

Material Imprimible

Curso de Canales de Distribución

Módulo 5

Contenidos:

- Servicio al cliente
- Administración de la demanda
- Planificación de la red
- Embalaje y medioambiente
- Actividades logísticas
- Operadores logísticos

Servicio al cliente

Es momento de centrarnos en todo lo que se relaciona con el servicio al cliente. Y para ello, en primer lugar, desarrollaremos cuáles son los factores que intervienen en el servicio al cliente y que implican un buen servicio. Ellos son:

- La amabilidad
- La atención personalizada
- La rapidez en la atención
- Un ambiente agradable
- La comodidad
- La seguridad
- Y, por supuesto, la higiene.

Desarrollemos, brevemente, cada uno de estos puntos. La amabilidad hace referencia al trato cordial, atento y servicial. Este trato se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen notar que están para ayudarlo y cuando le hacen sentir que están realmente interesados en satisfacer sus necesidades antes que en venderle. Es más, que sus intereses están por encima de la venta.

En cambio, si el vendedor suele estar ansioso por cerrar la venta, predispone al cliente de la peor manera, y en muchas ocasiones, cuando el vendedor es cargoso e insistente, lo que logra es el efecto contrario y el cliente se retira sin comprar.

En cuanto a la atención personalizada, podemos definirla como aquella en la que el vendedor toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. En general, se brinda este tipo de atención cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda un producto especialmente diseñado de acuerdo con sus necesidades, gustos y preferencias particulares, entre otros ejemplos.

Luego, respecto de la rapidez en la atención, podemos decir que es la velocidad con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega el producto requerido, o se le atienden sus consultas o reclamos. Este aspecto se percibe cuando la empresa tiene procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal para que las esperas sean más breves y cuando se capacita al personal para que brinde una atención eficiente.

Esto último está ligado con la creencia de que, muchas veces, los recortes de personal bajan costos en algunos aspectos, pero afectan la calidad y la rapidez de la atención. Sin embargo, hay que tener en cuenta que otras tantas, por atender rápido, se pasan por alto algunos detalles que son vitales para la operación. Un ejemplo que podemos mencionar es del Office Net, una empresa online de insumos de oficina que tiene como lema la entrega a las 24 horas. Pero si esto no sucede, indefectiblemente se verá afectada la calidad, ya que la promesa de la entrega mencionada no se cumple.

Si nos centramos en la caracterización de un ambiente agradable, podemos afirmar que se refiere a un lugar acogedor en donde el cliente se sienta a gusto y quiera volver. Más allá de que los vendedores dispensen un trato amable y cordial, un local con una buena decoración, una iluminación adecuada y una música agradable harán que los compradores quieran estar ahí.

Tal como se desprende de las conceptualizaciones del neuromarketing, todas las acciones de comercialización deben estar dirigidas al cliente, que es el verdadero protagonista, ya que el cerebro es capaz de activar un circuito de recompensa. Por lo tanto, el ambiente tiene que ser lo más agradable posible para que quede en la memoria del cliente y, de esta manera, elija volver.

En relación con el ambiente agradable, la comodidad hace referencia al bienestar que se le brinda al cliente cuando visita el local. Este factor se aprecia, por ejemplo, cuando el lugar cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, estacionamiento vehicular, un espacio en donde pueda guardadas sus pertenencias, entre otras acciones. El tema del estacionamiento resulta muchas veces determinante y hace al éxito de un negocio, sobre todo en áreas urbanas donde es muy difícil estacionar el auto.

Luego, la seguridad hace referencia a la capacidad que brinda el local para que el cliente se sienta protegido y exento de riesgos al momento de visitarlo. Esto se percibe cuando, por ejemplo, se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas y señalizadas las zonas y las vías de escape, cuando hay botiquines médicos, entre otras cuestiones.

Por último, y como se imaginarán, la higiene hace referencia a la limpieza o al aseo que hay en el local, e incluso en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños están siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta en condiciones, entre otros aspectos. Pero se

preguntarán por qué esto es importante... Bueno, porque muchas veces, en servicios, se cumple la premisa de que la primera impresión es la que cuenta.

En resumidas cuentas, una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando puede ofrecer varios de estos factores. O, mejor aún, cuando ofrece una sumatoria de todos ellos. Es claro que cuantos más aspectos sean contemplados, más cerca del éxito se encontrará la empresa.

Lo que sucede es que muchas personas suponen que el éxito depende de la variable precios. Sin embargo, cuando, por ejemplo, se trata a sus clientes con amabilidad, se les brinda un trato personalizado, se los atiende con rapidez, se les ofrece un ambiente agradable y se los hace sentir cómodos y seguros, se está más cerca de estar frente a un negocio exitoso.

La importancia del servicio al cliente radica en que, cuando un cliente encuentra el producto que buscaba para satisfacer una necesidad, y además recibe un buen servicio, queda complacido y esa sensación hace que regrese y vuelva a comprar. Y, lo que es más importante aún, es que es muy probable que les recomiende el lugar a otros consumidores en base a esta buena experiencia. El entusiasmo de haber sido muy bien atendido será tal que motivará a muchos a vivir la misma experiencia. No olvidemos, aquí, la publicidad “de boca en boca”.

