

## APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DEL *FOCUS GROUP* EN LA DETECCIÓN DE ÁREAS DE INVESTIGACIÓN DENTRO DEL NUEVO CAMPO DE LA LOGÍSTICA INVERSA

Fernández Quesada, I.  
De La Fuente García, D.  
Universidad de Oviedo

### RESUMEN

La Logística Inversa (LI) puede considerarse un nuevo campo de investigación dentro del más amplio de la Logística -la mayor parte de las referencias datan de los noventa-. Dada la idoneidad de la técnica del *Focus Group* cuando el conocimiento sobre un determinado tema es escaso, se la utiliza en este nuevo campo, con un triple propósito: contrastar el nivel de conocimiento existente acerca de la disciplina; recabar información que sirviera para confrontar lo ya vertido en la literatura; e identificar posibles áreas emergentes para futuras investigaciones. A este fin se organizan dos diferentes *Focus groups*; uno compuesto por investigadores académicos de la disciplina logística, procedentes de seis países europeos; el segundo compuesto por directivos empresariales con fuerte vinculación con la LI.

**Palabras clave:** Logística Inversa, Áreas de Investigación, *Focus Group*.

### ABSTRACT

Reverse Logistics (RL) may be considered as a relatively recent sub-field (most of references are dated from the 90's) within the more ample one, the Logistics.

The novelty of the RL topic together with the fact that the Focus group technique is one of the most suitable to apply for areas in which little is known, lead to use of this technique to organize two different meetings with a triple purpose: on one hand, to identify the level of knowledge about this topic at the time of the study; on the other hand to serve as a counterpoint of the preceding literature review; finally, to gather information about the most important emerging areas of Reverse Logistics.

In one of focus group, researchers with academic background in general Logistics and from six different European countries were invited. In the second one, characterization differs, as the participants are managers with strong Reverse Logistics responsibility within the local Finnish enterprises where they work.

**Keywords:** Reverse Logistics, Research Areas, Focus Group Technique.

## 1. INTRODUCCIÓN

Ya en 1995, Mentzer y Kahn sugirieron que la investigación cualitativa no parecía estar bien aceptada dentro de los campos de logística, investigación operativa y gestión de materiales. Sin embargo, en los últimos años hemos sido testigos de la creciente importancia otorgada (o al menos, de la mayor demanda) de estos métodos de investigación, a pesar del hecho de que en algunos círculos pueden todavía contemplarse con cierto grado de recelo. Esto se debe al relativo grado de debilidad que injustamente se les ha imputado, en el sentido de carecer de rigor científico y objetividad, así como insuficiente precisión, quizá debido, entre otros argumentos, al pequeño tamaño de las muestras o, a la no factibilidad de replicación (Glasser y Strauss, 1967; Goodyear, 1990).

El alto número de cambios por los que atraviesan tanto los métodos de gestión como la tecnología, junto con la creciente velocidad con la que tales cambios se producen (Lewis, 1998), justifican la actual creciente demanda de investigación cualitativa. La reacción de renovado interés por parte de la comunidad científica por este tipo de métodos no es sino la respuesta necesaria desde el mundo teórico hacia esa realidad cambiante. La investigación cualitativa juega un papel importante en dar acceso y generar debates con los responsables de las tomas de decisión en las empresas y con expertos de la industria (Wright, 1996), ayudando de este modo, a aproximar las visiones de los teóricos con las visiones de la gente de empresa, creando de este modo, un cuerpo de conocimiento basado en observaciones empíricas. Por otra parte y en línea con McCutcheon y Meredith (1993; p. 239) y Glaser y Strauss (1999), estamos de acuerdo con que la investigación cualitativa es uno de los pilares principales para desarrollar teorías bien fundamentadas y con que, ese modo de hacer constituye verdadera investigación científica.

Son bastantes los autores que han señalado la necesidad de un mayor número de investigaciones en este campo emergente de la LI (Pohlen y Farris, 1992; Guide *et al.*, 1997; Johnson y Wang, 1995; Gungor y Gupta, 1999; entre otros). Cuando se conoce poco acerca de un problema particular (y esto se aplica totalmente a la LI), el *Focus group* es una herramienta de investigación apropiada con la que conseguir las bases para formular las cuestiones y las hipótesis de investigación (Zeller y Carmines (1980). El papel trascendental que puede desempeñar la técnica de *Focus group* en este tipo de nuevos campos de investigación es la razón por la que se eligió para este trabajo, constituyéndose éste, como precursor de estadios posteriores de una investigación más amplia. Con su utilización se persiguió un triple propósito: en primer lugar, contrastar el nivel de conocimiento existente acerca de la disciplina en el momento de realizar el estudio; en segundo lugar, recabar información que sirviera para confrontar lo ya vertido en la literatura; por último, identificar las posibles áreas emergentes que precisan de un mayor esfuerzo de investigación.

El resto del artículo se estructura como se describe a continuación: en la siguiente sección se presenta la metodología del *Focus group*; a continuación, se explica cómo esta técnica fue adaptada para los objetivos específicos del presente trabajo; seguidamente se comentan los resultados obtenidos para, finalmente, exponer las conclusiones.

