

La Medición de Faltantes en Góndola

Máximo Bosch, Rafael Hilger, Ariel Schilkrut
Depto. Ing. Industrial
Universidad de Chile

Desde hace algunos años las empresas supermercadistas en el mundo han comenzado a medir un nuevo indicador: el porcentaje de ítems Faltantes de Mercadería en Góndola (FMG), que corresponde al número de skus de la maestra del supermercado que en un determinado momento, el de la medición, no se encontraban en las góndolas disponibles para los consumidores. Este indicador ha sido el objeto de atención principal en todos los encuentros mundiales de ECR y, también en Chile, su medición se ha transformado en un objetivo muy importante. A nuestro juicio la razón de este interés radica en sus bondades como indicador de desempeño global de una cadena de suministro. Efectivamente, el objeto central de una cadena de abastecimiento es que un producto esté disponible para el consumidor cuando éste lo quiera comprar. Si esto no es así, claramente la cadena falló, pues no sacamos nada con ser eficientes en el manejo de un producto, si finalmente no está disponible para el comprador en el momento que éste se disponía a ponerlo en su carro de compras. Eso es precisamente lo que es el FMG, un indicador de efectividad del abastecimiento. Podríamos decir que es el único indicador que necesitamos para medir cuán efectivo es el proceso de abastecimiento de un supermercado. Los otros indicadores son de eficiencia, que ayudan a medir con qué esfuerzo se cumple con un FMG meta. La necesidad de tener este indicador nace del énfasis exclusivo que se ha puesto durante mucho tiempo en indicadores de eficiencia (niveles de inventario, rotación, merma, etc.), y algunos de resultados económicos (ventas, ventas equivalentes, márgenes, etc.). Sin embargo, hacerlo bien en estos indicadores no asegura que lo estemos haciendo bien en el objetivo central del abastecimiento, que es la disponibilidad del producto para el comprador.

Por otro lado los compradores reaccionan en formas distintas ante un faltante: se cambian de marca, mantienen marca pero se cambian de formato, se cambian de tienda, postergan la compra, o simplemente no compran. Cada una de ellas representa una pérdida para alguien (el proveedor o el supermercadista) y, en algunos casos una ganancia (la marca o tienda de la competencia), pero siempre es una pérdida para el consumidor, ya que éste quería realizar una compra y no lo pudo hacer, y para llevarla cabo tendrá que hacer un esfuerzo adicional. Estas pérdidas se han estimado en otros países en términos aproximados, pero su orden de magnitud indica que son cuantiosas: sobre el 10% del valor de las ventas totales de la industria.

Es en este contexto que ECR Chile encargó a EAN Chile y por su intermedio, al depto. de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, realizar el primer estudio de faltantes en la Industria Supermercadista Nacional. Participaron y fueron sujeto del estudio las cadenas: D&S, Economax, Jumbo, MAS, Montecarlo, Montserrat, Rendic, Santa Isabel y Unimarc. Este estudio se realizó entre Abril y Junio de este año, consideró un total de 83 salas en cuatro regiones del país (RM, III, V y VIII) y más de 80.000 mediciones. Se consideraron cuatro formatos de salas: (conveniencia, supermercados, hipermercados, megamercados). Se incluyeron las siguientes categorías:

- Alimentación
- Aseo del Hogar
- Aseo Personal
- Bebidas Alcohólicas
- Bebidas en general
- Golosinas y confites.

