

Logística inversa en empresas de comercialización de productos masivos. Caso Industrias Venado S.A

Reverse logistics in mass product marketing companies. Industrias Venado S.A Case
Logística reversa em empresas de marketing de massa. Caso Indústrias Venado S.A.

Marco Antonio Paco Vargas

marcopacovargas@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7185-7908>

Profesional independiente, La Paz , Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.13>

Recibido 25 de marzo 2022 / Arbitrado el 03 de abril 2022 / Aceptado el 12 de junio 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

RESUMEN

En este artículo se aborda un tema escasamente estudiado en Bolivia, con respecto a la logística, el cual es la logística inversa, que se refiere, entre otras cosas, al retiro de productos defectuosos y/o vencidos, de los puntos de venta y a la reutilización de envases de productos de consumo masivo. Se aborda a través de un estudio de tipo explicativo, no experimental, transeccional y descriptivo en el que se analiza la logística de una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, que requieren de una profundización de la cadena logística que haga frente a los problemas generados en el proceso de producción, comercialización y consumo de productos, en los que se encuentran productos vencidos, dañados y un contingente de desechos por envases que perjudican al consumidor y su medio ambiente. Los resultados muestran una concentración de los esfuerzos de los ejecutivos y empresarios, en la fase de aprovisionamiento de insumos y distribución de productos, no así en la logística de reemplazo de productos dañados, retiro o sustitución de productos vencidos y tratamiento de desechos, lo cual incide en la calidad del producto. Las conclusiones apuntan a que la temática de la logística inversa en Bolivia es un asunto de largo plazo, en la que las empresas e industrias productoras de consumo masivo, muestran rechazo a invertir en recursos destinados a la logística de reemplazo de artículos vencidos y tratamiento de residuos en beneficio del medio ambiente.

Palabras clave: Logística, logística inversa, satisfacción del consumidor, comercialización, productos de consumo masivo

ABSTRACT

This article deals with a topic that has been scarcely studied in Bolivia, regarding logistics, which is reverse logistics, which refers, among other things, to the withdrawal of defective and/or expired products, from the points of sale and to the reuse of containers for mass consumption products. It is approached through an explanatory, non-experimental, cross-sectional and descriptive study in which the logistics of a company dedicated to the commercialization of mass consumption products is analyzed, which require a deepening of the logistics chain to deal with the problems generated in the process of production, commercialization and consumption of products, in which there are expired, damaged products and a contingent of waste from packaging that harms the consumer and their environment. The results show a concentration of the efforts of the executives and businessmen, in the phase of provision of inputs and distribution of products, but not in the logistics of replacement of damaged products, removal or replacement of expired products and waste treatment, which affects the quality of the product. The conclusions point to the fact that the issue of reverse logistics in Bolivia is a long-term issue, in which companies and industries producing mass consumption show a reluctance to invest in resources for the logistics of replacing expired items and treatment of waste for the benefit of the environment.

Keywords: Marketing: Logistics, reverse logistics, consumer satisfaction, marketing, consumer products

Este artigo trata de um tema pouco estudado na Bolívia, referente à logística, que é a logística reversa, que se refere, entre outras coisas, à retirada de produtos defeituosos e/ou vencidos, dos pontos de venda e ao reaproveitamento de recipientes para produtos de consumo de massa. Aborda-se através de um estudo explicativo, não experimental, transeccional e descritivo em que se analisa a logística de uma empresa dedicada à comercialização de produtos de consumo de massa, que requerem um aprofundamento da cadeia logística para lidar com os problemas gerados no processo de produção, comercialização e consumo de produtos, em que existam produtos vencidos, danificados e um contingente de resíduos de embalagens que agridem o consumidor e seu meio ambiente. Os resultados mostram uma concentração dos esforços de executivos e empresários, na fase de abastecimento de insumos e distribuição de produtos, mas não na logística de reposição de produtos danificados, retirada ou reposição de produtos vencidos e tratamento de resíduos, o que afeta a qualidade do produto. As conclusões apontam para o fato de que a questão da logística reversa na Bolívia é um problema de longo prazo, em que empresas e indústrias produtoras de consumo de massa relutam em investir em recursos para a logística de reposição de itens vencidos e tratamento de resíduos em benefício do ambiente.

Palavras-chave Logística, logística reversa, satisfação do consumidor, marketing, produtos de consumo

INTRODUCCION

Para cualquier empresa dedicada a la fabricación o comercialización de productos con cierta vida útil, uno de los rompecabezas más difíciles de resolver sobre logística es el proceso que implica recuperar de los puntos de venta los artículos previamente distribuidos para su venta, los cuales tienen defectos o, por su calidad de perecederos, deben ser sustituidos por otros. Detrás de un incremento notable en las operaciones de una empresa, que se efectiviza en problemas cada vez más significativos en la coordinación de la función de distribución se evidencia un problema importante en la función logística, que tiene deficiencias a nivel de distribución de los productos, pero que se manifiestan con mayor intensidad en la falta de una estrategia de logística que permita una administración eficiente de la provisión de productos de la empresa a los locales de expendio y, por ende, a los consumidores de los productos de la empresa, especialmente traducidos en la gestión y reemplazo de productos defectuosos, vencidos y en mal estado.

