

Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones

Laila Cure Vellojín*, Juan Carlos Meza González**,
René Amaya Mier***

Resumen

El desarrollo de la logística en la empresa durante las últimas décadas ha sido significativo debido a la posibilidad de lograr ventajas competitivas a través de ella. Hoy día existe la posibilidad de recuperar y aprovechar económicamente aquellos productos que dejan de satisfacer las necesidades del consumidor; esto genera un flujo de materiales y productos hacia el productor denominada Logística Inversa.

El objetivo de este artículo es relacionar algunas formas de aplicación de Logística Inversa de algunas organizaciones con sus estrategias competitivas, lo que se realizará mediante una revisión bibliográfica sobre los aspectos relevantes del tema y de los resultados de una encuesta realizada en una muestra de empresas barranquilleras pertenecientes a cuatro sectores: periódicos, panaderías, químicos y distribuidores de drogas. Los resultados de dicha encuesta no arrojaron evidencia de uso significativo de la Logística Inversa como motor para la estrategia que les permite permanecer en el mercado, lo que sugiere que las condiciones del mercado local no alcanzan aún un nivel de competencia en el que surjan estas competencias como aspectos diferenciadores, o más probablemente, el desconocimiento de sus potencialidades por parte de los empresarios locales trae consigo este aparente abandono.

Palabras claves: Logística Inversa, ventaja competitiva, estudio multisectorial, caribe colombiano.

Abstract

The progress of logistics in a company has been meaningful during the last decades due to the possibilities of achieving a competitive advantage through it. Nowadays,

Fecha de recepción: 16 de marzo de 2004
Fecha de aceptación: 12 de julio de 2006

* Bs.C en Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. lailanadime@hotmail.com

** Bs.C en Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. cachaco@terra.com.co

*** B.Sc. y M.Sc. en Ingeniería Industrial. Candidato a Ph.D. en Ingeniería Industrial y de Sistemas. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad del Norte. Miembro del Grupo de Investigación en Productividad y Competitividad de la misma institución. ramaya@uinorte.edu.co

Dirección: Universidad del Norte, Km 5 vía a Puerto Colombia, A.A. 1569, Barranquilla (Colombia).

there is a chance to recover and take economical advantage of those products that no longer satisfy the needs of the customer. This generates a flow directed to the manufacturer, and it is called Reverse Logistics.

The aim of this paper is to relate some reverse logistics applications with the firm's competitive strategies, by means of a thorough review of the associated literature, and the results of a study conducted among a sample of companies from Barranquilla, Colombia (including newspapers, bakeries, chemicals, and drug distributors industries). This sample showed no evidence of Reverse Logistics significant use as a driving force that makes possible for the firms to stay in the market, and suggests that local market conditions do not meet competitive levels requiring this kind of competencies as a differentiator, or furthermore, the generalized absence of knowledge on Reverse Logistics topics by the local firms keeps them from taking advantage of its potentials benefits.

Key words: Inverse logistics, competitive advantage, multisectorial study, Colombian Caribbean region.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la filosofía de Porter¹, el desarrollo de la función logística en la empresa durante las últimas décadas ha sido significativo debido, fundamentalmente, a la posibilidad de lograr ventajas competitivas sostenibles a través de ella. Han sido muchas las definiciones que se han formulado sobre el concepto de logística, y en todas ellas se establece un único sentido para el flujo de materiales y productos que circula a través del sistema logístico desde el productor hacia el consumidor. Hoy en día existe la posibilidad de recuperar y aprovechar económicamente aquellos productos que dejan de satisfacer las necesidades del consumidor; dicha recuperación genera un flujo de materiales y productos desde el consumidor hasta el productor, que por oposición al tradicional flujo logístico productor-consumidor se denomina Logística Inversa o Función Inversa de la Logística.

En este artículo se hará referencia a algunos aspectos de la Logística Inversa, como lo son los procesos y actividades relacionadas, así como también algunas formas de enfocarla teniendo en cuenta criterios de competitividad.

¿QUÉ ES LA LOGÍSTICA INVERSA?

Tradicionalmente, la principal preocupación de las empresas consistía en hacer llegar el producto o material desde el fabricante hacia el cliente. Su

¹ PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Continental, 1987.

importancia radicaba en ofrecer una respuesta rápida a sus mercados, manteniendo óptimas líneas de suministro que permitieran la consecución de este objetivo y en el panorama sólo se visualizaba (o en la mayoría de los casos, se visualiza) la posibilidad de expansión a nivel global para el mejoramiento de esta actividad.

Más adelante se comenzaron a tener en cuenta aspectos como el servicio postventa y el establecimiento de vínculos con el cliente. El responsabilizarse por una venta ya realizada se ha convertido en una forma de valor agregado que hace a cualquier producto más atractivo a la percepción del consumidor. Una forma de servicio postventa son las muy conocidas devoluciones: artículos que no fueron considerados por los clientes como merecedores de la inversión que realizaron y las cuales casi nunca son consideradas como un factor que afecte la relación cliente-empresa. La creciente preocupación por el ambiente ha llevado a la fama al proceso de reciclaje. La conciencia ambiental y la preocupación por el bienestar y conservación de los recursos naturales parecen, en ocasiones, causar mayores descontentos en los consumidores que sus propias inconformidades. En cualquier caso, lo que se aprecia son unas cuantas de las muchas manifestaciones de un tipo de flujo de material que se ha denominado Logística Inversa y cuyo concepto será desarrollado en este artículo.

