

# Aumente el tamaño de sus tiendas y venderá más

**En las cadenas de moda, se suele utilizar la tasa de ventas, es decir, el porcentaje del inventario vendido en un periodo determinado, para evaluar la gestión de cada tienda. Pero un estudio del IESE muestra que esta tasa depende sobre todo del tamaño de la tienda y de la semana de la temporada, dos factores que escapan al control de los encargados.**

12 de febrero de 2015

Cuadrar la oferta y la demanda en el punto de venta es fundamental para las cadenas de moda, ya que reduce los costes de liquidación del *stock* y los de oportunidad de las ventas perdidas. Sin embargo, no es nada fácil, ya que la demanda suele ser muy imprevisible y los tiempos de entrega de la cadena de suministro, largos.

Las cadenas emplean la tasa de ventas (el porcentaje del inventario vendido en un periodo determinado) para evaluar la gestión en las tiendas, asumiendo que los encargados de los establecimientos con una tasa de ventas más alta han sabido cuadrar mejor la oferta y la demanda.

Pero el estudio "[An empirical analysis of sell-through in a fashion setting](#)", del profesor del IESE [Philip Moscoso](#), Juan Enrique Flores y Pol Boada, apunta que quizás esta tasa no sea el mejor indicador de rendimiento de los responsables de las tiendas. En concreto, han comprobado que el tamaño del local influye mucho más en esta tasa que otros factores que pueden controlar los encargados, como la reposición o las políticas comerciales.

La cruda realidad es que las tiendas grandes tienen más probabilidades de registrar una buena tasa de ventas que las pequeñas.

## **En la práctica, el tamaño sí importa**

Fruto de su colaboración con una cadena de moda con más de cincuenta tiendas en España, Francia y Portugal, los autores accedieron a sus datos de inventario y ventas de la temporada de otoño-invierno 2011-2012.

La cadena evaluaba el rendimiento de sus tiendas mediante la tasa de ventas, un indicador que empleaba para determinar parte de los incentivos de los encargados y que perjudicó a los responsables de las tiendas más pequeñas.

Tras analizar los datos, los autores concluyeron que la gestión de los encargados incide en el 15% de la tasa de ventas, mientras que el tamaño de la tienda tiene un impacto mucho mayor, ya que condiciona el 65% de la tasa. Y si al tamaño de la tienda se suma la semana de la temporada, estos dos factores condicionan el 77% de las oscilaciones en la tasa de ventas.

## **Un mejor indicador**

En definitiva, la tasa de ventas dista mucho de ser un indicador infalible de la buena o mala gestión de los encargados, aunque, según los autores, puede ser útil en determinados casos. Por ejemplo, puede servir para comparar en una misma tienda las distintas políticas de inventario o de reposición de productos diferentes con niveles de venta parecidos. También para comparar tiendas de un tamaño parecido en un mismo periodo.

Del mismo modo, podría utilizarse a nivel agregado para comparar el total de envíos del almacén con las ventas totales. En cualquier caso, advierten los autores, es importante tener en cuenta que este indicador no sirve para todo.

En vista de las limitaciones de la tasa de ventas, los autores proponen utilizar su modelo para calcular cuáles serían las "ventas normalizadas" de cada tienda en función de su tamaño y de la semana de la temporada. Una vez ajustado, este modelo permitiría comparar mejor el rendimiento de los diferentes establecimientos.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)