Mientras que, por el contrario, si un cliente, más allá de que haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitar, sino que muy probablemente también hablará mal de la experiencia negativa que tuvo, a un promedio de entre 9 y 20 personas, dependiendo de su grado de indignación. Un cliente enojado hará que un negocio fracase, en mayor o menor medida. Además, como dijimos anteriormente, en la actualidad vivir en un mundo globalizado hace que la exposición mediante las redes sociales y las reseñas de Google sea aún mayor.

Pensemos lo siguiente: ¿cuántas veces quisieron ir a un restaurant que no conocían y antes de visitarlo se fijaron las opiniones de otras personas que concurrieron? Lo mismo en Mercado Libre. Seguramente antes de adquirir un producto se hayan fijado cuáles eran los comentarios de los otros compradores y la reputación del vendedor. De hecho, imagínense qué tan importante resulta esto que el propio sitio está diseñado de manera que se puedan encontrar esos elementos fácilmente... Bueno, lo mismo ocurre con cualquier local físico. La mejor, o la peor prensa, es la que hacen sus consumidores.

Por otra parte, si se tiene en cuenta que la competencia se incrementa cada vez más, y los productos ofertados en el mercado se equiparan en calidad y en precio, es posible

afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente para diferenciarse del resto. Por eso, se debe evitar que el consumidor sea mal atendido, porque así podría dejar de visitar el negocio o hablar mal de él. Más bien hay que procurar que reciba un buen servicio para así lograr, no solo la tan ansiada fidelización, sino además tener buenas posibilidades de que recomiende su experiencia a otros consumidores. De esta manera, será más fácil diferenciarse o destacarse ante los demás competidores.

Para cerrar este punto, podemos agregar que el buen servicio al cliente debe existir en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad, hasta el cajero que recibe el dinero por la compra. Entonces, para lograr este objetivo, es importante capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente. Pero no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el consumidor, como los vendedores, sino a todos los que, en algún momento, puedan llegar a tener algún tipo de contacto.

Servicio de posventa

El buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que ésta se haya concretado, como ya hemos visto. Por eso, ahora nos vamos a detener en el servicio de posventa, que es un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que la venta se ha concretado. Estos servicios pueden ser:

- Promocionales
- Psicológicos
- De seguridad
- Y de mantenimiento.

Los promocionales, como su nombre lo indica, son los que están relacionados con promover las ventas. Son servicios que se brindan, por ejemplo, cuando se ofrecen ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o cuando se les da la posibilidad participar en concursos o sorteos.

Por su parte, los servicios psicológicos son los que están ligados con la motivación del cliente. Se generan, por ejemplo, cuando se envían regalos, cartas o tarjetas de saludo por su cumpleaños, o cuando se establece algún tipo de comunicación para consultarle cómo le resultó el producto.

Por otro lado, los servicios de seguridad son los que brindan protección por la compra del producto. Cuando, por ejemplo, se le otorga al cliente garantías por su compra, o cuando la empresa tiene una política de devoluciones para productos defectuosos, el cliente siente que se ocupan de él.

Y, por último, los servicios de mantenimiento son los que involucran soporte técnico o tareas de cuidado necesario para el correcto funcionamiento. Se brindan, por ejemplo, cuando se ofrece el servicio de instalación del producto o la capacitación sobre su uso.

Ofrecer un buen servicio de posventa tiene, por lo menos, dos ventajas diferenciales: por un lado, no solo permite obtener los beneficios propios de un buen servicio al cliente, tales como la posibilidad de que vuelva a visitar el local o que lo recomiende con otros consumidores, sino que, también, posibilita la comunicación y el contacto, lo que ayuda a alargar la relación con el cliente y de esta forma, por ejemplo, tener un feedback e informarle sobre nuevos productos o promociones que podrían ser de su interés, o corregir fallas en los productos o servicios que actualmente la empresa provee.

Administración de la demanda

En esta ocasión nos vamos a detener en la administración de la demanda, que es la función de reconocer y gestionar todas las demandas de productos. Esta actividad se puede planificar en el corto, en el mediano y en el largo plazo. Veamos cómo.

Si se tiene en cuenta el corto plazo, se necesita la administración de la demanda para artículos específicos. En cambio, en el mediano plazo el objetivo que persigue esta actividad es proyectar nuevas demandas para la planificación de la producción. Y, por último, en el largo plazo, se necesitan proyecciones de demanda para la planificación estratégica de negocios de objetos, como inmuebles.

Entonces, si se quiere proyectar, efectivamente, el material y la capacidad de los recursos, en primer lugar, se deben identificar todas las fuentes de demanda. Esto incluye:

- A los clientes locales y extranjeros
- Otras plantas de la misma corporación
- Promociones
- Inventario para distribución
- Almacenes de distribución
- Partes para mantenimiento
- Y requerimientos e inventario consignado en sitios de clientes.