Definición

Es el proceso de planificación, desarrollo y control eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen hasta el de consumo, de manera que se satisfagan las necesidades del consumidor, recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de modo que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro, obteniendo un valor agregado y/o consiguiendo una adecuada eliminación del mismo.²

Productos fuera de uso (PFU)

Se pueden establecer dos tipos bienes que fluyen en forma inversa³, los deseados y los no deseados. Los no deseados incluyen todos los artículos que en-

² RUBIO LACOB, Sergio y BAÑEGIL PALACIOS, Tomás M. *El diseño de la función inversa de la logística: Aspectos Estratégicos, Tácticos y Operativos*.

³ Denominados a lo largo de este artículo como objetos devueltos, sin implicar esto que sean producto de devoluciones exclusivamente, sólo que fluyen en forma inversa a la tradicional en la cadena de abastecimiento.

tran al flujo inverso por razones desconocidas, pero usualmente a causa de insatisfacción del consumidor, y su llegada no es predecible, ya que la empresa supone que está entregando el mejor producto al cliente sin saber, en realidad, qué es lo que éste está recibiendo. Los artículos denominados deseados son producto de acuerdos postventa con el consumidor, brindándole a éste algunas ventajas usualmente de intercambio, reemplazo o, en algunas ocasiones, de compra (beneficios económicos).

Actividades relacionadas

En primera instancia, el proceso de Logística Inversa comienza con realizar un reconocimiento de la situación; fase en la cual se hace oficial el hecho de que se está a punto de recibir un producto proveniente de un cliente, sea éste interno o externo. A continuación se lleva a cabo una recuperación o distribución inversa⁴ del artículo en cuestión, trasladándolo físicamente a un lugar donde la empresa pueda disponer de él sin implicar que se tome acción alguna con respecto a éstos. Una vez se tiene el ítem, se puede proceder a su revisión, y así tomar la decisión adecuada acerca de lo que se va a hacer con él. En esta fase cabe considerar los factores clasificación y consolidación⁵, de forma que se facilite la ejecución de estas actividades por medio de la disminución del número de destinos de la mercancía y la reunión de los productos para buscar el mejor destino. Entre las opciones de decisión se mencionan: refabricación, renovación, reutilización, reciclaje, eliminación y reingeniería.

Las actividades de Logística Inversa deben comenzar desde la etapa de diseño del producto. La “reducción de recursos” debe ser el objetivo esencial de cualquier programa que pretenda hacer funcionar efectivamente actividades de Logística Inversa. La segunda opción que se debe considerar es la reutilización de los artículos en cuestión, seguida, en su orden, por el reciclaje, sin ser éstas mutuamente excluyentes entre sí, o con respecto a otras opciones. Como última elección se debe considerar el desecho del producto del cual todavía se puede sacar algún provecho; por ejemplo, aquellos de los cuales es posible recuperar algunas formas de energía.

Los beneficios que se pueden obtener de un bien que proviene de las manos del cliente no sólo son materiales otros aspectos que se deben tener en cuenta

⁴ CARTER, Craig R. and ELLRAM, Lisa M. Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 1998, Vol. 19, N° 1, p. 85.

⁵ TREBILCOCK, Bob. *Warehousing management: Return to sender*. Radnor. Estados Unidos. Mayo de 2002, p. 24-27.

incluyen la información, vinculación con el cliente y, consecuentemente, la creación de una relación de confianza.

LA LOGÍSTICA INVERSA Y LA COMPETITIVIDAD

Los negocios de hoy se pueden resumir en una palabra, Confianza. Qué tan bien se maneje una devolución ante un cliente ayuda a establecer una imagen de seguridad y confianza en el concepto del consumidor. A lo largo de este artículo se ha venido enfatizando en el cliente como un factor clave en el desarrollo de actividades de Logística Inversa, debido a la naturaleza de su voluntad de consumo como condición necesaria y suficiente para que un producto permanezca en el mercado. La forma como el consumidor percibe a su proveedor, el valor agregado que éste le puede ofrecer, la atención y respuestas que le brinda de acuerdo con su condición, son factores indiscutiblemente importantes al momento de la decisión de compra.

Definición y formas de competitividad

“Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector”⁶. La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear y ofrecer a sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

Hay tres tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque a nicho⁷.

- *Liderazgo de costos.* Implica tener los costos más bajos en el sector, pero el producto debe ser de una calidad similar o equivalente a la de la competencia.
- *Diferenciación.* Una empresa busca ser única en su sector valiéndose de algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, dedicándose a satisfacer estas necesidades.
- *Enfoque a nicho.* Consiste en la elección de un mercado específico dentro de un sector determinado. La empresa que se enfoca ajusta su estrategia a

⁶ JARILLO, José. *Una ventaja Competitiva*. Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, 1989.

⁷ PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Continental, 1982.

servir a estos consumidores con exclusión de otros, buscando lograr una ventaja competitiva en su segmento objetivo aunque no posea una ventaja competitiva general.

La consecución de ventajas competitivas a través de la Logística Inversa dependerá, en gran medida, de la forma como se recupere el valor que conservan los productos devueltos, desechados por el consumidor o fuera de uso, en general, que fluyen en forma inversa. La recuperación de estos productos tiene como objetivo principal el aprovechar este valor, obteniendo con ello una rentabilidad económica y, a su vez, consiguiendo ventajas competitivas sostenibles. Las actividades que se tuvieron en cuenta como opción de gestión, al ser acciones encaminadas a recuperar valor, son a la vez oportunidades para crear o mantener una estrategia competitiva.

