

## La función logística en el sector textil español

Jesús García Arca, Ana Mejías Sacaluga, J. Carlos Prado Prado

Grupo de Ingeniería de Organización. Departamento de Organización de Empresas y Marketing. E.T.S.I.I de Vigo. Universidad de Vigo. c/ Maxwell, 9, 36210 Vigo. [jgarca@uvigo.es](mailto:jgarca@uvigo.es); [mejias@uvigo.es](mailto:mejias@uvigo.es); [jcprado@uvigo.es](mailto:jcprado@uvigo.es).

### Resumen

*Esta ponencia expone los principales resultados de una investigación llevada a cabo por el Grupo de Ingeniería de Organización de la Universidad de Vigo y diseñada con un doble objetivo: por un lado, determinar hasta que punto la función logística se desarrolla en las empresas del sector textil en España (especialmente, centrado en las empresas de la comunidad autónoma gallega) y, por otro lado, diseñar un plan de mejora en el campo de la Logística para facilitar el aumento de competitividad de las empresas. Para ello, el análisis de la función logística se enfoca desde un punto de vista amplio, teniendo en cuenta tanto aspectos estructurales y organizacionales, como consideraciones operativas y de gestión, todo ello en consonancia con la complejidad de la cadena de suministro del sector textil-moda, también caracterizada en el estudio.*

**Palabras clave:** Logística, Cadena de suministro, Sector Textil.

### 1. Introducción

Hoy en día el mercado en el que las empresas desarrollan su actividad se caracteriza por un creciente grado de exigencia, demandándose una mayor variedad de productos, con buena calidad, a un precio ajustado y con un alto nivel de servicio. En este contexto, la logística se ha convertido en una función clave y estratégica en las empresas para alcanzar ventajas competitivas, dado que su adecuada gestión contribuye a una reducción de los costes y a un incremento en el nivel de servicio.

Ahora bien, debería considerarse que las fronteras del término logística han ido cambiando a lo largo de la historia, tanto a nivel académico como desde el punto de vista empresarial. De manera sintética, se puede comparar los primeros enfoques del concepto logística como mera función de “distribución física” en los pasados años 50, pasando por la necesaria integración de la logística interna bajo una visión de “sistema logístico” a partir de mediados de los 70 (incluyendo la gestión coordinada de los aprovisionamientos, la producción y la distribución física), hasta la discutida equivalencia existente en la actualidad con el enfoque de “supply chain” (o cadena de suministro), la cual puede ser definida como una “red de organizaciones que están interconectadas, a través de enlaces aguas arriba y aguas abajo, en los diferentes procesos de negocio y actividades que producen valor en forma de productos y servicios para los clientes” (Christopher, 1992) en lo que sería la integración de la logística externa. Otra definición del concepto de gestión de la cadena de suministro (“Supply Chain Management” o SCM) es la expresada por Stock y Lambert (2001) como “...la integración de los procesos claves de la empresa desde el consumidor final hasta los primeros proveedores que suministran productos, servicios e información con objeto de añadir valor a los clientes y a otras partes interesadas”.

No obstante, el planteamiento anterior (integración de la logística interna y externa) quedaría incompleto si no se recogieran las implicaciones que tienen el tratamiento de los productos (o sus residuos) una vez que éstos han cumplido su misión en el mercado. Así, el incremento de la sensibilización social en lo referente a la preservación del medio ambiente ha obligado a las empresas a reorientar sus políticas y estrategias con objeto de minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, en particular, en el ámbito de los residuos. Por todo ello, inicialmente la responsabilidad principal sobre los productos que finalizan su vida útil recae sobre el fabricante o el productor, surgiendo el concepto de Responsabilidad extendida del productor (Lindhqvist, 2000), planteamiento que debería ampliarse al consumidor, a los proveedores, distribuidores y a cualquier otro participante de la cadena de suministro, de manera que todos ellos contribuyan a disminuir el impacto de la producción y el consumo sobre el medio ambiente. En este caso, se hablaría ya de una Responsabilidad extendida de la Cadena de Suministro (Bañegil, 2001). Esta consideración del flujo de retorno de productos (o sus residuos) desde el consumidor al fabricante o recuperador es lo que se denomina logística inversa o “reverse logistics” (Wu & Duna, 1995; Handfield y Nichols, 1999).