Lo que sucede es que, tal como explica el consultor Jesús Campos, “podemos definir a la administración de la demanda como un proceso que gestiona flujos de materiales e información a través de los procesos del negocio, internos y externos, para responder rentablemente a la demanda del mercado”.

Además, explica que “la palabra clave en esta definición es ‘rentablemente’; en el pasado existía una obsesión por el servicio que implicaba satisfacer a los clientes a cualquier costo, pero todos sabemos que este modelo no es sustentable, ya que una empresa debe mantener finanzas sanas para garantizar permanencia y, por lo tanto, su capacidad de servir a sus clientes”.

Entonces, lo esencial de esta actividad está relacionado con el pronóstico, que implica definir aquellas acciones que deberá llevar a cabo una empresa para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta las condiciones reales del mercado. De esa manera, se podrá identificar cuántos productos o servicios serán requeridos, en el corto, mediano o largo plazo, para poder estar a la altura de los requerimientos del mercado. Así, una vez que la empresa cuenta con esa información, podrá satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma efectiva y evitando gastos innecesarios que podrían provenir de la superproducción, por ejemplo.

En este sentido, Campos sostiene que “lo que ha hecho difícil la adopción de la administración de la demanda tal vez es que asociamos la palabra demanda con ventas, con las funciones comerciales de la organización y no con un compromiso estratégico del negocio de mantener un balance dinámico entre la satisfacción de los clientes y la rentabilidad para los dueños”.

Por eso, es fundamental tener en cuenta que, no solo debemos estar atentos a lo que el mercado espera de nosotros, sino también cuáles son nuestras posibilidades, para evitar salir perjudicados.

Ahora bien, también existen otras posibilidades de aplicación, como la que se lleva a cabo mediante la técnica de gestión denominada Revenue Management, que implica la optimización de las ventas a través de la fijación de precios. En este caso, solo es aplicable para la administración de la demanda, siempre que se den las siguientes condiciones en un mercado: cuando se trata de un producto perecedero, cuando hay un horizonte de ventas corto y cuando la demanda es sensible al precio.

Entonces, se podría decir que el problema de la administración de la demanda puede plantearse, en términos generales, de la siguiente forma: la empresa tiene un stock limitado de un producto perecedero, que lo puede conservar por un período de tiempo

limitado preestablecido, y necesita comercializarlo de tal manera que logre maximizar los beneficios esperados. Es decir, no se trata de considerar las ventas a futuro, sino que se busca realizar este proceso rápidamente, para evitar las pérdidas de esos productos que requieren de una comercialización inmediata.

Por lo tanto, y para cerrar el tema de la administración de la demanda, podemos considerar que incluye cuatro actividades principales:

- El pronóstico
- El procesamiento de órdenes
- Realizar los compromisos de entrega
- Y, por último, la interacción entre la planificación y el control de la producción y el mercado.

Embalaje y medioambiente

Vamos a enfocarnos, ahora, en un tema muy importante relacionado con la comercialización de los productos. Nos referimos a los embalajes y su relación con el medioambiente. En los orígenes del comercio, los embalajes se usaban, básicamente, para transportar mercancías, en especial alimentos, desde el fabricante al consumidor. Más adelante, con el paso del tiempo, se perfeccionaron y fueron esenciales para conservar los productos alimentarios durante períodos más largos. Y, en la actualidad, se produjo un aumento de la cantidad de productos de consumo protegidos, en razón de las amplias cadenas de distribución.

Cabe aclarar que el embalaje tiene cuatro funciones primordiales:

- En primer lugar, sirve como envase.
- Luego, ayuda a prolongar la vida de los productos en las estanterías, ya que actúa como barrera protectora y retrasa su descomposición. Asimismo, los consumidores cada vez más desean contar con productos frescos, es decir que están generando una alta demanda de alimentos que se encuentren conservados lo más naturalmente posible, sin tratados ni procesados, y provenientes de diferentes partes del mundo.

Además de servir como envase y protección, el embalaje cumple una tercera función, igualmente importante, ya que es un medio de comunicación entre el fabricante/vendedor y el consumidor. En los supermercados, por ejemplo, donde los

productos se presentan junto a otros que actúan como competencia, el empaque sirve de instrumento de comercialización, ya que debe atraer la atención del comprador potencial.

Pero, como decíamos, existe una cuarta función: el suministro de información jurídica. Por ley, la mayoría de los alimentos, de las bebidas y de los productos farmacéuticos deben llevar en su embalaje determinados datos que el consumidor pueda leer fácilmente y con los rótulos correctos.

Ahora bien, por otro lado, en la actualidad se toma en importante consideración otro aspecto importante, que es un requisito esencial, como el hecho de poder eliminarse de una forma ambientalmente aceptable. Por eso, en relación a esto último, vamos a centrarnos en el reciclaje del material de embalaje. En primer lugar, podemos mencionar como los principales materiales de empaque al:

- Papel y cartón
- Vidrio
- Acero (principalmente hojalata)
- Aluminio
- Plásticos
- Madera
- Yute
- Y bambú

Analicemos las características principales de cada uno de estos materiales. En cuanto al papel y al cartón, las principales ventajas son su bajo costo, su excelente facilidad de impresión y su potencial como soporte publicitario. Además, tienen una buena imagen ambiental ya que son, por sus particularidades, inherentemente biodegradables, y sus materias primas son renovables.

