

# LA LOGÍSTICA INVERSA, HERRAMIENTA COMPETITIVA EN EL SIGLO XXI

En la gestión empresarial actual, el ciclo inverso de la mercancía empieza a tomar cada día más importancia, consecuencia de un consumidor cada vez más exigente y unas normativas que persiguen mejorar la sostenibilidad de nuestro planeta. Tener definidos de una manera adecuada los flujos de la logística inversa es un factor básico para garantizar el servicio al cliente así como la responsabilidad social de la empresa.

En cada cadena de suministro podemos, casi seguro, definir motivos muy diferenciados, que nos llevan a establecer un proceso de logística inversa. Los motivos más habituales que podemos encontrar son:

- **Motivos legales.** Las presiones realizadas por diferentes grupos sociales en demanda de un mayor respeto hacia el medio ambiente han provocado que, en los países más desarrollados, las administraciones públicas estén promoviendo un conjunto de buenas prácticas medioambientales, cuyo reflejo es el vasto ordenamiento jurídico que, sobre esta materia, se ha promulgado en los últimos años.
- **Motivos económicos.** Las razones de tipo económico que impulsan a las empresas hacia la recuperación y puesta en marcha de un procesos de logística inversa son:
  - Mantener o incrementar ventas en los clientes, como consecuencia de varios factores:
    - Corregir los errores que se han podido producir en el proceso logístico directo en la manipulación, transporte, etc.
    - Corregir los errores que ha podido cometer el cliente en el proceso de aprovisionamiento.
    - Etc.

- Poner en valor los stocks existentes en la cadena de suministro.
- Reutilizar determinados materiales a lo largo de la cadena de suministro.
- Etc.

- **Motivos operativos.** En el funcionamiento de muchas cadenas de suministro es necesario el retorno de contenedores o cualquier otro tipo de elementos que se utilizan a lo largo del proceso logístico directo.

Lo que si podemos señalar es que en casi todas las cadenas de suministro, incluso en las que tienen un funcionamiento casi perfecto es necesario tener en cuenta los procesos de logística inversa.

Una vez que ya tenemos claro la importancia de la logística inversa debemos en cada compañía analizar los caminos que puede seguir la mercancía, entre ellos podemos destacar:

- Desde el cliente o consumidor final a los almacenes de distribución (recogida de devoluciones o productos defectuosos).
- Reparación de productos.
- Restauración en fábrica con empresas externalizadas in house.
- Destrucción y aprovechamiento para el uso en la fabricación de otros productos.
- Gestión de residuos y reciclaje.
- Incineración y destrucción para producción de energía eléctrica.

Trabajar e manera tan detallada desde el inicio, nos puede complicar el proceso de la logística inversa, es más interesante diseñar los caminos de retorno partiendo de las diferentes características que presentan los productos, y de las características de los puntos de dónde retornan consumidores o clientes, y en función de eso podemos realizar una primera gran división, caminos para productos antes de su uso (devoluciones) o después de él (recuperaciones):



En la gestión empresarial actual, el ciclo inverso de la mercancía

empieza a tomar cada día más importancia, consecuencia de un consumidor cada vez más exigente y unas normativas que persiguen mejorar la sostenibilidad de nuestro planeta.

#### Opciones de gestión para las devoluciones

Las devoluciones suponen un % importante de las ventas de las empresas, dar un % es difícil porque la cifra varía mucho en función del sector del que estemos hablando. Del total de

productos devueltos, podemos hablar de tres grandes bloques:

- **Productos defectuosos:** debidos a
  - Fallos de fabricación.
  - Desperfectos sufridos durante la distribución del producto (transporte, almacenaje, exposición, etc.).
- **Errores en los procesos logísticos:**
  - Aprovisionamiento por parte del cliente (talla, tamaño, especificaciones, etc.).
  - Errores administrativos en la grabación de pedidos.
  - Errores en la preparación de pedidos y expedición de la mercancía.
- **Criterios comerciales:** motivos contractuales (“Si no queda satisfecho...”, “El cliente siempre tiene la razón”...) o por ajustes de inventario (insuficiencia de la demanda, obsolescencia del producto, rotación de existencias, etc.).

Toda esta diversidad de circunstancias hace muy difícil establecer una relación exhaustiva de opciones de que dispone la empresa para gestionar estos productos devueltos. En cualquier caso, podemos mencionar las siguientes:

- 1) **Reutilización de los productos en otros mercados:** es la opción más utilizada y la que genera mayores ventajas puesto

que supone la venta definitiva del producto. Dependiendo de si el producto devuelto presenta o no fallos de funcionamiento, se contemplan actividades intermedias de mantenimiento, reparación e incluso refabricación.

- 2) **Eliminación:** hasta hace pocos años era la opción más utilizada y en algunos sectores como el agroalimentario, sigue siendo la principal. Supone deshacerse, por medios propios o ajenos, del producto devuelto.
- 3) **Donación:** Algunas empresas destinan parte de sus devoluciones a entidades benéficas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etc.; de esta forma se realiza una labor social a la vez que la empresa se beneficia de las deducciones fiscales que, en determinados países, existen por estas operaciones.

*Distintos estudios sobre Logística Inversa en EEUU realizados por el Reverse Logistics Executive Council ([www.rlec.org](http://www.rlec.org)) señalan que la Reutilización, en sus distintas modalidades de reparación, refabricación o reciclaje, se aplica al 70% del total de productos devueltos, la Eliminación en vertederos aún se utiliza en el 20-25% de los casos y las Donaciones suponen entre el 5 y el 10% de las operaciones.*

### Opciones de gestión para los productos recuperados

Las posibilidades de recuperación económica de los productos fuera de uso varían de unos productos a otros existiendo casos en los que la mejor opción a considerar será la adecuada eliminación del mismo. Además, no todos los productos podrán ser sometidos a las mismas operaciones para recuperar el valor que incorporan.

Podríamos definir el concepto de **Gestión de Productos Recuperados** como "la gestión de todos los productos, componentes y materiales desechados por los consumidores, sobre los que el fabricante tiene algún tipo de responsabilidad, y cuyo objetivo es recuperar tanto valor económico (y ecológico) como sea posible, reduciendo de esta forma la cantidad final de residuos". Se nos abren cinco opciones para maximizar el valor económico de los productos fuera de uso:

- 1) **Reparación:** su objetivo es volver a poner al producto usado en condiciones de funcionamiento. Estas operaciones se suelen desarrollar en el domicilio del cliente o en los servicios técnicos de reparaciones y por lo general la calidad de estos productos reparados suele ser inferior a la de los productos nuevos.
- 2) **Restauración:** supone devolver al producto usado unos niveles específicos de calidad que, generalmente, suelen ser inferiores a los de los productos originales pero amplían su vida útil. En ocasiones estas operaciones de restauración suelen acompañarse de otras en las que se mejora tecnológicamente alguno de los componentes del producto.
- 3) **Refabricación:** esta opción proporciona al producto usado unos estándares de calidad tan rigurosos como los de los productos originales consiguiendo unos costes de fabricación que, en ocasiones, pueden ser entre un 30 y un 50% inferiores al de los originales.
- 4) **Canibalismo:** se suele dar este nombre a aquella opción de recuperación de productos fuera de uso en la que únicamente se recupera una pequeña parte de los componentes reutilizables que se destinarán a las opciones de reparación, restauración y refabricación.
- 5) **Reciclaje:** consiste en recuperar el material con el que está fabricado el producto fuera de uso, para utilizarlo en la fabricación de nuevos productos. ■

**Antonio Iglesias López**

Autor del libro *Manual de logística inversa* de ESIC Editorial.

