Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

ESTRATEGIAS DE PRECIOS EN EMPRESAS NATIVAS DIGITALES DE VENTA AL DETALLE: APORTES PARA LA OPTIMIZACION DEL PROCESO DE FIJACIO DE PRECIOS EN EL SECTOR DE MODA DEPORTIVA EN LATINOAMERICA

Autor: Perri, Ángeles

Legajo: 30653958

Buenos Aires, Argentina - 2014

ESTRATEGIAS DE PRECIOS EN EMPRESAS NATIVAS DIGITALES DE VENTA AL DETALLE: APORTES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS EN EL SECTOR DE MODA DEPORTIVA EN LATINOAMÉRICA

Trabajo de Investigación empírica y análisis comparado de casos.

Universidad de SanAndrés

Ángeles Perri

Índice

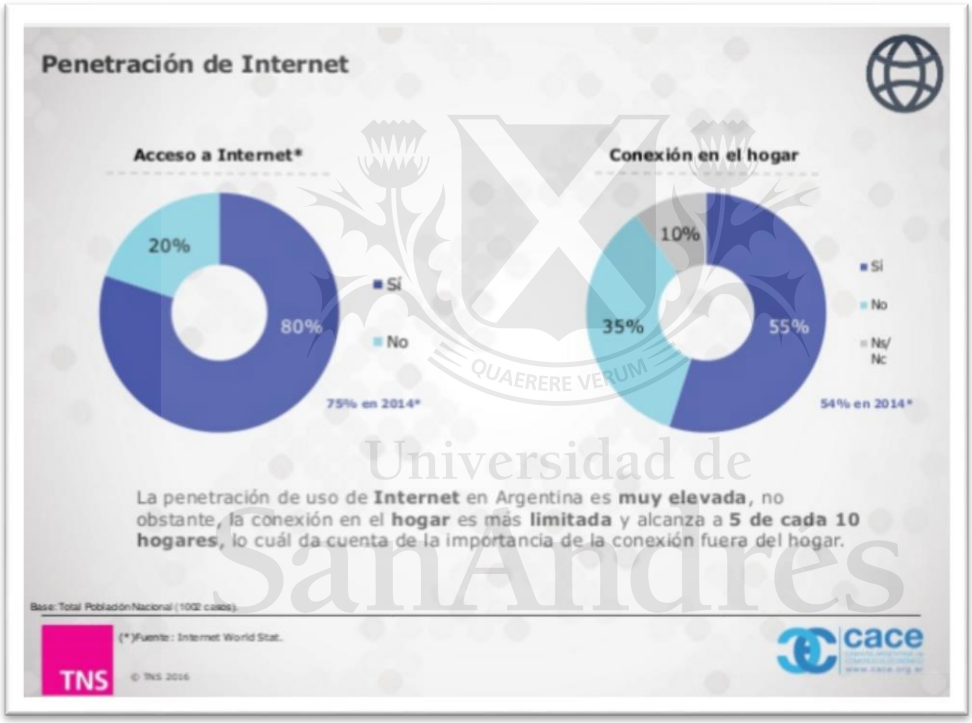
Índice 3
1. Contexto del E-commerce 4
2. Introducción 12
2.1. Estrategia de marketing 17
3. Presentación breve de la situación problemática 22
4. Objetivos 22
4.1. Objetivos Específicos 22
5. Situación problemática 23
5.1. Análisis de cobertura 24
5.2. Descripción y explicación 25
5.3. Diagnóstico 26
6. Marco referencial teórico 27
6.1. Perspectiva propia 27
6.1. Políticas, estrategias y tácticas 30
6.2. Percepción de precios 37
6.3. Definición de la pregunta 39
7. Metodología 39
8. Descripción del trabajo de campo 40
9. Trabajo de campo 41
9.1. 1er caso: Empresa Zalando 41
9.2. Segundo caso: Empresa Dafiti Argentina 44
9.3. Tercer Caso: Empresa Zattini 45
10. Conclusión 49
11. Anexos 50
11.1. Cuestionario Entrevistas 50
11.2. Bibliografía 52
11.3. Entrevista: Empresa Falabella 53
11.4. Glosario: 55

