



Universidad de Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

Experimentos sociales y marketing: desafíos y oportunidades



Daniel Santín González

Catedrático de Economía Aplicada en el Departamento de Economía Aplicada, Pública y Política de la Universidad Complutense de Madrid

9 de julio de 2020

La elección del tema de la conferencia por el profesor Daniel Santín fue con motivo de la concesión del Premio Nobel de Economía 2019 a los investigadores Michael Kremer, Abhijit Banerjee y Esther Duflo del MIT. Recibieron el Nobel por una forma de trabajo basada en los llamados experimentos sociales o controlados aleatorizados. El objetivo de la disertación es ver qué relación tienen estos experimentos con el marketing. En primer lugar, comenta el conferenciante, es preciso distinguir entre correlación y causalidad, porque no son lo mismo. Encontrar correlaciones es relativamente sencillo, demostrar causalidad es mucho más complicado, se necesitan más cálculos, más análisis; pero después, si se logra demostrar su existencia, puede aumentar la eficacia y seguridad en la toma de decisiones.

El conferenciante pone ejemplos de correlaciones espurias, aparentes no reales, lo que hay que evitar para llegar a falsas conclusiones y errores en la toma de decisiones. Por ejemplo, relación entre el tiempo y volumen de ventas. Se lanza una campaña de marketing en un momento concreto, y se observa que los resultados de las ventas aumentan después de la campaña. Pero para asegurar con un mínimo grado de certeza que existe causalidad hay que poner una situación llamada *contrafactual*, situación *contrafactual aleatorizada*. Varias tiendas serían objeto de la campaña de marketing y otras no, el grupo *contrafactual*, grupo de control, similar al primero objeto del tratamiento de la campaña. Al medir y comparar las ventas en el mismo periodo en ambos grupos -tratamiento y *contrafactual*- pueden aparecer muchos más factores o variables que confirmen la aparente causalidad o que se demuestre que no existe, se vende igual o más sin la campaña (medida en el grupo de control).

El conferenciante se centra seguidamente en la posibilidad de poder aplicar este tipo de metodología en las empresas de retail. ¿Cómo se toman las decisiones en el mundo de la empresa? Se estudian los números, pero si no están basados en relaciones causales nos podemos equivocar. Pueden llevar a malas decisiones e incluso a la quiebra.

Las empresas de retail son grandes generadoras de datos. El *big data*, y el *business analytics* representan una gran oportunidad para acceder a una gran aleatoriedad de experimentos sociales y estimaciones, con la presencia de los dos grupos de tratamiento y control. Seguidamente Daniel Santín presenta un ejemplo de aplicación en tiendas de retail, publicado por los investigadores Friebel, Heinz, Krueger y Zuban con el título "Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain" en *American Economic Review* en 2017. Se trata de la introducción de incentivos laborales a los empleados de las tiendas. La cuestión es cómo dentro de una empresa se puede incentivar a los trabajadores para que se comporten más eficientemente y optimizar su desempeño. En la realidad existen muchos mecanismos: control de empleados, incentivos individuales, incentivos al trabajo en equipo.

El experimento se puso en marcha en una red de panaderías en Alemania, creada en 1980, con 193 tiendas y 1300 personas empleadas. En 2011 las grandes cadenas Lidl y Aldi abren secciones de panaderías con horno, demostrándose que el público percibe una calidad similar a la de la cadena objeto de estudio. Se replantea el negocio: productos de sándwich, snacks, bebidas, diseño de las tiendas y, sobre todo, cómo incentivar a sus trabajadores ante la amenaza de las grandes cadenas.

En el departamento de investigación se propone un mecanismo de incentivos. Cada tienda tiene un objetivo de ventas, de forma que cuando se consigue todos los empleados se benefician de determinados incentivos. Se puede poner en marcha para ver los resultados, pero se decide llevar a cabo un experimento, para ver la causalidad de la medida, con investigadores de la Universidad de Frankfurt. Hay grupo de tratamiento y grupo de control, si bien en las tiendas y entre los trabajadores no se sabe que son objeto de un experimento, únicamente lo conocen los altos directivos de la empresa.

El experimento dura tres meses, el grupo tratado demostró un incremento en las ventas y en consecuencia en los incentivos de los empleados, aumentando los beneficios y los salarios y, lo que es más importante, se extrae la lección de que la cadena tiene evidencia causal de que el mecanismo funciona, con lo que los trabajadores ganan, la empresa gana y la decisión obvia es implantar el mecanismo en toda la red de las panaderías.

Para terminar el conferenciante comenta las oportunidades y desafíos que tenemos por delante para implantar este tipo de experimentos sociales. Posibilidades en retail: retail marketing, recursos humanos, producción y diseño de tiendas. En la realidad está muy poco desarrollado en este sector, por lo que las empresas que empiecen a utilizarlo van a contar con una gran ventaja. Pero también existen resistencias dentro de las empresas de retail a la aplicación este tipo de metodología, hay posturas a la defensiva indicando que ya se controla todo. Pero cuidado con la causalidad, los análisis tradicionales son más correlacionales que causales, pero se prefiere lo que ya se conoce y se percibe como una amenaza la llegada de nuevas técnicas que no son del todo controladas.

La experimentación social puede ayudar a las cadenas de retail a evitar que se desperdicien recursos en campañas de las que no se tiene evidencia de su eficacia. Existe un fuerte potencial para colaborar con equipos externos de investigación. Hay que tener en cuenta que las empresas de retail disponen de algo muy valioso, sus bases de datos, muy importantes para llevar a cabo experimentos naturales sin que nadie les haya diseñado, con numerosa información que puede ser causal. Según el autor mencionado Friebel, profesor de recursos humanos de la Universidad de Frankfurt, las grandes empresas de retail son grandes laboratorios de experimentos aleatorizados.