

**EAN** 

ARGENTINA



**EAN-UCC - The Global Language of Business**

**Consideraciones generales  
sobre los  
"Faltantes de Mercadería  
en Góndola" (FMG)**



**Comité ECR de Argentina**

*Buenos Aires, septiembre de 2001*



## Agradecimientos:

El Comité ECR de Argentina entendió que por razones prácticas, sería mucho más eficaz realizar este estudio bajo la supervisión de un grupo reducido de miembros del mencionado comité, que pudiera llevar adelante las acciones necesarias de forma mucho más expeditiva y con mayor nivel de control.

Fue así que en el mes de noviembre de 2000 se convocó a participar de dicha iniciativa a:

Leonardo Lijtmaer	Procter & Gamble
Alejandro Poeta	Unilever
Jorge Martinez	Benvenuto
Omar D'Agostino	Refinerías de Maíz
Antonio De Luca	Disco
Mario Ferigolo	Norte/Tía
Jorge Rey	Norte/Tía
Enrique Vitale	EAN Argentina – CODIGO

Igualmente importante ha sido la colaboración total de empresas proveedoras y cadenas de supermercados, que de una u otra forma han contribuido notablemente, con los datos por ellos aportados, para la confección del presente informe.

Algunas de estas empresas fueron:

*Arcor*  
*Auchan*  
*Benvenuto*  
*Coca Cola*  
*Disco*  
*Inversora Austral*  
*Jumbo*  
*Nestle*  
*Norte/Tía*  
*Procter & Gamble*  
*Refinerías de Maíz*  
*S.A. Imp. y Exp. de La Patagonia*  
*Unilever*



## Introducción:

*Debido a la importancia que desde siempre se le ha asignado a los faltantes de mercadería en góndola (FMG), en el marco de la comercialización de productos de consumo masivo, el Comité ECR de Argentina, ha creído oportuno realizar un pormenorizado estudio con la intención de indagar sobre esta problemática, para poder así generar un informe, dirigido a las empresas del sector, con la clara convicción que este trabajo aportará, sin lugar a dudas, una muy interesante información basada en casos concretos, a partir de la cual podrán tomar ciertas medidas correctivas para la mejora de dicha situación.*

*Es necesario comprender que el presente trabajo, si bien debe ser considerado como una muestra de casos concretos, bajo ningún punto de vista reflejará al detalle la situación de una cadena o empresa proveedora en particular.*

*Ha sido realizado bajo la premisa de total confidencialidad de los datos relevados, de los procesos auditados y de los resultados de cada medición. Simplemente se mostrarán datos promedios de la muestra, y se harán observaciones de índole general.*

## Objetivos del estudio:

El desarrollo del presente trabajo tuvo como premisas fundamentales ofrecer cinco datos básicos:

1. Estimar el porcentaje promedio de FMG.
2. Determinar en qué medida son responsables por dichos FMG, sectores como:
  - a. La central de compras de la cadena.
  - b. El local de ventas propiamente dicho.
  - c. El Centro de distribución (CD) del comerciante (Si lo tuviera).
  - d. El proveedor.
3. Especificar los motivos más comunes de generación de los mencionados faltantes.
4. Indagar sobre la opinión del consumidor final frente al faltante de productos en góndola.
5. Cuantificar la pérdida de ventas.

## Presentación del informe:

Si bien la información recogida es realmente abundante, sería un tanto engorroso tratar de exponerla al mayor nivel de detalle desde el inicio del informe, y probablemente no generaría el valor agregado que el mismo tiene como objetivo.

Por lo tanto hemos decidido dividir este trabajo en dos partes:

1. Informe resumido, que contendrá básicamente las respuestas concretas a los objetivos expresados anteriormente.
2. Informe detallado, que abrirá la totalidad de la información del estudio



# INFORME RESUMIDO





## Informe resumido

1. Metodología de la medición . . . . . *página 10*
2. Porcentaje promedio de faltantes de mercadería  
en toda la muestra . . . . . *página 11*
3. Sectores responsables por los faltantes . . . . . *página 11*
4. Principales motivos generadores de los FMG . . . . . *página 12*
5. Opinión de los consumidores frente al faltante  
de mercadería en góndola . . . . . *página 13*
6. Cuantificación de la pérdida de ventas  
ocasionada por los FMG . . . . . *página 13*

## Informe resumido

*Para poder entender con total claridad el alcance del estudio, y a pesar que en el informe detallado lo explicaremos con mayor profundidad, es útil que el lector tenga una visión clara de cómo se realizó la tarea.*

### 1. Metodología de la medición

El estudio se realizó sobre la base productos pertenecientes a cuatro grandes grupos de artículos: bebidas, alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal. Estos cuatro grupos albergaban más de treinta categorías diferentes.

Las premisa fundamental que se trató de respetar fue la de seleccionar productos de alta, media y baja rotación y que éstos incluyan operaciones de entrega centralizada y de entrega directa al local de ventas.

La selección de los productos se hizo en base a información verídica recogida de la línea de cajas de una importante cadena de supermercados. Se identificaron los productos que realmente fueron escaneados durante tres meses en todas las bocas de dicha cadena, y sobre esa información se seleccionaron un total de 500 productos de forma proporcional por categoría.

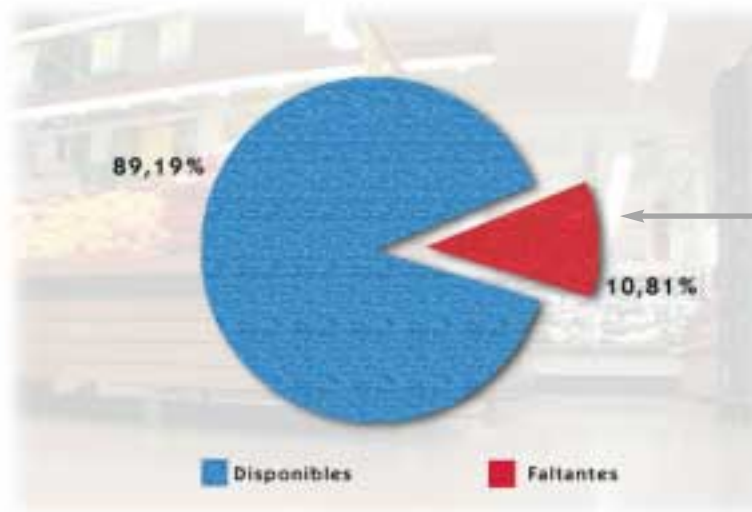
Con esa selección se definió el maestro general de productos que conformaría la muestra. Posteriormente se solicitó a cada cadena donde se hizo la medición que nos dijera específicamente, antes del acceso al local de ventas, cuales de esos productos son comercializados en dicho local, llegando así a determinar el detalle de productos que conformaría la muestra local por local.

Se crearon diversos grupos de trabajo, liderados por personal de nuestra organización, que concurrieron a cada sucursal para realizar las mediciones del caso. La determinación de las causas de los faltantes como así también el seguimiento de la documentación pertinente para poder asignar la responsabilidad por dicho faltante, se realizó en todos los casos, juntamente con el personal idóneo de cada cadena que nos facilitaba el acceso a los sistemas de información, proporcionándonos de esta manera los datos necesarios para poder documentar nuestro accionar.

Se realizaron dos mediciones en cada local, una por la mañana y otra por la tarde, de forma tal de poder evaluar en qué medida varía la problemática del FMG en función de este parámetro.

## 2. Porcentaje promedio de faltantes de mercadería en toda la muestra

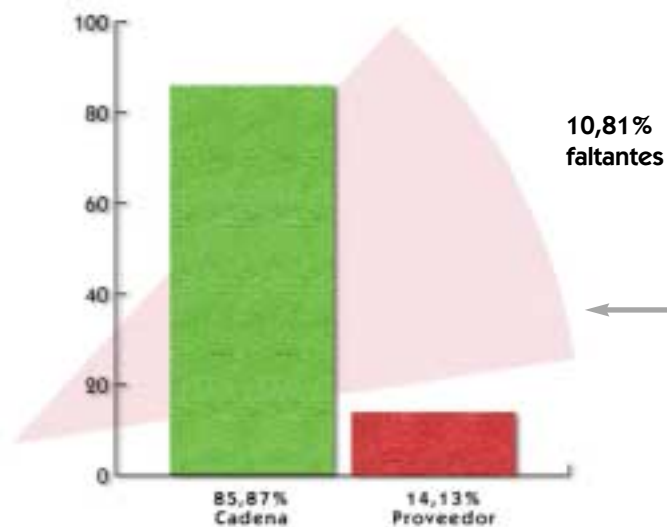
De acuerdo a la metodología anteriormente descrita, se evaluaron los faltantes de mercadería en góndolas en 142 locales de ventas (71 locales diferentes medidos en dos oportunidades cada uno), pertenecientes a 6 cadenas, incluyendo diversos tipos de formatos de negocios (super, hiper y minimercados), y la totalidad de mediciones efectuadas ascendió a 53.844.



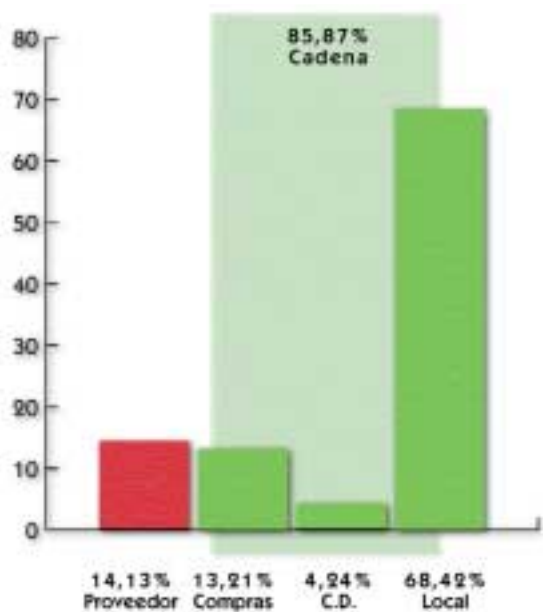
Total de mediciones efectuadas	53.844	
Total de productos disponibles	48.026	89,19 %
Total de productos faltantes	5.818	10,81 %

## 3. Sectores responsables por los faltantes

Contando con la valiosa colaboración de los gerentes, encargados, jefes de departamento y administradores de la gestión de los pedidos de las sucursales, hemos podido identificar los sectores operativos responsables de los faltantes de mercadería previamente mencionados.

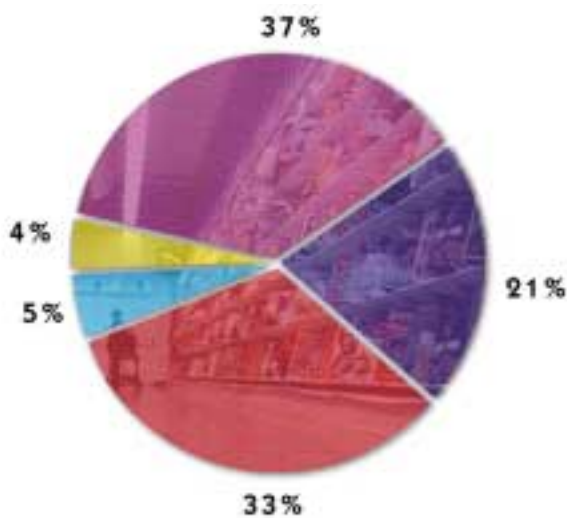


De acuerdo a lo previamente identificado como uno de los objetivos del presente informe, la incidencia en la generación de los FMG por parte de cada uno de los sectores operativos, puede verse reflejada en el siguiente gráfico.



#### 4. Principales motivos generadores de los FMG

Teniendo en cuenta que el sector operativo con mayor participación en la generación de los FMG es el local de ventas, hemos creído oportuno identificar las principales causas que los generan.

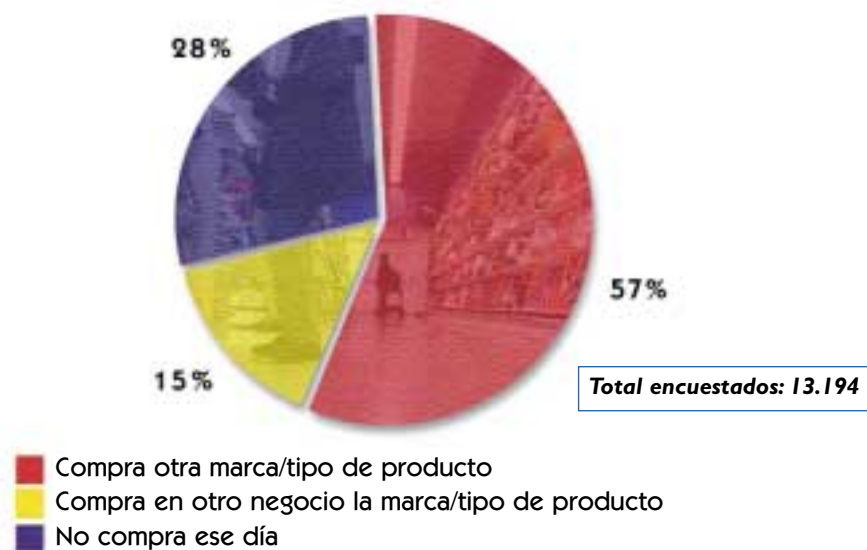


- El local no realizó el pedido
- Ajustes de inventarios erróneos
- Mercadería existente y no repuesta en góndola
- Mercadería mal ubicada
- Varios

## 5. Opinión de los consumidores frente al faltante de mercadería en góndola

Teniendo en cuenta que el presente estudio no fue pensado sobre el tradicional enfoque que puede asignarle una empresa comercial al tema de "quiebres de stocks", sino que está orientado a la falta de los productos en góndolas, era de fundamental importancia conocer cual es la posición del consumidor final frente a esta situación, y para ello realizamos una encuesta a más de 13.000 personas de las distintas zonas de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

### Actitud de los consumidores frente al FMG



## 6. Cuantificación de la pérdida de ventas ocasionada por los FMG

Al comienzo del estudio decidimos que sería de gran importancia poder realizar alguna estimación sobre la pérdida potencial de ventas, producida por los FMG, pero también sabíamos que el solicitar información de la venta histórica de cada uno de los productos en cada cadena, sería un tanto difícil de conseguir.