Universidad de San Andrés

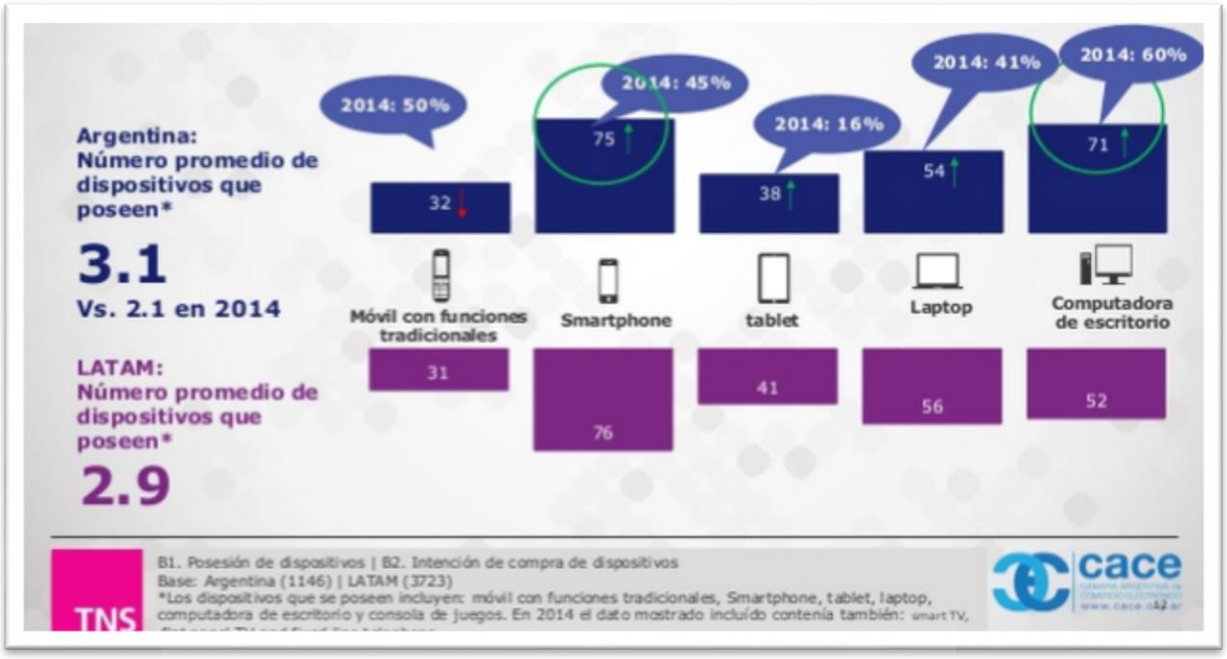
1. Contexto del E-commerce

Según el último estudio presentado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) elaborado por TNS Argentina (2016) Estudio de comercio electrónico en Argentina recuperado en https://www.slideshare.net/secret/bxClVxKTeJO1At (22 de Mayo de 2016) el crecimiento esperado para el 2016 es del 64% superando así lo que fue el 2015 con un 58% de crecimiento esperado.

Con respecto a la penetración en internet el 80% de las personas encuestadas respondieron que tenían acceso a internet y solamente el 20% restante confirmo que no. Si vemos los datos de conexión en el hogar, esto disminuye a 55% personas con acceso y a 35% sin acceso. Podemos sacar como conclusión que los momentos en donde se puede llegar a la mayor cantidad de gente, son los días de semana en horario laboral.



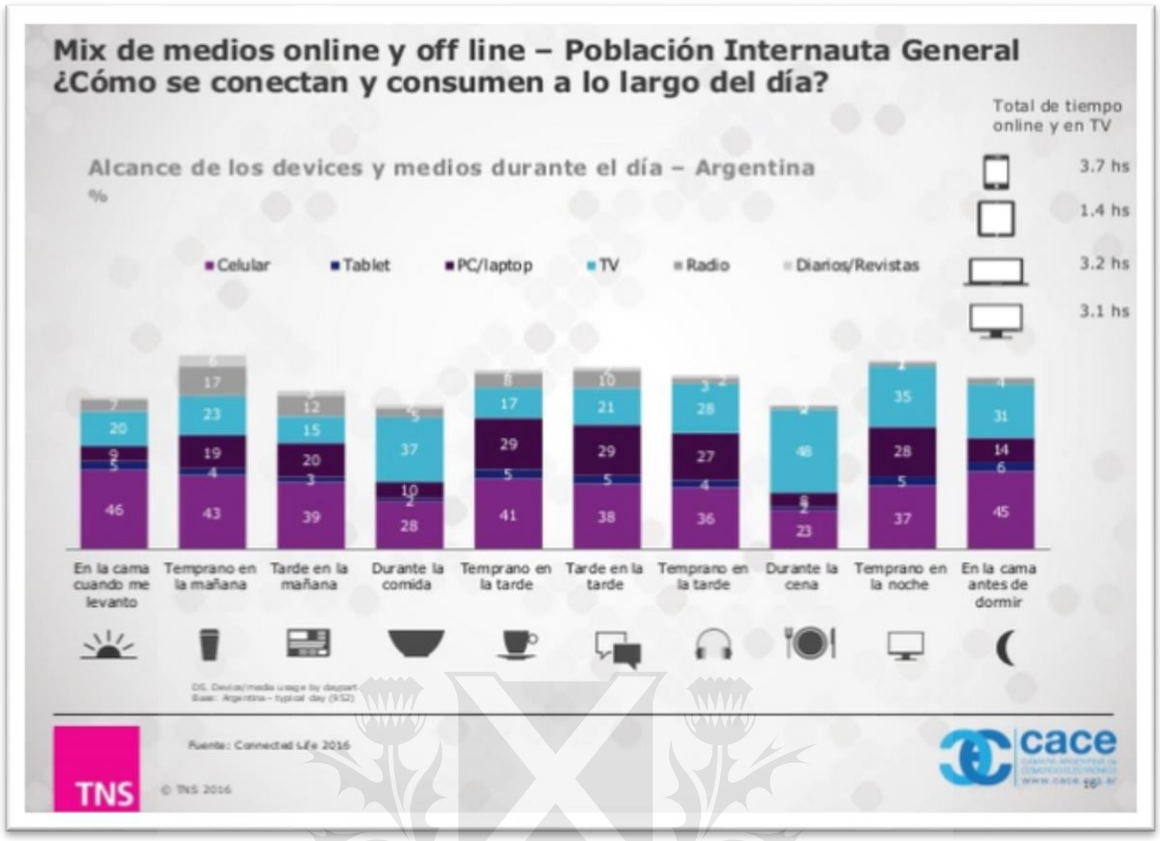
Con respecto a la posesión de dispositivos, los argentinos se destacan por su elevada posesión de PC de escritorio. Respecto del año anterior se observa un notable crecimiento en la posesión de todos los dispositivos, especialmente Smartphone. El teléfono móvil tradicional se encuentra en retroceso.



