

# ANÁLISIS DEL INDICADOR DE AGOTADOS DE MERCANCÍA EN GÓNDOLA EN COLOMBIA

DORIS YOLIMA GÓMEZ GARCÍA  
CAROL YESENIA PÉREZ LOPERA  
JAIME ALBERTO RUIZ ZULUAGA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL  
COHORTE 24  
MEDELLÍN  
2013

**ANÁLISIS DEL INDICADOR DE AGOTADOS DE MERCANCÍA EN GÓNDOLA  
EN COLOMBIA**

DORIS YOLIMA GÓMEZ GARCÍA – 43.715.336  
CAROL YESENIA PÉREZ LOPERA - 43.926.014  
JAIME ALBERTO RUIZ ZULUAGA – 71.774.345

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Logística Empresarial

Asesora Metodológica:  
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO  
Socióloga, Magister en Sociología de la Educación

Asesor Temático:  
JOSÉ IVÁN GRANADA  
Profesional en Ingeniería Industrial y Especialista en Logística Integral

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL  
COHORTE 24  
MEDELLÍN  
2013

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
GLOSARIO	8
INTRODUCCIÓN	12
1. REFERENTE TEÓRICO	14
1.1 ¿QUE ES EL INDICADOR DE AGOTADOS EN GÓNDOLA?	14
1.2 ¿QUIEN LO REALIZA Y DESDE CUANDO?	14
1.3 IMPORTANCIA DEL INDICADOR	16
1.4 ¿COMO SE MIDE EL AGOTADO?	16
1.5 PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DE AGOTADOS POR LOGYCA	18
2. ANÁLISIS DEL INDICADOR DE AGOTADOS DE MERCANCÍA EN GÓNDOLA EN COLOMBIA	21
2.1 DEFINICIÓN DE LAS CAUSAS QUE AFECTAN EL INDICADOR DE AGOTADOS EN GÓNDOLA	21
2.1.1 Producto no solicitado por el punto de venta al CD	21
2.1.2 CEDI no solicito el producto al proveedor	21
2.1.3 Producto no solicitado por el punto de venta al proveedor directo.	21
2.1.4 Pedido insuficiente.	21
2.1.5 CEDI no entregó el pedido oportunamente al punto de venta.	21
2.1.6 Proveedor no entregó el producto.	22
2.1.7 Góndola no abastecida por operador de PV.	22
2.1.8 Producto ubicado en un lugar distinto de exhibición.	22
2.1.9 Producto no matriculado.	22
2.1.10 Inexactitud en el inventario	22
2.1.11 Mercancía rota, vencida o consumida dentro del local.	22
2.1.12 Producto descontinuado	22

2.1.13 Producto Suspendido	22
2.1.14 Producto no existente en punto de venta	22
2.1.15 Góndola no abastecida por restricción del PV	23
2.2 PORCENTAJE DE AGOTADOS Y HALLAZGOS EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA	23
2.3 RESULTADOS DEL INDICADOR DE AGOTADOS EN COLOMBIA DESDE SU INICIO EN EL AÑO 2002 HASTA LA ACTUALIDAD	24
2.4 COMPARACIÓN DEL RESULTADO DEL INDICADOR EN CADA AÑO	26
2.5 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CAUSAS MÁS REPRESENTATIVAS QUE AFECTAN EL INDICADOR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, INICIANDO EN EL AÑO 2008	32
2.6 MUESTRA DEL AGOTADO EN DOS CADENAS COMERCIALES PARA CONFRONTAR LOS RESULTADOS	37
2.7 LO QUE DICEN LOS RESPONSABLES DE LOS RETAILERS, LAS INDUSTRIAS Y LA FUNDACIÓN LOGYCA ACERCA DEL INDICADOR	44
3. CONCLUSIONES	57
4. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
CIBERGRAFÍA	61

## LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Porcentaje de agotados por categoria año 2007	18
Figura 2. Agotados en gondola en países de latinoamerica año 2007	23
Figura 3. Evolución del agotado en colombia desde el año 2002 hasta la actualidad	25
Figura 4. Causales de agotados año 2003	26
Figura 5. Causales de agotados año 2004	27
Figura 6. Causales de agotados año 2005	27
Figura 7. Causales de agotados año 2006	28
Figura 8. Causales de agotados año 2007	29
Figura 9. Causales de agotados año 2008	29
Figura 10. Causales de agotados año 2009	30
Figura 11. Causales de agotados año 2011	31
Figura 12. Causales de agotados año 1012	31
Figura 13. causales de agotados año 2013	32
Figura 14. Causales más representativas en los años 2008, 2009, 2011, 2012, 2013	33
Figura 15. Shelf ready package	35
Figura 16. Benchmarking Cadena 1 año 2011-2012	38
Figura 17. Comparativo de las causales de agotados en Cadena 1 año 2011-2012	39
Figura 18. Causales de agotados por categorias de productos en cadena 1 año 2012	40
Figura 19. Benchmarking Cadena 2 año 2011-2012	41
Figura 20. Tendencia de las causales de agotados en Cadena 2 Año 2012	42
Figura 21. Causales de agotados grandes cadenas año 2012	43

## **TÍTULO**

ANÁLISIS DEL INDICADOR DE AGOTADOS DE MERCANCÍA EN GÓNDOLA EN COLOMBIA

## **AUTORES**

DORIS YOLIMA GÓMEZ GARCÍA – 43.715.336

CAROL YESENIA PÉREZ LOPERA - 43.926.014

JAIME ALBERTO RUIZ ZULUAGA – 71.774.345

## **TÍTULO QUE SE OTORGA**

Especialista en Logística Empresarial

## **ASESORES**

### **Asesora Metodológica:**

MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO

Socióloga, Magister en Sociología de la Educación

### **Asesor Temático:**

JOSÉ IVÁN GRANADA

Profesional en Ingeniería Industrial y Especialista en Logística Integral

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN LOGÍSTICA EMPRESARIAL

COHORTE 24

MEDELLÍN

2013

## RESUMEN

En el siguiente trabajo de grado se analiza el comportamiento del indicador de agotados de mercancía en góndola en Colombia.

Inicialmente se muestran porcentajes del indicador en algunos países de Latinoamérica y luego los resultados del indicador en Colombia desde que inicia la medición en el año 2002 hasta la actualidad; donde se puede evidenciar todo su proceso de mejora.

El trabajo además contiene un análisis comparativo del indicador donde se identificó las causas más representativas, las cuales, afectan en mayor medida al indicador y por ende a los comerciantes del sector retail e industriales. Además el análisis muestra las razones por las cuales se generan dichas causas y a su vez varias alternativas de mejora.

En el desarrollo del trabajo también se podrá apreciar una muestra del comportamiento del indicador en dos retailers y su competencia, lo cual, permite comprobar la veracidad de la información de los resultados del indicador en Colombia.

Finalmente se documenta una serie de entrevistas hechas a algunos comerciantes e industriales; quienes son los directos responsables del indicador en sus empresas y a la persona encargada del indicador en la fundación Logyca. Dicha información ayuda a dar una percepción más clara del manejo del indicador, su problemática, beneficios y logros.

## **ABSTRACT**

In the following report we analyze the behavior of the retail out-of-stock (OOS) indicator of merchandise in Colombia.

First, we show percentages of the indicator in some Latin American countries and then we present the results of the indicator in Colombia since it began its measurement in 2002 to the present, where process of improvement is evident.

This report also contains a comparative analysis of the OSS indicator where the root causes that affect the indicator are identified, which also happens to affect retailers and suppliers. Additionally, our analysis shows the reasons why these causes are generated and then provide several alternatives for improvement.

Furthermore, our report also examines the behavior of the out-of-stock of two different retailers and its competitors, which allowed us to verify the authenticity of the information displayed by the results of the indicator in Colombia.

Finally, a series of interviews with some merchants and suppliers that are directly responsible for the indicators in their businesses are documented, and there is also an interview documented with the person in charge of the indicator in Logyca. This information helps give a clearer perception of the management of the indicator, its problems, benefits and achievements.

## GLOSARIO

**ACTIVACIÓN DE MARCA:** Estrategia que busca captar la atención de los consumidores, acercar las marcas a ellos y sorprenderlos. Se basa en la persuasión para impactar al consumidor y lograr su compenetración con la marca.

**AGOTADO:** Producto o mercancía no disponible para el cliente, porque se ha consumido en su totalidad.

**BOTADERO:** Muebles colocados en áreas de mucha circulación, para exhibir en promoción productos en general.

**CADENA DE ABASTECIMIENTO:** Partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de un cliente, incluye al fabricante, proveedor, transportistas, almacenistas, vendedores e incluso a los mismos clientes.

**CAUSA:** Origen de una cosa o suceso.

**CATEGORÍA:** Agrupación de productos por uso o servicio.

**CEDI:** Infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al minorista o mayorista.

**CHIMENEA:** Es un rompimiento en la góndola de un cuerpo completo, donde se surten ofertas o producto en particular.

**CLIENTE:** Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**COMERCIANTES:** Son todas aquellas personas que profesionalmente se ocupan en actividades que la ley considera mercantiles.

**CONSUMIDOR:** Persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor.

**CODIGO EAN:** Es un código basado en la representación mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de distinto grosor y espaciado que en su conjunto contienen una determinada información, es decir, las barras y espacios del código representan pequeñas cadenas de caracteres. De este modo, el código de barras permite reconocer rápidamente un artículo de forma única, global y no ambigua en un punto de la cadena logística y así poder realizar inventario o consultar sus características asociadas.

**DESCONTINUADO:** Parar o cesar la venta de un producto.

**DESPACHO:** Enviar una persona o cosa a alguna parte. Concluir, tramitar, solucionar, resolver, enviar, mandar, remitir, echar.

**EXHIBICION:** Conversión de las características del producto en beneficios para el cliente.

**GONDOLA:** Mobiliario o espacio con diferentes divisiones, dedicado a la exhibición de productos.

**HIPERMERCADO:** Establecimiento comercial que ocupa una gran superficie en el que se venden una gran variedad de productos y en el que el cliente elige o escoge lo que quiere comprar y lo paga a la salida.

**INDICADOR:** Es una medida que permite observar el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas, es decir, es la medición de los logros.

**INEXACTITUD DEL INVENTARIO:** Dato incorrecto o con faltante de información de la cantidad de mercancía disponible.

**INVENTARIO:** Conjunto de bienes muebles o inmuebles, con los que cuenta una empresa para comerciar.

**LINEAL:** Parte de la góndola donde se exponen los productos para su venta.

**LOGÍSTICA:** Gerencia estratégicamente la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el consumidor final a un precio razonable.

**MEDICIÓN:** Es un proceso básico que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto a comparar.

**MERCHANDISING:** Técnicas utilizadas en el punto de venta para ganar rentabilidad y hacer atractivos los productos y el lugar de compra para los clientes, de tal forma que lo prefieran.

**MERCADERISTA:** Persona encargada de mejorar la exhibición de los productos en el punto de compra, cambiar los productos y actualizar mercancías o productos de las góndolas.

**NIVELES DE EXHIBICIÓN:** Esquemas para el ordenamiento del producto de acuerdo a la altura de ojos, manos y suelo.

**NOVEDAD EN EL INVENTARIO:** Es cualquier situación nueva, extraña o reciente que se presenta en el estado de un inventario.

**PEDIDO:** Encargo de mercancías o materiales que se hace a un fabricante o a un vendedor.

**PLANOMETRIA:** Técnica que permite la distribución proporcional de los productos en el punto de venta y las góndolas.

**PLUS:** forma de identificación de los productos, que ciertos comerciantes del canal Retail utilizan.

**PLANOGRAMA:** Representaciones gráficas del lineal.

**POS:** Solución informática para la operación en el punto de venta, cuyo sistema controla diariamente lo que ocurre con las ventas al detal.

**PROVEEDOR:** Persona o empresa que surte productos o servicios a otras personas o empresas.

**PUNTO DE COMPRA:** Establecimientos donde los productos están al alcance del consumidor y cuya exhibición por sí misma, tiene poder de persuasión.

**PUNTO DE VENTA:** Lugar donde el cliente tiene contacto con personal que lo induce a la compra de un producto mediante técnicas adecuadas de persuasión.

**PUESTO DE PAGO (TIBURONES):** Corresponde a muebles de diseño especial para revistas, cuchillos, cosméticos, gaseosas, helados, etc. Colocados en sitios especiales de la batería de cajas.

**REBAJAS:** Productos que se venden a precios reducidos por un tiempo, con respecto a otras épocas del año, generalmente se dan al principio de año o en épocas bajas de ventas.

**RENTABILIDAD:** Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**RETAIL:** Venta al menudeo. Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

**RETAILER:** Es la empresa comercial que vende productos al consumidor final. Es el último eslabón del canal de distribución que está en contacto con el mercado.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Es el cumplimiento de las expectativas que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido.

**SERVICIO AL CLIENTE:** Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

**SECCIONES:** División de una parte del establecimiento con un grupo de artículos similares.

**SUBCATEGORIA:** Es un conjunto de productos que pertenecen a otra categoría.

**SUSPENDIDO:** Interrumpir la venta de un producto.

**TOPES O PUNTAS DE GÓNDOLA:** Son los espacios ubicados en cada extremo de las góndolas; sistema compuesto por bases y entrepaños, neveras refrigeradas o gancheras.

**UEN:** Unidad estratégica de negocio, compuesta por uno o más productos determinados, que tienen un mercado común y delimitado, con una estrategia para los competidores.

## INTRODUCCIÓN

Los agotados de mercancía en góndola es un tema que en la actualidad se viene trabajando de forma constante, por parte de los industriales y del comercio detallista, los cuales, han identificado e implementado estrategias que ayudan a tener un impacto directo en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de las empresas.

Aunque han sido muchos los esfuerzos de las organizaciones para mejorar el indicador de agotados, aún hay muchos procesos por optimizar en la cadena de abastecimiento, que permitan disminuir los niveles de agotados en el punto de venta y reducir la ventas perdidas.

Según encuestas realizadas a diferentes consumidores por GS1 y la fundación logyca, cuando un cliente ingresa a un punto de venta y no encuentra disponible o no localiza el producto que necesita, “el 31% compra el producto en otro punto de venta, el 26% comprar el producto de otra marca, el 19% compra otro producto de la misma marca, el 15% pospone la compra y el 9% no comprar el producto”<sup>1</sup>, dejando así, una mala experiencia de compra. Se debe tener en cuenta que al faltar un producto en góndola toda la red de abastecimiento pierde valor. Debido a que la misión que tienen las empresas en el mercado, es que los productos sean adquiridos rápidamente por el consumidor final, lo cual, es la razón de ser de las organizaciones.

El indicador requiere de un análisis continuo que suministre información clara y concisa a los industriales y al comercio detallista, lo cual, les permita estar más informados en un entorno competitivo en donde tenemos un consumidor cada vez más exigente, los mercados son más complejos y la demanda es menos predecible. Por tal razón, el desarrollo de este trabajo pretende analizar el indicador de agotados de mercancía en góndola en Colombia, por medio de un comparativo de los resultados del indicador desde el año 2002 hasta la actualidad y de la identificación y análisis de las causas más representativas. Además, se tomará muestras del indicador de agotados en algunos *retailers*, para confrontar los resultados. Por último, se requiere entrevistar a los directos responsables del indicador en algunos *retailers* e industrias. Para generar información que ayude a tomar decisiones para su disminución, y así, operar de forma integrada en los procesos logísticos y de cara al cliente, y que de igual forma, ayude a ser un factor de comparación con la competencia, ya que esta medición se realiza en las principales cadenas de supermercados del país, en los productos líderes de cada categoría. “El tener esta información facilita la toma de decisiones, el enfoque al consumidor y el establecimiento de objetivos y estrategias para su mejoramiento, debido a que lograr una presencia permanente de los productos frente al

---

<sup>1</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Página 5. Logyca Colombia. 2008

consumidor, genera un impacto definitivo en uno de los momentos de verdad críticos: la decisión de la compra”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Productos están cada vez más presentes en las góndolas. Dinero.com. 2010

## 1. REFERENTE TEÓRICO

### 1.1 ¿QUE ES EL INDICADOR DE AGOTADOS EN GÓNDOLA?

Es una herramienta que aporta a las compañías información confiable y oportuna sobre el comportamiento del producto en el mercado, es decir, da a conocer el porcentaje de agotados y sus respectivas causales, a través de la medición de la disponibilidad del producto en góndola.