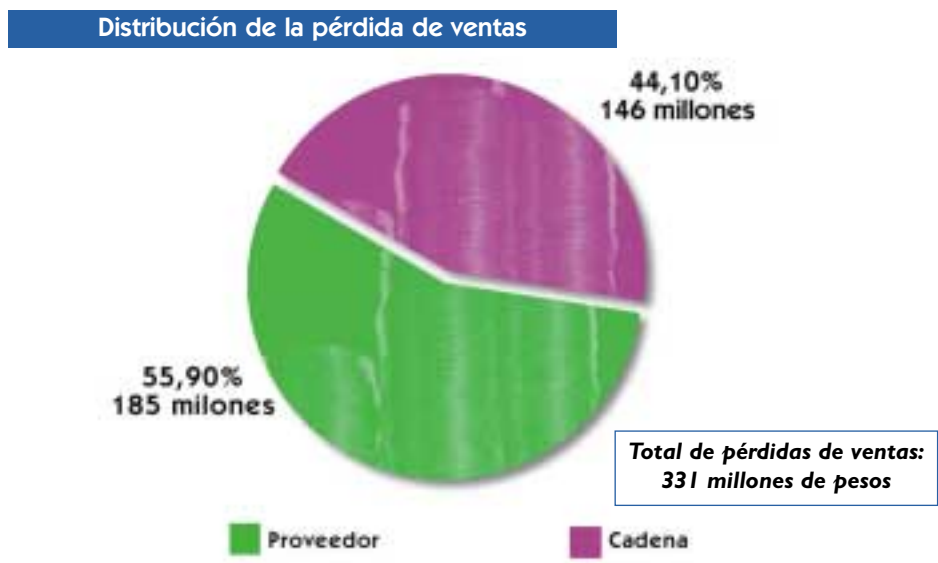
Por lo tanto hemos decidido realizar cuantificaciones genéricas sobre el particular, y para poder interpretar acabadamente los siguientes datos, consideramos conveniente que el lector de este informe tenga en cuenta la siguiente aclaración:



Sabiendo que los productos identificados como faltantes, no necesariamente participan en forma directamente proporcional en la venta de la cadena, y que otro aspecto de suma importancia es la rotación del stock en el punto de venta, se recomienda que cada cadena realice la evaluación de su potencial pérdida de ventas en función de la participación real y de la rotación que tienen los productos y las categorías relevadas sobre el volumen total de su facturación.

Se tomaron los datos de ventas indicados por el Indec para el año 2000 en las categorías analizadas, correspondientes a Capital Federal y GBA, luego se aplicó el porcentaje de faltantes medido en cada grupo de categorías, para de esta forma estimar las posibles pérdidas de ventas tanto para la cadena como para el sector de la industria proveedora.

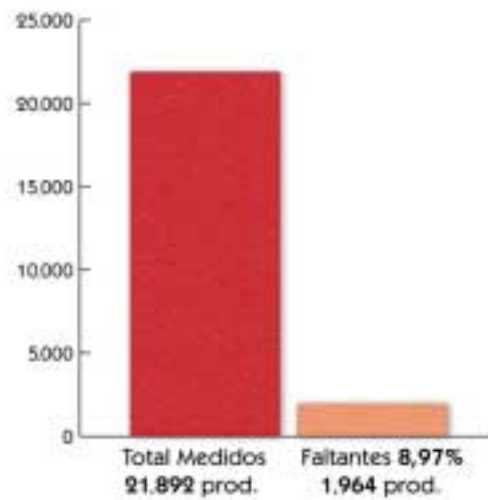
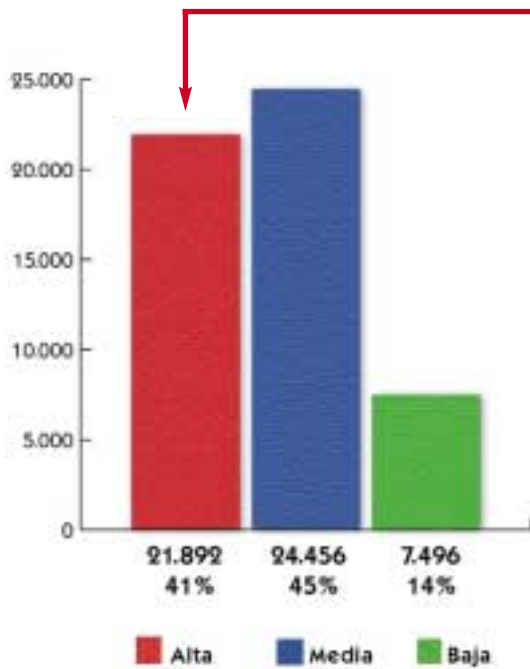
Si tenemos en cuenta que el volumen total de ventas en Capital Federal y Gran Buenos Aires, fue para el año 2000, de aproximadamente 2.975 millones de pesos, la opinión de los consumidores respecto al FMG, y las observaciones hechas en los párrafos anteriores, podemos indicar que la pérdida de ventas está en el orden de 331 millones de pesos, distribuída de la siguiente forma:



Ahora bien, si tratamos de relacionar el porcentaje de faltantes identificados según el tipo de rotación de los productos medidos, podemos llegar a la conclusión que los productos de baja rotación son los que presentan mayor índice de faltantes, y por el contrario, los de alta rotación presentan un porcentaje menor de faltantes en góndolas.

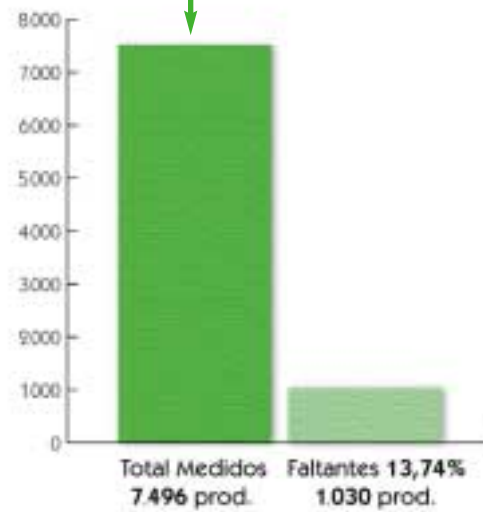
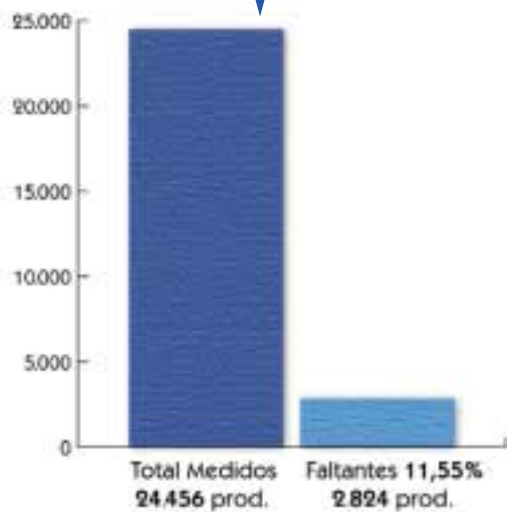
**Total de mediciones efectuadas**

**Porcentaje de faltantes en Productos de Alta Rotación**



**Porcentaje de faltantes en Productos de Media Rotación**

**Porcentaje de faltantes en Productos de Baja Rotación**



**Total de ítems medidos: 53.844**

**Total de faltantes: 5.818**

También es lógico afirmar que la participación de los productos de alta rotación sobre la venta total es mayor que los de baja rotación, y por lo tanto no sería justo aplicar el porcentaje total de faltantes sobre la venta total del sector para estimar el potencial de pérdida, pero creímos interesante, haciendo esta aclaración, dar a conocer estos valores, juntamente con la recomendación que cada empresa debería estimar el potencial de pérdidas en función de sus propias mediciones.



# INFORME DETALLADO





## Informe detallado

<b>1. Definiciones Generales</b>	
1.1 ¿Qué es considerado un FMG? . . . . .	<i>página 20</i>
1.2 ¿Qué tipo de locales se han medido? . . . . .	<i>página 20</i>
1.3. ¿Cuántos productos se midieron y cómo fue la selección de dichos productos? . . . . .	<i>página 20</i>
1.4 ¿Cuáles serían los sectores operativos responsables por los FMG? . . . . .	<i>página 21</i>
<b>2. Metodología de trabajo</b>	
2.1 Equipo de trabajo . . . . .	<i>página 21</i>
2.2 Proceso . . . . .	<i>página 22</i>
2.3 Alcance de la medición . . . . .	<i>página 24</i>
2.4 Categorías relevadas . . . . .	<i>página 25</i>
2.5 Datos generales de la muestra . . . . .	<i>página 26</i>
2.5.1 Tipo de estudio . . . . .	<i>página 26</i>
2.5.2 Cadenas relevadas . . . . .	<i>página 26</i>
2.5.3 Técnicas de toma de datos . . . . .	<i>página 26</i>
2.5.4 Duración del estudio . . . . .	<i>página 26</i>
<b>3. Mediciones</b>	
3.1 Faltantes de productos en góndola . . . . .	<i>página 27</i>
3.2 Detalle de mediciones por categoría . . . . .	<i>página 28</i>
3.3 Detalle de faltantes por categoría según el horario . . . . .	<i>página 29</i>
3.4 Faltantes por grupos de categoría . . . . .	<i>página 30</i>
3.5 Sectores responsables por los faltantes . . . . .	<i>página 30</i>
3.6 Principales causas de los faltantes de mercadería en las góndolas . . . . .	<i>página 32</i>
3.7 Estimación de la pérdida de ventas . . . . .	<i>página 32</i>
3.8. Encuesta a consumidores . . . . .	<i>página 44</i>
3.8.1 Clasificación de la muestra . . . . .	<i>página 44</i>
3.8.2 ¿Dónde realiza las compras el consumidor? . . . . .	<i>página 45</i>
3.8.3 Motivos principales de la no compra . . . . .	<i>página 45</i>
3.8.4 Actitud frente a la compra de un producto . . . . .	<i>página 46</i>
<b>4. Visión general y conclusiones</b> . . . . .	<i>página 49</i>
4.1 Sistemas automáticos de reposición . . . . .	<i>página 49</i>
4.2 Ajustes de inventarios . . . . .	<i>página 49</i>
4.3 Reposición a góndolas . . . . .	<i>página 50</i>
4.4 Promociones . . . . .	<i>página 51</i>
4.5 Recepción de la mercadería . . . . .	<i>página 51</i>
4.6 Exceso de SKU's . . . . .	<i>página 52</i>
4.7 Línea de cajas . . . . .	<i>página 53</i>
4.8 Manejo de la trastienda . . . . .	<i>página 53</i>
<b>5. Conclusiones</b> . . . . .	<i>página 54</i>

## 1. Definiciones Generales

### 1.1 ¿Qué es considerado un FMG?

Atendiendo a la importancia que el tema reviste y creyendo que este es uno de los indicadores que más fuertemente repercuten en las operaciones diarias, creímos conveniente realizar una profunda investigación sobre los Faltantes de Mercadería en Góndola (FMG), para poder entender claramente sus causas, y cómo impactan en el consumidor final.

Para este estudio se definió como FMG a todo producto que no sea localizado por el consumidor final en el lugar habitual de exhibición dentro del salón de ventas. Se tuvo en consideración las prácticas de exposición de la mercadería realizada por cada uno de los locales medidos, de forma tal que si una cadena define que cuando un producto se encuentra en promoción, el mismo sea exhibido exclusivamente en un lugar diferente al habitual, la falta del producto en la góndola (lugar habitual de exhibición al público) no fue considerado un faltante, pero si la cadena decide que cuando el producto está promocionado, el mismo se encuentre en la góndola y adicionalmente en otro lugar preferencial, la falta de dicho producto en la góndola ha sido considerada un faltante.

### 1.2 ¿Qué tipo de locales se han medido?

La muestra ha sido desarrollada sobre la base de diferentes formatos de negocios. Se han hecho mediciones en locales pequeños (menores a 400 m<sup>2</sup>), medianos (entre 1.000 a 3.000 m<sup>2</sup>) y de grandes superficies (hipermercados de más de 10.000 m<sup>2</sup>), de forma tal de poder tener una idea de cual es el comportamiento de los FMG, según el formato del negocio.

### 1.3 ¿Cuántos productos se midieron y cómo fue la selección de dichos productos?

Teniendo en cuenta que se quería realizar una medición genérica del comportamiento de los FMG, se decidió generar la muestra sobre una variedad de 500 productos diferentes.

Para evitar el problema de la selección de los productos desde un maestro de artículos contenido en una simple base de datos, corriendo el riesgo que algunos de ellos puedan no estar más a la venta o que haya sido disconti-

nuada su producción, se solicitó la información real recogida durante tres meses por todos los puntos de ventas de una cadena de supermercados con presencia en casi todo el país, de forma tal de tener con exactitud los códigos de los productos que realmente son comercializados.

Previamente se definió un grupo de categorías sobre las que se quería trabajar y se acordó que la muestra debería contemplar productos de alta, media y baja rotación para cada una de las categorías seleccionadas.

Por lo tanto se procedió a seleccionar, de forma proporcional a la participación de cada categoría sobre el total de ventas, los productos que serían medidos en cada uno de los locales, conformando así un conjunto de 500 ítems de diferentes categorías y diferentes tipo de rotación.

Este conjunto de 500 productos pertenecen a un total de 137 empresas proveedoras diferentes.

#### **1.4 ¿Cuáles serían los sectores operativos responsables por los FMG?**

Luego de analizar detenidamente el flujo lógico y físico de los pedidos y de la mercadería respectivamente, se acordó que sería de sumo interés dividir las responsabilidades sobre los FMG entre:

- El local de ventas
- El Centro de Distribución de la cadena
- La oficina de compras
- La gestión del proveedor

Es decir, que se le asignó la responsabilidad por el FMG, luego de constatar en que parte del proceso o del circuito se generó dicho FMG.