La penetración de uso de internet es alta y la penetración de la compra *on-line* también es elevada. Ocho de cada diez usuarios de internet realizaron alguna compra *on-line* alguna vez durante el 2015, versus el 2014 en donde cinco de cada diez personas realizaron alguna compra.

En argentina el 80% de la población es usuaria de internet. Eso nos deja unos 34.500.000 millones de usuarios y posibles compradores. A su vez el 77% de los mismos realizaron compras *on-line* alguna vez. Serian casi 18 millones en 2015 versus 16 millones en 2014. Vemos que hubo un crecimiento del 11% año contra año.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés



Con respecto al *mix* de medios vemos que salvo durante la cena en donde predomina la televisión, hay una preponderancia consistente del celular por sobre el resto de los medios. Se acentúa esto a primera hora de la mañana y a última hora de la noche. Es muy importante para nosotros entender en qué momento está conectado nuestro consumidor para que siempre nos encuentre. Si nosotros por ejemplo fuésemos un portal que ofrece *delivery* de comidas, entonces probablemente nuestros usuarios estén buscando comida en el rango horario de 12 am a 2 pm o de 8 a 10 pm. Si no queremos que encuentren primero a la competencia, tenemos que salir a pautar más fuerte en esos horarios para que siempre tengan la posibilidad de elegirnos.

Los compradores *on-line* suelen acceder a Internet varias veces al día. Más del 90% aseguro que entra más de una vez diaria y la mitad son compradores habituales por este medio, según los datos del estudio de la CACE un 52% versus el 37% durante el 2014.

Con respecto a las visitas menciona que el 36% de las mismas provienen de dispositivos móviles y el 64% provienen de *desktop*.

Podemos ver que más allá del aumento que tuvieron los *smartphones* en lo concerniente al tráfico y a las visitas, a la hora de comprar la gente prefiere hacerlo desde una *Notebook* o una PC.

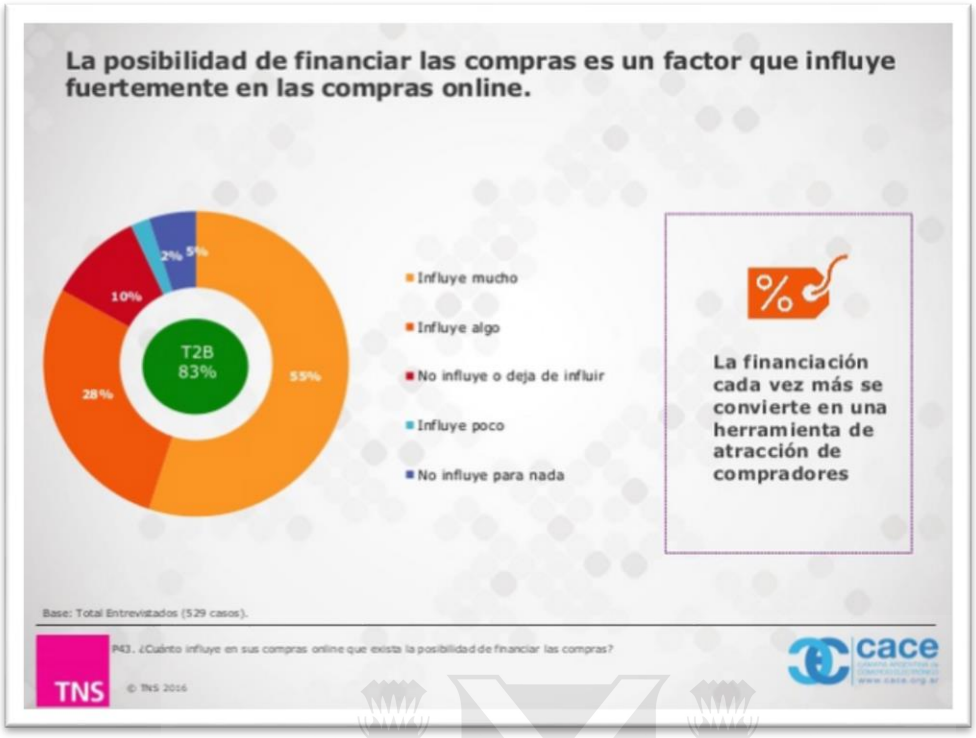
Con respecto al comportamiento previo a la compra, según el estudio 9 de cada 10 personas busca y compara antes de comprar y 4 de cada 10 personas usa el celular para chequear precios *on-line* en compras *off-line*.