Con la información obtenida del indicador se definen acciones para corregir las situaciones encontradas, desarrollar planes de acción que permitan disminuir los niveles de productos agotados en los puntos de venta y de esta forma poder ofrecer al consumidor final un buen servicio y así mismo reducir las ventas pérdidas tanto para las empresas proveedoras como para las detallistas.

“Este indicador, además de medir la eficiencia logística de las empresas, está directamente relacionado con el nivel de ventas perdidas. En este sentido, dependiendo de la categoría de productos, para los proveedores esta venta perdida puede oscilar entre 1,5% y el 1% de las ventas, mientras que para las cadenas puede representar pérdidas entre el 3,6% y el 2% de sus ventas”<sup>3</sup>.

Este indicador es realizado actualmente por la fundación Logyca, creada desde el año 2005 por GS1, la cual le entrega a las diferentes empresas afiliadas después de realizar la medición, la siguiente información:

- Estadística semanal del agotado por cadena comercial, ciudad, punto de venta, categoría, producto y día.
- Estadística de causales generadoras del agotado.
- Retroalimentación sobre las prácticas aplicadas en punto de venta a los distintos productos y categorías.
- Comparación del comportamiento del agotado frente al global de la categoría y/o subcategoría de productos.
- Informes trimestrales de los resultados obtenidos y del análisis sobre los mismos con las posibles acciones a implementar.
- Informe sobre la percepción del consumidor frente al agotado.

### 1.2 ¿QUIEN LO REALIZA Y DESDE CUANDO?

El indicador de agotados en góndola se realiza en Colombia desde el año 2002 por las siguientes empresas:

---

<sup>3</sup> Productos están cada vez más presentes en las góndolas. Dinero.com. 2010

- **GS1 Global:** Es una asociación internacional sin ánimo de lucro conformada por 105 organizaciones que prestan servicios a diversos sectores industriales y económicos, en más de 150 países. Está dedicada al diseño e implementación de estándares globales y soluciones para mejorar la eficiencia y visibilidad de las cadenas de abastecimiento de todos los sectores en el mundo. El sistema de estándares de GS1 es el más utilizado en el mundo; alrededor de 10 mil millones de transacciones diarias, basadas en este sistema.

En el año 2005 la asociación EAN (*European Article Number*) se fusiona con la UCC (*Uniform Code Council*) para formar una nueva y única organización mundial identificada como GS1, con sede en Bruselas, Bélgica. GS1 estandarizó los patrones de códigos de barras a ser impresos en los diferentes niveles de producto y empaque.

- **GS1 Colombia:** Es una organización miembro de la red mundial GS1, brinda soluciones de conectividad a las empresas de diferentes sectores del país haciendo visible la información de sus productos a través de estándares de identificación y comunicación. Los estándares GS1 aseguran intercambios eficaces entre las empresas, y actúan como guías básicas que facilitan la interoperabilidad.

GS1 Colombia es una organización sin ánimo de lucro, fue creada en 1988 por empresarios colombianos de Almacenes Éxito, Cafam, Noel y Unilever, entre otros, con el propósito de trabajar en conjunto y encontrar mayor competitividad para sus organizaciones y por ende para la economía del país. Durante los últimos 25 años GS1 Colombia se ha enfocado en brindar beneficios a sus miembros y clientes (más de 23.000 empresas), basados en la colaboración entre socios de negocio y la implementación de estándares.

Con base en el conocimiento de sus necesidades y requerimientos, estas empresas forman parte activa del desarrollo de estándares y soluciones que impactan directamente la eficiencia de sus sectores y benefician a los consumidores. Team Foods, Cafam, Grandes Superficies de Colombia, Galletas Noel S.A.S, Fenalco, Almacenes Éxito, Carvajal Soluciones, Olímpica y Unilever, son las empresas que actualmente hacen parte del Consejo Directivo de GS1 Colombia.

GS1 Colombia realizó la medición del indicador de agotados en góndola desde el año 2002 hasta el año 2005, año en el cual se crea la Fundación Logyca.

- **Fundación Logyca:** Se crea en el año 2005 con el aporte y la experiencia del trabajo de 16 años de IAC Colombia; en este proceso, absorbe capital humano y por tanto una gran cantidad de conocimientos y aprendizaje en temas, proyectos y

trabajos como el estudio de agotados en góndola, el cual lo realiza desde el año 2005 hasta la fecha.

La Fundación Logyca es un aliado de GS1 Colombia.

### **1.3 IMPORTANCIA DEL INDICADOR**

El indicador de agotados en góndola genera información de base, las cuales contribuyen en:

- Identificación de las causas por las cuales se originan los faltantes.
- Conocimiento individual para cada compañía sobre los niveles de disponibilidad de los productos y la probabilidad de ventas perdidas.
- Incremento de las ventas y mejoramiento de la satisfacción del cliente con los beneficios asociados de fidelización, a partir de una mejor ejecución de los planes comerciales y de los procesos de abastecimiento de producto en góndola.
- Conocimiento más acertado de la demanda, lo que redundará en mejores pronósticos y manejo más eficiente del proceso de abastecimiento.
- Información permanente, neutral y confiable que permita mejorar las relaciones de colaboración con clientes. Mejorando el desempeño de la cadena de suministro, desde la fabricación de los productos hasta el surtido en las góndolas.
- Identificación de oportunidades de mejora en los procesos a lo largo de la cadena de valor como políticas de inventarios, estilos de negociación, seguimiento de los planes de acción, entre otros.
- Potencial de crecimiento.

Tener conciencia de esta información genera cambios culturales al interior de las organizaciones y facilita la toma de decisiones en las relaciones comerciales.

### **1.4 ¿COMO SE MIDE EL AGOTADO?**

“Los datos mencionados anteriormente sobre el impacto del agotado en la percepción del consumidor, plantean una pregunta clara sobre cómo definir claramente la problemática y su dimensión para poder alinear los esfuerzos de la

compañía hacia un trabajo constante y efectivo para aumentar la disponibilidad hacia el consumidor.

Existen diversas formas de medir la disponibilidad de producto, entre ellas la verificación por sistema, la cual utiliza la información POS y de inventarios del punto de venta. Esta medición es bastante sencilla ya que partiendo de dicha información, genera alarmas que identifican por ejemplo, artículos con inventario cero o negativo, y productos con un claro movimiento diario en los históricos que no han registrado ventas en un determinado lapso de tiempo. Es importante saber que este tipo de medición necesita una metodología organizada para analizar la información y adicionalmente en algunos casos no refleja plenamente la realidad, pues es difícil identificar inexactitudes de inventario, productos averiados y artículos que se encuentran en la trastienda pero no están surtidos en las góndolas.

Otra opción consiste en la identificación de espacios vacíos en las góndolas. Esta medición permite detectar las problemáticas que no se cubren con el sistema de información, pero se debe tener en cuenta que los espacios vacíos pueden cubrirse fácilmente con otros productos. Por lo anterior, es necesario tener identificadas y actualizadas todas las góndolas mediante flejes y contar con recorridos de seguimiento definidos con una frecuencia y horario específicos. Esta opción es la que mejor se acerca a la medición de la satisfacción real de los clientes, puesto que simula el momento real en el que el cliente experimenta la decisión de compra. Este ejercicio se debe diseñar bajo unos parámetros estadísticos que permiten asegurar la confiabilidad de los datos. Un dato obtenido de este tipo de medición expresa el porcentaje de productos que no encuentra un consumidor con respecto al total que está buscando al entrar al punto de venta.

La medición realizada en Colombia basada en la experiencia del consumidor, considera un agotado como aquel “producto que no se encuentra disponible a la vista del consumidor o que se encuentra en malas condiciones para ser adquirido”. La información que se obtiene por cualquiera de las metodologías existentes es muy valiosa pero no es suficiente. Ésta es la foto de lo que está ocurriendo, pero es necesario identificar adicionalmente el punto exacto en la red de valor donde el flujo de producto o de información se está quebrando y por qué. El estudio realizado en Colombia por Logyca, identifica las causales de los agotados, permitiendo focalizar esfuerzos y realizar seguimiento constante a la implementación de las soluciones propuestas”<sup>4</sup>.

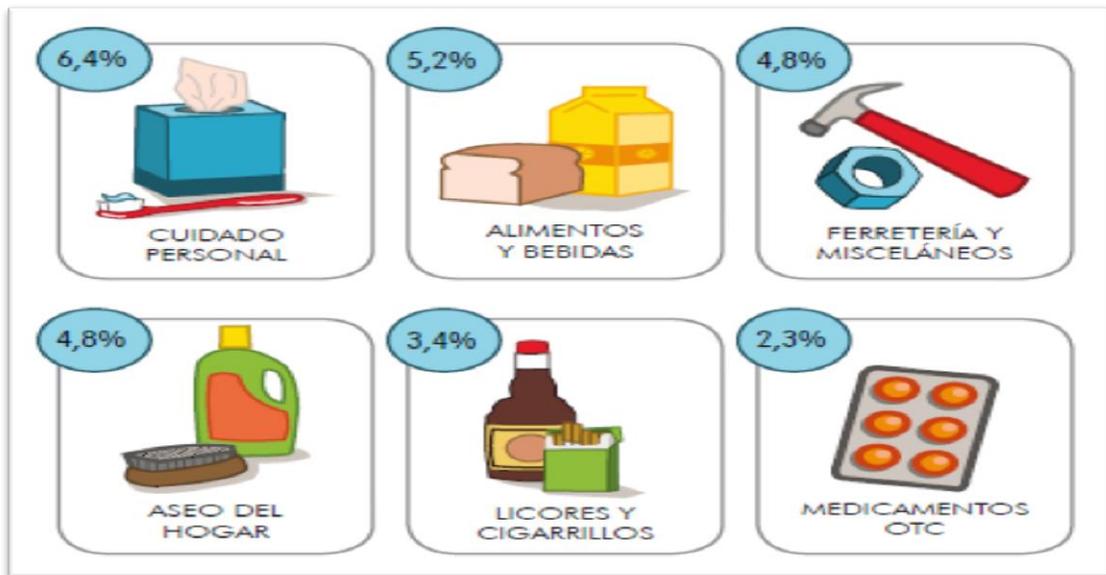
---

<sup>4</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Página 7,8. Logyca Colombia. 2008

## 1.5 PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DE AGOTADOS POR LOGYCA

El agotado se mide mediante visitas directas a puntos de venta, haciendo seguimiento a los productos de consumo masivo líderes de cada categoría (cuidado personal, alimentos y bebidas, ferretería y misceláneos, aseo del hogar, licores y cigarrillos y medicamentos)

**Figura 1. Porcentaje de agotados por categoría año 2007**



Fuente: Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Logyca Colombia. del 2008

Los productos y las categorías son definidos por los usuarios del servicio, es decir, el comercio detallista o por el proveedor, ya que estos son los encargados de contratar este servicio, en diferentes días de la semana (definidos en frecuencia de acuerdo con el canal).

Se identifican las causales generadoras del agotado, tomando como fuente principal la información registrada en el sistema del comerciante, así:

- Presentación en el punto de venta del funcionario de la Fundación Logyca al encargado del punto de venta del almacén para que este autorice su ingreso.
- Siempre se debe ingresar al punto de venta para realizar la medición cuando este abierto.
- Identificación de la ubicación de las góndolas que exhiben los productos a medir.

- Constatar la disponibilidad o faltante del producto, por medio de radiofrecuencia que tienen cargados los códigos de los artículos a medir en una secuencia y ordenamiento lógico por subcategoría, no se debe realizar la medición con planilla manual.
- Para cada artículo se tiene la descripción y el código EAN, y se realiza la lectura.
- EAN que no se encuentra se marca como no disponible.
- Al finalizar la medición el funcionario de la Fundación Logyca busca al encargado del punto de venta y le reporta los agotados encontrados.
- El funcionario de la Fundación Logyca entrega al encargado del punto de venta el formato diligenciado con los agotados de la góndola en donde incluye el código del producto y descripción completa.
- Ratificar la falta del producto con el encargado del punto de venta.
- Si un producto se encuentra en estado suspendido pero tiene otro producto en oferta que lo sustituya no aplica como agotado.
- El encargado del punto del punto de venta valida en el sistema el inventario del almacén y asegura que no tenga un despacho del mismo día de la medición de dicho agotado.
- Los agotados con inventarios en el sistema que no tengan despachos del mismo día se buscan en la bodega auxiliar para identificar si están o no están allí. Si está, se coloca la causal góndola no abastecida, si está averiado, se coloca causal avería.
- La única causal que el punto de venta debe reportar es góndola no abastecida o avería. La causal inexactitud del inventario no se mide en el almacén. Si el almacén tiene novedades lo puede colocar en la hoja de revisión.
- En la hoja de agotados se registran las novedades encontradas, como: Plus reportados como agotados por el personal de la Fundación Logyca en la primera medición y plus totales que quedaron después de la revisión del punto de venta.
- La hoja de revisión siempre debe llevar el sello del punto de venta, el nombre de quien verifica, su firma y cargo.
- Los demás productos que no se les establece la causal de góndola no abastecida, y que quedan pendientes, se transmiten al personal de la

Fundación Logyca para que ellos realicen la trazabilidad y establezcan la causal del agotado.

- Después de la medición la Fundación Logyca envía un correo al gerente o administrador del punto de venta donde se le da un informe preliminar de lo encontrado en la visita.

## 2. ANÁLISIS DEL INDICADOR DE AGOTADOS DE MERCANCÍA EN GÓNDOLA EN COLOMBIA

### 2.1 DEFINICIÓN DE LAS CAUSAS QUE AFECTAN EL INDICADOR DE AGOTADOS EN GÓNDOLA

**2.1.1 Producto no solicitado por el punto de venta al CD.** Esta causa de agotado en góndola se refiere al producto que no fue solicitado por el punto de venta al CD debido a diferentes motivos cuyo responsable es el punto de venta, lo cual ocasiona el agotado de dicha referencia.

**2.1.2 CEDI no solicito el producto al proveedor.** El centro de distribución no ha realizado el pedido al proveedor-Gestión del área de compras, teniendo en cuenta:

- Debe existir un pedido colocado.
- Identificar la llegada de la última entrega hecha por el proveedor al CEDI.

**2.1.3 Producto no solicitado por el punto de venta al proveedor directo.** Si el pedido no fue generado días atrás desde el momento de la medición, teniendo en cuenta:

- Debe existir un pedido colocado.
- Identificar la llegada de la última entrega hecha por el proveedor al punto de venta.

**2.1.4 Pedido insuficiente.** Esta causa de agotado en góndola se refiere al producto que se pidió al proveedor con una cantidad menor a la realmente necesitada debido a diferentes motivos como mala planeación y programación, aumento de la demanda, etc. Esto ocasiono el agotado en góndola de dicha referencia.

**2.1.5 CEDI no entregó el pedido oportunamente al punto de venta.** Esta causa de agotado en góndola se refiere al producto que no fue entregado oportunamente por el centro de distribución al punto de venta, debido a diferentes motivos cuyo responsable es el centro de distribución y esto ocasionó el agotado en góndola de dicha referencia.

**2.1.6 Proveedor no entregó el producto.** No hay existencias en el punto de venta ni en el centro de distribución y existe una orden montada al proveedor.

Entre los principales motivos por los cuales se genera éste agotado en góndola es por faltante en la bodega del proveedor, por faltantes de materia prima, ineficiencia del transporte del proveedor, por cambio de precio o porque la mercancía ha sido rechazada en el centro de distribución.

**2.1.7 Góndola no abastecida por operador de PV.** El producto no está a la vista del consumidor, éste se encuentra físicamente en la bodega del almacén y no ha sido exhibido en la estantería.

**2.1.8 Producto ubicado en un lugar distinto de exhibición.** So los productos que se marcaron como agotados, y después de terminar el recorrido por el punto de venta, fueron encontrados disponibles en un lugar diferente.

**2.1.9 Producto no matriculado.** Cuando llega un producto al CEDI, pero aún no se exhibe en góndola, debido a que aún no se ha ingresado a la base de productos de la empresa, y por tanto no cuenta con un código de barras asignado.

**2.1.10 Inexactitud en el inventario.** El producto no se encuentra exhibido, ni está en la bodega del punto de venta pero el sistema de información arroja inventario disponible.

