

+ TALLER DE INCLUSIÓN AL MERCADO DIGITAL

Capacitación en herramientas
de comercio digital para grupos
de productoras/es de la
Agricultura Familiar



Encuentro 3: Logística de envíos minoristas de productos

1. Principios y agentes de la comercialización en el marco de la Economía Social, Popular y Solidaria (ESPS)

El sistema de producción, comercialización y consumo de alimentos a escala global se encuentra concentrado, lo que quiere decir que pocas empresas transnacionales dominan el mercado. En la actualidad, grandes corporaciones agroindustriales dominan una parte importante del comercio mundial de los productos agropecuarios, frente a una infinidad de actores de la producción y el consumo. Esto les permite definir las reglas, los precios y las condiciones para pequeños grupos de productores y productoras y para quienes consumen.

En este marco se generan las condiciones para ocultar información respecto a las formas de trabajo que están por detrás de los bienes terminados, la formación de los precios, los agentes que intervinieron, o los impactos socio-ambientales que la elaboración de un producto ocasionó.

Finalmente, es necesario incluir en esta cadena al consumo como parte del intercambio, las personas necesitan relacionarse con otras con el fin de hacerse de recursos para la reproducción de la vida. Sin embargo, en la actualidad el consumismo, viene imponiendo sus pautas por sobre algunas necesidades de las personas y sus territorios. El consumismo es un sistema de valores e ideas instalado a escala global, presentado como legítimo en el mundo occidental, asocia el consumo con la idea de la felicidad, y la adquisición de bienes o servicios como camino para alcanzarla.

La Economía Social, Popular y Solidaria (ESPS) se configura como una propuesta que reúne un conjunto de experiencias alternativas a los modos de organización y gestión dominantes en el capitalismo. Es un paradigma que contempla modos de hacer y entender el desarrollo de la vida basándose en principios y valores como la solidaridad y la cooperación. Se trata de la generación de valor desde las comunidades, ubicando en el centro a las personas, en búsqueda de la reproducción de la vida.

Existe cierto acuerdo en torno a las dificultades que presenta la comercialización en la ESPS, entendiéndola como uno de los puntos más débiles del sector y ubicándola como uno de los ejes sobre los que es fundamental fortalecer el trabajo: la promoción de redes orientadas a la comercialización y distribución solidaria (Pochmann, 2007:237).

Desde la perspectiva dominante la cadena de valor asume una forma lineal, fragmentando los eslabones y externalizando los impactos de las prácticas. Desde la ESPS se propone una mirada integral entendiendo que cómo se comercializan los bienes y servicios influye en los demás momentos de la cadena de valor, en donde cada uno de estos no son compartimentos estancos, sino que se complementan: los modos de producción influyen en los consumos, tanto como los consumos demandan ciertas formas de distribución, como así también los modelos de distribución tienen consecuencias en la producción y en

los consumos. No nos referimos entonces de un proceso lineal, sino circular, en donde cada estadio posee implicancias en los demás, y está determinado tanto por el momento anterior como por el siguiente.

En este sentido, podemos hablar de mercados solidarios (MS) integrados por agentes de la producción, la comercialización, el consumo y la gestión de residuos. Se caracterizan por regular sus prácticas a partir de valores como la solidaridad, teniendo como principal objetivo que las experiencias de la ESPS puedan encontrar ámbitos de comercialización acordes a sus necesidades. Requieren la presencia imbricada de quienes producen y quienes consumen, la ausencia de prácticas colusivas, haciendo de los espacios de intercambio escenarios de transformación. En los MS quienes producen y quienes consumen se encuentran, esto permite que el intercambio no sea solo de bienes o servicios, sino que habilita el vínculo entre las personas, su valor radica en la confianza y el conocimiento respecto a cómo y por quién fue elaborado.

En este marco el consumo se vuelve un acto de transformación, las formas alternativas de aprovisionamiento proponen construir vínculos entre protagonistas, acercándose a las instancias previas que atravesaron los bienes y a quienes aportaron con su trabajo, responsabilizándose por los impactos de las prácticas.

2. Definiciones de la logística, aspectos centrales

2.1 Hacia una definición de las tareas logísticas

La logística reúne un conjunto de tareas vinculadas a la gestión de recursos y la planificación. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos desde el punto de origen hasta su consumo, de modo de satisfacer las necesidades de personas consumidoras al menor costo posible¹. Es un proceso integral y multidimensional, se puede pensar como una cadena de acciones, actores y tareas que deben coordinarse. Además, en la logística son relevantes las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que aportan medios y herramientas para una mejor y más ágil integración entre las diversas acciones (Ballou, 2007).

