



Logística Inversa

¿Un mal necesario?

Logística Inversa

¿Un mal necesario?

Desde el punto de vista del valor agregado, la logística inversa de productos defectuosos o en exceso está muy lejos de aportar al negocio.

A la misma conclusión llegaremos desde el punto de vista de Gestión de la Calidad, Lean Manufacturing o Six Sigma; la experiencia demuestra que más vale invertir en procesos que garanticen productos y servicios sin fallas, por la vía del Control Estadístico de Procesos y otro conjunto de herramientas, que formalizar un proceso de admisión de productos defectuosos. Los trabajos de Deming, Juran y tantos otros han demostrado que los costos asociados a la mala calidad, entendida como la no conformidad con un estándar predefinido, superan con creces la inversión requerida para producir y despachar sin errores.

Un buen punto de partida, por lo tanto, en el análisis de la Logística Inversa, es entenderla efectivamente como un "mal", como un proceso indeseado que destruye valor y resta eficiencia.

Pero el hecho de que instituciones tan serias como el Supply Chain Council tengan como parte de su marco metodológico los procesos de "Return", o que exitosas empresas del Retail y otros sectores industriales tengan grandes áreas especializadas en el tema, nos dan ciertas luces sobre lo "necesario" de esta ya verdadera subdisciplina.

A continuación haremos algunas distinciones que nos permitan entender mejor los procesos asociados a la Logística Inversa y los elementos que deberían estar presentes en su gestión. Veremos también que algunos procesos de retorno tienen una justificación y un aporte de valor al negocio.

Logística Inversa

Categorías

Si nos guiamos por la clasificación de procesos del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) del Supply Chain Council (SCC), en el primer nivel debemos distinguir entre Source-**Return**, es decir lo que devolvemos a nuestros proveedores, y Deliver-**Return**, o los procesos asociados a devoluciones de nuestros clientes.



En un segundo nivel de detalle, siempre utilizando la nomenclatura del SCC, nos encontraremos con una clasificación expresada según la tipología de la devolución, como se presenta en la siguiente tabla:

Productos defectuosos	Productos en exceso, vencidos u obsoletos	Productos a Mantenimiento/ Reparación/ Reutilización
Productos en devolución por incumplimiento de especificaciones.	Productos devueltos por sobrepasar la cantidad solicitada o no corresponder con lo solicitado. También considera, devoluciones ex post acordadas por vencimiento, obsolescencia u otras condiciones.	Productos o activos devueltos con el propósito de ser mantenidos, reparados o reutilizados, para volver a ser entregados.

Categoría 1

Devolución de productos defectuosos

Un producto defectuoso es aquel que no cumple con las especificaciones, es decir con la definición del producto y/o servicio que una empresa está comercializando. El primer problema que enfrentamos al respecto es que muchas veces esas especificaciones no están claramente definidas o derechamente no existen.



La publicidad es el principal inductor de expectativas (que el cliente asume en derecho como especificaciones), y no es de extrañar por lo tanto, que a partir de ella se generen tantas decepciones y procesos de devolución.

Los abusos por parte de las empresas hacia los consumidores finales, en cuanto a no cumplir con lo prometido, o no informar con claridad acerca de las especificaciones de sus productos y servicios, están siendo cada vez más limitados por la legislación, las asociaciones de consumidores, y más que nada a través de las redes sociales, donde las malas prácticas hacia los clientes se propagan a velocidad vertiginosa.

Sin embargo, sigue habiendo un gran trecho por recorrer, especialmente en la definición del servicio, parte integrante de la especificación. Al respecto, todavía no está clara la forma de compensar una mala atención, una espera desmesurada o un trato discriminatorio.

Categoría 1

Devolución de productos defectuosos...