**2.1.11 Mercancía rota, vencida o consumida dentro del local.** Producto que no se encuentra en condiciones adecuadas para la venta al consumidor (avería en góndola) o para ser exhibido en el lineal (avería en la trastienda). (Ej: calidad, fecha de vencimiento).

**2.1.12 Producto descontinuado.** El producto está activo, pero la tienda afirma que el producto esta descontinuado por baja rotación y hace tiempo no se recibe del centro de Distribución. No se permite hacer compras del producto, pero sigue en el sistema de información.

**2.1.13 Producto Suspendido.** Se suspende en una fecha determinada, hasta esa fecha no se puede hacer ninguna clase de compra.

**2.1.14 Producto no existente en punto de venta.** Esta Causal se marca únicamente en las cadenas ÉXITO, CARULLA, CARREFOUR, OLIMPICA Y COLSUBSIDIO, cuando los productos no se encontraron en piso de venta, ni trastienda. Y el personal de cadena revisa por sistema los productos marcados por esta causa. En CAFAM, COMFANDI Y LA 14 las personas de campo no pueden marcar esta causal, porque deben averiguar por sistema y con el administrador de PV porque el producto no se encuentra en el punto de venta.

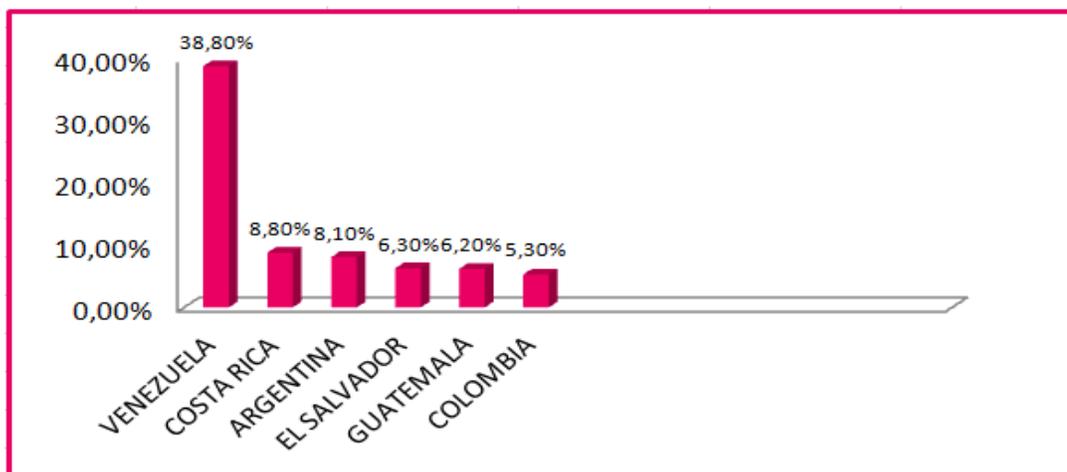
**2.1.15 Góndola no abastecida por restricción del PV.** Esta causal aplica cuando el producto se encuentra en la trastienda, y no se permite ser abastecido por orden del Punto de venta (administrador) debido a:

- Los productos se encuentran en muelle a espera que sean ingresados al sistema.
- Los productos no se surten en el lineal porque están en proceso de inventario.
- Los productos no se surten en el lineal, porque no se les ha colocado el PIN de seguridad. (responsables contralor personal de seguridad del punto de venta)
- Producto no abastecido por competencia de precios.
- Producto de promoción en bodega, no se puede surtir hasta que empiece la temporada o se armen las ofertas.

## 2.2 PORCENTAJE DE AGOTADOS Y HALLAZGOS EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA

“Debido a la importancia del tema y al impacto que los agotados de mercancía han ganado a nivel mundial, muchos países a través de la organización GS1 o de otros aliados, han llevado a cabo estudios con metodologías similares, logrando así establecer un monitoreo contante para este indicador.

**Figura 2. Agotados en gondola en países de latinoamerica año 2007**



Fuente: Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Logyca Colombia. 2008

La figura arroja la siguiente información:

**Venezuela.** En Venezuela el 62% del problema de faltantes de mercancía se da por incumplimiento directo del proveedor, mientras que el 38% restante se da por problemas del comerciante. Al analizar únicamente los problemas directamente relacionados con el punto de venta, se observa que el 50% de los mismos se ocasionan por fallas en el abastecimiento a góndola.

**Costa Rica.** En Costa Rica las categorías de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal, tuvieron un porcentaje de agotados de 7.5%, 7.2% y 9.1% respectivamente. Las causales más importantes, que generaron más del 80% de los agotados fueron producto discontinuado, no entrega de producto por parte del proveedor y producto no solicitado

**Argentina.** En Argentina las causales que generaron el 8% de agotados se concentran de la siguiente forma: 44% por problemas del proveedor y el 56% restante por problemas de la cadena comercial. Si se analiza directamente la situación al interior de las cadenas comerciales, se encuentran causales como: inexactitud en el inventario, góndola no abastecida y no despacho del centro de distribución al punto de venta.

**El salvador.** En el Salvador la causal de góndola no abastecida representa el 33% del problema, pedido insuficiente el 30% y producto no solicitado el 27%.

**Guatemala.** En Guatemala el porcentaje de agotados fue de 6,2%, relacionado en su mayor parte con problemas de la cadena comercial (85%) y el 15% restante se debe a problemas de cumplimiento del proveedor. Al analizar únicamente los problemas del local comercial (85%), se evidencia que cerca del 50% de los agotados se dan por la causal de góndola no abastecida”<sup>5</sup>.

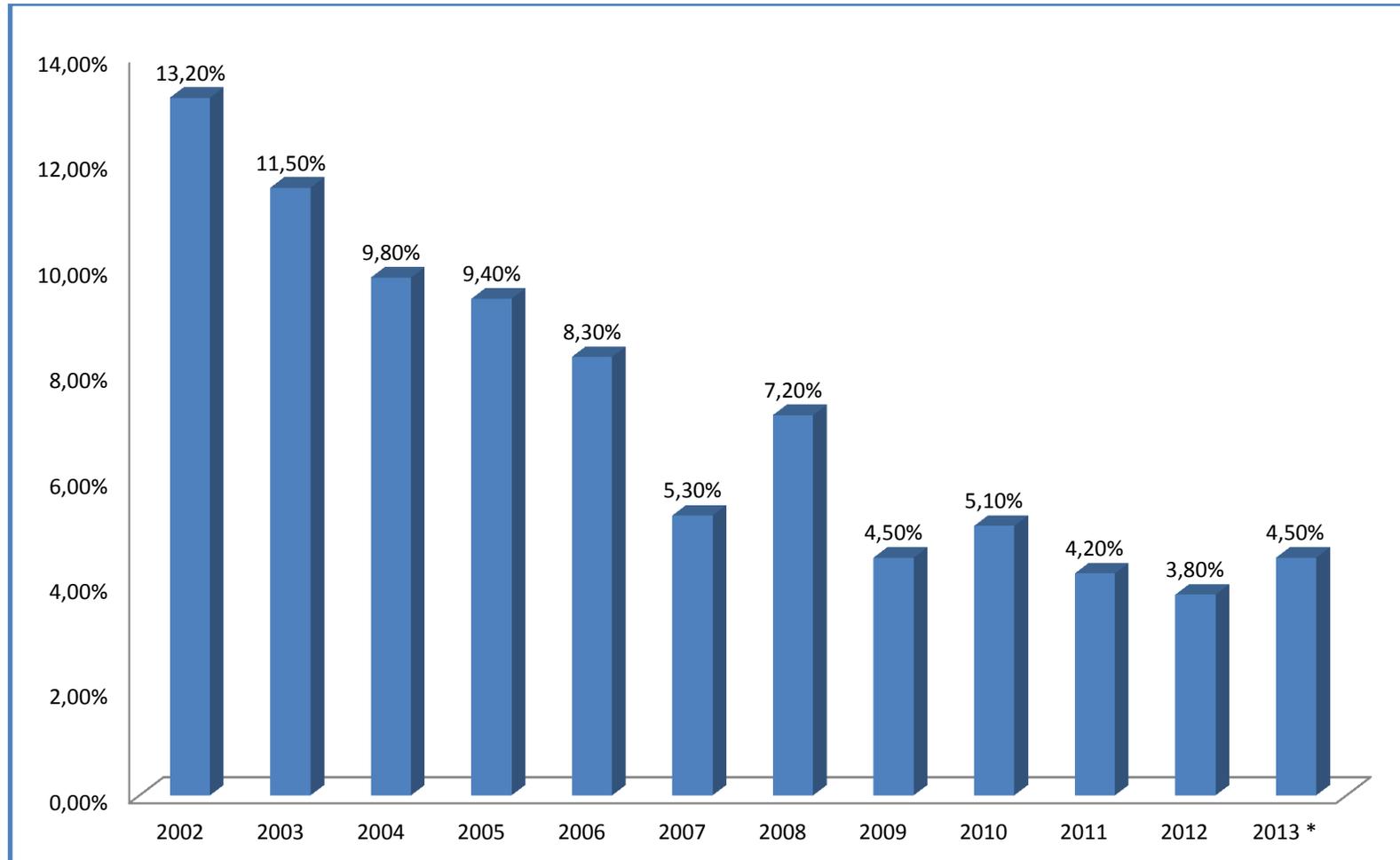
### **2.3 RESULTADOS DEL INDICADOR DE AGOTADOS EN COLOMBIA DESDE SU INICIO EN EL AÑO 2002 HASTA LA ACTUALIDAD**

La siguiente grafica muestra la evolución del indicador desde que inició la medición en Colombia, se podrá evidenciar que a lo largo del tiempo su mejora ha sido significativa.

---

<sup>5</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Página 10,11. Logyca Colombia. 2008

**Figura 3. Evolución del agotado en Colombia desde el año 2002 hasta la actualidad**



Fuente: Elaborada por los autores: Jaime Alberto Ruiz, Carol Yesenia Pérez, Doris Yolima Gómez

Al observar la evolución de la cifra de agotados en Colombia desde el año 2002 hasta los meses que van del año 2013, ver Figura 3. Es evidente la disminución del indicador y la mejora que se ha dado durante los últimos años.

La evolución de este indicador se debe a tres factores primordialmente:

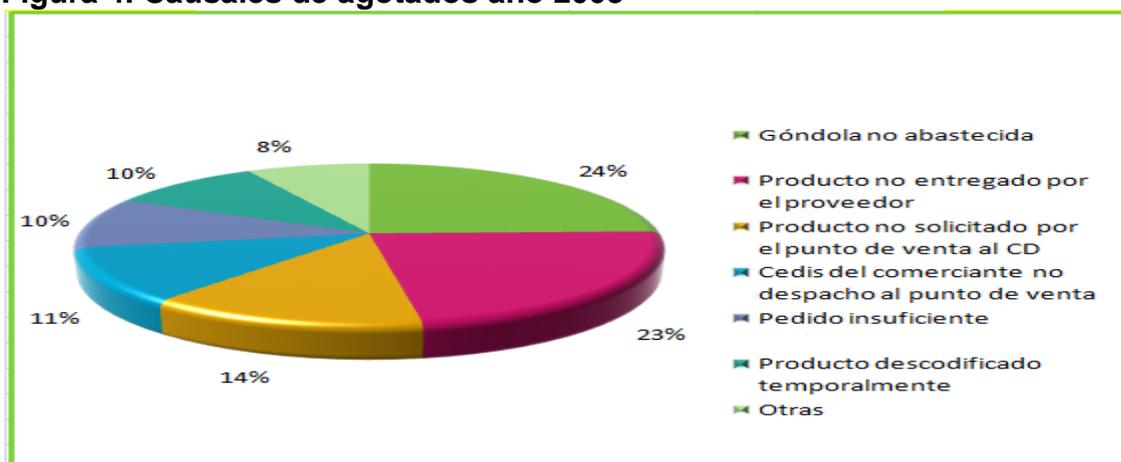
- Colaboración entre socios de negocios, utilizando la información de causales que la medición provee.
- Revisión y depuración periódica del portafolio de productos de proveedores y clientes.
- Sincronización de bases de datos.

La evolución de los datos mostrados en la gráfica evidencia que la disponibilidad de productos en Colombia ha aumentado en un 8.0% desde el año 2002 hasta el año 2013, mientras que en el 2002 de 10.000 productos existentes en un supermercado 1320 estaban agotados, en el 2013 de esta misma cantidad solo 520 no se encontraban disponibles.

## 2.4 COMPARACIÓN DEL RESULTADO DEL INDICADOR EN CADA AÑO

Para el año 2002 no se halló información del indicador

**Figura 4. Causales de agotados año 2003**

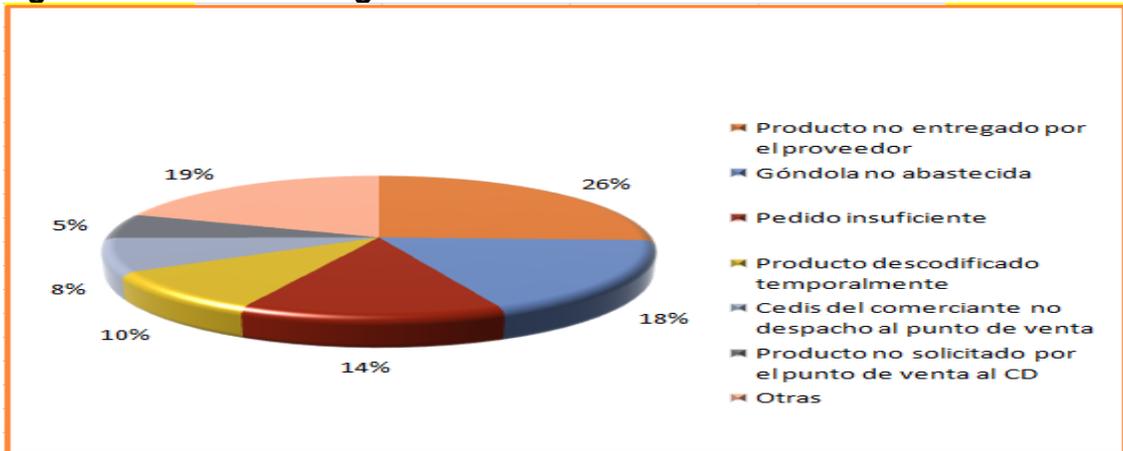


Fuente: Informe de agotados Logyca 2003

El año 2003 muestra que las causales que generaron el 11,50% de agotados (ver figura 3), se concentran de la siguiente forma: 77% por problemas de la cadena comercial y el 23% restante por problemas del proveedor; al cual se le atribuye la causal "Producto no entregado por el proveedor". Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son:

góndola no abastecida, producto no solicitado por el punto de venta al CD, CD del comerciante no despacho al punto de venta y pedido insuficiente.

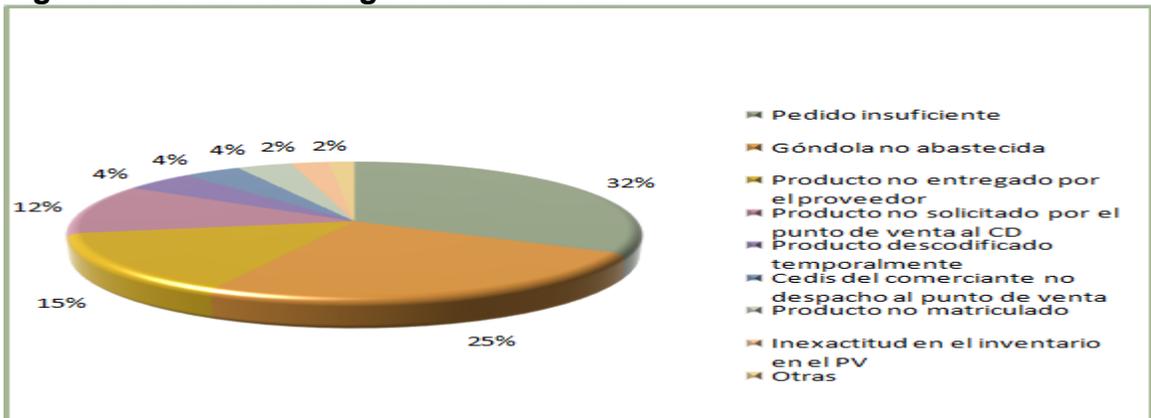
**Figura 5. Causales de agotados año 2004**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2004

El año 2004 muestra el 9,8% de agotados, cifra más baja que el año 2003 (ver figura 3), allí las causales se concentran de la siguiente forma: 74% por problemas de la cadena comercial y el 26% restante por problemas del proveedor; al cual, se le atribuye la causal “Producto no entregado por el proveedor”, ésta causal queda tres puntos más arriba que el año 2003 y se ubica por encima de la causal góndola no abastecida. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, pedido insuficiente, producto descodificado temporalmente, CD del comerciante no despacho al punto de venta.

