

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN EN DESARROLLO ADMINISTRATIVO



Ensayo de grado “La logística inversa: una actividad para ser competitivos”

Docente: Luz Mery Guevara Chacón

Por:

Juan Carlos Montaña Parra

Oscar Cárdenas Mora

Julio 14 de 2010

Resumen

El presente ensayo se encamina a brindar una pequeña visión a nuestros empresarios, sobre si **¿Es la “logística inversa” la actividad que podrían implantar las empresas para lograr la tan anhelada ventaja competitiva?**; tomando en cuenta que esta actividad no es nueva en los países más desarrollados.

Sin embargo, en nuestro país sería tan novedosa como innovadora, además de acuerdo a las razones en las que se enfoque puede tener toda una gama de beneficios, sin importar que varios de los competidores tomaran esta misma actividad para desarrollar su ventaja competitiva. Siempre podrían diferenciarse cada una de las empresas competidoras, ya que estamos seguros que las estrategias son distintas en cada organización y por supuesto, también van acordes con las actividades que realizan y el producto final que desarrollan sean bienes o servicios.

Abstract

This paper is aimed at providing a small insight into our business, whether Is "reverse logistics" activity that could introduce companies to achieve the much desired competitive advantage?, Taking into consideration that this activity is new to more developed countries.

However, in our country would be as novel as innovative, well according to the reasons on which approach may have a range of benefits, regardless of number of competitors take the same activity to develop their competitive advantage. They could always differentiate each of the competitors, and we are confident that the strategies are different in each organization and of course, are also consistent with the activities and develop the final product are goods or services.

Introducción

La ventaja competitiva es la encargada de mantener a la organización vigente en el mercado, el cual resulta cada día más competitivo y globalizado.

En este sentido, durante nuestros estudios de pregrado y luego desde el desempeño laboral en empresas tanto privadas como públicas, comenzamos a darnos cuenta qué significa para una organización establecer una ventaja competitiva que lleve a la empresa a obtener excelentes resultados económicos y/o sociales; sin embargo, entre más técnicas, estudios de campo y modelación que hemos realizado y observado en los últimos años, hemos podido tener claridad sobre lo que significa la ventaja competitiva, cómo se obtiene y para qué sirve la tan mencionada ventaja competitiva, pero luego de casi transcurridos cuatro años desde la terminación de nuestros estudios de pregrado y ya terminando esta especialización, empezamos a comprender que la obtención de esta ventaja competitiva no es una cuestión de moda empresarial que solo dura una temporada, se trata de algo más que es vital para una empresa.

Marco Conceptual

Mantener la competitividad y alcanzar una ventaja competitiva en los diferentes sectores sean estos de bienes o servicios en nuestro país, requiere cambiar el paradigma de empresas naturales por empresas innovadoras, donde se diseñan estrategias en la gestión de las operaciones que logren abordar tres aspectos fundamentales: Primero la disminución de costos; Segundo la protección del medio ambiente y un tercero es la puesta en marcha de la conciencia social a nivel empresarial.

La conciencia social y ambiental cada día son agentes apremiantes para las empresas. Esto quiere decir que se deben establecer procesos y procedimientos que logren mitigar problemas tan neurálgicos como la emisión de gases tóxicos a la atmósfera, vertimiento de productos contaminantes a nuestras fuentes hídricas o zonas de relleno, productos de difícil degradación que pueden durar siglos para conseguir su descomposición.

La falta de conciencia social y ambiental se ha reflejado en problemas como el calentamiento global, cambios climáticos, pérdida de la diversidad biológica y aumento del agujero en la capa de ozono, entre otros, los cuales han conllevado a responsabilizar a las empresas e industrias y exigirles a través de los estados que tomen medidas para disminuir el impacto de su actividad en el ecosistema.

Es allí, donde la logística inversa entra como actividad complementaria para alcanzar estos objetivos que cada día son aclamados y exigidos por el colectivo mundial de manera persistente.

Para ilustrar lo anterior, es necesario en primera instancia abordar los conceptos referentes a gestión de operaciones y ventaja competitiva como marcos globales, luego argumentar y dar ejemplos sobre las razones del por qué se da la logística inversa. Todo esto de acuerdo al objetivo de la empresa y a la estrategia que se tome, para que se pueda considerar como ventaja competitiva en la organización.

La gestión de operaciones, al igual que muchos conceptos de la administración, tiene de acuerdo al autor que la aborde, un significado puntual dentro de la organización. Es así como Heizer y Render (2001), definen la logística inversa como “la aplicación de la planificación, la gestión de personal, la dirección y el control a la consecución de los objetivos”.