Por la vereda opuesta, nos encontramos también con los abusos por parte del consumidor, o el terreno de las devoluciones fraudulentas. El caso extremo lo encontramos en la industria de la ropa, donde algunos consumidores se han habituado al deporte de utilizar la ropa para una fiesta o para exhibirse en las redes sociales, para luego devolverla y tomar otra o pedir el dinero de vuelta. En Estados Unidos, esta práctica conocida como **wardrobing** está causando importantes pérdidas a la industria y está obligando a algunas empresas a tomar medidas de protección al respecto.

Sea por la razón de la inherente falta de cumplimiento de especificaciones de los productores, del mayor empoderamiento de los consumidores o del abuso de éstos, el hecho es que las devoluciones representan hoy en día una fracción importante del negocio. Según el último estudio realizado en 2013 por la National Retail Federation de Estados Unidos, el volumen de mercadería devuelta desde los consumidores alcanzó el **8,6%** de las ventas, una cifra realmente preocupante.

Pero si el volumen de devoluciones parece alto, peor es la situación cuando evaluamos el costo que inducen, el que puede fácilmente duplicar o triplicar el costo del propio despacho.

Categoría 2

Devolución de productos en exceso, vencidos u obsoletos

Dentro de la propia empresa, la explicación del retorno de productos en exceso es en general, la relocalización de ese inventario en una ubicación en que sí puedan ser vendidos y por lo tanto puede asociarse a una ineficiencia del proceso de planificación. Esta práctica (de transferir productos de un punto de venta a otro pasando o no por un centro de distribución) está muy difundida pues rara vez se asignan a la operación de venta los altos costos de esa transferencia.

En el caso de productos vencidos u obsoletos, es claro que el costo será aún mayor, pues, o deberán ser dados de baja, o bien ser liquidados a un precio indeseado, a lo que se agregará el costo del retorno.

Pero los mayores problemas se producen hoy en día a nivel de las relaciones entre productores y retailers. Es aquí donde se producen los grandes volúmenes de devolución, debido principalmente a malas prácticas de venta (empujar la venta para cumplir con las metas sin importar las devoluciones posteriores), acuerdos explícitos entre las partes (típicamente devoluciones de ropa a fin de temporada) o derechamente abusos por parte de los retailers.



La complejidad de recibir, clasificar y relocalizar grandes volúmenes de productos cuando los procesos no están pensados para ello, puede transformar rápidamente el problema en un laberinto sin solución.

Categoría 3

Productos a mantención y/o reparación

En este caso estamos hablando de productos que retornan de acuerdo a condiciones establecidas en una garantía o de acuerdo a un plan de mantenimiento, con el propósito de ser restaurados en su capacidad de funcionamiento y ser devueltos a la operación. Se trata por lo tanto de procesos que forman parte de la oferta de valor de la empresa.

Un ejemplo de esto es el de una empresa que provee grandes equipos para la minería, los que son vendidos típicamente dentro de un contrato MARC (Maintenance and Repair Contract).



Además de proveer servicios de mantenimiento en faena, el proveedor cuenta con un Centro de Servicios que se hace cargo de las reparaciones de componentes, generándose un sofisticado circuito de logística inversa.

En este caso, el análisis de la confiabilidad de los equipos, la predictibilidad de las fallas y los planes de mantenimiento asociados serán claves para poder planificar la tasa de retorno de componentes o equipos y, por lo tanto, la gestión de los recursos necesarios para la reparación en los tiempos comprometidos.

Categoría 3

Activos reutilizables

Siempre dentro de esta tercera categoría, nos encontramos también con la logística inversa asociada a activos que forman parte de las condiciones de entrega, y que serán luego reutilizados en el despacho de otros productos. A continuación se muestran algunos ejemplos clásicos.



La disponibilidad de contenedores en transporte internacional es un elemento fundamental de la logística, y presenta un importante desafío desde el punto de vista de la optimización, especialmente para las empresas navieras, de forma de disponer de los stocks necesarios en las ubicaciones indicadas.

Un caso similar al anterior es el de los pallets, donde podemos encontrarnos con diferentes casos; el pallet es retornado al despachador, el pallet se incluye como parte del costo de envío y no es retornado, o el pallet pertenece a un tercero quien lo arrienda y se preocupa de su logística.