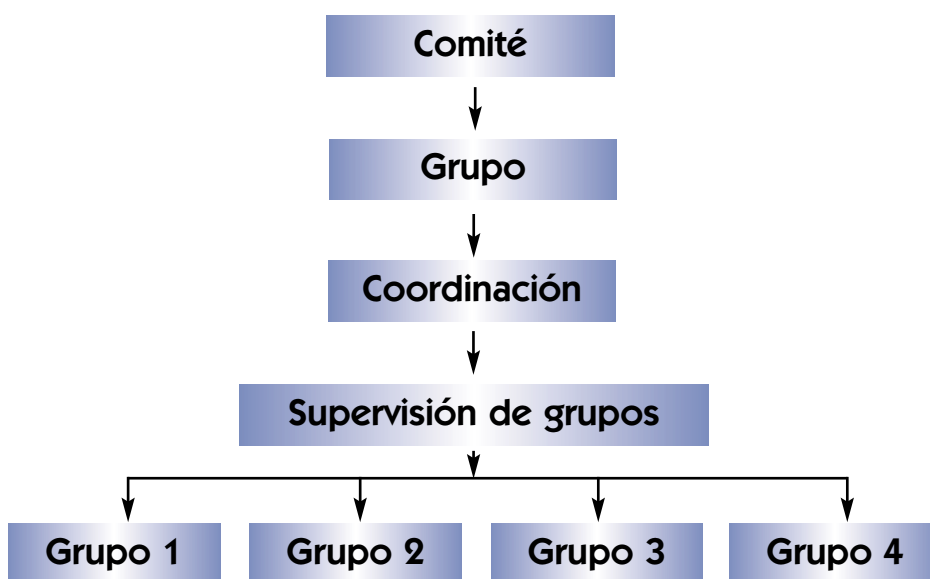
## **2. Metodología de trabajo**

### **2.1 Equipo de trabajo**

Para la realización de este estudio, se decidió crear un grupo reducido de miembros del Comité ECR de Argentina, con el propósito de definir todo lo concerniente al desarrollo del mismo.

Como resultado del trabajo de dicho sub-comité, se definieron ciertas premisas que estuvieron presentes a lo largo de toda la medición:

- Se contrataría personal temporal para el relevamiento de los datos en los locales.
- Se crearían cuatro grupos de trabajo para poder realizar mediciones simultáneas en otros tantos locales al mismo tiempo.
- EAN Argentina – CODIGO garantizaría la confidencialidad de la información recogida.
- El proceso de la información relacionada a las causas de los FMG, debería ser procesada exclusivamente por personal de EAN Argentina – CODIGO.
- La determinación de la causa del faltante se deberá hacer en todos los casos con la presencia del personal de la cadena para corroborar el motivo y la asignación de la responsabilidad por dicho faltante.



Cada grupo de trabajo estaba compuesto por 5 personas, un coordinador y cuatro empleados contratados (pasantes universitarios de la carrera de marketing).

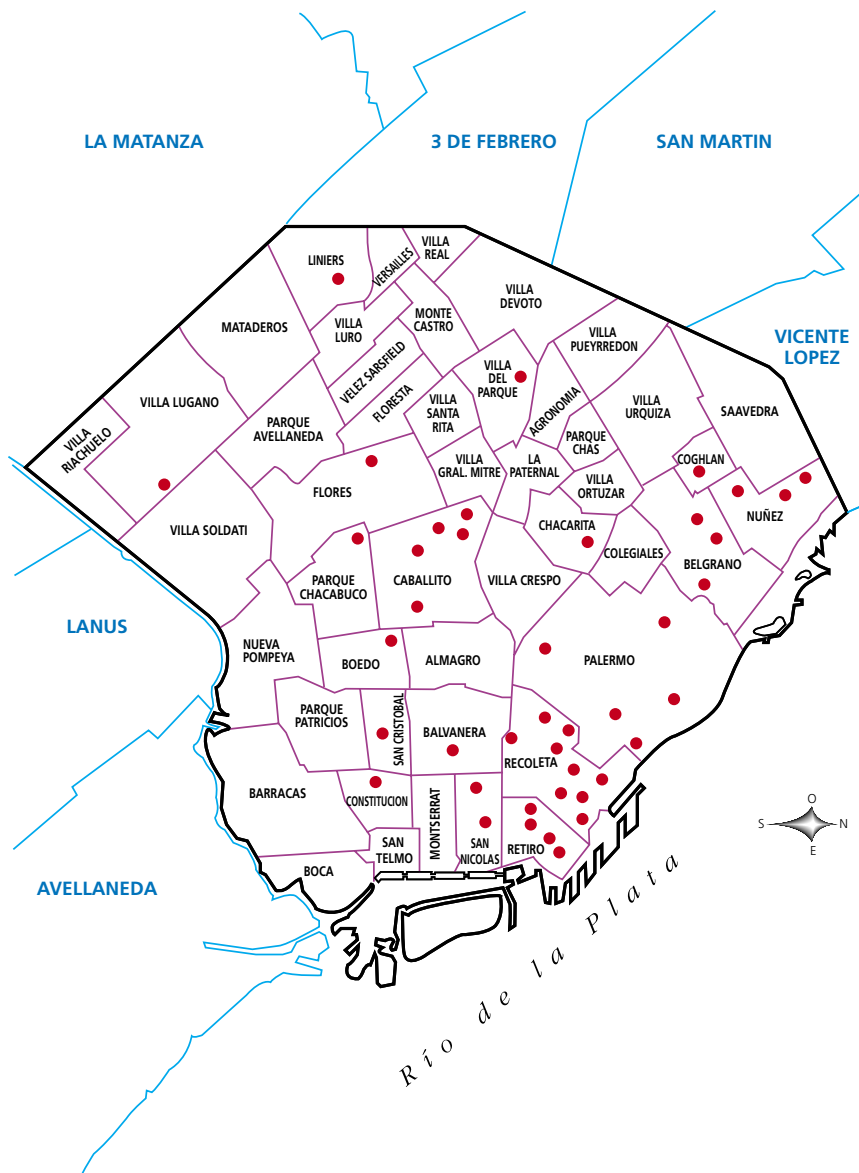
Tanto la coordinación general del estudio, la supervisión de todos los grupos y la tarea del coordinador de cada grupo fue realizada por personal de EAN Argentina – CODIGO, garantizando en todo momento la confidencialidad de los datos.

## 2.2 Proceso

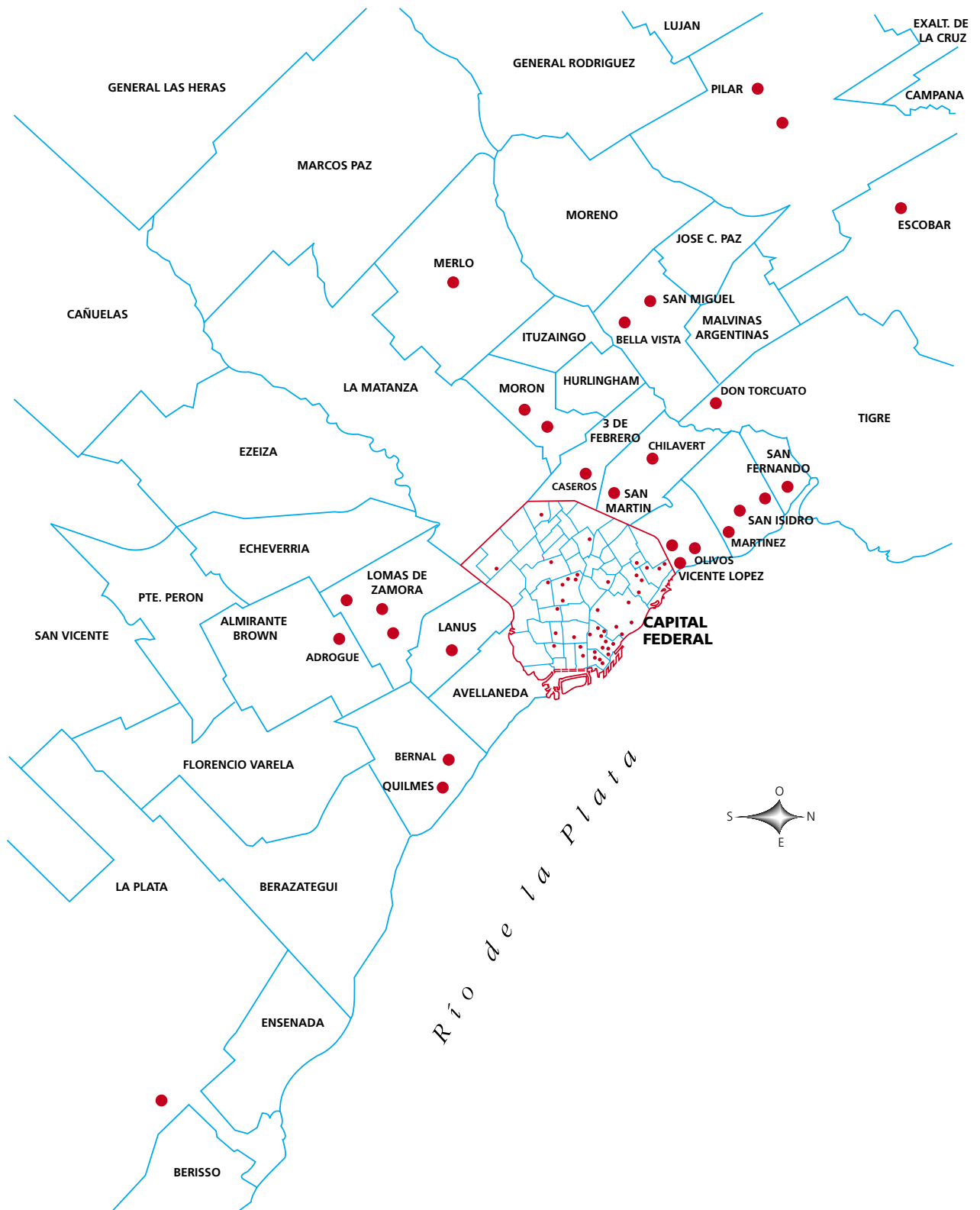
La metodología de trabajo de cada grupo de trabajo en el local fue la siguiente:

- Identificar las góndolas que exhibían los productos a medir.
- Constatar la disponibilidad o falta del producto.
- Ratificar la falta del producto con los encargados de la sección.
- Constatar la existencia del producto en la trastienda.

- Analizar con el responsable del local los datos provenientes de los sistemas informáticos: fecha de generación del pedido, envío de la orden de compra por parte de la central de compras, del local o del centro de distribución a la empresa proveedora, revisión de la documentación respaldatoria del pedido, envío y/o recepción de la mercadería, etc.
- Confeccionar planillas resúmenes con la información relevada en cada local.
- Procesar toda esa información en las oficinas de EAN Argentina – CODIGO.
- Generar los informes individuales por cadena, se corroboraron datos dudosos.
- Obtener el informe final sobre toda la muestra.







**Gran Buenos Aires**

**2.3 Alcance de la medición**

Partiendo de los 500 productos seleccionados, que conformaron el total de la muestra, se identificó cuáles de esos productos eran comercializados en cada uno de los locales donde se realizó la medición. Dicha información fue

provista anticipadamente por los responsables asignados a tal fin por cada cadena. Es decir que previo a nuestro ingreso a cada local, sabíamos exactamente cuáles eran los productos que deberíamos medir, y esos formaban el 100% de nuestra medición para el local en cuestión.

Cabe destacar que en algunas cadenas, cada uno de los locales medidos tenían diferente mix de productos a la venta, esa situación hizo que tuviéramos que hacer una tarea previa mucho mayor, para no asignar como faltantes productos que esa sucursal no trabajara.

Se realizó un total de 53.845 mediciones en 142 locales de ventas. En realidad se midieron 71 locales diferentes entre las seis cadenas que participaron de la muestra, pero cada uno de ellos ha sido visitado en dos oportunidades, por la mañana y por la tarde, para de esta forma poder observar el comportamiento de los faltantes en distintos horarios.

## 2.4 Categorías relevadas

Las categorías seleccionadas para la medición, fueron agrupadas en cuatro grandes grupos:

### ✓ Bebidas

- ◆ Vinos
- ◆ Aguas/gaseosas/jugos
- ◆ Aperitivos
- ◆ Amargos

### ✓ Cuidado del hogar

- ◆ Insecticidas
- ◆ Detergente para ropa
- ◆ Pilas

### ✓ Cuidado personal

- ◆ Shampoo y jabones
- ◆ Cremas de enjuague
- ◆ Pastas dentales
- ◆ Higiene personal

### ✓ Alimentos

- ◆ Galletitas dulces
- ◆ Galletitas crackers
- ◆ Alimentos enlatados
- ◆ Helados
- ◆ Yerbas y tes
- ◆ Quesos
- ◆ Aceites
- ◆ Quesos untables
- ◆ Tapas de pascualinas
- ◆ Salchichas
- ◆ Tapas de empanadas
- ◆ Flan/Postres/Jalea/Mermeladas
- ◆ Yogurt y leches
- ◆ Astas deshidratadas
- ◆ Café molido
- ◆ Café soluble
- ◆ Azúcar y edulcorante
- ◆ Condimentos
- ◆ Harinas y legumbres
- ◆ Panificados

## 2.5 Datos Generales de la muestra

### 2.5.1 Tipo de estudio

Se han desarrollado las mediciones teniendo en cuenta la selección previa de los productos como así también el tipo de rotación de dichos productos, al igual que las categorías a las cuales pertenecen.

En lo concerniente a la encuesta a consumidores finales, se decidió realizarla en las distintas zonas geográficas (zona norte, sur, oeste y Capital Federal) en iguales cantidades para cada categoría en cada una de dichas zonas.