Además, se hace necesario establecer mecanismos eficientes que permitan un tratamiento adecuado de los desechos originados por la empresa, ya que ello contribuirá indirectamente a la satisfacción de los consumidores. Estos problemas originan descontento e insatisfacción en niveles crecientes entre los consumidores de productos de consumo masivo, los cuales tienen una amplia oferta de productos nacionales y extranjeros, por lo que su sustitución es relativamente sencilla.

Por ello, es necesario contar con una estrategia que permita administrar estas deficiencias de la función logística de la empresa, que redunde finalmente en niveles mayores de satisfacción de los consumidores. En la presente investigación se analiza la problemática de la logística inversa en Industrias Venado S.A., y su efecto en la satisfacción del consumidor.

El objeto de estudio es la logística inversa en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo que, a través de su relación con el mercado, y la forma en que realiza la logística empresarial no satisface adecuadamente las necesidades del consumidor. El incremento de la frecuencia con la que los consumidores no encuentran el producto que requieren, la existencia de productos vencidos, en mal estado, envases que engrosan las existencias de basura en los municipios, etc., son indicadores de que Industrias Venado requiere de un replanteamiento estratégico de logística, que se encargue de solucionar estos problemas de manera óptima. La solución al problema en esta investigación se constituirá, luego del diseño y sugerencias en una propuesta de logística inversa que permita a estas empresas incrementar los niveles de satisfacción de los consumidores.

Antecedentes y conceptos

La historia de la logística se remite a la era en la que los seres humanos almacenaban los alimentos en cavernas, con la finalidad de aprovisionarse en la temporada en invierno y otros temporales que en ese entonces soportaba la especie humana (Beetrack blog, 2022).

Al no existir una logística de transporte, las culturas ancestrales, se encontraban forzadas a establecer sus viviendas y posteriormente aldeas en sitios de producción, de alimentos, para maximizar en lo posible su sustento alimenticio. Posteriormente, con el transcurrir del tiempo, la evolución de los medios de transporte, permitió que las nuevas civilizaciones contaran con mayor flexibilidad al momento de establecer las comunidades en un territorio u otro.

La evolución de la logística después de los avances del comercio y la producción industrial, posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En este momento los enfoques de la logística comienzan a redefinirse debido a este tipo de inconvenientes

(Beetrack blog, 2022):

- La necesidad de la coordinación de la línea de producción.
- El aumento de la demanda para el abastecimiento de materia prima.
- El incremento de productos que requerían una mayor infraestructura de almacenamiento y logística de distribución.

Este fenómeno que hizo parte de los antecedentes de la logística también provocó la necesidad de una mayor inversión en redes de comunicación y transporte. De esta forma se fue dando inicio a la logística empresarial.

Antecedentes

La Logística Inversa se inicia de forma importante, en la década de los años 80 cuando se produce una avalancha de protestas llevadas a cabo por grupos ecologistas, que se manifestó principalmente en países industrializados, debido a los daños causados al medio ambiente, señalando como responsables de esta situación a las grandes corporaciones y cadenas de distribución, que fueron cuestionados por la opinión pública acerca de la cantidad de desechos que generaban sus actividades empresariales, por lo que rápidamente iniciaron o reformularon sus procesos de distribución de productos que no afectaran al medio ambiente, los cuales eran complementados con una gran variedad de atractivos y modernos envases (Sagra, 2008).

Estos movimientos de tipo ecologista, sumados a las fuerzas de la oferta y la demanda en las grandes y pequeñas economías, han sido el motor para el mercado del reciclaje, por lo que actualmente hoy en día existe una gran variedad de productos que van desde el papel de oficina hasta bolsas para empacar comidas rápidas, que se elaboran con base en la pulpa de papel reciclado.

La logística inversa se enfoca hacia el análisis de los procesos de reciclaje y la gestión eficiente de sistemas de logística inversa, desde una perspectiva integral que contemple, tanto la oferta

de estos productos desde el consumidor hasta el recuperador, como la demanda de los mismos a través de estrategias de marketing que favorezcan su posterior comercialización (Silva, 2015).

En este ámbito las administraciones públicas, de los diferentes países han comenzado a asumir las demandas sociales planteadas al respecto. Para ello, mediante estrategias de logística inversa, se han emprendido acciones destinadas a disminuir la generación de residuos, incentivando las actividades de recuperación, reciclaje y reutilización de los productos (Descuadrando, 2011).

Los primeros trabajos académicos sobre la recuperación de productos fuera de uso en el ámbito de la empresa, datan de la década de los años 90, aunque ya en los años 70 se publican trabajos pionero que se ocupaban del análisis del problema de la distribución en la industria del reciclaje. Sin embargo, no es hasta los años 90 cuando se comienza a estudiar con mayor profundidad la gestión de los productos fuera de uso (Descuadrando, 2011).

Durante la segunda década del siglo XXI, se vienen realizando y presentando de forma continua una serie de trabajos que abordan el tema de la escasez de recursos y materias primas, así como las oportunidades que la recuperación y reutilización de productos usados representan para la empresa y para la sociedad.

