



Servicios y Operaciones

5 trampas del ‘retail’ y cómo vencerlas

Por Eduard Calvo

Hay creencias tan repetidas en el mundo del comercio minorista que han adquirido el estatus de axioma: envía los pedidos online cuanto antes, a los clientes no les importa recibir varios pedidos por separado, motiva a tus vendedores con rankings... Sin embargo, la evidencia empírica no siempre las respalda y, en algunos casos, las contradice abiertamente.

[Eduard Calvo](#), profesor del IESE, ha analizado durante años millones de transacciones reales de un gran número de minoristas para identificar qué palancas operativas optimizan las ventas y en qué condiciones. Sus conclusiones, presentadas recientemente en [una sesión en el IESE](#), obligan a matizar —y en ocasiones a descartar— algunas de las ideas más extendidas del sector.

1. LA ESCASEZ VENDE MÁS, PERO CAUSA MÁS DEVOLUCIONES

Mostrar mensajes de escasez como “solo quedan 5 unidades” en campañas de venta por tiempo limitado

incrementa las ventas online. Un [estudio](#) en colaboración con Privalia lo confirmó: las ventas crecieron un 13,6 %. Sin embargo, las devoluciones asociadas a esas compras aumentaron aún más.

La escasez acelera la decisión y, en muchos casos, la vuelve impulsiva. Si el cliente asume el coste de la devolución, los márgenes apenas se resienten. Si la devolución es gratuita o casi gratuita, la rentabilidad se ve comprometida.

No todas las ventas son de igual calidad; antes de activar palancas de urgencia, analiza la estructura de costes de devolución y el impacto en el margen neto.

2. LA VELOCIDAD IMPORTA, PERO NO DE FORMA UNIFORME

Que la rapidez en la entrega influye en las ventas online no es ningún secreto. La apertura de un segundo centro de distribución por parte de un minorista estadounidense —que redujo los plazos de entrega para

parte de su base de clientes— generó un incremento orgánico de ventas del 3,8 %, con aproximadamente 1,5 puntos porcentuales adicionales por cada día de reducción en el plazo.

Pero el efecto no es uniforme. En un mercado donde el estándar es recibir un pedido en dos días, pasar de tres a dos días disparaba las ventas un 13 %. Entregar antes de lo prometido, en cambio, no mejoraba las valoraciones. Cumplir el plazo era suficiente.

El valor de acelerar está en los pedidos que van tarde o que parten de una expectativa baja, no en adelantar entregas que el cliente ya da por garantizadas.

3. RECORTAR EN LOGÍSTICA AHORRA COSTES, PERO PUEDE HUNDIR LAS VENTAS

Cuando [Alibaba dejó de colaborar con SF Express](#), el operador logístico con mejor reputación en China, las ventas de los productos afectados cayeron un 15 %.

El dato confirma que la logística no es un coste periférico, sino un componente central de la experiencia de compra online.

Las valoraciones positivas sobre el servicio —no solo sobre el artículo— aumentan además la probabilidad de futuras compras. Recortar en calidad logística puede resultar más caro de lo que parece.

4. ENVIAR ARTÍCULOS POR SEPARADO PARECE LO IDEAL, PERO AUMENTA LAS DEVOLUCIONES

El minorista de moda de lujo FarFetch opera con productos procedentes de varias boutiques físicas, a menudo ubicadas en distintos países. Cuando un cliente compra online varios artículos, puede recibirlos en entregas separadas o en una sola, según la logística de cada caso.

Este escenario planteó una pregunta central que abordamos en un [estudio](#): ¿está el consumidor dispuesto a aceptar un plazo de entrega mayor a cambio de recibir todo a la vez? La respuesta fue afirmativa. Los clientes que recibían sus productos en un único envío consolidado hacían menos devoluciones.

Este fenómeno se explica a través del efecto Zeigarnik: las tareas inacabadas generan tensión mental. Recibir el primer paquete abre una expectativa que no se cierra hasta que llega el último. Cuanto mayor es el intervalo entre ambos, mayor es la fricción.

“

Ni enviar rápido garantiza satisfacción ni mostrar escasez mejora siempre el margen. Desmentimos creencias del comercio minorista.

”

Para los minoristas que operan con múltiples proveedores o almacenes, consolidar entregas, incluso asumiendo un plazo mayor, puede reducir devoluciones y mejorar la satisfacción del cliente.

5. LOS RANKINGS MOTIVAN A LOS VENDEDORES, PERO DISTORSIONAN SUS DECISIONES

¿Contribuyen los rankings a mejorar la productividad? La comparación social puede actuar como motor, pero no siempre en la dirección prevista. En un experimento en tiendas físicas de calzado, compartir rankings de ventas en tiempo real con los vendedores provocó una caída del 40 % en ventas.



A la vez, el precio medio de los productos vendidos subió un 7 %, lo que sugiere que los vendedores priorizaban las ventas de productos más caros —más difíciles de cerrar— para escalar cuanto antes puestos en el ranking, en vez de vender lo que el cliente quería o necesitaba. La conversión cayó y la brecha entre los mejores y los peores se amplió significativamente: quienes ya vendían productos de alto valor con anterioridad siguieron haciéndolo.

Cuando los empleados tienen discrecionalidad sobre su trabajo, los rankings no modifican solo cuánto esfuerzo ponen en él, sino qué tipo de decisiones toman. Si el indicador no está bien diseñado, la motivación

puede orientarse a “salir bien en la foto” en lugar de maximizar el valor a largo plazo para el negocio.

Todas estas pequeñas intervenciones operativas —en escasez, velocidad, logística, consolidación de envíos o incentivos— pueden influir en el comportamiento del consumidor de formas que no siempre son las esperadas. En el *retail*, cerrar una venta es solo la mitad del trabajo. La otra mitad es que no se pierda unos días después por una devolución.

Fuente: [“Retail reinventado: qué impulsa realmente la elección del consumidor”](#), sesión de Eduard Calvo organizada por la Asociación de Alumni del IESE.

EL AUTOR

Eduard Calvo es profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en *retail* y gestión de la cadena de suministro, así como en el uso de métodos rigurosos para extraer inferencias causales que apoyen la toma de decisiones.