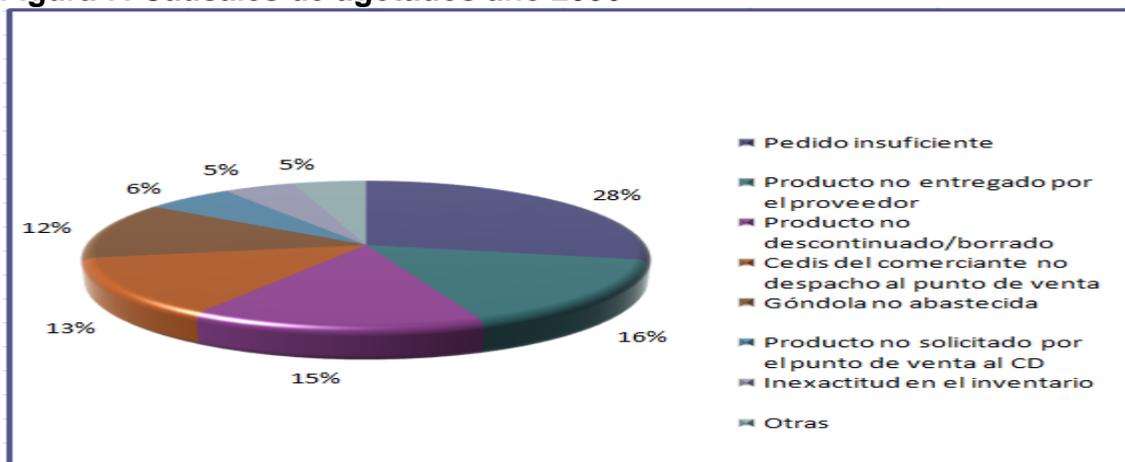
**Figura 6. Causales de agotados año 2005**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2005

El año 2005 muestra el 9,4% de agotados, cifra similar al año 2004 (ver figura 3), las causales se concentran de la siguiente forma: 85% por problemas de la cadena comercial y el 15% restante por problemas del proveedor; al cual, se le atribuye la causal “producto no entregado por el proveedor” donde se observa una disminución significativa de dicha causa. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: pedido insuficiente, el cual, se ubica por encima de góndola no abastecida; causal que ha ocupado los primeros lugares. Producto no solicitado por el punto de venta al CD y producto descodificado temporalmente.

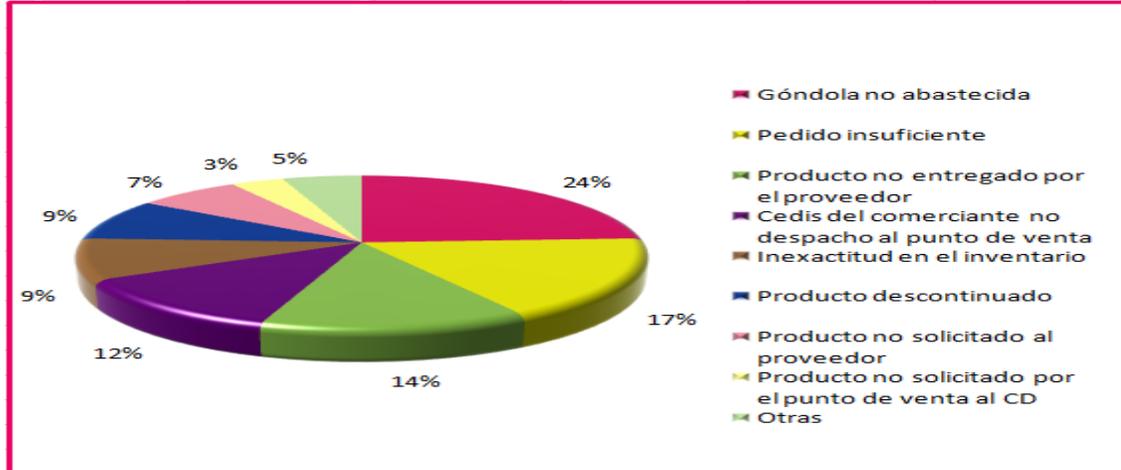
**Figura 7. Causales de agotados año 2006**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2006

El año 2006 muestra el 8,3% de agotados, cifra más baja que el año 2005 (ver figura 3), las causales se concentran de la siguiente forma: 84% por problemas de la cadena comercial y el 16% restante por problemas del proveedor. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: pedido insuficiente, la cual sigue por encima de góndola no abastecida; causal que para este año muestra una disminución significativa con respecto a la de años atrás, donde su porcentaje permanecía entre un 18% a 25% ahora muestra un 12% de agotados. Producto no discontinuado/borrado y CD del comerciante no despacho al punto de venta; también hacen parte de las principales causas.

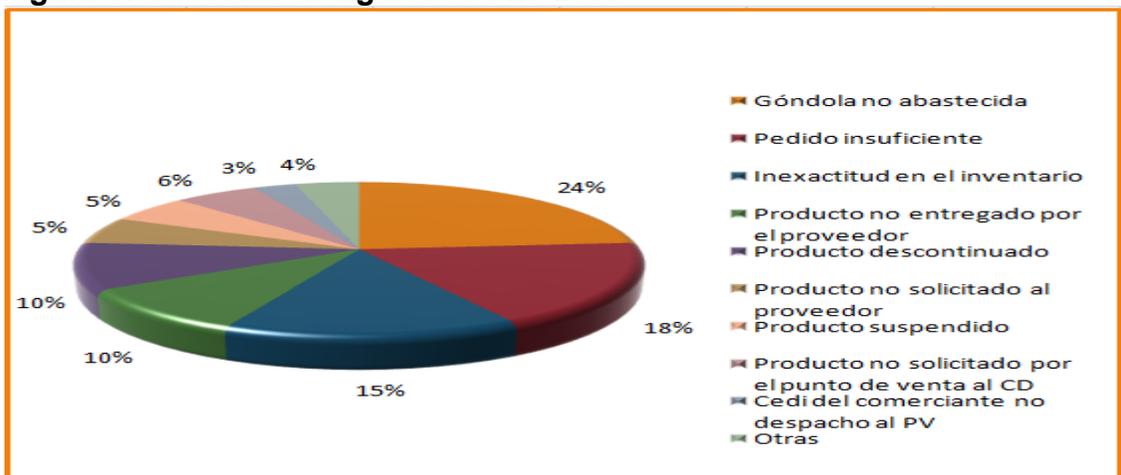
**Figura 8. Causales de agotados año 2007**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2007

El año 2007 con un 5,3% de agotados (ver figura 3), muestra una disminución significativa con respecto a los años anteriores, dando así una de las mejores cifras del momento, donde se puede percibir el compromiso por partes de los comerciantes e industriales por mejorar el indicador de agotados. Las causales se concentran de la siguiente forma: 86% por problemas de la cadena comercial y el 14% restante por problemas del proveedor; el cual, se sostiene con un resultado similar en el tiempo. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida; la cual se ubica nuevamente en el primer lugar, pedido insuficiente, CD del comerciante no despacho al punto de venta e inexactitud en el inventario.

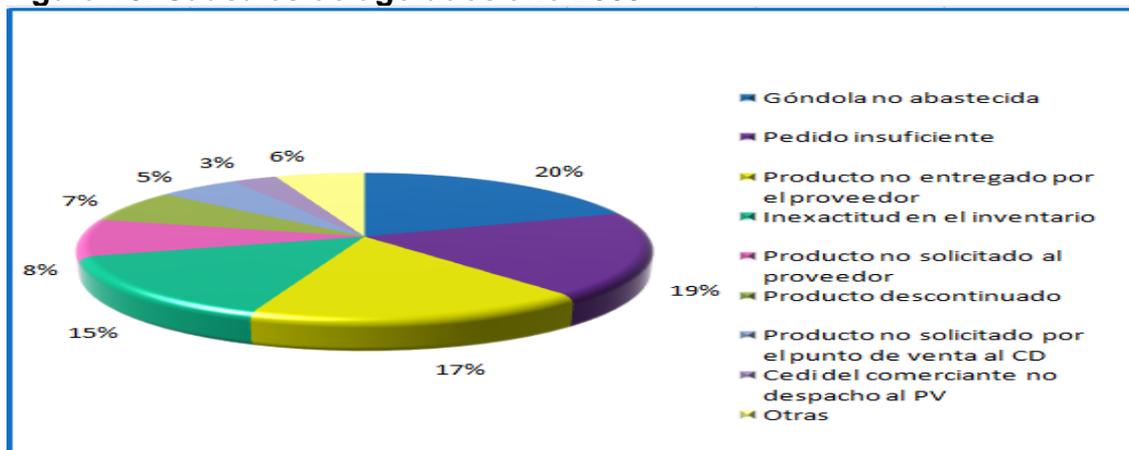
**Figura 9. Causales de agotados año 2008**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2008

El año 2008 muestra un 7,2% de agotados (ver figura 3), año que deja un incremento de 2 punto por encima al año anterior. Las causales se concentran de la siguiente forma: 90% por problemas de la cadena comercial y el 10% restante por problemas del proveedor; al cual, se le atribuye la causal “Producto no entregado por el proveedor” causal que sigue disminuyendo en el tiempo. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, pedido insuficiente, inexactitud en el inventario y producto discontinuado.

**Figura 10. Causales de agotados año 2009**

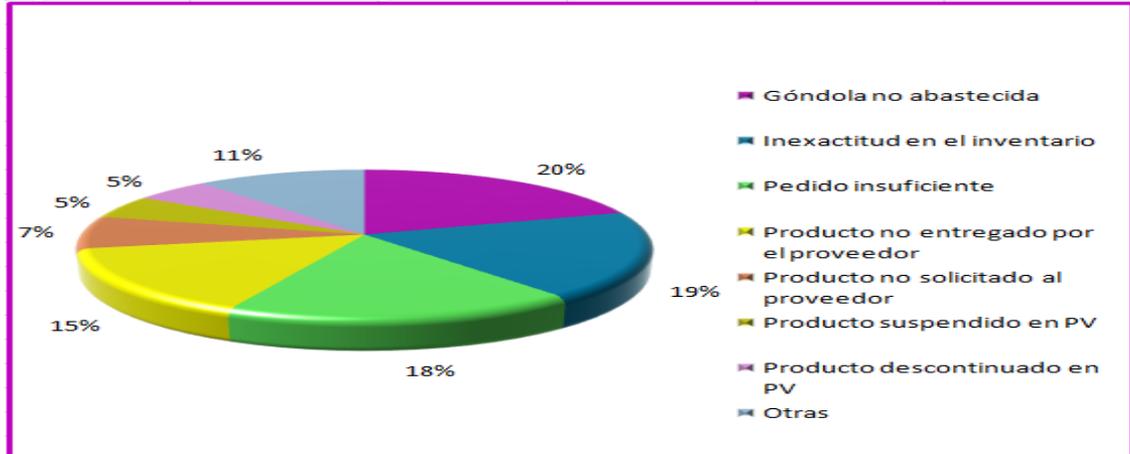


Fuente: Informe de agotados Logyca 2009

El año 2009 con un 4,5% de agotados (**ver figura 3**), retoma nuevamente la disminución del año 2007. Las causales se concentran de la siguiente forma: 83% por problemas de la cadena comercial y el 17% restante por problemas del proveedor; al cual, se le atribuye la causal “Producto no entregado por el proveedor” causal que muestra crecimiento con respecto al año anterior. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, pedido insuficiente, inexactitud en el inventario y producto no solicitado al proveedor.

Para el año 2010 no se halló información del indicador

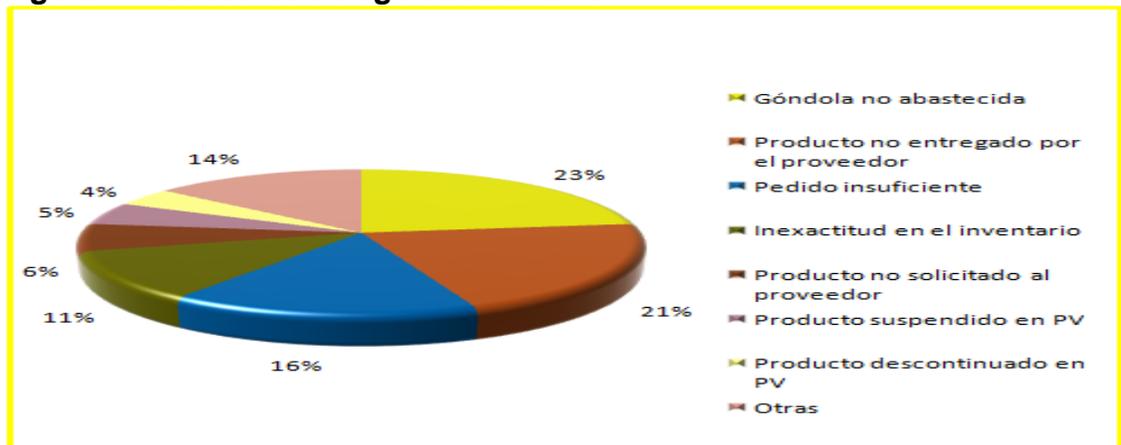
**Figura 11. Causales de agotados año 2011**



Fuente: Informe de agotados Logyca 2011

El año 2011 muestra que las causales que generaron el 4,2% de agotados (ver figura 3), se concentran de la siguiente forma: 85% por problemas de la cadena comercial y el 15% restante por problemas del proveedor. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, inexactitud en el inventario, pedido insuficiente y producto no solicitado al proveedor.

**Figura 12. Causales de agotados año 1012**

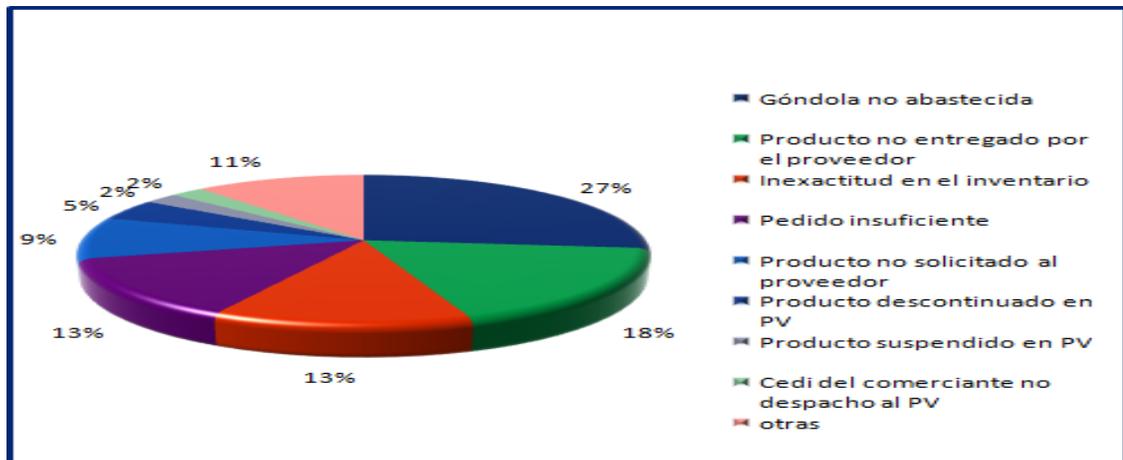


Fuente. Informe de agotados Logyca 2012

El año 2012 con un 3,8% de agotados (ver figura 3), refleja el esfuerzo de las cadenas y los industriales por sostener el indicador con las cifras más bajas. Las causales se concentran de la siguiente forma: 79% por problemas de la cadena comercial y el 21% restante por problemas del proveedor; al cual, se le atribuye la causal “Producto no entregado por el proveedor” causal que sigue mostrando un

incremento significativo. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, pedido insuficiente, inexactitud en el inventario, y producto no solicitado al proveedor.

