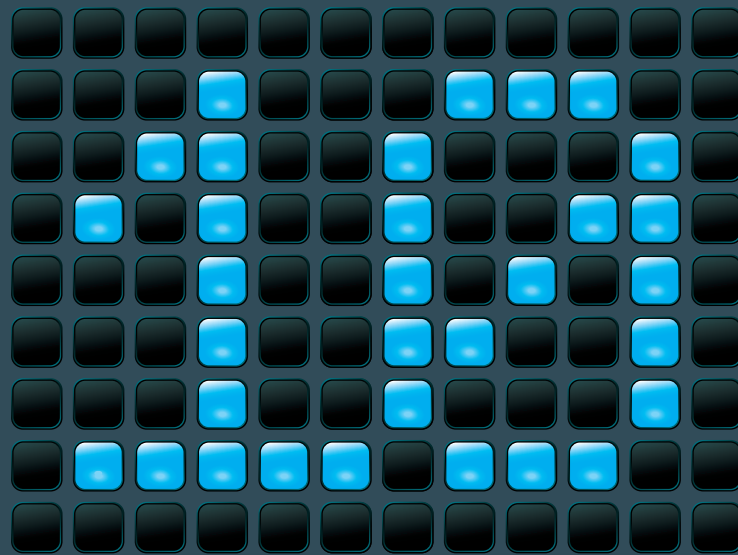


EL DECISIVO FACTOR



En el retail, pocos factores son más determinantes que la percepción de los tiempos de espera de los clientes. Un profundo estudio liderado por investigadores chilenos concluyó que una demora en la atención que aumente las filas de un supermercado a más de 10 personas es el inicio de impactos negativos de peso para el negocio.

Por Jorge Isla Z

E

vitatar que el largo de una fila supere las 10 personas en espera, puede hacer la diferencia entre una situación manejable o un problema de magnitud que impacta negativamente el propio negocio. Una conclusión especialmente válida para el caso de los supermercados, en donde una congestión de este tipo en la atención genera un efecto equivalente a una baja de 10% en las ventas.

Así concluye uno de los primeros resultados de un proyecto dirigido por el Centro de Estudios del Retail de la U. de Chile –con la participación de las universidades de Duke y Columbia, más el apoyo de Fondecyt–, estudio que analiza a fondo el impacto de la calidad del servicio a los clientes de supermercados y tiendas de vestuario, aportando conocimiento a la gestión de operaciones y el comportamiento de los consumidores.

En la línea de las investigaciones aplicadas de las principales universidades y escuelas de negocios del mundo, este equipo combinó un acucioso trabajo de observación basado en el uso de tecnologías de registro de última generación con el análisis aportado por investigadores de alto nivel, encabezado por los académicos Andrés Musalem y Marcelo Olivares, ambos PhD de The Wharton School.

La información provino del voluminoso registro de imágenes almacenado por la empresa Scopix a lo largo de 6 meses de observación de dos supermercados. Luego de una cuidadosa codificación, el equipo académico aplicó su análisis con herramientas matemáticas de marketing y microeconomía, y fundamentos en teorías de elección y gestión de operaciones.

En su objetivo de determinar las variables que amenazan el negocio, comprobaron cuál es el límite donde el nivel de aglomeración en una fila se convierte en un elemento que ahuyenta a los potenciales clientes. Musalem explica que mientras un incremento de las personas en espera desde 5 a 10 personas tiene un efecto leve en las ventas con una disminución en torno a un punto –equivalente al que produciría un alza de 1,3% en el precio– el efecto es mucho mayor cuando la fila sube desde 10 personas a niveles de 15. En este segundo escenario, indica que el impacto es similar al de una baja de 10% en las ventas y a un aumento de 5,5% en el precio. “Cuando una cola de 5 personas se duplica genera insatisfacción en el cliente, pero el impacto de pasar de 10 a 15 personas es bastante mayor y baja mucho más la probabilidad de que los clientes se decidan a comprar”, señala el investigador.

Ésta es una de las primeras conclusiones de un estudio de largo aliento que busca “medir el impacto de la atención en las decisiones de compra y, fundamentalmente, qué determina que un cliente compre o no”, explica Marcelo Olivares. En la gestión de operaciones en la sala de un supermercado, enfatiza que el enfoque adecuado para el manejo de las filas pasa por analizar más allá de los niveles promedio de personas en espera, “ya que para evitar o minimizar las crisis, lo que importa son los extremos para no llegar nunca a más de 10 personas, porque ahí el impacto es grande”. Este modelo de estudio ofrece un amplio campo de estudio a todos los ámbitos del retail. Aplicado al comportamiento de compra en una tienda

de ropa femenina, concluyeron que un vendedor que atiende al cliente del modo y en el momento precisos puede triplicar la probabilidad de concretar una compra (ver recuadro).

