

Logística Inversa: Realidad o Desafío

Elvira Maeso González
Dra. Ingeniera Industrial
E.T.S. de Ingenieros Industriales Universidad de Málaga Campus El Ejido s/n 29071
emg@uma.es

RESUMEN

La cultura actual de potenciación del desarrollo sostenible en la que nos encontramos inmersos está obligando a las empresas a desarrollar modelos de gestión de carácter integral en el que llevar a cabo procesos de autodiagnosís e implantación de mejoras de calidad y de rendimiento medioambiental entre otras. En este sentido, la logística inversa representa un factor clave especialmente en las organizaciones empresariales donde el valor del producto o el índice de retornos son altos. Este campo es, en general, todavía un reto y en él los operadores logísticos pueden jugar un papel fundamental.

1. Introducción.

Las organizaciones empresariales actuales inmersas en la cultura de potenciación del desarrollo sostenible, desarrollo que según la Brundtland Comisión [1] es aquel que “posibilita satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la capacidad de las futuras de satisfacer las suyas”, se ven avocadas a acelerar sus procesos de aprendizaje y mejora y a desarrollar modelos de gestión, de carácter integral, que contemple la empresa de manera global estudiando cada una de sus áreas de gestión de manera que sirvan de marco de referencia para llevar a cabo procesos de autodiagnosís que les permitan desarrollar e implantar planes de mejoras de calidad, del rendimiento medioambiental, y del rendimiento en general.

En este sentido, la logística inversa que según algunos estudios viene a representar un 4% de los costes logísticos totales [2] se presenta como una actividad clave a mejorar en las empresas, siendo espectaculares los resultados en las empresas que ya han llevado a cabo avances en este campo en concreto. Esta actividad se presenta como un factor estratégico especialmente en las organizaciones empresariales en las que el valor del producto o el índice de retornos son altos. Este campo es, en general, todavía un reto y en él los operadores logísticos pueden jugar un papel fundamental.

2. La logística inversa o gestión de los flujos de retorno.

Pero, ¿que se entiende por logística inversa?, podemos decir que se trata [2] del proceso de planificación, implementación y gestión eficiente del flujo de las materias primas, procesos de inventario, productos terminados e información desde el punto de consumo al punto de origen con el propósito de recuperar el valor de la mercancía o darle a ésta un uso adecuado.

Gestionar los flujos de retorno de productos o mercancías es un proceso complejo debido entre otros motivos al distinto uso o destino de los mismos, que puede ser [3]: desde su reutilización enviándola al mismo mercado o a otro diferente tras verificar su buen estado o

haberle realizado alguna pequeña operación de arreglo; recuperación de algunos de los componentes del producto tras ser reinspeccionados y limpiados y utilizarlos en la producción de nuevos productos realizando la original funcionalidad o no; hasta su reciclado, desmantelado y/o destrucción.

También hay que tener en cuenta los distintos orígenes de estos flujos de retorno, ya que dependiendo de éstos tendrán que someterse a un proceso o a otro y a ser enviados a un destino u otro. Si observamos la figura 1 [3], puede tratarse de productos que deban ser reprocessados durante su fabricación, de devoluciones del mercado para ser reparados o revendidos (devoluciones de clientes, excesos de inventario, productos caducados, etc.), devoluciones en garantía que deban ser reparados o volver a fabricar, devoluciones por no estar en uso que pueden ser reutilizados o no como productos provenientes de leasing o alquilados, productos fuera de uso que deben ser reprocessados o reciclados y que sea responsabilidad del fabricante.