Los envases retornables generan una logística inversa para las grandes embotelladoras que debe ser cuidadosamente planificada, pues su producción depende de la disponibilidad de este activo, el que está afecto a ciclos estacionales desfasados de la demanda principal.

Para entregar sus productos al retail o a sus tiendas propias los importadores o fabricantes de ropa deben incorporar en sus proceso internos la inclusión del sensor de seguridad. Al igual que en el caso anterior, su no disponibilidad restringe la producción, con la complejidad adicional de que cada retailer utiliza sus propios sensores.



Prácticas recomendadas

La experiencia de Cyliani muestra que los siguientes elementos deben ser parte integrante de una estrategia de optimización de la Logística Inversa de la compañía

Política

- Supply Chain debe trabajar con el área Comercial en la definición cuidadosa y detallada de las políticas de aceptación de devoluciones y los procedimientos asociados.

Medición

- El cuadro de mando de Supply Chain debe considerar métrica de Logística Inversa, como mínimo en términos de porcentaje en relación al despacho, costo total y tiempos de relocalización, con sus objetivos de mejora.

Procesos y TI

- Los procesos de logística inversa deben ser definidos en forma explícita y en su relación con la operación normal, dotándolos del apoyo tecnológico que permita su gestión, en particular el tracking de los retornos.

Planificación

- Debe haber un proceso formal de planificación de logística inversa, que permita dimensionar los recursos necesarios y enfrentar procesos masivos estacionales.

Recursos asignados

- Los recursos operativos deben ser asignados explícitamente, en caso contrario se corren dos riesgos: interferencia con la operación normal o acumulación permanente de productos retornados.

Outsourcing focalizado

- Programar en forma anticipada el outsourcing de “campañas de devolución” puede resultar muy eficiente. Externalizar el total de la logística inversa plantea el problema de encontrar operadores especializados.

¿Quiénes Somos?

Cyliani es una empresa de consultoría, especializada en servicios de soporte a gestión de la Cadena de Suministro.

Constituida el año 2003, Cyliani optimiza los procesos de negocio de sus clientes mediante la incorporación de las mejores prácticas de rediseño, el uso de herramientas de optimización matemática y la puesta en marcha de sistemas de avanzada.



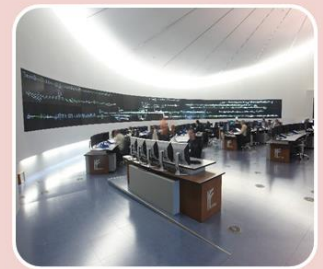
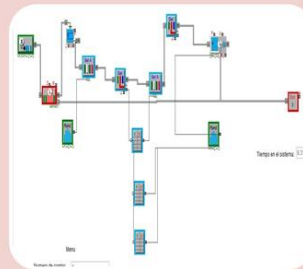
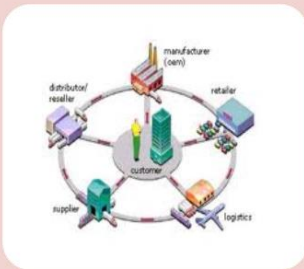
Equipo

Conformada por un equipo de profesionales especializados en **Supply Chain Management**, que consolidan una amplia experiencia en proyectos de transformación para grandes empresas de diferentes sectores industriales.

Afiliaciones



Productos y Servicios



SCM

- Definición de estrategia de Supply Chain
- Rediseño de procesos de la cadena de suministro
- Implementación de herramientas de análisis y planificación operacional

Optimización

- Desarrollo de modelos de optimización
- Desarrollo e Integración de Componentes de Optimización

Simulación

- Desarrollo de Modelos de Simulación de Procesos y Operaciones
- Medición de Capacidad de Servicio

Real Time SCM

Diseño de Centros de Control para la Toma de Decisiones en Tiempo Real

Evaluación de proveedores y QA de Implementación



Logística Inversa

¿Un mal necesario?