

La gestión de las devoluciones es una parte crítica de la gestión de la cadena de suministro. Hasta el momento, se ha incidido mejorando la trazabilidad de los productos en los flujos de devolución. Sin embargo, según el Profesor de Gestión de la SC, Prashant Yadav, existe un amplio margen de mejora aún por explotar.

## Incentivos y planificación, clave en las devoluciones

**R**ecuerdas ese jersey tan feo que te regalaron por Navidad? Lo miraste, riéndote entre dientes, agradeciste ese amable gesto, y entonces lo guardaste para posteriormente ir a la tienda para cambiarlo. Cada año tras el período navideño, los minoristas experimentan devoluciones masivas de regalos. Adicionalmente la compra de productos on line ha añadido un mayor porcentaje de productos devueltos. Las devoluciones en general suponen un gran coste para minoristas y fabricantes. De acuerdo con el *Reverse Logistics Executive Council*, las compañías americanas gastan aproximadamente 35.000 millones de dólares anualmente en la manipulación, proceso y transporte de productos devueltos. Una fracción muy amplia de estas devoluciones son productos no defectuosos. La gestión efectiva de las devoluciones es por lo tanto una parte crítica en la gestión del bucle cerrado de la cadena de suministro. Las actuales iniciativas en esta línea se concentran en la mejora de la trazabilidad de los productos en los flujos de devolución, una mejor selección de las devoluciones en el punto de venta y en promover acciones para eludir las devoluciones.

Una mayor comprensión de la dinámica del proceso de devoluciones y de los incentivos para los distintos agentes involucrados, es la clave para optimizar las devoluciones en cualquier entorno. El crecimiento de las devoluciones de cliente (bien on line o cara a cara) es ante todo atribuido a (1) políticas de garantía de devolución del producto ofrecidas por

las grandes cadenas de almacenes y (2) crecimiento de las ventas on line, donde el cliente no puede tocar ni sentir el producto. Desde la perspectiva de un minorista, ofrecer mejores políticas de devoluciones amplía las ventas y promueve la fidelidad del cliente mediante la minimización del riesgo de compra, y en ocasiones es también una señal de mejor calidad del producto (Ver Figura 2). Los productos son devueltos mayoritariamente para cambiarlos y no para recuperar su importe, por eso el minorista no pierde beneficios significativos por las devoluciones. En ciertos casos, los acuerdos comerciales con el fabricante son tales que el minorista puede de hecho no perder nada en las devoluciones. También, en muchos casos hemos encontrado que el minorista ofrece una política de fácil devolución debido a la presión de la competitividad o "comportamiento de la multitud". Desde la perspectiva de un fabricante, los productos devueltos suponen un coste logístico sustancial ya que las devoluciones tienen que ser transportadas a un centro de procesamiento de devoluciones para volver a verificar su calidad, reacondicionar, empaquetar de nuevo, etc, e introducirlos otra vez en la cadena de suministro. Existe un problema de desalineación de incentivos donde el minorista, que puede controlar la cantidad y tiempo de las devoluciones a través de la política que se establezca para las mismas, no está motivado para gestionarlas efectivamente. Por otro lado el fabricante, que a pesar



Por Prashant Yadav  
Profesor de Gestión de la Cadena de Suministro  
Zaragoza Logistics Center  
pyadav@zlc.edu.es

*Los minoristas tienen que investigar las mejores prácticas a aplicar en sus políticas de devoluciones en términos de periodo máximo aceptado*

Figura: 1  
El incremento de las devoluciones del cliente al minorista son una gran carga para la cadena de la logística inversa



Fuente: Sciarrotta 2003, SCM Review, "How Philips Reduced Returns".

de perder mucho dinero por las devoluciones, no tiene control directo sobre las mismas ni medios para reducirlas (aparte de propiciar empaquetados claros y sin confusión, hacer buenos manuales de instrucciones de uso de los productos, etc.). **Modificar los términos comerciales donde el fabricante pague un reembolso al minorista por reducir las devoluciones de sus productos, es una de las medidas enfocadas a la alineación de estos incentivos.**

### Devoluciones selectivas

En Estados Unidos muchos minoristas se han dado cuenta de esto y cada vez son más estrictos con sus políticas de devoluciones. Aunque aún se conservan las políticas de devolución del tipo "durante 60 días no se pregunta nada" y "ningún problema sin el ticket", muchos grandes minoristas, como *Home Depot* y *Wal-Mart* usan ahora sistemas informáticos para monitorizar el comportamiento de las devoluciones y alertar a los vendedores acerca de los clientes que devuelven más de un cierto número de productos sin ticket. Algunos de estos minoristas usan *Return Exchange*, una empresa 3PL, de Irvine (California), que mantiene una base de datos para el seguimiento de devoluciones correspondientes a distintos minoristas. Normalmente se solicita el permiso de conducir o el DNI del comprador cuando se realiza una devolución, y si se ha excedido un cierto número límite establecido de devoluciones, la próxima devolución es denegada. Muchos minoristas han empezado a aplicar un cargo por devoluciones de productos sin el empaquetado completo. *Sears* y *Circuit City* son conocidos por haber adoptado esta práctica. *JC Penney* sólo acepta devoluciones de vestidos de fiesta si la etiqueta está en su posición

original. Esto previene de comportamientos tales como el "alquilar" vestidos para llevarlos una noche y devolverlos posteriormente. *OfficeMax* no acepta devoluciones de cámaras digitales con el empaque abierto (categoría con un porcentaje de devolución muy alto), software, etc, excepto si son defectuosos.