Para llevar a cabo el trabajo logístico es recomendable elaborar una planificación que defina objetivos exigentes pero realizables, considerando tiempos, recursos, metodología y actividades.

2.2 Abriendo interrogantes para una logística en el marco de la ESPS

Desde la ESPS es necesario tomar aprendizajes y recorridos formulados en el marco de las empresas lucrativas, resignificarlos y adaptarlos a los valores y características que orientan las prácticas solidarias.

¹ Cooperativa de Trabajo Planificación Logística y Territorio <http://acoplado.com.ar/la-logistica-y-su-aporte-a-las-cooperativas/>

En primer lugar, al partir de poner en el centro a las personas y a sus necesidades, habrá que buscar los mecanismos para contemplarlas. Para ello, puede ser de utilidad el desarrollo de un esquema de trabajo lo suficientemente esquematizado, pero con posibilidad de adaptarlo a diferentes realidades de los agentes con los que se interactúa. Por ejemplo, en lo que hace a tiempos entre que un grupo productivo recibe un pedido y lo envía, no todos requerirán del mismo período para prepararlo, embalarlo y enviarlo. De modo similar, acordar las formas y los plazos de los pagos considerando la capacidad financiera que se tenga en cada caso.

A fines analíticos podemos diferenciar cuatro fases:

- *Logística de aprovisionamiento*: implica la gestión de insumos y materias primas para llevar a cabo el proceso productivo o el servicio (Kraljic, 1983). Se centra en la planificación de la política de compras, en la gestión del transporte desde los grupos productivos a la organización, en el diseño del espacio físico con que se cuente y en la gestión de inventarios de los insumos que se usen, por ejemplo, si se realizan tareas de fraccionamiento de productos a granel, todo lo necesario para llevar a cabo esta tarea.

- *Logística interna*: en esta etapa la función logística dirige el flujo de productos a lo largo del proceso, se ensamblan las piezas en caso de que se trate de trabajo de producción y coloca los productos terminados a disposición de la siguiente fase (Castán et al., 2000). En el caso de las organizaciones que comercializan, se corresponde a la recepción y armado de pedidos.

- *Logística de distribución*: en esta instancia se organiza el flujo de productos terminados desde quien los elabora hacia los clientes (Anaya, 1998), centrándose en el embalaje, la gestión de inventarios de productos terminados, en la gestión del transporte hasta su destino final, etc. (Arbones, 1990). En las entidades comercializadoras, contempla todo lo referido al envío y entrega de las distintas clases de pedidos.

Logística inversa: son aquellas actividades vinculadas a la gestión del flujo de retorno posterior a la venta (Kumar et al., 2009), es decir cómo se gestiona y qué destino se les da a los residuos que se generan a lo largo de los procesos. Es muy interesante la consideración de este momento, y más aún en organizaciones de la ESPS. Puede incorporarse una política de reducción y remplazo de materiales plásticos por otros reutilizables, como también la articulación con organizaciones de recuperadores y recuperadoras.

La función logística deberá gestionar de forma integrada estos cuatro ciclos. Quienes diseñen un plan logístico en la ESPS es menester que tengan en cuenta los recursos, la capacidad de respuesta, diversos imponderables que afectan a pequeños y medianos grupos productivos.

3. Circuito de compras, acopio, inventarios y fraccionamiento de productos

3.1 Las compras

La gestión de las compras implica tanto aspectos administrativos vinculados a pagos y cobros, como otros relacionadas al apoyo y desarrollo de grupos productivos con quienes es necesario construir acuerdos, teniendo en cuenta las especificidades de cada uno. Esto implica que entre quienes compran y quienes venden se persigue la construcción de relaciones de confianza y reciprocidad, siendo un elemento distintivo, que implica a su vez mayor compromiso y corresponsabilidad, la confianza mutua es un valor diferencial y constituye parte del capital de estas organizaciones.

Para una mejor organización y seguimiento, si se mantienen vínculos con diversos proveedores, se sugiere el armado de fichas por cada grupo productivo, contemplando cuestiones como: nombre de la entidad, tipo de organización, ubicación, contacto, productos y precios, características generales de los mismos, estacionalidad/disponibilidad, período necesario entre que reciben y envían la compra, forma del envío, formas de pago, cuestiones regulatorias (si dispone de figura legal, tipo de facturación, habilitaciones, etc.) y observaciones generales. Esto puede ayudar tanto a la gestión administrativa, a la formación de los y las integrantes de la entidad comercializadora y a la comunicación con quienes consumen.