Si bien es cierto que el término “cadena de suministro” aparece por primera vez en la literatura en la primera mitad de los 80 en el marco de la disciplina logística, existe división de opiniones en cuanto a la identificación o la distinción entre la gestión logística y la “supply chain management” (SCM). En este sentido, algunos autores como LaLonde (1997), New (1997) y Burgess (1998) se cuestionan si el concepto de cadena de suministro realmente es un concepto nuevo, mientras que otros autores, sin ser tan radicales, plantean que al menos es un concepto que necesita mejorar su nivel de definición teórica (Skjoett-Larsen, 1999). No obstante, sigue existiendo en la actualidad poca unanimidad en la relación conceptual entre la SCM y la logística (Cooper et al., 1997), planteando Larson y Halldorsson (2004) cuatro visiones diferentes de esta relación: la visión tradicional, la visión de sustitución, la visión unionista y la visión de solapamiento.

En la visión tradicional, la logística es un concepto que engloba la SCM a la que, básicamente, se asocia con la logística externa. Entre los autores que defienden este planteamiento se encuentran Stock y Lambert (2001). Por otro lado, la visión de sustitución consiste en que el término logística es sustituido por el término SCM sin implicar cambio alguno. Esta visión es compartida por autores como Jones y Riley (1985), Leenders y Fearon (1997), Tan et al. (1998) y Simchi-Levi et al. (2000). En este sentido, en un estudio de Gammelgaard y Larson (2001) realizado entre 98 miembros del CSCMP (“Council of Supply Chain Management Professionals”) se ponía de manifiesto que los mismos asimilaban mayoritariamente el concepto de SCM íntegramente al concepto de logística.

La tercera de las visiones de la relación entre la logística y la SCM es la unionista que contempla la logística como una parte de la SCM, en línea con la definición planteada anteriormente por el CSCMP. Así, Konezny y Bezkow (1999) y Mentzer et al. (2001) expresan que la SCM engloba más aspectos que la logística, dado que además de incluir a ésta, incluye aspectos como la planificación estratégica, las tecnologías de la información, el marketing o las ventas. En esta línea, retomando el estudio de Gammelgaard y Larson (2001) se puede reseñar que el enfoque unionista era el segundo de los planteamientos mayoritarios entre el personal entrevistado. Partiendo del planteamiento anterior, la visión de solapamiento, apuntada por autores como Giunipero y Brand (1996), establece que la SCM no es simplemente una parte de la logística, sino que es una estrategia más amplia que coincide con ésta en algunos procesos, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

No obstante, salvando los matices que en el ámbito puramente conceptual pueden ocasionar discusión sobre la equivalencia o no de cadena de suministro y logística, una visión de sustitución nos lleva a descubrir en la gestión de la cadena de suministro un enfoque similar al de logística, siendo éste el enfoque que se plantea en esta ponencia. Así, para los autores la

logística es la “gestión coordinada de los flujos de materiales e información tanto directos como inversos”. Asimismo, la definición anterior debería contemplarse en el contexto expresado por autores como Kingman-Brundage et al. (1995), Céspedes (1996), Kahn y Mentzer (1996), Griffin y Hauser (1996), Kent y Flint (1997), Stank et al. (1999), Ballou et al. (2000) y Ellinger (2000) que señalan la integración coordinada de la logística interna y externa no es suficiente y que debería ser complementada de tal forma que se coordinen con las actividades desarrolladas por otras funciones de la empresa como marketing, finanzas o compras, consideraciones que facilitarían la adopción de un enfoque indistinto para ambos términos (logística y cadena de suministro).

Por otro lado, el concepto de “supply chain” responde a la necesidad que tienen todas las organizaciones de dar una respuesta eficiente a las exigencias del mercado y, para ello, llevar a cabo actuaciones encaminadas a una mejor coordinación de los flujos con el resto de empresas implicadas en el proceso logístico, principalmente, proveedores y clientes. Así, cobran importancia planteamientos integrados y coordinados entre diferentes “eslabones” de la cadena de suministro tales como el JIT (Just in Time; popularizado por la empresa automovilística Toyota y centrado en la eliminación del despilfarro; Monden, 1997), QR (Quick Response; que nació en el sector textil americano con objeto de mejorar el nivel de servicio suministrado a los clientes en 1984), “Lean Management” (Womack y Jones, 1996; una evolución del JIT), “Agile Management” (Iaccoca Institute, 1991; gestión de la incertidumbre de la demanda mediante la adopción de estructuras y procesos ágiles) o ECR (Efficient Consumer Response; en proceso de implantación y difusión en el sector de gran consumo) que intentan aportar estrategias para mejorar la eficiencia en los procesos y mejorar los estándares de calidad, servicio y coste ofertados al mercado. En este contexto, incluso, se ha acuñado un término propio que intenta incidir en la necesidad de adoptar simultáneamente las estrategias de eliminación del despilfarro (Lean Management) con la de adaptación rápida a los cambios en el mercado (“Agile Management”) conocido como “Leagile management” (Van Hoek, 2000; Mason-Jones et al., 2000; Naylor et al., 1999). Centrándose en el ámbito específicamente textil, multitud de estrategias diferentes han sido adoptadas por las empresas del sector, tales como el QR, el JIT (Bhamra et al., 1998; Chandra y Kumar, 2000) o la “Leagile” (Bruce et al., 2004).

