

***ESTUDIO SOBRE LOS
FALTANTES EN
ANAQUEL EN UNA
CADENA DE
AUTOSERVICIO***

**INVESTIGACION EMPRESARIAL
AMECE
2004**

CONTENIDO

- I. OBJETIVO
- II. METODOLOGIA
- III. LA SITUACIÓN DE LOS FALTANTES EN ANAQUEL POR CATEGORÍA
- IV. LOS CONSUMIDORES REPORTAN FALTANTES
- V. LA RESPUESTA DEL CONSUMIDOR ANTE LOS FALTANTES DE ANAQUEL
- VI. CONCLUSION, LAS IMPLICACIONES EN LOS NEGOCIOS

I. OBJETIVO

Detectar y cuantificar ocurrencias de productos faltantes (Out Of Stock) por categoría (de mercancías) identificando las causas de desabasto y estimando su impacto.

II. METODOLOGIA

Este Estudio sobre los Faltantes en Anaquel se llevó a cabo en cuatro tiendas de una cadena de autoservicio del país en el año 2004. La observación se hizo en cuatro categorías de productos, las cuales son las que contribuyen a por lo menos la mitad de las ventas de los supermercados. Estas categorías son: Bebidas, Productos para el Cuidado del Hogar, Productos para Cuidado Personal y Alimentos.

Definiéndose así los siguientes dos tipos de productos: A = 70%, productos con alto movimiento de inventario, lo que se asocia a productos que tienen una alta demanda y para los cuales se pronostica que el desabasto tendrá un fuerte impacto en la lealtad del cliente y para los que se debe establecer políticas de manejo de inventario más exigentes; B = 30%, productos con bajo movimiento de inventario, lo que corresponde a productos especiales para los cuales la demanda es moderada o baja y que si bien impactan en menor grado el nivel de servicio al cliente, representan la oportunidad de dar un servicio diferenciado al ofrecer al cliente una mezcla de surtidos superior a la de otros supermercados.

En la *Tabla 1* se reportan las familias de productos dentro de las cuatro categorías básicas que fueron observados físicamente en cada tienda para registrar su desabasto. Estas familias son comercializadas por todas las tiendas permitiendo una evaluación global para la cadena.

Tabla 1. Familias de productos por categoría observados para definir faltantes

Categoría	Sub-categoría
Bebidas Total de familias de productos = 8	Vinos: nacionales e importados Aguas Bebidas refrescantes: refresco normal y jugos Bebidas alcohólicas: tequilas Cervezas: nacionales e importadas
Cuidado del hogar Total de familias de productos = 7	Detergentes: presentación en polvo y líquidos Detergentes para trastes: presentación en polvo y líquido Insecticidas Limpiadores: de pisos y baños
Cuidado personal Total de familias de productos = 6	Shampoo: normal y con acondicionador Jabones: en barra y líquidos Pastas dentales Enjuagues
Alimentos Total de familias de productos = 27	Galletas dulces: tipo Marías Galletas saladas Helados Tés Café instantáneo Quesos: mexicanos de venta a granel y empacados Aceite embotellado Salchichonería: empacada y a granel Mermeladas Yogurt: fermentado e infantil Leche: normal y descremada (light) Vegetales enlatados: elotes Salsas y chiles: salsas preparadas y chiles enlatados Edulcorantes: nutrasweet y azúcar morena Condimentos: líquidos y sazonadores Pan: integral y regular Cereales fríos: hojuelas de maíz Leguminosas: frijol en lata y frijol en bolsa

La definición de horarios de observación para los productos a estudiar, se ubicó físicamente en su lugar de exhibición en cada una de las tiendas participantes, realizándose la observación del estado del anaquel de acuerdo a las siguientes situaciones:

- 1 = Anaquel lleno
- 2 = Anaquel parcialmente lleno
- 3 = Anaquel vacío
- 4 = Anaquel en proceso de abasto

Tabla 2. La observación fue realizada en diferentes días de la semana y horarios. Los días de la semana correspondieron a periodos de alta demanda (viernes ó sábado) y periodos de baja afluencia de clientes (jueves). Para cada día de observación se realizaron mediciones a mañana (hasta antes de las 12 a.m.) y tarde (de las 12 p.m. al cierre) a intervalos de una o dos horas según el horario de la tienda. El 40% de las observaciones fueron para días entre semana ó periodos de baja demanda, y 60% para periodos de fin de semana o alta demanda. El mayor número de observaciones en fin de semana se realizó atendiendo a la situación de que el re-abasto en anaquel es más intenso cuando hay mayor número de clientes y se intensifica la demanda. Del total de 28 periodos de observación, 12 fueron por la mañana (43%) y los restantes 16 por la tarde (57%), este esquema atiende nuevamente a la situación de la intensificación de la demanda después de las 12 a.m.

Tabla 2. Horarios de observación por tienda

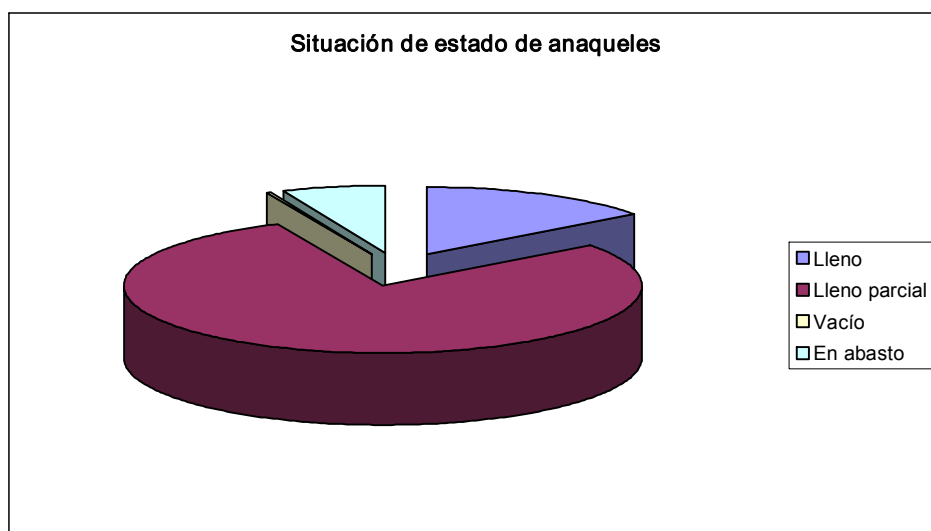
Nombre de la tienda	Día de observación	Horario	Período de la semana
Tienda A Total de 8 periodos de observación sobre 45 productos para un total de 360 registros <i>Nutrasweet, helado y Pasta dental no hay registros</i> <i>Única tienda que lleva cerveza importada</i>	Jueves Viernes Sábado	2 observaciones por la mañana y 6 por la tarde	3 observaciones entre semana y 5 en fin de semana
Tienda B Total de 6 periodos de observación sobre 46 productos para un total de 278 registros <i>No comercializa cerveza importada, y tiene registros parciales para edulcorantes</i>	Jueves Viernes Sábado	2 observaciones por la mañana y 4 por la tarde	2 observaciones entre semana y 4 en fin de semana
Tienda C Total de 6 periodos de observación sobre 44 productos para un total de 264 registros <i>No comercializa cerveza importada, tequila, nutrasweet y helado</i>	Jueves Viernes Sábado	4 observaciones por la mañana y 2 por la tarde	2 observaciones entre semana y 4 en fin de semana
Tienda D Total de 8 periodos de observación sobre 47 productos para un total de 376 registros <i>No comercializa cerveza importada</i>	Jueves Viernes Sábado	4 observaciones por la mañana y 4 por la tarde	3 observaciones entre semana y 5 en fin de semana
TOTAL DE PERÍODOS DE REVISIÓN = 28 TOTAL DE OBSERVACIONES A NIVEL PRODUCTO = 1,282	JUEVES 10 PERÍODOS DE REVISIÓN VIERNES 10 PERÍODOS DE REVISIÓN SÁBADO 8 PERÍODOS DE REVISIÓN	12 OBSERVACIONES POR LA MAÑANA Y 16 POR LA TARDE	10 OBSERVACIONES ENTRE SEMANA Y 18 PARA FINES DE SEMANA

Este esquema de horarios de observación cubrió diferentes periodos y horarios, el cual corresponde a una revisión continua del abasto para entre 45-48 familias de productos, en 28 periodos diferentes de observación para un total de 1,278 registros a nivel familia de productos en anaquel. Adicionalmente, para identificar las causas de faltantes en anaquel se recopiló información de dos entidades a cargo del abasto –tienda y centro de distribución- mediante

entrevistas. El contenido de estas entrevistas se diseñó para determinar la forma en que se realiza el abasto y las posibles fallas en el proceso que sigue cada entidad. Tomando en cuenta el número de familias de productos en cada categoría, los tres días de revisión y el número de períodos dentro de cada día en que se realizó la revisión, se cuenta con un total de 1,282 registros, distribuidos por categoría de la siguiente forma:

- 198 revisiones para la categoría de bebidas (7 familias x 4 tiendas x 6 períodos)
- 196 revisiones para la categoría de productos para el cuidado del hogar (7 familias x 4 tiendas x 6 períodos)
- 160 revisiones para la categoría de productos para el cuidado personal (6 familias x 4 tiendas x 6 períodos)
- 724 revisiones para la categoría de alimentos (25/27 familias x 4 tiendas x 6 períodos)

Sobre este total de 1,282 revisiones, en la *Gráfica 1* podemos observar la distribución de productos se aprecia que la condición más frecuente es que los anaqueles de productos se encuentren sólo parcialmente llenos (78.5%) lo que implica que no todas las marcas y presentaciones para una familia están regularmente disponibles. Un 14.8% de las ocasiones se encontraron anaqueles completamente llenos para las tiendas participantes, interpretándose este porcentaje como el nivel de servicio que mantiene la cadena para sus clientes en el sentido de ofrecerles un surtido completo de los productos que distribuye la tienda. Únicamente un 0.2% de las veces el cliente se encuentra con anaqueles vacíos, lo que implica una pérdida de compra para la cadena ya que no se cuenta siquiera con existencia de productos equivalentes que permitan la sustitución. Este bajo porcentaje de casos revela que el sistema de abasto que se maneja en la cadena es lo bastante apropiado como para evitar los casos de no disponibilidad de las principales categorías de productos.