Es imposible enmarcar la Logística Inversa dentro de una de estas estrategias exclusivamente, ya que los beneficios potenciales que ésta representa son "mixtos", es decir, los resultados son positivos en más de un aspecto. Pero, en general, esta herramienta parece estar contenida mayormente dentro del concepto de diferenciación. La búsqueda del aprovechamiento de las relaciones con el cliente y lo que éste pueda proveer a la empresa, como lo son productos fuera de uso, bien sean deseados o no deseados, podrá ser, entonces, un objetivo importante en la estrategia de las organizaciones que pretendan establecerse como diferenciadas.

Una de las principales metas de una estrategia competitiva es el crear un lazo tan fuerte con el cliente, que les sea difícil o poco rentable hacer el cambio hacia otro proveedor.

"Un servicio al cliente mejorado es una de las razones para implementar una estrategia de Logística Inversa"⁸, el manejo de devoluciones es una parte importante del servicio al cliente. Si el consumidor presenta evidencias de inconformidad, al ser atendido con el respeto que merece y brindarle una solución justa, es muy probable que se llegue a sentir mucho mejor con la empresa, incluso que si hubiese obtenido un producto de calidad y nunca hubiese tenido que interactuar con el fabricante, es decir, no tuvo la oportunidad de establecer una relación alguna con éste.

⁸ TREBILCOCK, Bob. *Why are returns so tough? Modern materials handling*. Octubre de 2001, p. 45.

Ventajas y Desventajas de la Logística Inversa

Algunas de las ventajas o beneficios potenciales de la implementación de un programa de Logística Inversa se mencionan a continuación:

- Disminución de la “sorpresa” o incertidumbre en la llegada de PFU.
- Reaprovechamiento de algunos materiales.
- Posibilidad de la empresa de abarcar otros mercados.
- Mayor confianza en el cliente al momento de tomar la decisión de compra.
- Mejora considerable de la imagen de la empresa ante los consumidores.
- Obtención de información de retroalimentación acerca del producto.

En lugar de mencionar los siguientes puntos como desventajas, se han denominado puntos críticos o posibles dificultades:

- Se requiere la realización de estudios previos para el establecimiento de políticas de decisión en el tema.
- No se trata sólo de una simple manipulación del producto.
- Todos los departamentos de la empresa están relacionados con las actividades que se pretendan implementar de Logística Inversa.
- Las entradas a un proceso de Logística Inversa son “impredecibles”.
- Las inspecciones deben ser realizadas en cada producto de forma individual y minuciosa.
- La nueva cadena (inversa) incluye un número de procesos inexistentes en logística directa.
- Se debe decidir si la empresa debe realizar las distintas actividades con sus propios recursos o si, por el contrario, requerirá los servicios de un operador especializado (3PL⁹).
- Las devoluciones en pequeñas cantidades tienden a representar mayores costos al integrarlos al sistema.

⁹ 3PL: third party logistics.

En todo caso, lo positivo y lo negativo de un programa de Logística Inversa implementado en una empresa dependerá de la naturaleza de éste y de la forma como se aplique, por lo que los factores mencionados anteriormente pueden fácilmente no aplicar a todos los casos.

PRÁCTICAS LOCALES: ANÁLISIS PRELIMINAR DE EMPRESAS PERTENECIENTES A CUATRO DIFERENTES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

A continuación se presenta un breve estudio de las prácticas realizadas por algunas empresas que pertenecen a distintos sectores económicos, con el fin de brindar una aproximación a la participación de la Logística Inversa en su labor cotidiana. Se hará referencia a las empresas de la muestra como “las empresas”, en primera instancia sin ánimo de generalizar más allá de los sectores u organizaciones que hacen parte de la muestra debido a la condición que se tomó para la escogencia de éstos, en una metodología combinada de muestreo dirigido y de conveniencia¹⁰ que incluyera como sujetos de estudio algunos de los sectores con mayor probabilidad de incidencia de flujos inversos. En la descripción subsecuente se incluirán empero algunos comentarios sobre sus especificidades.

La composición y tamaño de la muestra, según la actividad económica, se presenta en la figura 1.

La actividad predominante en los sectores escogidos corresponde a la comercialización de un producto tangible. Las empresas correspondientes a la muestra encuestada se pueden clasificar, según su lugar en la cadena de abastecimiento, como se muestra en la figura 2.

La mayoría de las empresas entrevistadas (55% de éstas) tienen como clientes a empresas, el resto a consumidores finales. En general, dentro de la muestra, los productos en cuestión deben pasar entre una y tres instancias antes de llegar a su consumidor final; pero al desglosar estos datos por sector podemos apreciar diferencias según la actividad. Así, en los sectores de distribución de drogas y periódicos se registra el mayor número de instancias. Esto tiene mucho que ver con el producto y las estrategias correspondientes de distribución. En las panaderías estudiadas, los alimentos son entregados

¹⁰ MARTÍNEZ BENCARDINO, Ciro. *Estadística y Muestreo*, 10ª ed. Editorial ECOE, 2000.

casi inmediatamente al consumidor debido a los requerimientos de calidad inherentes, al igual que los correspondientes a químicos.