Asimismo, para facilitar la mejora de la flexibilidad y la incertidumbre, Lawson (2002) argumenta la estrategia del “Postponement” (retrasar al máximo la ejecución de las actividades logísticas hasta que se puedan identificar los atributos exactos de la demanda). Los precedentes de estas estrategias tienen su arranque en las propuestas de Bowersox y Closs (1996), Morehouse y Bowersox (1995). Paralelamente, académicamente se ha asistido al desarrollo de diferentes propuestas para caracterizar la cadena de suministro en la que se encuentran inmersas las empresas. Entre ellas, destacan los modelos conceptuales SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) o el AMT (Asset Management Tool). El primero de ellos fue desarrollado en 1996 por el Supply-Chain Council (SCC) y proporciona un marco que une procesos de negocio, indicadores de gestión (KPI's), mejores prácticas y tecnologías en una estructura para apoyar la colaboración entre agentes de la cadena de suministro y mejorar su gestión. Por otro lado, la segunda de las propuestas fue desarrollada como una herramienta estratégica de soporte a la decisión que hiciera posible la gestión de la cadena de suministro en un contexto de “empresa extendida” en IB Personal Systems Group (PSG) (Lin, 2000); en este último modelo se tienen en cuenta dos parámetros fundamentalmente: la reducción y la gestión de la incertidumbre y la mejora de la flexibilidad, haciendo hincapié, por ejemplo, en la fabricación colaborativa (McClellan, 2003) y en el desarrollo de los sistemas de información (Simchi-Levi et al., 2003). Hoy en día, se han desarrollado múltiples estudios de la cadena de suministro entre los que destacan los de Sachan y Datta (2005) y Meixell y Gargeya (2005).

## **2. La función logística en el sector textil español**

### **2.1. Objetivos y metodología de la investigación**

En el contexto conceptual presentado en el apartado anterior, el proyecto de investigación, llevado a cabo por los autores (pertenecientes al Grupo de Ingeniería de Organización de la Universidad de Vigo), fue diseñado con un doble objetivo: por una parte, determinar hasta que punto la función logística se desarrolla en las empresas (esto es, conocer cómo estructuran las empresas la función logística y si ésta se adapta a la complejidad de la cadena de suministro) del sector textil-moda en España y, por otra parte, diseñar un plan de mejora en el campo de la Logística para facilitar el aumento de competitividad de las empresas. Para ello, el análisis de la función logística se enfoca desde un punto de vista amplio, teniendo en cuenta tanto aspectos estructurales y organizacionales, como consideraciones operativas y de gestión.

El punto de partida de este estudio ha sido definir la cadena de suministro en el sector textil-moda en España.

Desde este primer estado y en adelante, ha sido posible realizar un cuestionario estructurado. Como referencia, el cuestionario compila información de los siguientes campos: perspectiva estratégica del mercado y de la cadena de suministro, infraestructuras, descripción de la cadena de suministro, sistemas de gestión y logística, logística y formación, papel de las asociaciones en el fomento de la Logística, mejores prácticas y tendencias. El cuestionario estaba estructurado en 11 secciones con más de 60 cuestiones que eran tratadas de forma, tanto cualitativa como cuantitativa. Tras diseñar el cuestionario y su correspondiente validación mediante entrevistas pre-test en empresas del sector, un estudio de campo fue llevado a cabo en 6 empresas gallegas líderes, teniendo en cuenta criterios de facturación, de actividad y el alcance geográfico de dicha actividad, (de entre las diez más importantes del sector en Galicia). Para recopilar información se empleó la técnica de la entrevista personal.