De otra parte, Nash (premio Nobel en 1994), la define como:

Es la planificación, implementación y control del proceso de respuesta a los requerimientos del cliente, maximizando la eficacia y la eficiencia de la organización”. Mientras que Velásquez (2006), la define como “la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control en síntesis es la interface entre planeación-acción, acción-control y control-planeación.

La gestión de operaciones va más allá de la planificación, de la elaboración del producto o del servicio y del control de los procesos, por eso se deben tener en cuenta los retos que actualmente llevan la globalización y los elementos tecnológicos en la vida misma de la empresa. Por ello, es necesario tener una aplicación más amplia en terrenos como el marketing, puesto que aborda aspectos que hacen que exista la empresa, tales como: ventas, el enfoque global, la asociación con toda la cadena de aprovisionamiento ó la personalización de los productos y postventa con el cliente, entre otros.

Otro concepto de la ventaja competitiva desde el punto de vista de gestión de organizaciones es el de Porter (1980), quien plantea una definición clásica de lo que debe ser la industria: “La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar

un retorno sobre la inversión, en otras palabras la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”

De igual manera, Porter establece tres estrategias genéricas para alcanzar la ventaja competitiva: Liderazgo por costos, diferenciación y el enfoque.

Mientras, Heizer y Render (2001) desde el punto de vista de la gestión de operaciones otorgan la siguiente definición sobre la ventaja competitiva: “implica el diseño de un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores; la idea es generar de modo eficiente y continuado, algo valorable por el cliente”.

Así mismo, plantean estrategias para alcanzar la ventaja competitiva, entre las cuales destacan: La singularización, el bajo costo y la respuesta.

Comparando las definiciones dadas de estos autores, es visible que no se alejan de la conceptualización general del término de ventaja competitiva, que destaca las siguientes características: alcanzar una diferenciación entre los competidores, lograr que pueda ser continua en el tiempo y obtener beneficios económicos.

De este modo, se debe contemplar una nueva característica que es la sobrevivencia de la organización a través del desarrollo, implementación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Qué Es La Logística Inversa

La logística es un concepto que se viene manejando desde años memorables, es así como en el libro el arte de la guerra, que data de 2500 a.c., ya se hacía referencia a la importancia de la logística en la guerra; también en la antigua Grecia en el año 489 a.c. se tienen noticias que la logística es “hacer lo lógico”.

Actualmente sigue siendo importante; aún más cuando esta logística se debe encaminar al cliente, utilizándola como una estrategia empresarial, donde su buena aplicación logra aumento en las ventas, disminución de costos, ubicándose como un área fundamental en la gerencia de la organización.

La logística inversa no va en contravía a estos principios modernos. Es así como Feitó Cespón (2006) realiza una comparación de ésta con la logística directa, donde se precisa:

Existe la necesidad de que se profundice en la logística inversa en las empresas, pues muchos logísticos pretenden trasladar los modelos y conceptos de la logística directa a la inversa. Entendiéndose que la logística inversa no es necesariamente un cuadro simétrico de distribución directa.

De igual manera, en la Revista Lenguaje Global de los Negocios (2007) definen la logística inversa como aquella que:

Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno excesivo de inventarios, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales, incluso se adelanta al final de la vida útil del producto.

De su parte, Tagtachian (2008), se enfoca principalmente en la logística inversa pero solo desde un enfoque de la recuperación del material para ser nuevamente procesado en la cadena de producción lo define como: “la logística inversa consiste en la recuperación sistemática de los productos o sus envases para evitar su disposición final, muchas veces contaminante, o bien para reutilizarlos, agregando así valor a la cadena productiva”

Otras definiciones más técnicas, las proporciona el consejo ejecutivo de logística inversa de Estados Unidos, el grupo Pilot y el grupo Revlog de Europa:

En este sentido, Rogers y Tibben-lemcke (1998) la definen como:

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.

Es así como, el Grupo Pilot (2004) explica que:

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.

Adicionalmente, Revlog (2004) expone que:”La logística inversa comprende todas las operaciones 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.”

Según estos criterios y para efectos del presente ensayo una buena aproximación de forma sencilla a lo que es la definición de logística inversa la podemos encontrar en la introducción de Cure Vellojin (2006), la cual expresa que:

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 hasta el consumidor. Hoy en día, existe la posibilidad de aprovechar y recuperar económicamente aquellos productos que dejan de satisfacer las necesidades del consumidor; dicha recuperación genera un flujo de materiales y productos desde el consumidor hacia el productor, que por oposición al tradicional flujo logístico productor–consumidor, se denomina logística inversa o función inversa de la logística.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos inferir que al desarrollar una función logística bien estructurada dentro de la empresa, es posible aumentar el control y planificación, lo que a su vez, facilitará la implantación de una función inversa de logística que nos permita optimizar los recursos obsoletos desde cualquier punto de la cadena de valor, disminuyendo de este modo costos, lo que le permitirá a la empresa satisfacer las necesidades del consumidor y reducir el impacto ambiental que como resultado de la producción genere.