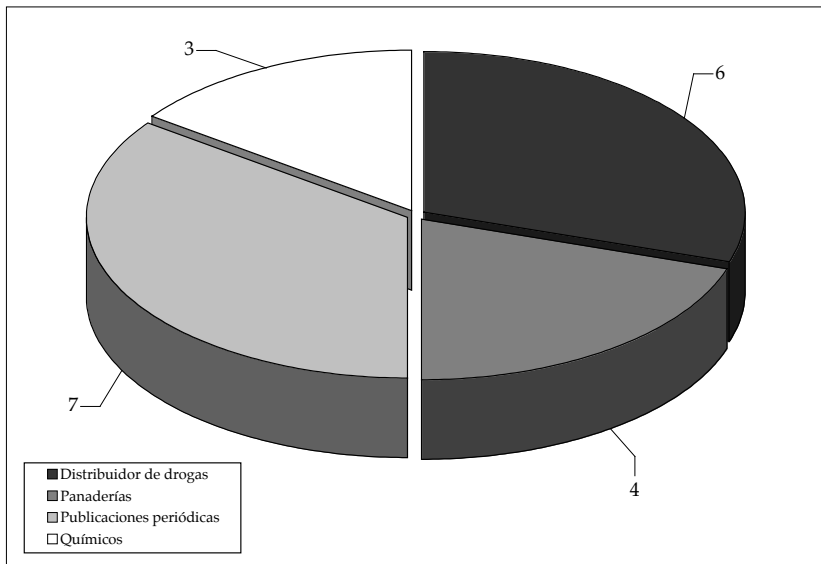


Figura 1. Gráfico de composición de la muestra

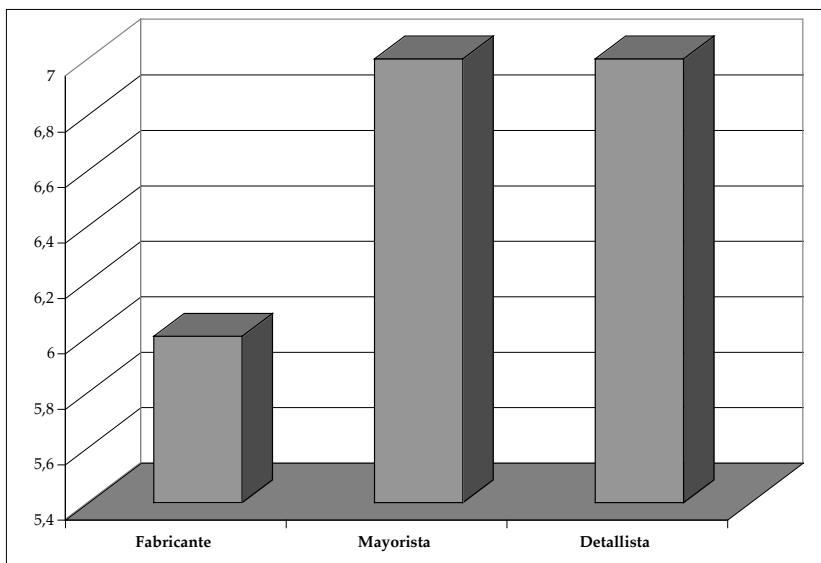


Figura 2. Composición de la muestra según ubicación en la cadena de abastecimiento

Las empresas se ven obligadas a seguir este número de pasos en la cadena por razones como las especificaciones del producto (algunos productos delicados en su manejo son preferiblemente entregados al cliente de la forma más directa posible para evitar maltrato, costos adicionales de intermediación, minimización del tiempo de respuesta u otras razones como costos adicionales). Para otros productos, como las drogas y los periódicos, se hace necesario el factor disponibilidad, el cual es aprovechado en la medida que el cliente tiene la posibilidad de encontrarlo en el momento en que lo necesita, en el lugar más cercano. Para tal fin, los detallistas, minoristas y mayoristas se especializan en su distribución y la de otros productos de similares requerimientos.

Más específicamente, al indagar sobre la preferencia de sus clientes hacia los productos correspondientes y según la respuesta de las organizaciones en cuestión, éstas dijeron que se ubican en su mayoría en la posición estratégica de diferenciación; sólo dos de ellas admitieron que basaban su estrategia en costos y una está enfocada a un nicho de mercado. Entre algunos de los factores de competitividad se mencionaron, en orden de importancia otorgada por las empresas en cuestión, los siguientes: disponibilidad, tiempo de respuesta, calidad y confiabilidad, servicio postventa, precio, variedad, prestigio de la marca, entre otras, como se puede apreciar en la figura 3.

Parece que la disponibilidad y el tiempo de respuesta son los factores mejor contemplados por las organizaciones en cuestión (figura 3). Aun cuando la mayoría de las empresas que utilizan estrategias diferenciadoras no pierden de vista la paridad en precios con los restantes competidores, como se aprecia en la escogencia del factor precio, que parece ser un apoyo más a la diferenciación, en la medida en que algunas de las firmas le dieron importancia y, a su vez, se clasificaron como empresas diferenciadas. Se debe, sin embargo, tener en cuenta el hecho de que algunas empresas probablemente no estén adecuadamente ubicadas en una posición competitiva definida, o de otra parte, no estar conscientes siquiera de la existencia de dichas posiciones.

Las devoluciones (factor que se clasificó como de diferenciación) parecen ser la forma más obvia de Logística Inversa, según la definición que considera a esta herramienta como el proceso de movilización de los bienes desde su destino final típico, en dirección a su punto de origen, con propósitos específicos. Las devoluciones pueden ser iniciativa propia del cliente, quien acude al punto de la cadena donde tuvo contacto con el producto. A partir de aquí se ha dado oficial inicio a una de las tantas formas de Logística Inversa¹¹.

¹¹ El simple hecho de que el producto retroceda una instancia ya trae consigo el concepto de

En el caso de las empresas estudiadas, las políticas de devolución no son tan flexibles como pretenden ser. El hecho de exigir ciertos requisitos para aceptar un producto de devolución hace más rígido este concepto, sumado a las características culturales en que se encuentran estas empresas¹². Este hallazgo evidencia la falta de madurez del mercado local en comparación con estándares de otros mercados internacionales más competidos.

