

Resumen Imprimible

Curso Canales de distribución

Módulo 5

Contenidos:

- El servicio al cliente.
- La administración de la demanda y cuáles son sus formas de coordinación.
- La planificación de la red.
- El embalaje y el medio ambiente.
- Las actividades logísticas.
- Los operadores logísticos.

Los factores que intervienen en el servicio al cliente y que implican un buen servicio son:

- La amabilidad.
- La atención personalizada.
- La rapidez en la atención.
- Un ambiente agradable.
- Comodidad.
- Seguridad.
- Y por supuesto higiene.

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 servirlo, 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

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, 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 veces por atender rápido se pasan por alto algunos detalles que son vitales para la operación. Un ejemplo que se puede citar es del *Office Net*, una empresa *online* de insumos de oficina que tiene como lema la entrega a las 24 horas, y si esto no sucede, se ve afectada la calidad ya que la promesa de la entrega mencionada no se cumple

Un ambiente agradable se refiere a un lugar acogedor en donde el cliente se siente 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, una música agradable harán que los compradores quieran estar ahí. Tal como se desprende de las conceptualizaciones del Neumomarketing, 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. 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 local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, estacionamiento vehicular, un lugar 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.

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

Por último, la higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local e incluso en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local 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 otras cuestiones. Muchas veces en servicios se cumple la premisa de que la primera impresión es la que cuenta.

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando puede ofrecer varios de estos factores, o mejor aún una sumatoria de todos ellos. Es claro que cuantos más aspectos sean contemplados, más cerca del éxito se encontrará la empresa. 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 con el que puede satisfacer una necesidad, y además recibe un buen servicio al cliente, 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”.

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 nueve y veinte personas dependiendo de su grado de indignación. Un cliente enojado hará que un negocio fracase, en mayor o menor medida. Además, en la actualidad vivir en un mundo globalizado hace que la exposición mediante las redes sea aún mayor.

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. Por eso, se debe evitar que el consumidor sea mal atendido, porque así puede dejar de visitar el negocio o pueda hablar mal. Más bien hay que procurar que reciba un buen servicio, y 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.

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. Para lograr este objetivo es importante capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, y no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, como los vendedores, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tener algún tipo de contacto. Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que esta se haya concretado, como ya hemos visto.

Servicio posventa

El servicio de posventa es un tipo de servicio al cliente que se brinda una vez que la venta se ha concretado. Los servicios de posventa pueden ser:

- Promocionales.
- Psicológicos.
- De seguridad.
- 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.

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.

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, por otro lado, 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

La **administración de la demanda** es la función de reconocer y gestionar todas las demandas de productos. Se puede planificar en el corto, en el mediano y en el largo plazo.

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 la administración de la demanda 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.

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 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.

La técnica de gestión denominada *Revenue Management* solo es aplicable para la administración de la demanda siempre que se den las siguientes condiciones en un mercado: producto perecedero, horizonte de ventas corto, demanda sensible al precio. 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 o un servicio, por un período de tiempo limitado preestablecido y necesita asignarlo de manera tal de maximizar los beneficios esperados.

La administración de la demanda incluye cuatro actividades principales: el pronóstico, el procesamiento de órdenes, realizar los compromisos de entrega, y por último la interacción entre planificación y el control de producción y el mercado.

Embalaje y medio ambiente

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. 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. En segundo lugar, ayuda a prolongar la vida de los productos en las estanterías, ya que actúa como barrera protectora y retrasa su descomposición. Los consumidores cada vez más desean disponer de productos frescos y están generando una demanda creciente de alimentos conservados en forma "natural", es decir, no 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 embalaje sirve de instrumento de comercialización, ya que debe atraer la atención del comprador potencial.

Pero 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. También los embalajes deben cumplir otros requisitos, como el hecho de poder eliminarse de una forma ambientalmente aceptable.

En primer lugar, podemos mencionar como los principales materiales de embalaje al:

- papel y cartón,
- vidrio,
- acero (principalmente hojalata),
- aluminio,
- plásticos,
- madera,
- yute y bambú.

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.

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. 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. 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. Cada envase producido contiene, en promedio, 25% de acero reciclado

El aluminio 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

Los plásticos 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.

Respecto de la madera es relativamente pesada, y puede resultar cara como embalaje. 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.

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, sobre todo si efectúa muchos desplazamientos para realizar compras relativamente pequeñas.

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. Cada combinación de productos y embalajes podría constituir un caso especial.

Cross docking

Es una técnica de logística que busca mayor eficiencia en la cadena de suministro. El **cross docking**, o cruce de muelle según su traducción, es una técnica que ayuda a optimizar el tiempo de almacenaje. El proceso provoca 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 *cross docking* directo y el *cross docking* indirecto. En el primero caso, la mercancía ya viene compartimentada y lo único que se debe hacer es recibirla y posicionarla en los tramos de salida. 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 el *cross docking* se lleva a cabo el proceso de recepción de los productos mediante 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.
- Consigue una mayor frescura de la mercancía y aumenta su disponibilidad.
- 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.

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:

- 1) Los productos llegan por transporte y se les asigna un muelle de recepción en la terminal de *cross-dock*.
- 2) Una vez que el transporte de entrada queda estacionado, los productos se pueden mover ya sea directamente o indirectamente a los destinos de salida.
- 3) 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.
- 4) Cuando ya están debidamente ordenados, los productos se cargan en el transporte de salida para comenzar su camino hacia los clientes.