## 2. LA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP

El campo del marketing parece haber sido el ámbito natural en el que el *focus group* ha encontrado la mayor parte de sus aplicaciones. Esta técnica ha sido la protagonista de numerosos artículos de investigación en ese área (por ejemplo Goldman, 1962; Wells, 1974; Cox, Higgenbotham y Burton, 1976; Calder, 1977; Fern, 1982; Welch, 1985; Morganosky y Cude, 2000). Sin embargo, ha sido virtualmente ignorado en áreas distintas a la de marketing (Byers y Wilcox, 1991), en las que sólo recientemente los investigadores han empezado a reconocer y a defender su potencial de investigación.

El *focus group* se caracteriza por proporcionar un método de exploración, que permite a los participantes expresar sus preocupaciones y/u opiniones dentro de un contexto que es útil para la comunidad científica (Zeller y Carmines, 1980).

Cuando se trabaja con el *focus group*, se pueden adoptar tres enfoques diferentes según la clasificación de Calder (1977): el exploratorio, el clínico y el fenomenológico. La opción exploratoria fue la adoptada en este trabajo porque permite tanto identificar y estructurar

nuevas preguntas de investigación surgidas dentro del grupo y valoradas como puntos importantes, como obtener, incluso, directrices para investigaciones futuras (Angell y Klassen, 1999)<sup>1</sup>, todo ello de interés al plantearse el presente estudio.

Por otra parte, las entrevistas mantenidas dentro del *focus group* pueden ser, de acuerdo con Morgan (1997), parte de un estudio multimétodo cuando se usan conjuntamente con entrevistas individuales, *surveys*, experimentos, observaciones directas, etc. Igualmente Morgan y Spanish (1984; p. 253) sugirieron que los *focus groups* “se pueden añadir a otras estrategias de recogida de datos bien sean de tipo cualitativo o cuantitativo”. Esta posibilidad era igualmente de interés ya que es intención de los autores ampliar posteriormente la investigación en el campo de la LI a partir de las “pistas” obtenidas del *focus group*.

Como se ha señalado, la mayor ventaja de llevar a cabo un *focus group* es la habilidad para obtener información detallada y profunda, bajo distintas perspectivas<sup>2</sup> enfatizando la interacción dinámica y sinérgica del grupo. No obstante, la utilización de esta herramienta de investigación no está exenta de desventajas, entre las que se pueden mencionar las cuatro siguientes:

1. Dado que es difícil asegurar la aleatoriedad en la elección de los participantes (Wells, 1974), los resultados y opiniones pueden interpretarse como sesgados en cierto sentido, lo que restringe su valor.
2. El tamaño de la muestra es normalmente pequeño, lo cual puede igualmente conducir a una posible restricción en cuanto al espectro de opiniones recabadas.
3. La organización del *focus group* puede resultar costosa.
4. Algún componente del grupo puede verse tentado a responder de acuerdo con lo que él juzga que el grupo espera (Crowne y Marlow, 1964).

### 3. CONFORMACIÓN DE LOS *FOCUS GROUPS*

Uno de los objetivos perseguidos con este trabajo era delimitar y orientar investigaciones subsiguientes. Este primer trabajo de “filtrado” era necesario por el elevado número de aspectos susceptibles de una más profunda investigación dentro del ámbito de la LI; se hacía preciso identificar aquellas facetas que fueran de mayor interés, un interés manifestado a través del conocimiento y la experiencia de personas con diferentes perspectivas y *backgrounds*. La necesidad de delimitación es imperativa ya que “sin un propósito de investigación, es fácil verse inundado por el volumen de datos” (Eisenhardt, 1989; p. 536); existe un permanente peligro de “muerte por asfixia de datos” (Pettigrew, 1988).

Guiados por una aspiración holística se organizaron dos diferentes *focus groups*. La forma tradicional de organizar un *focus group* dentro del campo de la LI habría consistido en reunir un único grupo de personas, íntimamente ligadas con ese particular y específico tema. Sin embargo, en ciertas ocasiones la pertenencia, durante un mayor o menor periodo de tiempo, a un determinado círculo o una fuerte especialización puede limitar o constreñir la habilidad para analizar un determinado tema desde un punto de vista más amplio.

De ahí que, a la forma tradicional de componer un grupo (con miembros estrechamente vinculados al tema investigado) se añadiera la idea de complementarlo con la organización de otro diferente, cuyos componentes aunque pudieran no estar tan profundamente vinculados con la LI en particular, sí estuvieran fuertemente involucrados con aspectos logísticos en general. Así por ejemplo, un experto en temas de transporte podría hacer aportaciones valiosas sobre

cómo enviar, a través de la cadena inversa, un producto devuelto, aun cuando él no estuviera específicamente involucrado con la gestión de los retornos.