### **2.2. La complejidad de la cadena de suministro en el sector textil español**

Las actividades del textil-confección o textil-moda son industrias claves en el contexto industrial español y, en particular, dentro de la comunidad autónoma gallega. En este contexto, buena parte de las empresas líderes en España proceden de Galicia, constituyendo un número importante de las mismas buena parte de ellas empresas multinacionales que operan por todo el mundo. La importancia y la representatividad de las empresas entrevistadas se ilustran por la facturación de las mismas y el empleo que generan.

Fernie y Sparks (1998), caracterizaron al mercado del sector textil por el corto ciclo de vida del producto, la alta volatilidad, la baja predictibilidad y por el alto porcentaje de compra impulsiva. En este escenario, desde un punto estratégico el sector textil gallego ha evolucionado de forma diferente a otras zonas de España donde la fabricación de materias primas textiles ha tenido un gran desarrollo (especialmente, en Cataluña y Levante; con una fuerte competencia de las materias primas asiáticas) o la de otros países cercanos como Portugal donde se han especializado más en las capacidades y habilidades productivas que en las de diseño y comercialización.

Es en estos últimos aspectos (diseño y comercialización) en los que se han centrado las empresas gallegas, potenciando el desarrollo de sus “marcas”. Así, marcas de ropa gallega como Zara, Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Caramelo, Purificación García, Kina Fernández, Florentino, Antonio Pernas o Pili Carrera son reconocidas, no sólo a nivel nacional, sino muchas de ellas también a nivel internacional.

Esta capacidad de crear “marca” (calidad, diseño,...) ha permitido a las empresas gallegas afrontar con mejores armas la presión competitiva de los baratos productos asiáticos (especialmente chinos), posicionando los productos en diferentes segmentos del mercado medio-alto con diferentes líneas de productos (hombre, mujer, chico, chica, niño-niña,...). Esta presión competitiva asiática todavía se ha incrementado más con la eliminación de las cuotas que gravaban las importaciones de los países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde el uno de Enero de 2005.

Ante este escenario las empresas gallegas del sector textil han cambiado toda su cadena de suministro para poder competir en mejores condiciones. Para ello, se han centrado en la mejora de dos procesos de negocio estratégicos: el diseño (adoptando la capacidad tecnológica para convertir rápidamente la tendencia, el boceto o el concepto de producto a una ficha técnica industrializable) y la comercialización (desarrollando el canal, tanto con tiendas propias como franquiciadas; de hecho en cinco de las empresas manifestadas cinco de las seis empresas han apostado decididamente por esta modalidad de comercialización, si bien, en muchos casos conviviendo con boutiques multimarca y con venta a través de grandes almacenes).

La estrategia de control del canal de comercialización debería permitir a las empresas escapar de la “rigidez” del concepto de temporada (primavera-verano; otoño-invierno), renovando la oferta de productos más frecuentemente y, por tanto, dificultando la imitación de los productos asiáticos, si bien, hay que reconocer que las empresas entrevistadas todavía tienen que mejorar en este aspecto si se tiene en cuenta los tiempos de desarrollo de nuevos productos (entre dos y seis meses).

En otro orden de cosas, en lo relativo a la caracterización de la cadena de suministro, las empresas entrevistadas han reorientado sus políticas productivas dando un mayor peso a las actividades que permiten, tanto el aprovechamiento de la materia prima (el corte y el tendido del tejido), como el aseguramiento del nivel de calidad del producto ofertado al mercado (rematado, planchado, etiquetado y control de defectos), externalizando buena parte de las tareas productivas más intensivas en mano de obra (la confección o el montaje de las prendas). Así, todas las empresas entrevistadas han adoptado el modelo de fábrica integrada con todos los procesos de corte, tendido, confección y acabado, externalizando buena parte de su volumen de producción mediante el desarrollo de una red de talleres cercanos, especializados según tipo de productos y normalmente exclusivos de cada empresa (mayoritariamente, en Galicia y Norte de Portugal, aunque algunas de las empresas entrevistadas dispone de talleres para productos de ciclo de vida más largo en Bulgaria, Marruecos e, incluso, China). Esta red permite a las empresas obtener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las fuertes variaciones en la demanda, escapando de la rigidez del concepto de temporada comentado anteriormente.

