



Por Adriana Holohlavsky

Tras el desgaste que el hombre hizo del medio ambiente a lo largo del siglo XX -agotando recursos naturales, emitiendo gases dañinos a la atmósfera, vertiendo sustancias peligrosas a la tierra y líquidos contaminantes al agua-, ahora se busca desesperadamente revertir los efectos por medio de prácticas sustentables en todos los sectores. Sin duda, el calentamiento global, el desajuste climático, la desertificación, los agujeros en la capa de ozono y la pérdida de diversidad biológica, tanto en el campo animal como vegetal, impactan al hombre actual contra su propia realidad, haciéndolo cada vez más susceptible al tema “verde”. Sin embargo, a pesar de la gran movilidad que se percibe por crear leyes, normas, certificaciones, productos, procesos y conciencias responsables con el medio ambiente, la evolución de México en materia de sustentabilidad aún es incipiente. Y para muestra, un botón: La Logística Inversa aún no es comprendida en su totalidad, pues lejos de verse como una ventaja competitiva para la empresa, se sigue percibiendo como un mal necesario o una tarea indeseable.



**E**n los últimos tres años, hemos observado en el ámbito empresarial una especie de efervescencia comunicativa alrededor del tema “verde”, la cual da la ilusión de madurez y evolución respecto al mismo; sin embargo, la mayoría, realizando tareas sustentables de bajo impacto, han encontrado el pretexto de moda para proyectar una imagen de responsabilidad social y ambiental con fines meramente mercadológicos, pero sin efecto real en la sustentabilidad del entorno y la sociedad.

En el ámbito logístico, particularmente, las acciones de sostenibilidad han descansado en el uso de edificios industriales sustentables, la inserción de ciertos cuidados en el uso de materiales y el desarrollo de los procesos, o bien en la disminución de la huella de carbono emitida por los transportes en sus diferentes modalidades. Acciones que sin duda contribuyen, pero que siguen siendo insuficientes y aún de bajo impacto, para las demandas de competitividad de la nueva era.

Ciertamente, frenar el deterioro y recomponer lo descompuesto requiere de una respuesta mucho más proactiva y expedita de parte de los empresarios e industriales. No basta con parecer sustentables, es necesario serlo. Y ello, sin duda, implica un cambio de mentalidad respecto al proceso productivo y logístico, el cual pretendemos encausar a partir de la reflexión que este artículo tiene por objeto provocar.

A lo largo de los últimos 50 años, la logística de negocios ha venido evolucionando de una manera sorpren-

dente; desde los años sesentas, en los que únicamente se consideraba como el movimiento de los materiales o insumos de producción, de una fuente u origen hasta un destino o usuario (1968 J.F. Magee / "Industrial Logistics"), hasta nuestros días, en los que la Logística administra la cadena de suministro planeando, implementando y controlando efectiva y eficientemente el flujo directo e inverso de bienes, así como su almacenamiento; además, administra la información relacionada entre el punto de origen y el punto de destino o consumo, vinculando a todos los actores de la cadena, en aras de atender los cada vez más complejos requerimientos del consumidor (CSCMP, 2005).

Sin duda, esta evolución que ha venido sofisticando la cadena de suministro, abre nichos de oportunidad interesantes día con día. Antes no se requería a un profesional especializado en Logística para su administración, bastaba con un responsable que supiera hacer las cosas con “lógica”, para hacer funcionar el flujo y distribución de insumos y productos. Hoy, sin embargo, se requiere de ingenieros en Logística, cuya visión vaya mucho más allá de la mera lógica, para otorgar a través de su oficio, una ventaja competitiva a la empresa.

Las circunstancias actuales agregan a esta evolución un ingrediente más; pues no siendo suficiente la complejidad que el comercio global imprime a la práctica logística, los retos de sustentabilidad le obligan a dinamizar su creatividad para enfrentar los desafíos.