Por otra parte, a la hora de ejecutar las compras se requiere una planificación y una estrategia de inversión, aquí es muy útil la disponibilidad de datos de las ventas. Además de la demanda, existen otras variables a considerar a la hora de armar un plan de compras:

- i- Tipo de productos: se plantean diferencias según la durabilidad. Los perecederos y frescos deberán reponerse con mayor frecuencia. Conocer los vencimientos, el período y las condiciones de conservación, vincularlo con la demanda y con la capacidad financiera con que se cuente, son los aspectos más relevantes.
- ii- Estacionalidad: en caso de que sean productos que no están disponibles todo el año, contemplar inversiones en los períodos en que sea accesible.
- iii- Velocidad de rotación: la demanda estable que se tenga, el piso mínimo y un máximo esperado que podamos estimar.
- iv- Espacio físico disponible: considerar el depósito con que se cuente y que estén garantizadas las condiciones óptimas de limpieza, luz y ventilación.
- v- Capacidad financiera: balancear la gestión de los recursos considerando todos los compromisos y tipos de costos que se deban responder.
- vi- Capacidad productiva: los volúmenes tanto máximos como mínimos de los grupos productivos tendrán incidencia en las compras que estén al alcance.
- vii- Otras necesidades de los grupos productivos: considerar momentos particulares que estos atraviesan también puede incidir en las compras.

El diálogo entre todos estos elementos, su análisis y planificación, evitando la improvisación, brindará la información necesaria para realizar la compra óptima.

3.2 Inventario

El inventario son las existencias almacenadas por una organización, su gestión comprende la adecuada organización de todos los elementos, y el método más adecuado será aquel que regule el flujo correcto entre las entradas y las salidas; permitiendo equilibrar las compras, sin que se produzcan rupturas (incapacidad de respuesta) por falta de mercadería. No existe una fórmula, depende de distintos factores, fundamentalmente del tipo de actividad y de la previsión de la demanda.

La correcta gestión del inventario es determinante, en términos de rentabilidad representa un costo porque es material inmovilizado que requiere control para darle la salida adecuada. Mantener mercadería quieta en un depósito representa un costo, asociado a su almacenamiento, la inversión en el producto (lo que ha costado adquirirlos, sin que se haya producido aún su venta o utilización), los costos de almacén propiamente dichos: riesgos (seguros, pérdidas, roturas, accidentes), amortización (alquiler o compra del local, maquinaria, instalaciones, etc.) y conservación (aclimatación, iluminación, etc.).

En síntesis, es fundamental tener un registro actualizado del stock, y realizar periódicamente inventarios con un conteo general de la mercadería que permitirá chequear y subsanar ajustes. Existen sistemas disponibles que facilitan su articulación con las compras y las ventas, reduciendo la tarea manual.

3.3 El ingreso de mercadería

El espacio para el acopio debe reunir ciertas características, las condiciones óptimas algunas veces son difíciles de alcanzar para las entidades de comercialización de la ESPS, principalmente porque puede resultar complejo contar en un inicio con una suficiente inversión inicial. De cualquier modo, es factible acomodar el espacio y mejorar la distribución para optimizar la superficie.

Algunas cuestiones a prestar atención son: el orden, la limpieza, la ventilación, la fumigación, señalética y elementos de seguridad, y la separación entre alimentos y otros productos.

Algunos pasos a tener en cuenta al momento de recibir las compras son:

i- Ingreso de mercadería y proceso de descarga: en este momento es relevante usar las herramientas de seguridad como fajas y calzados adecuados, inicialmente con una zorra se podrá trabajar si no se mueven volúmenes muy grandes.

ii- Control del pedido: antes de proceder al orden y guardado de la mercadería, asegurarse de la calidad y la cantidad de lo que fue recibido. Es importante el control de lo ingresado en relación a la compra efectuada, considerando que puede haber variaciones.

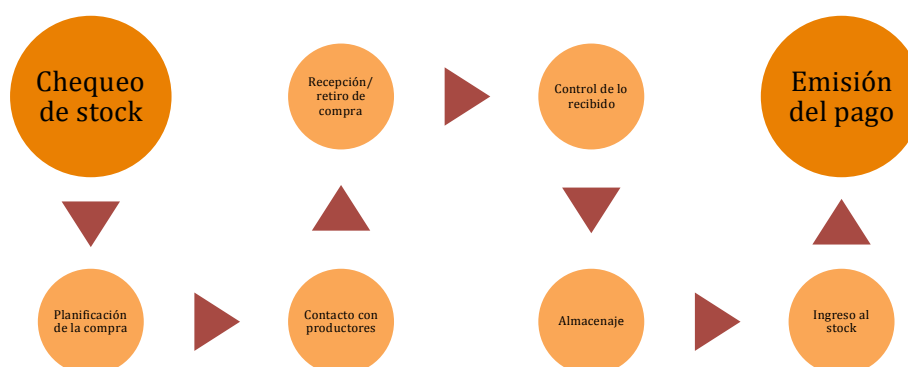
iii- Guardado y almacenaje: se procede a la colocación en el lugar destinado para tal fin, separando productos perecederos y no perecederos, colocando los primeros bajo las condiciones óptimas, principalmente si requieren refrigeración será importante conservar la cadena de frío a lo largo de todos los recorridos. Si se tienen partidas anteriores, es recomendable colocar lo nuevo detrás o debajo de lo que debe circular con mayor rapidez.