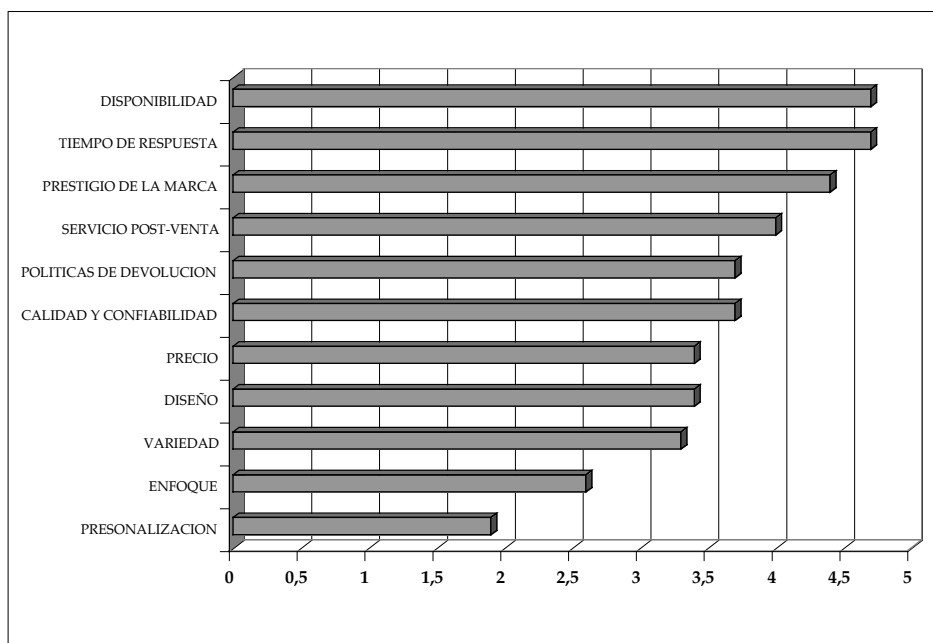


Figura 3. Factores de competitividad según calificación otorgada por la muestra

Las devoluciones, además de proceder directamente del cliente, también pueden provenir de otros puntos posteriores en la cadena de abastecimiento. En general, tomando como referencia las ventas, las empresas tuvieron dificultad en identificar y especificar el tamaño o proporción de las devoluciones, alegando la no existencia de éstas en su proceso¹³.

Este hecho permite especular acerca de la flexibilidad de estas políticas, ya que en un entorno como la ciudad de Barranquilla la cultura no maneja

Logística Inversa. De las prácticas relacionadas con el evento depende el aprovechamiento de la oportunidad para obtener algún beneficio.

¹² El promedio de la calificación sobre 5 para las políticas de devolución fue 3.1.

¹³ Las empresas de la muestra no diferencian entre porcentaje de ventas o unidades vendidas.

tan claramente el concepto, incluidos los consumidores, quienes se abstienen de proceder a devolver un producto a menos que las razones que lo impulsen sean lo suficientemente obvias para que sea aceptado sin discusión por el proveedor correspondiente.

