

## LA FUNCION LOGISTICA COMO FUNCION ESTRATEGICA EN EL SECTOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

■ JEAN LUC DAVEAUX, TERESA GARCIA AZCARATE Y ALICIA LANGREO

GRUPO LOGOSUR

La función logística, durante mucho tiempo asimilada al transporte y, por tanto, casi siempre asociada a la actividad de los mayoristas, es objeto desde hace algunos años de una atención particular a todos los niveles de la cadena de producción-distribución de frutas y hortalizas frescas.

La gran distribución, particularmente sensible a este tema, tal vez esté en el origen de este nuevo interés. Pero, ante todo, es el mercado el que determina la consolidación de un concepto de logística que abarca al "conjunto de actividades que tienen por objeto la colocación al menor coste de una cantidad dada de producto, de la calidad acordada, en el lugar y en el momento en el que existe una demanda".

De hecho, de acuerdo con esta definición, desde la recolección en campo hasta la colocación en la estantería del lugar de venta, del productor al distribuidor, todo es flujo de producto, flujo pasivo –el más costoso– si se trata de enriquecer las manos que lo manipulan inutilmente, flujo activo cuando otras manos lo enriquecen, modifican su aspecto intrínseco (lavado, selección, calibrado...) y extrínseco (acondicionamiento, envasado...) o aportan un servicio que favorece calidad y economías de escala (normalización, agrupación, preparación de los pedidos, concentración del transporte...).

Esquemáticamente las actividades logísticas en el sector pueden agruparse en tres subfunciones:

- La función "acondicionamiento", que integra todas las operaciones de valorización del producto.
- La función "almacenamiento", que une las operaciones de manipulación y las de almacenamiento propiamente dicho, presentes en cada fase de la puesta en mercado.



- La función "transporte", fundamental en la fase final para la entrega de los pedidos en tienda.

El cuadro nº 1 refleja la presencia de estas tres subfunciones a cada nivel de la cadena, pero con un peso diferente en cada caso.

Así, para una cooperativa, las actividades de acondicionamiento en la central hortofrutícola representan el 60% de los costes logísticos, mientras que para un mayorista son los costes de transporte los que tienen ese peso.

Sin embargo, la tendencia global para el conjunto de las fases de la cadena es a un reparto de los costes logísticos en el sector a razón de un 30% para el acondicionamiento, un 40% para el almacenamiento (depósito + manipulación) y un 30% para el transporte,

utilizando como fuente a "FL Conseil".

No cabe duda de que la función logística es fundamental para el conjunto de las fases que integran el sector de frutas y hortalizas. ¿Pero en qué sentido es y debe ser estratégica para las empresas del sector?

Una función es estratégica cuando sirve a un objetivo y cuando forma parte de un plan diseñado para alcanzarlo. La logística es estratégica por servir al menos a tres objetivos de la empresa:

1. El posicionamiento en el sector
2. La reducción de los costes de explotación
3. La mejora de los servicios prestados

### EL POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR

No basta con producir, comprar, manipular o trabajar con un producto para justificar una posición de vendedor. También hay que estar seguro de la cohesión entre costes y servicios prestados.

Demasiadas empresas, mayoristas y expendedoras, un día en cabeza del sector, no han visto o querido ver su evolución, su simplificación progresiva y se han quedado fuera de juego ¿Era irremediable su situación? No, si en lugar de aferrarse a su haber, a la posición alcanzada, hubieran buscado un nuevo posicionamiento. Dos ejemplos sirven para demostrarlo:

- En el primer caso, se trata de un expendedor a servicio completo que trabaja fundamentalmente para una sola cadena de distribución. Una situación peligrosa, como se comprueba cuando el distribuidor le anuncia que va a crear una plataforma regional para abastecer a sus tiendas.

El expendedor ve puesta en cuestión su actividad, y decide posicionarse como prestatario logístico para su cliente. Se llega a un acuerdo, la empresa va bien, cada una de las partes ha salido beneficiada.

- En el segundo caso, un mayorista tiene un número elevado de clientes (50/60), en su mayor parte grandes superficies. Afectado por la evolución de la "gran distribución" -cada vez más clientes optan por abastecerse a través de plataformas de distribución- decide replantearse su logística y servir a pequeños comerciantes minoristas. Reconversión exitosa, con más de 150 clientes atendidos diariamente.