Luego, respecto del vidrio, podemos decir que su producción necesita un gran consumo inicial de energía, ya que sus materias primas son arena sílica, sosa calcinada y piedra caliza. Mientras que, por el contrario, el uso de vidrio reciclado para fabricar nuevas botellas y recipientes requiere sustancialmente menos energía y, por ende, es preferible desde el punto de vista de la conservación de recursos. Lo que sucede es que, en realidad, hoy se recupera más vidrio que el que se necesita para fabricar envases.

En cuanto al acero, el reciclaje es una práctica corriente en la mayor parte del mundo, ya que hasta el 40% de la chatarra se destina a la producción de nuevos aceros. Por eso es que cada envase producido contiene, en promedio, 25% de acero reciclado.

Continuemos con el aluminio, que es un material ideal para ser reciclado, con un alto valor intrínseco y, por ende, alto valor de chatarra, lo que lo constituye en un poderoso incentivo en favor de su recuperación de los desechos de embalaje. La recolección y el reciclaje de aluminio para envases son económicamente viables.

Luego, si nos centramos en los plásticos, podemos asegurar que son los materiales más versátiles usados en embalajes. Se trata, esencialmente, de productos químicos que pueden modificarse para responder a un amplio espectro de necesidades de embalaje y a otras demandas. Pero, es fundamental para su utilización, la concientización con respecto a su posterior reciclado.

Respecto de la madera es relativamente pesada, y puede resultar cara como embalaje. Además, no presenta una barrera efectiva a los gases o la humedad, por eso su uso en el envasado de alimentos es restringido. Aunque sigue siendo un material de uso común, su empleo en los embalajes es cada vez menor.

Y, por último, el yute y el bambú, en general, ya no se consideran como materiales adecuados para el embalaje de alimentos de exportación, debido a los riesgos de contaminación propios de las estructuras abiertas, como los sacos y canastas.

Algunos países de Europa y de América del Norte emprendieron varios estudios importantes para analizar las repercusiones ambientales de la producción y uso de envases y embalajes. Una de las conclusiones a las que arribaron fue que el transporte de productos envasados por el consumidor podría convertirse en un factor ambiental significativo, en especial si se efectúan muchos desplazamientos para realizar compras relativamente pequeñas.

Por eso, en general, la legislación sobre embalaje y envase de alimentos es una materia compleja y especializada, por lo que a la hora de utilizar estos materiales es conveniente solicitar el asesoramiento de expertos, porque cada combinación de productos y embalajes podría constituir un caso especial.

Pero, además, en la actualidad se están realizando muchas campañas de concientización para reciclar los embalajes de los productos, posteriormente a su utilización.

Por eso, es importante tomar en consideración la posterior reutilización o reciclaje del material de embalaje que utilicemos, de manera que no solo sirvan para proteger a los productos que se comercializan, sino también al medioambiente.

Cross docking

Luego de haber analizado el tema de los embalajes, vamos a estudiar una técnica de logística que busca la mayor eficiencia en la cadena de suministro. Esta técnica se denomina cross docking. Esta técnica, también conocida como cruce de muelle según su traducción, ayuda a optimizar el tiempo de almacenaje. De esta manera, este proceso hace que la mercancía no se quede en el almacén, o que cuando llegue salga directamente a los clientes.

Existen dos tipos de cross docking: el directo y el indirecto. En el primer caso, la mercancía ya viene compartimentada, y lo único que se debe hacer es recibirla y posicionarla en los tramos de salida. Mientras que, en el caso del indirecto, cuando llegan los productos deben ser separados en un proceso de preparación de pedidos para que puedan salir del almacén.

El servicio de cross docking permite transferir los embarques del medio de transporte en el que llegan, al medio de transporte en el que salen, sin que existan stocks o almacenaje intermedio. Tal como lo indica su nombre, mediante esta técnica se lleva a cabo el proceso de recepción de los productos a través de un muelle de entrada para ser, poco después, transferidos al muelle de transporte saliente.

Entre las ventajas del cross docking podemos mencionar:

- Que logra mejorar la eficiencia y la productividad dentro de la cadena de abastecimiento.
- Que permite tener una gran reducción de costos en almacenaje, distribución, inventario y personal.
- Además, es un modelo de distribución rápido y rentable.
- Por otro lado, consigue una mayor frescura de la mercancía y aumenta su disponibilidad.
- Asimismo, facilita el cumplimiento de los plazos fijados, lo que supone una gran ventaja para el cliente.
- Y, por último, al reducir los stocks, facilita la tarea de manipulación y reubicación de la mercancía, lo que redundará en una disminución del número de errores.