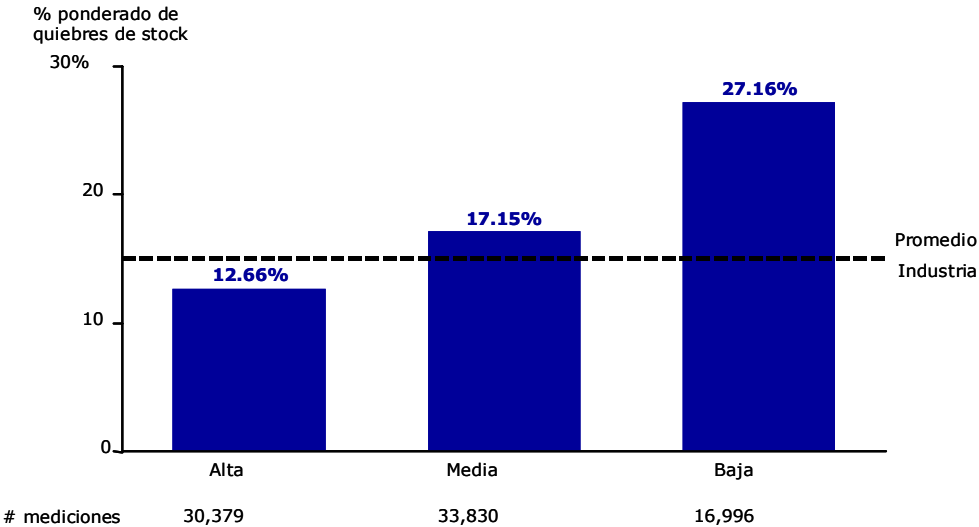
Dentro de estas categorías se incluyó a todas aquellas subcategorías que formaban el 90% de más venta de ella, y además, aquellas que tenían un porcentaje importante de las unidades vendidas.

Cada sala aportaba la maestra de productos vigente en la fecha que se realizaría la medición, (unas dos semanas antes de ella), y se determinó para cada sala una muestra independiente de sku`s a ser medidos. De esta forma se seleccionó un promedio de 1000 sku por sala. Cada sala fue visitada una vez, controlándose entre visitas en la mañana y en la tarde, así como días de semana y fines de semana.

Los Principales Resultados

EL FMG varía considerablemente de acuerdo a la rotación de la subcategoría. Cómo es lógico pensar, en aquellos productos en que la rotación es alta, el FMG es menor, mientras que lo contrario sucede en las categorías de baja rotación. Esto puede observarse en el figura 1.

Figura 1: Nivel de faltantes en términos de rotación



Esta circunstancia hace necesario que para llegar a un solo valor del indicador para toda la industria se ponderen los faltantes por su importancia relativa en términos de venta. De esta forma entonces, uno se independiza del número de categorías que está considerando. Esta es una de los elementos que hace difícil compara un estudio de faltantes, con otro. La ponderación sí la permite.

El FMG promedio ponderado de la Industria se estima en un 15%, que varía significativamente entre las regiones consideradas en el estudio, incluso cuando se controla por el tipo de local considerado.(ver figuras 2 y 3).

Figura 2: Faltantes por región

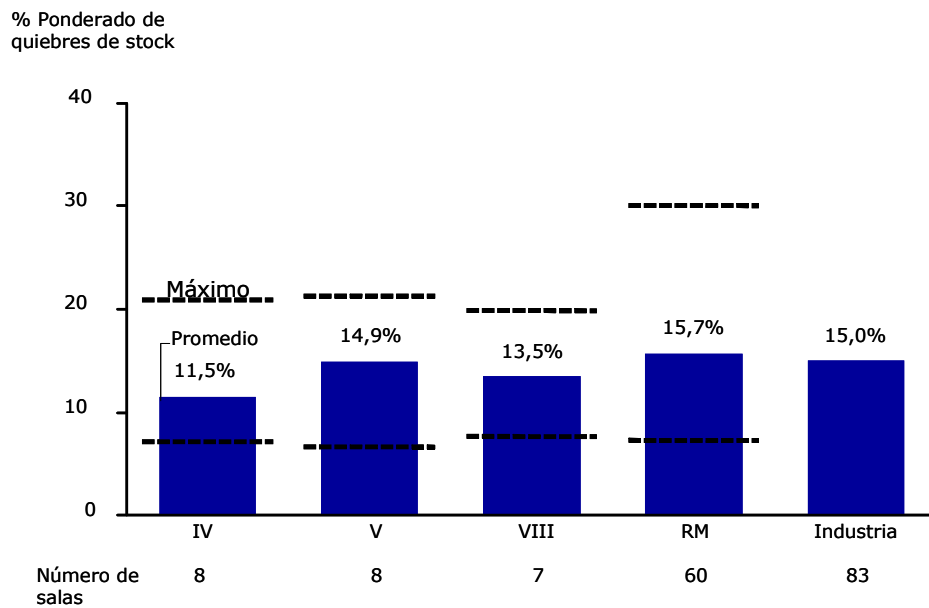
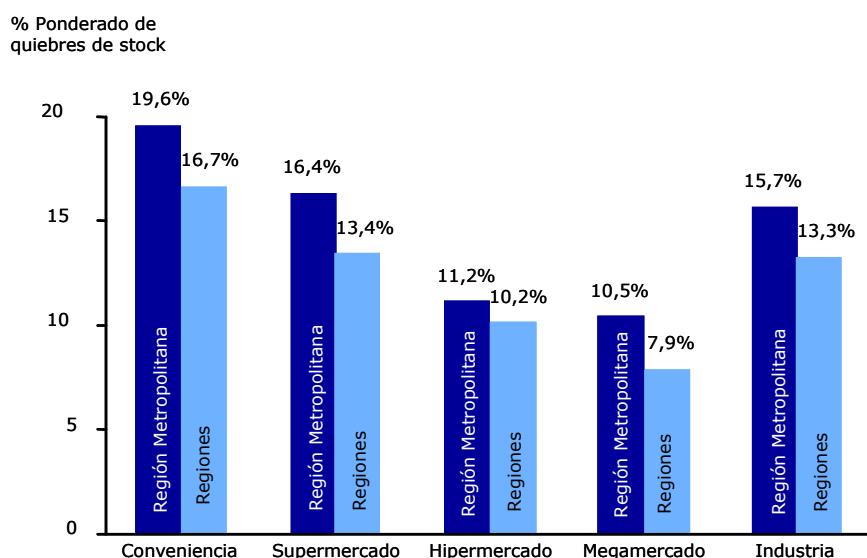