Esta evolución no concierne sólo a los comerciantes. También en los primeros eslabones de la cadena, productores y cooperativas deben estar atentos a su posicionamiento y a su manera de dar respuesta a las señales de la distribución. Posicionamiento en materia de gama de productos cuya cohesión comercial y acuerdo con las demandas de las fases posteriores debe garantizarse a través de una logística de calidad.

Así, ciertas estructuras cooperativas no han dudado en sacrificar determinadas actividades para centrarse en sus productos líderes y fortalecerlos (abandonando por ejemplo la actividad "hortalizas" para potenciar tal o cual fruta y a la inversa). Esto tiene la ventaja de permitir concentrar las inversiones -tanto comerciales como productivas- en una gama estrecha garantizando así su valorización.

#### REDUCCION DE LOS COSTES DE EXPLOTACION

En las condiciones actuales del mercado, es innegable que la batalla se desarrolla sobre todo en torno a los precios. En este terreno, se enfrentan dos posibles estrategias:

- El atrincheramiento y defensa de los precios propios: posición expectante por excelencia, da buena conciencia pero sus resultados son inciertos.

CUADRO Nº 1

### LA LOGISTICA DEL PRODUCTOR AL DISTRIBUIDOR

	ACONDICIONAMIENTO		ALMACENAMIENTO		TRANSPORTE	
	ACTIVIDAD	%	ACTIVIDAD	%	ACTIVIDAD	%
PRODUCTOR	MAYOR	60	MEDIANA	30	MENOR	10
COOPERATIVA	MAYOR	60	MEDIANA	30	MENOR	10
EXPEDIDOR	MAYOR	50	MENOR	20	MEDIANA	30
MAYORISTA	MENOR	10	MEDIANA	30	MAYOR	60
PLATAFORMA	MENOR	—	MAYOR	90	MEDIANA	10
PUNTO DE VENTA	MENOR	—	MAYOR	90	MEDIANA	10
TENDENCIA GLOBAL		30		40		30

- La posición ofensiva, de ataque a los precios del mercado: esa actitud activista tiene la ventaja del replanteamiento, de la puesta en cuestión.

En efecto, identificarse con las realidades del mercado puede conducir a decisiones estratégicas importantes para una empresa que, a partir de un binomio "producto-servicio" bien elegido, deberá estudiar todos los recursos logísticos existentes para reducir los costes de ese binomio, a fin de situarse como líder sobre el conjunto "precio-producto-servicio".

Esos recursos, muchas veces ignorados, no son pocos. Deben ser objeto de una búsqueda sistemática, bien por vía interna. -contratación de especialistas en logística o cualificación del personal ya existente-, bien por vía externa, recurriendo a los servicios de empresas especializadas (proveedores de equipos, gabinetes de estudio, organismos públicos...).

#### LA MEJORA DEL SERVICIO PRESTADO

La batalla por los precios, inevitable, debe sin embargo situarse en un terreno favorable. Cuanto más accidentado sea ese terreno, más difícil de acceso, tanto más importantes serán la agilidad, la capacidad de reacción, de adaptación. Frente a una mundialización de los mercados, cuando algunos productos de importación aparecen como "invencibles" por su precio, hay que saber enfrentarse a ellos en otro terreno: el del servicio prestado.

De nuevo, la función logística sirve a los intereses de esta estrategia desde muchos puntos de vista:

- La implantación de una gestión orientada a la "calidad de servicio" permite garantizar a los clientes una regularidad en el abastecimiento de los productos, de acuerdo con el pliego de condiciones normalizado acordado entre las partes.

- El desarrollo de un sistema de información perfeccionado, que controle los datos desde el campo hasta la estantería facilita la capacidad de reacción de la



empresa frente a los avatares de la producción y del consumo.

- La adquisición de las tecnologías más avanzadas (tricolorimétrica, por test cualitativo...) permite ampliar la gama hacia arriba y aportar garantías luego reconocidas en el precio.

- Un sistema organizativo en la empresa lo más horizontal y "llano" posible, de manera que cada empleado pueda acercarse y comprender al proveedor que le antecede y al cliente que le sigue, favoreciendo la movilidad y adaptabilidad para dar respuesta óptima a las exigencias de los pedidos.