iv- Ingreso en el stock: para este momento ya se realizó el conteo, considerando posibles roturas en el momento anterior, se procede a registrarlo en el sistema que se utilice.

Finalizados estos pasos, podemos concluir con el ingreso de la mercadería.

El circuito de las compras podría resumirse en el siguiente gráfico.

Gráfico n°1: Circuito de las compras



Fuente: elaboración propia

3.4 Fraccionar, embalar y conservar

Parte de las tareas que las entidades que se dedican a comercializar pueden realizar es el fraccionamiento y envasado de productos que se adquieran a granel. Esto puede permitir: reducir el precio final de venta, mejorar la presentación, crear identidad propia al etiquetarlo, brindar información adicional, en definitiva, ofrecer un mejor producto final.

Para estas tareas se necesitarán herramientas como: selladora, envasadora al vacío, etc., insumos: bolsas, empaquetado, guantes, etiquetas; y las condiciones para garantizar la inocuidad en el proceso. Además, debemos recordar conservar las bolsas originales en las que ingresó la mercadería con su etiquetado, en el que figure la procedencia y la fecha,

aislada del piso para evitar el contacto directo, se pueden usar pallets para ello, y conservar las bolsas abiertas en caso de no finalizar el proceso de envasado en recipientes herméticos para protegerlos de las condiciones externas. Otro punto es la selección de los materiales, si se promueve la recuperación de materiales y la promoción de una gestión de residuos sustentable.

Es fundamental no perder de vista que todo lo inherente a la manipulación, el traslado y el acopio de alimentos, se encuentra regido por el Código Alimentario Nacional. Además, todas las personas que intervengan en cualquiera de los procesos en relación con alimentos, deben contar con las habilitaciones bromatológicas propias de cada municipio.

4. Envío de oferta y recepción de pedidos

4.1 La incidencia de la comunicación interna y externa en la logística

Los circuitos comunicacionales hacen a la logística, su rol es fundamental porque conectan a las áreas o a las personas que asumen distintas tareas. En la comunicación interna es indispensable la definición de los canales (los medios para emitir cada tipo de mensaje) y de los circuitos a implementar (procedimientos y encadenamiento entre actores). La saturación o superposición de medios es tan ineficiente como su ausencia.

La comunicación externa es la que vincula a la entidad con el afuera, con quienes consumen los productos que se ofrecen, como también con quienes aún no lo hacen y a quienes se quisiera llegar; como con grupos productivos y proveedores, en general asociada a las compras.

Muchas de las experiencias de comercialización en la ESPS trabajan con ventas digitales, para ello utilizan herramientas de comercio electrónico. Las entidades que no abordan estas cuestiones, probablemente puedan identificar potencialidades, por ejemplo, ser parte de una feria puede ser una instancia en la que además se entreguen pedidos previamente encargados.

Es relevante tener en cuenta que la gestión de los pedidos está vinculada a la comunicación, tanto interna como externa de la organización, esta es un elemento fundamental en los circuitos logísticos y merece prestar atención a la estrategia comunicacional, dirigida a quienes ya realizan compras como a quienes aún no lo hacen. En primer lugar, es recomendable definir qué medios se utilizarán para la difusión de la oferta y la recepción de pedidos. Algunas opciones son: recepción telefónica, correo electrónico, listado de planillas de cálculo, mensajería con aplicaciones, formularios online, plataforma y sitio web, Chasqui app. Es posible combinar más de una en función tanto de las habilidades y recursos con que se cuente, como de las necesidades y perfiles de las personas consumidoras. Tener en claro qué opciones se tomen implicará un desarrollo de circuitos logísticos para cada caso, algunas preguntas que pueden orientar en este sentido son:

Podemos identificar las siguientes tareas en el circuito comunicacional hacia personas consumidoras:

i- chequeo de oferta y precios: antes de cada envío es relevante revisar el stock disponible, los productos que ingresarán antes de la entrega y los precios.