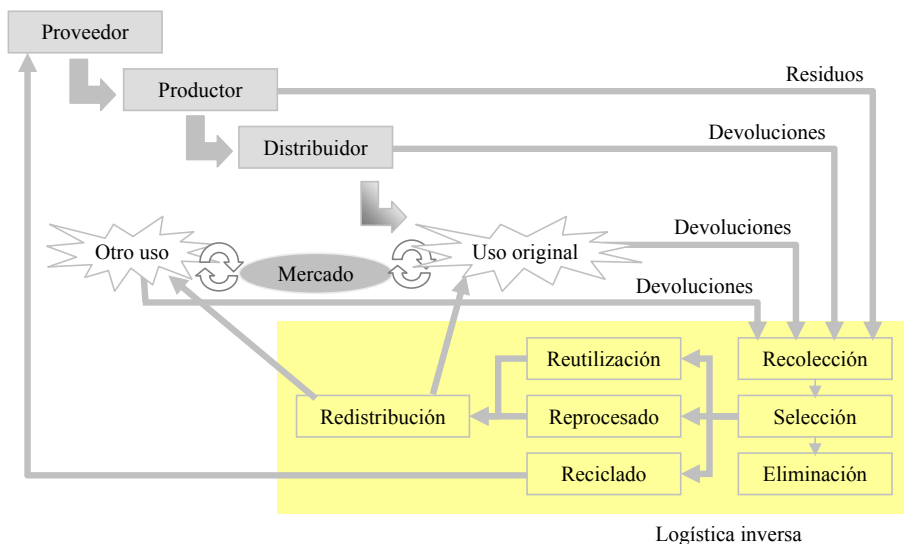


Figura 1. Ciclo de la logística inversa

Teniendo en cuenta las diferentes necesidades de retornar la mercancía desde su lugar de destino hasta su lugar de origen o hasta otro determinado como pueden ser que se trate de productos defectuosos en la fabricación, rotos o golpeados durante su transporte o manipulación, estacionales, excesos de inventario, reciclables, obsoletos o peligrosos; y que por tanto se haga necesario su devolución para arreglarlos, aprovechar los componentes sin defectos, almacenarlos para la siguiente temporada, reciclarlos, tirarlos o darles el tratamiento adecuado para su desaparición en el último caso. Y que aunque en la definición no se explicita, el término logística inversa se refiere tanto a la gestión de los retornos de mercancías como de la devolución del dinero a los clientes [4].

La logística inversa va a incluir una serie de actividades como son:

- Retirada de la mercancía
- Clasificación de la mercancía
- Reacondicionamiento de los productos

- Devolución al origen
- Destrucción
- Procesos administrativos
- Recuperación, reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos

3. Implantación de la logística Inversa.

La gestión de estos retornos puede suponer un problema o por el contrario constituir una oportunidad de crear una ventaja competitiva. Entre las razones que suelen llevar a las empresas a replantearse la eficiencia de su logística inversa están la ocurrencia de cambios en los modelos económicos, la previsión de ventajas económicas en la reutilización, la preocupación por la protección del medioambiente, o que se estimen efectos en la rentabilidad del producto.

Es importante integrar la red de distribución inversa en la red de distribución original, (ver la figura 2 [5]). La logística inversa puede suponer para las empresas grandes oportunidades como menores costes, potenciales beneficios, nuevas oportunidades de negocio, iniciativas de calidad medioambiental (ISO 14000), etc.



Figura 2. Integración de la red de distribución inversa en la red de distribución original.

3.1 Análisis de los costes de la logística inversa.

Analizando las principales actividades causantes de costes en el proceso de devolución, nos damos cuenta de que entre ellas están en primer lugar la identificación de la causa de la devolución, toda la burocracia relacionada con la gestión de la autorización, otra muy importante la entrega de la mercancía por parte del cliente, el transporte principal, mover el producto hasta el centro de logística y por último la devolución de costes o reemplazamiento de la mercancía.

Entre los errores más comunes en la gestión de los retornos están [4]: la mayor rapidez en el transporte de las devoluciones que en su gestión, el exceso de artículos devueltos en los

almacenes, la falta de información en el proceso de devolución, las devoluciones sin identificar o autorizar, o los altos costes asociados al proceso de retorno o incluso, lo que es aún peor, al desconocimiento de los mismos.

Realmente el flujo de retorno de mercancías tiene en muchos casos un valor muy importante, se estima que las devoluciones totales de los clientes están estimadas en un 6% de las ventas aunque tienen una significativa variabilidad, como dato resaltar que por ejemplo durante las vacaciones de verano de 1999 el 25% de todas las compras vía Internet en EEUU fueron devueltas [6]. Lo cual nos da idea de la importancia que la gestión eficiente del flujo de retorno de mercancías y de la información relacionada, es decir de la logística inversa, representa para la empresa.