Finalmente, se puede citar la investigación de Berna y Padilla (2022), titulado “Análisis de casos de Logística Inversa en Empresas Colombianas”, en el que a través de un estudio documental se analiza la logística inversa de varias empresas y su contribución a la disminución de residuos sólidos, pertenecientes a diferentes sectores como ser: industria de alimentos, la industria de plástico, el sector del cartón y papel y las empresas dedicadas a la comercialización de productos electrónicos.

En esta investigación se muestran evidencias de que algunas empresas de países como Colombia, se esfuerzan en obtener logros en la integración del componente logístico en beneficio del medio

ambiente, especialmente en ciudades, en el que la contaminación por desechos industriales es crítica.

Aspectos conceptuales

Según Rey (1988) la logística es el flujo de materiales, información y dinero entre consumidores y proveedores, es un conjunto de actividades interdependientes y, se constituye en uno de los cinco principales procesos de negocios

Para Rey, la logística puede ser definida desde diferentes puntos de vista. De acuerdo al contexto, la logística puede ser (Rey, 1988):

- **Logística de instalaciones:** Es el flujo de materiales e información dentro de una instalación (conocida anteriormente como manejo de materiales).

- **Logística corporativa:** Es el flujo de materiales e información entre procesos corporativos y entre instalaciones.

- **Logística de la cadena de suministros:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores y los proveedores originales (usualmente a escala doméstica).

- **Logística global:** Es el flujo de materiales e información entre consumidores globales (usualmente de diferentes países) y proveedores globales.

Los elementos del proceso de toma de decisiones relacionadas con la logística son (Ballou, 1991):

1. **Entorno Logístico.** Esta expresión engloba todos aquellos factores, restricciones, fuerzas, condiciones, circunstancias y relaciones que rodean y afectan a la toma de decisiones logísticas, y sobre los cuales el responsable de la decisión tiene poco o ningún control. De forma específica, dentro del entorno se pueden incluir cuestiones como almacenamientos disponibles, las limitaciones legales, la estructura del mercado o los avances tecnológicos. De todo este entorno es de donde se derivan las restricciones, problemas y alternativas relacionadas con las actividades logísticas.

2. **Metas.** Dentro de una empresa los objetivos pueden formularse de diferente modo según el nivel en que nos encontremos. Por un lado, están los objetivos globales que la empresa como un todo intenta conseguir y que pueden estar relacionados con el bienestar social, y las metas relacionadas con problemas individuales.

3. **Prospectiva de futuro.** La toma de decisiones logísticas implica la planificación realizada actualmente, para el futuro (a pesar de no conocer con exactitud que sucesos ocurrirán en dicho futuro) de todas las acciones que pueden ser beneficiosas para la empresa.

Ballou (1991), plantea que la toma de decisiones logísticas puede considerarse que tiene lugar en el nivel estratégico y en el nivel operativo. Las decisiones estratégicas están relacionadas con la configuración total de la red a través de la cual circularán productos y servicios, además de preocuparse del establecimiento de las estrategias a largo plazo que guiarán el funcionamiento logístico. Las decisiones estratégicas típicas son la determinación del número y situación de los almacenes de la red logística, la especificación de los productos y servicios en cada punto de almacenamiento, o el establecimiento del nivel del servicio logístico que se ofrecerá a los clientes. Las decisiones operativas están relacionadas con la planificación a corto plazo ocupándose de la adecuada utilización de los fondos existentes, normalmente detallados en los planes estratégicos.

Los procesos que conforman la logística según Rey (1988) son:

1. Manufactura o compras
2. Almacenamiento
3. Gerencia de inventarios
4. Distribución
5. Respuesta al cliente

Logística inversa

Los fabricantes o comercializadores de productos con cierta vida útil, deben resolver uno de los problemas más complejos, sobre la logística inversa, que es el proceso relacionado con la recuperación de los productos vencidos, defectuosos o dañados en la manipulación y/o conservación en los puntos de venta (Hubert, 1998).

La devolución de productos, supone un problema de múltiples facetas afectando a la labor logística en su vertiente de recogida del producto (como articular dicha labor en colaboración con el cliente e intentando minimizar su coste) de almacenamiento del mismo hasta su destino final y transporte de dicho material hasta su nuevo destino. Igualmente se observa la vertiente puramente financiera del problema, ya que en muchas ocasiones el producto devuelto no se encuentra en condiciones de ser comercializado de nuevo, al menos en las mismas condiciones que el resto del producto a la venta.

Para definir logística inversa es preciso recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

Logística es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económicamente posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final (Redger, 2002).

Logística inversa es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el lugar de consumo hasta el origen (o retorno a la empresa) de una forma eficiente, considerando la forma menos costosa para la empresa, con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución (Council of Logistics Management, 2005).

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible (Council of Logistics Management, 2005).

Entre las actividades más importantes de la logística Inversa, se encuentran las siguientes: recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de 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.

En función a las directivas comunitarias, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos - bienes de consumo, envases y embalajes, componentes de automoción, material eléctrico y electrónico-, lo que va a implicar en los próximos años una importante modificación de muchos procesos productivos y, además, una oportunidad como nuevo mercado para muchos operadores de transporte, almacenaje y distribución.