Hasta finales del siglo XX, el ciclo natural logístico empezaba en la salida de la línea de producción y terminaba en la colocación del producto en el punto de venta; lo que pasara con el producto durante su ciclo de vida, ya no le incumbía a la empresa proveedora. Se consideraba normal desecharlo desde su empaque hasta el producto mismo en estado inservible, y tanto productor como consumidor se mantenían indiferentes a las implicaciones no convenientes que ello generara: costos, acumulación de basura, perjuicios sanitarios, deterioro ambiental, etc.

Ciertamente, esta actitud de indiferencia estaba acompañada por una carencia de estudios de investigación que pudieran evaluar el impacto; sin embargo, cuando la tecnología y los estragos del calentamiento global nos ponen de frente ante la urgente necesidad de revertir el problema, cada sector productivo empieza a evaluar su responsabilidad y a identificar sus áreas de oportunidad para colaborar con acciones sustentables. En el ámbito logístico, los flujos inversos fueron identificados desde finales del siglo XX como un nicho de oportunidad mayúsculo, pero para la mayoría, invertir en ellos parecía contra natura, por lo que fueron desviando su proceder sustentable hacia otras áreas que representaran menos compromiso.

No es difícil entender que cuando los bienes devueltos no están bajo el paraguas de un programa de logística inversa bien estructurado, afectan múltiples aspectos de un negocio; desde el aumento en el inventario y

# S+L= LOGÍSTICA INVERSA



la respectiva inmovilización de capital, hasta el desbalance de los estados financieros y el adecuado servicio al cliente, tan indispensable en nuestros tiempos. Un proceso alineado para recolectar y procesar el material devuelto parece lógico ante la necesidad de conducir un negocio hacia el éxito o una marca hacia el posicionamiento. Sin embargo, a pesar de la lógica encerrada en ello, muchas empresas siguen sin encontrar la fórmula para implementar un proyecto de logística inversa. ¿Por qué?

## LOS PARADIGMAS

La primera causa de esta incapacidad está arraigada en un paradigma: la devolución es indeseable. Mientras los productores o proveedores vean a la devolución como un factor negativo para el negocio, y no como una oportunidad de diferenciación, seguirán resistiéndose al desarrollo de un programa de logística inversa.

Por otra parte, el mercado no está acostumbrado a interactuar con su proveedor en una relación recíproca, de beneficio mutuo; se quedó mal acostumbrado a la actitud prepotente del proveedor, que presto estaba a poner en su punto de venta, el trillado aviso que a la letra decía: “Salida la mercancía, no se admiten devoluciones”, el cual lo dejaba condenado a aguantar todo tipo de insatisfacción

o abuso. Hoy, ante la abundante oferta -cada vez más accesible por medio de la tecnología- el cliente descalificado por una actitud prepotente del proveedor, simplemente le abandona y condena a la inmisericorde tribuna de las redes sociales.

Ante ello, las compañías están re-direccionando su “servicio al cliente”, pues ahora no basta con mostrar ante el consumidor una buena actitud de servicio, es necesario buscar su completa satisfacción y crear un lazo comercial con él, que promueva una lealtad inquebrantable, aunque ello implique una aparente pérdida para el negocio. En este esfuerzo, la Logística Inversa juega un papel clave, entendiéndose como una oportunidad para iniciar un vínculo emocional cliente-proveedor, que mantendrá vigente la lealtad del consumidor hacia la marca, no sólo durante el tiempo de vida del producto en cuestión, sino también después, dado que con esta actitud se pretende promover una siguiente compra.

Cierto es que la logística inversa abre otro ciclo de productividad y servicio de la empresa, donde las áreas de logística y mercadotecnia juegan un papel preponderante. Un ciclo que requiere recursos, planeación y medición, como cualquier otro ciclo productivo. Pero, cuando la devolución es vista como un mal necesario o una tarea indeseable, es impensable destinarle personal, inversión e interés; normalmente acaba atendiéndose de manera informal, sin planificación, estructura, ni mucho menos visión estratégica, perdiendo de vista su propósito real: recuperar valor, asegurar su correcta eliminación, o como herramienta de marketing, para generar posicionamiento, mantenimiento o diferenciación.