De igual manera, los diferentes autores determinan cuales son las actividades principales que conforman como un todo la logística inversa, sin embargo, tomaremos varios referentes de actividades que guardan similitudes entre ellas, la primera está clasificada en:

- Reutilización
- Reparación, restauración y remanufactura
- Reciclaje
- Recuperación de energía
- Vertido

La segunda clasificación, según el producto es:

- Devolución al proveedor
- Reventa
- Reacondicionamiento
- Restauración
- Reprocesamiento
- Reciclaje
- Vertedero

La tercera según el envase y embalaje:

- Reutilización
- Restauración
- Reciclaje

Razones Para El Uso De La Logística Inversa

En el diseño de las estrategias a tomar para implantar la logística inversa como una ventaja competitiva en las organizaciones es necesario enmarcar estas estrategias en conceptos globales y luego en sectores más puntuales. Es así como se toman tres factores principales como marcos globales, los cuales se encuentran actualmente en la mesa de cualquier organización que desee sobrevivir, estos son:

a) Beneficios económicos: La utilización de la logística inversa en actividades como es el reciclaje de las materias primas que pueden ser reutilizadas en los procesos productivos, necesariamente trae disminución en los costos.

b) Normatividad vigente: La creciente preocupación por proteger el medio ambiente y la salud de todos los habitantes del país, ha hecho que el Estado intervenga a través de leyes y normatividad, entre las que se encuentra “el artículo 65 de la Ley 99 de 1993, establece que corresponde en materia ambiental a los municipios y distritos elaborar y adoptar planes, programas y proyectos ambientales y dictar normas para el control, la preservación y la defensa del patrimonio ecológico”.

El decreto 456 de 2008, de nivel distrital determina el Plan Institucional de Gestión Ambiental “PIGA”, al igual que todo lo referente y normado sobre vertimientos peligrosos, sustancias tóxicas, emisión de gases contaminantes, son entre otras las medidas que ha establecido el Estado, tanto en entidades privadas como entidades públicas, para disminuir el impacto ambiental de determinadas actividades industriales y empresariales.

c) Conciencia social: Este factor se viene implementando como básico en las entidades tanto privadas como públicas, al igual, que en el colectivo de los consumidores se vienen desarrollando una tendencia por adquirir productos que sean naturales, amigables con el medio ambiente o que tengan la propiedad que puedan ser reciclables.

Siendo estas las tendencias empresariales, es necesario que se definan las razones y/o objetivos que se tienen para desarrollarlas, podemos entonces plantear los que determina el autor Feitó (2006):

d) Razones competitivas: La mayoría de los minoristas y fabricantes, han cambiado sus políticas de retorno durante los últimos años debido a presiones competitivas. Las empresas creen que un cliente satisfecho es su recurso más importante y parte de la satisfacción involucra la devolución de productos no deseados o productos que los clientes consideran que no satisfacen sus necesidades.

e) Eliminar el inventario de los clientes: Las estrategias de la logística inversa, también se utilizan para eliminar el inventario del cliente, y así poder comprar más productos nuevos. Generalmente, los minoristas tienen menos capacidades en el manejo de inventario y por tanto gestionarlo desde la empresa proveedora, aumenta la satisfacción de los mismos.

f) Proteger el margen de ganancia: Esta variable estratégica es muy parecida a la anterior, es decir también se trata de eliminar el inventario de los clientes con el objetivo de tener siempre en venta productos frescos con los que se obtendrían mejores precios.

g) Problemas legales y medioambientales de vertedero: Esta es una variable a tener en cuenta, pues los nuevos requerimientos legales sobre vertederos e impacto ambiental restringen el vertido de residuos peligrosos sin un correcto tratamiento, lo cual podría generar demandas legales millonarias a las empresas.

h) Recuperar el valor del producto y/o los recursos: Algunas empresas han empezado los programas de recuperación de recursos y encontraron que una porción de sus ganancias se deriva de la reutilización de partes de los productos ya vendidos a sus clientes y que vuelven a ser materia prima para sus nuevos productos.