La consecuencia de los procesos descritos anteriormente es clara: durante los próximos años la logística inversa va a suponer un estilo de vida empresarial en la que, muy probablemente, se convierta en un negocio importante para redefinir la calidad de las empresas. Una actividad con un enorme potencial de crecimiento que ha sido definida como la última frontera para la reducción de costes en las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

Satisfacción del consumidor

La satisfacción del cliente está dada por la conducta y las experiencias del cliente o usuario acerca de los productos y servicios que la empresa pone a disposición del cliente. La satisfacción del cliente o usuario estará dada por factores como (Silva, 2015):

- Encuentros con el personal de servicio.
- Apariencia y características de las instalaciones de servicio, tanto exteriores como interiores.

- Interacciones con el equipo de autoservicio.
- Características y conducta de otros clientes.

La satisfacción del consumidor, es un elemento clave crítico en las relaciones entre las empresas y su mercado; por este motivo, es uno de los constructos con mayor tradición en la investigación.

En la actualidad, aún no existe un consenso a la hora de definir si la satisfacción se debe interpretar como un resultado de la evaluación acerca de una transacción específica o como una evaluación acumulativa que realiza el cliente sobre su experiencia de consumo a lo largo del tiempo. En los últimos años parece existir un cierto consenso sobre la satisfacción como un fenómeno ligado a valoraciones cognitivas y respuestas afectivas. El componente cognitivo es un proceso mental en donde intervienen cierta cantidad de variables que le permiten al cliente hacer comparaciones y formar juicios racionales, y como consecuencia de esa evaluación se generan sentimientos positivos o negativos que se entienden como el componente afectivo (Ospina P. & Gil S., 2011).

Las actividades claves de la logística relacionadas con la satisfacción del cliente, son las siguientes (Krugger, 2005):

1. Servicio al cliente: Es decir, el servicio que se le puede proporcionar al cliente como parte del proceso de comercialización, ampliando la simple venta hacia otros conceptos de comunicación con el consumidor o cliente, posibles servicios y asesoramiento en la adquisición de productos de la empresa.

2. Transporte: Del producto hacia los centros de comercialización, y en el caso de la logística inversa, el transporte se debe entender como el proceso mediante el cual la empresa reemplaza productos defectuosos, recoge envases para su reciclaje. Para el cliente es satisfactorio, que la

empresa llegue a su entorno para recoger un envase reciclable o cambiar un producto defectuoso.

3. Gestión de Inventarios: La gestión de inventarios, se refiere al proceso mediante el cual la empresa coloca a disposición del cliente o consumidor sus productos. Esta gestión incluye las actividades destinadas a mantener un stock de productos frescos, no defectuosos, y llegado el caso, la implantación de un proceso transparente de devolución de productos.

4. Procesamiento de pedidos: Son las actividades relativas al proceso y viabilización de los pedidos de los clientes.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

La satisfacción del consumidor ha permitido evolucionar a la logística, debido a que ha planteado la necesidad de introducir recursos logísticos para lograr la satisfacción del cliente o consumidor. Esto ha permitido plantear factores que intervienen en la evolución de la logística, como ser (Krugger, 2005):

1. Aumento en líneas de producción.
2. La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
3. La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios.
4. Desarrollo de sistemas de información.
5. Estrategias de JIT.

La inclusión de estos factores para lograr la satisfacción del cliente trae beneficios como ser (Krugger, 2005):

1. Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
2. Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
3. Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad,

confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

MÉTODO

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplica en esta investigación es el explicativo, debido a que se pretende llevar a cabo un análisis que trascienda a la simple descripción del fenómeno de la logística empresarial, llegando a establecer y configurar la denominada logística inversa del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El estudio explicativo, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas, como es el caso de la logística inversa y la satisfacción del consumidor.

Tipo de diseño

El presente estudio es no experimental debido a que no se introduce ningún cambio en el fenómeno de estudio, que es la logística inversa, es decir, se estudia el fenómeno tal y como se presenta en el mercado paceño, con la comercialización de productos de consumo masivo.

De igual manera, el presente estudio es transeccional debido a que la recolección de datos se realizó por única vez, mediante la aplicación de instrumentos de recolección primaria a los sujetos que participan en el proceso logístico de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de investigación empleada fue la encuesta. La encuesta se aplicó a intermediario de productos de consumo masivo.

De igual manera, en el estudio realizado, se empleó la técnica documental acerca de reportes de ventas y distribución de productos de la empresa

analizada.

Los instrumentos empleados fueron, el cuestionario y la elaboración de fichas de datos obtenidos de la documentación de la empresa.

Fuentes de datos

La fuente de datos fueron los obtenidos de forma exclusiva de los resultados obtenidos de los cuestionarios y de la información proporcionada por la empresa.

Estrategias de logística inversa para empresas de productos consumo masivo

Identificación de la empresa

Industrias Venado S.A., ha atravesado por varias etapas desde su fundación, hasta la actualidad, las cuales se pueden resumir en los siguientes hitos importantes (Grupo Venado, 2018):

1. Primer período: desde la fundación que fue el 1° de junio de 1916 hasta el 25 de marzo de 1941, período en el cual la empresa se dedicó a uno de sus productos principales, la fabricación de alcohol potable marca Venado cuya materia prima consistía en cereales.