### Periodo de devolución

Al igual que la demanda en la cadena de suministro, la cantidad y fechas de las devoluciones es altamente incierta y difícil de predecir. Adicionalmente, la previsión de devoluciones está afectada por las incertidumbres ya existentes en la previsión de las ventas originales. La mayoría de los modelos de previsión de demanda se construyen con la premisa de que hay una diferencia de tiempo entre la venta del producto en periodo navideño y su devolución.

Con herramientas avanzadas se puede conseguir relativo éxito en la habilidad de predecir ventas navideñas, pero la exactitud en predecir magnitudes y tiempos de devolución de estos productos es extremadamente pobre.

Si los procedimientos para las devoluciones son muy rígidos, hacen que sea difícil predecir cuándo el cliente va a realizar la devolución, puesto que si ve una larga fila para devoluciones decidirá dejarlo para otro día. El periodo de devoluciones se reduciría y sería menos incierto si el procedimiento para realizar las devoluciones fuera ágil, rápido y estándar.

Los minoristas tienen que empezar a investigar cuáles son las mejores prácticas a aplicar en sus políticas de devoluciones en términos de periodo máximo aceptado, reintegro completo o vale, condiciones para aceptar la devolución, etc. Esto, sin embargo, requiere una plataforma de colaboración horizontal entre minoristas para eliminar la amenaza de que un competidor adopte las mismas

Una forma para la alineación de los incentivos es que el fabricante pague un reembolso al minorista por reducir las devoluciones

## Fidelización del cliente versus políticas de devoluciones\*

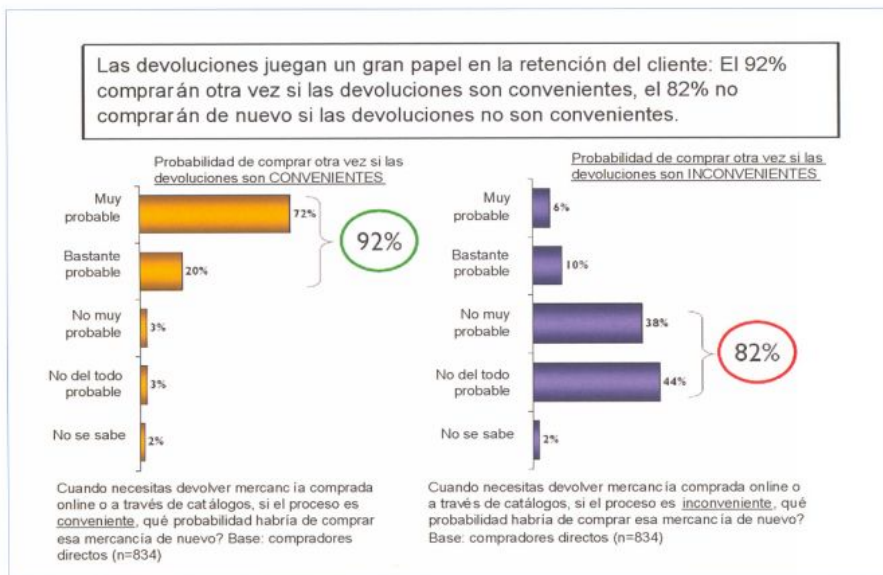


Figura 2

\* Figura tomada del informe Newgistics

políticas de devolución y, por consiguiente, se beneficie de mayores ventas si utiliza políticas más flexibles.

Finalmente tenemos que darnos cuenta de que las devoluciones son un inconveniente para el consumidor y son muy costosas para el fabricante (y también para el minorista).

Los minoristas deberían continuar ofreciendo políticas de devolución flexibles a sus clientes para minimizar el riesgo en la compra. Pero bajo ninguna circunstancia los minoristas deberían evadirse de pretender una mayor educación del cliente acerca del uso del producto y su adecuación al objetivo que busca.

En el segmento de productos electrónicos y tecnológicos la mayoría de las devoluciones se producen porque el cliente no entendía el producto o no era compatible con otro aparato que ya tenía. Una información de calidad para el cliente sobre los productos requiere personal de ventas formado. Pero en el entorno competitivo a nivel minorista, éstos no pueden afrontar el gasto de instruir a su personal sobre tanta variedad de productos. **Los fabricantes deberían tomar la responsabilidad de compensar a los minoristas por la formación del personal y los grandes minoristas deberían empezar a especializar a su personal de ventas en distintas categorías.**

Respecto a los regalos navideños, el

## La desalineación del incentivo en la reducción de devoluciones



Figura 3

minorista debería desarrollar las tarjetas-regalo y proporcionar incentivos adicionales para la adquisición de estas tarjetas-regalo por encima de una compra estándar. Esto reduciría en cierta cantidad las devoluciones post-vacacionales.

Como ejemplo, un dato curioso. Según un estudio reciente llevado a cabo por Visa Card mostró que el 40% de mujeres aseguraba haberse sentido decepcionadas durante años por regalos de sus maridos, padres o hermanos, y que un 18% devolvió un regalo el año pasado. 🙄