El estudio se desarrolló mediante la metodología cuali-cuantitativa.

### 2.5.2 Cadenas relevadas

Las cadenas que fueron medidas en este estudio han sido, por orden alfabético:

- \_\_\_\_\_ **Auchan**
- \_\_\_\_\_ **Best**
- \_\_\_\_\_ **Disco**
- \_\_\_\_\_ **Jumbo**
- \_\_\_\_\_ **Norte**
- \_\_\_\_\_ **Tía**

### 2.5.3 Técnicas de toma de datos

La toma de datos de los faltantes de productos se realizó exclusivamente en cada una de las góndolas donde las cadenas habitualmente exhiben los productos que conformaban la medición.

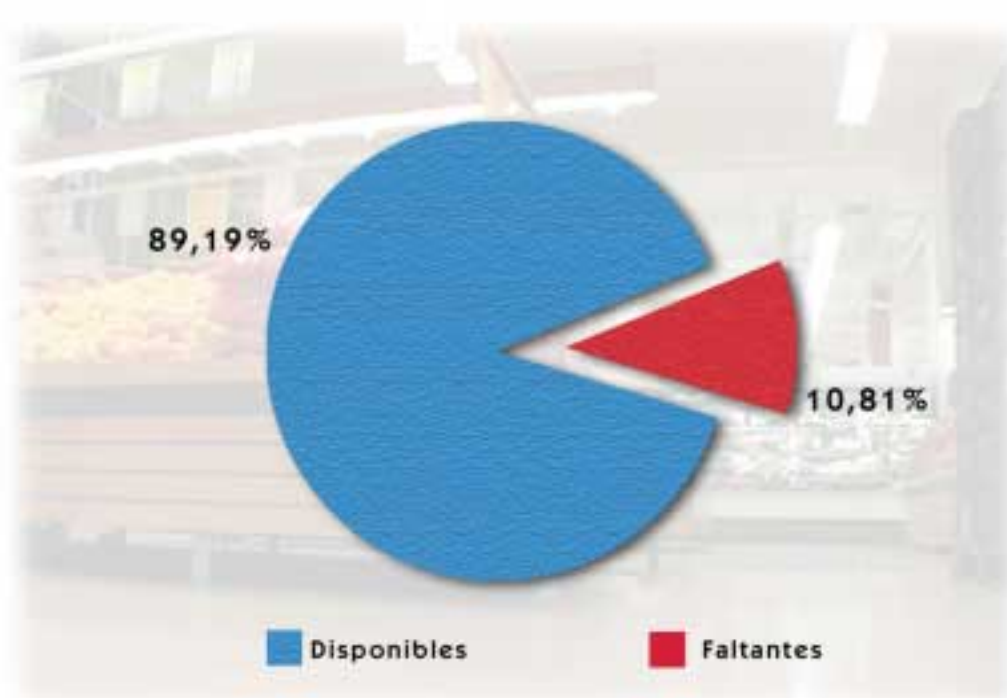
La encuesta a los consumidores se realizó a la salida de las góndolas, únicamente con aquellos que tenían intención real de compra, independientemente de haber encontrado o no el producto buscado.

### 2.5.4 Duración del estudio

La preparación del estudio se desarrolló desde diciembre de 2000 a febrero de 2001. La toma de datos se hizo durante los meses de marzo y abril de 2001 y el proceso total de los datos se llevó a cabo en los meses de mayo y junio del presente año.

### 3. Mediciones

#### 3.1 Faltantes de productos en góndolas



Sobre un total de 53.844 mediciones, se encontró un 10,81 % de faltantes en góndolas

### 3.2 Detalle de mediciones por categoría

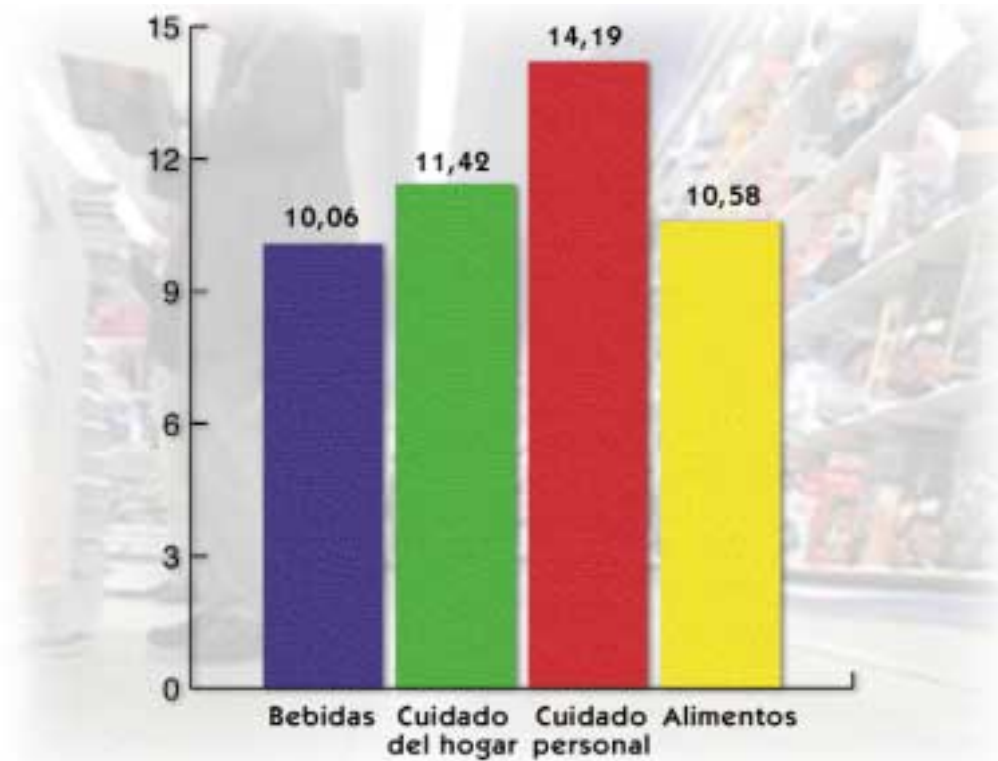
Mediciones por categoría			
Categoría	Medidos	Faltantes	Porcentaje
VINOS FINOS	2.788	405	14,53
AGUAS/GASEOSAS/JUGOS	10.014	967	9,66
APERITIVOS	1.756	109	6,21
AMARGOS	368	21	5,71
<b>Bebidas</b>	<b>14.926</b>	<b>1.502</b>	<b>10,06</b>
INSECTICIDAS	2.138	237	11,09
DETERGENTE P/ ROPA	2.278	282	12,38
PILAS	182	6	3,30
<b>Cuidado del hogar</b>	<b>4.598</b>	<b>525</b>	<b>11,42</b>
SHAMPOO Y JABONES	1.186	159	13,41
CREMAS DE ENJUAGUE	258	25	9,69
PASTAS DENTALES	334	38	11,38
HIGIENE PERSONAL	2.620	402	15,34
<b>Cuidado personal</b>	<b>4.398</b>	<b>624</b>	<b>14,19</b>
GALLETITAS DULCES	2.536	358	14,12
GALLETITAS CRACKERS	3.238	245	7,57
TOMATADOS	3.774	467	12,37
HELADOS	162	57	35,19
YERBAS Y TES	974	59	6,06
QUESOS	248	12	4,84
ACEITES	1.084	146	13,47
QUESOS UNTABLES	516	87	16,86
TAPAS PASCUALINAS	224	41	18,30
SALCHICHAS	342	24	7,02
TAPAS DE EMPANADAS	540	57	10,56
FLAN/POST/JALEA/MERM	2.168	269	12,41
YOGURT Y LECHE	7.786	747	9,59
PASTAS DESHIDRATADAS	1.750	208	11,89
CAFE MOLIDO	398	39	9,80
CAFE SOLUBLE	264	11	4,17
AZUCAR Y EDULCORANTE	956	104	10,88
CONDIMENTOS	1.066	60	5,63
HARINAS Y LEGUMBRES	882	64	7,26
PANIFICADOS	1.014	112	11,05
<b>Alimentos</b>	<b>29.922</b>	<b>3.167</b>	<b>10,58</b>
<b>Totales</b>	<b>53.844</b>	<b>5.818</b>	<b>10,81</b>



### 3.3 Detalle de faltantes por categoría según el horario

Faltantes por categoría según el horario de la medición								
Grupos	Categoría	Total de Medidos	Total de Falt.	% de Falt.	Faltantes			
					Por la mañana	%	Por la tarde	%
	VINOS FINOS	2.788	405	14,53	203	7,28	202	7,25
	AGUAS/GASEOSAS/JUGOS	10.014	967	9,66	497	4,96	470	4,69
	APERITIVOS	1.756	109	6,21	54	3,08	55	3,13
	AMARGOS	368	21	5,71	18	4,89	3	0,82
	<b>Bebidas</b>	<b>14.926</b>	<b>1.502</b>	<b>10,06</b>	<b>772</b>	<b>5,17</b>	<b>730</b>	<b>4,89</b>
	INSECTICIDAS	2.138	237	11,09	127	5,94	110	5,14
	DETERGENTE P/ ROPA	2.278	282	12,38	131	5,75	151	6,63
	PILAS	182	6	3,30	2	1,10	4	2,20
	<b>Cuidado del hogar</b>	<b>4.598</b>	<b>525</b>	<b>11,42</b>	<b>260</b>	<b>5,65</b>	<b>265</b>	<b>5,76</b>
	SHAMPOO Y JABONES	1.186	159	13,41	97	8,18	62	5,23
	CREMAS DE ENJUAGUE	258	25	9,69	11	4,26	14	5,43
	PASTAS DENTALES	334	38	11,38	22	6,59	16	4,79
	HIGIENE PERSONAL	2.620	402	15,34	196	7,48	206	7,86
	<b>Cuidado personal</b>	<b>4.398</b>	<b>624</b>	<b>14,19</b>	<b>326</b>	<b>7,41</b>	<b>298</b>	<b>6,78</b>
	GALLETITAS DULCES	2.536	358	14,12	158	6,23	200	7,89
	GALLETITAS CRACKERS	3.238	245	7,57	128	3,95	117	3,61
	TOMATADOS	3.774	467	12,37	217	5,75	250	6,62
	HELADOS	162	57	35,19	34	20,99	23	14,20
	YERBAS Y TES	974	59	6,06	37	3,80	22	2,26
	QUESOS	248	12	4,84	6	2,42	6	2,42
	ACEITES	1.084	146	13,47	63	5,81	83	7,66
	QUESOS UNTABLES	516	87	16,86	32	6,20	55	10,66
	TAPAS PASCUALINAS	224	41	18,30	25	11,16	16	7,14
	SALCHICHAS	342	24	7,02	12	3,51	12	3,51
	TAPAS DE EMPANADAS	540	57	10,56	29	5,37	28	5,19
	FLAN/POST/JALEA/MERM	2.168	269	12,41	124	5,72	145	6,69
	YOGURT Y LECHE	7.786	747	9,59	350	4,50	397	5,10
	PASTAS DESHIDRATADAS	1.750	208	11,89	113	6,46	95	5,43
	CAFE MOLIDO	398	39	9,80	19	4,77	20	5,03
	CAFE SOLUBLE	264	11	4,17	7	2,65	4	1,52
	AZUCAR Y EDULCORANTE	956	104	10,88	53	5,54	51	5,33
	CONDIMENTOS	1.066	60	5,63	27	2,53	33	3,10
	HARINAS Y LEGUMBRES	882	64	7,26	31	3,51	33	3,74
	PANIFICADOS	1.014	112	11,05	58	5,72	54	5,33
	<b>Alimentos</b>	<b>29.922</b>	<b>3.167</b>	<b>10,58</b>	<b>1.523</b>	<b>5,09</b>	<b>1.644</b>	<b>5,49</b>
	<b>Totales</b>	<b>53.844</b>	<b>5.818</b>	<b>10,81</b>	<b>2.881</b>	<b>5,35</b>	<b>2.937</b>	<b>5,45</b>

### 3.4 Faltantes por grupo de categoría

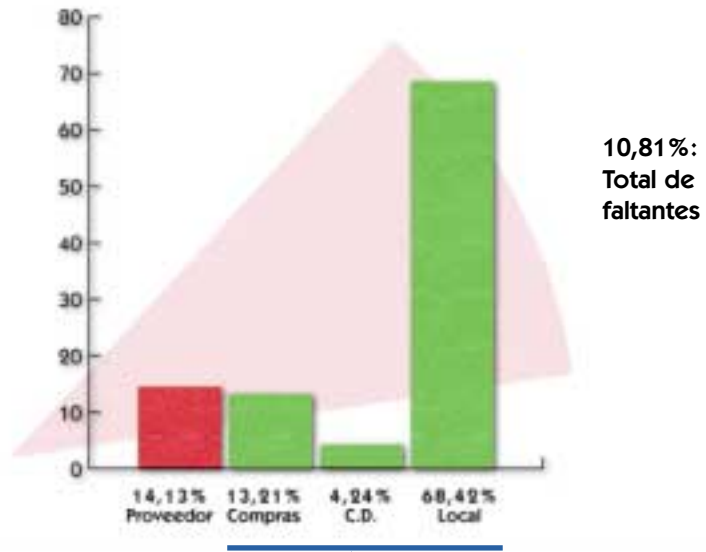


### 3.5 Sectores responsables por los faltantes

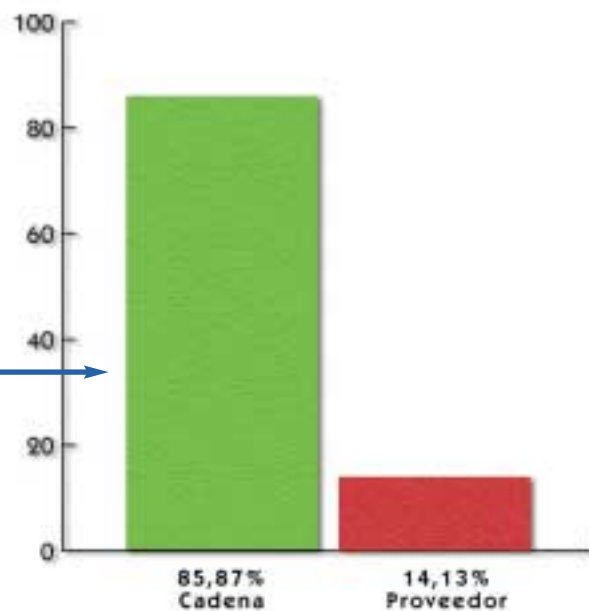
Teniendo en cuenta que uno de los objetivos más importantes de este estudio era determinar fehacientemente los sectores operativos responsables por los faltantes de la mercadería en góndola, se estableció que dichos sectores serían el local, el Centro de Distribución y la oficina de compras en lo concerniente a la cadena y el restante sector responsable por los faltantes sería el proveedor propiamente dicho.