MEDICIÓN A LOS CONSUMIDORES

Al revés de las herramientas que ofrece el comercio electrónico para analizar al detalle las conductas de compra en la web, en el retail tradicional queda mucho por hacer para entender y predecir las tendencias de los consumidores. “El mundo real no tiene esta tecnología, pero si somos inteligentes y creativos, podemos buscar formas de recopilar una información para medir el impacto de la atención que habría sido imposible obtener de otra forma”, opina Olivares.

En su objetivo de cuantificar los impactos de las percepciones de espera, el estudio encabezado por los académicos del Ceret se basó en datos sobre atención de calidad gracias a los videos filmados en la sección de fiambres de dos supermercados –en Chile y en otro país latinoamericano–, grabados en períodos de cada 30 minutos durante 6 meses. Y fue cruzando los registros de las filas con información de las transacciones de esos productos que se establecieron los patrones del estudio. “Al analizar la boleta, pudimos ver si una persona que usualmente compraba jamón, dejó de comprarlo el día en que la cola era muy larga. Eso permitió evaluar, por ejemplo, si a algún cliente le importan más los tiempos de espera y a otro menos en un ejercicio casi a un nivel individual”, recalca Olivares. Aclara que en el tema de la protección de las identidades “pasamos por todos los comités de ética, conseguimos un permiso de la universidad y ellos evaluaron el estudio que estábamos haciendo con las universidades de Duke, Columbia y de Chile, más la aprobación propia de un proyecto Fondecyt”.

¿QUÉ ESTRATEGIA APLICAR?

Otro tema analizado fue la efectividad de enfrentar la congestión en las salas de supermercados aumentando el personal para acelerar la atención al público, estrategia que muchos retailers aplican en el área de cajas agregando más puntos de pago. “Lo más intuitivo era considerar que la rapidez del sistema de atención en el mesón de fiambres debiera tener algún impacto. Pero la conclusión es que los clientes no toman mucho en cuenta la cantidad de gente detrás del mesón, sino el largo de la cola y el tiempo promedio de espera”, señala Musalem. Advierte que no tomar en cuenta estas señales “podría llevar a políticas de manejo del servicio que no son las más adecuadas”.

Desde el punto de vista de un incentivo a la compra, el investigador concluye que para los casos de sistemas bajo una gran demanda “la literatura de gestión de operaciones recomienda tener una fila única atendida con varios cajeros para reducir el promedio de espera de la gente”. Pero advierte que esa conclusión –especialmente válida cuando los flujos son estables– “es distinta cuando el número de personas no es fijo, lo que puede implicar que el efecto visual de una fila única larga impacte la percepción del cliente y, en definitiva, repercuta en menores ventas”. ■

Nuevas luces sobre el estratégico rol de los vendedores

“En marketing se hace un esfuerzo enorme para atraer clientes a la tienda, pero no se tiene idea lo que pasa en ella en la interacción real. Y este tipo de tecnologías permite saber si la ejecución de las operaciones logra implementar el nivel de servicio que se está prometiendo”, indica Marcelo Olivares sobre el segundo proyecto que apuntó al rol que tienen los vendedores en la experiencia de venta y decisiones de compra de los clientes.

En la misma línea del trabajo sobre las filas en los supermercados, esta vez el campo de análisis fue una tienda de ropa en EE.UU., donde registraron las experiencias de compra de 201 clientes, con el foco en la conducta de los vendedores, acciones como el ingreso a los probadores y factores como la velocidad de atención en las cajas.

Olivares explica que el análisis se inició con la búsqueda de respuestas para la pregunta más básica, ¿cuál es la probabilidad de que aquellos clientes atendidos por un vendedor finalmente realicen una compra? La primera conclusión es que esa conducta triplica la probabilidad de concretar una venta. Pero el análisis más profundo establece que el logro de lo anterior depende más que nada de la existencia de un interés previo del cliente por ese producto y de la capacidad del vendedor de captar esa intención y atenderla adecuadamente.

En este sentido, el estudio arrojó que si un comprador potencial toma la iniciativa, busca un vendedor y es atendido, la probabilidad de que concrete una compra es de un 41%. Y a la inversa, las posibilidades caen al 13% si no recibe el servicio del personal de la tienda. El investigador añade que la importancia de saber interactuar con los clientes se refleja también en que prácticamente no se ve diferencia entre si el vendedor toma la iniciativa o no ante un cliente que manifiesta la intención de comprar.

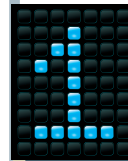
El análisis ratificó la función decisiva de los probadores. “En torno a la mitad de la gente que pasa por un probador termina comprando—una probabilidad de 52% versus 10% de si no lo ha hecho—e independiente de si el vendedor los ha atendido o no”, indica Musalem.