**Figura 13. causales de agotados año 2013**



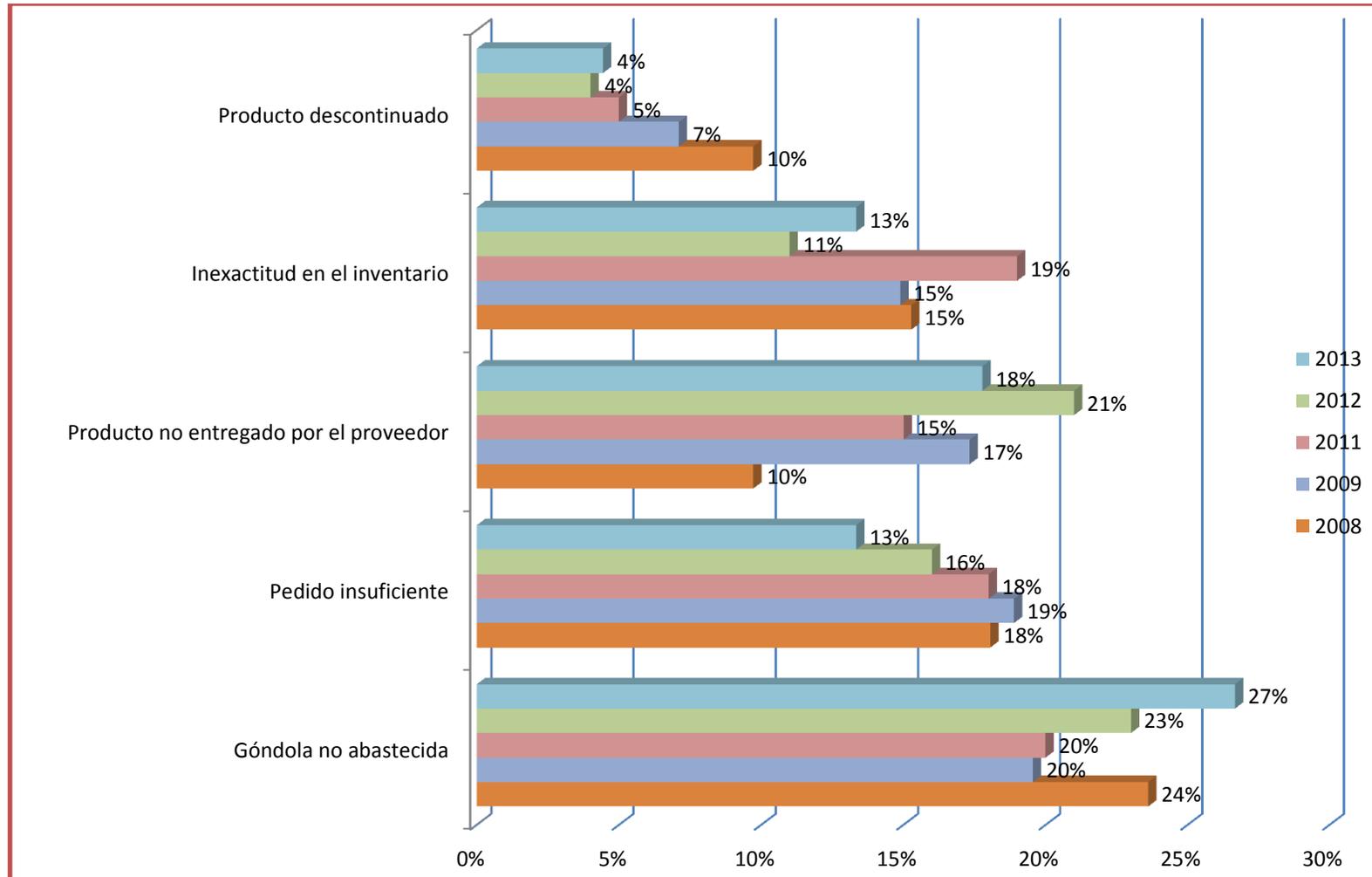
Fuente: Informe de agotados Logyca 2013

El año 2013 con un 4,5% de agotados (ver figura 3). Las causales se concentran de la siguiente forma: 82% por problemas de la cadena comercial y el 18% restante por problemas del proveedor. Al analizar la situación al interior de la cadena comercial, se evidencia que las causales más representativas son: góndola no abastecida, inexactitud en el inventario, pedido insuficiente y producto no solicitado al proveedor.

## **2.5 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CAUSAS MÁS REPRESENTATIVAS QUE AFECTAN EL INDICADOR EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, INICIANDO EN EL AÑO 2008**

Para reducir los agotados es importante determinar en qué parte de la red de valor esta la raíz del problema y cuál es la razón que los está generando. A continuación se identifican las causas más representativas del indicador y luego se profundiza sobre las razones de dichas causales que hoy en día están rompiendo el flujo normal del producto en Colombia.

**Figura 14. Causales más representativas en los años 2008, 2009, 2011, 2012, 2013**



Fuente: Elaborada por los autores: Jaime Alberto Ruiz, Carol Yesenia Pérez, Doris Yolima Gómez

- **Góndola no abastecida**

“En el cuadro anterior se evidencia claramente la problemática. La causal más alta, góndola no abastecida por operador de punto de venta, demuestra que en este punto se está rompiendo el esfuerzo realizado por todos los socios de negocio, ya que los productos llegan a la trastienda de los puntos de venta pero no es surtido oportunamente en el lineal para que el consumidor lo pueda adquirir en el momento de la compra.

Para atacar esta problemática existen varias alternativas, primero generar manuales de procedimientos claros para las personas que desarrollan esta labor y que tienen un alto índice de rotación y segundo generar planes de motivación para este personal que premien la eficiencia en sus actividades, se puede crear un programa de líderes de la disponibilidad y premiar mensualmente los mejores desempeños. Este tipo de programas genera pertenencia a la compañía y motivación para desarrollar las labores.

Por otra parte es necesario definir los espacios de exhibición en las góndolas de acuerdo con la rotación. Un producto de alta rotación debe tener asignado un mayor número de caras de exhibición para que el inventario en góndola sea proporcional al tiempo que se demora un operador en volver a surtir ese espacio. La forma de asegurar esto es el diseño de planogramas basados en la demanda.

Algunos comerciantes e industriales, preocupados por optimizar el tiempo de surtido del personal en punto de venta, han liderado iniciativas para generar empaques que permitan que este proceso sea más eficiente. (Shelf Ready Packaging ó Empaque Listo para la Venta). Esta iniciativa convierte el material de empaque de los productos en un medio de mercadeo. Lo anterior permite obviar la eliminación del material de empaque, exhibiendo el producto en góndola con el empaque de origen y disminuyendo así los tiempos de surtido.

Con esta solución, los operadores de punto de venta ó surtidores no necesitan abrir las cajas y sacar el producto para surtirlo, sólo toman el empaque, lo colocan en la góndola y siguen las instrucciones de apertura para exhibir el producto, adicionalmente tienen un espacio interior para colocar el producto restante de la exhibición anterior.

**Figura 15. Shelf ready package**



Fuente: Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Logyca Colombia. del 2008

Este tipo de iniciativas ayudan a mejorar los procesos al interior del punto de venta, pero no tienen una efectividad real si la trastienda no conserva un orden y señalización adecuados que permitan identificar fácilmente los productos al interior de la misma. Lo anterior beneficia los tiempos de abastecimiento a la exhibición, estando éstos relacionados únicamente con el desplazamiento de este punto a la góndola”<sup>6</sup>.

- **Pedido insuficiente**

“En segundo lugar está la causal pedido insuficiente, lo cual indica que las cantidades solicitadas no han sido suficientes para abastecer la demanda o posiblemente que las órdenes de compra se están emitiendo tarde, lo cual genera tiempos de desabastecimiento.

Esta problemática ha evolucionado en el tiempo y los comerciantes han migrado de los modelos de abastecimiento realizados directamente por cada administrador de punto de venta a sugeridos automáticos generados por el sistema de información de acuerdo con la rotación de POS. Se eliminó la subjetividad para pedir, pero todavía es necesario realizar esfuerzos dirigidos a pronosticar con base en la demanda real, mediante modelos estructurados que permitan incluir variables adicionales como el agotado y no solo utilizando sugeridos basados en la rotación promedio diaria de un periodo determinado. No tener este tipo de variables distorsiona la demanda real y genera análisis que desconocen la demanda insatisfecha”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. p. 15,16. Logyca Colombia. 2008

<sup>7</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. p. 16. Logyca Colombia. 2008

- **Producto no entregado por el proveedor**

“En Tercer lugar está la causal producto no entregado por el proveedor, la cual indica que el proveedor por problemas de manufactura, distribución o materia prima no pudo cumplir con la entrega pactada de un pedido realizado por el cliente, con una fecha de entrega límite. Esta causal está directamente relacionada con el nivel de servicio de los proveedores, el cual, se mide mediante tres indicadores: entregas a tiempo, entregas completas y pedidos perfectos, los cuales en la última medición del estudio de Benchmarking para Colombia realizado por LOGYCA presentaban niveles de 88,2%, 80,7% y 72% respectivamente. Lo anterior demuestra que el nivel de servicio en Colombia todavía tiene muchas oportunidades de mejora y que los esfuerzos deben seguir encaminados a cumplir con la satisfacción de los clientes”<sup>8</sup>.

- **Inexactitud en el inventario**

“Aunque inexactitud en el inventario es la cuarta causal en orden de importancia ésta contribuye a aumentar la problemática anterior, puesto que tener una diferencia entre el sistema y el inventario físico, implican que los sugeridos incluirán menos unidades de las necesarias, por lo que el producto podrá agotarse antes de tiempo sin que el sistema pueda identificar el problema. Esto se puede generar por errores en el cargue de mercancía al sistema de información o por filtraciones de la misma.

Para reducir esta inexactitud es importante examinar los procedimientos utilizados para realizar el conteo de inventarios y determinar las causales por las cuales se presentan las diferencias. Adicionalmente existen procesos que pueden implementarse para detectar inexactitudes, por ejemplo generación de alarmas en el sistema de información al identificar productos con inventario negativo, hacer seguimiento a los productos con altos índices de robo y definir una lista de productos cuyo faltante es crítico para monitorearlos constantemente.

Adicional al pedido insuficiente, la inexactitud de los inventarios puede provocar la descodificación de un producto en el punto de venta, ya que se genera una baja rotación en el POS, sin razón aparente y el procedimiento de reabastecimiento automático puede identificarlo como un producto tipo C, lo que provoca que el artículo no sea ordenado o sea eliminado del portafolio del punto de venta”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. p. 17. Logyca Colombia. 2008

<sup>9</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. p. 16,17. Logyca Colombia. 2008

- **Producto discontinuado**

“Producto discontinuado es la quinta causal en orden de importancia y está directamente relacionada con la desalineación de bases de datos. Las principales prácticas entre comerciantes y proveedores que generan estas problemáticas, son el mantenimiento de bases independientes, no contar con políticas claras para discontinuar o introducir productos y el manejo inadecuado de los productos de temporada o promociones.

El uso de catálogos electrónicos como CABASnet facilita estos procesos y asegura que la información que se comparte entre socios de negocios sea confiable. La sincronización de bases de datos puede reducir el agotado de manera drástica y adicionalmente asegura que el portafolio matriculado en el punto de venta es el correcto, garantizando el aumento de los niveles de servicio al cliente.

En Colombia, Guatemala y México, Procter & Gamble redujo su agotado de 8% a 3% con la alineación de bases de datos a través de catálogos electrónicos.

Todas la problemáticas mencionadas anteriormente y sus posibles soluciones están enfocadas a aumentar la disponibilidad de producto y en consecuencia la satisfacción de los clientes. Es importante entender que asegurar la disponibilidad de producto debe hacer parte de la cultura de la organización, no obstante existe un punto donde el costo de tener agotados es razonable versus el costo operativo de reducirlos”<sup>10</sup>.

## **2.6 MUESTRA DEL AGOTADO EN DOS CADENAS COMERCIALES PARA CONFRONTAR LOS RESULTADOS**

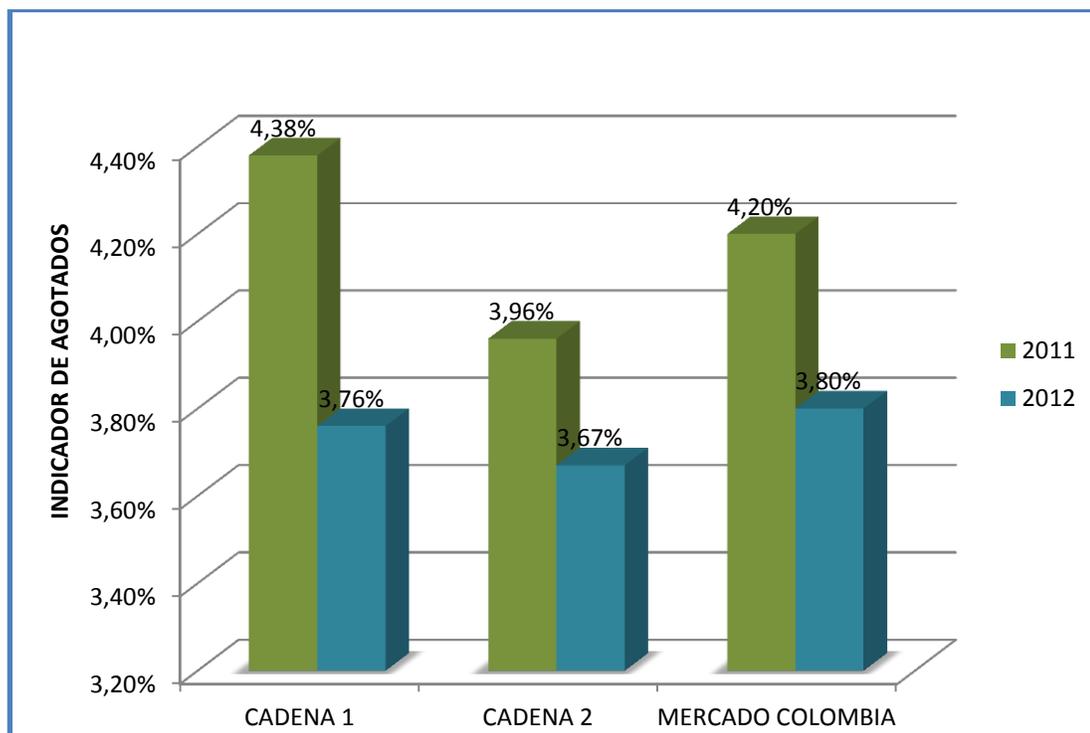
- **Muestra cadena 1**

A continuación se presentan los resultados del indicador de agotados de una de las cadenas comerciales en donde se hace la medición, a la cual, se le dio el nombre de cadena 1 para guardar la confidencialidad de los resultados.

---

<sup>10</sup> Disponibilidad de producto: retos y oportunidades. Página 17. Logyca Colombia. 2008

**Figura 16. Benchmarking Cadena 1 año 2011-2012**

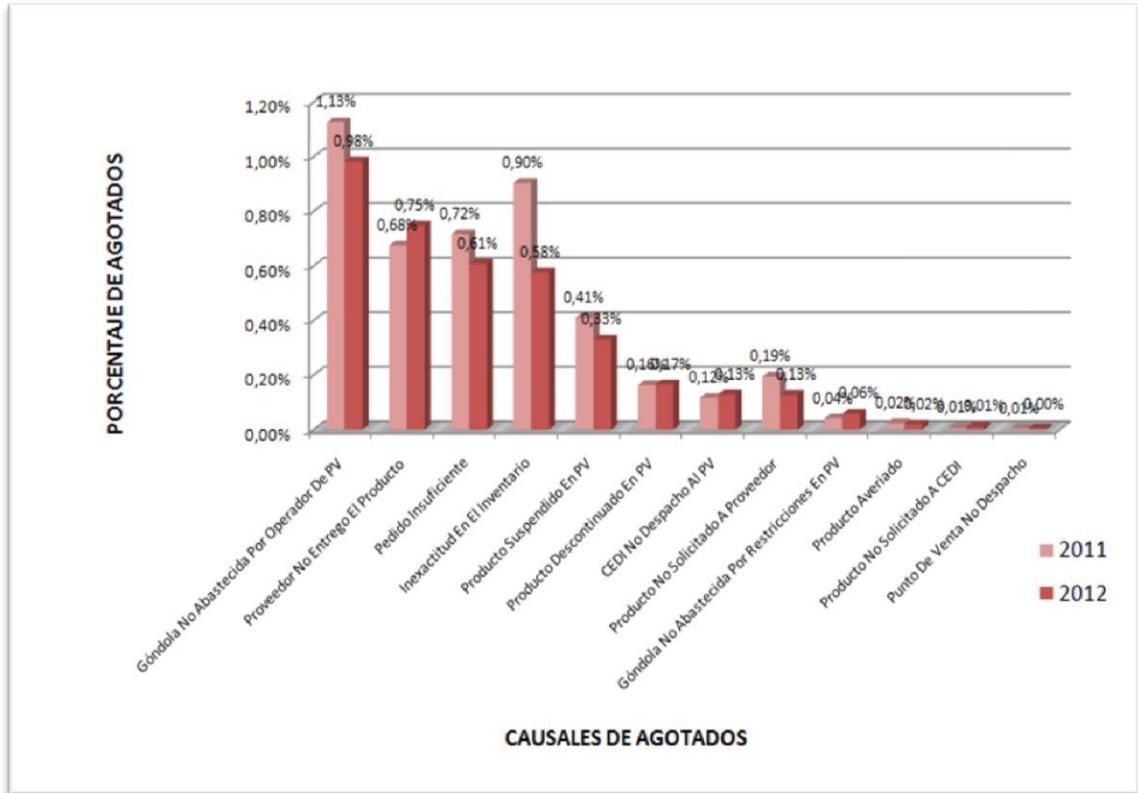


Fuente: Cadena 1

El comportamiento del nivel de agotados en el mercado colombiano pasó del 4,20% en el año 2011 al 3,80% en el año 2012. Este resultado es muy cercano al resultado obtenido por la CADENA 2, mostrando un 3,96% en el año 2011 y una disminución por debajo del mercado colombiano en el 2012 con un 3,67% de agotados.