2. Segundo período: a partir del 26 de marzo de 1941 hasta el 28 de febrero de 1981, se concluyó con la fabricación de alcohol de cereales ya que, en el país, empezaron a funcionar los ingenios azucareros quienes se dedicaron a la producción de alcohol utilizando como materia prima la caña de azúcar, en este período también se empezaron a fabricar levaduras de panificación, gelatinas y algunos otros productos en muy poca escala.

3. Tercer período: a partir del 1° de marzo de 1981 a la fecha, Industrias Venado S.A. alcanzó a ocupar el primer sitio en la fabricación de productos alimenticios en Bolivia.

El 15 de julio de 1949, se suscribió un contrato de licencia de marca, asistencia técnica y know how con Stándar Brand Incorporated, NY, para la fabricación de los siguientes productos:

- Levadura de panificación fresca y seca de la marca Fleischmann.
- Polvos de hornear Fleischmann y Royal – postres (pudines y gelatinas).
- Jarabe de malta “Fleischmann Diamalt”.
- Acondicionador de masa “Arcady”.

Situación actual

Industrias Venado S.A. en la búsqueda continua de la excelencia y la calidad, ha trabajado muy duro para ser acreedor de un Standard de Calidad de Nivel Internacional, que pocas empresas poseen en el continente americano.

La ISO 9002 posee varias normas, entre las cuales destacan: ISO 9001 (asegura la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio de postventa), ISO 9002 (asegura la calidad en la producción, instalación, y servicio postventa) e ISO 9003 (asegura la calidad en la inspección y los ensayos finales). ISO 900 se implantó con el fin de asegurar la calidad de los productos elaborados.

En marzo de 2002 “British Standards Institución” otorgó a Industrias Venado S.A. el certificado N° FM 66077, el cual da fe que nuestra empresa cumple con los requerimientos de BS en ISO 9002: 1994. El certificado declara el siguiente alcance:

Elaboración y comercialización de productos como:

- Salsas y aderezos
- Sopas, cremas y caldos concentrados deshidratados
- Levadura seca y fresca para panificación
- Bebidas y postres en polvo
- Polvos para hornear y mejoradores de masa
- Almidón de maíz

Industrias Venado S.A., es una industria dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos. Actualmente tiene la producción de alimentos de varias líneas importantes, las cuales son Fleischmann, Royal y Kris, elabora y comercializa alrededor de 165 productos distribuidos en 11 líneas de productos. Estos

productos los distribuye y comercializa en alrededor de 21.800 locales comerciales de la ciudad de La Paz, entre supermercados, almacenes, tiendas de barrio, puestos de mercado y kioscos. Además, sus productos se distribuyen entre 2.650 clientes institucionales como pensiones, locales de expendio de comida rápida y puestos ambulantes de comida (Grupo Venado, 2018).

La distribución de sus productos, se realiza mediante vehículos propios tipo COMBI, las cuales realizan recorridos, distribuidos en 23 zonas urbanas y 14 zonas rurales. Emplea alrededor de 45 empleados involucrados en la distribución de productos. Además, tiene un contrato de distribución con empresas de mercadeo, Distribución & Mercadeo de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, las cuales se encargan de la distribución de un tercio de los productos de la empresa.

Los períodos de distribución de productos son variables, y oscilan en frecuencias de 7 y 28 días, las cuales no se encuentran adecuadamente coordinadas por los ejecutivos de la empresa, dando lugar a frecuentes quejas de productos pasados en su fecha de vencimiento para el consumo

RESULTADOS

El factor que influye en mayor medida en las decisiones logísticas de Industrias Venado S.A., son las “metas de la empresa”, es decir, los objetivos de producción y de comercialización que tiene esta empresa, a los cuales el área logística debe contribuir de manera efectiva.

Casi todos los procesos logísticos se realizan en la empresa Industrias Venado S.A., estos procesos son: compras, almacenamiento, gerencia de inventarios y distribución.

Una de las funciones logísticas menos desarrolladas en la empresa, es la “respuesta al cliente”, porque supone la participación u orientación de la logística hacia el cliente o consumidor final, es decir: la logística inversa.

Los principios en los cuales se basa la gestión logística de la empresa, se encuentran enmarcados en una visión tradicional de la función logística en la empresa, en la que la respuesta al consumidor no es una prioridad de Industrias Venado S.A. Estos aspectos se demuestran en las siguientes secciones.

Las marcas de productos sustitutos, tanto en la distribución y comercialización de alimentos sustitutos a los de Industrias Venado S.A. son NESTLÉ, Productos Dely y HELMANN.

Los consumidores señalan que el consumo o adquisición de productos de Industrias Venado S.A. es “dos o tres veces por semana”; luego, en menor proporción se señala un consumo y adquisición semanal. Finalmente, solo un 19% de los consumidores respondió que la adquisición de estos productos es “diaria”.

Se observa una frecuencia mayor de consumidores y distribuidores que han encontrado productos vencidos en el proceso de consumo o venta de mercadería de Industrias Venado S.A. Sin embargo, son los intermediarios quienes señalan que han encontrado productos vencidos, con mayor frecuencia durante el proceso de manipulación y venta de los productos, en relación a los consumidores. Es importante puntualizar también que es la mayoría de los consumidores y distribuidores, que afirman no haber encontrado productos vencidos en el proceso de consumo o ventas.