ii- envío de oferta por los canales establecidos (puede ser más de uno, incluso combinarlos según el objetivo perseguido).

iii- recepción y respuesta de dudas o consultas: este es un momento transversal, porque es probable que se reciban consultas en distintos momentos, presentándose una mayor curva en momentos de cierre.

iv- recepción de pedidos y ordenamiento de los mismos: tener un seguimiento a medida que vayan ingresando.

v- confirmación de recepción: se puede avisar que ha ingresado correctamente. Esta instancia puede complementarse con el envío de otra información, como: datos para efectuar el pago electrónico en el caso de contar con esa opción. Hay muchas herramientas que permiten automatizar ese mensaje.

vi- recordatorio de cierre: si se tiene un corte para la recepción, enviar una alerta como recordatorio es una opción, al igual que en el momento anterior, se puede adicionar información de interés.

vii- comunicación final: una vez que se disponga de los márgenes horarios de entrega, avisar a quienes recibirán los pedidos, ya sean individuales, grupales o en nodos.

5. El armado de los pedidos

5.1 El momento de armar los pedidos: algunas cuestiones generales

En el armado de los pedidos se materializa gran parte del trabajo previo de compras y difusión de la oferta. El resultado de la tarea expone hacia el afuera la calidad de todas las actividades realizadas para concluir con la venta. Por lo tanto, si bien todo el engranaje de tareas es fundamental en la recepción de la compra se condensan las etapas previas. Allí tiene lugar el encuentro de consumidores y consumidoras con los productos, y a través de estos con quienes producen y con quienes comercializan.

Existen distintos métodos para el armado de pedidos, aquí se presentarán algunas sugerencias, que deben ser tomadas como parámetros y adaptarlas a los proyectos según sus particularidades. También es preciso recordar que, al tratarse de un trabajo basado en un método, muchas veces reiterativo, es probable tender a cometer errores, asumir esto alerta sobre la importancia de los mecanismos de chequeos y control.

5.2 Tipos de pedidos

Existen diferentes formatos de pedidos.

Pedidos individuales: son aquellas ventas que ingresan por unidad doméstica, el pedido es uno solo y se envía o retira a nombre de una persona.

Pedidos grupales: se entregan o retiran a nombre de una persona, pero contienen compras de más de una unidad doméstica (personas que integran espacios comunes o que comparten otro tipo de actividades). Queda a decisión de cada organización si se arma el pedido disgregando por consumidor o consumidora, o si por el contrario se envían en formato bulto, por ejemplo, solicitan 10 yerbas, se envían todas en un pack. El armado individual implica más trabajo para quien comercializa y menos para quien consume, y a la inversa. Lo mismo en relación al medio de pago, puede ser general o dividido. Al respecto se sugiere tener en cuenta la capacidad para el armado y los medios de pagos disponibles.

Nodos: funcionan como espacios autogestivos, en general con una persona referente que asume la gestión y la interlocución con quien comercializa. Lleva a cabo tareas de difusión, gestión de los pedidos, y de los cobros y pagos. Se suele agregar un porcentaje del valor base de los productos para cubrir esos costos. Los nodos permiten un mayor arraigo territorial, encuentro con vecinas y vecinos, difusión de alternativas para el consumo, habilitan la construcción en comunidad, facilitando instancias de intercambio que potencian a estos circuitos cortos de comercialización.

5.3 Cuestiones a considerar al momento de armar

Antes de comenzar a armar, se sugiere prestar atención a algunas cuestiones.

i- *El orden y el mantenimiento del espacio:* la disposición de la mercadería es fundamental, mantener los productos separados por categorías, contribuirá tanto a una mejor exhibición, como a identificar con cierta celeridad dónde se encuentra cada cosa. Otro aspecto es evitar las contaminaciones cruzadas, es decir cuidar que no haya contacto entre productos derivados de distintos tipos de carne con las verduras o los lácteos, al igual que productos de tocador o limpieza, estos no deben entrar en contacto con los alimentos.

También se sugiere contar con algunos elementos de trabajo, para empezar, cajones apilables es un buen recurso, ya que permiten una mejor organización por pedidos y además reducen el uso del espacio.

ii- *Método:* definición los roles que intervendrán y que hará cada uno, teniendo presente el encadenamiento de tareas, se armarán los pedidos cuando se cuente con la recepción cerrada y se disponga del stock, si se realizan tareas de envasado tener para este momento los productos fraccionados.

Al momento de definir roles, una opción es dividir el armado por tipo de productos o hacerlo distribuyendo entre distintas personas la totalidad de pedidos, implementando el control cruzado, es decir que cada persona chequee los confeccionados por otro miembro.

iii- *Separación de productos*: al momento de armar se recomienda utilizar cajones, roturarlos en el mismo orden de la hoja de ruta (sobre este tema se vuelve más adelante).