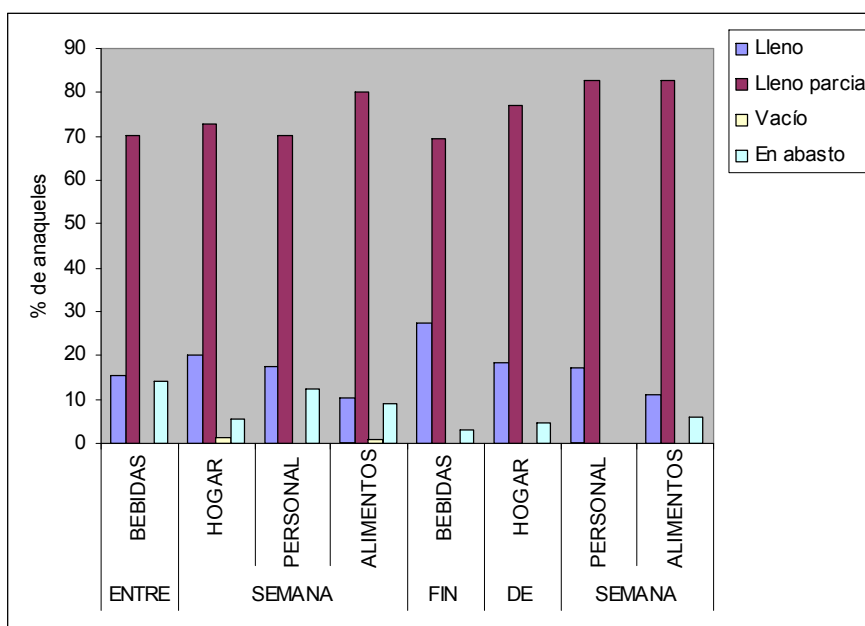


GRÁFICA 1. Distribución Total de Familias de Productos según la *Condición del Anaquel*.

Dentro de la situación de los anaqueles por categoría de producto, frecuentemente la más llena corresponde a los anaqueles de bebidas (23.2% de las veces) que es también una de las dos categorías que no registra observaciones de anaquel vacío lo que se asocia directamente a una mayor disponibilidad de productos en anaquel. Por otra parte, la categoría alimentos es la que con menos frecuencia (10.9%) registra anaqueles con el total de marcas y productos disponibles. Para la categoría de productos para el cuidado personal se tiene el mayor porcentaje de observaciones de anaquel parcialmente lleno (82.7 %), asociándose este esquema de surtidos a la mayor variedad de familias que contiene y a la dificultad inherente de mantener una oferta completa para esta gran cantidad de productos. Las categorías de cuidado del hogar y cuidado personal son las más similares en su esquema de llenado de anaqueles, aproximadamente $\frac{3}{4}$ de las observaciones indican que los anaqueles de productos de estas categorías están llenos parcialmente, y un 17-19% de los casos el lleno es total. La categoría

de cuidado personal se identifica además como la que registra la mayor frecuencia de anaqueles en abasto.

La *Gráfica 2* y *Tabla 3*, muestran los porcentajes de anaqueles encontrados en cada situación de abasto para los períodos de entre semana y fin de semana. Cada barra corresponde al porcentaje de veces en que un anaquel fue observado en determinado estado respecto al total de observaciones realizadas para la categoría. Para la categoría de bebidas, se realizaron observaciones durante diez períodos de tiempo, para un promedio de 7 familias de productos por tienda. Del total de 71 observaciones realizadas en esta categoría, un 15% se registraron anaqueles totalmente llenos.

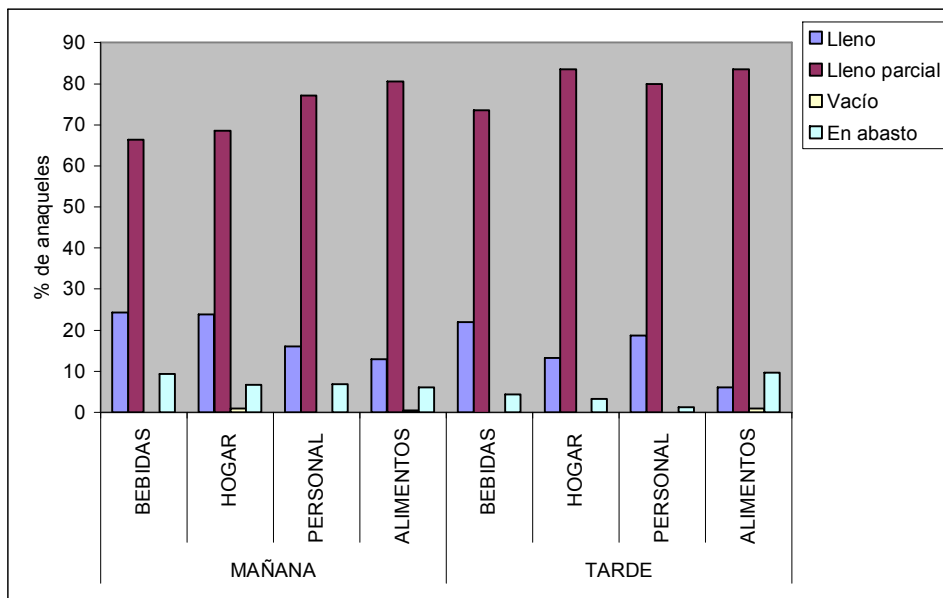


GRÁFICA 2. Situación de anaqueles por *Grupo de Productos*. Comparación entre períodos de entre semana y de fin de semana

Tabla 3. Porcentajes de anaqueles en diferente estado según el período de la semana

Período de observación	Anaquele lleno	Anaquele parcialmente lleno	Anaquele vacío	Anaquele en abasto
Entre semana	15.8 %	73.4 %	0.6 %	10.3 %
Fin de semana	18.5 %	78 %	0 %	3.5 %

La *Gráfica 3* y *Tabla 4* muestran el porcentaje de anaqueles en diferente estado de llenado para diferentes horarios. Los porcentajes representados en la gráfica se calcularon considerando el total de períodos de observación por combinación horario-categoría sobre las tiendas participantes.



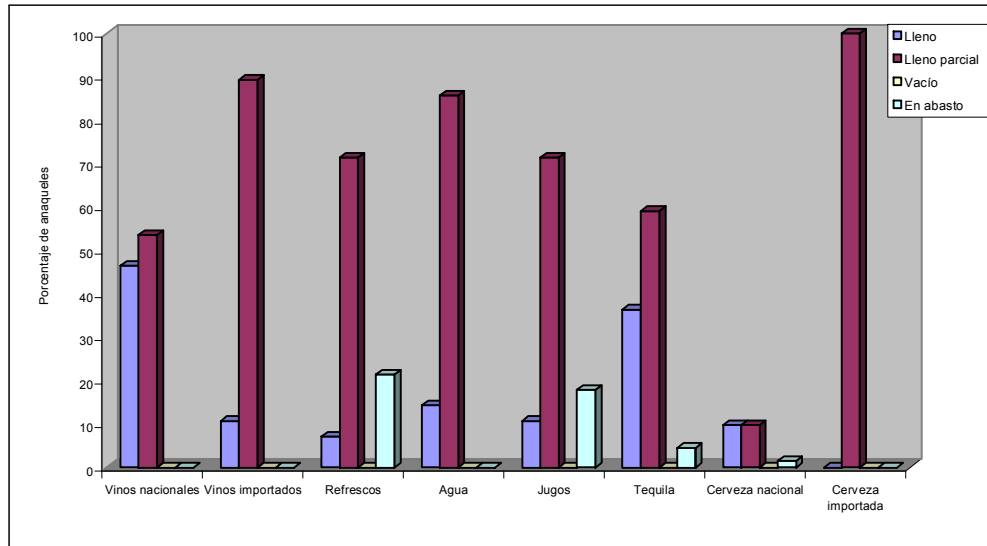
GRÁFICA 3. Situación de anaqueles por *Grupo de Productos*. Comparación entre Horarios matutino y vespertino

Tabla 4. Porcentajes de anaqueles en diferente estado según horario de observación

Horario de observación	Anaqueles llenos	Anaqueles parcialmente llenos	Anaqueles vacíos	Anaqueles en abasto
Matutino	19.3 %	73.1 %	0.4 %	7.2 %
Vespertino	15.0 %	80.2 %	0.2 %	4.7 %

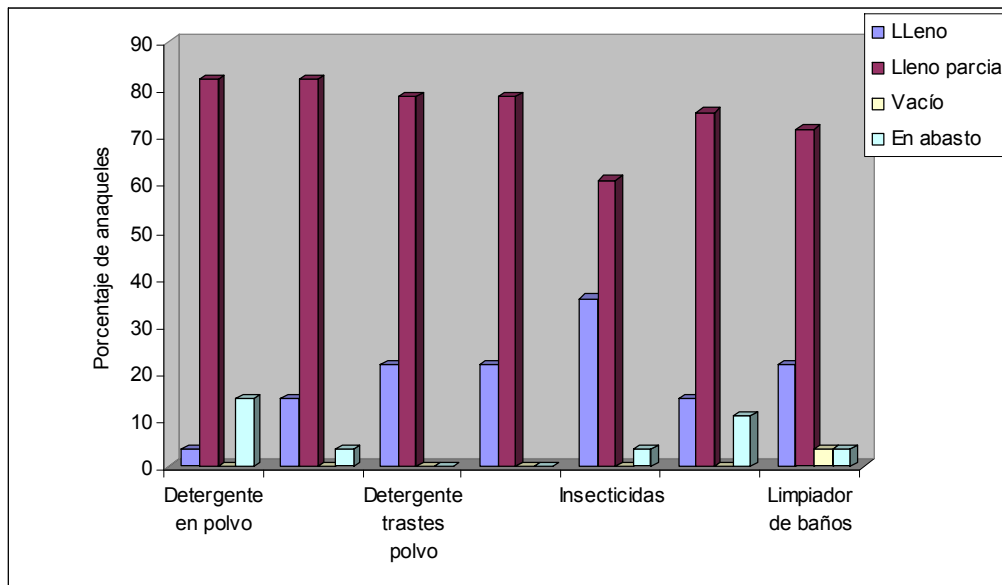
III. LA SITUACIÓN DE LOS FALTANTES EN ANAQUEL POR CATEGORÍA

La *Gráfica 4* describe la situación de las diferentes familias de bebidas en relación al nivel de abasto del anaquel donde se ubican. Se aprecia que las familias de productos para las que con mayor frecuencia (entre el 36.4 y 46.4%) se reportaron *anaqueles llenos*: *vinos nacionales y tequilas*. Mientras que los productos con el *menor porcentaje de anaqueles llenos* fueron *cerveza nacional (9.8%)* y *refrescos (7.1%)*. Es importante notar que las familias para las que se registra mayor frecuencia de anaqueles llenos son familias de menor movimiento (especialmente tequilas) dentro de la categoría. Para *ninguna de las familias en la categoría se reportaron anaqueles vacíos*, revelando políticas de revisión apropiadas para las bebidas. Se aprecia también que para los productos de mayor movimiento –refrescos y jugos– corresponde el mayor porcentaje de casos de anaqueles en abasto, reflejando la asociación que hay entre tasas de rotación de los productos y períodos de abasto y revisión.