Luego, en cuanto al proceso del cross docking hay que tener en cuenta que, para conseguir que se lleve a cabo, es indispensable tener una excelente planificación y control de los tiempos. Por eso, es necesario que se cumpla el siguiente proceso:

- Los productos llegan por transporte y se les asigna un muelle de recepción en la terminal de cross-dock.
- Una vez que el transporte de entrada queda estacionado, los productos se pueden mover, ya sea directamente o indirectamente, a los destinos de salida.
- Llegados a los destinos de salida, se pueden descargar, ordenar y seleccionar, de forma que se facilite la operación de identificación de sus destinos finales.
- Y, cuando ya están debidamente ordenados, los productos se cargan en el transporte de salida para comenzar su camino hacia los clientes.

Como podrán ver, esta técnica es ideal para ciertas industrias, sobre todo cuando se trabaja con artículos que necesitan transportarse a una temperatura controlada. Y también resulta favorable para productos envasados y ordenados, pues estarán listos para el transporte o para un cliente específico.

En logística, el cross docking corresponde a un tipo de preparación de pedido, que es una de las funciones del almacén logístico, sin colocación de mercancía en stock. Es decir que se realiza sin inventario, ni operación de picking, esto es, recolección. Por eso, permite transportar materiales con diferentes destinos, o consolidar productos provenientes de diferentes orígenes.

Un ejemplo que se puede citar para ilustrar lo que venimos desarrollando es el de Walmart. Esta cadena comenzó con el objetivo de ofrecer a sus clientes los productos que ellos quisieran, donde sea y cuando fuera que los solicitaran. Bajo esta premisa, la compañía comenzó a llevar adelante estructuras que permitieran ofrecer bajos precios todos los días. Así, la empresa se concentró en desarrollar una estrategia de gestión de la cadena de abastecimiento altamente estructurada y mejorar esta ventaja competitiva, para poder asumir la posición de liderazgo del mercado.

De esta manera, el cross docking es una práctica de logística clave en la estrategia de Walmart, ya que le permite reponer el inventario de manera eficiente. Esto se refiere a la transferencia directa de productos desde un camión de entrada a otro de salida, sin utilizar almacenamiento extra. Entonces, se preguntarán cómo lo llevan a cabo... Bueno, los proveedores entregan sus productos en los centros de distribución de Walmart,

donde pasan a otro camión, el cual, será el encargado de entregarlos en los diferentes puntos de venta.

Cabe señalar, además, que esta práctica mantiene costos reducidos de inventario y transporte, a la vez que reduce los tiempos y elimina ineficiencias. Por lo que, hacer uso de esta práctica, permite evitar mantener el inventario parado por largos períodos de tiempo, ya que los productos son enviados por los proveedores a los almacenes y luego, automáticamente, son reenviados a las tiendas. Este proceso en general se hace en 24 horas o menos, por lo que permite reducir considerablemente sus costos, lo que se traduce en precios altamente competitivos para el consumidor.

Inventarios

Anteriormente, hicimos reiteradas menciones acerca de los inventarios, por eso, ahora nos vamos a detener en su conceptualización, desde diferentes perspectivas. De acuerdo con el especialista Max Muller, en su libro *Fundamentos de administración de inventario*, “los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados”.

Otra definición posible indica que se trata del conjunto de bienes tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo. Es decir:

- Materia prima
- Transformación o productos en procesos
- Y venta, o sea, mercancías y productos terminados.

Y, también, se puede definir como la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura. Por eso, asimismo, el inventario también recibe el nombre de stock, que es el conjunto de productos almacenados en espera para un uso posterior, más o menos próximo, que permite proveer regularmente a quienes los consumen. Es decir que los inventarios se definen como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados.

Existen diferentes tipos de inventarios. Se pueden clasificar según su forma, según su función o desde el punto de vista logístico. Entonces, en primer lugar, analizaremos la clasificación de inventarios según su forma. De esta manera, existen:

- El inventario de materias primas
- El inventario de productos en proceso de fabricación
- El inventario de productos terminados
- Y, además, existe un tipo de inventario complementario, según su forma, que no es muy habitual, pero que, sin embargo, es importante señalar: el inventario de suministros de fábrica.
- Y, por último, en las empresas comerciales se lleva a cabo el inventario de mercancías.

Analicemos, cada uno, en detalle. El inventario de materias primas está formado por todos aquellos materiales con los que se elaboran los productos, a la espera de recibir algún tipo de procesamiento. Mientras que, el inventario de productos en proceso de fabricación está integrado por todos aquellos bienes que fueron adquiridos por las empresas industriales o que se dedican a la manufactura. Estos productos están por ser procesados y se cuentan considerando la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación, aplicables a la fecha de cierre.

Luego, en el inventario de productos terminados se consignan todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, que son transformados para ser vendidos como productos elaborados, con el sello y la marca de quien los compra. Y el inventario de suministros de fábrica implica aquellos materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. Como ejemplos podemos citar, la pintura, los clavos, los lubricantes, entre otros.

Por su parte, el inventario de mercancías está constituido por todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa y que se compran para luego venderlos sin ser modificados, con alguna alteración de precio para poder obtener una ganancia.