Una vez tomada la decisión sobre el número de grupos y su naturaleza, se configuró su composición teniendo en cuenta el criterio sugerido por Axelrod (1975) y Angell y Klassen (1999) sobre la homogeneidad dentro de cada uno de ellos. Inicialmente se pensó como ideales los dos siguientes tipos:

- Por una parte, universitarios docentes e investigadores cuyo campo particular de investigación estuviera dentro del ámbito de la Logística en general.
- Por otra parte, personas de empresa directamente relacionadas con la LI y desvinculadas con la investigación teórica, aunque sí acostumbradas a tomar decisiones sobre problemas del día a día empresarial.

Adicionalmente se pensó que era deseable contar con aportaciones de carácter internacional (esto es, dentro de la Unión Europea), en la medida en que los participantes serían portadores de informaciones geográficas diferentes, lo que sin duda, enriquecería los puntos de vista del resto de participantes y de esta manera, el resultado del grupo. En consecuencia, al grupo compuesto por personal universitario se le concedió una naturaleza pan-europea, mientras que al grupo de empresa se le restringió a un único país.

En la Tabla 1 y Tabla 2, se describe la composición de los participantes de cada grupo:

**Tabla 1. Perfil de los participantes del primer *focus group* (celebrado en Hamburgo):**

	<b>Participante</b>	<b>País</b>	<b>Área de interés</b>
1	Catedrático de Gestión Industrial	Finlandia	Gestión de la calidad y Desarrollo del producto
2	Catedrático de Logística	Alemania	Organización de la Producción
3	Catedrático de Gestión de Operaciones	Suecia	Procesos de negocio, Logística, Medidas de funcionamiento
4	Catedrático de Distribución Física	Dinamarca	Logística y Transporte
5	Catedrático de Ingeniería Logística	Reino Unido	Ingeniería Logística y Diseño de procesos industriales
6	Doctor en Admón. de Empresas	España	Logística, Recursos Humanos
7	Catedrático de Gestión Industrial	Finlandia	Gestión de operaciones, Distribución en planta

**Tabla 2. Perfil de los participantes del segundo focus group (celebrado en Finlandia):**

	<b>Puesto</b>	<b>Industria</b>	<b>Características</b>
1	Responsable de Transporte	Electrónica	Líder mundial en su sector.
2	Adjunto del Responsable de Logística	Yates	Proyección al mercado europeo
3	Responsable de Materiales y Logística	Química	Mercado nacional
4	Responsable de Logística	Muebles	Mercado nacional
5	Director de Logística	Eléctrica	Clientes internacionales
6	Responsable de Distribución	Alimentación	Mercado nacional
7	Responsable de Materiales	Papel	Exportaciones a distintos países
8	Responsable de Logística y Distribución	Bebidas	Distribución nacional

El tamaño de los grupos se decidió siguiendo fundamentalmente, las consideraciones de Merton *et al.* (1990; p. 137) de forma que garantizase la participación de todos los componentes, a la vez que asegurase un abanico de diferentes perspectivas. Fern (1982) considera que el tamaño ideal es de ocho miembros.

Una persona ajena a los componentes de los *focus groups* y familiarizado con los criterios para asegurar un buen funcionamiento y resultados, propuestos por Axelrod (1975), Angell y Klassen (1999), o Byers y Wilcox (1991), actuó como monitor. Éste dispuso de unas directrices claves a proponer para la discusión; dichas directrices se elaboraron con anterioridad a las reuniones partiendo de una amplia revisión de la literatura existente hasta la fecha.

El número de cuestiones se limitó a cinco, siguiendo las sugerencias de Krueger (2000) quien propone un número menor de diez (a menudo, alrededor de cinco o seis) y de Stewart y Shamdasani (1990), quienes, de forma coincidente, plantean un número menor a doce. Las preguntas fueron de naturaleza no estructurada, de manera que los entrevistados pudieran contestarlas desde una amplia variedad de dimensiones y puntos de vista.

Asimismo, uno de los autores de este artículo actuó como observador y secretario, tomando notas sobre los comentarios esbozados (los participantes se mostraron más relajados con la idea de no grabar las sesiones). Las actitudes del monitor y del autor, una vez puestos en marcha los debates, se mantuvieron generalmente en un papel discreto, de forma que el grupo desarrollara cada uno de los temas a tratar de la forma más autónoma posible -condiciones también sugeridas por Goldman (1962), Axelrod (1975) y Angell y Klassen (1999)-.

Únicamente dos participantes se vieron en la imposibilidad de asistir a las reuniones. Las cuestiones clave se les hicieron llegar vía e-mail, mediando la solicitud de contar con las respuestas para la reunión del *focus group*; de esta forma, su opinión podría ser conocida y debatida por el resto de los miembros.

Una última consideración es la relativa a las restricciones que supuso la limitación del tiempo para la celebración del *focus group* (un día) dado que ello pudo incidir negativamente en el rango de aspectos que pudieron ser tratados. A pesar de esta posible limitación, la información obtenida permitió satisfacer los objetivos perseguidos.

#### **4. COMENTARIOS Y REFLEXIONES OBTENIDOS DE AMBOS FOCUS GROUP**

Los dos siguientes subapartados recogen los comentarios y reflexiones obtenidos de ambos *focus groups*.