Logística inversa, una opción para ser competitivos

Dentro del desarrollo conceptual y operativo de la aplicación de la Gestión de Operaciones en las organizaciones, se debe recordar las diez decisiones estratégicas de operación como base inicial, es allí donde se enmarca la logística inversa como eje fundamental en la estrategia al incorporarla en la organización como ventaja competitiva.

Para visualizar de mejor manera los puntos donde se debe trabajar en lo que se refiere a las decisiones de operaciones, dentro de la organización, y así lograr el objetivo de establecer la logística inversa como ventaja competitiva, se ha desarrollado en el cuadro No. 1 de forma simplificada, el objetivo de este ensayo, mostrando cada una de las “diez decisiones de operación”.

| DECISION ESTRATEGICA | APLICACIÓN |
|---|--|
| Planificación de bienes y servicios | Establecer la LI en la organización requiere realizar cambios en los productos y/o servicios, realizar nuevos procedimientos o suprimir algunos existentes, al igual, que los flujos de cada proceso analizarán cuándo desechar, reciclar, reprocesar, reutilizar o reparar. |
| Calidad | Las materias primas biodegradables que se utilicen en los nuevos productos, deben estar acordes, para evitar posibles problemas a futuro. |
| Planificación del proceso y de la calidad | Se debe desarrollar el programa maestro de producción, teniendo en cuenta las nuevas actividades de LI. |
| Localización | Diseñar alternativas de recolección, manejo y despacho, que encadenen la posición física de la organización. |
| Organización | Requiere cambios de hábitos, y de cultura organizacional, conciencia de los integrantes de los beneficios para la empresa y para la sociedad de realizar |

| DECISION ESTRATEGICA | APLICACIÓN |
|---------------------------------------|---|
| | productos o desarrollar servicios más amables con el entorno. |
| Recursos humanos y diseño del trabajo | De acuerdo a los cambios en la producción, se necesita capacitación para el recurso humano y establecimiento de nuevos procesos. |
| Compras | Se obliga a articular con el programa maestro de producción, realizar nuevas planificaciones de materiales y de capacidades. |
| Inventario | Diseño de herramientas procedimentales que brinden articular la modalidad de inventario normal, con el inventario que se genera con la LI, aspectos como la trazabilidad y el registro de los productos retornados se deben contemplar. |
| Programación | Estas también se establecen de acuerdo al programa maestro de producción, se deberá contar con programas detallados a corto plazo, estos generan las respectivas |

| DECISION ESTRATEGICA | APLICACIÓN |
|-------------------------|---|
| | órdenes de trabajo para personal, escenarios, momentos inmediatos y predeterminados. |
| Mantenimiento | Con el diseño de productos y/o servicios que cuentan con etapas nuevas de LI, se requiere revisión de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo, al igual, que una nueva reorganización del proceso total de mantenimiento. |

CUADRO No. 1 “Diez decisiones de operación”. FUENTE: Compilado ensayo “La logística inversa: una actividad para ser competitivos” Oscar Cárdenas y Juan Carlos Montaña

En el capítulo cuatro del libro de Díaz (2004), “La Logística Inversa como arma estratégica”, plantea el autor que así como en España, la legislación ha establecido nuevos parámetros a los productores en lo referente a la disposición de las basuras, los subproductos y los productos, lo cual en algunas empresas ha fortalecido la imagen empresarial de las mismas y han logrado beneficios de costos adicionales.

Pero aún más competitivo, es el hecho que estas empresas que han alcanzado rendimientos y se encuentran cumpliendo con la legislación, ya habían comenzado hace algunos años procesos de logística inversa. Logrando desde antes de la normatividad estatal brindar un mejor servicio pos-venta, pos-consumo y la obtención de nuevos segmentos del mercado.

En la última década, las organizaciones se han venido preocupando por temas como la responsabilidad social, la ética empresarial y el impacto ambiental de su gestión. Cabe resaltar el señalamiento del director de la academia EADA de Barcelona Torras Luís (2001):

Es conveniente aclarar las diferencias entre responsabilidad social y la ética empresarial, ya que los evidentes puntos de contacto entre ambas tienden a generar una cierta confusión entre los mismos profesionales. Los dos conceptos tienen significados diferentes. La responsabilidad social empresarial está relacionada, con el contrato social entre las organizaciones empresariales y la sociedad en que operan. La ética empresarial, en cambio, exige que la organización y los individuos se comporten de acuerdo con las normas establecidas por la filosofía moral.

Las empresas vienen trabajando para que su productividad y ganancias no se vean afectadas, también para lograr agrupar a empresas y científicos entorno al tema de la Logística Inversa, siendo este un gran paso para que se establezca una cultura global de tecnologías limpias.