Ahora nos vamos a centrar en la segunda clasificación de inventarios que es según su función. De esta manera, existen los siguientes:

- El Inventario de seguridad o de reserva
- El de desacoplamiento
- El inventario en tránsito
- El de ciclo
- Y el inventario de previsión o estacional

El inventario de seguridad o de reserva es el que se conserva para compensar los posibles riesgos que implican los paros no planeados de la producción, o cuando se produce un incremento sorpresivo en la demanda de los clientes. Y, el inventario de desacoplamiento, por el contrario, es el requerido cuando existen dos procesos u operaciones contiguas, cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse. Este tipo de inventario permite que cada proceso funcione tal como fue planificado.

Por su parte, el inventario en tránsito está constituido por los materiales que avanzan en la cadena de valor. Estos materiales son artículos que ya se han pedido, pero que aún no se han recibido. Mientras que, en cuanto al inventario de ciclo, podemos decir que resulta cuando la cantidad de unidades compradas o producidas por la empresa, con el objetivo de reducir los costos por unidad de compra, o incrementar la eficiencia de la producción, es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa.

Por último, el inventario de previsión o estacional, como lo indica su nombre, es consecuencia de la acumulación por parte de una empresa que produce más que sus requerimientos inmediatos, durante los períodos de baja demanda, para poder satisfacer los períodos de alta demanda. En general, se acumula cuando la demanda es estacional. Y, así, llegamos a la clasificación de inventarios desde el punto de vista logístico. Teniendo en cuenta esta clasificación, los inventarios pueden ser:

- En ductos
- Existencias para especulación
- Existencias de naturaleza regular o cíclica
- Existencias de seguridad
- Existencias obsoletas, muertas o perdidas

Se denomina inventarios en ductos a aquellos en tránsito entre los niveles del canal de suministros. Por ejemplo, en las operaciones de manufactura, los inventarios de trabajo en proceso pueden ser considerados inventarios en ductos.

Luego, en cuanto a las existencias para la especulación, podemos mencionar las materias primas, como cobre, oro y plata que se compran, tanto para procurar beneficios por las variaciones de precio, como para satisfacer los requerimientos de la operación. Y, además, cuando los inventarios se establecen con anticipación a las ventas estacionales o de temporada.

Por su parte, los inventarios de naturaleza regular o cíclica son aquellos necesarios para atender la demanda promedio durante el período entre reaprovisionamientos sucesivos. Se realiza varias veces a criterio de la empresa durante el transcurso del año, o durante el ejercicio fiscal.

El inventario de seguridad es aquel que puede crearse como resguardo contra la variabilidad en la demanda de existencias y el tiempo total de reaprovisionamiento. Y, por último, las existencias obsoletas, muertas o perdidas se dan cuando se mantienen por mucho tiempo, se deterioran, caducan, se pierden o son robadas.

Como habrán notado, mantener inventarios es muy útil. Sin embargo, en un sistema de producción just in time, o justo a tiempo, es decir, aquella metodología que se basa en contar solamente con la cantidad necesaria de un producto en el momento y lugar adecuados, el inventario puede considerarse un desperdicio por el tipo de producción y el objetivo que se busca.

Pero si la organización presenta problemas en su flujo de caja, o no tiene un control sólido sobre la transferencia de información electrónica entre los departamentos y los proveedores importantes, los plazos de entrega y la calidad de los materiales que recibe, llevar un inventario cumple funciones importantes. Lo que sucede es que, el sistema just in time, se basa en un flujo de información eficaz entre proveedores y fabricantes, y aporta soluciones cuando se quiere bajar el uso del almacenamiento y disponer con rapidez de los materiales necesarios. Pero no todas las empresas trabajan bajo esta metodología.

Por eso, a continuación, vamos a enumerar algunas de las razones más importantes para constituir y mantener un inventario:

- Por un lado, por la capacidad de predicción
- Además, por las fluctuaciones en la demanda
- También es importante en relación con la inestabilidad del suministro
- Sirve, asimismo, para la protección de precios
- Y por los descuentos por cantidad
- Y, por último, por los menores costos de pedido.

Con capacidad de predicción nos referimos a la posibilidad de planificar y establecer un cronograma de producción. De esta forma, es necesario controlar cuánta materia prima, cuántas piezas y cuántos subensamblajes se procesan en un momento determinado. Por

lo tanto, el inventario debe mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa.

Por otro lado, una reserva de inventario siempre disponible supone protección en los casos de fluctuación de la demanda, ya que no puede saberse con exactitud cuánto va a necesitarse, y la demanda de los clientes o de la producción debe satisfacerse a tiempo. Es por esto que, si puede verse cómo actúan los clientes en la cadena de abastecimiento, las sorpresas en las fluctuaciones de la demanda se mantienen al mínimo.

En relación con lo anterior, el inventario protege, también, cuando hay inestabilidad en el suministro, lo que trae aparejada falta de confiabilidad de los proveedores, y cuando hay una escasez de artículos y es difícil asegurar una provisión constante. De esta manera, al saber qué es lo que tenemos y qué no, podremos adelantarnos a resolver estos inconvenientes y evitar problemas con nuestro clientes o consumidores.