Las webs de compra más usadas son aquellas que tienen productos en la modalidad de *marketplace* y los *retails*. Las de menor crecimiento fueron las cuponeras las cuales solo lograron un 4% adicional versus el año anterior. *Marketplace* creció un 10% y los *retails* un 15%. Estos últimos fueron los de mayor crecimiento.

Para comprender mejor de que valores hablamos en las diferentes industrias, sabemos que el ticket promedio fue de 6843$ en turismo. De 1060$ en indumentaria y deporte. De 761$ en niños, librería y cosmética. De 3809$ en tecnología. 2048$ en artículos para el hogar y decoración y por ultimo de 1449$ en entradas para eventos. Las categorías que más crecieron si se compara el ticket del año anterior fueron indumentaria y deportes un 37%, tecnología un 39% y entradas para eventos un 70% (tengan en cuenta que en este número impacta la compra de entradas anticipadas para los recitales de los Rolling Stones, los cuales se llevaron a cabo a principios del 2016 en Buenos Aires, y desvirtúan en una gran medida a este número).

Si hablamos sobre financiación:

Universidad de San Andrés



Lo importante de este grafico es entender que el *e-commerce* es un servicio, y parte de ese servicio es ofrecer la mayor cantidad de medios de pago, comodidades como financiación o la posibilidad de imprimir un cupón y pagar en efectivo si el usuario así lo desea. La idea es facilitarle la compra al consumidor y darle la mayor cantidad de conveniencias para que defina su compra en nuestro sitio y no en el de la competencia o en un local físico.

En lo concerniente a la logística que también es un punto clave del *on-line* continua habiendo una dispersión en las modalidades de entrega, con un crecimiento significativo de retiros en sucursal de correo. Vale aclarar que en general esa opción es de las más económicas y que mucha gente no se encuentra en su casa durante la mayor parte del día y no tiene a nadie que le pueda recibir los paquetes. El 77% de las personas solicita envío a domicilio (esto incluye envío tanto a lugares de trabajo como a viviendas particulares), 63% retiro en punto de venta, 43% retira en sucursal de correo, el 27% retira en depósito y el 9% retira en terminales.

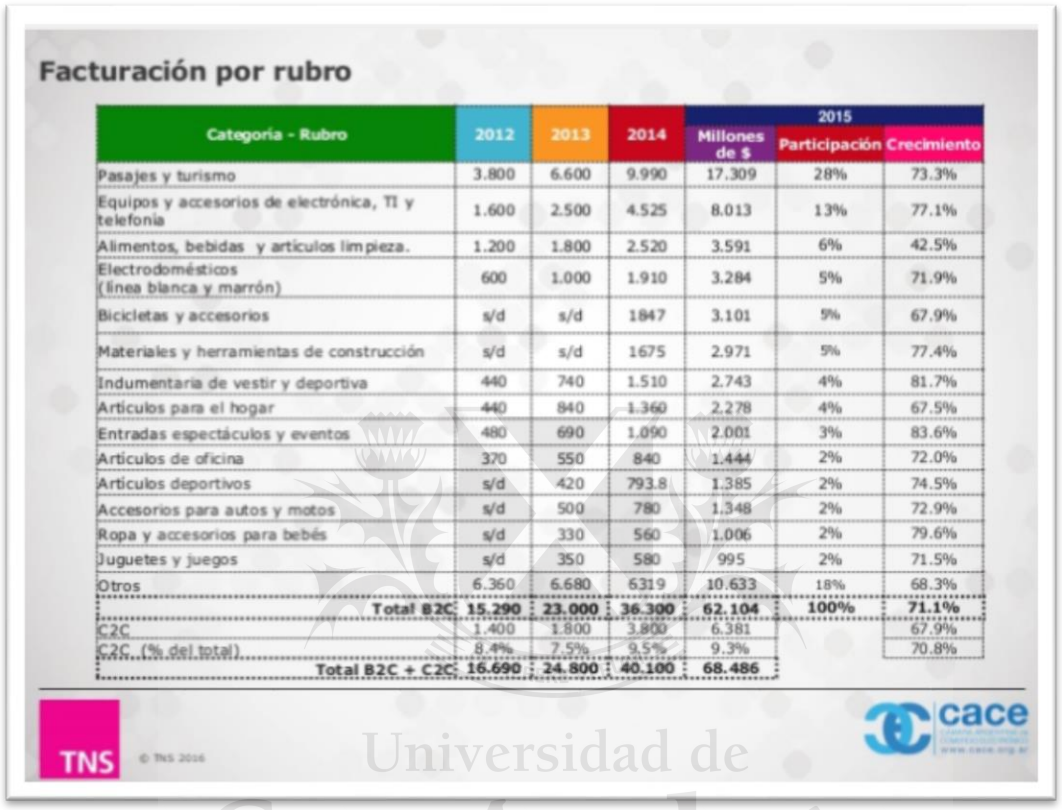
Con respecto a las ventajas de comprar *on-line* el 89% mencionó la comodidad, y en segundo lugar salió el precio con un 82%. Como contrapartida, cuando se les pregunto por las desventajas mencionaron el no poder ver el producto y la desconfianza en el sitio del vendedor. Podemos ver que en estos dos casos necesitaríamos trabajar con el equipo de producción para tener la mejor calidad de fotos posibles, con la luz adecuada para que se vea el color real y con una descripción conveniente, que aclare todas las características del producto, cuanto más detallada mejor. Estas dos herramientas hacen las veces de vendedores de local en los sitios *on-line*.