Los anteriores resultados son mejores a los obtenidos por la CADENA 1, donde sus niveles de agotados sobrepasan el nivel total del mercado Colombia. Pero también se muestra un esfuerzo y trabajo para su disminución, tomando diferentes medidas internas, ya que pasó de un 4,38% a un 3,76%, es decir, una disminución del 0,62% en un año. Esta cadena está próxima a alcanzar su meta del 3,5% de agotados en el total de sus causales.

**Figura 17. Comparativo de las causales de agotados en Cadena 1 año 2011-2012**



Fuente: Cadena 1

Al observar la grafica, identificamos las causas en las que enfocaron su trabajo para mejorar el indicador del 2012:

- Góndola no abastecida por operador de punto de venta
- Pedido insuficiente
- Inexactitud en el inventario
- Producto suspendido en punto de venta
- Producto no solicitado a proveedor

Con unos porcentajes de disminución del 0,14%, 0,11%, 0,33%, 0,08% y 0,07% respectivamente.

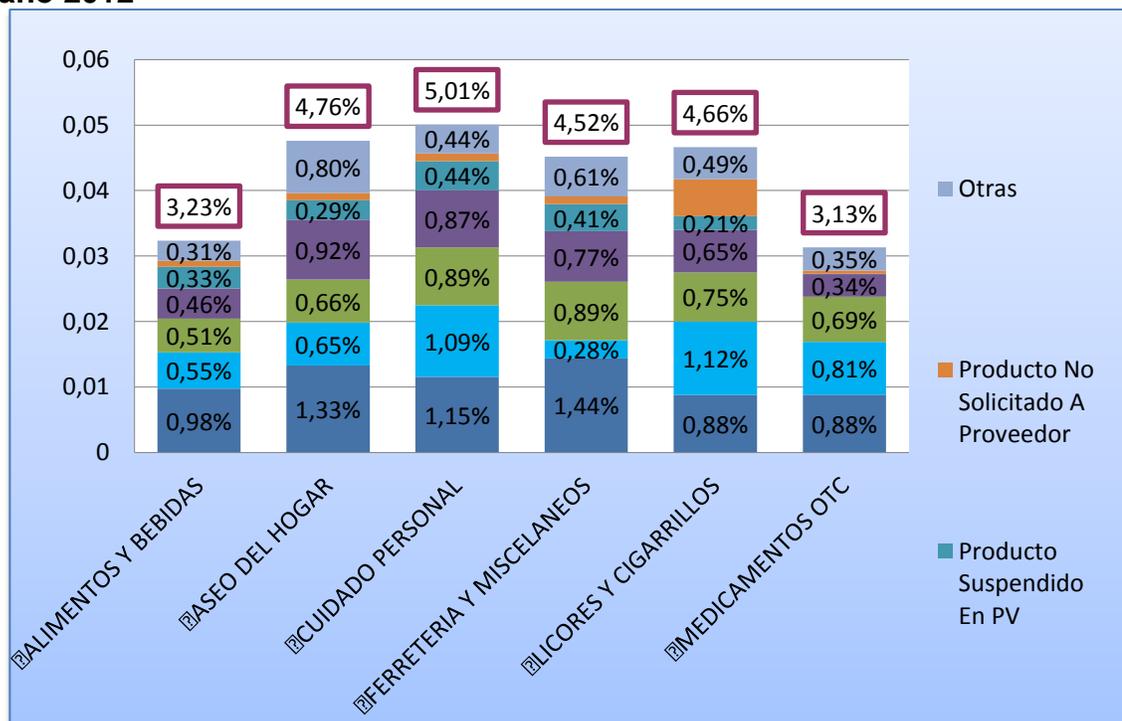
Su mayor logro está en la causal Inexactitud del Inventario, con una disminución del 0,14% en comparación con el año anterior; esto se debe al implementar constantes inventarios cíclicos en los plus que hacen parte de la medición, de esta forma el inventario real es igual al inventario registrado en el sistema. Así, el

reabastecimiento del producto será más oportuno, evitando al máximo tener un agotado por mala administración del inventario.

Esta disminución va muy de la mano con la causal góndola no abastecida por operador de punto de venta y con la de pedido insuficiente, ya que saneando el inventario, el punto de venta tiene claro que está disponible para el surtido y el sistema realiza el requerimiento para el reabastecimiento por la cantidad real.

Es vital que el departamento de compras identifique y tenga implementado un sistema de agendas para los pedidos a proveedores, ya que la causal Pedido Insuficiente, se puede ver afectada al no generar oportunamente el pedido.

**Figura 18. Causales de agotados por categorías de productos en cadena 1 año 2012**



Fuente: Cadena 1

La categoría más afectada, es cuidado personal con un 5,01% de agotados, siendo su causa principal góndola no abastecida por operador de punto de venta con un 1,15% de la participación, proveedor no entregó el producto con un 1,09%, inexactitud en el inventario, con un 0,89% y pedido insuficiente con un 0,87%.

Seguida a ésta, se encuentra la categoría de aseo del hogar, con un porcentaje más alto en la causal góndola no abastecida por operador de punto de venta, con

un 1,33% y una gestión de reabastecimiento más baja que en las demás categorías, ya que la causal de pedido insuficiente se encuentra en un 0,92% del total; siendo esta la causal con el porcentaje de agotados más alta.

Esto nos indica nuevamente, que las causales foco para trabajar en el agotado pesan más en el punto de venta, así que es necesario la efectividad en el reabastecimiento de góndola para evitar ventas perdidas y por ser más sensible de robos y averías no reportadas, que afectan la calidad del dato.

Este estudio es tomado de 56 puntos de venta donde se evalúan en promedio 1200 plus por almacén.

- **Muestra Cadena 2**

A continuación se presentan los resultados del indicador de agotados de otra de las cadenas comerciales en donde se hace la medición, a la cual, se le dio el nombre de cadena 2 para guardar la confidencialidad de los resultados.

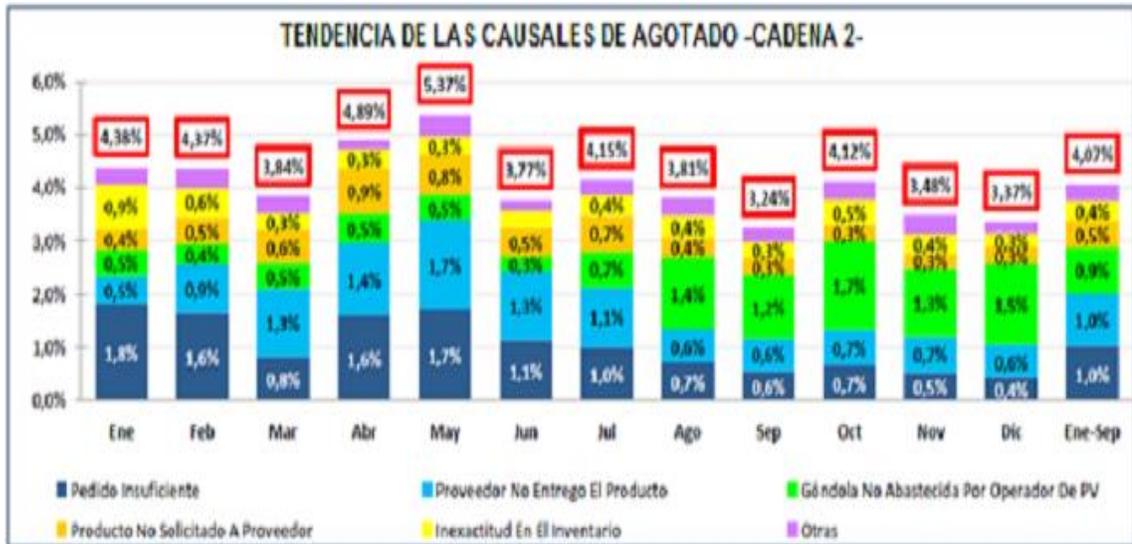
**Figura 19. Benchmarking Cadena 2 año 2011-2012**



Fuente: Cadena 2

Se observa un incremento en el nivel de agotados del 2011 al 2012 en la cadena 2 con picos más altos en los meses de Abril y Mayo de 4.9% y 5.4%, respectivamente, su nivel más bajo es de 3.2%. Este dato aún es alto y se encuentra por encima de la competencia.

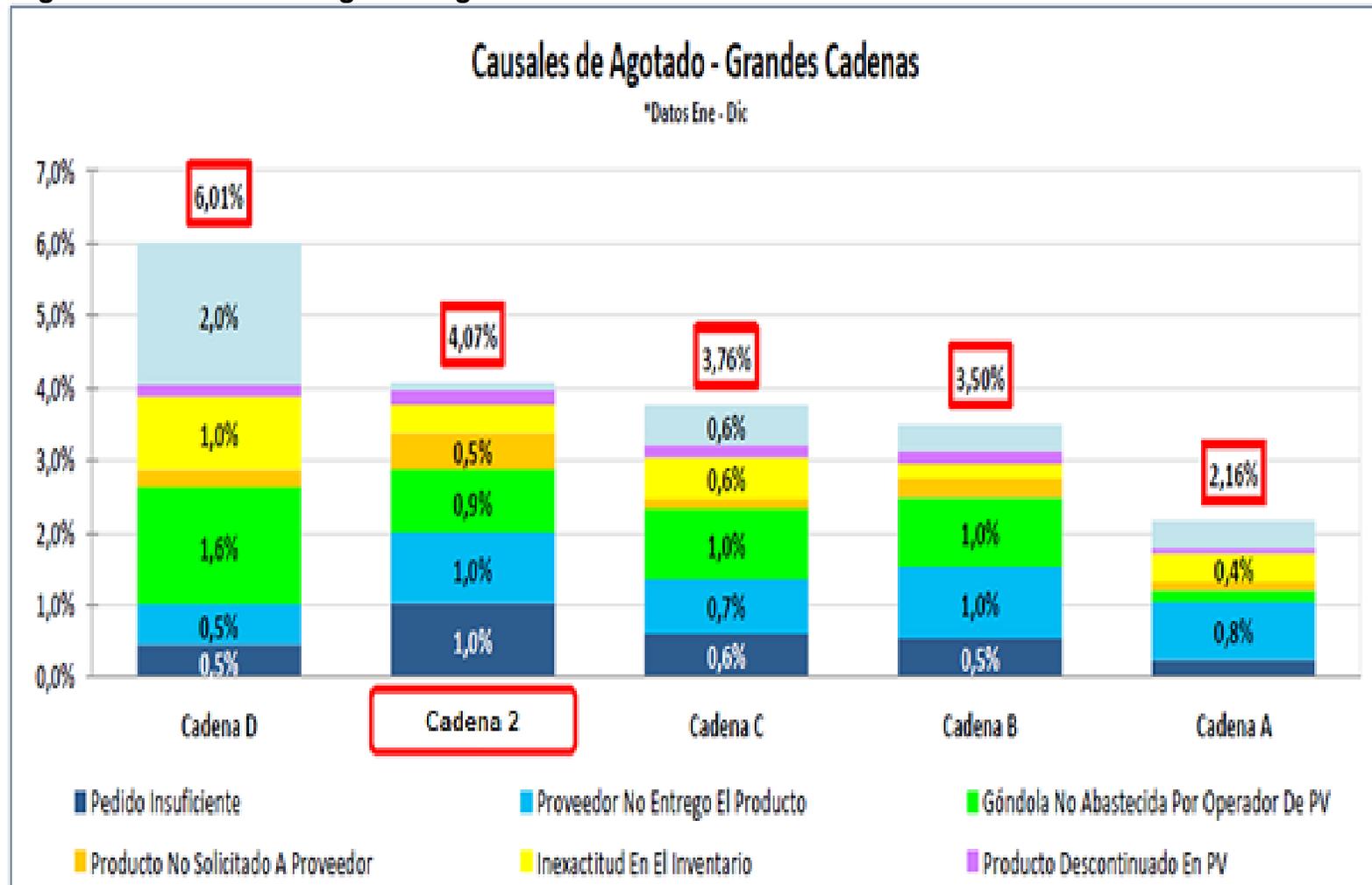
**Figura 20. Tendencia de las causales de agotados en Cadena 2 Año 2012**



Fuente: Cadena 2

Las causales más representativas que llevan a este resultado en el primer semestre del año son: proveedor no entregó el producto, pedido insuficiente y pedido no solicitado al proveedor. En el segundo semestre se nota un cambio significativo en las anteriores causales, pero aumenta góndola no abastecida por operador de punto de venta, siendo así, los esfuerzos realizados por la administración de la cadena de abastecimiento, se ven afectados por la labor interna de los almacenes.

Figura 21. Causales de agotados grandes cadenas año 2012



Fuente: Cadena 2

En la gráfica, comparan el resultado de la cadena 2 con las demás cadenas de su competencia. Mostrando que sus principales causales de agotados están relacionadas con el reabastecimiento de la cadena por parte de la administración o del proveedor, con las causales pedido insuficiente 1% y proveedor no entregó el producto 1%, muy de la mano se encuentra la causal de góndola no abastecida por operador de punto de venta con el 0.9%.

Según lo anterior, la cadena 2 debe generar un mayor control en la causal de pedido insuficiente, por ser la única cadena con el porcentaje más alto. La causal góndola no abastecida por operador de punto de venta y proveedor no entregó el producto se convierten en un común denominador en todas las cadenas, de este modo se genera un frente muy importante a mejorar.

## **2.7 LO QUE DICEN LOS RESPONSABLES DE LOS RETAILERS, LAS INDUSTRIAS Y LA FUNDACIÓN LOGYCA ACERCA DEL INDICADOR**

Se elaboró la siguiente guía para realizar las entrevistas a los comerciantes e industriales que trabajan con el indicador de agotados:

### **GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA COMERCIANTES E INDUSTRIALES**

- Como es el procedimiento de la medición de agotados?
- Porque tomaron la decisión de participar en la medición del indicador de agotados?
- Desde cuando están participando en la medición del indicador de agotados?
- Como fue el inicio del proceso?
- En que ha mejorado la empresa con este proceso?
- Cuál es el indicador de agotados de la empresa y de la categoría?
- De acuerdo al indicador tienen identificadas las causas y cuáles son las principales?
- De acuerdo al indicador, que acciones de mejora han tomado?
- Cuanto le vale a la empresa participar en la medición del indicador de agotados?
- A cuantas referencias en su empresa se le hace la medición del indicador de agotados?
- Cuál es la tendencia del indicador de agotados? (comportamiento año a año)
- Que metodologías de trabajo se implementaron para que a partir del año 2009 el indicador de agotados presentara sus mejores resultados?