¿Qué pasa con el rol de los vendedores? “Podría quedar la impresión de que da lo mismo, pero en realidad si se separa a los clientes que fueron atendidos de los que no, es mucho más probable que los primeros visiten el probador”, indica Olivares. Por eso enfatiza la importancia de que el vendedor “esté disponible en el caso de que haya un cliente que se le quiera acercar”.

Por eso enfatiza que la investigación demuestra el papel estratégico que tienen los vendedores. “A la hora de tomar decisiones cuando los presupuestos se restringen, lo más visible es la reducción de costos salariales, pero nuestro estudio valoriza el beneficio de tener un vendedor adicional y mejorar la planificación de la fuerza laboral de las tiendas de retail”.

Tres claves de la conducta de los clientes

Entre las conclusiones de su análisis, los investigadores recomiendan tomar en cuenta las siguientes claves:



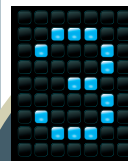
PERCEPCIÓN DEL TIEMPO

Mediciones comprobadas experimentalmente concluyen que las personas en situación de espera mantienen, en promedio, una percepción de ese lapso acorde al tiempo real transcurrido dentro de los primeros 3 minutos. “Pero más allá de ese límite, quien ha esperado 4 minutos declara haber aguardado 6 minutos, y las esperas adicionales tienden a generar mucha insatisfacción”, señala Olivares.



DIFERENCIA EN REACCIONES

Dentro de una misma sala de ventas, los clientes tienen reacciones totalmente diferentes ante la misma situación de espera. “Quienes tienden a comprar los productos más caros, son los primeros que se van sin comprar al ver una cola larga. Por el contrario, la gente más sensible al precio tiende a ser menos sensible al tiempo de espera”, recalca.



CANIBALIZACIÓN ENTRE PRODUCTOS

En una tienda que cuenta un amplio mix de oferta existe el riesgo de sufrir efectos cruzados, en el sentido que un cambio de precio de un determinado producto puede afectar la demanda por otro con el que no tiene nada que ver, y sólo por el hecho de que ambos se están vendiendo en una tienda congestionada. “Al colocar los precios, hay que pensar si vamos a congestionar la tienda con una congestión que puede afectar la comercialización de artículos con márgenes más altos”, indica Marcelo Olivares.

El impacto de la percepción de espera

En función de su magnitud, el nivel de aglomeración de clientes a la espera de atención puede transformarse en un problema mayor para los resultados de un supermercado.

UN INCREMENTO EN LA FILA DESDE

5 A 10

PERSONAS

TIENE UN EFECTO LEVE EN LAS VENTAS CON UNA DISMINUCIÓN EN TORNO A UN PUNTO. ESO EQUIVALE A UN ALZA DE

1,3%

EN EL PRECIO



CUANDO LA FILA SUBE A NIVELES DE

10 A 15

PERSONAS

EL IMPACTO ES SIMILAR AL DE UNA BAJA DE

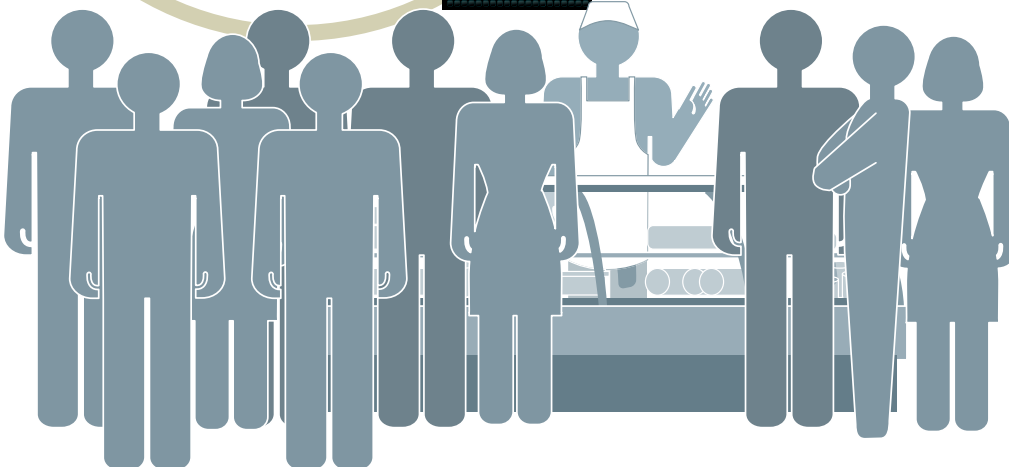
10%

EN LAS VENTAS

Y LA MENOR PROBABILIDAD DE QUE LOS CLIENTES COMPREN EQUIVALE A UN AUMENTO DE

5,5%

EN EL PRECIO



Perfil de los investigadores del Ceret

Andrés Musalem es Ph.D. en marketing de The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, y es profesor asistente en marketing en Fuqua School of Business de la Universidad de Duke. Por su parte, Marcelo Olivares es Ph.D. en Marketing de The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, y es profesor asistente en la Columbia Business School.