GRÁFICA 4. Situación de anaqueles para la *Categoría de Bebidas*

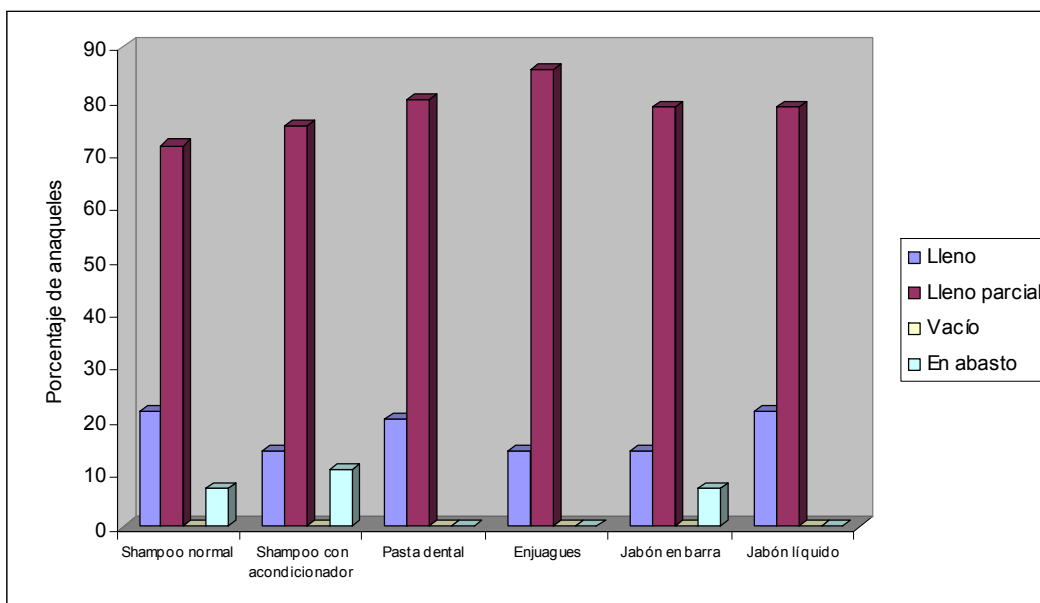
La situación para la categoría de productos para el cuidado del hogar se describe en la *Gráfica 5*, donde los *productos mejor abastecidos –mayor porcentaje de veces en que su anaquel se reportó lleno-* son los *insecticidas (35.7%)*, que son productos de baja o mediana demanda relativo al resto de los productos en esta categoría. En tanto que la familia de productos con el menor porcentaje de anaqueles completamente abastecidos fue la de detergentes para ropa en presentación polvo, que resulta ser la familia de mayor demanda dentro de esta categoría por lo que un abasto eficiente es requerido para evitar un impacto negativo en las ventas y la percepción de servicio para el cliente. Con respecto a *anaqueles vacíos –lo que corresponde a un total desabasto en ciertos períodos-* la *única familia que se reportó en esta situación fue la de limpiadores de baños*.



GRÁFICA 5. Situación de anaqueles para la *Categoría de Productos para el Cuidado del Hogar*

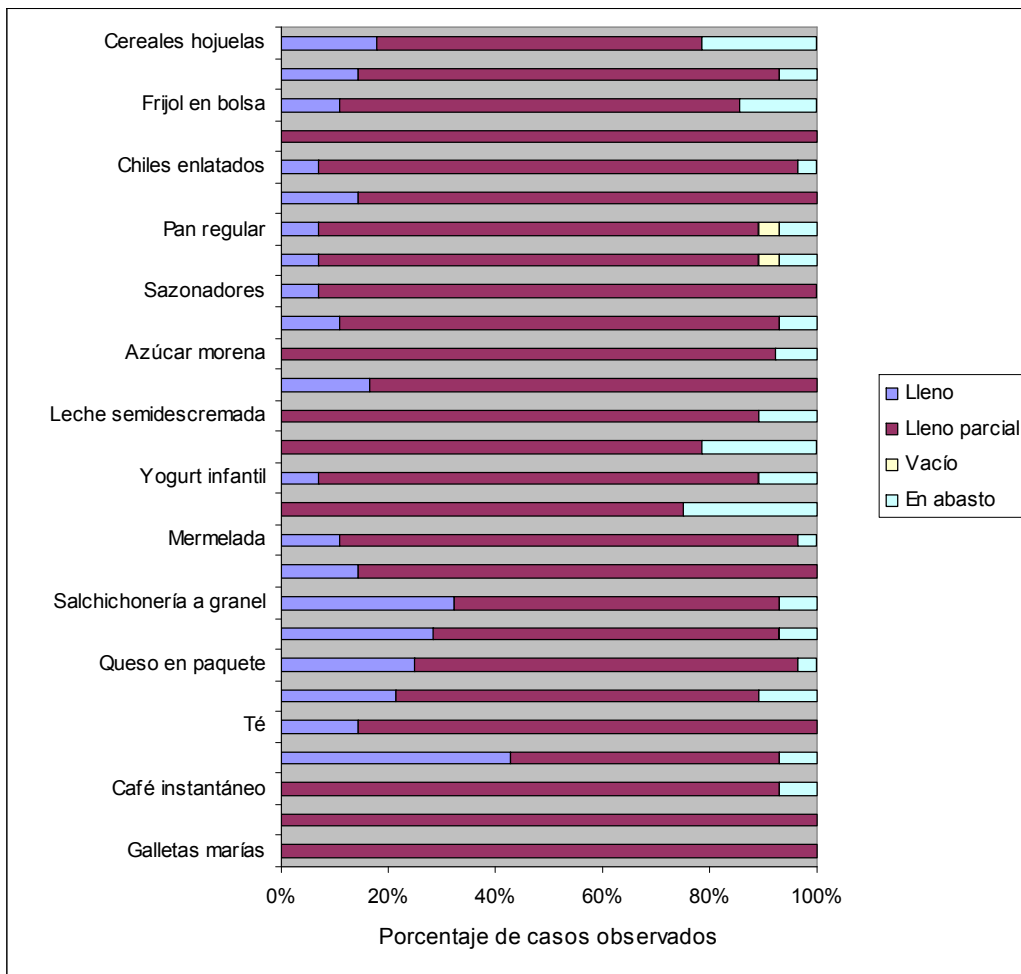
Para la categoría de productos de cuidado personal, la distribución de los anaqueles según su nivel de abasto se describe en la *Gráfica 6*. Para esta categoría los *productos mejor abastecidos son los de las familias de shampoo normal (21.4%), jabón líquido (21.4%)*. Una de estas dos familias es de bajo movimiento y contribución a ventas (jabón líquido). Por lo que el

mejor abasto se asocia o a un alto nivel de re-abasto para la categoría debido a su importancia, o la baja demanda del producto que permite mantener en buen estado el anaquel. *Para las familias en esta categoría no se observaron casos de anaqueles vacíos*, registrándose además los mayores porcentajes de casos de anaqueles en abasto para los shampoos y jabones en barra, que son dos de las tres familias –la otra es pasta dental- de mayor movimiento en la categoría. Nuevamente esto refleja tanto el cuidado de la cadena por mantener el re-abasto de los productos de más movimiento como la necesidad de incrementar la frecuencia de este re-abasto para mantener anaqueles si bien con lleno parcial –conveniente a la cadena- con un surtido aceptable para los productos de mayor demanda por familia, de tal manera que no se afecte la percepción del cliente respecto a un nivel de surtidos adecuado.



GRÁFICA 6. Situación de anaqueles para la *Categoría de Productos para el Cuidado Personal*

Finalmente se analizó la situación de la categoría más amplia, alimentos. La *Gráfica 7* permite identificar los productos mejor y peor abastecidos en la categoría de Alimentos. Las familias con el mayor porcentaje de casos en que su *anaquel estaba lleno* fueron: *helados (42.9%)* *quesos tanto los mexicanos de venta a granel (21.4%) como los empacados (25%)*, *productos de salchichonería tanto pre-empacada (28.6%) como venta a granel (32.1%)*. Con respecto a los productos alimenticios para los que más frecuentemente se observaron *anaqueles totalmente vacíos*, *sólo se reportó al pan de caja, tanto integral (3.6%) como normal (3.6%)*. Para el resto de los productos alimenticios no se detectaron faltantes, además de que la observada para el pan fue para un único período de observación. Para varias familias dentro de esta categoría no se registraron casos en que los anaqueles estuvieran llenos, los productos para los cuales sólo se tiene oferta parcial –anaquel semillero- por parte de la cadena son: galletas (marías y saladas), lácteos (yogurt fermentado, leche tanto normal como light), azúcar y frijol en lata. Las familias de lácteos son de las de mayor movimiento y contribución en la categoría por lo que se recomienda revisar si esta situación constante de oferta parcial de surtidos es conveniente de implementar para todas las tiendas de la cadena o si es necesario incrementarla para aquellas que atiendan a segmentos más demandantes en variedad. También se observa nuevamente esta asociación entre rotación de la familia de productos y frecuencia de re-abasto de anaqueles. Las familias con mayores niveles de anaqueles en abasto son: yogurt fermentado (25%), leche normal (21.4%), cereales (21.4%) y frijol en bolsa (14.3%).