Además, la compra acertada de inventario, en los momentos que así lo requieren, protege a la empresa del impacto de la inflación de costos y las subas exorbitantes de precios. Pensemos que, si realizamos una compra de lo que necesitamos en un momento determinado y luego nos quedamos sin esos artículos, al momento de efectuar una nueva adquisición podremos encontrarnos con que los precios se han elevado. En cambio, si realizamos una compra más grande, habremos “congelado los precios” de esos artículos que nos serán requeridos más adelante. De cualquier manera, para lograr esto, es fundamental tener en cuenta la situación financiera de la empresa al momento de la adquisición de productos por demás.

Y, por otro lado, respecto de los descuentos por cantidad, con frecuencia se ofrecen rebajas cuando las compras se hacen en grandes cantidades. Por eso, en algunas ocasiones, resulta conveniente acceder a ese beneficio para reducir costos.

Por último, si se compra una cantidad mayor de un artículo, pero con menor frecuencia, los costos de pedido son menores que si se compran en pequeñas cantidades una y otra vez. Por eso, con el objetivo de controlar los costos de pedido y asegurar precios favorables, muchas organizaciones remiten órdenes de compra globales acopladas con fechas periódicas de salida y recepción de las unidades de existencias pedidas.

Contabilización de inventarios

Vamos a conocer los sistemas de contabilización de inventarios. Para eso, debemos destacar que existen dos métodos o sistemas básicos: el sistema de inventario periódico y el sistema de inventario permanente o perpetuo. Veamos de qué se trata cada uno.

Con el sistema de inventario periódico, la empresa no lleva un registro continuo de su stock y, en su lugar, realiza el conteo de existencias al final del período, y los resultados se reflejan en los informes financieros. Las principales desventajas de este método son el alto costo, ya que se hace necesario paralizar la actividad de la empresa para llevar a cabo el recuento físico de la mercancía. Y, además, no se sabe con exactitud el volumen de existencias en cada momento, lo que impide realizar un seguimiento adecuado y una correcta política de productos. Es decir, las mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades. En cambio, con el sistema de inventario permanente o perpetuo, la empresa mantiene un registro continuo de sus existencias, y los costos de los productos o mercancías que ha vendido. Por eso, esta forma presenta las siguientes ventajas:

- Permite un mejor control de los artículos y la aplicación de técnicas de productos ya que brinda información en un tiempo real de los niveles de inventarios, rotaciones, evolución de precios, entre otras. Por tanto, mejora la toma de decisiones.
- Además, facilita el recuento físico en el caso de que se necesite llevar a cabo una verificación del inventario.
- Y, por último, permite reducir costos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Ahora bien, de acuerdo con los métodos de valuación de inventarios podemos mencionar:

- El método FIFO o PEPS, que significa “lo primero que entra es lo primero en salir”. Es el método que más se adapta a la realidad del mercado, ya que utiliza una valoración basada en costos actualizados.
- El método LIFO o UEPS, que se refiere a que toda aquella mercancía que entra último es la que primera sale. Su ventaja se basa en que el inventario mantiene su valor estable cuando ocurre algún incremento en los precios.
- El método del costo promedio aritmético, cuyo resultado lo dará la media aritmética de los precios unitarios de los artículos.
- El método del promedio armónico o ponderado, que es un promedio que se calcula teniendo en cuenta los precios con las unidades compradas, para luego dividir los importes totales entre el total de las unidades.

- El método del costo promedio móvil, o del saldo, que se calcula entre el valor de la mercancía, de acuerdo con las variaciones producidas por las entradas y salidas, es decir, las compras y ventas. De allí se obtienen promedios sucesivos.
- El método del costo básico, por el cual se atribuyen valores fijos a las existencias mínimas. Es bastante parecido al método LIFO, con la salvedad de que solo se aplica a la cantidad de inventario mínimo.
- El método del precio de venta al detalle, que permite la estimación de inventarios con la frecuencia que la empresa considere adecuada. Así, el inventario físico se practica en base a los precios de venta marcados en los artículos.
- Y, por último, el método de costo de mercado o el más bajo, que toma como base el precio inferior de las existencias, pero anticipando beneficios y previendo posibles pérdidas.

Sin lugar a dudas, las actividades relativas al almacén se están modificando vertiginosamente en los últimos tiempos. Antes, los pedidos eran de grandes cantidades. De hecho, la unidad mínima del servicio era el palet completo, en la mayoría de los casos, y los períodos de reposición oscilaban entre 1 y 3 meses. En la actualidad, por el contrario, los pedidos son de pequeñas cantidades, la unidad del servicio ahora puede ser el palet, la caja o las unidades sueltas.

La conclusión es que estos cambios provocan que los almacenes tengan la obligación de ser muy operativos para dar la mejor calidad de servicio posible con rapidez y atendiendo las condiciones de un mercado cada vez más exigente.