Se sugiere tanto para mantener en condiciones óptimas los productos en el traslado, dividirlos por categorías (frescos, secos de almacén, frutas y verduras, huevos, limpieza, cosmética, artesanías, libros, juguetes, etc.).

iv- *Rotulado de bultos*: establecer un criterio de nomenclatura para los bultos, diseñando un sistema propio de índices, ya sea utilizando números, letras o colores. Esto facilita la identificación al momento de la entrega.

v- *Imprevistos y comunicación con consumidores/as*: en el armado pueden presentarse faltantes. En este caso hay dos opciones, descontarlo del pedido informándole a quien realizó la compra, u ofrecer en el caso de que esté la opción, algún cambio, por ejemplo, de sabor o variedad.

vi- *Observaciones en hoja de ruta*: este documento es la herramienta de trabajo que sintetiza cómo será el momento de la entrega, toda información que pueda ejercer modificaciones en esa instancia, será necesario contemplarlas (cambios ofrecidos, faltantes, cuestiones vinculadas al pago, etc.).

vii- *Facturación final*: una vez finalizado el armado podemos cerrar las facturaciones, pueden tener modificaciones por gramaje específico de productos al peso, faltantes u otras modificaciones, se articula con la administración y en caso de que sea necesario, la comunicación con quien recibirá el pedido.

viii- *Seguridad e higiene*: las condiciones ambientales en el espacio de trabajo son esenciales, la limpieza, el orden, la separación de productos es fundamental tanto por las condiciones de salubridad, como para garantizar la seguridad de los y las trabajadoras. Prestar atención a: la limpieza reiterada, la desinfección de las herramientas de corte, envasado y equipos de frío, la sanitización del espacio, el uso de elementos de seguridad: tapa boca, cabello aislado, delantal y guantes.

ix- *Bolsones*: el manejo de bolsones y otros productos fruti-hortícolas requieren una administración particular, tanto porque no son parte en general del stock, sino que en general se reciben el mismo día de la entrega, como por sus condiciones de conservación debe ser cuidadas (dejarlos al resguardo del sol y del calor, no aplastarlos, etc.).

6. La entrega: el antes, el durante y el después

Se ingresa ahora en el momento de la logística de entrega, teniendo en cuenta si se ofrecen entregas a domicilio o solo la opción de retiro por un punto establecido, si se trabaja con

nodos o grupos de consumo, y si se dispone de transporte propio o es contratado externamente.

Hay opciones según el volumen de pedidos, de dividir las entregas según zonas, también considerando la extensión territorial de la ciudad, otra alternativa es fragmentar la entrega según tipo de pedidos, por ejemplo: un día los pedidos grupales e individuales, y otro las entregas a nodos.

6.1 Antes de iniciar

i- *La hoja de ruta, logística de entrega:* en función de los tipos de pedidos es importante organizar un recorrido de envíos, o un registro de las entregas a ser retiradas. En ambos casos una planilla es una herramienta simple para organizar la información, tomando el ejemplo de la tabla 3.

Tabla 3: Hoja de ruta

N°	Nombre	Dirección	Teléfono	Rango horario	Tipo de pedido	Categorías de productos ²	Cantidad de bultos	Mont o	Estado del pago	Otros
1										
2										

Fuente: elaboración propia

Estos ejes pueden tomarse como orientativos y será necesario adaptarlos a cada caso, y considerar que el orden en el que se expongan los pedidos en la hoja de ruta sea en orden progresivo coincidente con las sucesivas entregas, y se corresponda con el número de pedido, si es que se etiquetaron de ese modo los cajones o los bultos.

ii- *El armado del recorrido:* para definir el orden será necesario conocer todos los puntos de entrega, se sugiere usar alguna herramienta digital del estilo de mapas virtuales, para recorrer las distancias del modo más óptimo posible. Otro punto es definir márgenes horarios para la entrega con franjas acotadas para brindar un mejor servicio. También será necesario definir una política de entregas que considere el rango horario general y cuánto será posible adaptarse a las solicitudes específicas de quienes compran.

iii- *La carga del vehículo:* algunos aspectos pueden impactar en la disminución de errores en la entrega: mantener un criterio al momento de la carga, la coincidencia entre la hoja de ruta con el orden de las entregas y el orden de la carga, el uso de índices señaléticos para las categorías de productos, son algunas opciones. Asimismo, no olvidar que algunos

² Frescos, huevos, alimentos congelados, frutas/verduras, etc., considerando especialmente si van separados para ser conservados. Es útil para evitar olvidos.

productos estarán separados del pedido, como aquellos que requieren refrigeración o mayor cuidado (como huevos), además la correcta colocación de bolsones de frutas y verduras en formato bolsón es fundamental para el arribo a destino en condiciones óptimas.

