

LOGÍSTICA INVERSA, UN ACIERTO DE IDA Y VUELTA

Andrés Rivas

El nivel de optimización y ahorros que la logística inversa fortalecida por analítica avanzada trae al negocio, hoy hacen imposible ignorarla.

Definir cómo y cuándo llegará un producto a su destino es una decisión fundamental; no podríamos imaginar el mundo de los negocios sin ese primer análisis. Pero, ¿qué hay del plan para que esos bienes regresen del punto de uso al productor para ser reutilizados, reciclados o propiamente desechados?

Sé que para muchos directores de operaciones o manufactura y VPs de Supply Chain la logística inversa suele estar fuera del radar o bien aparecer, pero en un lugar secundario, terciario o hasta cuaternario. Pero, curiosamente, es así no porque carezca de importancia, sino porque sus beneficios no están muy claros todavía. Y sí, hablo de beneficios financieros que impactan directamente en los indicadores clave de competitividad y rentabilidad de un negocio.

En Sintec Consulting hemos desarrollado proyectos de logística inversa para algunas de las empresas con las operaciones más complejas a nivel latinoamericano. Gracias a nuestro enfoque innovador que comprende no sólo la parte operativa sino también la inteligencia analítica, logramos resultados que tecnifican modelos al grado de poder predecir con un nivel de confiabilidad de hasta 88 por ciento los flujos ideales de la operación para reuso, reciclado o desecho apropiado de los materiales.

Imagina una empresa cervecera que da abasto a 200 mil clientes a través de 200 Centros de Distribución: piensa por un momento en cómo lucen sus racks, la dimensión de su inventario, el desafío de encontrar el punto de equilibrio en su planeación de ventas y operaciones, así como el grado de sincronización que debe existir entre todas las funciones de la organización. Es como una orquesta gigante que se tiene que poner a tono.

La empresa que refiero le había puesto atención y control a casi todo, sería imposible que liderara el mercado si no lo hiciera así. Pero quedaba un proceso exento de esa visibilidad y seguimiento: su cadena de logística inversa.

Antes de nuestro proyecto con la empresa mencionada, su *fill rate* se encontraba en un 30 a 40 por ciento de proporción entre lo que necesitaban y lo que realmente recibían las plantas de material retornable. En menos de un año trabajando hombro a hombro, logramos que el cliente disparara este indicador por encima del 85 por ciento, lo que generó altos beneficios económicos en toda la red inversa.

Este es sólo un dato para ejemplificar el alcance de someter la operación de logística inversa a un análisis que permita reducir y dar eficiencia al gasto que de cualquier manera tu negocio tiene que destinar al proceso.

La experiencia demuestra ahorros y optimización en cuatro rubros centrales:



- 1. Inventario del retornable.** El principal ahorro normalmente se localiza en el inventario del producto que el negocio debe retornar. En el caso de embotelladoras, se reduce la cantidad de envases que tienen que comprar permanentemente para dar abasto a su demanda; para decirlo en términos muy coloquiales hablamos de bajar la “flota”, la cantidad de botellas que hay en todo el sistema (plantas, centros de distribución y las que están afuera en el mercado). Refiero a las embotelladoras como ejemplo, pero el beneficio aplica igualmente en la industria papelera, acerera, de retail y automotriz.
- 2. Distribución inversa.** Hay oportunidad en optimizar qué regresar y a dónde, ya que se eliminan al máximo los trayectos vacíos gracias a la tecnología y análisis de datos, ambos diferenciadores clave del servicio que ofrecemos en Sintec. Con ello logramos controlar cuándo y a qué lugar se envían los envases vacíos para aprovechar el camino de regreso del punto de venta a las Plantas, al tiempo que se terminan las decisiones arbitrarias porque cada traslado responde a predicciones de analítica avanzada.
- 3. Nómina.** Transportistas, quienes recolectan, el personal de los CEDIS y almacenes, los colaboradores de la planta y también aquellos que administran la logística inversa —reciben, desempacan, inspeccionan o clasifican el material retornable— así como quienes planifican cuánto envase o material comprar y retornar. Todos ellos forman parte de una plantilla laboral cuyo costo se reduce al optimizar la gestión completa.
- 4. Infraestructura.** Todas las inversiones que se hacen para operar la logística inversa, comúnmente de índole física como racks y espacios para manejar todo el material retornable, pueden beneficiarse de herramientas tecnológicas y software para la optimización.

Además del *driver* financiero, que sin duda es un motivador por sí mismo, es importante considerar que la cadena de logística inversa también integra un enfoque que se alinea bien en el sentido de responsabilidad con el medio ambiente. En términos de cultura organizacional, las iniciativas green dan una señal de que la empresa cuida el gasto y lo que se consume, es un mensaje de congruencia.

Finalmente, hay que decir que ni el consumidor en *retail* ni cualquier empresa en industria B2B quiere que el material a retornar esté parado en sus instalaciones afectando su operación o tardar mucho para recuperar su dinero. La logística inversa optimizada habilita mayor agilidad de reacción para atenderles mejor y retirarles el material lo antes posible; en el caso de *e-commerce* permite conectar directamente con el área de servicio al cliente para mejorar la devolución.

En nuestra experiencia, contar con un equipo especializado, enfoque pragmático, experiencia práctica y analítica avanzada son los ingredientes que hacen de un proyecto de consultoría en logística inversa, una apuesta segura.

Es por eso que en Sintec, no solo implementamos las herramientas para optimizar el día a día, sino que además configuramos métodos para pronosticar la venta y los retornables. Sabemos que cada negocio es un caso particular, lo estudiamos a detalle y participamos no sólo desde el escritorio corporativo sino desde la operación misma. En resumen, optimizar la cadena de logística inversa con Sintec Consulting es tener la seguridad de que habrá beneficios de ida y vuelta.

Acerca del autor



Andrés Rivas,
Director Comercial
andres.rivas@sintec.com

Cuenta con mas de 21 años de experiencia en proyectos relacionados a inversiones de capital e infraestructura, optimizaciones de cadenas de suministro y transformaciones organizacionales orientadas a lograr la excelencia operativa. Ha trabajado con clientes como Heineken, Softys, Arca Continental, DeAcero, Grupo Bimbo y Grupo Pisa en México, Latinoamérica y Europa. Recientemente Andrés ha desarrollado capacidades en clientes relacionadas a las prácticas de industria 4.0 como son analítica avanzada y el desarrollo de soluciones digitales que le permitan a los clientes desarrollar análisis prescriptivos.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_