Así definida, la función logística, lejos de limitarse a las actividades "físicas" de la empresa, adquiere una dimensión estratégica y desempeña un papel de revelador económico, al contestar a estas tres preguntas fundamentales:

- ¿Puedo justificar mi posición en el sector?
- ¿Estoy bien situado en el vector "precio-producto-servicio"?
- ¿Hasta qué punto mis clientes perciben la calidad del servicio que les presto?

Por tanto, son los directivos de las empresas los responsables de no subestimar esta función y de integrarla del mejor modo posible en su plan estratégico.

### AL SERVICIO DE LA CALIDAD

La calidad de un producto está ligada a la calidad del servicio prestado. Esto es particularmente cierto para las frutas y hortalizas, ya que se trata de productos poco elaborados (excepto la "cuarta gama") cuya valorización está sobre todo ligada al conjunto de operaciones que pertenecen al campo de la logística:

- La manipulación y el almacenamiento
- La selección
- El calibrado
- El envasado, incluido el pre-ensado
- El transporte

Así, un kilo vendido al consumidor habrá sido manipulado entre diez y veinte veces (desde la recogida en campo hasta la colocación en la estantería).

Nos hallamos de esta forma frente a una paradoja:

- En la industria, se obtiene una mejor calidad con el menor número posible de manipulaciones.
- En frutas y hortalizas, la calidad se obtiene gracias a las manipulaciones.

¿Cómo aprovechar ese proceso inevitable que constituye la logística para valorizar el producto? Ese objetivo se alcanzará si practicamos una logística "inteligente", es decir producto de una reflexión sobre cada operación a fin de enriquecer el producto y la empresa.

Se trata de buscar la justificación, la razón de ser de la actividad propia, sin la cual se corre el riesgo de ver cómo el cliente final ("gran distribución") se salta eslabones por razones de simplificación, de acuerdo con el principio de organización según el cual toda manipulación inútil es una manipulación a suprimir.

De ahí el interés del pliego de condiciones de "calidad de la logística" a fin de buscar un conjunto de procedimientos que permita poner en evidencia ante el cliente el papel importante desempeñado por cada eslabón de la cadena.

En efecto, si su servicio está justificado, toda empresa intermediaria ya no puede ser considerada como un simple "tomador de márgen" sino como un verdadero creador de valor añadido.

Para desarrollar esa noción de servicio, consideramos los dos principales niveles de intervención en el seno de la cadena:

- Nivel 1. Próximo a la producción: Centrales (Cooperativas, SAT, alhóndigas...)
- Nivel 2. Próximo a la distribución: Almacenes (mayoristas, centrales, plataformas...)

El enfoque de la calidad es similar en ambos casos, aunque las operaciones sean diferentes (calibrado, pre-ensado...).

¿Qué servicios son justificables y hacen imprescindibles esos dos niveles?

1. La concentración y recepción de las partidas de producto.
2. La selección y calibrado de los productos.
3. El envasado y acondicionamiento.

4. La manipulación y almacenamiento.

5. La preparación de los pedidos y la entrega de las mercancías.

### • CONCENTRACION Y RECEPCION DE LOS LOTES DE PRODUCTOS

Se trata de la recepción en la central hortofrutícola. ¿Cual es aquí la importancia de un pliego de condiciones "calidad"?

La recepción del producto ya constituye en sí mismo un control de calidad, pero ¿desempeña siempre el papel "calidad"? No será el caso si se trata de un simple "acuse de recibo" para el pago del productor. En cambio, jugará ese papel si su objetivo conduce a un trabajo hacia la fase anterior orientado a obtener de la producción un producto mejor.

Así, frente a una actitud que conduce a pensar: "se lleva todo a la central y que se las arreglen" (con tasas de rechazo a veces inaceptables) sería mucho más provechoso aceptar una cooperación mejor con la producción para identificar el momento óptimo para la recolección y el producto más idóneo a cosechar.

No se trata de un planteamiento teórico: hay empresas que ya han desarrollado este tipo de estrategia a fin de que el coste global "recolección+paso por la central" sea lo más bajo posible.