En este contexto de menor importancia productiva, cobran especial relevancia dos procesos logísticos: las compras (y sus aprovisionamientos asociados) y la distribución física. Por lo que respecta a las compras y los aprovisionamientos, indicar que éstos pueden suponer en las empresas entrevistadas entre el 30% y el 55% de la facturación, siendo un factor clave de competitividad no sólo en el terreno de las materias primas básicas como tejidos e hilaturas o fornituras (botones, cremalleras,...) sino, cada vez más, en el terreno de los productos terminados que se adquieren a fábricas externas a partir del diseño marcado por las empresas. Estos productos terminados procedentes del exterior complementan la gama de productos existente, siendo mayoritarios en algunas líneas de productos como complementos (bolsos, cinturones,...), zapatos e incluso otras líneas no directamente relacionadas con la ropa como perfumes o muebles.

Además, las fuentes de aprovisionamientos se han ido internacionalizando, incrementando la lejanía de las mismas; de hecho, la mitad de las empresas entrevistadas están combinando los

tradicionales proveedores de materia prima para el textil (países europeos como España o Italia) con los proveedores asiáticos (especialmente, India y China); esta tendencia en la fuente de aprovisionamientos de la materia prima también se repite en lo relativo a los productos terminados externos donde, de nuevo, aparecen como proveedores más importantes los países asiáticos (tres empresas de las seis entrevistadas). Esta última consideración de distanciamiento de los aprovisionamientos obligaría a replantearse los medios de transporte, si se quiere evitar el riesgo de penalizar el flujo tenso necesario para competir en mejores condiciones con los productos textiles asiáticos, especialmente, en el terreno de los aprovisionamientos de productos terminados (este última consideración, sin embargo, podría no ser tan crítica si se sigue la estrategia de renovación rápida de productos frente a la estrategia de reposición de los productos existentes); en este sentido, las empresas que tenían como fuentes de aprovisionamiento los países asiáticos (3) combinan un medio de transporte rápido como el avión con otro no tan veloz como el contenedor marítimo; de hecho, los plazos de aprovisionamientos se alargan hasta los 50 días en el caso de la opción marítima, cuando este plazo se reduce sensiblemente cuando los proveedores son europeos (7 días) o cuando el transporte es el avión. No obstante, en el modelo de aprovisionamientos con fuentes remotas pesa de forma importante la creciente subida de los precios de combustible lo que podría generar tensiones en el modelo de aprovisionamiento con fuentes de aprovisionamiento remotas. En cualquier caso, el transporte por carretera es empleado por todas las empresas en sus aprovisionamientos, si bien, de forma poco importante (frente a otras alternativas) en la mitad de las mismas.

Por otro lado, en lo relativo al proceso logístico de distribución física, la principal característica es la entrega rápida de los productos al mercado (24/48 horas en la península; 5 días en el resto del mundo), para evitar la obsolescencia del mismo. En este contexto, cuatro de las seis empresas entrevistadas han abordado la mejora de sus procesos de almacenaje y preparación de pedidos (todas las empresas disponen de plataformas de almacenamiento donde centralizan su distribución a clientes; se recurre a almacenes de operadores logísticos sólo para puntas de trabajo) mediante la automatización (clasificadores de prenda colgada y/o de prenda doblada) y la informatización (programas de gestión de almacén basado en lectores de códigos de barras). En el proceso de preparación de pedidos, las prendas colgadas y las prendas plegadas siguen circuitos de manipulación, de embalaje e, incluso, de transporte diferentes; de hecho, alguna de las empresas entrevistadas, en las prendas colgadas, ha prescindido de las tradicionales cajas armario, sustituyéndolas por perchas en camiones con operadores logísticos especializados (que aseguran la calidad de las prendas, por ejemplo, reduciendo la aparición de arrugas). Esta medida permite reducir el impacto de los residuos de cartón de las cajas y su coste asociado.

Asimismo, para dar soporte al envío rápido de los productos los medios de transporte preferente son la carretera (en todas las empresas entrevistadas en el principal medio para la Península Ibérica y el resto de Europa) y el avión (para el resto del mundo).

Finalmente, indicar que en lo relativo a la logística inversa, además de los intentos de reutilización de los embalajes en los envíos a las tiendas propias, la principal complejidad viene motivada por las devoluciones de productos (ya sea a la plataforma origen o al movimiento entre tiendas), especialmente al final de cada temporada. En este último aspecto, todas las empresas entrevistadas reconocen no estar satisfechas con los resultados del proceso, tanto por su coste, como por la cantidad de productos obsoletos que genera (al no ser lo suficiente ágil el proceso de devoluciones); en mayor o menor medida, todas las empresas entrevistadas han desarrollado o contactado con redes alternativas de comercialización para dar salida a los excedentes de estas devoluciones, buena parte de las mismas, fruto de la rigidez del concepto de temporada comentada con anterioridad.