6.2 La entrega

i- *El recorrido*: una vez iniciada la ruta es recomendable la existencia de un rol que asuma tareas de soporte y gestión de las entregas acompañando a quien conduce, como por ejemplo: seguimiento de la ruta, aviso previo a quien está por recibir, a fines de disminuir las posibles esperas, contacto con quien recibe, informando posibles ajustes, chequeo y control del pedido, control de pagos y cobro, contacto con responsable del depósito/espacio de la organización comercializadora, a fines de saldar posibles imprevistos. Esta tarea puede asumirse de modo presencial o virtual, según se evalúe en cada caso en función de las necesidades y los recursos disponibles.

Es importante tener presente que en el proceso de entregas pueden surgir situaciones no planificadas, por lo que contar con los contactos de quienes esperan el pedido es fundamental. Si se planifica la instancia y se cumplen los pasos, es probable que se esté en mejores condiciones para saldar situaciones no planificadas.

ii- *El encuentro cara a cara*: el momento de la entrega es una instancia muy valiosa, ya que en algunos casos es la posibilidad del encuentro presencial con quienes consumen, pudiéndose aprovechar para desarrollar algunas acciones que excedan la entrega en sí misma, como por ejemplo comunicacionales. Es posible planificar una comunicación que contribuya a un lazo más cercano. Además, si se desarrolla una política de retorno de envases, será la circunstancia para llevarla a cabo.

6.3 El momento posterior

Es menester tener en cuenta que, luego finalizada la ruta de entregas, aún quedan algunas actividades a las cuales prestarles atención, entre ellas las siguientes.

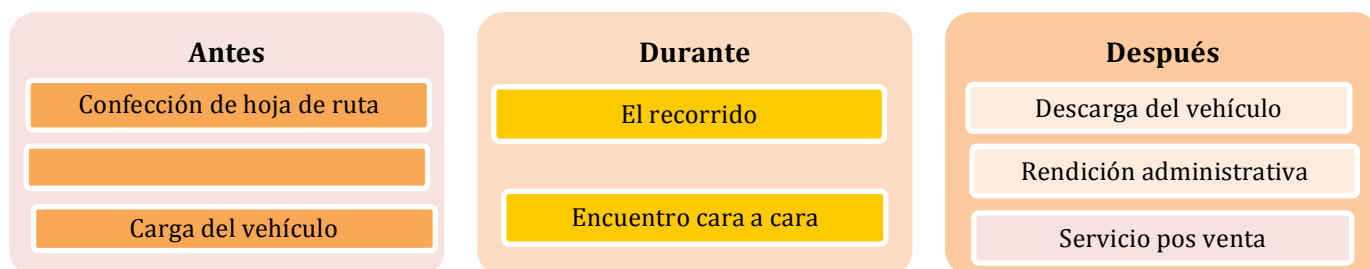
i- *Descarga del vehículo*: una vez finalizado el recorrido, el vehículo ya sea propio o externo, deberá ser descargado. Esto implica la puesta en orden del espacio físico, se tendrán cajones, equipos de frío, elementos de seguridad, productos que se hayan dañado o roto, incluso alguna entrega que no haya podido concretarse.

Es recomendable considerar desde el inicio este momento y la posibilidad de contar con la presencia de otra persona disponible para hacer de soporte en esta tarea, como también para la limpieza del vehículo.

ii- *Rendición administrativa*: implica dejar registro del proceso de las entregas. Entre los aspectos a tener en cuenta podemos mencionar: rendir pagos recibidos, identificar posibles diferencias entre lo solicitado y lo finalmente entregado y cobrado, pedidos no entregados, productos pendientes o posibles fallas.

iii- *Servicio de pos venta*: una vez finalizada la hoja de ruta, es interesante poder sumar este servicio, se puede orientar hacia diferentes objetivos según los intereses que se tengan, algunos pueden ser: conocer la satisfacción, construir un vínculo y fortalecer la relación, ampliar información sobre el origen de los productos, sus usos y características, conocer intereses de consumidores y consumidoras, o el seguimiento de errores, faltantes o fallas. En términos generales, el servicio de posventa puede entenderse como un cierre a un ciclo que inició con el primer contacto, y que el objetivo es que vuelva a iniciarse, es decir que las personas vuelvan a comprar. El vínculo cercano es una característica distintiva de la comercialización solidaria, acercar las distancias es parte de ese diferencial.