### • SELECCION Y CALIBRADO DE LOS PRODUCTOS

Se trata de una operación fundamental ya que requiere inversiones altas y una mano de obra numerosa (una calibradora puede costar entre 50 y 75 millones de pesetas). La normalización en el terreno de las frutas y hortalizas justifica plenamente esta operación. Pero se suscitan numerosos interrogantes acerca del proceso en sí:

– ¿Es mejor calibrar a mano o automáticamente (economía o estrategia)?

– Dada la fuerte estacionalidad de este trabajo, que conlleva el recurso a una mano de obra no cualificada, ¿cómo asegurarse del respeto de la norma por parte de este tipo de personal? (las opiniones están muy divididas acerca de los temporeros: "sí, se pueden motivar"... "No, les da completamente igual...").

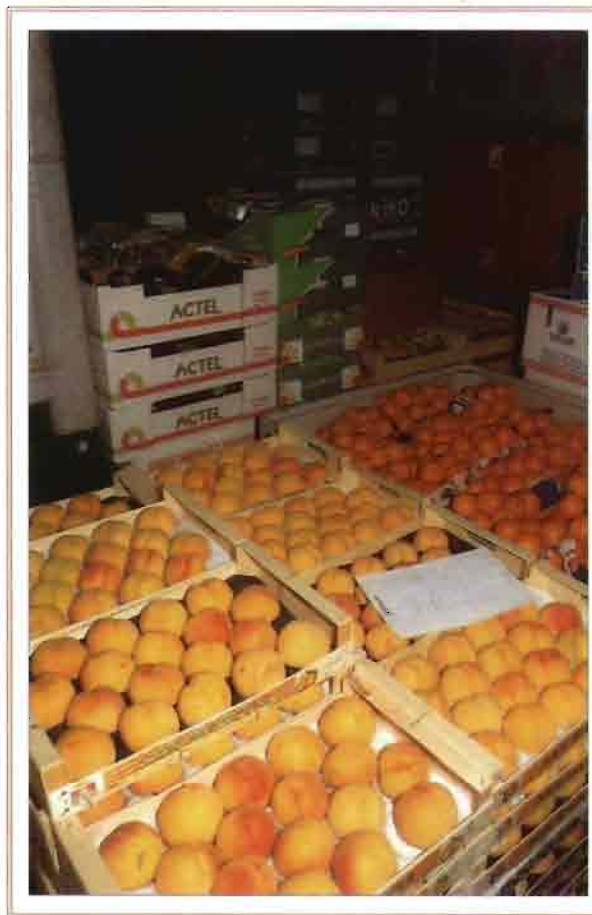
– ¿La prolongación de la jornada (más de 10 horas) favorece la calidad? (¿se identifica realmente la calidad del producto pasadas siete horas de trabajo?)

– ¿Cómo dominar y reducir las tasas de no-funcionamiento (que cuestan caras: 50 personas en una línea representan unas 1.250 pesetas por minuto) provocadas por los cambios de lote, las esperas de materia prima, las averías...)?

Esta reflexión es fundamental ya que afecta a la productividad y por lo tanto al precio de coste. Por ejemplo, en el caso del melocotón, los rendimientos varían:

– Entre una central hortofrutícola y otra, desde 15 a 30 bandejas/hora

– Entre una envasadora y otra, desde 10 a 40 bandejas/hora.



### • ENVASADO Y ACONDICIONAMIENTO

En esta etapa es cuando se da al producto el acabado que justifica su coste (colocación en bandeja, cartón, pre-ensado, red, bolsa, barquetas...).

Además de a causa la mano de obra, el precio de coste se eleva debido al precio del soporte. Así, en algunos casos, el conjunto de materiales (unidad de consumo+unidad de acondicionamiento+soporte de manipulación) representa hasta el 40% del precio de coste de la central hortofrutícola. Sin duda esto justificaría una atención mayor.

Sin embargo, la gestión de los envases se considera frecuentemente como el "pariente pobre". Para sensibilizarse a este respecto, es importante que la lógica "pesetas/kilo" se sustituya por la de "pesetas/referencia". Esto es más importante aún en la medida que la proliferación de los envases de venta obliga a controlar mejor esos costes.