Figura 3: Faltantes por región y formato

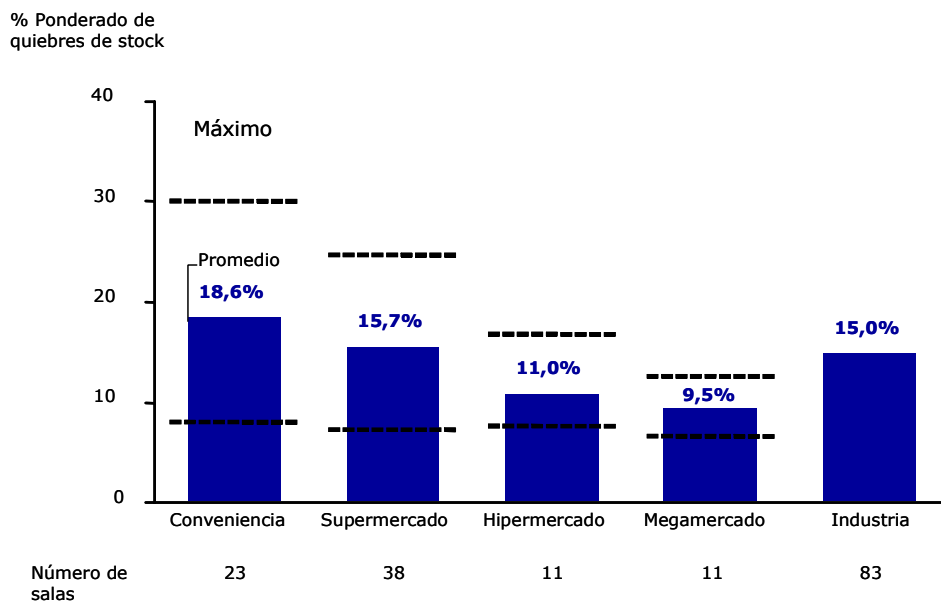


Destaca en estos cuadros primero el valor relativamente alto del FMG para toda la industria, independiente de la Región del país. Incluso se observa un mayor FMG en la Región Metropolitana que en el resto del país, para todos los formatos considerados. Este valor es bastante similar al encontrado en estudios realizados en dos países latinoamericanos (Argentina y Colombia), pero significativamente más alto que los encontrados en países desarrollados (Estados Unidos y países de Europa Occidental). En estos países se reportan FMG del orden del 8 a 10% promedio.