##### **4.1. COMENTARIOS Y REFLEXIONES OBTENIDOS DEL PRIMER FOCUS GROUP**

A pesar del convencimiento sobre la bondad inherente a la idea de reunir expertos de diferentes ámbitos de la logística en general, distintos al más específico de la LI, los resultados obtenidos en esta ocasión particular no fueron alentadores con respecto al segundo y tercer objetivo de la investigación, aunque sí con respecto al primero. Este grupo no contó, a diferencia del otro, con un protocolo de preguntas con anterioridad a la celebración de la sesión ya que uno de los aspectos que, precisamente, se deseaba contrastar era el grado de conocimiento o familiaridad que existía entre los miembros sobre el tema a tratar.

Aunque la voluntad del grupo por contribuir activamente al estudio fue evidente, pocos de los académicos allí reunidos habían oído hablar alguna vez del término “Logística Inversa” como tampoco, de lo que tal término implicaba con exactitud (hecho probablemente achacable a la especialización en sus propios campos de investigación y áreas de interés). Un participante identificó el significado del término con el mero reciclado; cuando se le explicó el significado del término y las actividades incluidas dentro de su paraguas, otro participante comentó que ese tipo de actividades se había llevado a cabo durante siglos –refiriéndose a la actividad de la reparación- y que, por tanto, no entendía qué había de especial para que, de repente y como se le estaba informando, el tema suscitara una creciente atención desde el punto de vista de la investigación.

Una conclusión interesante a extraer de esta experiencia, desde nuestro punto de vista, fue verificar el desconocimiento existente aún en algunos círculos sobre la LI, a pesar de la creciente atención recibida durante la última década. Ello, unido al gran interés manifestado igualmente por una materia tan novedosa, refuerza el valor potencial de las investigaciones en este campo y el esfuerzo de divulgación aún pendiente de realizar.

##### **4.2. COMENTARIOS Y REFLEXIONES OBTENIDOS DE EL SEGUNDO FOCUS GROUP**

Todos los participantes del segundo *focus group* se hallaban directamente involucrados en actividades de LI en sus compañías respectivas. A continuación, se comentan los principales resultados:

1. En primer lugar, se pidió a los miembros del grupo que ordenaran de forma decreciente una lista de cinco aspectos, según la importancia que, según ellos, asignaría el cliente. La “calidad del servicio”<sup>3</sup> resultó en primer lugar, seguida inmediatamente por la “rapidez de entrega”; pudiendo considerar ésta como una faceta adicional de la calidad del servicio,

estos dos primeros resultados demostrarían el grado de consistencia en los juicios emitidos. Los tres aspectos restantes quedaron ordenados como sigue: “variedad de productos”, “precio” y finalmente, “las políticas de retorno”.

La percepción manifestada por estos directivos sobre la valoración general de los clientes apunta al hecho de que las compañías parecen no haber interiorizado aún las ventajas que se podrían obtener de una implantación efectiva de LI, tanto más, si se tiene en cuenta que muchos clientes interpretan, de forma creciente, las políticas relativas a retornos como un rasgo adicional del servicio al cliente (Padmanabhan y Png, 1995; Hillegersberg *et al.*, 2001; Meade y Sarkis, 2002). Esta falta de interiorización se ve reforzada por la observación del número de compañías que parecen todavía ignorar cómo las políticas de retornos pueden resultar un medio sustancial de mejorar el servicio ofrecido a sus clientes, obteniendo a cambio un mayor impacto en la lealtad del cliente y consecuentemente, en las ventas (Stock, 1998). El hecho de facilitar a los clientes los procesos de devolución provoca a menudo una mayor inclinación, por parte del cliente, a completar el proceso de la compra (Daugherty *et al.*, 2002; p. 86). Esta relación entre las políticas de retornos y los beneficios derivados del comportamiento de los clientes podría intensificarse, sobre todo, cuando una política liberal<sup>4</sup> y eficiente de retornos se ve reforzada por una buena capacidad para realizar el seguimiento de los productos devueltos<sup>5</sup>.

2. En segundo lugar, se les preguntó por la actitud de sus compañías con respecto a la LI. En su opinión, existe una especie de inercia en las organizaciones. Incluso cuando, en la actualidad, existe un cierto grado de compromiso con las operaciones de LI, se admitió que era, fundamentalmente, consecuencia de una postura reactiva -según la clasificación de Winsemius y Guntram (1992)-. La legislación medioambiental aprobada durante los últimos años ha desplazado la responsabilidad de la recogida de los productos fabricados sobre las empresas, presionándolas de este modo hacia su involucración, directa o indirecta, con actividades de recuperación. Por tanto, la implantación de procedimientos de LI se debe más a una adhesión a las obligaciones legales que a un comportamiento proactivo a la hora de adoptarlas. Otras razones mencionadas en el grupo, tales como, la presión ejercida por las mayores demandas de los clientes, el posible atractivo económico derivado de la recuperación de valor, o la reducción en los ciclos de tiempo, no se consideraron tan “persuasivas” como la legislación.