GRÁFICA 7. Situación de anaqueles para la *Categoría de Alimentos*

La situación predominante en las tiendas es de un abasto parcial de productos en todas las familias y categorías consideradas (del 70% ó más). Sólo se observó un caso aislado (un único período para una única tienda en el horario de apertura) de anaquel vacío para las familias de pan normal e integral. Para el resto de las familias consideradas para el estudio siempre se mantuvo un nivel de abasto al menos parcial. En promedio se registraron 17.6 % de anaqueles de productos llenos durante el período de observación, 76.3% con lleno parcial, únicamente 0.2% vacíos y 5.9% en re-abasto. De acuerdo a las observaciones realizadas, la categoría de bebidas es la que tiene el mayor porcentaje promedio de anaqueles Llenos (23.2%) además de una alta frecuencia promedio de re-abasto (7.1%). Para la categoría de alimentos se reporta la mayor frecuencia promedio (81.8%) de anaqueles parcialmente llenos, con múltiples familias (ocho casos que equivalen al 30% de las familias consideradas en la categoría) sin observaciones de anaqueles Llenos, además de registrar la frecuencia promedio más alta de casos de re-abasto (7.2%). Las categorías de cuidado del hogar y personal son las más cercanas en cuanto a su nivel de servicio en abasto. Un 17.5% (personal) y 18.9% (hogar) del total de observaciones para estas categorías correspondieron a casos de anaqueles totalmente llenos, con entre el 4-5% de observaciones para re-abasto.

IV. LOS CONSUMIDORES REPORTAN FALTANTES

Debido a que el impacto del desabasto se refleja en clientes perdidos, el tamaño de muestra se determina en función de poder estimar el porcentaje de clientes que declaran que cuando hay faltantes cancelan su compra y la realizan en otra tienda. El porcentaje se ha determinado que está entre el 20-25%.

Para el caso de *lealtad a la tienda*, la variable relevante es la Intención de cambiar de supermercado. Debe tomarse en cuenta que no es evidencia de un mercado totalmente homogéneo en su lealtad, ya que de considerarse variable adicionales como es el caso de satisfacción de los clientes o su percepción de buenos precios y calidad para la oferta de productos, es posible que resulten diferentes grados de lealtad dependiendo de la relevancia que estos beneficios tengan sobre los clientes. Mientras que para determinar si el perfil del cliente influye en la *lealtad hacia los productos*, en este caso la respuesta de interés es la reacción del cliente ante el desabasto, donde poca lealtad con la marca está asociada con una sustitución de productos y una mayor lealtad ya sea con una compra parcial ó el posponer la compra para conseguir específicamente el producto deseado.

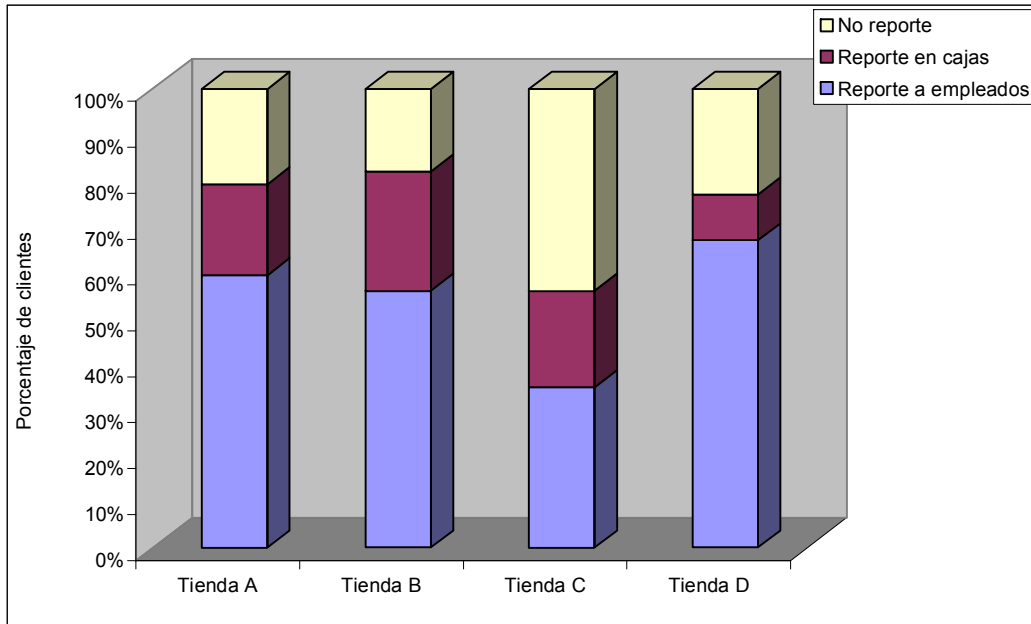
Por lo que se realizaron 556 entrevistas en las tiendas de la cadena con 497 de los clientes reportando haber localizado todos los productos deseados. De donde el nivel promedio de servicio para la cadena se establece en 89.4%, lo que implica que un cliente típico de esta cadena reportará faltantes en un 10.6% de las ocasiones que visita sus tiendas. Al contrastar los niveles de servicio por tienda, indican que el nivel de servicio no es el mismo para todas las tiendas. De los 556 clientes entrevistados, el porcentaje de consumidores que *no* localizó todos los productos que deseaba es de 10.59%, la distribución de faltantes por categoría de productos se muestra en la *Tabla 5*.

Tabla 5. Ocurrencia de faltantes por categoría de productos (Clientes)

Categoría	Bebidas	Hogar	Personal	Alimentos
% de Clientes que encontraron Faltantes	0.71	1.07	1.25	4.49

Respecto a la categoría de productos con mayor incidencia de faltantes, la *Tabla 5* indica que la categoría con más problemas en cuanto a abasto es la de Alimentos (4.5%), situación que se asocia con el elevado número de familias incluidas en esta categoría. Entre los faltantes reportados en alimentos predominaron los productos lácteos, los cereales y productos de panificación, leguminosas empacadas y también múltiples faltantes en productos de venta a granel.

El reporte de faltantes por parte de los clientes resulta una alternativa de revisión para la tienda siempre que se cuente con los mecanismos necesarios para que la información sobre productos no disponibles en anaquel se transmita al almacén de la tienda o al personal a cargo de solicitar el reabasto de productos. De acuerdo a la *Gráfica 8*, la mayor parte de los clientes (aproximadamente el 80%) en tres de las cuatro tiendas reporta regularmente los faltantes registrados durante su compra.

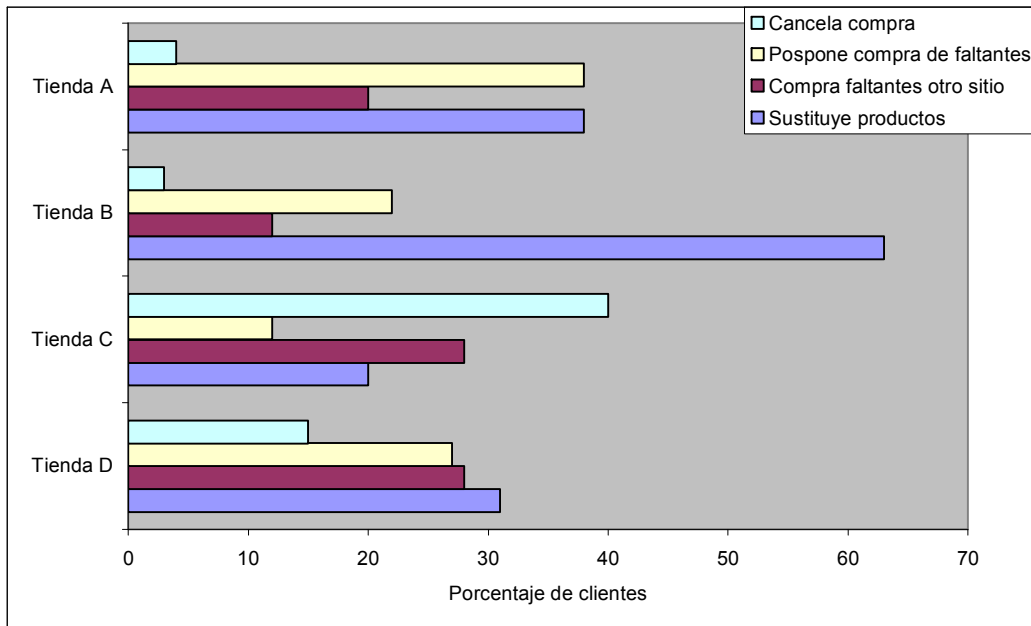


GRÁFICA 8. Colaboración de los clientes con la tienda ante faltantes

De los reportes hechos por los clientes, un 60% se hace al personal en piso o acomodadores, los cuales pueden atender de inmediato la solicitud del cliente si el producto está disponible en el almacén de la tienda. El reporte en cajas es hecho por un promedio de 20% de la clientela, este reporte retrasa el abasto en anaquel y además implica que el cliente que realiza el reporte de faltantes a su salida ya no adquiere el producto, en consecuencia la opción que permite mejorar el nivel de servicio respecto a mezcla de productos que se oferta es el reporte directo al acomodador o supervisor. Estos reportes pueden ser usados como un mecanismo interno para surtir anaqueles, ya que son los clientes en las tiendas junto con los empleados de la tienda quienes pueden asumir un papel activo en el abastecimiento en anaquel.