Los intermediarios señalan que han encontrado mercadería defectuosa, con mayor frecuencia durante el proceso de manipulación y venta de los productos, en relación a los consumidores. Sin embargo, la mayoría de los consumidores y distribuidores, señalan que no han encontrado productos defectuosos en el proceso de consumo o ventas.

En los consumidores se observa una mayor predisposición para realizar tareas de reciclaje de envases; sin embargo, en ambos casos, tanto consumidores como intermediarios, en su mayoría

muestran escasa predisposición para cumplir tareas de reciclaje de envases de Industrias Venado S.A.

Según los ejecutivos del área logística, los problemas más importantes que originan la necesidad de logística inversa en Industrias Venado S.A., son la existencia de “mercancía defectuosa”, es decir la necesidad de retirar de los puntos de venta, productos en mal estado; y, el “retorno de inventario no vendido”, es decir, productos vencidos en su respectiva fecha de vencimiento, o fuera de temporada.

Otros motivos, menos significativos, que hacen pensar en la necesidad de una logística inversa en Industrias Venado S.A., según los ejecutivos del área logística son la “devolución de productos de parte de los clientes” y la “existencia de productos vencidos”. Finalmente, en la categoría “otros”, los ejecutivos mencionan la necesidad de preservación del medio ambiente.

En lo que respecta a los elementos de la logística inversa que se deberían considerar en Industrias Venado S.A., la mayoría de los ejecutivos considera que la logística inversa en Industrias Venado S.A., está ligada al “reciclaje de envases”. Es decir, al retiro de envases del mercado, y posterior reutilización, luego de un proceso de limpieza de los mismos.

Los intermediarios respondieron que la logística inversa de Industrias Venado S.A., debería llegar al consumidor.

Los factores que cumplen en mayor medida con las expectativas de consumidores, son la calidad y la amplia distribución de los productos de Industrias Venado S.A.

Las quejas de los consumidores más frecuentes sobre los productos de Industrias Venado S.A., según los intermediarios, son los productos vencidos. En menor medida, los consumidores perciben deficiencias en los productos y en los envases defectuosos.

La mayoría de los consumidores perciben un producto adecuado a sus requerimientos por lo que no tienen predisposición a cambiar de empresa

o marca.

Los ejecutivos señalan que las razones que mencionan para que los productos de Industrias Venado S.A., brinden satisfacción plena a los consumidores, son las siguientes: productos de marcas reconocidas, las cuales son conocidas por los consumidores y saben que esperar de estos productos y por la experiencia de la empresa en la producción y venta de este tipo de productos.

La logística inversa en Industrias Venado S.A., está ligada al “reciclaje de envases”. Es decir, al retiro de envases del mercado, y posterior reutilización, luego de un proceso de limpieza de los mismos. En menor proporción se considera que la logística inversa debe concentrarse en la “gestión de residuos”.

La satisfacción de los consumidores de productos de Industrias Venado S.A., no es plena; sino que tanto intermediarios como consumidores responden, aunque sea en porcentajes relativamente bajos, que existen consumidores que no están plenamente satisfechos.

El factor que tiene una mayor incidencia en la satisfacción de los consumidores es “la gestión de inventarios”, porque el contacto de los consumidores con este tipo de deshechos es constante. Otros factores logísticos que inciden en la satisfacción del consumidor, es el “servicio al consumidor”, es decir, el proceso de facilitar la compra al consumidor, que no solamente significa una mejor distribución, sino que dotar a los consumidores de ciertas facilidades que le permitan comprar de manera oportuna y expedita los productos de la empresa.

Los ejecutivos consideran que el factor presupuestario para ejecutar la logística inversa, es el que debería primar para decidir su implantación en la empresa.

Los productos vencidos, son los que generan mayor insatisfacción en los consumidores de Industrias Venado S.A., debido a que se constituyen en un factor que perjudica de manera directa el consumo de estos productos, y cualquier producto

vencido que encuentre en el proceso de compra, origina insatisfacción. Y si este tipo de incidentes son frecuentes o se hacen cada vez más frecuentes, la insatisfacción será mayor.

El factor que mejor contribuiría a mejorar la satisfacción del consumidor de Industrias Venado S.A., es “la gestión de envases y promociones”, porque implica actuar directamente sobre el consumidor final, en acciones que lo benefician e implementando incentivos para incrementar o mejorar las ventas de Industrias Venado S.A. Otros factores mencionados, para mejorar la satisfacción del consumidor son: “conseguir siempre productos no vencidos”, un factor netamente de logística inversa y tener una “amplia distribución” en la ciudad de La Paz.

Propuesta de estrategia de logística inversa

La propuesta parte de una identificación adecuada de los componentes de la función logística en INDUSTRIAS VENADO S.A., que supere la visión tradicional de la función logística concretada a los aspectos de aprovisionamiento de insumos a una visión integrada en la que se incorpore a todos los eslabones de la cadena de suministros y llegue al consumidor o demandante final de alimentos y derivados.