El último punto es el más complicado ya que la confianza no se gana de un día para el otro sino que se construye con el tiempo y con el boca a boca pero si podemos disminuir la incertidumbre de los posibles compradores brindándoles un teléfono de contacto si tienen dudas, o una vez ya realizada la compra informándole el estado de su paquete para atenuar la ansiedad. Una forma de atenuar esta desconfianza es dejar que el consumidor lea las *reviews* y las experiencias que tuvieron otros clientes como él.

Las barreras que mencionaron los que nunca compraron fueron el 28% desconfianza, al 13% le gusta comprar personalmente y al 4% no le da seguridad registrar datos personales en la *web*. Lo interesante es que solamente el 4% menciona la inseguridad de proporcionar datos personales en la *web*, este inhibidor a la compra disminuyo un 11% versus el año anterior.

Con relación a la oferta creció el tráfico de visitas un 136% si se compara contra el año 2014.

¿Cómo se compone el crecimiento de la facturación?



Facturación por rubro

Categoría - Rubro	2012	2013	2014	2015 Millones de $	2015 Participación	2015 Crecimiento
Pasajes y turismo	3.800	6.600	9.990	17.309	28%	73.3%
Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía	1.600	2.500	4.525	8.013	13%	77.1%
Alimentos, bebidas y artículos limpieza.	1.200	1.800	2.520	3.591	6%	42.5%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	600	1.000	1.910	3.284	5%	71.9%
Bicicletas y accesorios	s/d	s/d	1847	3.101	5%	67.9%
Materiales y herramientas de construcción	s/d	s/d	1675	2.971	5%	77.4%
Indumentaria de vestir y deportiva	440	740	1.510	2.743	4%	81.7%
Artículos para el hogar	440	840	1.360	2.278	4%	67.5%
Entradas espectáculos y eventos	480	690	1.090	2.001	3%	83.6%
Artículos de oficina	320	550	840	1.444	2%	72.0%
Artículos deportivos	s/d	420	793.8	1.385	2%	74.5%
Accesorios para autos y motos	s/d	500	780	1.348	2%	72.9%
Ropa y accesorios para bebés	s/d	330	560	1.006	2%	79.6%
Juguetes y juegos	s/d	350	580	995	2%	71.5%
Otros	6.360	6.680	6319	10.633	18%	68.3%
Total B2C	**15.290**	**23.000**	**36.300**	**62.104**	**100%**	**71.1%**
C2C	1.400	1.800	3.800	6.381		67.9%
C2C (% del total)	8.4%	7.5%	9.5%	9.3%		70.8%
Total B2C + C2C	**16.690**	**24.800**	**40.100**	**68.486**		

TNS © TNS 2016

cace

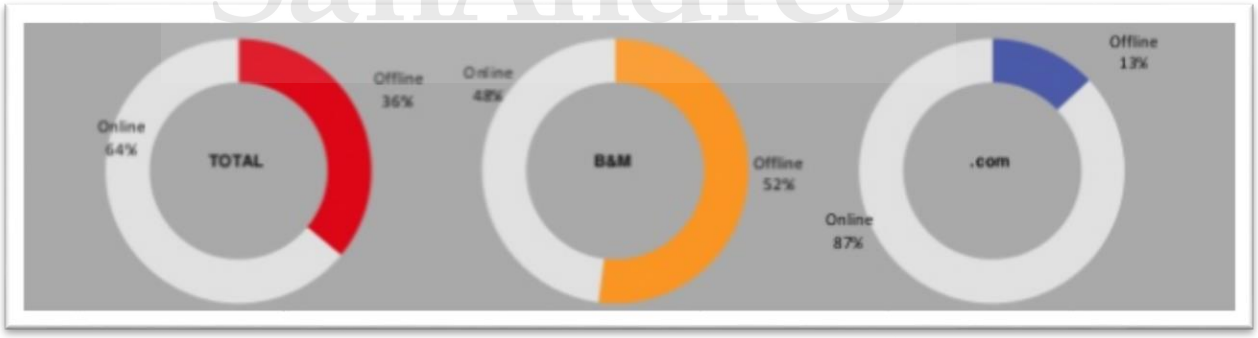
Universidad de SanAndrés

¿Cómo es la tasa de conversión por rubro?

Si hablamos de *m-commerce* según la encuesta el 77% de las empresas ya lo implementaron aunque esto no se vio traducido en un incremento significativo de las ventas aún. El 94% de las empresas que ya implementaron *m-commerce* tienen un sitio *responsive*.

En general las redes sociales se utilizan más para la promoción que para la venta *on-line*.