Una observación interesante se puede realizar a partir de la medición del FMG por formato, lo que se presenta en la figura 4. En ella no sólo se han representado los valores promedio sino también los valores máximo y mínimo para cada tipo de formato. Así, en el caso de tiendas de Conveniencia, el FMG promedio es 18,6%, sin embargo el valor máximo es 30% y el mínimo entre 8 y 9%. Esto quiere decir que existen tiendas de conveniencia que reportan un FMG equivalentes a las tiendas de países desarrollados, en tanto otras tienen un desempeño bastante deficiente. Lo mismo es cierto para todos los formatos sin embargo el valor máximo desciende en forma pronunciada según el formato: del 30% de los de conveniencia a poco más de 10% en el caso de los megamercados. Quizás lo más interesante de destacar de esta figura es que para todos los formatos hay algunas tiendas

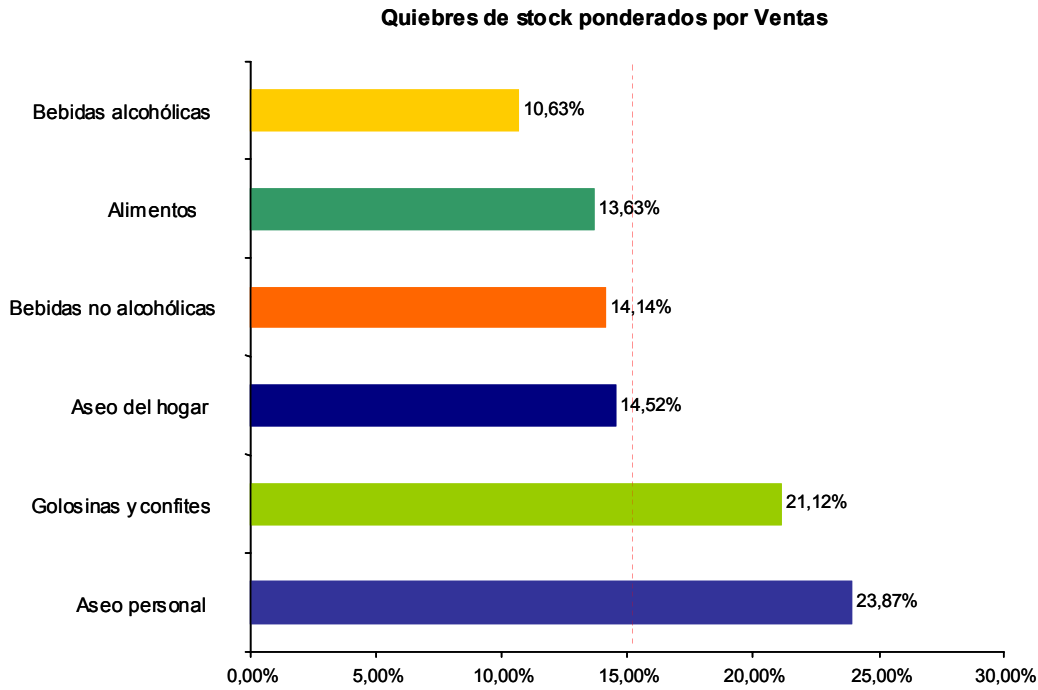
que desarrollan su abastecimiento con niveles de desempeño similares a sus equivalentes de países desarrollados, pese a que la mayoría de la industria nacional, representada por lo valores promedios, se desempeña en un nivel menos avanzado.

Figura 4: Faltantes por formato



Otro resultado interesante es la medición separada por categoría. Esto se representa en la figura 5. Aquí resalta el valor alto del FMG para los productos de aseo personal. Esta también es la categoría con valores de FMG más altos a nivel internacional, debiéndose seguramente esto a la proliferación de sku que contiene esta categoría, lo que puede ser reflejo, a su vez, de la importancia de las marcas de nicho en esta categoría.

Figura 5: Nivel de quiebres de stock por categoría



El FMG es un indicador estático, representa una fotografía de la situación en un momento dado, y por lo tanto no permite contestar algunas preguntas de carácter más dinámico, como por ejemplo: ¿cuánto tiempo dura un faltante? o, en otras palabras, una vez producido un faltante en góndola, ¿cuánto tiempo le toma a la cadena eliminarlo?. Esto es importante porque evalúa otra dimensión del problema de los faltantes: la capacidad de reacción de la cadena. Para medirlo se escogieron 6 salas de la RM, las cuales después de hacer la medición de faltantes, se visitaron dos veces al día, una vez en la mañana y otra en la tarde, durante 6 días, verificando si los faltantes detectados en la situación inicial habían sido eliminados o no. Los resultados fueron interesantes y permiten la comparación con lo sucedido en otros países donde la medición se ha realizado. Como se puede apreciar en la figura 6, al cabo de 6 días sólo el 50% de los faltantes detectados se han resuelto. (en la figura se han separado en grupos según si las mediciones se comenzaron en la tarde o en la mañana).. Esta situación refleja un problema adicional al de la alta tasa de faltantes en la industria nacional. Las cadenas de abastecimiento son bastante lentas para reaccionar ante su existencia, y por lo tanto un porcentaje elevado de ellos tiende a perdurar en el tiempo.