Otro síntoma de la pasividad ya expuesta en el párrafo anterior fue la escasez de recursos específicos asignados, por parte de las compañías, a fines relacionados con LI (excepto en una de las compañías presentes). El hecho de que la responsabilidad sobre temas de LI pueda estar repartida y/o compartida entre diferentes departamentos dentro de las compañías (departamento de compras, departamento de logística, departamento de postventa o de producción) refuerza la misma idea.

Un signo adicional de esta actitud de indiferencia hacia la LI fue la escasa prioridad asignada por parte de los directivos; de hecho, el no tener recursos específicos dedicados a actividades de LI demuestra esta falta de prioridad. Estos resultados proporcionan evidencia adicional a los resultados ya obtenidos por Reverse Logistics Executive Council (Bayles, 2000; p. 261) en un *survey* efectuado a 311 directores de logística; de acuerdo con este estudio, el 14% de los directivos entrevistados consideraron el tema como de “importancia relativa”, negándose, por tanto, a reconocerle una prioridad importante. A excepción de ciertas empresas líderes, parece existir una cierta renuencia a aceptar que los esfuerzos

empleados en la LI puedan tener una traducción en términos de reducción de costes, incremento de rentabilidad o reforzamiento de relaciones con otros miembros del canal (Daugherty *et al.*, 2002).

3. En tercer lugar se abordó el problema relativo a la información sobre los costes relacionados con la LI. Se observó una marcada unanimidad en el grupo con respecto a la escasez de información fiable acerca de los costes. Ya Koster *et al.* (2001) detectaron la falta de atención prestada en la literatura a los temas financieros en lo que a LI se refiere. Algunos participantes subrayaron la ambigüedad con respecto al concepto de la propia LI y por tanto, la dificultad para asignar costes a las actividades involucradas. Otros llamaron la atención sobre la falta de una figura responsable de los retornos, bajo cuya autoridad se concentraran o refirieran las tareas y, por ende, los costes. En el artículo de Meyer (1999), el presidente de uno de los más importantes operadores logísticos de LI afirmaba cuán frecuente resulta que, por una parte, todo el mundo dentro de una organización tenga que ver con los retornos, mientras que por otra, no exista una única persona que asuma esta responsabilidad; la misma idea se encuentra en trabajos más recientes (Richardson, 2001). Entre los expertos reunidos en el *focus group*, la mayoría se mostró de acuerdo con que esta idea todavía es reflejo de la situación actual con respecto a los retornos, independientemente del sector.

Por último, y en línea con la afirmación hecha por Goldsby y Closs (2000), algunos miembros aceptaron que el verdadero conocimiento sobre los costes de la LI permanece aún siendo un misterio (aunque en algunos casos, esta afirmación podría extenderse a otras funciones de la empresa). Baste decir que, de las compañías representadas en el *focus group*, cinco de ellas no usaban ningún sistema contable de costes con el que poder llevar a cabo un seguimiento y control de los costes generados por la LI, mientras que las tres compañías restantes afirmaron usar un método “aproximado”; ninguna de ellas reconoció, por ejemplo, estar utilizando costes ABC. Conectado con la información disponible de costes se encontraba la decisión relativa a si subcontratar o no los procesos de LI. Resulta difícil adoptar una solución razonable sin ser capaz de evaluar las posibles alternativas sobre la base de los costes.

4. Otra importante restricción en la gestión de los retornos evidenciada en el debate fue la disponibilidad de información, en todo momento, acerca de los ítems, su condición, su valor, su punto de consumo, etc. Aunque la falta de control sobre estos aspectos puede enfrentar a la compañía a riesgos importantes, la mayoría de los representantes confesó no estar usando ninguna tecnología (software o hardware) de soporte en el manejo de los retornos -solamente dos compañías estaban usando EDI y código de barras-. Por otra parte, es justo admitir la inexistencia de programas comerciales específicos de LI; algunos de los participantes habían oído hablar de sistemas de software “a medida”, en el caso de las excepcionales empresas particulares que los estaban utilizando.

La información acerca de los retornos es valiosa tanto para los miembros de la cadena como para sus clientes. Así por ejemplo, puede ayudar a reducir los abusos, por parte de estos últimos, en el supuesto de compañías que adoptan una política de retornos liberal. Las bases de datos históricas pueden, asimismo, facilitar análisis sobre los defectos ocurridos en remesas provenientes de los mismos proveedores, períodos del año en los que los retornos se producen con mayor frecuencia (información que también sirve para reducir los errores de predicción y que es asimismo necesaria para reducir la incertidumbre en la gestión de los inventarios), etc. Desde el punto de vista del cliente, las tecnologías de comunicación e

información favorecen un conocimiento más exacto de los pedidos en cualquier momento, lo que es considerado como un rasgo adicional del servicio al cliente. Los expertos eran conscientes de que Internet era una herramienta aún pobremente utilizada, manifestando, en este sentido, su confianza en el futuro incremento de sus aplicaciones. Por otra parte, la carencia de esta información electrónica dificulta la obtención de indicadores fiables con los que identificar aquellas variables que destacan por alguna razón y su porqué. Otro inconveniente de la falta de información, puesto sobre la mesa, fue la imposibilidad de realizar evaluaciones sobre el funcionamiento de la LI con las que, entre otros, detectar y corregir posibles ineficiencias. En la mayoría de las compañías presentes en la reunión no se llevaba ninguna evaluación de este tipo; en las que se había llevado a cabo algún intento de evaluación, el único indicador utilizado era la reducción en el consumo de materias primas (sin embargo, es preciso hacer notar que este indicador es más de naturaleza medioambiental que logístico).