- **Entrevista empresa del negocio cárnico del Grupo Nutresa**

“...En la actualidad el negocio cárnico del grupo Nutresa (Zenú y alimentos cárnicos) paga un estudio de agotados a Logyca, pero en este estudio no se miden todas las referencias, en estos momentos solo se miden 64 referencias de los productos tipo A de todo el portafolio, esta medición se hace en las cadenas de Retail más importantes del país.

Dentro de las 64 referencias a las cuales se les realiza el estudio de agotados se incluyen referencias de helados y jugos y está discriminada así:

- 43 referencias de cárnicos
- 21 referencias de helados y jugos

Logyca le mide tanto a la cadena como al proveedor y las cadenas de Retail le permiten a Logyca que un funcionario vaya hasta las góndolas a realizar el estudio a las referencias preseleccionadas de los productos tipo A. Logyca realiza la medición no solo de las referencias de un solo proveedor sino que lo realizan a las de todos los proveedores de los productos tipo A.

Las cadenas no solo cuentan con la información de agotados del estudio que realiza Logyca también tienen información de acuerdo al sistema de reabastecimiento que manejen, en el caso del Éxito, ellos mismos manejan el reabastecimiento y sacan un indicador del agotado teórico caso contrario a Olímpica y Jumbo que el reabastecimiento lo realiza los proveedores de acuerdo a los inventarios de los puntos de venta. En el caso del Éxito, se realizan unas reuniones bimestrales donde ellos socializan la información del agotado teórico con los proveedores y también el agotado de Logyca, que por ser realizado por un tercero que está midiendo, se podría pensar que es mas imparcial, ya que en el caso del indicador que realiza el Éxito, del agotado teórico, pueden haber unas desviaciones que incidan en el resultado del indicador, como por ejemplo, referencias que ya estén discontinuadas y que en el punto de venta estén activas en la base de datos y aparecen con inventario en cero.

El estudio de agotados que realiza Logyca es más cercano a lo que vive el consumidor, ya que el funcionario de Logyca va directamente a la góndola a buscar el producto y si no lo encuentra, ésta sería una venta perdida, en el caso de que una persona fuera a comprarlo.

En el caso de Zenú y alimentos cárnicos se cuenta con la información de agotados que realiza Logyca, de acuerdo al número de referencias es el valor del estudio que los comerciantes le pagan a Logyca.

Hay diferentes causales de agotados y en las reuniones de colaboración éstas se revisan para definir cuáles son responsabilidad del proveedor y cuales son de la cadena, para tomar acciones y generar compromisos.

Logyca envía una alarma diaria de la medición a nivel nacional a los proveedores y mensualmente envían el informe con el resultado completo del indicador, así como un informe por categoría para realizar un Benchmarking. En la actualidad Zenú tiene muy buen indicador de agotados y es el líder de la categoría de carnes frías, por lo cual, la comparación se hace con la categoría de alimentos para monitorear cómo va la compañía; también se hacen comparaciones entre cadenas del indicador de agotados de la compañía.

En el caso del negocio cárnico del grupo Nutresa (Zenú y alimentos cárnicos) se cuenta con la siguiente información para los agotados:

- El estudio de agotados de Logyca.
- Alarma CEN colaboración (centro electrónico de negocios) éste es un desarrollo que realizó la compañía, el cual, le genera unas alarmas a los vendedores de los productos que están próximos a agotarse en los diferentes puntos de venta de las principales cadenas de Retail del país, con el fin de que los vendedores lo tengan presente en el momento de hacer los pedidos.
- No despachos y sus causales, el cual, es un informe diario donde se relaciona lo que se dejó de despachar (referencias), el valor y las causas.

En la medición del indicador de agotados es muy importante el cálculo de la venta perdida que genera el agotado de una referencia.

Para que se genere un agotado por la causa de que el proveedor no pudo entregar, ésta tiene que ser repetitiva, ya que si es en un solo pedido las cadenas de Retail manejan unos stocks de seguridad para no llegar al agotado, pero si ésta es repetitiva esto definitivamente si es por culpa del proveedor.

El estudio del indicador de agotados es muy importante para la empresa, ya que se tiene mayor visibilidad del porque se está dando el agotado y sus causas para así tomar los correctivos ya sean por parte del proveedor como del cliente.

En la actualidad el indicador de agotados de Zenú es del 1,45 y la categoría de alimentos y bebidas es del 4,70 son datos del último estudio de Logyca.

Las principales causas que afectan el indicador de agotados son:

- Pedido insuficiente
- Góndola no abastecida por operador
- Producto no solicitado al proveedor
- Proveedor no entregó el producto
- Inexactitud en el inventario
- Producto suspendido en el punto de venta
- Producto discontinuado
- Producto averiado

Del indicador actual de agotados de Zenú que es del 1,45 la causa más representativa es pedido insuficiente, que de acuerdo al sistema de reabastecimiento de la cadena, es causa del proveedor o de la cadena según el caso.

Ya con la información obtenida de la medición del indicador de agotados se realizan unas reuniones semanales y mensuales para hacerle el seguimiento a lo anterior y tomar los correctivos que sean necesarios.

En el año 2009 el indicador de agotados de Zenú fue del 1,7 y en lo que va del 2013 es del 1,45 lo cual muestra que se ha mejorado a pesar de ser indicadores muy buenos, se llegará el momento que lo que toque hacer es mantenerlo en estos niveles, ya que no hay procesos perfectos.

La idea y a lo que se debe llegar es a prevenir el agotado, ya que actualmente el indicador de agotados da información de lo que ya pasó, siendo correctivo, y lo que se debe buscar es que sea preventivo, de todos modos, del indicador se sacan planes para que las situaciones no se vuelvan a presentar...”

**PATRICIA CORDOBA ZULUAGA**  
**Coordinadora de servicio logístico a canal**  
**Negocio Cárnico Grupo Nutresa**  
**Agosto 8 de 2013**

#### • Entrevistas Cadena 1

“... Para nosotros, el indicador de GS1 Logyca ha representado un gran reconocimiento por parte de los proveedores y los clientes; al trabajar arduamente en los puntos de venta para que la mercancía siempre esté disponible en las góndolas, generando incremento en las ventas y satisfacción al cliente y logrando así el cumplimiento de nuestra MEGA (Trabajar para que el cliente regrese).

Como todo cambio genera dificultad de aceptación en un grupo de trabajo, al inicio de este proyecto se sentía mucho rechazo por parte del personal surtidor, porque pensaban que los estaban presionando y midiendo, no solo a nivel compañía sino también como proveedor. El triunfo de este proyecto, radica cuando se logra conformar un equipo de trabajo, enfocado en hacer las cosas bien desde el principio. Con esta filosofía se implementó el trabajo del indicador; realizando un surtido organizado y logrando que se detectarán los agotados a tiempo evitando perder ventas y posibles clientes.

Hoy en día esta cultura se ha vuelto una disciplina en la diaria ejecución de nuestras tareas, y de igual forma cuando se recibe al funcionario de Logyca, se atiende como un aliado para hacer cada vez mejor la labor del surtido y no como un señalador de nuestros errores.

Adicional a esto, la compañía ha retomado todas las experiencias y resultados del indicador durante el tiempo de ejecución y ha tomado medidas para minimizar su impacto, como:

- **OSG:** (Reporte de Optimización de Surtido en Góndola) este reporte se realiza una vez al día; leyendo por medio de una radio frecuencia la mercancía que hace parte de este portafolio y que en el momento se encuentra agotada en punto de venta con existencias en el almacén; luego se imprime este reporte y es entregado al líder de abastecimiento, para que éste a su vez sea el responsable de dar solución al agotado, ya sea con el surtido inmediato del producto o realizando el ajuste ante el sistema si este no es encontrado.
- **Marcación de agotados en góndola y reporte de los no leídos:** Estos son los productos en cero ante el sistema, de esta manera se logra identificar, que este agotado no obedece al punto de venta directamente.
- **Alertas de recibo:** Es un reporte que se genera cada vez que ingresa en el recibo de mercancía, un PLU agotado en el almacén, con el fin de que se minimice el tiempo que permanece sin unidades en el punto de venta.

De igual forma, es de gran aporte las visitas que realizan los proveedores diariamente por medio de las mercaderistas, ya que ellas se convierten en una alerta y apoyo adicional

La medición del indicador me parece útil y productiva; para ser constantes en el surtido. ...”

**MELISA MORALES**  
Líder Abastecimiento Cadena 1  
Junio 1 de 2013

“... En su inicio, se realizó un piloto con 2 almacenes; uno de ellos fue la Cadena 1. Se buscaba con esto mejorar los indicadores de agotados de la compañía, que en esa época eran del 7% aproximadamente, donde la meta era tenerlo como mínimo en el 5%, hasta ajustarlo por debajo del 3.5%. Meta que hoy en día se ha cumplido satisfactoriamente.

Con Logyca se identificaron las diferentes responsabilidades que tenía cada dependencia o sección de la compañía, unas causas y un valor porcentual. Se asignaron unas metas en causas operativas para el almacén, que son: Góndola no abastecida por el operador e inexactitud del inventario; entre estas dos causas no pueden pasar del 1.75 de agotados, y esta revisión se realiza semanalmente.

La cadena 1 tiene adicional un indicador llamado QSA en donde se evalúa la variable de percepción de agotados de los clientes, y éste se encontraba mal calificado; así que el indicador de Logyca ha ayudado a mejorar el QSA. Con esta metodología, hemos tenido unas grandes mejoras en el punto de venta, garantizando el ciclo de abastecimiento para nuestros clientes, al no presentar rupturas en la mayoría de los casos.

Actualmente, el almacén internamente está implementando un nuevo método de detección de agotados con responsabilidad del mismo, esto debido a un recién incremento del indicador, que consiste en marcar con un adhesivo de color en el punto de venta los 1065 plus que hacen parte de esta medición y disponer de manera impresa las descripciones de los productos según la distribución de pasillos en el punto de venta, de este modo son más visibles para el personal surtidor y su surtido es más oportuno.

La medición del indicador tiene muchas ventajas, ya que el personal surtidor lo asume como un reto laboral al ser retroalimentados de manera positiva por el jefe o evidenciando las oportunidades de mejora para el grupo administrativo del almacén. La medición del indicador también se convierte en una satisfacción laboral, dado a que se ve el entusiasmo, compromiso y entrega en el equipo ante el proceso. Además, por parte de la central de la compañía se envían mensajes de aliento y se pone como ejemplo el almacén para los demás puntos del distrito.

Los proveedores también manifiestan tranquilidad y confianza al realizar sus visitas, ya que los agotados han tenido una tendencia de disminución. Ellos expresan gran satisfacción con cada uno de los productos, por el comportamiento de ventas, al tener una tendencia al crecimiento, generando una gran participación en el mercado; teniendo en cuenta que ellos deben garantizar un nivel de servicio por encima del 90%.

Por lo anterior me atrevo a decir que han sido más las ventajas que las desventajas tanto para los proveedores como para la cadena...”

**FRANCISCO JAVIER CUARTAS**  
**Subgerente Cadena 1**  
**Agosto 7 de 2013**

- **Entrevista Cadena 2**

A continuación se presenta la entrevista realizada a uno de los almacenes de Olímpica, la cual, se realizó por medio de un correo electrónico.

- ¿Cómo es el procedimiento de la medición de agotados?  
Internamente medimos el agotado de forma física, un funcionario de logística mide en las góndolas de los puntos de venta, de acuerdo a una muestra y una ruta dentro del almacén; para esto utiliza una terminal de RF cuya información es enviada a una central electrónicamente, donde es procesada asignándole las causales. Este proceso es de mínimo una vez por semana para cada punto de venta. Medimos 245 puntos de venta.

También medimos a través de GS1, 22 puntos de venta con una metodología parecida a la nuestra, nos sirve para referenciarlos contra nuestra competencia.

- Porque tomaron la decisión de participar en la medición del indicador de agotados?  
Para poder tener una visión objetiva de los agotados que percibe el cliente. Además, compararnos con la competencia y atacar las variables que generan los agotados.

- Desde cuando están participando en la medición del indicador de agotados?

Desde que inició la medición en GS1

- Como fue el inicio del proceso?

Como todo proceso que inicia, difícil, sobre todo por la cultura de no medición que existía en la compañía.

- En que ha mejorado la empresa con este proceso?

El indicador pasó del 17% al 3,5%, mejor disponibilidad de productos para los clientes, clientes más satisfechos, más ventas.

- ¿Cuál es el indicador de agotados de la empresa?

3.5%, el del mercado está alrededor del 3,7%.

- ¿De acuerdo al indicador, tienen identificadas las causas y cuáles son las causas principales que tiene?

Las principales son:

Góndola no abastecida  
Inexactitud del inventario  
Incumplimiento del proveedor  
Pedido insuficiente

- ¿De acuerdo a los resultados del indicador, que acciones de mejora han tomado?

Cíclicos permanentes, medición y gestión con los proveedores de los niveles de servicio, mejora en los pronósticos, modelos y herramientas de pedidos.

- ¿Cuánto le vale a la empresa participar en la medición del indicador de agotados?

No tiene costo para la empresa.

- ¿A cuántas referencias en su empresa se le hace la medición del indicador de agotados?

1800 aproximadamente por punto de venta.

- ¿Cuál es la tendencia del indicador de agotados? (comportamiento año a año)

Reducción del indicador.

- ¿Qué metodologías de trabajo se implementaron para que a partir del año 2009 el indicador de agotados presentara sus mejores resultados?

Se trabajó colaborativamente con los proveedores.

**VIRGILIO BENITEZ TUIRAN**  
**Gerente de Logística Cadena 2**  
**Agosto 27 de 2013**

Se elaboró la siguiente guía para realizar la entrevista al responsable del indicador de agotados en la fundación Logyca.

### **GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOGYCA**

- ¿Qué vínculo tiene actualmente logyca con GS1?
- ¿Cómo fue el inicio del proceso para la toma de agotados?
- ¿Que cobertura tiene logyca a nivel nacional e internacional?
- ¿De los países que logyca mide, cuál tiene el mejor indicador de agotados? ¿Cuál puede ser la razón?
- ¿Cuál es el procedimiento de la medición del indicador agotados que logyca realiza?
- ¿Después de una toma de agotados, cómo retroalimentan a los retailers y proveedores?
- ¿Cómo ve la evolución que ha tenido el indicador?
- ¿Qué metodología de trabajo se implementó para mejorar el indicador en los últimos años?
- ¿Qué cree usted que falta por hacer en el tema de agotados?
- ¿Que deberían hacer las cadenas y proveedores para mejorar las principales causas de agotados?
- ¿Logyca que acompañamiento le hace a los retailers y proveedores en el tema de agotados?
- ¿Logyca que proyectos tienen para el futuro en el tema de agotados?
- ¿Manejan algún tipo de encuesta de percepción de agotados con los consumidores, con el fin de compararlo con el resultado de la medición?

- **Entrevistas Fundación Logyca**

“...La fundación Logyca lleva 10 años midiendo agotados en Colombia y este estudio se ha ido refinando con el tiempo; en un principio se hacían mediciones un par de veces al año y se presentaba un reporte, el cual era una foto del agotado, que no permitía hacer una gestión directa sobre éste. Lo que siempre se ha hecho es trabajar sobre causales que permiten entender porque el producto está agotado o no.

Dentro del estudio de agotados que realiza actualmente Logyca se han tipificado 10 – 12 causales con las cuales se realiza la trazabilidad del porque del agotado.

En Colombia se mide todo el año desde el 15 de enero hasta el 15 de diciembre, se miden en la actualidad 27 industriales los cuales son los que compran el estudio y que son proveedores de almacenes de cadena, se mide en las principales cadenas de comercio moderno del país (Grupo Éxito, Olímpica, Cencosud, Colsubsidio, Cafam, La 14), se visitan 114 puntos de venta todas las semanas, en un día promedio se miden alrededor de 1000 – 1100 referencias en una cadena.

En el pasado, la fundación Logyca realizó el estudio de agotados en Panamá, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y alcanzó a realizar una medición parcial en Ecuador. Actualmente realiza el estudio de agotados en solo dos países del exterior los cuales son Costa Rica y Honduras, los otros países los está midiendo en la actualidad otras organizaciones GS1 que tienen el servicio de medición de agotados en dichos países.

De los países donde actualmente la fundación Logyca realiza el estudio de agotados; el mejor indicador lo presenta Colombia, ya que se ha avanzado mucho en el análisis de causales y en la parte colaborativa entre proveedores y las cadenas, lo cual se debe principalmente a que ya se lleva 10 años midiendo el agotado.