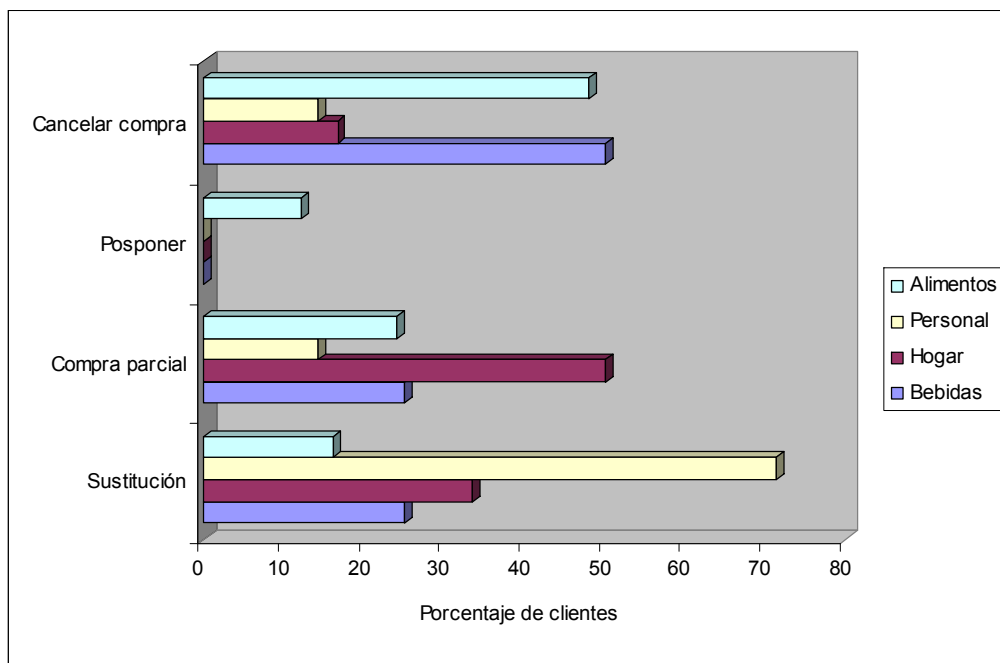
V. LA RESPUESTA DEL CONSUMIDOR ANTE LOS FALTANTES DE ANAQUEL

La sustitución entre productos no implica pérdida para la tienda, conducta frecuente entre los clientes de acuerdo a los reportes de faltantes, conducta predominante con un 63% de los clientes que sustituyen productos, identificándose como los menos leales a marcas y productos específicos. Sin embargo cuando la clientela no localiza alternativas atractivas, opta por cancelar su compra en la tienda y surtir sus productos en otro sitio mejor abastecido, con la consecuente pérdida en ventas para la tienda. La *Gráfica 9* muestra el comportamiento del cliente como consecuencia ante la ocurrencia de faltantes, en donde la compra de productos faltantes en otra tienda es la conducta reportada por la clientela de las tiendas en un 28% de los casos. El posponer la compra de faltantes resulta ser la reacción más popular entre los clientes de la Tienda A, si bien esta conducta no implica una pérdida en ventas, hay una incertidumbre asociada en la captación posterior de la compra, por lo que a menos que se trate de productos de consumo infrecuente debe tomarse en cuenta. La Tienda C es la que reporta el mayor porcentaje de casos (40%) de cancelación total de la compra en caso de no localizarse los productos deseados, lo que permite inferir que su clientela es la más leal a marcas y productos. Este alto porcentaje de reportes de cancelación de compra también se asocia a la facilidad con que los clientes de esta tienda pueden surtir sus productos en alguna otra de las múltiples alternativas disponibles en la zona de influencia de esta tienda.



GRÁFICA 9. Respuesta de los consumidores *hacia el producto* ante la ocurrencia de faltantes.

La reacción de los clientes ante faltantes varía con la categoría de productos según se aprecia en la *Gráfica 10*. Ante la ocurrencia de faltantes en bebidas y alimentos, la respuesta más probable es la cancelación de la compra en un 50%, dado que la categoría de mayor contribución a las tiendas es alimentos, esta reacción implica una pérdida parcial considerable para la cadena. Para estas dos categorías, bebidas y alimentos, se registran también los más altos porcentajes de casos en que el cliente opta por abastecer las faltantes en otro sitio, lo que incrementa aún más la pérdida potencial en ventas asociada, especialmente para la categoría de alimentos. Es interesante notar que estos productos son de los más difíciles para desarrollar lealtad, pero dado que son además los productos de consumo más frecuente y por tanto de los más frecuentemente adquiridos en las tiendas de conveniencia, sus faltantes resultan críticas ya que falla el concepto de permitir el re-surtido de productos de alta rotación para una familia. Para los productos de cuidado personal, la reacción más frecuente es la sustitución de productos (71%) lo que conviene a la cadena porque no implica pérdida en ventas en las tiendas, sin embargo son productos de menor demanda que los de las categorías bebidas y alimentos. Finalmente, para los productos de cuidado del hogar también se tiende preferentemente a adquirirlos en otra parte, pero sin que sus faltantes lleven a la cancelación total de la compra.



GRÁFICA 10. Respuesta de los consumidores ante la ocurrencia de faltantes para diferentes categorías de producto.

El abasto ineficiente no solo puede afectar las ventas debido a la adquisición de productos en otro sitio, sino que de ser continuado puede llevar a los clientes a buscar alternativas que ofrezcan un mejor servicio. La lealtad intencional de los clientes fue evaluada en la encuesta realizada, encontrándose que un 64.7% de los clientes son intencionalmente leales a la tienda ya que aún cuando se les presentó el panorama de un desabasto continuo en la tienda su respuesta fue que *seguro no cambiarían a otro supermercado*. Sin embargo, un 17.5% de los entrevistados indicó que si considera que hay una probabilidad (4.4%) o incluso seguridad (13.1%) en que cambiará de supermercado si el nivel de servicio en abasto de su mezcla de productos requerida no es el apropiado. Este porcentaje es considerablemente superior al de clientes que en el día de su entrevista no realizó una compra en la tienda, indicando que actualmente el nivel de abasto es lo bastante aceptable como para que el cliente continúe comprando en la cadena, aún cuando haya una pérdida en venta asociada a que los clientes realizan compras de los faltantes en tiendas competidoras o llegan a cancelar su compra cuando los productos críticos no están disponibles.

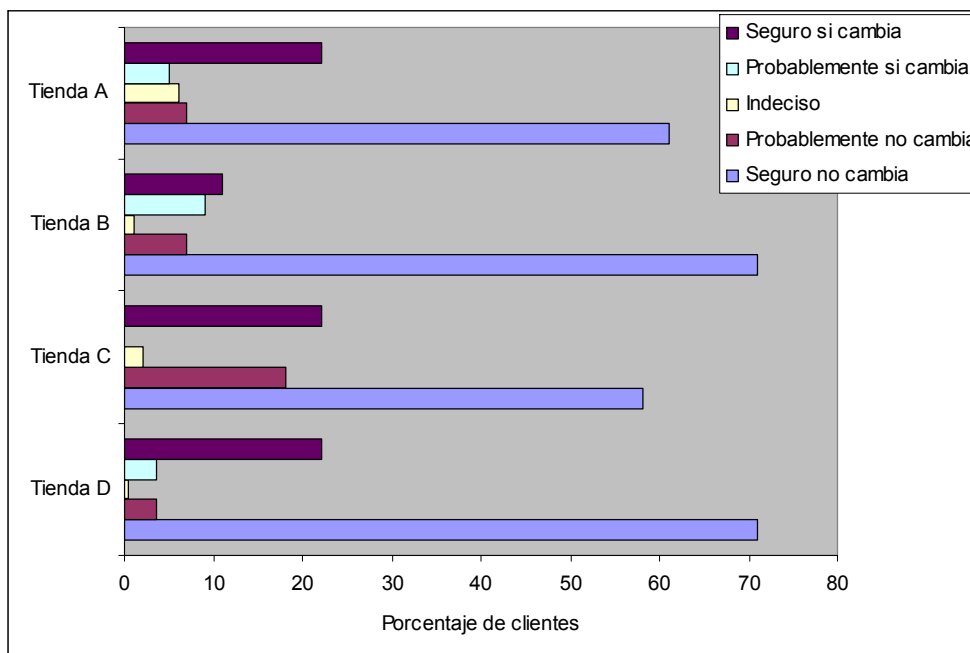
Una combinación de factores favorables –conveniencia en cercanía y alto nivel de servicio en abasto- lo que se asocia a un mayor grado de lealtad por parte de los clientes de la cadena. En contraste, para una de las tiendas, la cual registra el menor nivel de servicio (82%) se estima también una base considerable de clientes leales, la posible explicación está en la ausencia de alternativas en la zona. En consecuencia los clientes de estas tiendas de la cadena están dispuestos a continuar con otras de las mismas tiendas de la cadena, aunque las tiendas deben considerar el alto riesgo que representa el que una oferta atractiva se localice dentro de su zona geográfica. Esta propuesta de que la existencia de alternativas deteriora la lealtad de los clientes se ve apoyada al considerar la información de la tienda para la cual la competencia es intensa. Para esta tienda se tiene el menor porcentaje de clientes intencionalmente leales (58% expresan segura intención de cambiar) aún cuando la mayoría de ellos reside cerca de la tienda (82%), revelando que esta ventaja de conveniencia de la cercanía es fácilmente eliminada cuando hay otras opciones disponible. La tienda A que también está localizada en una zona de fuerte competencia ve afectada del mismo modo la lealtad de sus clientes, ya que registra el segundo porcentaje más bajo (61%) de clientes que expresan seguridad de no cambiar.

Un intervalo optimista para la pérdida de clientes para la cadena fue considerando sólo a aquellos clientes que declararon cierta probabilidad de cambiar de supermercado. Este

intervalo positivo asume que cuando el cliente indica que en las alternativas, *seguro, probable o indeciso*, respecto a continuar comprando en la cadena a pesar de que se de un abasto deficiente, realmente concretaría su lealtad intencional y seguiría comprando en las tiendas de la cadena. Este intervalo va desde 59.2% a 87.2% lo que equivale a proponer que el porcentaje de clientes que probablemente continuaría en las tiendas de la cadena es de 73.4%. Esta información apoya la proposición de que el desabasto *tiene un impacto negativo sobre la lealtad* al generar insatisfacción con el servicio que de tienda. La *Tabla 6* muestra los intervalos de confianza para las diferentes tiendas, y la *Gráfica 11* completa la comparación realizada entre tiendas.