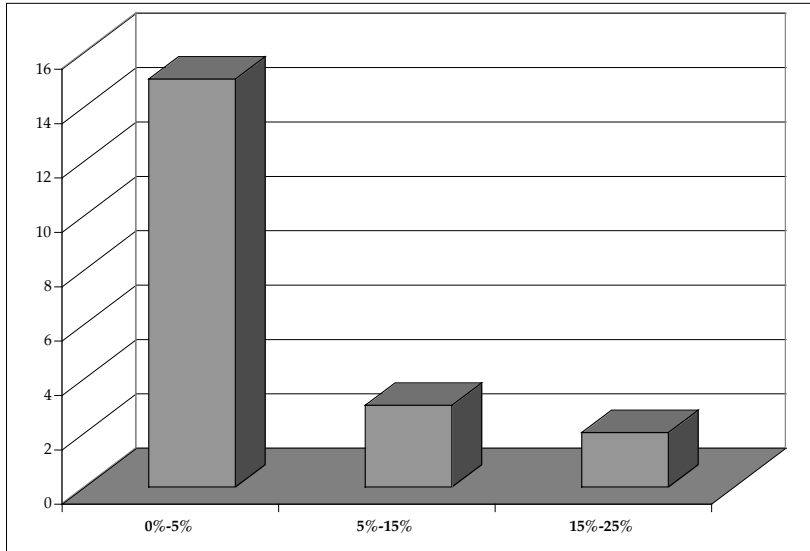


Figura 4. Porcentaje aproximado de devoluciones según rango

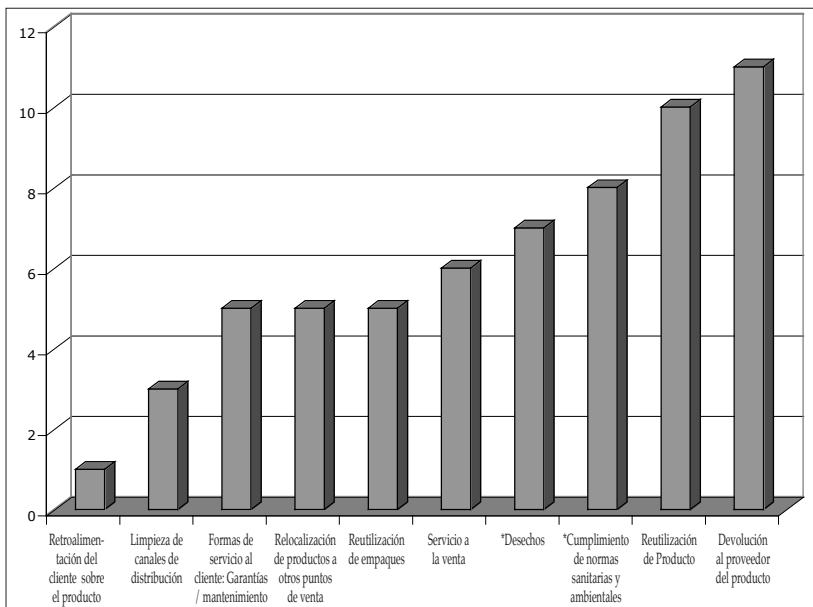


Figura 5. Actividades de Logística Inversa según frecuencia

Las devoluciones que llegan a una organización se pueden dirigir a varios destinos o fines. Entre los más destacados para las empresas de la muestra se encuentran las presentadas en la figura 5.

Las empresas de químicos y distribución de drogas deben convivir con regulaciones acerca del manejo de obsoletos, por lo que el desechar mercancía en ocasiones es el único tratamiento apropiado de estos productos, además de la devolución al proveedor correspondiente o fabricante. Cuando la razón de la devolución no es la obsolescencia (vencimiento), es posible tomar medidas como relocalización y reutilización de embalajes.

En las panaderías, el comportamiento del producto es similar, con la variante de que a partir de producto obsoleto como “pan viejo” que se ha quedado en las estanterías se pueden realizar nuevos productos como “harina pan” y “borrachitos”¹⁴, es decir, la reutilización de producto obsoleto para el consumo. Las empresas de periódicos venden estos PFU a recicladores, con el fin de obtener una “entrada extra”, pero sin establecer una política relacionada con el tema.

Algunos de estos factores sirven de apoyo a la estrategia competitiva de acuerdo con los beneficios que representa. En el caso de la muestra, los destinos más comunes para las devoluciones son los que corresponden a la estrategia de costos¹⁵, ya que brindan la oportunidad de reaprovechar material y disminuir desperdicios. Otras de las actividades que se efectúan sobre las devoluciones¹⁶, al no brindar la posibilidad de una forma u otra de aprovechamiento, no representan mayor beneficio para la organización; éstas son las más comunes entre la mayor parte de las empresas de la muestra (ver figura 5).

Otras actividades inherentes al concepto de Logística Inversa hacen parte del diario vivir de las organizaciones, muchas veces por intermedio de un tercero (operador logístico). De éstas, las actividades que más se realizan

¹⁴ Ejemplos para los casos específicos estudiados en este artículo.

¹⁵ Los autores identifican las prácticas de Logística Inversa como más asociadas a la estrategia de diferenciación que al liderazgo en costo. El uso local más inclinado hacia el lado de los costos puede ser considerado típico de un mercado en ciernes que busca implementar prácticas más maduras de Logística Inversa.

¹⁶ Estas no se consideran como beneficiosas o de apoyo a la estrategia, porque no agregan valor al producto. El cumplimiento de normas es obligatorio pero no suficiente para permanecer en una posición competitiva en el mercado. El desechar los productos de las devoluciones no ofrece provecho alguno si no se estudian las oportunidades que representan estos ítems.

dentro de las empresas muestreadas, en su orden, según los datos arrojados por la encuesta, son redistribución y reproceso¹⁷. Las ideas de restaurar y/o rematar la mercancía que ha regresado no resultan ser muy populares dentro de la investigación. Los operadores no son utilizados en la realización de ninguna de las actividades de Logística Inversa mencionadas dada la poca importancia que logró apreciar con referencia a este tema.

Las actividades de Logística Inversa que se deben llevar a cabo con los ítems devueltos, es decir, la decisión sobre lo que se debe hacer con éstos, son en su mayoría establecidas por el fabricante de la cadena, es decir, éste es el punto de la cadena con mayor poder de decisión en materia de productos que fluyen en el sentido opuesto al tradicional.

Aunque en algunas ocasiones, cuando el detallista corresponde a la misma organización que el fabricante, se habilita para tomar la decisión correspondiente. Además, el canal de Logística Inversa, en general, es el mismo que el de la logística directa.

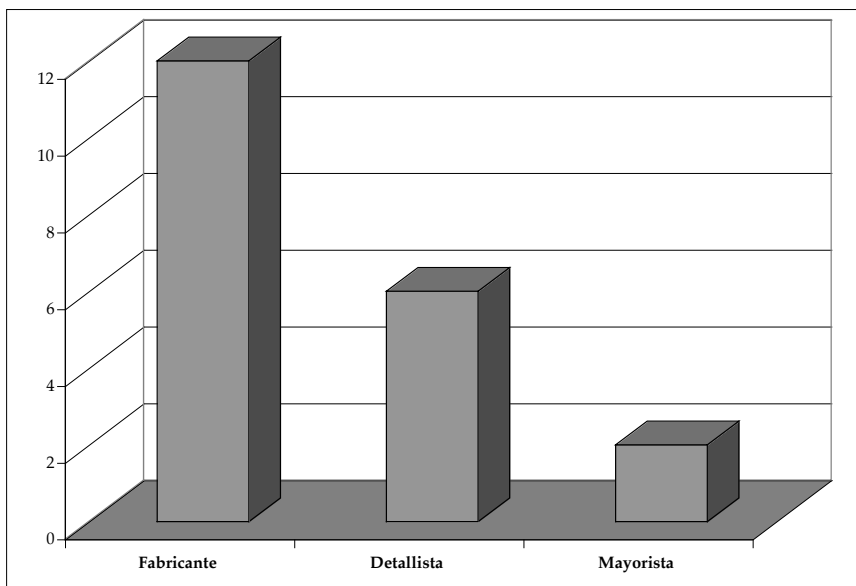


Figura 6. Punto de la cadena donde se toma la decisión

¹⁷ La recolección de mercancía devuelta es realizada por todas las empresas de la muestra, pero ésta no es considerada en sí una actividad de Logística Inversa, sino como un paso en el proceso correspondiente.