La técnica de *cross docking* es ideal para ciertas industrias, sobre todo cuando se trabaja con artículos que necesitan transportarse a una temperatura controlada. 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, sin inventario, ni operación de picking, esto es, recolección. Permite transportar materiales con diferentes destinos o consolidar productos provenientes de diferentes orígenes.

Un ejemplo es el de *Walmart*. *Walmart* 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. La empresa se concentró en desarrollar una estrategia de gestión de la cadena de abastecimiento altamente estructurada y mejorar esta ventaja competitiva, para de esta manera asumir la posición de liderazgo del mercado.

El *cross docking* es una práctica de logística clave en la estrategia de *Walmart* ya que le permite reponer el inventario de manera eficiente. Se refiere a la transferencia directa de productos desde un camión de entrada a otro de salida, sin utilizar almacenamiento extra.

Los proveedores entregan sus productos en los centros de distribución de *Walmart*, donde estos pasan a otro camión, el cual, será el encargado de entregarlos en los diferentes puntos de venta.

El *cross docking* mantiene costos reducidos de inventario y transporte y, además, reduce tiempos en transporte y elimina ineficiencias. 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 que se traducen en precios altamente competitivos al consumidor.

Inventarios

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.

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.

Otra definición posible para definir un inventario es el conjunto de bienes tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo, es decir, materia prima, transformación, esto es, productos en procesos y venta, o sea, mercancías y productos terminados. También se puede definir como la acumulación de materiales que posteriormente serán usados para satisfacer una demanda futura.

Tipos de inventarios

Existen diferentes tipos de inventarios. Se pueden clasificar según su forma, según su función o desde el punto de vista logístico.

En primer lugar, según su forma, existen:

- El inventario de materias primas
- El inventario de productos en proceso de fabricación.
- El inventario de productos terminados.
- Además, existe un tipo de inventario complementario, según su forma, que no es muy habitual 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.

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, ya que aún no están procesadas.

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.

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.

El inventario de suministros de fábrica son 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.

El inventario de mercancías está constituido por todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa 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 tipos de inventarios:

- Inventario de seguridad o de reserva.
- Inventario de desacoplamiento.
- Inventario en tránsito.
- Inventario de ciclo.
- 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

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.

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 baja para poder

satisfacer los períodos de alta demanda. En general, se acumula cuando la demanda es estacional.

Desde el punto de vista logístico 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.

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.

Los inventarios de naturaleza regular o cíclica son los inventarios 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.

Por último, las existencias obsoletas, muertas o perdidas se dan cuando se mantienen por mucho tiempo, se deterioran, caducan, se pierden o son robadas.

Razones para constituir inventario

Mantener inventarios es muy útil. En un sistema de producción *just in time*, el inventario puede considerarse desperdicio por el tipo de producción y el objetivo que se busca. Sin embargo, si la organización presenta problemas en su flujo de caja o no tiene 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. 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.

Algunas de las razones más importantes para constituir y mantener un inventario:

- Capacidad de predicción.
- Fluctuaciones en la demanda.
- Inestabilidad del suministro.
- Protección de precios.
- Descuentos por cantidad.
- 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. El inventario debe mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa.

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. 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 aparejado falta de confiabilidad de los proveedores y escasez de un artículo y es difícil asegurar una provisión constante

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.

Por otro lado, respecto de los descuentos por cantidad, con frecuencia se ofrecen rebajas cuando las compras se hacen en grandes cantidades.

Por último, si se compra una cantidad mayor de un artículo, pero con menor frecuencia, los costos de pedido son menores que si se compra en pequeñas cantidades una y otra vez. 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.

Sistemas de contabilización de inventarios

Existen dos métodos o sistemas básicos de control de inventarios: el sistema de inventario periódico y el sistema de inventario permanente o perpetuo.

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 o ejercicio y los resultados se plasman 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 llevar a cabo un seguimiento adecuado y una correcta política de productos, es decir, mermas, roturas, rotaciones, rentabilidades.

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. 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. Por último, permite reducir costos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

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 se refiere a que toda aquella mercancía que entra último y 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 detal que permite la estimación de inventarios con la frecuencia que la empresa considere adecuada. El inventario físico se practica en base a los precios de venta marcados en los artículos.
- 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.

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 uno y tres 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 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 la rapidez y atendiendo las condiciones de un mercado cada vez más exigente.

Packaging, picking y drop size

Algunos conceptos útiles para terminar de entender todo el proceso de las operaciones comerciales son el *packaging*, el *picking* y el *drop size*. El ***packaging*** o, como otros lo llaman *packing*, que puede resumirse como el envase del producto. 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.

El ***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 y mixtos.

Todas las empresas busquen 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. 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 de esta forma satisfacer la demanda. 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.

Algunas variables que influyen en el volumen y complejidad del *picking* y que implican la alteración de este proceso y su adaptación a los cambios son: 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.

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.

Es habitual en la Argentina que empresas de consumo masivo se asocien para la distribución, y aumentar de esta manera el *drop size* de venta y entrega o bien aprovechar las sinergias de algún operador logístico o distribuidor. Con estas acciones se busca llegar al cliente con el mayor número de unidades por transacción y, por ende, mayor *drop size*. Algunos ejemplos son el caso de *Coca Cola S.A.* y *CICSA*, que agrupa *Heineken*, *Budweiser*, *Schneider* y operadores logísticos, que, por ejemplo, se especializaron en la distribución de vinos finos y hoy llegan a todo el país realizando carga consolidada y *cross docking* desde la zona Cuyo.

Operadores logísticos

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 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, 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. Además, 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 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.

Las tres últimas características son 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.