Si uno compara esta situación con la medida internacionalmente, la situación tampoco es buena. Obsérvese de la figura 7, que internacionalmente se resuelven en tres o más días el 19% de los caos , esta cifra en Chile corresponde al 58% de los casos.

Figura 6: Seguimiento de faltantes

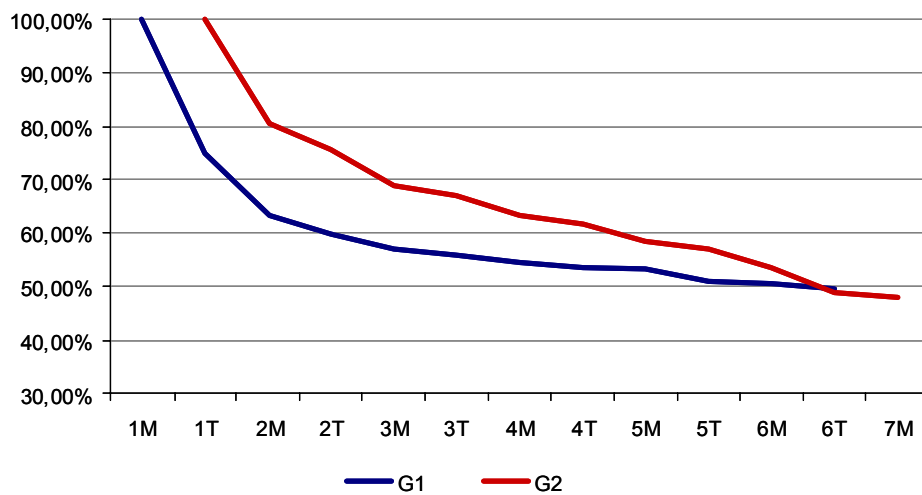
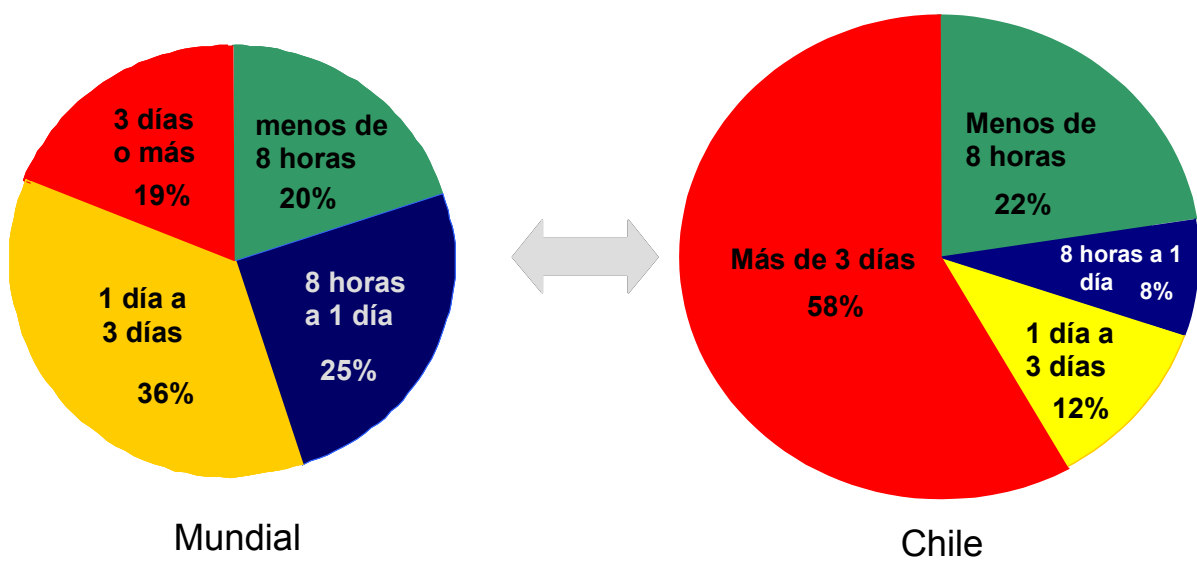