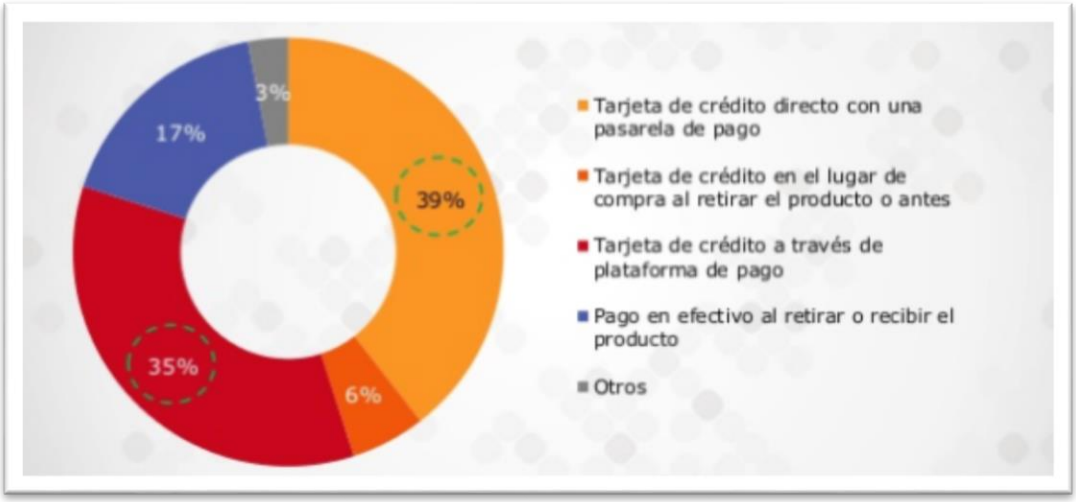
Adicionalmente las compañías .com presentan un mix de inversión con mayor predominio del canal *on-line*. El último estudio de la CACE muestra el mix de inversión publicitaria del *e-commerce*:



Según este estudio el 68% de las ventas se concentran en AMBA le sigue la zona del centro de país con un 10% de ventas y el NEA y litoral con un 8%. Patagonia 5%, Cuyo 4%, NOA 5%.

Las ventas B2C representan la mayor parte de la facturación.

Las tarjetas de crédito a través de intermediarios de pago son los principales medios utilizados para la venta:



Durante el último año creció el uso de la tarjeta de crédito para el pago de las compras *on-line*. Pasa del 62% en 2014 al 82% en 2015 y bajan los pagos en efectivo de 36% a un 17%.

Como dato adicional, mencionan que 7 de cada 10 empresas venden en cuotas y que predomina la financiación hasta 12 cuotas. El 83% de los compradores considera que la financiación influye en la decisión de compra *on-line*. El 63% usa el financiamiento de entre 7 y 12 cuotas. En Netshoes por ejemplo, en donde se ofrecen 3 cuotas sin interés el 99% de las ventas son en 3 cuotas. Muchas empresas están ofreciendo también cuotas con interés y adicionalmente, la posibilidad de pagar con dos tarjetas de crédito diferentes.

En lo concerniente a los plazos de entrega el 34% realizan entregas durante los 15 días, 30% entrega en el día, 24% entrega en la semana. Claramente es uno de los puntos que necesita mayor foco y mejora ya que como lo mencionan diferentes estudios actuales, los consumidores están cada vez más exigentes y tienen menos paciencia a la hora de esperar que les llegue su compra.

Universidad de SanAndrés

2. Introducción

Los actores sociales que intervienen en una estrategia de precios según Baños, A. (2012: 20) *Los secretos de los precios*, son cuatro y el las llamo las cuatro C´s:

- Costos
- Competencia
- Clientes
- Canal de ventas

Los **costos** constituyen el "piso" para el precio, ya que ninguna empresa será sustentable si vende por debajo de ellos, por eso es importante identificar con claridad cuáles son los costos relevantes de cada venta. Existen costos incrementales, que son los vinculados al equipamiento y gestión del negocio, dado que van en aumento a medida que crece el mismo: equipamiento, instalaciones, capacitación del personal, compra de mercadería. Este último costo incremental se refiere a los proveedores los cuales tienen diferentes formas de trabajar.

Según Velasco González, Emilio, un reconocido escritor español (1994) *El precio: variable estratégica de marketing.* Mcgraw - Hill Interamericana, poner precios en base a costes, supone la determinación de unos límites inferiores, por debajo de los cuales no se debe descender ya que pone en peligro la rentabilidad del negocio o perjudicando su rentabilidad la empresa desea que el precio juegue un papel estratégico en su política comercial en base a penetrar el mercado, conseguir establecer relaciones con un nuevo cliente con nuevos segmentos, conseguir experiencia atendiendo a la demanda y capacidad de producción en relación con la competencia.

A la hora de fijar precios existen según Velasco dos tipos de factores:

- Factores internos
  - Costes de fabricación + margen
  - Calculo del punto de equilibrio
  - Rentabilidad capitales invertidos
- Factores externos
  - Elasticidad demanda/precio
  - Valor percibido por el cliente
  - Competencia

En su mayoría los proveedores de marcas reconocidas tienen una lista de precios sugerida y cada portal se encarga de pactar las condiciones comerciales (*mark up*, margen y descuento comercial) y las condiciones financieras. Esto depende del volumen de las compras, pero en muchos casos las marcas tienen una necesidad por pedido de las casas matrices de tener clientes y crecimiento a nivel digital y los portales multimarca en estos casos terminan dándoles una solución a este inconveniente, por lo que se podrían arreglar mejores condiciones. Les sorprendería enterarse que marcas de la categoría de Lacoste hoy en Argentina carecen de páginas web propias, menos que menos de la posibilidad de ofertarle al usuario una experiencia digital aceptable.