Los 5.818 casos que forman el 10,81% de los faltantes identificados en la medición se dividen, de acuerdo a lo anteriormente manifestado, de la siguiente forma:

Análisis del total de faltantes en góndola: (10,81%)

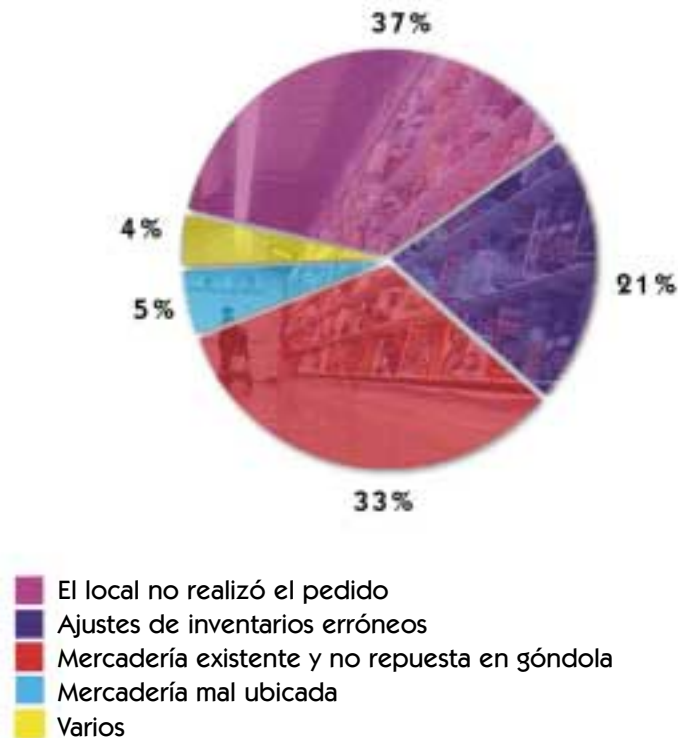


Lo que significa que la cadena es responsable, en promedio, por 85,87% de todos los faltantes en tanto que a la industria proveedora le corresponde el 14,13% restante.



### 3.6 Principales causas de los faltantes de mercadería en las góndolas

El 68% del total de faltantes obedecen a problemas generados en los locales de venta. Luego de haber analizado detenidamente la totalidad de los casos registrados, podemos afirmar que las principales causantes de los faltantes en góndolas son las siguientes:



### 3.7 Estimación de la pérdida de ventas

Al comienzo del estudio decidimos que sería de gran importancia poder realizar alguna estimación sobre la pérdida potencial de ventas, producida por los FMG, pero también sabíamos que el solicitar información de la venta histórica de cada uno de los productos en cada cadena, sería un tanto difícil de conseguir.

Por lo tanto hemos decidido realizar cuantificaciones genéricas sobre el particular, y para poder interpretar acabadamente los siguientes datos, consideramos conveniente que el lector de este informe tenga en cuenta la siguiente aclaración:

Sabiendo que los productos identificados como faltantes no necesariamente participan en forma directamente proporcional en la venta de la cadena, y que otro aspecto de suma importancia es la rotación del stock en el punto de venta, se recomienda que cada cadena realice la evaluación de su potencial pérdida de ventas en función de la participación real y de la rotación que tienen los productos y las categorías relevadas sobre el volumen total de su facturación.

Se tomaron los datos de ventas indicados por el Indec para el año 2000 en las categorías analizadas, correspondientes a Capital Federal y GBA.

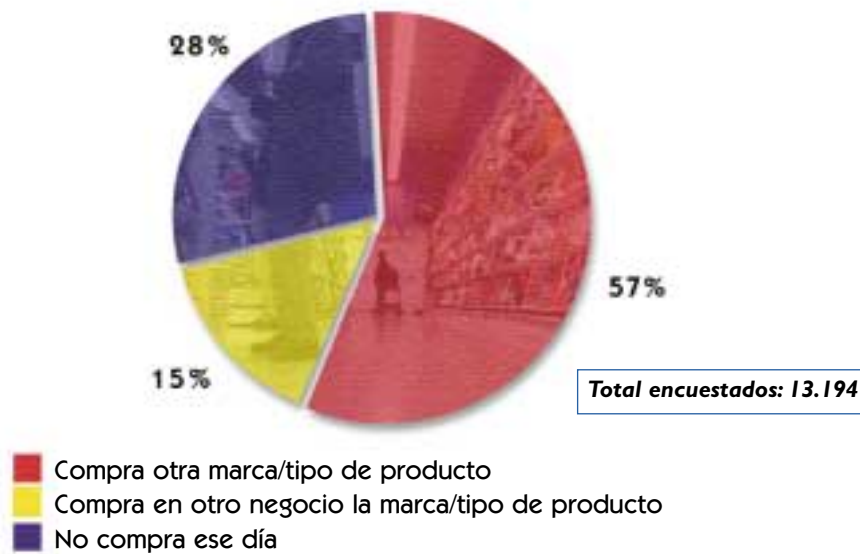
#### Ventas de 2000 expresadas en millones de pesos en Capital Federal y GBA



Luego se aplicó el porcentaje de faltantes medido en cada grupo de categorías, para de esta forma estimar las posibles pérdidas de ventas tanto para la cadena como para el sector de la industria proveedora.

Para poder estimar aproximadamente las potenciales pérdidas de ventas tanto para la industria proveedora como para el comercio, y teniendo en cuenta las observaciones previamente realizadas en relación a como se estimarían dichas pérdidas, resultó de extrema importancia conocer cuál es la reacción del consumidor final frente a los faltantes de mercadería en góndola.

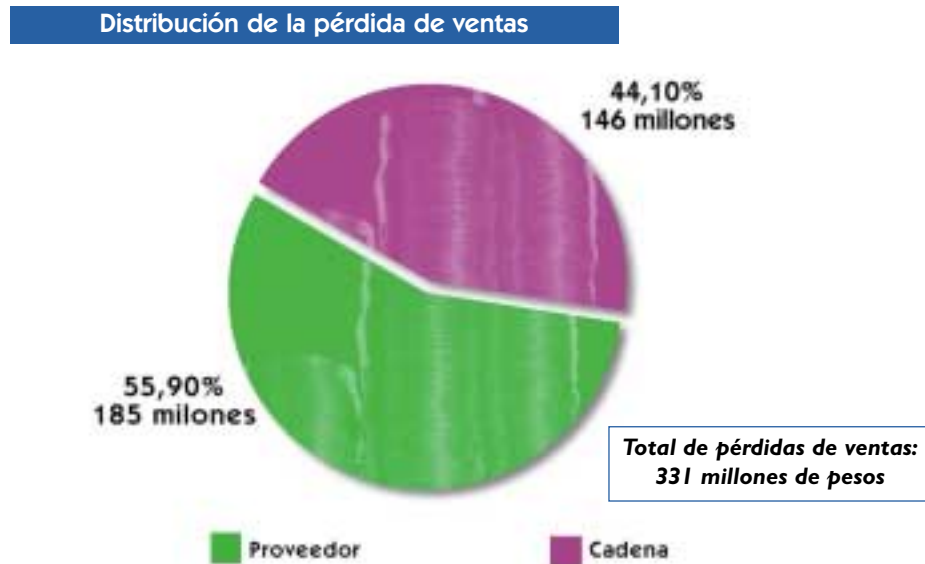
#### Actitud de los consumidores frente al FMG



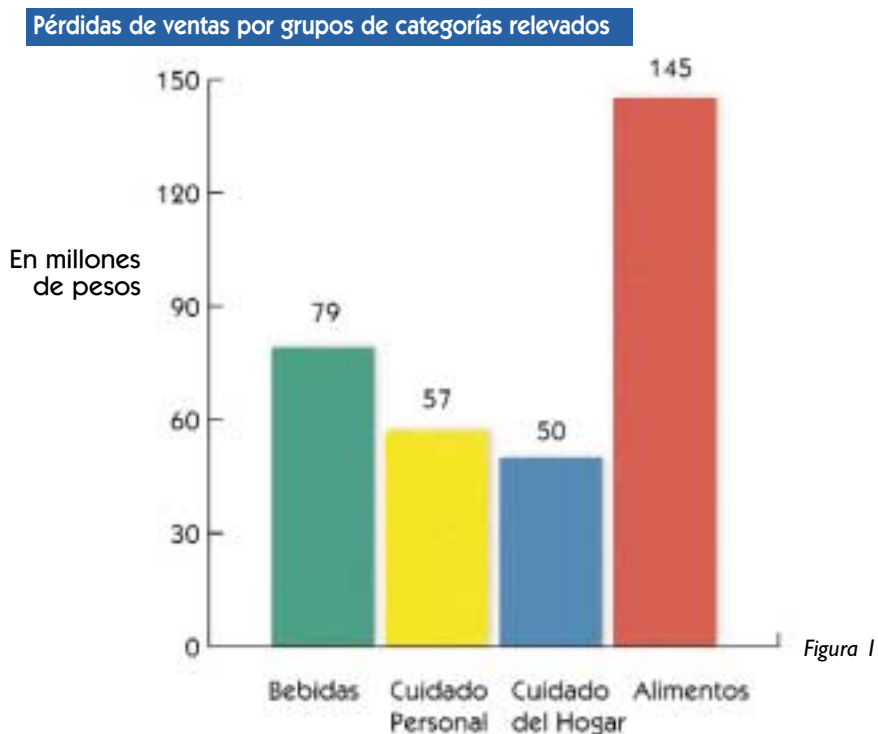
De acuerdo a estos datos podemos afirmar que en el 57% de los casos de faltantes de mercadería, los consumidores optan por otra marca, lo que significa que la empresa proveedora de dichos productos pierde la venta, en tanto que el 43% restante compra en otro negocio o no realiza su compra ese día (15% cambia de local de compra y el 28% no compra ese día).



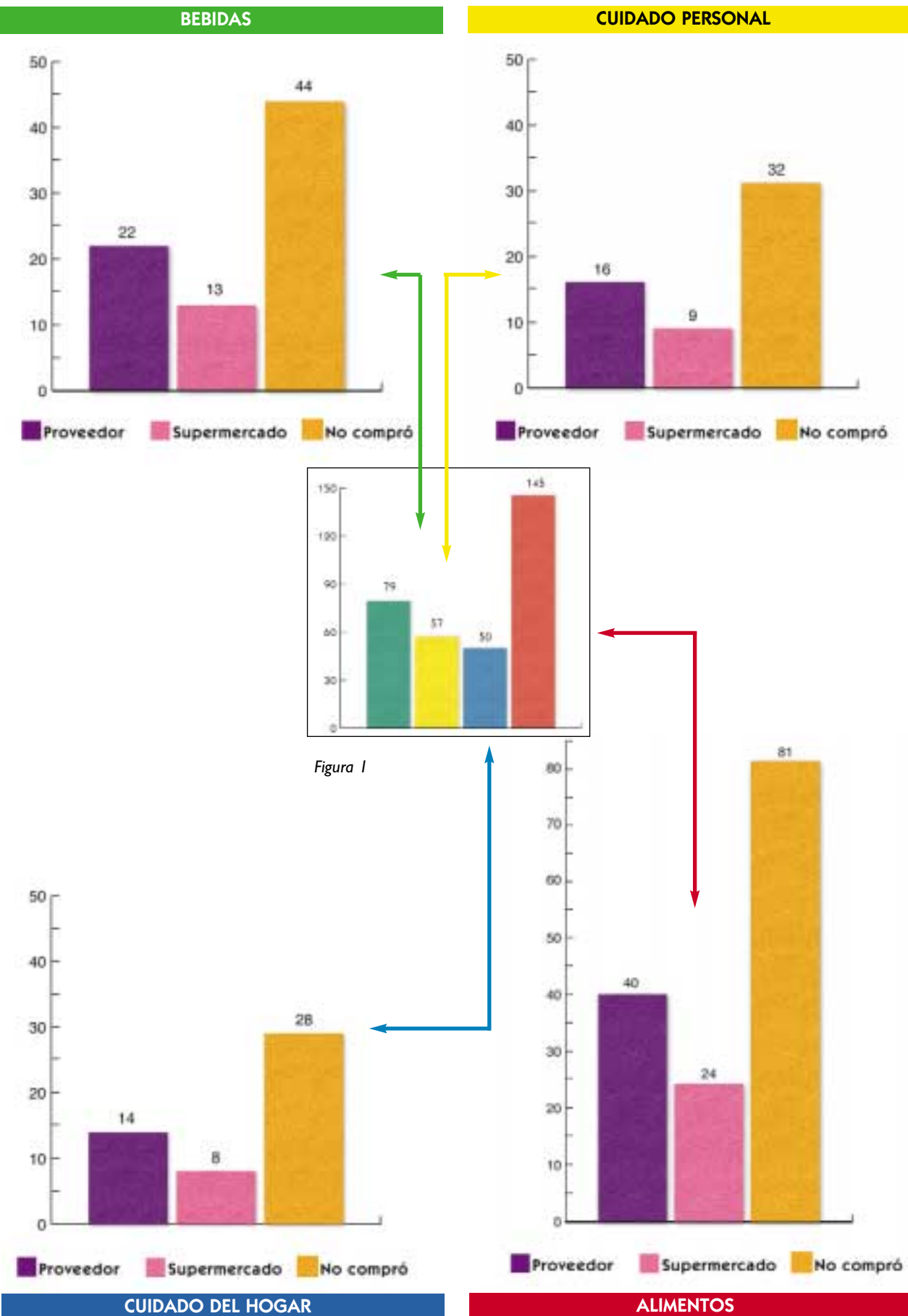
Si tenemos en cuenta que el volumen total de ventas en Capital Federal y Gran Buenos Aires, fue para el año 2000, de aproximadamente 2.975 millones de pesos, la opinión de los consumidores respecto al FMG, y las observaciones hechas en los párrafos anteriores, podemos indicar que la pérdida de ventas está en el orden de 331 millones de pesos, distribuída de la siguiente forma:



Si quisiéramos expresar la apertura de la pérdida de ventas en función de los grupos de categorías relevados, y al mismo tiempo ponderar la pérdida de la industria proveedora y del comerciante, según la apreciación de los consumidores, podríamos graficarlo de la siguiente forma:



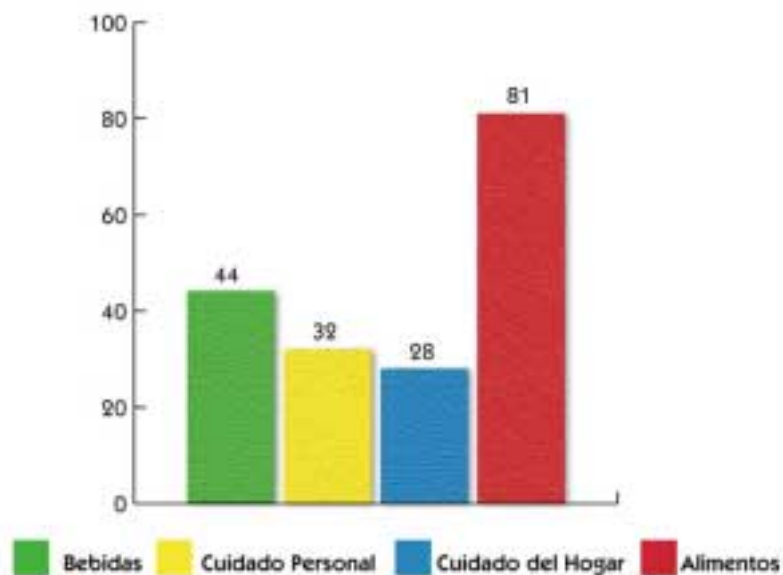
## Análisis de las pérdidas por grupos de categorías relevados



También es lógico afirmar que la participación de los productos de alta rotación sobre la venta total es mayor que los de baja rotación, y por lo tanto no sería justo aplicar el porcentaje total de faltantes sobre la venta total del sector para estimar el potencial de pérdida, pero creímos interesante, haciendo esta aclaración, dar a conocer estos valores, juntamente con la recomendación que cada empresa debería estimar el potencial de pérdidas en función de sus propias mediciones.

En base a la información previamente graficada y atentos a las consideraciones hechas sobre la relación que existe entre los faltantes de mercadería identificados, su participación en las ventas, y de acuerdo a nuestras mediciones, podríamos estar abriendo los datos de la siguiente forma:

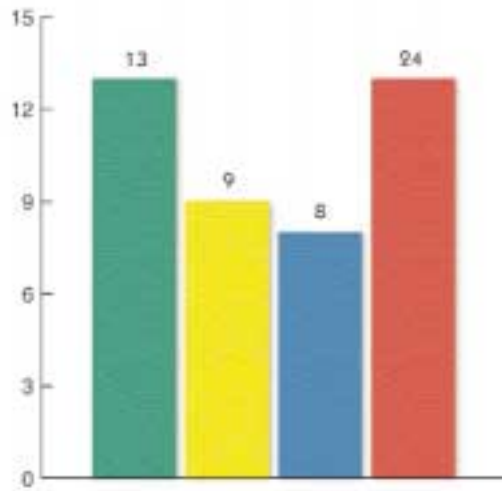
**Total de pérdidas de ventas para el proveedor: 185 millones de pesos**



Total de pérdidas de ventas para el comercio: 146 millones de pesos

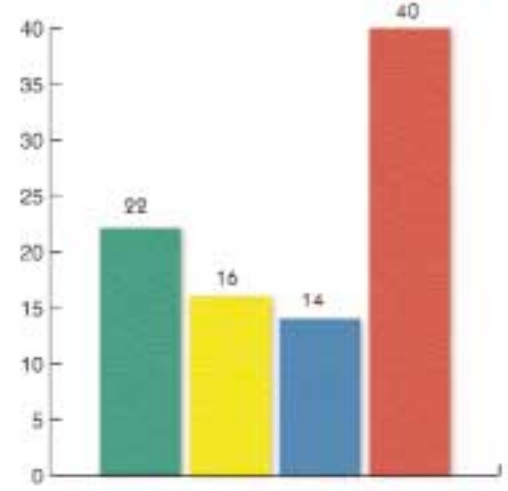
Compran en otro lugar

54 millones



NO Compran ese día

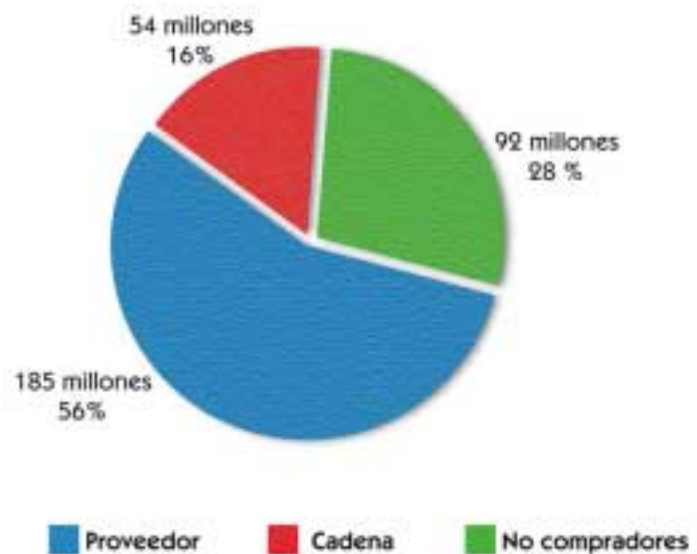
92 millones



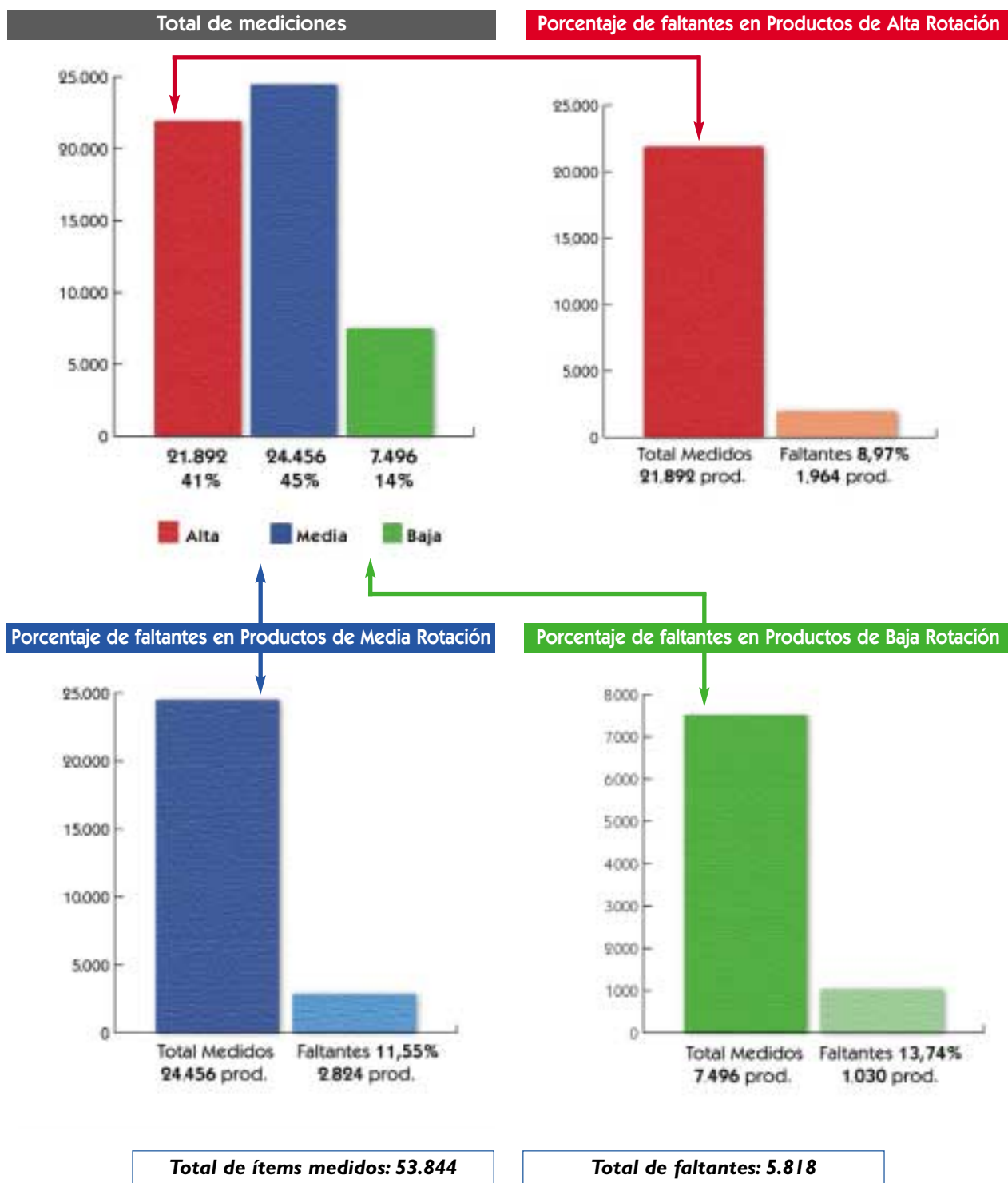
Bebidas Cuidado Personal Cuidado del Hogar Alimentos

El total de pérdida de ventas consolidado de toda la cadena, según nuestras mediciones, es el siguiente:

Total de pérdidas de ventas: 331 millones de pesos



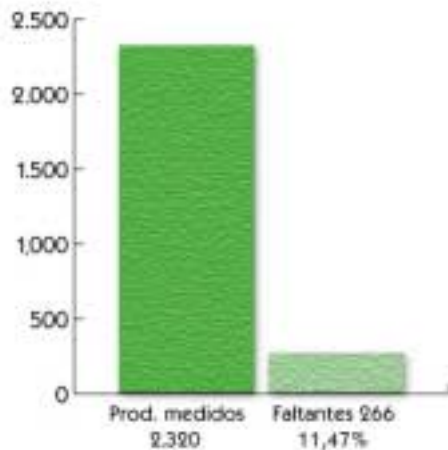
Ahora bien, si tratamos de relacionar el porcentaje de faltantes identificados según el tipo de rotación de los productos medidos, podemos llegar a la conclusión que los productos de baja rotación son los que presentan mayor índice de faltantes, y por el contrario, los de alta rotación presentan un porcentaje menor de faltantes en góndolas.



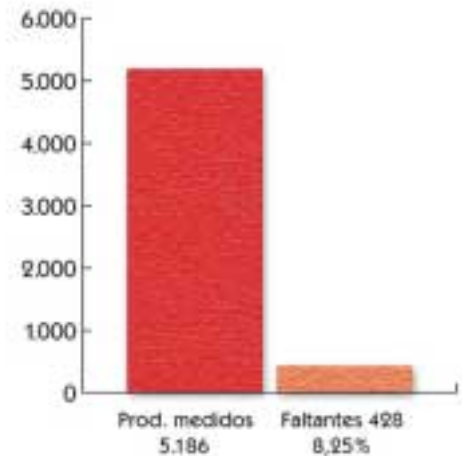
Recordando que las definiciones sobre el tipo de rotación de los productos, fue realizada por cada cadena y para cada local en particular, podemos abrir la información previamente suministrada, de acuerdo a como incidieron los faltantes sobre cada grupo de categorías de productos analizados.