Las empresas consideran algunas de las actividades mencionadas como importantes para la estrategia, en la medida en que la ley (Invima) exige que se controlen características y propiedades del producto como lo son los vencimientos. En el caso del negocio relacionado con distribución de drogas, algunas prácticas de permisibilidad de devolución de ciertos puntos a los fabricantes son obligatorias. Estos últimos pueden tener en cuenta los vencimientos del producto y las cajas se reutilizan para ahorrar costos y no desperdiciar.

En general, entre las organizaciones de la muestra, para actividades de Logística Inversa no se destina un presupuesto específico, ya que la persona encargada de estos costos usualmente es la misma encargada de la logística directa o bodega y registra eventos de devoluciones como reintegro al inventario o como pérdidas en el estado de ganancias u pérdidas.

Ninguna de las empresas a las que se tuvo acceso mencionó la existencia de acuerdos con el cliente para manejo de obsoletos que pudiera beneficiar a alguna de las partes involucradas.

Las empresas que no realizan algunas actividades de Logística Inversa encuentran, entre otros, los siguientes obstáculos: falta de información, indiferencia, políticas de la organización, falta de sistemas, asuntos legales, recursos humanos y recursos financieros. La falta de información sobre el tema de Logística Inversa parece ser el común denominador. Las actividades de Logística Inversa potencialmente beneficiosas deben ser planeadas cuidadosamente según el producto y sus requerimientos, por lo que la información constituye un insumo necesario en la implementación exitosa.

Como se mencionó anteriormente, algunos productos (químicos y drogas) deben cumplir con normas, con el fin de proteger al consumidor, por lo que los asuntos legales restringen las posibilidades.

La falta de sistemas limita la capacidad de toma de decisión, ya que la información “a la mano”, ofrecida por una herramienta eficiente, puede permitir la exploración de distintas posibilidades y, por consiguiente, una planeación adecuada del enfoque en que se manejará el aprovechamiento de los recursos.

Otro factor que indica la escasa iniciativa de las organizaciones en la búsqueda de nuevas alternativas de mejoramiento consiste en el poco interés que demostraron respecto a obtener los resultados de esta investigación. Menos de la mitad de éstas (9) solicitó información en este sentido.

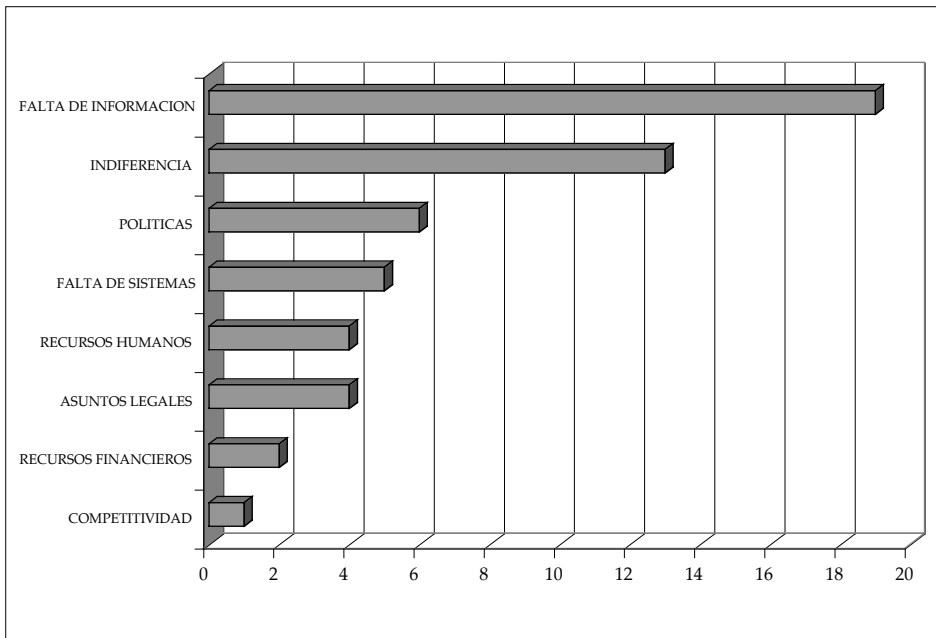


Figura 7. Obstáculos que encuentran las empresas para la realización de actividades de Logística Inversa

En general, no se encontró indicios de una relación consistente entre la competitividad y la Logística Inversa dentro de la muestra de empresas estudiadas. A nivel local, en la ciudad de Barranquilla no se tiene conocimiento suficiente de la forma como se puede dar un apoyo recíproco entre éstas, ya que los intentos de aplicación de Logística Inversa sólo son considerados en la medida que ofrecen un ahorro o minimización del desperdicio, sin tener presente las oportunidades que se pueden explotar al satisfacer de una mejor manera las necesidades del cliente ofreciéndoles algo que realmente no es común en el mercado, gracias a los patrones culturales que rigen su comportamiento de selección y compra.

CONCLUSIONES

El cliente es lo más importante, éste es el factor más influyente cuando se pretende establecer políticas que afecten la relación entre éstos y la empresa o su interacción con el producto e, incluso, al realizar actividades de Logística Inversa.

