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere al análisis de ventas por zona geográfica disponemos de la siguiente información:

	2020	2019	%
España	50.073.583	67.311.139	-11%
Resto de Europa	1.048.074	1.961.572	-47%
Latinoamérica	348.984	2.372.396	-85%
Resto del Mundo	45.213	131.371	-66%
<b>Total</b>	<b>61.515.854</b>	<b>71.776.478</b>	<b>-14%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el ejercicio del 2020 los movimientos de los establecimientos fueron:

- 13 nuevos puntos de venta, principalmente *corners* de tallas grandes y complementos en El Corte Inglés.
- Cierre de dos tiendas en Francia, así como de las franquicias de Jordania, Catar y Ecuador.
- Se cierra el ejercicio con 229 puntos de venta en cinco mercados (España, Portugal, Andorra, México y Chile).

	Anteriores 2020	Aperturas/ cierres 2020	31/12/2020
Tiendas propias en España	69	0	69
Tiendas propias en el exterior	21	-3	18
Franquicias España	1	0	1
Franquicias exteriores	9	-5	4
Grandes almacenes España	114	21	135
Grandes almacenes exterior	2	0	2
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>13</b>	<b>229</b>

Fuente: Elaboración propia.