### Cantidad de mediciones y faltantes según el tipo de rotación de la mercadería "BEBIDAS"

Porcentaje de faltantes en Productos de Baja Rotación

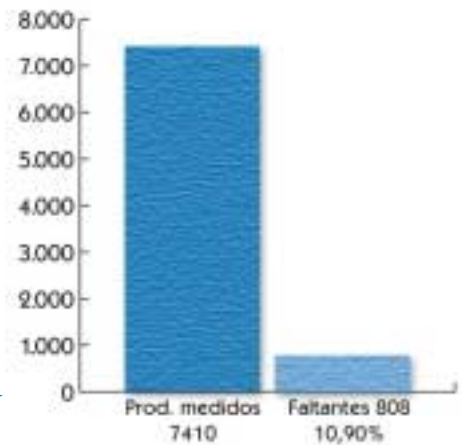
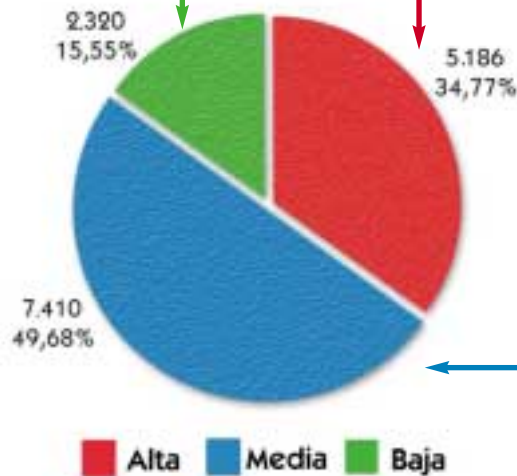


Porcentaje de faltantes en Productos de Alta Rotación



Total de mediciones

Porcentaje de faltantes en Productos de Media Rotación



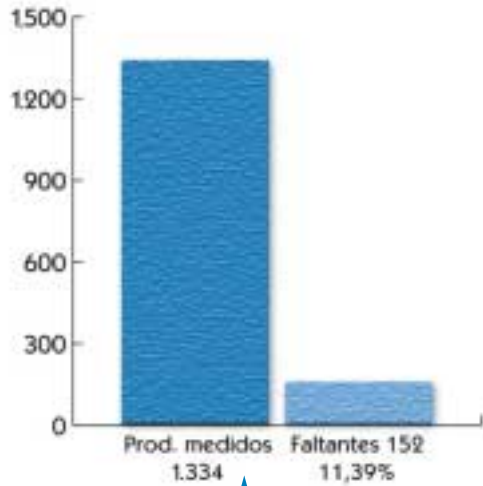
**Total de ítems medidos: 14.916**

**Total de faltantes: 1.502**

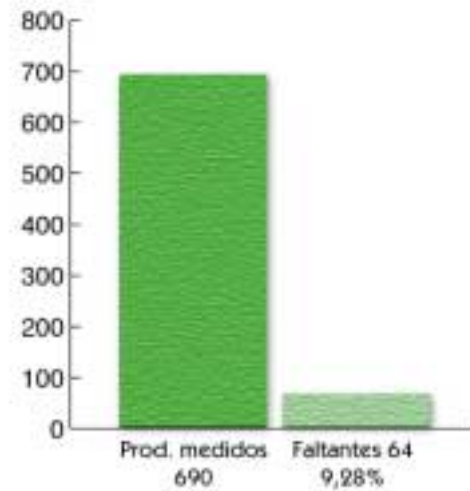


Cantidad de mediciones y faltantes según el tipo de rotación de la mercadería  
**“CUIDADO DEL HOGAR”**

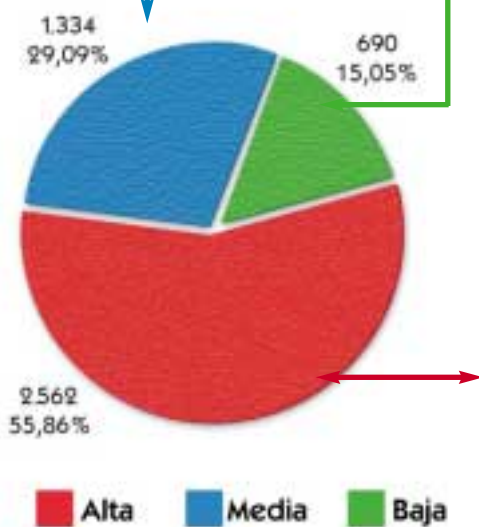
Porcentaje de faltantes en Productos de Media Rotación



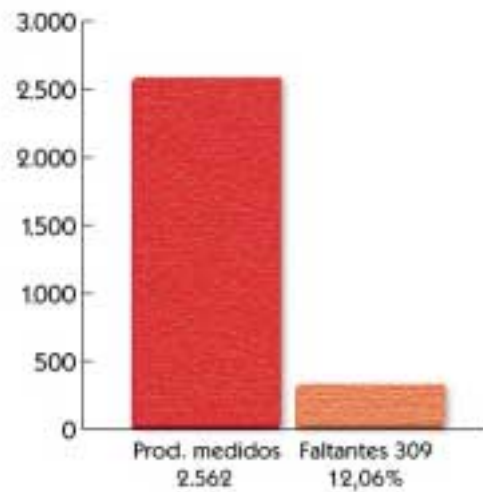
Porcentaje de faltantes en Productos de Baja Rotación



Total de mediciones



Porcentaje de faltantes en Productos de Alta Rotación

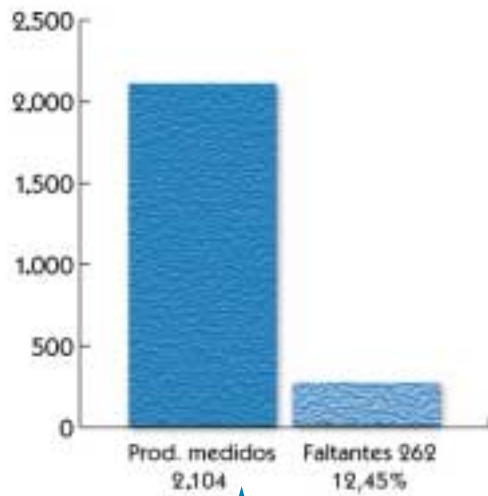


Total de ítems medidos: 4.586

Total de faltantes: 525

Cantidad de mediciones y faltantes según el tipo de la mercadería  
**“CUIDADO PERSONAL”**

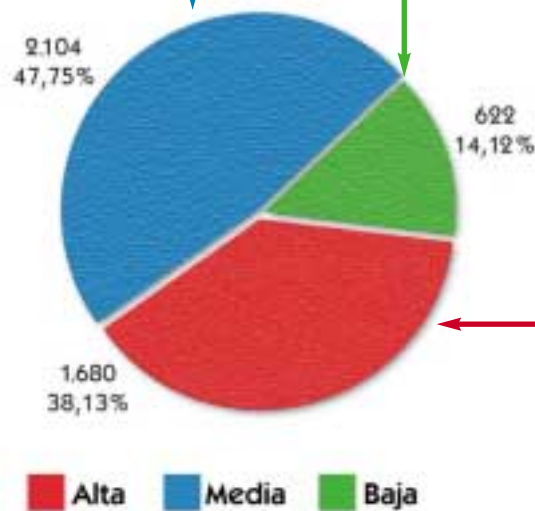
Porcentaje de faltantes en Productos de Media Rotación



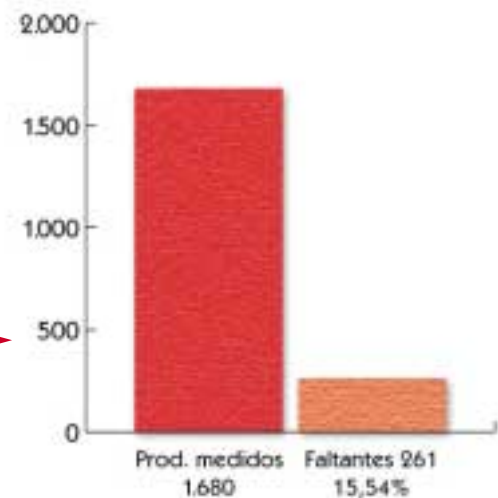
Porcentaje de faltantes en Productos de Baja Rotación



Total de mediciones



Porcentaje de faltantes en Productos de Alta Rotación

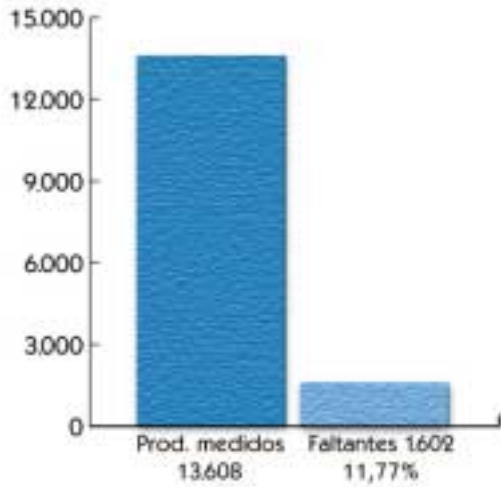


Total de ítems medidos: 4.406

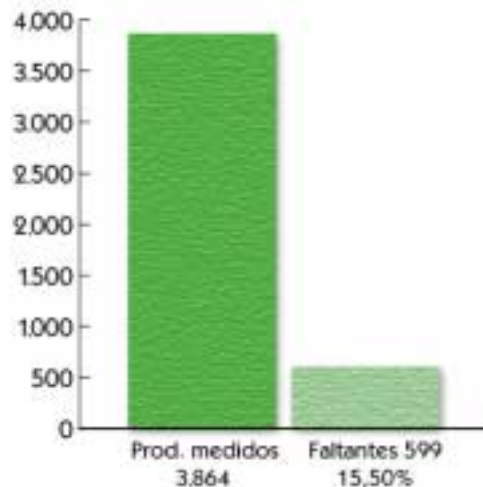
Total de faltantes: 624

Cantidad de mediciones y faltantes según el tipo de la mercadería  
**“ALIMENTOS”**

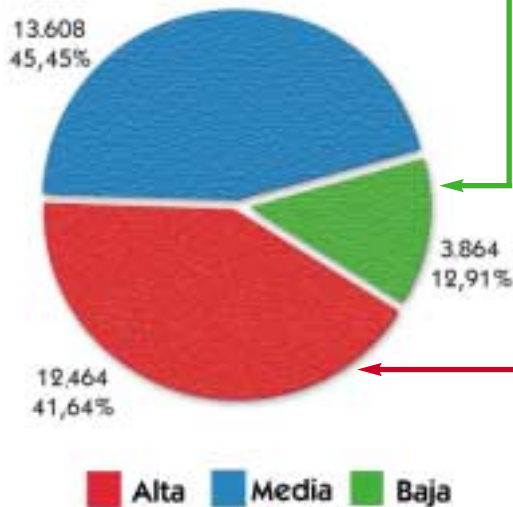
Porcentaje de faltantes en Productos de Media Rotación



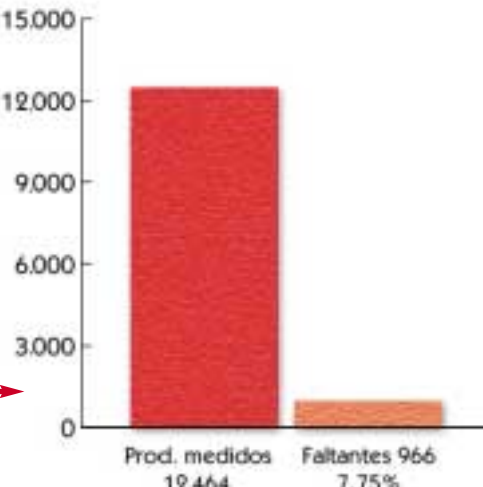
Porcentaje de faltantes en Productos de Baja Rotación



Total de mediciones



Porcentaje de faltantes en Productos de Alta Rotación



Total de ítems medidos: 29.936

Total de faltantes: 3.167

### 3.8 Encuesta a consumidores

De acuerdo a lo oportunamente definido dentro de los objetivos del estudio, entendimos de suma importancia comprender cuales eran las opiniones de los consumidores frente al faltante de la mercadería en la góndola.

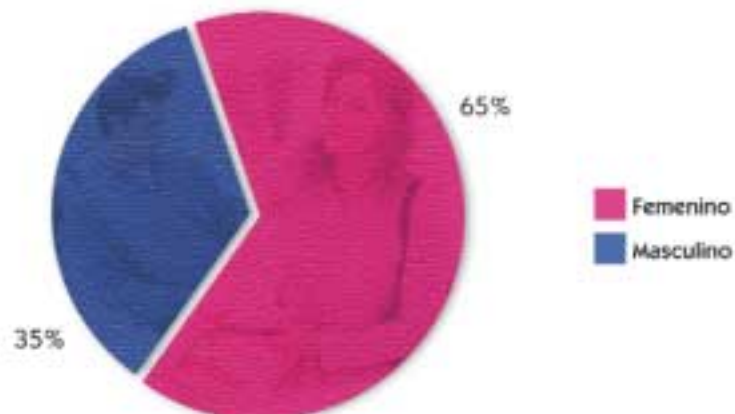
En tal sentido realizamos una encuesta a la salida de las góndolas con todos aquellos consumidores que tenían intención de compra. Llegando a conclusiones muy interesantes.

#### Rango de edades de los encuestados



#### 3.8.1 Clasificación de la muestra

##### Clasificación de los encuestados según sexo

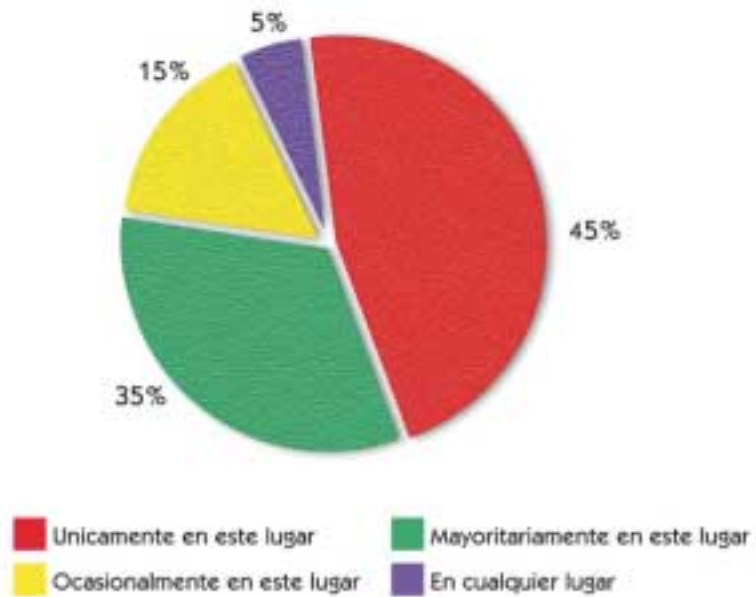


**Total de encuestados: 13.454**

### 3.8.2 ¿Dónde realiza las compras el consumidor?

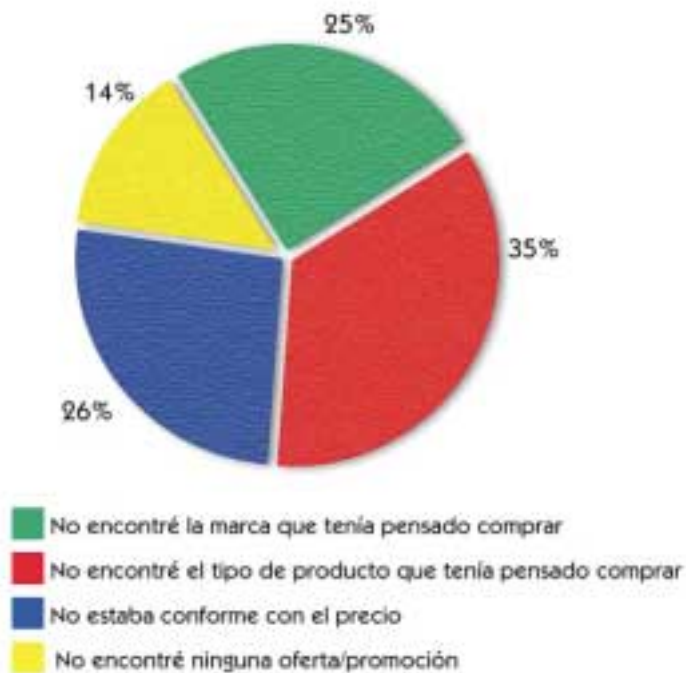
Las encuestas fueron planificadas para que cada una de las categorías tengan la misma cantidad de encuestados en zona Norte, Sur, Oeste y Capital Federal.