## DEFINICIONES Y MITOS

Para reforzar lo anteriormente dicho y derribar algunos mitos alrededor de la Logística Inversa, empecemos por conocer algunas definiciones de estudiosos.

Luttwak, 1971: Proceso por medio del cual la empresa moderna recupera productos o materiales de sus clien-

tes, para recuperarles valor o como servicios de postventa.

Rogers y Tibben-Lembke, 1998: La logística inversa es el proceso de planificación, implantación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de consumo al punto de origen, con el fin de recuperar valor o asegurar su correcta eliminación.

Guide and Van Wassenhove, 2002: Tendencia por medio de la cual los fabricantes inteligentes diseñan procesos eficaces para reusar sus productos.

Angulo 2003: Conjunto de actividades logísticas de recogida, desmontaje y procesado de productos usados, partes o materiales con vistas a maximizar el aprovechamiento de su valor y, en general, su uso sostenible.

Gpo. PILOT, 2004: La logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno, excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales, incluso se adelanta al fin de vida del producto con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

Gpo. REVLOG, 2004: La logística inversa comprende todas las opera-

ciones relacionadas con la reutilización de productos y materiales, incluyendo todas las actividades logísticas de recolección, desensamblaje y proceso de materiales, productos usados, y/o sus partes, para asegurar una recuperación ecológica sostenida.

Como podemos observar, la Logística Inversa va mucho más allá de la devolución de un producto y su reventa en mercados secundarios. Erróneamente se han enfocado los esfuerzos de la logística inversa en los excesos de inventario, productos defectuosos y sobrantes de demandas estacionales; sin embargo, implica un proceso de creatividad para generar valor con el producto devuelto y llevar a cabo una práctica de sustentabilidad real, no sólo mercadológica.

De acuerdo a la lista de actividades que la Logística Inversa incluye, Rogers y Tibben-Lembke (1998) señalan las siguientes: una devolución puede revenderse, reacondicionarse, restaurarse, procesarse, reciclarse

o destinarse al vertedero; los empaques pueden reutilizarse, restaurarse o reciclarse. Si bien muchas de estas actividades tienen un propósito ecológico, otras buscan beneficios comerciales, así como el control de calidad de marca que se realiza para evitar que los empaques o envases vacíos de los productos se reutilicen con fines delincuenciales, como sucede en el caso de la piratería de productos de perfumería y cosméticos.

Al apreciar estos objetivos, bien podemos entender que la Logística Inversa, además de ser un proceso productivo, es también un proceso de responsabilidad que debe ser contemplado por la empresa desde el diseño mismo del producto. La pregunta "¿qué haremos con él al término de su vida útil?" deberá estar presente cada vez más, no sólo en la planeación sino también en los mensajes que la empresa envíe al consumidor, a través de la publicidad y la mercadotecnia. La certidumbre sobre el devenir del

producto le proporcionará al consumidor un elemento más para su decisión de compra. Si el destino planeado para el caduco u obsoleto ayuda a la sostenibilidad del entorno o genera un bienestar social, seguramente ganará el corazón y la lealtad del cliente. El que las empresas sean responsables ante la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, aporta elementos positivos a la imagen y reputación de marca, pues el cliente lo traduce en cuidados y protección hacia su persona y el entorno. Por el contrario, cuando las empresas limitan su logística inversa a una devolución indeseada, ésta acaba proyectarse de manera negativa ante el consumidor, pues acaba traduciéndose en un "servicio al cliente" deficiente y mediocre.

