

## Midiendo el impacto de las promociones y de la fuerza de ventas en el retail

Los académicos del CERET en la U de Chile investigan empíricamente el impacto de importantes decisiones en la industria del retail.



**Carlos Noton**

Académico Ingeniería Industrial, U de Chile.  
Miembro del CERET ([www.ceret.cl](http://www.ceret.cl)) y MIPP ([www.mipp.cl](http://www.mipp.cl))

### ¿Cómo reaccionan los consumidores después de un gran descuento?

**E**sta pregunta es muy relevante, ya que los retailers suelen estar reticentes a profundos descuentos, y posteriormente será menos sensible a futuras promociones de descuento normal.

Para cuantificar estas reacciones de los consumidores implementamos un experimento de campo, junto con un grupo de académicos (Pedro Gardete (Stanford), Andrés Elberg (UDP) y Rosario Macera (U de los Andes)) y el sólido apoyo de una cadena de supermercados. Trabajamos codo a codo con el equipo de pricing y cambiamos semanalmente los precios de importantes productos durante 10 semanas en muchos locales. En ciertos locales se implementó un gran descuento de 30% y en otros locales similares un descuento menor de 10%. Al cabo de 5 semanas, en todos los locales participantes se implementó un descuento idéntico de 10%. Es importante cerciorarse que todo lo demás es idéntico entre locales de descuento alto y descuento bajo. La idea central es comparar el comportamiento de los consumidores durante las últimas semanas para identificar el efecto

dinámico de las promociones. Encontramos que las personas expuestas a grandes descuentos compran más productos en promoción durante la segunda mitad, comparado con aquellos consumidores que tuvieron inicialmente un descuento bajo. Es decir, después de un gran descuento, los consumidores manifiestan un fuerte sesgo hacia los productos promocionados, rechazando la idea preconcebida de que los consumidores se vuelven menos sensibles a las promociones.

¿Es siempre conveniente incurrir en grandes descuentos? Esta pregunta es más compleja y dependerá de las sustituciones del consumidor, los márgenes involucrados, y por supuesto, las reacciones en la industria. Nosotros estudiamos el caso teórico, en el que cada retailer individualmente estaría mejor con grandes promociones. Sin embargo, si todos los participantes incurrían en la misma práctica, los beneficios de los retailers caen ostensiblemente. Tal vez esto pueda justificar que todos los retailers siempre se quejen amargamente al implementar promociones, sin embargo nadie deja de hacerlo.



**Andrés Musalem**

Académico Ingeniería Industrial, U de Chile.  
Miembro del CERET ([www.ceret.cl](http://www.ceret.cl)) e ISCI ([www.isci.cl](http://www.isci.cl)).

### ¿Qué importancia tienen los esfuerzos de vendedores en tiendas de retail?

**L**as decisiones de dotación de personal típicamente representan una gran parte de los costos operativos de los retailers. Estudios internacionales estiman que estos costos pueden representar entre un 5%-17% de sus ingresos. Una parte de estos recursos está destinada a la contratación de vendedores. Para analizar la rentabilidad de estas decisiones es necesario saber cuán efectiva es la fuerza de venta. Para ello, junto a los investigadores Marcelo Olivares (U. de Chile) y Ariel Schilkut (U. Adolfo Ibáñez) analizamos videos de visitas de clientes a una tienda de vestuario del hemisferio norte. Este análisis nos permitió medir cuán frecuentemente un cliente es atendido por un vendedor y a la vez comparar el comportamiento de compra de aquellos clientes que fueron atendidos con el de quienes no recibieron atención. Para la tienda en cuestión el análisis reveló que cerca de un 59% de clientes fueron atendidos por el personal de la tienda. Estas visitas suelen estar asociadas con mayores niveles de uso de probadores y con mayores niveles de compra. De hecho, el análisis nos permitió estimar que si la tasa de atención cayera de un 60% a un 50%, la tasa de conversión (el porcentaje de

clientes que realiza una compra) caería en un 5%, lo que a su vez corresponde a una caída de 18.5% en el volumen de transacciones. Esta caída de la tasa de atención también conduce a montos de compra que son en promedio 8% más bajos.

También fue posible evaluar en cuanto podrían aumentar las ventas si se aumentara la dotación de vendedores. El impacto depende fuertemente del día y horario bajo consideración. Por ejemplo, para la tienda en estudio es mucho más fácil justificar económicamente el aumento de visitas de clientes a un día de semana que para un día de semana, dado que ese aumento de dotación puede aprovecharse sobre un mayor número de clientes que visitan la tienda.

En resumen, las decisiones de personal son un ítem sustancial en la estructura de costos de retail. La optimización del personal de ventas requiere no solo saber cuánto cuesta aumentar la dotación sino también que impacto tiene este aumento en el comportamiento de compra de los clientes. Estudios como el mencionado en esta columna permiten un mejor entendimiento y evaluación de las decisiones de aumento y asignación de personal de ventas.