El primer componente de la propuesta en sí es la de modificar la concepción de los ejecutivos y empresarios con respecto a la función logística de la empresa, que contemple la necesidad de superar la concentración en los aspectos monetarios de la cadena de suministros.

El segundo componente de la propuesta está conformado por la capacitación en el tema Logístico, que se constituye en un factor básico de gran importancia, previo a la implementación, para que se pueda implementar un manejo integrado de la función logística.

La capacitación dentro de la presente propuesta se aplica en varias instancias de la propuesta. En principio, contribuye a modificar la concepción

de la visión de los ejecutivos y empresarios. con respecto a la función logística. La capacitación contribuye al logro de una visión de sistema en la cadena de suministro, que se constituye en uno de los elementos más importantes para la implementación de la propuesta, para que posteriormente se llegue a consolidar la gestión en la cadena de suministros.

El siguiente componente de la propuesta es la implementación de la logística inversa, considerando todos los aspectos inherentes para su correcta implementación. Para ello se plantea en principio los siguientes aspectos:

1) Ratios de utilización del producto. Es necesario definir indicadores de utilización de alimentos y derivados que permitan medir posteriormente el uso de los productos y sus particularidades. Estos indicadores serían los siguientes:

- % de la población que recurre al uso de estos productos,
- Frecuencia de compra,
- Ventas anuales,
- Precios máximos y mínimos de venta,
- Decisión de compra

2) Gestión del flujo de bienes. No solamente la preocupación por obtener los insumos necesarios para producir alimentos y derivados, sino también, la preocupación necesaria para lograr que los alimentos y derivados se encuentren en las tiendas de alimentos y, lo más importante, lograr que los alimentos y derivados estén disponibles de una manera fluida entre los consumidores de alimentos.

3) Distribución flexible de los productos. A partir de convenios con intermediarios y cadenas de tiendas de la empresa.

Las estrategias propuestas para la aplicación de logística inversa, son las siguientes:

1. Favorecer el reciclaje de envases de alimentos, especialmente de envases de plástico, para mejorar la imagen del producto entre los consumidores. Esta estrategia está destinada a mejorar la imagen

de la empresa entre los consumidores, debido a la alta proporción de este tipo de envases en los desechos generados en la ciudad. La implementación de esta estrategia no es totalmente onerosa para la empresa, debido a que es posible llegar a acuerdo con otras empresas del medio que emplean estos envases como insumos para sus procesos productivos. Sin embargo, esta estrategia no puede ser aplicada a todos los segmentos del mercado, por razones de costo, solamente es viable para las zonas de mayor densidad poblacional y cercanía de la ciudad de La Paz.

2. Retirar productos vencidos del mercado, sin costo para los intermediarios, de manera que se disminuya la probabilidad de encontrar productos vencidos al momento de la compra. Si bien esta estrategia es realizada actualmente, se ve por conveniente disminuir los plazos en los cuales se realiza esta actividad, además, de ampliar el radio de acción a las zonas periféricas de la ciudad. Si bien este hecho significa incrementar los costos de distribución del producto, el rédito para la empresa se obtendrá en el largo plazo.

3. Incrementar acciones a través de intermediarios, para compensar a los consumidores por la venta y consumo de productos en mal estado. En esta estrategia se pretende incentivar que el cliente participe de manera más efectiva en la compensación por productos que recibió en mal estado, con la participación activa de los intermediarios, ampliando la cobertura de esta actividad, es decir, llegar a tiendas y puestos de venta de barrios alejados; y, aumentar el tipo de productos beneficiados a otros como ser los alimentos.

4. Evitar la sobre saturación de los productos en los canales de distribución. A través de esta estrategia, se pretende incentivar uno de los derechos más importantes del consumidor como es la opción de elegir productos de un conjunto de marcas y variedades.

5. Desarrollar campañas de reciclaje de

envases, con la participación de inventarios y consumidores de alimentos. Esta estrategia tiene como objetivo involucrar a los consumidores en el reciclaje de envases mediante campañas de promoción de reciclaje de envases de la empresa, que involucre además a los intermediarios y empresas de la pequeña industria que puedan procesar estos residuos en sus respectivos procesos productivos.

6. Informar al consumidor acerca de la composición real de algunos productos alimentos. Esta estrategia está destinada a transparentar las actividades empresariales, es decir, asumir la responsabilidad social de la empresa, frente al mercado con respecto a productos derivados que atentan contra la salud de los consumidores.

DISCUSIÓN

No se ha podido identificar estudios sobre logística inversa en Bolivia, por lo que la discusión se realiza sobre estudios realizados en países vecinos.

Una de las investigaciones importantes pertenece Berdensky (2015), esta investigación aborda la temática de la logística inversa y su vinculación con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial. Esta investigación ubica la logística inversa en un proceso de concientización de parte de los propios empresarios con respecto a las consecuencias de sus actividades empresariales en el ambiente urbano especialmente, unido a una corriente ambientalista en la que los consumidores prefieren acceder a productos amigables con el medio ambiente. A ello, se debe sumar, la legislación que regula el recojo de desechos y residuos de las industrias de productos de consumo masivo.