### **2.3. La organización de la función logística en el sector textil español**

Partiendo de la definición de logística comentada en la introducción de esta ponencia (la gestión coordinada de los flujos de materiales e información, tanto directos como inversos), entre sus objetivos se podrían incluir la adecuada gestión (estratégica y operativa) de actividades como las compras, los aprovisionamientos, la producción, la distribución física y la logística inversa. Así, a partir de la revisión bibliográfica realizada por los autores se ha establecido una relación más detallada de tareas que podrían ser englobadas dentro de las actividades anteriores. Con esta relación en mente, se ha preguntado a las empresas qué áreas o departamentos son los responsables de realizar las mismas; además, paralelamente, se les ha preguntado por diferentes aspectos relacionados con el organigrama de las empresas y la relación jerárquica entre departamentos.

Del análisis de los resultados a esta cuestión organizativa se concluye que el área de logística es, para las empresas del sector textil-moda gallego (la mitad de las empresas así lo manifiestan), un departamento mayoritariamente responsable de las actividades de gestión del almacenamiento y distribución de los productos terminados en un plano operativo (incluyendo los aspectos de la logística inversa de las devoluciones en colaboración con el departamento de producción), ubicándose jerárquicamente dentro del organigrama empresarial bajo la tutela de producción (2 empresas), del departamento de operaciones (2 empresas), del departamento financiero (1 empresa) y de la dirección (1 empresa).

Reseñar que las tareas más estratégicas de diseño de la cadena de suministro se encuentran repartidas en diferentes departamentos, dependiendo de la empresa entrevistada. Así, el departamento de operaciones/planificación, es responsable de tareas estratégicas como la subcontratación de almacenaje y/o transporte (en dos empresas), la planificación/negociación de las compras, tanto de materias primas como de componentes (en dos empresas entrevistadas, si bien en otras dos en estrecha colaboración con los departamentos de compras), y la subcontratación de servicios logísticos, como almacenaje o transporte (en dos empresas).

Por otro lado, el departamento de producción es responsable de tareas estratégicas como el diseño de la red de fábricas y/o almacenes (en tres empresas, si bien, en las otras tres en colaboración con la gerencia), el diseño de la distribución en planta y del sistema de almacenaje (en cinco empresas), la decisión de subcontratación productiva (en cuatro empresas), el diseño/selección de nuevos procesos/equipos (en tres empresas) y el diseño de la logística inversa (en dos empresas).

En esta relación de tareas estratégicas prioritarias destaca, a priori, la presencia de una figura coordinadora en la planificación de los flujos de información y de materiales (tres de las empresas entrevistadas), si bien, las labores de compras y aprovisionamientos no suelen incluirse entre estas responsabilidades (sólo en dos de las empresas entrevistadas). Las labores de aprovisionamientos recaen en departamentos tan diversos como el financiero (1), comercial (1), administración (1), logística (1 empresa) y operaciones/planificación (2).

No obstante, esta aparente coordinación entre actividades logísticas presenta posibles fuentes de conflicto, tanto en el área de aprovisionamientos comentado en el párrafo anterior, como del hecho de que existan, en tres empresas, responsables comerciales diferentes según línea de producto (hombre, mujer, chico, chica,...) con capacidad de tomar decisiones en el ámbito de las compras que pueden afectar a la eficiencia de la cadena de suministro. Este último comentario está en consonancia con el hecho de que sólo dos de las empresas entrevistadas manifiestan disponer de medios formales de coordinación (reuniones preestablecidas con contenidos y frecuencia determinada) para buscar alternativas en la cadena de suministro con una visión amplia de flujo (compras, aprovisionamientos, producción, distribución física y logística inversa) que permitan mejorar los estándares de calidad, servicio y coste ofertados al

mercado. Además, desde un punto de vista operativo también existen carencias en esa coordinación dado que sólo la mitad de las empresas entrevistadas manifiestan disponer de estos mecanismos formales (si bien, en estas tareas operativas se mejora la coordinación empleando además mecanismos informales, como el teléfono, el correo electrónico,...). Esta situación de descoordinación se vuelve a repetir en lo relativo a las actividades logísticas con otras actividades empresariales (comercial, finanzas, personal,...); así, sólo dos de las empresas entrevistadas manifiestan disponer de mecanismos de coordinación formales entre las diferentes funciones empresariales.