### OBJETIVOS, PROPÓSITOS Y ESTRATEGIAS

Como bien sabemos, la ventaja competitiva -esa característica que aleja a

## HACEMOS DE LA LOGÍSTICA UN ARTE



3PL almacenaje  
distribución  
logística inversa  
X-dock  
maquilas fiscal  
almacenaje  
consolidación

[www.corporativogpl.com](http://www.corporativogpl.com)



Descubre más información desde tu Smartphone



GPL SERVICIOS LOGISTICOS

@GPL\_Logisticos

Contacto: +52 (55) 5899 9994 / [comercial@corporativogpl.com](mailto:comercial@corporativogpl.com)



# S+L= LOGÍSTICA INVERSA



la empresa de su competencia directa- nace del valor que una empresa es capaz de crear y ofertar a sus clientes a través de su liderazgo en costos, su enfoque a un mercado específico o su diferenciación.

La Logística Inversa debe considerarse una estrategia de diferenciación que aporte competitividad a la empresa, y como toda estrategia debe perseguir un objetivo claro: razones competitivas o de marketing, proteger el margen de ganancia, evitar problemas legales y medioambientales, recuperar el valor del producto o sus partes... En resumen: razones mercadológicas (servicio al cliente), comerciales y medioambientales. Estas razones determinarán hacia dónde encaminar la estrategia, qué esperar de la misma, y qué medir. Por consiguiente, las estrategias son de tres tipos: de Mercado, de Recuperación y Medioambiental.

La estrategia de Mercado es aquella donde la empresa retorna los inventarios y las devoluciones, con el objeto de ganar la confianza de los clientes, para compras posteriores. Este es el tipo de estrategia de Logística Inversa que más se utiliza en las empresas.

La estrategia Medioambiental está enfocada a minimizar el impacto negativo de los residuos. Se desarrolló básicamente en los años noventas, cuando se empezaron a emitir leyes de protección ambiental, a través de las cuales se responsabiliza a las em-

presas de sus productos al término de su vida útil. Esta estrategia está muy bien implementada por empresas europeas, pero en América, todavía es incipiente.

La estrategia de Recuperación persigue un objetivo comercial; es decir, busca recuperar aquello que pueda reutilizarse para disminuir costos de producción. Aún cuando esta estrategia representa beneficios para la empresa, es la que menos se implementa.

Cuando un consumidor inconfor-

**Mientras los productores o proveedores vean a la devolución como un factor negativo para el negocio, y no como una oportunidad de diferenciación, seguirán resistiéndose al desarrollo de un programa de logística inversa.**

me es atendido con respeto, empatía y tolerancia, y además se le ofrece una solución justa, ese cliente acaba experimentando un sentimiento de preferencia hacia la empresa y/o marca, por encima de aquel que hubiese experimentado si nunca hubiera tenido que devolver el producto y vincularse con el fabricante. La Logística Inversa ofrece, sin duda, una oportunidad para ganarse la lealtad del cliente.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA LOGÍSTICA INVERSA

Entre las ventajas que una estrategia de Logística Inversa proporciona, además de las ya mencionadas anteriormente, se encuentran:

- Reaprovechamiento de materiales.
  - Oportunidad para abrir otros mercados.
  - Mayor confianza en el cliente para compras posteriores.
  - Mejora de la imagen de la empresa y/o marca ante los consumidores.
  - Retroalimentación de los clientes.
- Entre las limitantes consideradas como desventajas de la Logística Inversa se encuentran:
- Se requieren recursos (humanos, económicos y tiempo)
  - Se requieren estudios previos para evaluar costo-beneficio y establecer políticas.
  - Se requiere involucrar a todas las áreas de la empresa para implementar la estrategia.
  - Las devoluciones son impredecibles, y aquellas hechas en pequeñas cantidades suelen ser más costosas al integrarse al programa de Logística Inversa.

Los claro-oscuros de los programas de Logística Inversa están siendo muy bien capitalizados por terceros, pues representan un nicho de oportunidad enorme para los operadores logísticos, particularmente. Por otro lado, empresas dedicadas a la comercialización de caducos y obsoletos están encontrando en el flujo inverso de los productos, también un negocio cada vez más jugoso; aunque en estos casos, los fabricantes arriesgan su imagen y se pierden la oportunidad de diferenciación que les otorga la Logística Inversa. ■