Otro caso en el cual los portales tienen mayor poder de negociación es cuando se trata de una marca menos reconocida con presupuestos para invertir en digital acotados, y los portales les terminan dando una exposición que de otra forma ellos no hubieran podido costear, en estos casos también se puede jugar con esa carta para mejorar lo que termina determinando los costos. También son muy populares y bienvenidos los modelos de consignación y *market place*[i].

Por lo general, al igual que en *retail* los portales deciden desarrollar marcas propias para poder generar una mayor rentabilidad ya que los productos de marca propia dejan mucho mejor margen de venta. En promedio el *mark up* de las marcas ronda los dos puntos a diferencia de la marca propia en donde se puede marcar por tres y seguir ofreciendo precios competitivos. Dependiendo de la estrategia que se quiera llevar a cabo se suele lanzar más de una marca para cubrir los diferentes segmentos de precios y para cubrir las diferentes categorías.

Con respecto a las marcas y a las políticas de descuento esto también se negocia con las mismas y cada una tiene sus propias reglas. Lo ideal es cumplirlas para evitar posteriores penalizaciones, ya sea en la asignación de producto, en las bajas de descuentos comerciales, la oferta de oportunidades de venta de producto con descuento a la competencia sin previa consulta de necesidad o lo que es peor el cierre de la cuenta. Hoy en Argentina y en Venezuela con la limitante de producto importado que hay este factor determinante termina siendo clave. Esto termina concluyendo en que las marcas en ambos países, a diferencia de lo que debiera ocurrir en un contexto normal, tienen más poder que el cliente en sí. Al existir limitante de producto, son ellas las que deciden a quien y en qué condiciones se les asigna el mismo.

Lo que ocurre en el nivel digital es que la fiscalización de precios es más sencilla y veloz, a diferencia del *retail* en donde es más difícil llevar un control de los precios que efectivamente se terminan cobrando en los locales, sumado a que una vez que la marca se da cuenta que en un local tienen una mesa de descuento en donde están exponiendo productos de ellos pueden llegar a haber pasado semanas. En digital ya sea por una campaña de *mailing*, por un *display* o porque el resto de los jugadores del mercado generan reclamos con las marcas la posibilidad de alejarse de lo pactado termina siendo complicado. Estos casos existen pero deberían ser excepcionales dados por errores en las cargas de precios ya que en algunos casos esto sigue siendo manual.

Algunos proveedores acompañan al dinamismo del canal ofreciendo productos con descuentos para llevar a cabo acciones puntuales. También en algunos casos se negocia que los descuentos sean compartidos si es mercadería que ya estaba en stock y no tuvo la rotación esperada. Muchas veces las marcas aceptan devoluciones de mercadería o si tienen mucho inventario optan por hacerle una nota de crédito al proveedor, y autorizarlo para que este pueda traspasarle ese descuento al cliente para terminar de licuar ese inventario que estaría inmovilizado.

En países latinoamericanos, en donde la variable inflacionaria no es un tema menor, la compra de producto es aún más desafiante ya que el comprador hace un análisis de precio y producto que en realidad no va a ser el que finalmente este en el mercado dado que el volumen de compras y los artículos se pactan en algunos casos con más de un año de antelación.

Otro costo variable importante es el costo de marketing ya que a diferencia de lo que creen los *retails* de que un *e-commerce* casi no tiene costo porque no se paga ni alquiler ni se tienen vendedores, lo que no se gasta en eso se debería invertir en publicidad *on-line,* debido a que la clave de que los sitios funcionen es que se genere tráfico y finalmente que ese tráfico se traduzca en compras. Cualquier jugador se puede armar una página para vender productos por allí, el tema fundamental es que entre gente a la misma para navegar y concluir el proceso comprando y generando ingresos.

Existen dos grandes formas de dividir al marketing hoy en día. La forma más tradicional que la podríamos denominar "*branding*" y un concepto nuevo que en digital es bien conocido que es la "*performance*" (*online performance marketing* o marketing de resultados online).

Este primer concepto hace referencia al proceso de construir y hacer una marca. Por el contrario, el segundo concepto es mucho más medible ya que se orienta a generar una respuesta de los usuarios que se puede traducir en una venta, una suscripción, un "me gusta", una visita. En pocas palabras, en nuestro caso en particular, son los que impulsan los productos y las marcas por los diferentes canales para que los consumidores puedan enterarse que se está ofreciendo, hagan *click*, entren a la página y terminen el proceso de compra.

Por eso a diferencia de lo que se podría llegar a pensar como ideal en el *retail* que sería foco en recordación marcaria, en el *on-line* el marketing de *performance* toma mayor relevancia que el *branding.* Esta decisión igualmente dependerá del presupuesto y de la espalda económica que tenga la compañía, no estamos diciendo que en digital el *branding* no sea importante y no sea fundamental para ser *"top of mind"* solo que consideramos mucho más relevante si se tiene que optar por uno, darle foco al marketing de *performance*.