Porcentajes de devoluciones [7]:

- Editores de Libros (20-30 %)
- Tarjetas de felicitación (20-30 %)
- Detallistas de libros (18-35%)
- CD-ROM's (18-25%)
- Fabricantes de Ordenadores (10-20%)
- Distribuidores electrónicos (10-12%)
- Comerciantes de masas (4-15%)
- Electrónica de consumo (4-5%)

3.2 Barreras en la implantación.

Sin embargo, disponer en la empresa de una logística inversa eficiente no es fácil. Algunos errores son [6]:

- No reconocer que la logística inversa puede ser un factor creador de ventaja competitiva.
- Creer que una vez distribuidos los productos, la responsabilidad de la empresa ya ha finalizado.
- Fallos en el ajuste de los sistemas y procesos internos y externos (Información, comunicación, información financiera, servicio a los clientes, etc.) en el comercio electrónico y las devoluciones de productos relacionados con la logística inversa.
- Asumir que dedicar media jornada a las actividades de logística inversa es suficiente.
- Pensar que los tiempos de devolución de productos pueden ser mayores que los de nuevos productos vendidos o distribuidos.
- Pensar que las devoluciones, empaquetado y reciclado o reutilización de productos se harán solos.
- Pensar que las devoluciones son relativamente poco importantes en términos de coste, de valor o de potenciales beneficios.

Es importante hacer una buena planificación de las actividades necesarias para la implantación de la logística inversa. Podríamos destacar varios factores como críticos en el éxito de la implantación de estrategias y programas de logística inversa [5]:

- Deben asignarse suficientes recursos (tiempo, personal, presupuesto) y estar impulsados por iniciativas del entorno.

- La logística inversa debe ser mapeada o dibujada de manera que se entiendan sus componentes e interrelaciones.
- Son necesarios cursos de formación para todos los agentes implicados en el canal de aprovisionamiento (fabricantes, distribuidores, vendedores y clientes).
- Las economías de escala son importantes para hacer más viables algunos programas de logística inversa y de medioambiente.
- Son necesarias las alianzas o acuerdos para conseguir óptimos resultados ya que son muchas las organizaciones involucradas en la logística inversa y los programas medioambientales.
- Deben ser desarrollados e implementados sistemas de medida para determinar si la ejecución del programa está siendo aceptable.

La logística inversa se complica aún más cuando se trata de gestionar la devolución de las exportaciones, esto desanima a muchas empresas, además hay que tener en cuenta que en ocasiones el coste del transporte supera el beneficio de la recuperación de los productos lo que lo hace inviable a no ser que estemos obligados a ello. Es por ello que en la gestión de devoluciones de productos exportados hay que tener en cuenta [4]:

- Que los trámites aduaneros tanto en origen como en destino pueden hacer imposible la devolución.
- Que los productos devueltos no tengan que observar normas especiales para su repatriación en el país de origen o de destino.
- Que al importar artículos devueltos se suele declarar el valor del producto usado aunque en algunos países se obliga a declararlo por su valor original.
- Que las normas de importación del país de destino permite su rápida reposición.

4. El *outsourcing* de la logística Inversa.

Actualmente debido, por una parte, al desarrollo del *e-commerce* que está haciendo que las empresas se estén empezando a dar cuenta de la importancia de la gestión de los retornos y a considerarla un factor clave para sus negocios [9], y por otra a que el 80% de las necesidades de servicios de devolución exigen un plazo de uno a siete días [4]. Está provocando que para llevar a cabo eficientemente esta gestión sea necesaria el conocimiento de las técnicas y herramientas existentes o en otras palabras la especialización.

Según los profesionales del sector, hoy en día en general y salvo escasas excepciones, ni el mundo de la distribución ni la cadena de suministro está preparado para realizar una logística inversa óptima [3]. Consecuentemente el *outsourcing* o subcontratación de la logística inversa se configura como una opción más que considerable teniendo en cuenta todas las dificultades que entraña y más para empresas cuyo “core business” o negocio es otro [8].