GS1 Colombia fue pionero en la medición de agotados ya que inicialmente la medición estaba dentro de GS1 pero no hacia parte del estándar GS1, por lo cual actualmente lo realiza la fundación Logyca.

El proceso se inicia con GS1 Colombia en el año 1988 cuando se comienza a trabajar con los temas de logística con los estándares de comercio electrónico e identificación de productos (códigos de barras) y se comenzó con el servicio básico de formación, luego las compañías salían a aplicar lo aprendido al interior de sus empresas y no sabían aplicarlo; de allí surge el servicio de consultoría y a partir de ese momento las empresas solicitaron el desarrollo de indicadores y Benchmarking logístico. Para realizar el estudio de agotados no se puede estar

del lado de ninguna de las partes implicadas, no del lado del lado de las cadenas ni del lado del industrial, por el contrario se debe estar del lado de la buena práctica, por lo cual, se hizo un voto de confianza y fue allí cuando GS1 Colombia le propone a la fundación Logyca que sea la encargada de realizar dicho estudio en el año 2005.

El indicador de agotados es interesante y “sexy” puesto que si mejora, es bueno para la cadena y para el industrial y por ende para el consumidor final. Es un indicador muy fácil para trabajar en temáticas de colaboración, la fundación Logyca siempre ha promovido la idea de trabajar de manera colaborativa en todo el tema de gestión de cadena de abastecimiento y el indicador de agotados es perfecto para alinear industriales y el canal moderno para trabajar en reducirlo, éste permite la colaboración entre empresas y es un caso de negocios que se puede construir de una manera muy fácil. Trabajando sobre las causales del indicador, se pueden generar ventas inmediatas, por lo cual, es un indicador que es muy fácil de vender al interior de las empresas.

Las metodologías a nivel mundial que existen para la toma de los datos para el indicador de agotados son: una que es basada en sistemas de información y la otra es una medición presencial, en Colombia la fundación Logyca utiliza la metodología presencial, ya que lo que hace Logyca es imitar a un consumidor que va a un punto de venta con una lista de mercado y encuentra o no el producto, lo que inicia esa persona que va físicamente al punto de venta es hacer trazabilidad del porque el producto no está exhibido en góndola, como debería estar y a partir de allí se inicia toda la asignación de las causales cuando el producto no se encuentra disponible, revisando si no está en la góndola , verificar e ir hasta en la trastienda del punto de venta para buscarlo.

En la fundación Logyca quien mide agotados hoy en día se llama el equipo de inteligencia de negocios y dentro de éste hay un equipo de operación que se encarga de todo el soporte logístico de la medición, este es un grupo de personas caminando por toda Colombia, Costa Rica y Honduras haciendo esta medición todos los días del 15 de enero hasta el 15 de diciembre y luego esa información en la medida que se va recopilando vía terminales portátiles se procesa, se tiene planeado hacer un cambio a tecnología celular.

El funcionario de Logyca que recopila la información va con una lista de mercado y va disparando en el código de barras de los productos que encuentra y de los que no, inicia la trazabilidad. Los reportes llegan a Logyca todos los días y se van procesando. Al industrial se le envía con la frecuencia que depende del nivel de servicio que el haya comprado, hay alertas diarias que le informan a los industriales que producto no estuvo disponible en la medición del día anterior. Teniendo una medición más continua le permite al industrial y al retail hacer una verdadera gestión sobre el agotado. Los días miércoles de cada semana Logyca envía el reporte agregado de la semana anterior en un reporte tipo ejecutivo, lo

cual, permite cruzar la información de la referencia, el agotado, el punto de venta, la fecha, la hora, etc., para poder definir las causales de los productos agotados. También se hacen reuniones entre funcionarios de Logyca con el personal líder de los industriales para proponer planes de acción para reducir el agotado; en algunas cadenas de retail hay cadenas colaborativas en las cuales intervienen la cadena, el industrial y Logyca en reuniones que tienen como fin reducir el agotado.

Actualmente Logyca tiene 27 cuentas (industriales) que pagan para que les realicen la medición del indicador de agotados de sus productos.

El indicador de agotados presenta una tendencia a la baja desde el inicio de la medición en el año 2002, como durante un año de medición, su comportamiento es decreciente presentándose en enero un agotado mayor y durante todo el año éste baja, presentando su pico más bajo a fin de año, previo a la temporada de diciembre.

Con el fin de mejorar el indicador, es muy importante identificar las causales y medirlas y así definir planes de acción para reducirlas y tener un enfoque de colaboración de los industriales y las cadenas. Con esto se pretende tener un indicador bajo, pero a su vez tener un inventario bajo.

Las principales causales del indicador son góndola no abastecida que es responsabilidad de la cadena y proveedor no entregó que es responsabilidad del industrial, estas cuales se presentan año tras año.

Logyca tiene un sueño que es tener la medición de agotados en el canal tradicional (autoservicios independientes, tiendas de barrio, canal institucional) para una visión del agotado no solamente en el canal moderno (retail), éste es muy retador pero sería muy importante tenerlo de forma continua.

La poca participación de las grandes empresas en el estudio de agotados, en algunos casos, se debe a que hay industriales que no entienden el agotado todavía, esto es sorprendente pero es la realidad, no hay una valoración directa del agotado, hay muchos industriales que trabajan más en canal tradicional que en canal moderno y por lo tanto es un tema de poca importancia para ellos, la recolección de los datos para el estudio es presencial, lo cual, hace que los costos de éste sean altos, ya que, esto implica tener una tropa de personas visitando 114 puntos de ventas semanales en toda Colombia, lo cual, hace que para empresas pequeñas sea un costo alto. La mejor forma de recolectar los datos es presencial, y no se ha encontrado una manera de hacerlo más barato a la que se realiza actualmente; se espera que si este se calcula con sistemas de información sea mucho mas incluyente que la medición presencial y si las compañías que por la barrera de costos actualmente no lo compran lo puedan adquirir entendiendo que no es el mismo estudio al que se realiza actualmente. Se puede decir en términos generales que el estudio es caro.

Los costos del estudio de agotados los asume en su totalidad los industriales y las cadenas de retail lo que hacen es que facilita la recolección de la información en los puntos de venta para que se haga el estudio. El costo del estudio depende del número de puntos de ventas que se quiera comprar y del número de referencias que se quieran medir; el costo es anual.

La fundación Logyca realiza una encuesta con los consumidores para saber la reacción al agotado, ya que, el consumidor cuando llega y no encuentra el producto, dependiendo del producto, reacciona de una manera distinta y de acuerdo a la reacción puede perder el industrial, el retail o ambos, entonces los estudios que se hacen al consumidor es para entender la percepción del consumidor al agotado en función del tipo de producto que está agotado y con base en eso, aplicar esos porcentajes al indicador de agotados del año inmediatamente anterior para poder saber que es un verdadero agotado para el industrial y que es un verdadero agotado para la cadena...”

**ISABEL AGUDELO**  
**Directora de logyca investigación**  
**Fundación logyca**  
**Septiembre 27 de 2013**

### 3. CONCLUSIONES

- Por medio de la medición de este indicador, se establecen las causas por las cuales se están originando los agotados de cara al cliente, es decir, la no presencia del producto en la góndola, permitiendo identificar oportunidades de mejora que por medio de planes de acción disminuyan el impacto del agotado en las ventas y aumente la satisfacción de los clientes.
- El indicador de agotados, permite conocer el estado frente a los competidores, ya que esta medición se realiza en las principales cadenas de supermercados del país.
- Cada Cadena comercial debe trabajar para que las causales no se incrementen, garantizando el oportuno surtido de la góndola, el pedido suficiente a los proveedores y la calidad del dato de los inventarios.
- Convertir a los proveedores en aliados estratégicos, hace cumplir los objetivos que se traza cada compañía, mejorando los indicadores de ventas, la rotación de inventarios y reduciendo los agotados, ya que se encuentran comprometidos de manera directa con el reabastecimiento oportuno de los diferentes puntos de venta.
- Implementar los procesos de alineación de bases de datos entre los proveedores y la cadena genera visibilidad a través del proceso de suministro, ventas y reabastecimiento.
- A pesar de los esfuerzos de las cadenas comerciales, los industriales y la fundación Logyca es evidente que las causas más representativas son persistentes cada año y solo difieren de un año a otro por el puesto que ocupan.
- El indicador de agotados es un tema que ha cobrado mayor importancia en los últimos años, lo cual, se ve reflejado por los resultados del indicador.
- La información para tratar el tema de agotados no es fácil de ubicar, ya que, por internet no se halla suficiente información.

#### 4. RECOMENDACIONES

- Se debe buscar que el estudio de agotados que realiza la Fundación Logyca sea más incluyente para aumentar el número de empresas que participan en la medición de agotados, ya que, actualmente solo las grandes empresas participan en éste.
- Es importante realizar la medición de agotados en el canal tradicional (autoservicios independientes, tiendas de barrio, canal institucional), para que el sueño que tiene hoy la Fundación Logyca de tenerlo de forma continua pueda llevarse a cabo.
- La implementación de una correlación entre el dato del indicador de agotados y los días de inventario de las cadenas; siendo su finalidad comprobar que el agotado está amarrado a mas o menos días de inventario.
- Comunicación fluida entre el personal de ventas, el personal de abastecimiento y de inventarios de cada punto de venta, para tener una respuesta oportuna en el momento que se presente un agotado de cara al cliente y tener la confiabilidad en el sistema para saber que el inventario esta correcto.
- Generar procedimientos por parte de las cadenas, en sus CEDIS y recibos de mercancía de los almacenes; para la atención oportuna de los proveedores en los puntos de venta, de esta manera el tiempo de surtido se reduce y se vuelve más ágil. Programación de citas.
- El proveedor debe estar en continuo mejoramiento de su nivel de servicio y la frecuencia de sus entregas. Se recomienda realizar programas de certificación de entregas para los proveedores por parte de las diferentes cadenas comerciales.
- Tener un adecuado balanceo en el inventario del punto de venta, de acuerdo a las necesidades de rotación, así se eliminan los excedentes que pueden generar averías, obsoletos y vencimientos.
- Programar según los resultados, inventarios cíclicos para llevar control permanente sobre el inventario.
- Construir procesos internos en cada punto de venta, para la revisión física de agotados y su seguimiento; como la implementación de un surtido eficiente en las góndolas, desde la apertura del almacén hasta su cierre, generando un mayor refuerzo de éste en los días y horas de mayor venta; de esta forma se minimiza la causal más representativa Góndola no Abastecida por Operador de Punto de Venta.

- Segmentar el surtido del punto de venta por categorías de productos y asignar directamente un responsable para su surtido
- Controlar los pronósticos de demanda y tener actualizado los stock de presentación y de seguridad para evitar el desabastecimiento en el punto de venta.
- Fortalecer la relación entre la cadena y el proveedor, para mejorar el nivel de abastecimiento y brindar un mejor servicio al consumidor.
- Los consumidores deberían estar más informados acerca del esfuerzo de la cadena para mejorar la disponibilidad del producto, de esta manera ellos podrían ayudar a informar sobre el faltante al encargado del punto de venta.
- Sensibilizar y capacitar a todos los participantes en el proceso de abastecimiento sobre la importancia del indicador de agotados, para mejorar los resultados.
- Dimensionar al personal del punto de venta sobre la importancia de los resultados obtenidos del indicador, generando una retroalimentación; ya que son ellos los directos responsables del surtido, en el momento que se genera el agotado.
- Diseñar un mecanismo en el punto de venta que permita alertar al personal del almacén, para que la góndola sea surtida rápidamente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

FLOREZ, Rafael. IAC Colombia. Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor (2004) Disponible en documento

Logyca. Disponibilidad de producto: retos y oportunidades (2008) Disponible en documento

Logyca. Reporte estudio de agotados (2013) Disponible en documento

## CIBERGRAFÍA

AGUDELO, Isabel. El Retail: un negocio que focaliza grandes esfuerzos en la cadena de valor (2009) Disponible en: <http://www.globalpyme.org/memorias/bolivar.pdf>

Dinero.com. Productos están cada vez más presentes en las góndolas. (febrero 2010). Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/productos-estancada-vez-presentes-gondolas/90798>

Ensegundos.net. Empresas dominicanas pierden hasta un 24% en ventas porque dejan agotar productos en Góndola. (julio 2011). Disponible en: <http://www.ensegundos.net/2011/07/29/empresas-dominicanas-pierden-hasta-un-24-en-ventas-porque-dejan-agotar-productos-en-gondola/>

GS1 Dominicana. Productos Agotados en Góndola. Empresas pierden 31% en ventas por agotados en Góndola. (2010). <http://www.gs1rd.org.do/index.php/servicios/gap>. Fecha de consulta (Abril 30/2013 Hora 9:30 pm)

GS1 El Salvador. III Estudio de faltantes de mercadería en góndola. (2008), disponible en: <http://www.gs1sv.org/uploaded/content/article/1810910397.pdf> Fecha de consulta (junio 06/2013 Hora 9:30 pm)

GS1. Argentina. Boletín en línea. No. 53, Edición XI Disponible en: <http://www.gs1.org.ar/boletinesGS1/53/home.htm>

GS1. Dominicana. 6 estudio de productos agotados en góndola. (2012). Disponible en: [http://www.gs1rd.org.do/descarga/Resultados\\_Generales\\_Mercado\\_6to\\_Estudio\\_PAG2012.pdf](http://www.gs1rd.org.do/descarga/Resultados_Generales_Mercado_6to_Estudio_PAG2012.pdf) Fecha de consulta (junio 06/2013 Hora 11:00 pm)

<http://www.gs1co.org/nosotros/gs1colombia.aspx> Fecha de consulta (Mayo 08/2013 Hora 6:20 pm)

<http://www.gs1co.org/nosotros/gs1global.aspx> Fecha de consulta (Mayo 08/2013 Hora 6:00 pm)

<http://www.logyca.org/nosotros/historia.aspx> Fecha de consulta (Mayo 08/2013 Hora 8:00 pm)

<http://www.logyca.org/ServiciosySoluciones/Consultoría/Experiencia.aspx>

<http://www.logyca.org/serviciosysoluciones/informaciónanalítica/servicios/disponibilidaddeproductoenpuntodeventa.aspx> Fecha de consulta (Abril 25/2013 Hora 10:09 am)

JARAMILLO, Dario. Carulla Vivero. La colaboración produce resultados. (2007), disponible en: <http://www.gs1ve.org/pdf/cecral/La%20Colaboracion%20Produce%20Resultados%20dario%20jaramillo.pdf> (junio 06/2013 Hora 9:15 pm)

Latinpymes. En 2009 Colombia Presentó el Nivel de Faltante de Mercancía en Góndola más bajo en su historia. (2009) Disponible en: <http://www.latinpymes.com/portal/actualidad/item/1901-en-2009-colombia-presento-el-nivel-de-faltante-de-mercancia-en-gondola-mas-bajo-en-su-historia.html?tmpl=component&print=1>

QUEVEDO, Julio. La Fragua - Guatemala. Primer Estudio de Agotados en Góndola, oportunidades para colaborar (2005), disponible en: [http://www.excelencialogistica.org/cecral/publicaciones/documentos/memorias\\_cecral/Presentacion%20Julio%20Quevedo.pdf](http://www.excelencialogistica.org/cecral/publicaciones/documentos/memorias_cecral/Presentacion%20Julio%20Quevedo.pdf) Fecha de consulta (Mayo 02/2013 Hora 5:00 pm)

GIL, Luis. Grupo Éxito. Garantizando la disponibilidad de producto en el punto de venta (2005) Disponible en: [http://www.excelencialogistica.org/cecral/publicaciones/documentos/memorias\\_cecral/PresentacionLogistica%20Dr.%20Gil.pdf](http://www.excelencialogistica.org/cecral/publicaciones/documentos/memorias_cecral/PresentacionLogistica%20Dr.%20Gil.pdf)

VITOLLO, Leonardo. Agotados de Mercancía en Góndola. Satisfacción al cliente en Latinoamerica. (Septiembre 21 de 2006), GS1 - Argentina Disponible en: <http://www.excelencialogistica.org/cecral/publicaciones/21%20DE%20SEPT/Agotados%20de%20Mercanc%C3%ADa%20en%20G%C3%B3ndola%20-%20Satisfaciendo%20al%20Consumidor%20LA.pdf>