Gráfico n°2: Aspectos relevantes antes, durante y después a la entrega de pedidos



Fuente: elaboración propia

7. Hacia un cierre y algunas conclusiones

Luego del recorrido realizado, es posible recuperar algunos de los aspectos más destacados. En primer lugar, hacer mención a que el ámbito de la logística cuenta con amplios conocimientos desarrollados. Sin embargo, es necesario aún evaluar y adaptar estos a la ESPS, considerando sus singularidades. Por lo tanto, constituye un desafío para el sector la incorporación de profesionales del área, que aporten herramientas para trabajar una logística que tenga como premisa el desarrollo de los territorios y sus comunidades, basada en la colaboración, la sostenibilidad y el espíritu democrático.

En las últimas décadas la comercialización solidaria ha ingresado en la agenda estatal y pública, presentándose cada vez más como un sector estratégico para el desarrollo de grupos productivos y la mejora en la accesibilidad a alimentos por parte de la ciudadanía. Esto otorga un marco propicio para ampliar el trabajo que ya se viene desarrollando en la temática, fortalecer los mecanismos de articulación y generar sinergias.

Asimismo, la mejora en los procesos logísticos puede aportar en dos niveles. El primero más general, que hace al traslado de productos recorriendo largas distancias, los cuales presentan desafíos como la articulación regional y el recorrido de cargas que hagan caminos de ida y de retorno con productos de la ESPS. El segundo, como en los recorridos abordados en este material, que tienen que ver con la distribución más pequeña. En este sentido, la ESPS está en condiciones de brindar servicios de calidad, y allí los aprendizajes vinculados a los circuitos logísticos tienen mucho para aportar.

Por otra parte, los MS integrados por una diversidad de experiencias de la comercialización solidaria, no solo realiza acciones de compra y venta, y este es un aspecto fundamental a no perder de vista. Con el traslado de productos se están generando movimientos de sentidos y de valores, por lo tanto, los bienes comunican saberes, experiencias y resistencias. Las organizaciones que se dediquen a estas tareas es importante que no pierdan de vista la capacidad transformadora del trabajo que realizan.

Finalmente, mencionar que muchas de las tareas que fueron abordadas, parten de la sistematización de la práctica y la experiencia, por lo tanto, están deberían tomarse considerando que las estrategias están en constante procesos de mejoras, y que a medida que se amplía y complejiza la tarea será probable que sea necesario adaptarlas. La planificación de una logística multidimensional requiere ser lo suficientemente planificada y lo suficientemente flexible, poniendo en primer lugar las prioridades de las personas y sus comunidades.

8. Bibliografía consultada

- Arbones, E. A. (1990). *Logística empresarial*. Barcelona: Marcombo

Ballou, R. H. (2007). *The evolution and future of logistics and supply chain management*. *European Business Review*, 19(4), 332-348.

- Caracciolo, M. (2014). "Construcción de tramas de valor y mercados solidarios", en García, A. (comp.) *Espacio y Poder en las Políticas de Desarrollo el siglo XXI*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: MINCYT. CEUR/CONICET.

- Caracciolo, M., Dumrauf, S., González, E., Moricz, M. y Real, A. (2012). "Modalidades alternativas de comercialización en la agricultura familiar: entre el supermercadismo y la soberanía alimentaria". VI Jornadas de investigación en Economías Regionales. Buenos Aires: FCE-UBA.

- Cattaneo C. y Lipshitz H. (2008). "Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala". Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Buenos Aires, Secretaría de Desarrollo Agropecuario PROINDER Serie Documentos de Capacitación N°3.

- Castán Ferrero, J. M., Cabañero Pisa, C. & Núñez Carballosa, A. (2000). *La logística en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Kraljic, P. (1983). "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*, 109-117.

- Pochmann, M. (2007), "Posibilidades y límites de la economía solidaria latinoamericana", en Coraggio, J. L. (org.), *La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas*, Buenos Aires: Altamira.

Kumar, S., Dieveney, E. & Dieveney, A. (2009). "Reverse logistic process control measures for the pharmaceutical industry supply chain. *International Journal of Productivity and Performance Management*". 58(2), 188-208.

- Mosse, L. (2019). "Organizaciones de intermediación solidaria en el Área Metropolitana de Buenos Aires", en Viteri, M. L., Moricz, M., Dumrauf, S. (comp.). *Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo*, Buenos Aires: Ediciones INTA.

- Servera Francés, David (2010). "Concepto y evolución de la función logística INNOVAR". *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 20, núm. 38, septiembre-diciembre, pp. 217-234, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Bogotá.