5. Por último, cuando se planteó el tema de los retos más importantes a la hora de abordar actividades de LI, se mencionaron los dos problemas siguientes: la dificultades para, en primer lugar, conseguir economías de escala y en segundo lugar, predecir las cantidades, si no exactas, aproximadas de retornos, así como los momentos en el tiempo en los que se producirían. Ya la literatura ha sido sensible a ambos problemas (Guide *et al.*, 2000; Koster *et al.*, 2001) al reconocerlos como factores que complican sensiblemente la gestión de los flujos reversos.

Aunque el porcentaje de retornos se ha estimado según algunos estudios (ver por ejemplo, Rogers y Tibben-Lembke, 1999) en un 5% de la cifra de ventas como media (si bien su estimación puede llegar hasta un 25 ó 30% en algunos segmentos de negocio, e incluso hasta un 50% en el mundo editorial), las compañías representadas en la reunión presentaban, para sus casos particulares, tasas más reducidas. Aún cuando los volúmenes puedan ser insignificantes en algunos casos, la posibilidad de alcanzar economías de escala debería tenerse en cuenta como medio potencial para reducir costes. Así por ejemplo, sería necesario estudiar la influencia negativa que puedan tener los recargos exigidos a los clientes en el momento de la devolución sobre los volúmenes conseguidos de retornos. Dado que esta situación no se correspondía con ninguna de las compañías intervinientes, las razones que impedían la consecución de las economías de escala deberían, por tanto, imputarse a otros factores (posiblemente de carácter positivo, como por ejemplo, la buena calidad de los productos nuevos).

En cuanto a posibles medios favorecedores de los incrementos en volumen, se mencionaron la colaboración entre los diferentes socios de la cadena, *partnerships* entre empresas dentro de la misma industria (como ya ocurre en la industria de las bebidas en Finlandia o con la organización DSD<sup>6</sup> en Alemania) o entre compañías cuyos productos puedan ser compatibles a la hora de ser gestionados conjuntamente; los almacenes centralizados de retornos dirigidos por varios socios de la cadena son un ejemplo de esta colaboración.

Otra opción con la que beneficiarse de consolidación de volúmenes consistiría en recurrir a los operadores logísticos. Estos se encuentran en una posición de ventaja a la hora de alcanzar más fácilmente economías de escala, al poder agregar productos procedentes de distintos clientes; además, su mayor experiencia y disponibilidad de información puede traducirse, con mayor probabilidad, en una reducción de costes (Razzaque y Sheng, 1998).

## 5. CONCLUSIONES

Varios expertos han explorado las posibles áreas de investigación futura dentro del campo emergente de la LI, a través de la técnica del *focus group*. Ello ha permitido, en primer lugar, cumplir con uno de los objetivos del trabajo: el de investigar cuál era el grado de conocimiento que existía sobre esta emergente disciplina. La celebración del primer *focus group* permitió contrastar el desconocimiento existente en ciertos ámbitos, si bien y por estudios posteriores se ha comprobado que la falta de familiaridad es extrapolable a ámbitos adicionales que incluyen incluso a la propia empresa. La utilidad de este resultado estriba en proporcionar un indicador de la necesidad de una mayor investigación, tanto teórica como empírica, que aboque no sólo hacia un necesario cuerpo sólido de conocimiento, sino también que aporte experiencias empíricas y evidencias de buenas prácticas y de sus ventajas derivadas.

El segundo objetivo perseguía contrastar la información vertida en trabajos ya publicados con la realidad representada por los componentes del *focus group*. Los comentarios esbozados, fundamentalmente en la segunda reunión, corroboraron y robustecieron las conclusiones extraídas en estudios previos de la literatura.

Por último, se deseaba identificar áreas de interés prioritario donde concentrar futuros esfuerzos de investigación. La utilidad de nuestro trabajo queda reflejada en este caso, en la forma de las posibles sugerencias que se detallan a continuación.

Una posible línea de investigación, relacionada con el primer aspecto tratado en el segundo *focus group*, consiste en confrontar las percepciones que las empresas tienen sobre lo que los consumidores esperan, con las expectativas de estos consumidores. El objetivo radica en detectar diferencias en el concepto de servicio de las dos partes involucradas. Como consecuencia de ello, las empresas podrían asignar recursos de forma más eficiente a aquellas partes del servicio que más agradaran a los clientes. La metodología SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) se ajusta perfectamente a este fin, dado que se ha revelado como un instrumento de gran valor para que las empresas puedan entender mejor las variables a las que los clientes atribuyen valor y para determinar el nivel de adecuación de su organización actual a las necesidades y expectativas de los clientes.