Esta investigación muestra un escenario al que las empresas nacionales, todavía no han llegado, debido a la vigencia de ideas tradicionales de los empresarios, en ahorrarse todo tipo de gastos y

costos que involucren acciones de cooperación con el medio ambiente, provocadas por sus actividades empresariales.

Un segundo estudio a nivel Latinoamérica, realizado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) acerca del Perfil Logístico de los diferentes países de América Latina a cargo de Rafael Farromeque (2016), señala a Bolivia muy brevemente, como uno de los países que en un futuro incierto se abordará el problema de la logística inversa en un marco de planes integrales de logística urbana de La Paz y Santa Cruz.

Es decir, este estudio, plantea la logística inversa como algo todavía muy de largo plazo, para su implantación en Bolivia, aspecto que se pudo verificar en el estudio llevado a cabo, en el que la empresa analizada, no tiene planes concretos de logística inversa en la actualidad.

Finalmente, se hace referencia al estudio “Estudio de la Logística y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones sostenibles” de Malpica et al. (2021). Esta investigación incide en el hecho de que el concepto de logística inversa, tiene cada vez mayor vigencia en la necesidad de implementar mecanismos de producción cada más sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Sin embargo, los autores reconocen que no existe evidencia en el ámbito de la investigación acerca de la implementación de procesos de logística inversa en los países de la región, salvo de casos puntuales y aislados, lo cual refuerza la visión de que el tema de la logística inversa es un tema pendiente, cuya realización se haría en el largo plazo en países como Bolivia.

CONCLUSIONES

A través del estudio de campo se pudo verificar que en Industrias Venado S.A. se tiene un concepto desactualizado de la función logística, en la que los ejecutivos de empresas alimentos consideran que la logística se concentra

solamente en el abastecimiento de insumos y la disminución de costos. Este aspecto ocasiona que se presente una excesiva concentración en aspectos monetarios y operativos de la función, olvidándose prácticamente que el cliente forma parte de la cadena de abastecimiento.

1. Se marginan o ignoran a ciertos eslabones de la cadena de suministros de, considerándolos exclusivamente como competidores.

2. No se realizan todos los procesos relacionados a la logística empresarial, que provoca que se concentren exclusivamente en aspectos de abastecimiento de insumos y costos de aprovisionamiento, descuidando a la razón de ser de logística como es el cliente final.

3. Las funciones logísticas no conforman un sistema logístico, porque son componentes desarticulados que funcionan en forma aislada, y no intercambian información con los otros subsistemas que componen la red logística.

Esta concepción limitada de la gestión logística, provoca un desconocimiento de los consumidores actuales y potenciales de alimentos. La implantación de una logística inversa no se encuentra dentro de los planes inmediatos de la empresa analizada, aunque la propuesta es un paso inicial que podría ser implementado en las próximas gestiones.

REFERENCIAS

- Ballou, R. (1991). *Logística Empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Beetrack blog. (21 de 03 de 2022). beetrack.com. Obtenido de Antecedentes de la logística: historia y evolución: <https://www.beetrack.com/es/blog/antecedentes-de-la-logistica>, consultado en fecha: 13/04/2023
- Berdensky, E. (2015). *La logística inversa desde la óptica del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires: Universidad Católica Argentina. Tesis de Doctorado en Administración de Empresas.
- Berna P. G., & Padilla O. A. (2022). *Análisis de casos de Logística Inversa en Empresas colombianas*. Córdoba-Colombia: Pub. Universidad de Córdoba. Trabajo de Grado en Licenciatura en Ciencias Económicas.
- Council of Logistics Management. (2005). *Manual de Gestión Logística*. New York: Pub. CLM.
- Descuadrando (2011). *Logística inversa*. descuadrando.com. https://descuadrando.com/Log%C3%ADstica_inversa.
- Farromeque Q., R. (2016). *Perfil Logístico de América Latina*. Caracas: Pub. CAF.
- Grupo Venado. (2018). *Te damos la bienvenida a esta gran familia que sueña y lucha junta*. grupovenado.com. <https://grupovenado.com/sobre-nosotros/>
- Hubert, M. (1998). *Logística del productor al consumidor y viceversa*. Buenos Aires: Ed. Trillas.
- Kruger, K. (2005). *Logística formas de implantación ¿Cómo establecer un sistema adecuado a las necesidades de la empresa?* México: Ed. Thompson & Scout.
- Malpica Z., W., Caicedo P., C., & Lasso E., D. (2021). *Estudio de la Logística y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones sostenibles*. *Revista Estrategia Organizacional*, 11 (1), 1-17.
- Ospina P., S., & Gil S., I. (2011). *Índices Nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura*. Scielo, org. com, 1-24.
- Redger, K. (2002). *Logística a la Inversa: Principios y Aplicaciones*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rey, M. (1988). *Planeación Estratégica de Logística y de la Cadena de Suministros*. La Paz: Pub. Universidad Católica Boliviana (U.C.B.). 15.
- Sagra, G. (2008). *Utilización de la Teoría de la Logística Inversa en el reciclaje, sustitución y re-uso de materiales y la desposición de desperdicios*. *Revista UNAB Digital* 1-12. <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=opciones&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=949>
- Silva, A. (2015). *Importancia de la logística inversa y su impacto en el medio ambiente*. *Revista University.org*, 1-30.