Los operadores logísticos juegan un papel relevante al estar más especializados y por tanto conocer mejor el trabajo a realizar, los trámites, procedimientos, etc.; aprovecharse de las posibles economías de escala; disponer de la tecnología más idónea, y en definitiva mejoran la calidad del servicio de devolución a la vez que optimizan los costes [10]. Estos operadores en la mayoría de los casos ofertan a sus clientes el almacenaje de la mercancía o el envío al punto donde estos quieran y en algunos casos incluso gestionan la devolución de los créditos a los clientes cuando así lo tienen concertado.

En el entorno actual de las organizaciones empresariales, donde desde la cultura de potenciación del desarrollo sostenible, se impulsa a éstas a desarrollar modelos de gestión, de carácter integral, que les permitan lograr mejoras de calidad, del rendimiento medioambiental, y del rendimiento en general. La logística inversa se configura como una de sus áreas potencialmente estratégica y a desarrollar, debido a que representa un 4% de los costes logísticos totales, especialmente en las organizaciones empresariales en las que el valor del producto o el índice de retornos son altos; a que actualmente el 80% de las necesidades de servicios de devolución exigen un plazo de uno a siete días; al desarrollo de productos tecnológicamente complicados, frágiles, con componentes contaminantes o valiosos; y al progreso del comercio electrónico donde la gestión de los retornos es fundamental.

Según los profesionales del sector, hoy en día en general y salvo escasas excepciones, ni el mundo de la distribución ni la cadena de suministro está preparado para realizar una logística inversa óptima. Es necesario mentalizar y una mayor colaboración entre los distintos agentes implicados: proveedores, distribuidores, transportistas, servicio técnico, etc. para conseguir que el reto se pueda conseguir. Por otra parte, el *outsourcing* o subcontratación de la logística inversa se configura como una opción más que considerable teniendo en cuenta todas las dificultades que ésta entraña y las posibles ventajas de la subcontratación. Una u otra opción dependerá de cada caso y tendrá que ser la propia empresa quien tras ejercitar actividades de autodiagnóstico y reflexión profundas se decidan por una u otra, lo que no hay duda es que no hay que obviar su importancia.

Referencias

- [1] Ricart, J.E. y Rodríguez-Badal, M.A. (1997) *Estrategia medioambiental*. Estudios y Ediciones IESE. Barcelona.
- [2] Lafuente, C. (2001) “Flujos de retorno: perder o ganar”. *Manutención y almacenaje*. nº 363, octubre.
- [3] Dekker, R. (2001) “Reverse Logistics, impact, trends and issues”. *1 st Reverse Logistics Pilot International Meeting*. Zaragoza, Spain, 7-8 May.
- [4] Echevarría, Alfredo (2001) “La experiencia del Grupo UPS en Logística Inversa”. *1 st Reverse Logistics Pilot International Meeting*. Zaragoza, Spain, 7-8 May.
- [5] Carrefour (2001) “La implantación de la logística inversa en una multinacional de la distribución. Experiencia Carrefour”. *Foro Internacional Pilot*. Zaragoza España. 7-8 May.
- [6] Stock, James R. (2001) Avoiding the “Seven Deadly Sins” of Reverse Logistics. *1 st Reverse Logistics Pilot International Meeting*. Zaragoza, Spain, 7-8 May.
- [7] Rogers, Dale y Tibben-Lembke (2001) *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reverse Logistic Executive Council (RLEC) and GENCO Distribution Systems.
- [8] Maeso, E. (2001) *Los servicios logísticos. Análisis estratégico del caso andaluz*. Tesis doctoral Universidad de Málaga. SPICUM. Málaga.
- [9] Forrester Research (1998) *Internet Commerce*. Forrester Research Inc. Press Releases. En línea, mayo. Cambridge. Mass.

- [10] Castán Farrero, J.M.; Cabañero Pisa, C. y Núñez Carballosa, A. (1999) *La logística en la empresa*. Pirámide. Madrid.
- [11] Anaya Tejero J.J. (1998) *La gestión operativa de la empresa, Un enfoque de logística integral*. ESIC. Madrid.
- [12] Bourgeois, S. (2000) “ABX Logistic Operador Polivalente”. *Manutención y almacenaje*. N°. 344, pp. 51-56.