Con respecto al segundo aspecto tratado, una posible dirección para futuros trabajos consistiría en investigar las razones que justifican la falta de automotivación corporativa cuando se trata de enfrentarse a la gestión de los retornos. Algunas razones apuntadas podrían encontrarse en la carencia de información, desconfianza en las ventajas económicas alcanzables, altos costes, barreras organizativas, restricciones culturales, sector de negocio, etc. La opinión predominante parece ser la de que, la LI supone una carga para la organización, generando además, costes adicionales derivados de las operaciones específicas requeridas (recogida, clasificación, almacenaje, etc.).

La necesidad de reducir los dilatados ciclos de tiempo en los procesamientos de los retornos apuntó hacia la necesidad de extender la aplicación de la técnica de análisis conocida como Gestión del ciclo de vida. Esta técnica es una potente herramienta cuya utilización se ha visto favorecida como consecuencia de las preocupaciones medioambientales. No obstante, su utilidad no se ciñe únicamente al cálculo del impacto medioambiental de un determinado producto a lo largo de su vida útil; puede, además, resultar igualmente valiosa para estimar tiempos y costes. Dado que su uso, en este último sentido, no se encuentra demasiado

generalizado, se deberían llevar a cabo estudios específicamente dirigidos a esta cuestión abarcando diferentes sectores e industrias.

De acuerdo con el tercer aspecto tratado, parece crítico averiguar cuáles son los principales obstáculos para que las compañías adopten sistemas de análisis de costes que a) permitan la toma de diferentes decisiones, tanto estratégicas como operativas, por parte de los directivos responsables de los retornos y b) dismantelen el enraizado sentimiento de que los procesos inversos son costosos –algo que desincentiva posturas de tipo proactivo-. Sería igualmente necesario estar en disposición de cuantificar los beneficios derivados de las distintas decisiones. Solamente después de conocer las implicaciones económicas y financieras de cada actividad, proceso o decisión, la compañía estará en condiciones de centrar efectivamente sus esfuerzos en reducir costes e incrementar beneficios.

Estrechamente vinculado con el punto anterior, el cuarto aspecto tratado sugiere la necesidad de estimular la programación de un software específicamente orientado a la gestión de los retornos, contemplando su elevado carácter de excepcionalidad. Asimismo, se debería promover la transferencia de tecnologías desde otros campos de forma que, los flujos de información pudieran servir críticamente de soporte a las actividades de LI y se integraran con los del resto de la organización.

Finalmente, tampoco se detectaron indicadores específicos con los que evaluar la ejecución de las tareas de LI, aún cuando, es normalmente aceptado que, lo que no se mide no puede ser mejorado. Sería, pues, deseable desarrollar parámetros con los que evaluar y controlar la gestión de este tipo de actividades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANGELL, L.C. y KLASSEN, R.D. (1999): "Integrating environmental issues into the mainstream: an agenda for research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 575-598.
- AXELROD, M. (1975): "10 essentials for good qualitative research", *Marketing News*, Vol. 8, pp. 10-11.
- BYERS, P.Y. y WILCOX, J.R. (1991): "Focus group: A qualitative opportunity for researchers", *The Journal of Business Communication*, Vol. 28, N. 1, pp. 63-78.
- CALDER, B.J. (1977): "Focus group and the nature of qualitative marketing research", *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV, pp. 353-364.
- COX, K.K.; HIGGENBOTHAM, J.B. y BURTON, J. (1976): "Applications of focus group interviews in marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 40, pp. 77-80.
- Council of Logistics Management (2000): *Council of Logistics Management By-laws*, Council of Logistics Management Membership Roster, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- CROWNE, D. y MARLOW, D. (1964): *The approval motive*, New York: John Wiley and son.
- EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N. 4, pp. 532-550.
- FERN, E.F. (1982): "The use of focus groups for idea generation: The effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 1-3.
- GLASSER, B.G. y STRAUSS, A.L. (1999): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, 2ª ed., Aldine de Gruyter, New York. ISBN: 0-202-30260-1.
- GOLDMAN, A.E. (1962): "The group depth interview", *Journal of Marketing*, Vol. 26, pp. 61-68.
- GOLDSBY, T.J. y CLOSS, D.J. (2000): "Using activity based costing to reengineer the reverse logistics channel", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, N. 6, pp. 500-514.
- GOODYEAR, M. (1990): "Qualitative research", en *A Handbook of Market Research*, London: E Birn, R., Hague, P., Valgelder, P., Kogan Page.
- GUIDE, D., SRIVASTAVA, R. y SPENCER, M.S. (1997): "An evaluation of capacity planning techniques in a remanufacturing environment", *International Journal of Production Research*, Vol. 35, N. 1, pp. 67-82.