#### Lugares en que compran los consumidores



### 3.8.3 Motivos principales de la no compra

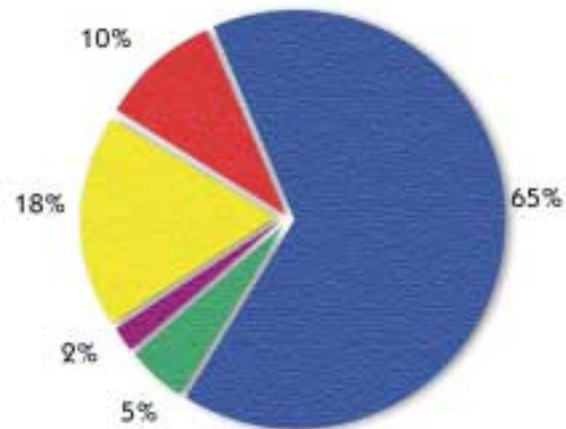
#### Clasificación según los motivos de NO COMPRA





### 3.8.4 Actitud frente a la compra de un producto

#### Actitud del consumidor ante la compra



- Busca una determinada marca y tipo de producto
- Busca una determinada marca y elige entre 2 ó 3 tipos de productos
- Busca una determinada marca y compra cualquier tipo de producto
- Busca un determinado tipo de producto y elige entre 2 ó 3 marcas
- Busca un determinado tipo de producto y compra cualquier marca



# VISION GENERAL Y CONCLUSIONES



## 4. Visión general y conclusiones

*Acorde con la experiencia adquirida durante este estudio, a las innumerables entrevistas mantenidas con responsables de salones de ventas, gerentes de compras, operadores del Centro de Distribución, gerentes logísticos de la industria proveedora y del retail, y funcionarios de áreas comerciales, entre otros, y todos los aportes realizados por los miembros del Comité ECR de Argentina, creemos que estamos en condiciones de realizar una serie de observaciones sobre el actual estado de la cadena de comercialización en lo que a faltantes de productos en góndolas se refiere, como así también brindar nuestra visión de dicha situación.*

### 4.1 Sistemas automáticos de reposición

La mayoría de las cadenas importantes que operan en nuestro mercado, poseen algún tipo de sistema informático de reposición de mercadería.

Por lo que pudimos observar, en promedio la mayoría de dichos sistemas son realmente muy buenos, pero requieren de una elevada carga y mantenimiento de datos o parámetros que hacen a la eficacia de los mismos, lo que significa, implícitamente, una operación un tanto complicada a nivel del usuario final.

En una gran cantidad de casos dichos usuarios no tienen la debida capacitación de forma tal que por la mencionada carencia, los sistemas son utilizados de forma inapropiada, desaprovechando, en algunas ocasiones, el total del potencial que los mismos poseen, y a la vez acarreado ciertos problemas que pueden generar faltantes de mercadería.

También hemos observado como se repite, sistemáticamente en las medianas y grandes cadenas, la falta de sincronismo entre el desarrollo, la implementación y la debida formación del personal, respecto a los sistemas de reposición de mercadería, llegando a casos tales donde en los distintos locales de la misma cadena se encuentran operando el mismo sistema informático, pero con diferente nivel de actualización o versión, y por lo tanto dicha situación, en conjunto con la alta rotación del personal que los utilizan, hace que el manejo de dichos sistemas, sean fuente frecuente de faltantes de mercadería.

### 4.2 Ajustes de inventarios

Sabemos que en el sector existen diversos sistemas de tomas de inventarios físicos de mercadería. Hay quienes tienen la metodología de realizar inventarios cíclicos totales o por familia de productos, también los hay aque-

llos que realizan inventarios permanentes, y en algunos casos son los mismos sistemas informáticos, los que sugieren que productos o familia de productos inventariar.

En todos los casos hemos podido constatar que, en general, no existe una cultura de precisión de inventarios, y que los "ajustes" de los stocks teóricos en función de los inventarios físicos, no siempre se hacen basados en procedimientos seguros, confiables y oportunos, de forma tal que estos sustenten debidamente la gestión de pedidos de reposición de mercadería.

Por lo general el personal de la sucursal no tiene la suficiente confianza en sus propios sistemas informáticos a la hora de generar los pedidos.

Es muy común observar listados de productos de alta rotación que teniendo stock teórico positivo no registran ventas durante varios días. Luego de analizar debidamente esos casos llegamos a la conclusión que el error se origina en incorrectos ajustes de inventarios, motivo por el cual los sistemas de reposición no realizan el correspondiente pedido.

#### **4.3 Reposición a góndolas**

Los tradicionales procesos de reposición a las góndolas se sustentan, en muchas ocasiones, en tareas a cargo de personal externo de la cadena (repositoros). Hemos detectado que muchas de las causas de la incorrecta reposición de la mercadería en góndola, obedece al no cumplimiento de las pautas previamente establecidas por la cadena para el accionar de dicho personal externo.

También es habitual encontrar cadenas donde, teóricamente, la reposición se efectúa mediante la revisión de los "huecos" o "faltantes" en las góndolas, pero si tenemos en cuenta las prácticas reales de reposición, podemos afirmar que es imposible hallar un solo hueco en las góndolas. Estos son rápidamente aprovechados por los repositores para extender la muestra de algún otro producto. Asimismo también hemos detectado situaciones donde, los mismos repositores, remueven intencionalmente los productos de su ubicación tradicional, se quita la exhibición de los precios, se les reduce el espacio de exhibición, etc.

Es imposible pretender que el encargado del sector pueda memorizar la totalidad de productos que contienen las góndolas a su cargo, y dicha tarea se complica aún más con el accionar de los repositores externos que no cumplen correctamente su función.

#### 4.4 Promociones

Otra gran problemática que incide directamente en la generación de faltantes de mercadería en la góndola, es el incorrecto manejo de las promociones dentro de la sucursal, lo que muy comúnmente genera graves distorsiones de inventario haciendo que los sistemas de reposición fallen permanentemente.

Existe un gran número de promociones que son generadas dentro del propio local, ya sea por decisión de la cadena de forma individual o por acción conjunta con los proveedores, pero en la mayoría de esos casos al armar un combo, o algún otro tipo de promoción, no se realiza el correspondiente ajuste de inventario de los productos que la forman, produciendo diferencias en los stocks teóricos de esa mercadería, y por consiguiente, errores o distorsiones en la generación de los pedidos para la reposición de la misma.

Adicionalmente, hemos notado que no todas las promociones son identificadas correctamente por el proveedor, muchas veces se han encontrado productos promocionados, utilizando los mismos códigos de barras que identifican al producto fuera de la promoción, y en esos casos los errores son inevitables, produciendo diferencias de inventarios y graves problemas de reposición, además de la pérdida de valiosos datos estadísticos.

Otra situación bastante común que hemos detectado en nuestro estudio, es la que sucede cuando se utiliza mercadería de las góndolas para la generación de comidas preparadas, sin el correspondiente ajuste de inventario.

#### 4.5 Recepción de la mercadería

Se ha podido comprobar que, en algunos casos, la recepción de la mercadería en las trastiendas de las sucursales, no está totalmente alineada con los sistemas informáticos de la misma, demorándose la actualización de los stocks teóricos.

Esto se resume en una falta total de coordinación y control preciso entre lo pedido, lo pendiente de entrega, lo recibido y lo faltante. Si a esto le sumamos el incorrecto manejo de las devoluciones, en lo concerniente a la actualización de inventarios, para la posterior generación de pedidos, claramente podemos imaginar los problemas de desabastecimiento de mercadería en góndola que esto conlleva.

Otro tradicional problema identificado en los procesos de recepción de mercaderías, está relacionado con la deficiente identificación de los bultos

mediante su correspondiente código de barras. En algunos casos estos son total o parcialmente ilegibles, en otros, las empresas proveedoras, por razones de costos, utilizan el mismo embalaje para diferentes tipos de productos, y por lo tanto le imprimen los códigos de cada uno de ellos, para posteriormente, en el mejor de los casos, tratar de anular la lectura de aquellos que no correspondan. Esta es una práctica bastante habitual y que genera muchos problemas porque la operación de inhabilitación de los códigos para la lectura no siempre es correcta, y adicionalmente esto lleva aparejado enormes pérdidas de tiempo en los procedimientos de identificación de la mercadería en el momento de la recepción de la misma, y en muchos casos generan graves errores de inventario.

#### **4.6 Exceso de SKU's**

Hemos notado que no todas las góndolas tienen el tamaño suficiente para albergar la enorme variedad de productos que los responsables por dichas góndolas definen poner en exhibición y venta.

Esto, inevitablemente, obliga en algunos casos, a que los responsables de las sucursales decidan cuales productos exhibir y cuales no.

Por lo general, en la mayoría de las cadenas cada sucursal maneja un mix diferente de productos, en función al tamaño de la misma y del cluster demográfico donde está ubicada, pero resulta que a la hora de realizar los correspondientes procesos de reabastecimiento de mercaderías para esas sucursales, tales configuraciones de surtido de productos no son debidamente respetadas, provocando de esta manera el envío de mercadería no necesaria en algunos casos, y la falta de entrega de mercadería realmente solicitada, en otros.

Relacionado al problema del exceso de SKU's, hemos notado que un mismo producto puede ser localizado en diferentes ubicaciones dentro de la misma góndola, y en otros casos hemos detectado el producto en diferentes góndolas al mismo tiempo, lo que nos dice a las claras que resulta muy difícil mantener el formato previamente definido para cada góndola, produciendo grandes molestias a los consumidores.

Cabe mencionar que cuando hacemos referencias a estas situaciones de productos mal ubicados, siempre hemos consultado a los responsables de las cadenas para determinar si las mencionadas situaciones obedecen a una práctica habitual de la cadena o son productos de operaciones deficientes por parte de aquellos que tienen a su cargo el mantenimiento de la góndola.



#### **4.7 Líneas de cajas**

Si bien hemos percibido un muy alto porcentaje de productos exitosamente escaneados, lo cual nos hace suponer un elevado nivel de precisión en la información manejada por la línea de cajas, notamos que dicha información no siempre es utilizada en tiempo y forma por los procesos de generación de los pedidos de reposición de mercadería.

Esto nos demuestra que se está desaprovechando un recurso más que importante, que puede tener un rol preponderante en la correcta gestión de la reposición de las góndolas.

#### **4.8 Manejo de la trastienda**

Por lo general las trastiendas de las sucursales, no cuentan con inventario separado, tienden a un desorden generalizado, no mantienen intercambio de información con el salón de ventas y no poseen ningún tipo de asignación de espacios previa para los productos.

## 5. Conclusiones

*Por todo lo expuesto en este informe, creemos estar en condiciones de poder generar algunas precisiones de carácter general que aplican tanto para la industria como para el comercio.*

*Si bien, hemos identificado sin ningún lugar a dudas un porcentaje de faltantes de productos en las góndolas excesivamente alto, y hemos tratado de cuantificar las pérdidas de ventas, no hemos profundizado en el desprestigio del comercio ante sus clientes, ocasionado por esta situación. Estamos totalmente convencidos que un estudio específico analizando dicha problemática nos indicaría el tremendo malestar que genera en los consumidores finales las repetidas faltas de los productos por ellos buscados, produciendo en algunos casos la pérdida de estos clientes.*

*Creemos que, en mayor o menor medida, todas las cadenas se ven alcanzadas por algunas de las situaciones identificadas en este informe, y por lo tanto sugerimos que cada una de esas cadenas analice detenidamente todos los procedimientos que hacen al correcto reaprovisionamiento de las góndolas.*

*A tal efecto recomendamos analizar esta problemática, en conjunto con los proveedores, sus tradicionales socios comerciales, asignando un responsable directo en cada cadena, otorgándole la prioridad que el tema merece.*

*Si bien las soluciones específicas a estos problemas deberán ser definidas en base a las características propias de cada cadena, podemos afirmar que con el actual nivel tecnológico presente en el sector y con el correcto uso e implementación de los estándares y recomendaciones propuestos por EAN Argentina – CODIGO, seguramente se podrán lograr avances significativos, en tiempos relativamente cortos.*



*Agradecemos especialmente la colaboración  
de las empresas que auspiciaron  
la impresión de este informe:*



*Cencosud S.A.*



*Disco S.A.*



*Johnson & Johnson de Argentina S.A.C. & I.*

*Procter & Gamble*

*Procter & Gamble de Argentina S.A.*



*S.A. Importadora y Exportadora de la Patagonia*



*S.C. Johnson & Son de Argentina S.A.I.C.*



*Unilever de Argentina S.A.*

EAN   
ARGENTINA



EAN-UCC - The Global Language of Business

Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales  
Viamonte 340 1° Piso - C1053ABH - Buenos Aires, Argentina  
Tel: (54) (11) 4510-1700 - Fax: (54) (11) 4510-1758/9  
<http://www.codigo.org.ar> e-mail: [info@codigo.org.ar](mailto:info@codigo.org.ar)