Tabla 6. Estimación de clientes que dejarían de comprar por faltantes

TIENDAS	Intervalo de Confianza de Clientes Leales a la Cadena
Tienda A	59.2 a 76.0 %
Tienda B	67.0 a 87.2 %
Tienda C	64.1 a 86.3 %
Tienda D	66.5 a 81.3 %



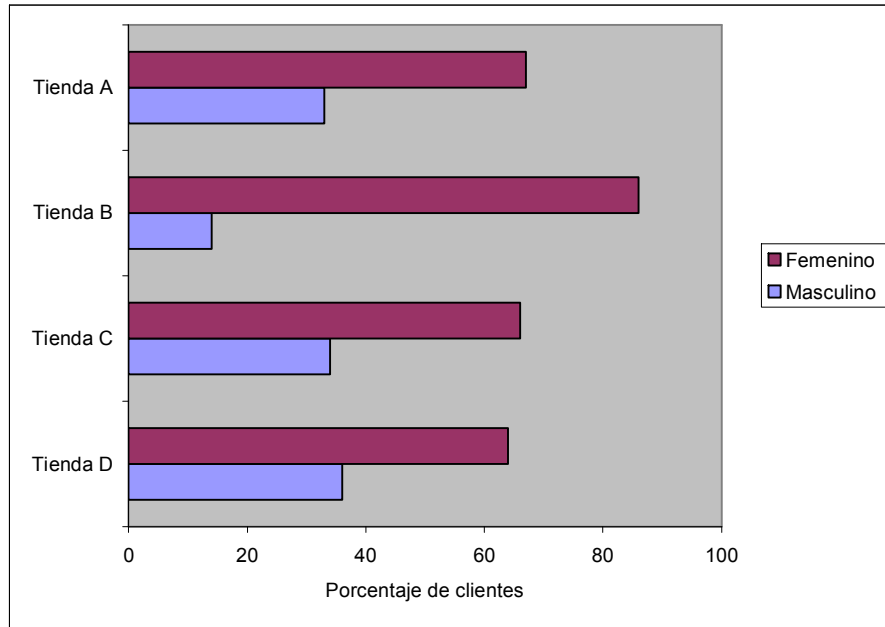
GRÁFICA 11. Respuesta de los consumidores *hacia la tienda* ante la ocurrencia de faltantes.

Adicional y paralelamente, se ha buscado identificar aquellas variables demográficas (género, estado civil, edad y sitio de residencia) que influyen sobre la lealtad de los clientes a la tienda, con el fin de apoyar al incremento en los niveles de lealtad de sus clientes, por lo que se identifican datos sobre *estado civil, género, edad y lugar de residencia a las tiendas*, donde los resultados e impactos son similares en varias de estas tiendas, *Tabla 7*.

Tabla 7. Relación entre lealtad y perfil demográfico del cliente

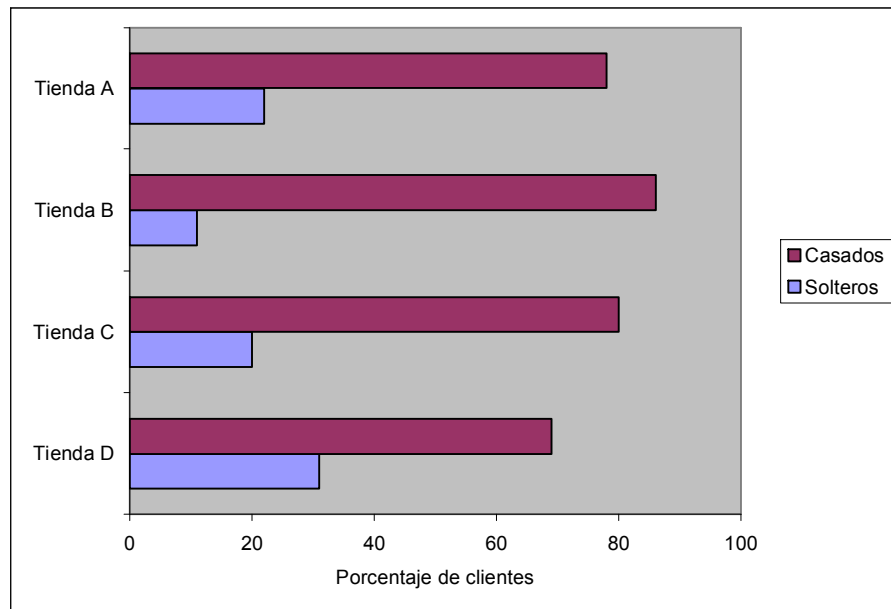
Variabes de Lealtad	Efecto de la variable
Lugar de residencia	La intención de cambiar de tienda en caso de abasto ineficiente es mayor para los clientes que viven lejos
Edad	La intención de cambiar de tienda ante el desabasto se incrementa con la edad del participante
Estado civil	Diferencias en estado civil: es más probable que los clientes casados no cambien de tienda.
Género	La probabilidad de escoger las alternativas de sustitución, compra parcial ó posponer compra con respecto a la opción de cancelar cualquier compra en caso de faltantes es mayor para

las mujeres. Los clientes hombres son por tanto más propensos a cancelar la compra si hay faltantes

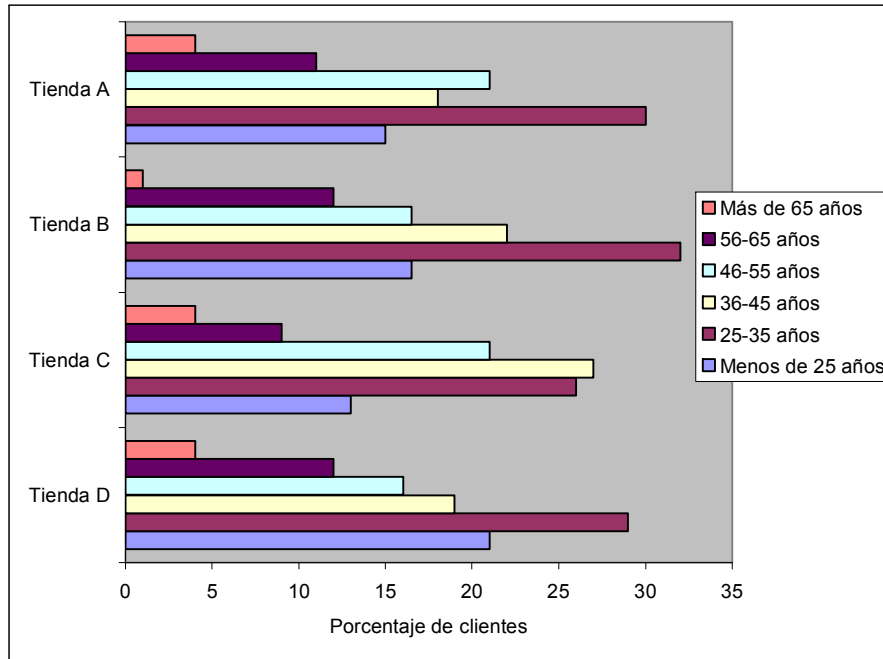


GRÁFICA 12. Perfil de clientes según Género

Las características del perfil del consumidor en cuanto a Género *Gráfica 12*, y Estado Civil *Gráfica 13*, corresponden a la composición demográfica de la clientela típica de cadenas de supermercado donde generalmente las compras son realizadas por amas de casa. En promedio, el 70% de los clientes para las tiendas de la cadena son mujeres, y un 80% son personas casadas.