- GUIDE, D.; JAYARAMAN, V.; SRIVASTAVA, R. y BENTON, W. (2000): "Supply-chain management for recoverable manufacturing systems", *Interfaces*, Vol. 30, N. 3, pp. 125-142.
- GUNGOR, A. y GUPTA, S.M. (1999): "Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: A survey", *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 36, pp. 811-853.
- HILLEGERSBERG, J.; ZUIDWIJK, R.; NUNEN, J. y EIJK, D. (2001): "Supporting return flows in the supply chain", *Communications on the ACM*, Vol. 44, N. 6, pp. 74-79.
- JOHNSON, M.R. y WANG, M.H. (1995): "Planning product disassembly for material recovery opportunities", *International Journal of Production Research*, Vol. 33, N. 1, pp. 3119-3142.
- KOSTER, R.B.M.; VENDEL, M. y DE BRITO, M.P. (2001): "How to organise return handling: an exploratory study with nine retailer warehouses", *ERIM report series Research in Management*.
- KRUEGER, R. (2000): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, London: Sage Publications. ISBN: 0761920714.
- LEDERMAN, L.C. (1989): "Assessing educational effectiveness: the focus group interview as a technique for data collection", *Speech Communication Association*, San Francisco, CA.
- LEWIS, D. (1998): "Iterative triangulations: A theory development process using case studies", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, pp. 455-469.
- MEADE, L. y SARKIS, J. (2002): "A conceptual model for selecting and evaluating third-party reverse logistics providers", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7, N. 5, pp. 283-295.
- MCCUTCHEON, D.M. y MEREDITH, J.R. (1993): "Conducting case study research in operations management", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 239-256.
- MENTZER, J.T. y KAHN, K.B. (1995): "A framework of logistics research", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, N. 1, pp. 231-250.
- MERTON, R.; FISKE, M. y KENDALL, P. (1990): *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*, 2ª ed. London: Collier MacMillan. ISBN: 0029209862.
- MEYER H. (1999): "Many happy returns", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20, N. 4, pp. 27-31.
- Morgan, D.L. (1988): *Focus group as a qualitative research*, Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- MORGAN, D.L. y SPANISH, M.T. (1984): "Focus groups: a new tool for qualitative research", *Qualitative Sociology*, Vol. 3, pp. 253-270.
- MORGANOSKY, M.A. y CUDE, B.J. (2000): "Large format retailing in the US: a consumer experience perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 7, N. 4, pp. 215-222.
- PADMANABHAN, V. y PNG, I.P.L. (1995): "Returns policies: Make money by making good", *Sloan Management Review*, Vol. 37, N. 1, pp. 65-72.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL; A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, N. 1, pp. 12-37.
- PETTIGREW, A. (1988): "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *National Science Foundation Conference on Longitudinal Research. Methods in Organizations*. Austin.
- POHLEN, T.L. y FARRIS II, M.T. (1992): "Reverse logistics in plastics recycling", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 22, N. 7, pp. 35-47.
- RICHARDSON, H.L. (2001): "Logistics in reverse", *Industry Week/IW*, Vol. 250, N. 6, pp. 37-39.
- ROGERS, D.S. y TIBBEN-LEMBKE, R.S. (1999): *Going backwards: reverse logistics trends and practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, P.A.
- STEWART, D. y SHAMDASANI, P. (1990): *Focus Groups: Theory and Practice*, London: Sage. ISBN: 0803933908.
- STOCK, J.R. (1998): *Development and implementation of Reverse Logistics Programs*, Council of Logistics Management, Oak, Brook, IL.
- WELCH, J.L. (1985): "Researching marketing problems and opportunities with focus groups", *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, N. 4, pp. 245-253.
- WELLS, W.D. (1974): "Group Interviewing", en *Handbook of Marketing Research*, editado por R. Ferber, New York: McGrawHill Book Co. Inc.
- WINSEMIUS, P. y GUNTRAM, U. (1992): "Responding to the environmental challenge", *Business Horizons*, Vol. 35, N. 2, pp. 12-20.
- WRIGHT, L. (1996): "Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese Firms", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, N. 6, pp. 59-65.
- ZELLER, R.A. y CARMINES, E. (1980): *Measurement in the Social Sciences: The Link Between Theory and Data*. Cambridge: Cambridge University.

## NOTAS

<sup>1</sup> El enfoque clínico se utiliza cuando el investigador necesita explorar áreas no susceptibles de observación directa; el fenomenológico se usa cuando el investigador desea experimentar el hecho investigado.

<sup>2</sup> A diferencia de los grupos Delphi, donde el resultado deseable es un consenso entre todos los participantes, el propósito del *focus group* es el de proporcionar un amplio rango de puntos de vista sobre un determinado tema.

<sup>3</sup> Calidad de servicio entendida como un compendio de diferentes características relativas a apariencia de las instalaciones y el personal, fiabilidad para ejecutar el servicio, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

<sup>4</sup> Política liberal significa que la compañía no establece demasiadas restricciones para que los productos puedan serle devueltos.

<sup>5</sup> Esta, así llamada, “visibilidad” evitaría agravar aún más el deterioro de la relación con un cliente ya descontento por haber recibido un producto que ha de ser devuelto, al proporcionarle información fidedigna acerca del estado del producto.

<sup>6</sup> Duales System Deutschland: organización alemana responsable de recoger y reciclar los envases y embalajes procedentes de los consumidores.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 27 de julio de 2004 y fue aceptado para su publicación el 29 de septiembre de 2005.