¿Cómo evitar verse desbordado cuando nuevos acondicionamientos se lanzan sin tregua al mercado? Hay que cuidar por lo tanto que el enfoque de marketing se modere en base a los condicionantes de la logística. Para ello, el control de calidad de envases puede abordarse con ayuda de una técnica de evaluación de la calidad: el análisis de valor.



Esta metodología de análisis, que junta a los diversos actores de la empresa, permite poner en evidencia la incidencia de un tipo de envase sobre los costes en materia de:

- Gestión de tesorería (nivel de stocks-invendidos)
- Mano de obra manipulación (modo de rellenado)
- Coste de distribución (volumen/transporte/tasa de rellenado).

### • LA MANIPULACION Y EL ALMACENAMIENTO

Estas dos funciones forman parte integrante de la cadena logística y merecen una atención particular:

- De la calidad de las operaciones de manipulación dependerá la integridad física del producto.
- De la calidad de las operaciones de almacenamiento dependerá su conservación.

En cuanto a la integridad física, deben tenerse en cuenta las dos características fundamentales de las frutas y hortalizas: la fragilidad y la frescura. La fragilidad obliga a una manipulación delicada, mientras la frescura reclama una manipulación rápida. Toda la dificultad reside en este antagonismo: hacer rápido y bien. Salvando las distancias, sería algo similar a una operación quirúrgica, a la vez delicada y rápida.

Si globalmente las operaciones son exitosas –felizmente para los pacientes potenciales que somos– es porque el cirujano está bien preparado (competencia y precisión del gesto), el entorno de trabajo es favorable (todos los instrumentos están al alcance de la mano) y el material utilizado es fiable y eficiente. Así, las operaciones de manipulación de las frutas y hortalizas, al ser delicadas y rápidas, deben incorporar el concepto de eficiencia:

- Del personal (formación para la calidad del gesto).

- De los equipos (mantenimiento y fiabilidad).
- Del entorno (flujos e implantaciones racionales).

Por lo que respecta a la conservación, se trata de un verdadero oficio que sufre todavía en exceso la inadecuación entre la alta tecnología predicada por los organismos oficiales de investigación y difusión y la ignorancia apenas disimulada de un gran número de usuarios. Sin embargo, reflexionar acerca de la gestión del espacio de almacenamiento puede conducir a importantes ahorros:

- Eficacia del frío mediante una carga racional de la cámara.
- Control energético mediante una vigilancia rigurosa de los parámetros.
- Preservación de los productos mediante un sistema fiable de rotación.

### • PREPARACION DE LOS PEDIDOS Y ENTREGA DE LA MERCANCIA

Es la última etapa, la que muchas veces determina la calidad del servicio. De hecho, la "tasa de servicio" se mide frecuentemente mediante el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Líneas totales servidas} \times 100}{\text{Líneas totales pedidas}}$$

*Líneas totales pedidas*

En esta fase, la no-calidad no perdona: es inmediatamente detectada y sancionada en la recepción por el cliente. Sin embargo, los riesgos de error están ahí y aumentan con la extensión de la gama (hasta 120 referencias).

El interés de un control de calidad –"calidad de los pedidos"– puede llevar a actuar en distintos niveles:

- Búsqueda del mejor modo de organización para componer el pedido (problema de la pesada, circuito, documentos, reposición, carga...).
- Sistema de comunicación y de motivación del personal de la empresa.
- Acciones de formación para mejorar el "saber-hacer" de la empresa.

### CONCLUSION

La búsqueda de la calidad en la cadena de producción-distribución de frutas y hortalizas pasa por un trabajo en profundidad de mejora del proceso logístico. La elaboración de un "control de calidad" tiene interés porque obliga a reconsiderar función por función los métodos de trabajo para mejorar los resultados de cada servicio.

Por muy ambiciosa que sea, una gestión de este tipo debe acompañarse siempre de un plan de acción metodológico que requiere de disponibilidad, y por lo tanto de motivación del equipo directivo; de reflexión y por tanto de estudios serios para medir los ahorros de costes realmente posibles gracias al esfuerzo "calidad"; y de un modo de gestión que integre la participación activa de los actores de la empresa y, por tanto, de una inversión en formación que refleje la confianza puesta en las personas. □