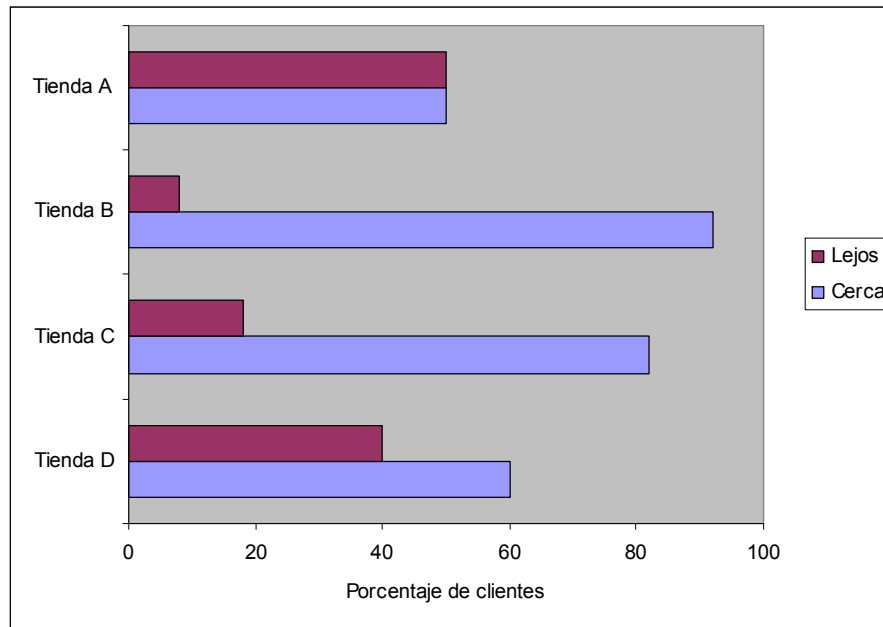


GRÁFICA 13. Perfil de clientes según Estado Civil



GRÁFICA 14. Perfil de clientes de Tiendas según Edad

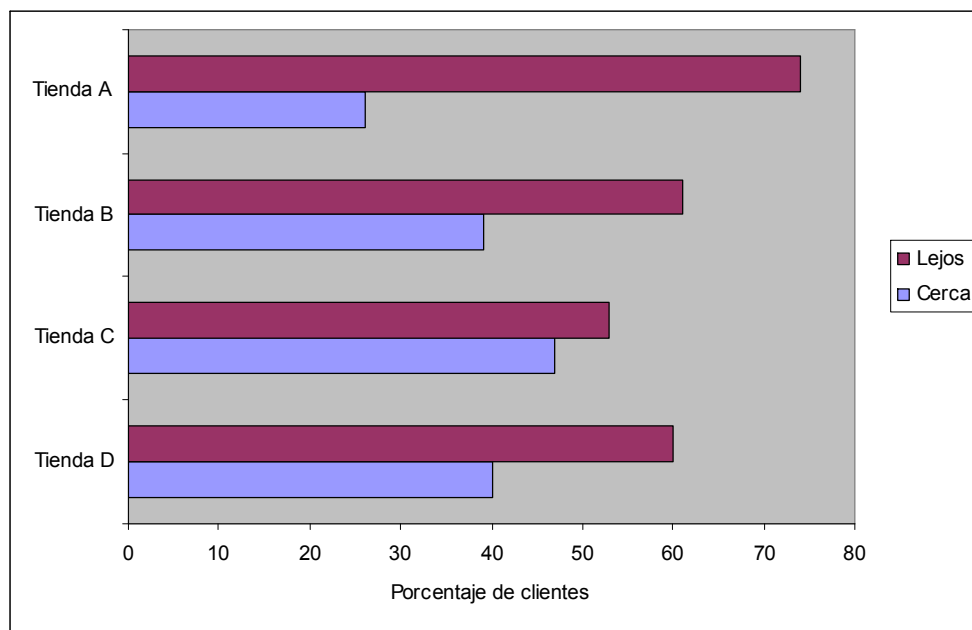
Gráfica 14. Los clientes en su mayoría son adultos jóvenes, cuyas edades se concentran en el rango de edad de 25-45 años (50% de la clientela), con predominio en el intervalo de 25-35 años (aproximadamente un 30%). Se identificaron los siguientes rangos de edades por tienda: La tienda D atiende a un segmento importante de clientes menores de 25 años (21%); para la tienda en C los segmentos de clientes de entre 25-35 años y de 36-45 años son igualmente importantes, no hay predominio de adultos jóvenes; para la tienda A, el segmento de clientes de 46-55 años es el segundo en tamaño (21%) después del grupo de 25-35 años que es el más importante para la cadena.



GRÁFICA 15. Área geográficas de influencia de tiendas. Lugar de Residencia

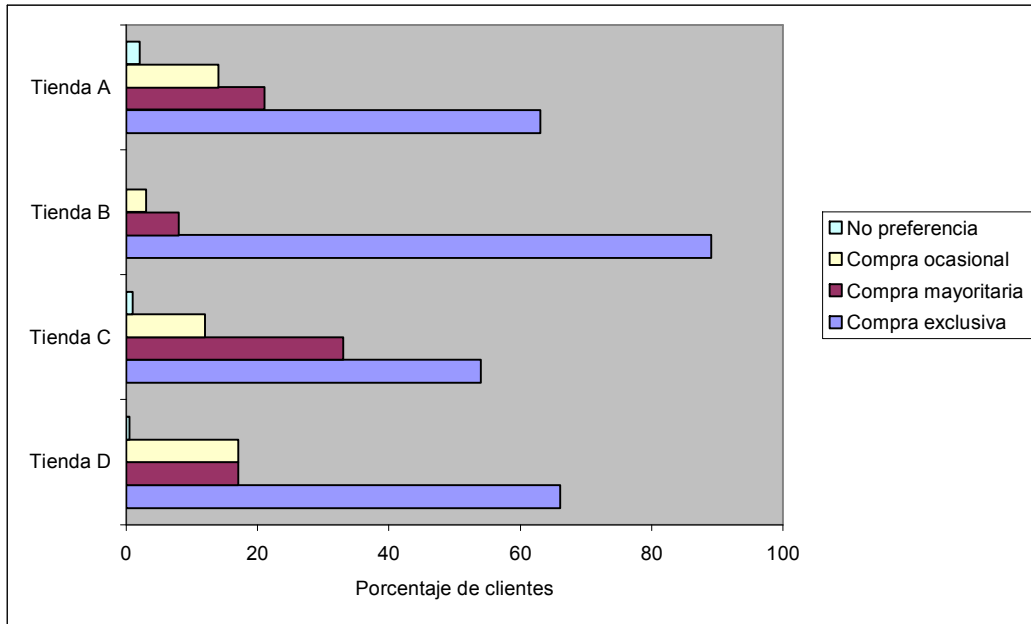
El rango de clientes que reside cerca de las tiendas va desde el 50-90%. En la *Gráfica 15* se observa que las tiendas D y A captan casi por igual clientes dentro de su zona geográfica de localización como fuera de esta. En tanto que las tiendas C y sobre todo B captan la mayor parte de sus clientes de entre los residentes en su zona de influencia. La captación de clientes dentro del área geográfica de influencia es típico de supermercados, si otros factores (precios, servicio, etc.) permanecen constantes, la tienda de conveniencia elegida por los consumidores es la cercanía. En relación a este factor “lugar de residencia del cliente”, impacto de valor para las tiendas, este indica que los clientes que residen cerca de la tienda tienen menor intención de cambiar de tienda, que los clientes que residen lejos. Esta situación se asocia a la considerable captación del 92% de clientes a las tiendas, quienes viven en sus cercanías y que por tanto han desarrollado el hábito de compra en la tienda. Nota: El 30% de las encuestas se aplicaron entre semana y el restante 70% en fines de semana, y los horarios de aplicación fueron tanto durante la mañana como en la tarde, cubriendo todo el horario de atención al público.

Gráfica 16. Con respecto a la localización del lugar de trabajo, el patrón común es que el cliente no trabaje cerca de la tienda. Esto va en acuerdo con los reportes sobre áreas de influencia de supermercados, que básicamente indican que la captación es sobre zonas residenciales y no laborales, debido al tipo de compra (familiar) y al perfil del cliente típico (ama de casa). Para una de las tiendas de la cadena se registra el mayor porcentaje (45%) de clientes que trabajan cerca, esto se asocia al desarrollo económico y comercial de la zona donde se ubica la tienda, que se identifica como residencial-comercial. La identificación de los perfiles de los clientes es el paso inicial para identificar segmentos de tiendas cuyos clientes demandan una mezcla de surtidos diferente.



GRÁFICA 16. Área geográfica de influencia de tiendas. Lugar de Trabajo

Gráfica 17. Aún cuando los clientes no residen o trabajan dentro de la zona geográfica de influencia de la tienda, la mayor parte de ellos (sobre el 80%) tiende a realizar sus compras principalmente –en exclusiva o la mayoría de las ocasiones. Para tres de las cuatro tiendas, más del 60% de la compra se realiza exclusivamente en la tienda elegida, destacándose el caso en una de las tiendas en la que el 89% de los clientes reporta compra exclusiva. Por otro lado, una de las tiendas registra el menor porcentaje de clientes que compran exclusivamente en esta tienda, lo que se puede explicar si se considera que esta tienda es la que soporta la mayor competencia por parte de las grandes cadenas de supermercados. En consecuencia, la preferencia que recibe es como tienda de conveniencia y es una alternativa altamente favorecida dadas las condiciones de la zona donde se ubica.

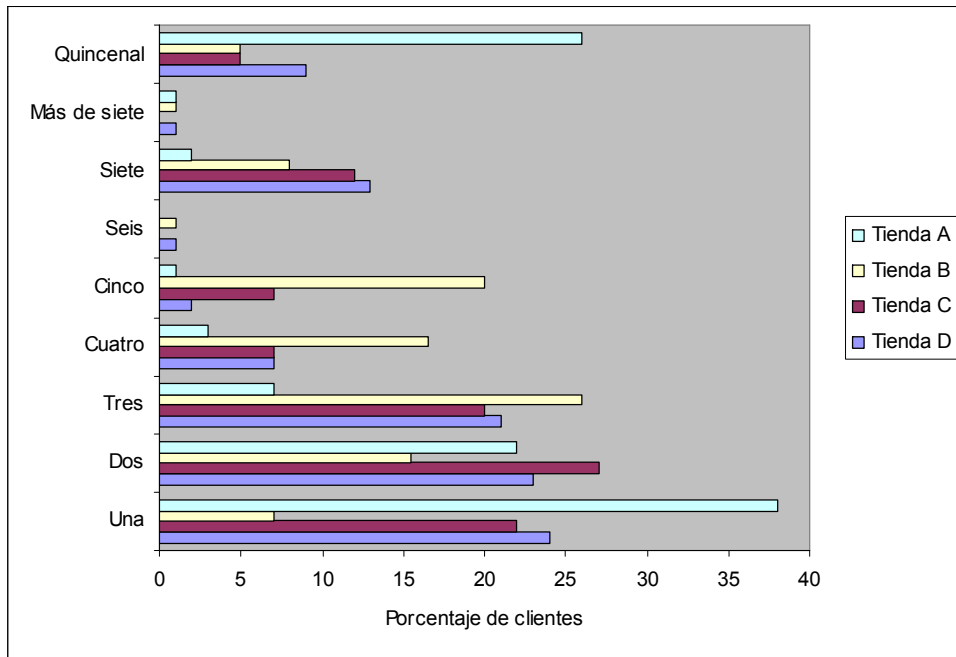


GRÁFICA 17. Patrón del tipo de compra de los clientes de las tiendas.

Considerando sólo a aquellos clientes que declaran compra exclusiva en la tienda, se obtuvieron porcentajes de rangos de clientes que manifiestan lealtad hacia las tiendas de la cadena, *Tabla 8*.