### **3. Conclusiones**

Si bien, no existe unanimidad en la revisión de la literatura reciente sobre qué es la “gestión logística”, parece razonable asimilar su significado al concepto de gestión de la cadena de suministro (en actividades como las compras, los aprovisionamientos, la producción, la distribución física o la logística inversa). En cualquier caso, el problema real con el que se encuentran las empresas no está relacionado con los nombres de las funciones ni es, tan siquiera, un problema de dependencias jerárquicas sino que, más bien, se trata de un problema de responsabilidades coordinadas orientadas a una comprensión global y amplia de toda la cadena de suministro para poder actuar de forma eficiente sobre la totalidad de la misma. De hecho, en el estudio realizado en el sector textil-moda, se pone de manifiesto la gran heterogeneidad existente en cuanto a la concepción y desarrollo de la función logística. En otras palabras, no hay una respuesta homogénea en cuanto a qué entienden las empresas por logística en el desarrollo de su actividad, incluyéndose aquí cuestiones de base como su extensión en el organigrama, la enumeración de subáreas o actividades que abarca o dónde empieza y dónde acaba la gestión logística (desde la perspectiva de límites de la empresa).

En este contexto, el incremento de la complejidad logística del sector textil-moda español (representado por la moda gallega) mostrado en el estudio (interna y externa, directa e inversa) debería ir acompañada de una adecuada organización de la función logística en las empresas (en aspectos de integración, coordinación, colaboración o flexibilidad), aspectos en los que las empresas, sin embargo, están bastante retrasadas lo que genera “gaps” de ineficiencia que derivan en una pérdida de ventajas competitivas, especialmente en aspectos de coordinación y de planificación.

La importancia del sector textil-moda en Galicia dentro del contexto español valida la representatividad de los datos aportados por el estudio a nivel nacional. No obstante, como futuros desarrollos dentro de la investigación realizada por los autores se encuentra completar la visión del sector con otras empresas líderes, tanto en Galicia como en el resto de España, así como la realización de un análisis comparativo de la función logística en el sector textil con la función logística en otros sectores importantes gallegos (como la automoción, la piedra, la madera o la alimentación).

### **Referencias**

- Ballou, R. H., Gilbert, S. M. y Mukherjee, A. (2000), “New managerial challenges from supply chain opportunities”, *Industrial Marketing Management*, 29, pp.7-18.
- Bañegil, T. M., Rubio, S. y Miranda, F. J. (2001), “El sistema de logística inversa en la empresa”, *Proceedings Book in XI ACEDE Congress*.
- Barrat, M. (2003), “Positioning the role of collaborative planning in grocery supply chains”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol 14, Nº 2, 2003.
- Bowersox, D. J. y Closs, D. J. (1996), *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill.

- Bhramra, T., Heeley, J. y Tyler, D. (1998), "A cross-sectorial approach to new product development", *The Design Journal*, Volumen 1, N° 3, pp. 2-15.
- Bruce M, Daly L., Towers N. 2004 "Lean or Agile. A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?", *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 24 N°2 pp 151-170
- Burgess, R. (1998), "Avoiding supply chain management failure: lessons from business process re-engineering", *International Journal of Logistics Management*, 9, pp. 15-23.
- Céspedes, F. (1996), "Beyond teamwork: how the wise can synchronize", *Marketing Management*, 5, pp. 25-37.
- Chandra C., Kumar S. 2000 "An application of a system analysis methodology to manage logistics in a textile supply chain." *Supply Chain Management*, Vol.5 N° 5.
- Christopher, M. (1992), "Logistics and Supply Chain Management". London: Pitman Publishing.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. y Pagh, J. D. (1997) "Supply Chain Management: more than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, Vol.8 N°1, pp. 1-14.
- Ellinger, A. E. (2000), "Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 85-96.
- Fernie J., Pfab, F. y Marchant, C. (2000), "Retail Grocery Logistics in the UK", *The International Journal of Logistics Management*, Vol 11, N° 2, pp 83-90.
- Gammelgaard, B. y Larson, P.D. (2001), "Logistics skills and competencies for supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 22, (2), pp. 27-50.
- Giunipero, L. C. y Brand, R. R. (1996) "Purchasing's role in supply chain management", *International Journal of Logistics Management*, 7, (1), pp. 29-38.
- Griffin, A. y Hauser, J. (1996): "Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature", *Journal of Product Innovation Management*, 13, pp. 191-215.
- Handfield, R. B. y Nichols, E. L. (1999), "Introduction to Supply Chain Management", New Jersey, Prentice-Hall.
- Iaccoca Institute (1991), "21th century Manufacturing Enterprise Strategy. An industrial-led view", Volumen 1/2, Iaccoca Institute, Bethlehem, PA.
- Jones, T. C. y Riley, D. W. (1985), "Using inventory for competitive advantage through supply chain management", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 15, (5), pp.16-27.
- Kahn, K. B. y Mentzer, J. T. (1996), "Logistics and interdepartmental integration", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26, pp. 6-14.
- Kent, JR, J. L. y Flint, D. J. (1997), "Perspectives on the evolution of logistics thought", *Journal of Business Logistics*, 18, pp. 15-29.
- Kingman-Brundage, J., Gerorge, W. y Bowen, D. (1995): "Service logic: achieving service system integration", *International Journal of Service Industry Management*, 6, pp. 20-39.
- Konezny, G. P. y Beskow, M. J. (1999), "Third-party Logistics: Improving Global Supply Chain Performance", Minneapolis, Piper Jaffray Equity Research.
- LA Londe, B. J. (1997), "Supply chain management: Myth or reality?", *Supply Chain Management Review*, 1, (1), pp. 6-7.
- Larson, P. y Halldorsson, A. (2004): "Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 7, No. 1.
- Leenders, M. R. y Fearon, H. E. (1997), "Purchasing and Supply Management", 11a Ed, Chicago, Irwin.
- Lin (2000), "Extended-Enterprise Supply Chain Management at IBM Personal Systems Group", *Interfaces*, Vol. 30, pp 34-38.