En todas las definiciones de Logística Inversa se incluye al cliente, bien sea éste el consumidor final del producto o bien un intermedio en la cadena de abastecimiento. Cualquier estrategia que las organizaciones pretendan implementar para su funcionamiento, usualmente tiene como objetivo primordial la permanencia en un mercado determinado por su propia actividad. Quien determina la factibilidad de esta permanencia es el cliente; de su percepción de la importancia que el producto/servicio le merezca dependerá su actitud con respecto al proveedor.

El comercio de bienes implica flujo de productos e información en todos los sentidos de la cadena, aunque uno de los sentidos en que se da éste se había considerado “normal”, mientras que el otro no. Hasta hace un tiempo, todo lo que no se consideraba normal era desechado, lo cual generaba costos, problemas y muchas otras implicaciones no convenientes para el buen desempeño; pero ahora se considera que las fuentes de mejoramiento se encuentran, precisamente en estos eventos, de los cuales se puede sacar un beneficio antes no imaginado o, por lo menos, evitar incurrir en los costos o perjuicios al desempeño que éstos puedan representar.

En resumen, algunas veces se debe retroceder para poder avanzar, y debe ser bien entendida la naturaleza de los costos en las empresas estudiadas, en las que existen intercambios de costos no muy profundamente estudiados, y al incurrir deliberadamente en algunos de ellos se pueden reducir otros diferentes en otras funciones del negocio. Puede parecer contraintuitiva en primera instancia la inversión en flujos inversos, pero los bienes devueltos afectan múltiples aspectos de un negocio, desde el aumento en el inventario y la respectiva inmovilización de capital hasta el punto de afectar los estados financieros. Un proceso alineado para recolectar y procesar el material devuelto contribuye significativamente al éxito del negocio¹⁸. Las devoluciones sí tienen valor, hacen incurrir en costos de inventario y tienen implicaciones en el servicio al cliente.

Con la existencia de mercados cada vez más reducidos, las dificultades económicas y la cada vez menor lealtad a la marca por parte de los consumidores, las compañías se están “reenfocando”, ya no se anuncia el conocido “servicio al cliente”, sino que se busca su completa satisfacción, y esto se puede conseguir si se procede a priorizar en lo que a devoluciones respecta. Las prioridades requieren recursos, trabajo e inversión de capital, pero nadie parece estar dispuesto a redistribuir recursos considerados escasos.

¹⁸ MASON, Sarah. *III Solutions: Backward Progress*. Agosto de 2002, p. 42-46.

Los negocios deben concentrar sus esfuerzos en todas y cada una de las interacciones con el consumidor, de manera que se desarrolle y establezca una relación con éste. Esta es la única manera en que se les puede servir correctamente.

Las actividades de Logística Inversa sirven como herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones, en la medida en que refuerza los lazos entre éstas y el cliente, haciendo a este último sentirse importante para el proveedor. Un buen servicio en todo el sentido de la palabra, es decir, que tenga en cuenta todas las posibilidades de contacto con el cliente, hace que éste sienta que le están cumpliendo con sus requerimientos y, por lo tanto, que la empresa se mantenga en una buena posición en el mercado.

Todas las culturas no están preparadas para la utilización de una herramienta como la Logística Inversa. Se debe, entonces, trabajar en una renovación de la mentalidad tanto de los consumidores como de los proveedores, y principalmente de estos últimos, los cuales deben aprender a ver las oportunidades y no excusarse en la situación. Las empresas estudiadas en la ciudad de Barranquilla sólo ven en las devoluciones lo indeseable, y no tienen cuenta la potencialidad que puede ofrecer un mercado que no está acostumbrado a que se le permita interactuar con su proveedor en una relación recíproca, de beneficio mutuo y con la cual crear un lazo comercial. Con anterioridad se señaló que es notoria la incipiente implementación de buenas prácticas en Logística Inversa, que se traduce en una búsqueda de ahorros marginales de operación, ignorando el verdadero potencial de esta herramienta para la diferenciación. Esto es aun más notorio al contrastar la casi total ausencia de oferta de operadores logísticos en la región, el uso de los canales logísticos tradicionales para los flujos inversos, la inexistencia de presupuestos y recursos humanos, físicos y tecnológicos, así como de las asociaciones en la cadena logística para la administración de los mismos.

Cuando los clientes prefieren una empresa, ésta está siendo competitiva, y si se garantiza un vínculo a largo plazo a través del aprovechamiento de oportunidades como las enmarcadas en este artículo, se está dando un gran paso hacia la permanencia en el mercado, con marcada diferencia a la implementación por seguimiento a regulaciones o leyes vigentes.

REFERENCIAS

- CARTER, C.R. and ELLRAM, L.M. Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 1998, Vol. 19, N° 1, p. 85.
- JARILLO, J. *Una ventaja competitiva*. Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, 1989.
- MARTÍNEZ BENCARDINO, C. *Estadística y Muestreo*, 10ª ed. Editorial ECOE, 2000.
- MASON, Sarah. IIE Solutions: *Backward Progress*. Agosto de 2002, p. 42-46.
- PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Continental, 1987.
- PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Continental, 1982.
- RUBIO LACOPA, Sergio y BAÑEGIL PALACIOS, Tomás. *El Diseño de la Función Inversa de la Logística: Aspectos Estratégicos, Tácticos y Operativos*.
- TREBILCOCK, Bob. *Warehousing management: Return to sender*. Radnor. Estados Unidos. Mayo de 2002, p. 24-27.
- TREBILCOCK, Bob. *Why are returns so tough? Modern materials handling*. Octubre de 2001, p. 45.