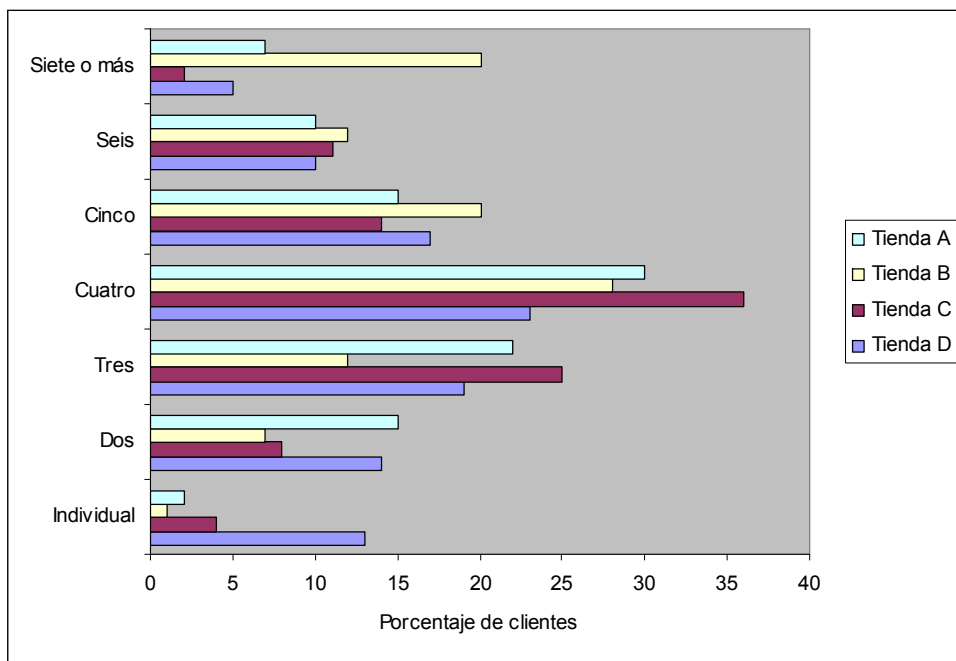
Tabla 8. Clientes que efectúan compras exclusivas por tienda

TIENDA	Porcentaje estimado de clientes que efectúan compras exclusivas por tienda
Tienda A	53.2 a 71.8 %
Tienda B	78.3 a 95.3 %
Tienda C	40.1 a 67.7 %
Tienda D	56.9 a 74.0 %



GRÁFICA 18. Visitas realizadas por los clientes a las tiendas

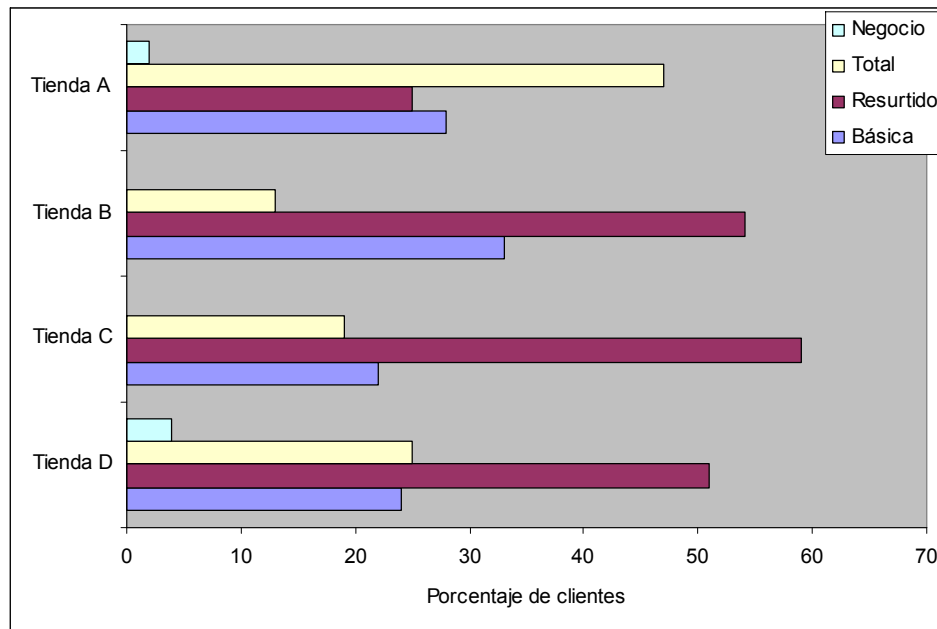
En la *Gráfica 18* se observa que más de la mitad de los clientes de la cadena realiza entre una y tres visitas semanales a su tienda, con un 30% de los clientes que realizan cinco o más visitas por semana. Se observa una mayor frecuencia de compra en las tiendas de la cadena que las observadas para las cadenas de supermercados -una a dos visitas, menos del 10% de los clientes realizando más de tres visitas- lo que concuerda con el concepto de tienda de conveniencia en donde se realiza el resurtido de productos de corto ciclo de vida. Las visitas quincenales son poco frecuentes (5-9% de los reportes). Por otra parte, un tercio de los clientes realiza cinco a siete visitas por semana por tienda en comparación, a menos del 15% para otras tiendas.



GRÁFICA 19. No. de personas para las que un cliente realiza la compra en esta cadena

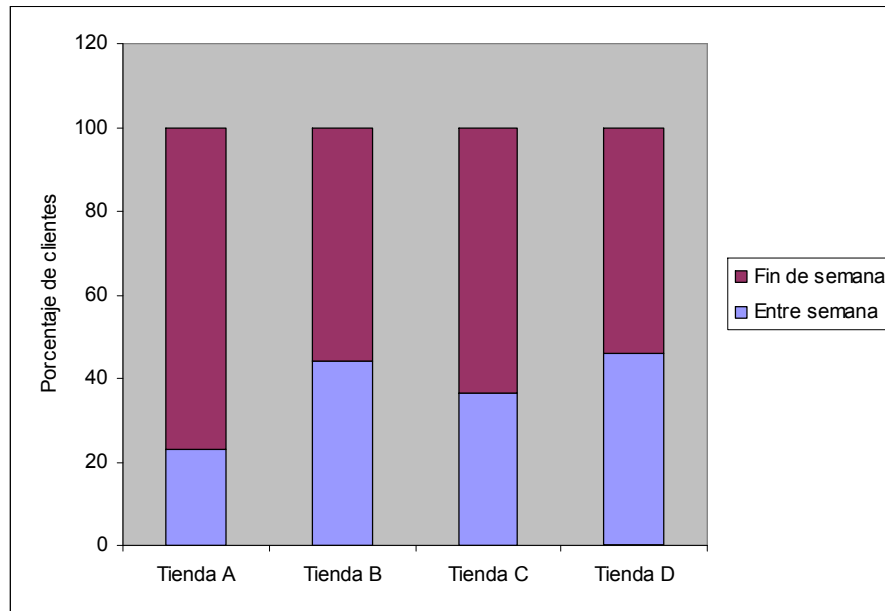
Gráfica 19. Más del 60% de los clientes reportaron realizar compras para entre tres y cinco personas, siendo el valor más frecuente para todas las tiendas las compras para cuatro personas, lo que corresponde al tamaño típico de una familia joven. Las compras individuales son escasas para la cadena, aunque es importante observar que este tipo de compra está creciendo en la actualidad, dato asociado al aproximado un quinto de clientela que son jóvenes solteros de entre 25-30 años. Por otra parte, las compras para más de cinco individuos ocurren también con baja frecuencia (menos del 15% de las veces).

La propuesta de una compra familiar se observa en la *Gráfica 20*, en la cual se muestra que a lo más 4% de las compras hechas en esta cadena son para negocios. El tipo de compra familiar que se realiza es principalmente de tipo Resurtido, lo que concuerda con la información sobre montos de compra y frecuencia de visitas, dando apoyo al concepto de que las tiendas de esta cadena son básicamente tiendas de conveniencia donde el cliente puede resurtir los productos de consumo familiar intenso a un costo apropiado y con un servicio razonable, de ahí la alta fracción de su clientela que visita intensamente estas tiendas.



GRÁFICA 20. Tipo de compra realizada por el cliente de la cadena

Dado el tipo de compra de los clientes, todas las tiendas de la cadena tienen que ofrecer una mezcla de surtidos más allá de la básica, dependiendo esta mezcla de la demanda dentro de cada tienda, es especialmente importante el asegurar el abasto de productos perecederos y abarrotes de corto ciclo de vida que se conoce son los productos que corresponden al tipo de compra de resurtido que es la que el cliente típico realiza en esta cadena. También hay que tomar en cuenta que para todas las tiendas hay preferencia por comprar en fines de semana *Gráfica 21*, en consecuencia hay que intensificar las acciones de abasto en anaquel para aquellos días en que la demanda es mayor así como determinar si el surtido de productos que se demanda por período es el mismo.



GRÁFICA 21. Período de la semana preferido por el cliente para realizar su compra en la cadena

VI. CONCLUSIONES

La respuesta del consumidor cuando el producto deseado no está en anaquele

La conducta reportada *más frecuentemente* por los clientes (37.0%) ante la ocurrencia de faltantes es *sustituir productos*. Esta intención de conducta, sumada al alto porcentaje de clientes que realiza la mayoría de sus compras en las cadenas, asegura una clientela estable aún cuando hay desabasto. Sin embargo se identifica una amenaza potencial en el también alto porcentaje de clientes del 22.7% que compra los productos faltantes en otro sitio o incluso cancela su compra cuando no encuentra la oferta de surtidos que desea (13.3%). La implicación es riesgo posible pérdida para los proveedores y su sustitución a favor de los que operen con mayor eficiencia.

El impacto de un faltante en anaquele en la lealtad del consumidor hacia la tienda

Se estima que el 64.7% del total de los clientes no tiene intención de cambiar de tienda aún cuando no encuentre todos los productos que demanda, mientras que un 4.4 % muy probablemente o seguramente si (13.1%) optaría por realizar sus compras en otra tienda ante el desabasto frecuente. La implicación está en la necesidad de aumentar el número de clientes leales a la tienda a través de acciones de satisfacción de su demanda de productos.

El impacto de un OOS en la lealtad del consumidor hacia los productos

La respuesta varía según la categoría de que se trate, en general en alimentos y bebidas no se realiza la compra, pero en cuidado del hogar hay lealtad a los productos y se adquieren en otra parte sin que eso lleve a cancelar la compra total planeada. Para la categoría de cuidado personal se sustituyen los productos. Al considerar el total de los datos, predomina la reacción de sustituir productos (36.4%) lo que implica pérdida para el proveedor y no para la tienda. Sin embargo las opciones de una cancelación de la compra (32.2%) o bien de una compra parcial (28.3%) son expresadas como intenciones de una parte importante de la clientela, lo que impacta a la tienda.