- Lindqvist T. (2000), "Extended producer responsibility in cleaner production: Policy principle to promote environmental improvements of products systems" Ph, Dissertation, International Institute for Industrial Environmental Economics.
- Lowson, R (2002), "The implementation and impact of operations strategies in fast-moving supply systems", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7 No.3, pp146-63.
- Mason-Jones, R., Naylor, J. y Towil, D. (2000), "Engineering the leagile supply chain", *International Journal of Agile Manufacturing Systems*, Spring.
- McClellan, M. (2003), "Collaborative Manufacturing: Using Real-Time Information to Support The Supply Chain". CRC Press LLC.
- Meixell, M.J. y Gargeya, V.B. (2005) "Global supply Chain design: A literature review and critique" *Transportation Research, Part E*, pp 531-550
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C.D. y Zacharia, Z.G. (2001), "What is supply chain management?", in MENTZER J. T. (Ed) "Supply chain Management", Thousand Oaks, CA, Sage Publications, pp. 1-25.
- Monden, Yasuhiro (1997), "El Just in Time hoy en Toyota"; Editado por Deusto.
- Morehouse, J.E. y Bowersox, D.J. (1995), "Supply Chain Management.: Logistics for the Future", Food Marketing Institute, Washington, DC.
- Naylor, J.B., Naim, M.M. y Berry, D. (1999), "Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp.107-108.
- New, S. J. (1997): "The scope of supply chain management research", *Supply Chain Management*, 2, (1), pp.15-22.
- Sachan, A. y Datta, S. (2005) "Review of supply chain management and logistics research", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No 9, pp 664-705.
- Simchi-Levi, D.; Kaminsky, P. y Simchi-Levi, E. (2000), "Designing and Managing the Supply Chain", Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Simchi-levi, D., Kaminsky, P. y Simichi-Levi, E. (2003) "Designing and Managing the supply Chain: Concepts, Strategies and case studies". Ed McGrawHill.
- Skjoett-Larsen, T. (1999) "Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics", *International Journal of Logistics Management*, 10, pp. 41-53.
- Songini, M.L. (2002), "Collaborative planning still eyed with caution", *Computerworld*.
- Stank, T. P., Daugherty, P. J. y Ellinger, A. E. (1999), "Marketing/logistics integration and firm performance", *International Journal of Logistics Management*, 10, pp. 11-24.
- Stock, J.R. y Lambert, D.M. (2001), "Strategic Logistics Management", 4ª Ed., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Tan, K. C., Kannan, V. R. y Handfield, R.B. (1998), "Supply chain management: supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34, (3), pp.2-9.
- Van Hoek, R.I. (2000), "The thesis of leagility revisited", *International of Agile Management Systems*, Vol. 2, N° 3, pp. 196-201.
- Womack, L. y Jones, D. (1996), "Lean Thinking", editado por Simon & Schuster, New York.
- Wu, H.J. y Dunn, S. (1995), "Environmentally responsible logistics systems", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25, pp. 20-39.