Figura 7: Porcentaje de faltantes repuesto en el tiempo



Comportamiento del Consumidor

Un estudio paralelo consistió en la medición de la reacción del consumidor ante un faltante. El estudio se basó en la entrevista de compradores a la salida de supermercados. A ellos se les interrogaba si habían encontrado todos los productos que deseaban comprar. En el caso de aquellos compradores que manifiestan haber encontrado un faltante se indagó por la decisión tomada por el comprador. Estas decisiones se pueden resumir en las siguientes:

- Compra, manteniendo la marca pero cambiando el formato (tamaño, sabor, etc.)
- Compra, pero cambia la marca, manteniendo el formato
- Compra, pero cambia de Marca y Formato
- Compra en otra Tienda
- Posterga la compra
- No compra

Uno de los resultados interesantes es que sólo alrededor de un 15% de los compradores encuestados declaró haber sufrido un faltante. Dado que la tasa promedio ponderada de faltantes es de un 15%, la probabilidad que un comprador experimente un faltante es cercana a 1 para compras tan pequeñas como 10 artículos. Es decir, gran parte de los compradores, casi con certeza, estuvieron sometidos a un faltante, sin embargo sólo un porcentaje pequeño (15%) de ellos se dio cuenta de ello. De los que se dieron cuenta, los porcentajes entre los que cambian de tienda y cambian de marca, son bastantes similares. Sin embargo, en el estudio también se les preguntó a los compradores precisamente qué compraban, y si se cambiaban tienda o postergaban la compra, cuanto era lo máximo que estarían dispuestos a pagar en este momento por el producto que no encontraron. Aquí los resultados son muy destacables: Los costos en que incurren los consumidores son mayores que los que se producen para los fabricantes y retailers. (ver cuadros 8 y 9). Por supuesto que éste costo de los consumidores debe ser internalizado por ellos de alguna forma, para finalmente y debido a la competencia existente, traspasado a fabricantes y retailers, primero en la forma de pérdida de imagen, la que a su vez se traducirá en ventas. Es posible que en esta parte de la distribución de costos los retailers se lleven la peor parte.

Figura 8: Comportamiento del consumidor chileno frente a un faltante



Tabla 1: Costos asociados a los quiebres de stock para la industria chilena de supermercados

Costos Directos	Retailer	MMUS\$ 65
	Proveedor	MMUS\$ 85
	Total	MMUS\$ 150
Costos Indirectos	Imagen	MMUS\$ 280
Costos Consumidor		MMUS\$ 270

Conclusiones

Esta primera medición de faltantes ha permitido tener una evaluación global sobre la efectividad de las cadenas de suministro en la industria supermercadista. Los resultados distan de ser buenos, mostrando que existe una brecha importante que acortar al comparar los resultados obtenidos en países desarrollados. Destaca en las mediciones la existencia de salas en todos los formatos de una alta efectividad. Eso significa que referentes de mejores prácticas se pueden encontrar dentro de la realidad nacional. Sin embargo, parece necesario, que cada una de las cadenas analice su situación particular, y trate de ver cuales son sus debilidades y donde deben realizar sus esfuerzos de mejoramiento.

También resulta interesante el resultado de medición de costos de faltantes. Aquí sorprende el bajo número de compradores que se da cuenta de la existencia de faltantes, por lo que los costos para los compradores aparecen relativamente acotados por las cifras indicadas. Sin embargo, lo mismo no es cierto para fabricantes y supermercadistas. El no haber podido medir las conductas de todos aquellos compradores que no se dieron cuenta de la existencia de faltantes, no elimina sin embargo la existencia de costos que se producen por el obligado aunque imperceptible reemplazo que hizo el comprador. Por otro lado la alta competencia existente tanto en la industria como al interior de todas las categorías del estudio, hace suponer que el mercado tenderá a beneficiar sistemáticamente a aquellos que sean más efectivos en el desarrollo de su negocio, aquellos que logren FMG más bajos.