Podemos citar las palabras del investigador Catalá del Grupo de Envases del IATA - CSIC, en el congreso de Hispack que reunió a 300 expertos europeos en innovación para el desarrollo sostenible de envases y embalajes, "Desde el mundo científico pretendemos concientizar a las empresas fabricantes de packaging sobre la necesidad de implantar tecnologías limpias que permitan, por un lado, el ahorro de energía y de materias primas, y por otro, la reducción de emisiones, residuos y vertidos".

Actualmente, el nivel de investigación en nuestro país es muy alto, equiparable al de otros países de la Unión Europea, sin embargo, todavía nos encontramos con el obstáculo que muchos proyectos en marcha no llegan a la fase de desarrollo industrial".

De igual manera, Rogers y Tibben-Lembke (1998), llevaron a cabo una encuesta entre 1.200 empresas norteamericanas que ocupaban distintas posiciones en la cadena de aprovisionamiento: fabricantes, mayoristas, minoristas, proveedores de servicios, para conocer las características predominantes de la logística inversa en ese país.

La respuesta a la pregunta ¿Cree usted que la gestión de los retornos tienen un carácter estratégico?; si es así, ¿de que tipo?, arrojó los siguientes resultados:

| TIPO DE FINALIDAD ESTRATEGICA | PORCENTAJE |
|--|-------------------|
| Razones Competitivas | 85,2 |
| Mantener un canal "Limpio" | 33,4 |
| Obligatoriedad legal de recuperar los materiales | 28,9 |
| Recuperación de valor | 27,5 |
| Recuperación de activos | 26,5 |
| Protección del margen | 18,4 |

CUADRO 2. Encuesta empresarial, FUENTE: Rogers,D.; Tibben –Lembke, (1998). *Reverse logistics trends and practices*, Universidad de Nevada, Nevada.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pueden apreciar dos aspectos relevantes: uno de ellos, es que para un 85% (1.020 empresas) de los consultados. Efectivamente, la política de

Logística Inversa, tiene carácter estratégico. El segundo aspecto es que la variación porcentual entre las ventajas de tipo de costos, mejora ambiental, normatividad estatal y recuperación de valor, no alcanza un 10%. Así se puede concluir que para los empresarios americanos la Logística Inversa es una ventaja competitiva que se debe implantar de acuerdo al tipo de organización.

Es claro que la preocupación ambiental no está solamente en las organizaciones europeas y norteamericanas; en nuestro país, Colombia, la legislación comienza a dar un giro importante sobre medidas de hecho, disposiciones que deben adoptar las diferentes organizaciones. Sin embargo, los pasos de establecimiento de medidas de Logística Inversa son incipientes en todos los sectores de productos y servicios. Por ello, es el momento de impulsar este tipo de políticas organizacionales. Lógicamente, estos cambios requieren un gran esfuerzo de cambio cultural en toda la organización e inversión de capitales que permita traer beneficios de índole ambiental, social y económica, variables que benefician tanto a las empresas como a todos los ciudadanos del país.

Bibliografía

1. Cure, Vellojin, Mesa González y Mier Amaya, (2006). *Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones, Ingeniería y Desarrollo*, No. 20, Universidad del Norte - Barranquilla Colombia.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=85202013>
2. Diaz Adenso, (2004). *Logística inversa y medio ambiente*. España : McGraw Hill.
3. Feitó, (2006). *Logística Inversa y gestión respetuosa con el medioambiente*. La Habana – Cuba : Editorial ORBE
4. Heizel, Jay y Render, (2001). *Dirección de la producción decisiones estratégicas* Editorial Prentice Hall, sexta edición.
5. Nash Jhon, (1994). *Gestión de operaciones pragmáticas*.
6. Rogers,D.; Tibben –Lembke, (1998). *Reverse logistics trends and practices*, Universidad de Nevada, Nevada
7. Porter Michael, (1980). *Estrategia Competitiva*, Editorial Free Press :
<http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/la-ventaja-competitiva-de-michael.html>.
8. (2007) El concepto de logística inversa, *Revista el lenguaje global de los negocios*, boletín informativo No. 8.
9. Tagtachian Juan Carlos, (2008). *Producción, procesos y operaciones* :
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/reutilizacion-y-reciclaje-en-la-produccion.htm>
10. Torras Luís, (2001). *La responsabilidad social como ventaja competitiva*, Academic Director: EADA, Barcelona – España.

11. Velasquez Andrés, (enero – abril 2006). *Modelos de gestión de operaciones para PYMES innovadoras*, Revista EAN, No. 47Bogotá-Colombia.

De: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/205>