Conceptos útiles

Luego de haber analizado los diferentes tipos de métodos de valuación de inventarios, vamos a definir algunos conceptos útiles para terminar de entender todo el proceso de las operaciones comerciales. Vamos a comenzar con packaging o, como otros lo llaman packing, que puede resumirse como el envase del producto. Este término se origina ya que el producto tiene propiedades físicas, comportamientos químicos, e incluso biológicos, que deben ser tomados muy en cuenta en la decisión que debe tomarse para la presentación frente al consumidor, y para que viaje en cadenas de abastecimiento logístico y de distribución. Por eso, se relaciona con lo que estudiamos anteriormente en relación con el embalaje.

Otro concepto importante es el de picking, que se refiere a la preparación del pedido. Los procesos que comprende son la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido. En la actualidad, existe la tendencia de automatizar este proceso, sobre todo cuando el volumen de las mercaderías lo amerita, lo que evita errores y agiliza los tiempos, aunque puede hacerse bajo procedimientos manuales, automáticos o mixtos.

Resulta evidente que todas las empresas buscan maximizar todos los procesos para aprovechar los recursos y, de esta manera, alcanzar la máxima productividad del personal, y el adecuado aprovechamiento de las instalaciones. Por eso, el picking persigue dos objetivos fundamentales que son:

- Minimizar los recorridos, lo que implica conocer a la perfección la zona a abarcar y precisar qué cobertura tendrá cada sucursal, para establecer puntos de equilibrio y poder, así, satisfacer la demanda.
- Y el segundo objetivo es tener una cantidad mínima de manipulaciones y conciliar las unidades de compra y de distribución. Además, como vimos anteriormente, se debe optimizar no solo pensando en los recursos de la empresa sino también en proteger el medioambiente.

Ahora bien, hay algunas variables que influyen en el volumen y la complejidad del picking y que implican la alteración de este proceso y su adaptación a los cambios. ¿Saben cuáles son? Nos referimos a las dimensiones del producto, esto es, unidades, cajas, bases, palets, etc., el número de referencias en stock y en ventas, el número de pedidos al día y el número de líneas de pedido al día y por cada pedido.

Luego, otro concepto clave es el de drop size que se refiere al tamaño promedio de la entrega, calculado en unidades de medida. Este indicador mantiene una relación inversamente proporcional con el gasto de flete. Es decir, a mayor drop size, menor es el costo de flete. Por otra parte, existe una correlación entre el indicador y el tipo de negocio. De esta manera, para negocios industriales y mayoristas, el valor tiende a acercarse al límite de carga de la unidad de transporte utilizada, mientras que en negocios masivos y con sistemas de preventa, este valor llega a ser igual a una unidad mínima de venta.

Tal como explica el Licenciado en Administración, Sebastián Villar Guarino, “es habitual en la Argentina que empresas de consumo masivo se asocien para la distribución, buscando justamente aumentar el drop size de venta y entrega o bien aprovechar las sinergias de algún operador logístico o distribuidor con tal fin. De esta manera, se buscar

llegar al cliente con el mayor número de unidades por transacción (mayor drop size). Algunos ejemplos son el caso de Coca Cola S.A. y CICSA (Heineken, Budweiser, Schneider) en el Sur, Noroeste y Noreste del país, Andina y Coloschi (distribuidores de Rosario que consolidan aguas, gaseosas, cervezas y otros productos) u operadores logísticos, que se especializaron en la distribución de vinos finos y hoy llegan a todo el país realizando carga consolidada y cross docking desde Cuyo”.

Selección de operadores logísticos

Vamos a señalar cuáles son las características a tener en cuenta para elegir los operadores logísticos más adecuados para la empresa. Los requisitos indispensables para estar entre lo más selecto de su especialidad, más allá de entregar el producto justo en el lugar y en el momento exacto, son, por un lado, la sostenibilidad que se refiere, en el mundo de la logística:

- A la forma en la que las empresas se relacionan con el medio ambiente
- Y la excelencia en los procesos, es decir, la fluidez que permite la optimización, la mejora del servicio y, en última instancia, marcar la diferencia en favor del cliente.
- La integración, ya que un operador logístico debe funcionar como un todo homogéneo, en el que todas sus partes estén interconectadas y comunicadas.
- Luego, como resulta evidente, el cumplimiento, que comienza en el momento en que el cargador y el transportista establecen las condiciones de servicio.
- Y, ligado con el cumplimiento, la agilidad con la que responden a los cambios en las formas en las que compran los clientes, los ciclos de vida de los productos, los tipos y el número de canales que usan las compañías, la reducción en los plazos de entrega y fabricación, además de la entrada de multitud de tecnología.
- La capacidad de planificar
- Predecir la demanda
- Manejar los stocks
- Gestionar las campañas
- Los diseños de rutas

- La aplicación de envíos multimodales
- El correcto uso de datos
- Y la personalización de los productos y la versatilidad para ajustarse a las necesidades del cliente que cada vez son más, debido a sus exigencias crecientes.

Así, teniendo en cuenta todas estas consideraciones, cada empresa podrá elegir el operador logístico que más se adapte a sus necesidades beneficiando la relación con sus clientes y consumidores.