Otro tema fundamental a tener en cuenta son los gastos logísticos. Esto también depende de los acuerdos que tenga cada empresa con los operadores, del volumen y de la cantidad de operadores logísticos que se utilicen. Es también un tema clave ya que parte de la diferenciación de un *e-commerce* se da por el servicio de entrega del mismo. Por lo general el cliente prefiere recibir los productos lo antes posible.

Una solución es segmentar precios de envío dependiendo de la "ansiedad" del cliente. Por ejemplo, darle la opción de poder pagar un adicional por entrega inmediata, que sería dentro del día, por entrega prioritaria que sería dentro de las 48 horas. Y por último la entrega normal. Con respecto a las entregas hay algunos *e-commerce* que prefieren cobrarlas aparte, y otros que las incluyen en los precios de los productos y hacen entregas gratuitas. Por lo general en estos casos se pone un mínimo de compra y las entregas inmediatas y prioritarias se abonan aparte. Los costos logísticos van en el orden del 10%-12% de los costos operativos.

Consideramos que la práctica más conveniente sería incluir el costo del envío normal adentro del precio del producto y resaltar el diferencial del envío gratis por ejemplo. Respaldamos esta opinión con un caso sobre la influencia del marco en las percepciones de los precios que dan los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998: 497) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica. Los cuales presentan en su libro un ejemplo muy claro: Tenemos a la gasolinería A, la cual vende gasolina a U$S 1,30 el litro y otorga U$S0,10 de descuento si el comprador paga en efectivo. Versus la gasolinería B, la cual vende gasolina a U$S 1,20 el litro, y cobra un recargo de U$S 0,10 si el comprador paga con tarjeta de crédito.

Según los autores remarcan, obviamente el costo de comprar nafta en cualquiera de los dos lugares es exactamente el mismo. Sin embargo, la mayoría de la gente prefiere psicológicamente comprar en la gasolinería A porque percibe que el costo de comprar ahí es inferior al de su competencia.

Por otro lado, están los costos no incrementales, que son aquellos vinculados a los salarios del personal o impuestos a la propiedad, que no corresponden necesariamente con el crecimiento del negocio. No se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas.

Al considerar a los **clientes**, resulta fundamental estimar el valor que ellos le asignan a los productos y servicios de la empresa. De hecho, no todos los clientes tienen las mismas valoraciones y preferencias. En la mayoría de los casos, un cliente que entra a un sitio *on-line* está esperando conseguir ofertas y oportunidades de compra mucho más que en una tienda física. Igualmente, según el último informe de la cámara Argentina de Comercio

electrónico la primera razón por la cual las personas compran por internet es la comodidad, y la segunda razón es el precio. Según este resultado, vemos que no deja de ser una variable importante pero si queremos tener una empresa rentable en el largo plazo, y elegimos una estrategia de precios agresivos solamente, no va a resultar una estrategia asertiva.

Según el autor Velasco González, Emilio (1994) *El precio: variable estratégica de marketing*. Mcgraw - Hill Interamericana. Los consumidores tienen, para cada producto, su escala particular de relación precio producto caro/barato, para lo cual miden las cualidades del artículo, entre las cuales encuentran la calidad, el servicio de asistencia, la información y la imagen de la empresa "El precio es una valoración efectuada sobre un producto y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho artículo, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades".

El mismo Velasco Cita a la autora maria Jesús Yagüe y dice que "no es posible, señala Yagüe, identificar todos los factores determinantes de las diferencias de precios observadas en los mercados, o pretender describir la estructura sobre la que se fundamenta el proceso de formación de precios de venta al público sin incluir el estudio de los factores explicativos de las diferencias intersectoriales de márgenes de beneficio y estructura del mercado." Los precios dependen no solo del valor del producto o servicio en sí sino también de lo que el consumidor esté dispuesto a pagar, por eso la estrategia de precio según coste es tan criticada. En un mercado en el cual a necesidad es grande y se está dispuesto a pagar un plus por un artículo, la empresa estaría rescindiendo margen y por ende rentabilidad, si optara por utilizar esa misma estrategia.

Me animo a decir que este es un punto en el cual todos los autores citados coinciden. Lo presentan de diferentes formas, pero su opinión y conclusión es la misma, de hecho Jagmohan Raju, Z. John Zhang (2010: 9) *Smart Pricing.* FT Press. Agrega en este libro que el costo suele ser en parte en función de las ventas presupuestadas. Si las ventas no llegan al objetivo, el costo real podría ser más alto que el inicialmente previsto. En ese caso, el precio podría resultar demasiado bajo.

Dan el ejemplo de un fabricante chino de artículos de seda. Según ellos la compañía fijó un precio de venta bajo para sus pañuelos, unos 200-300 yuanes. Su costo era tan bajo que cobrándolos 200 yuanes lograban un margen razonable. Además, este bajo precio era extremadamente competitivo en comparación con el elevado precio de 2000-3000 yuanes fijado por una compañía francesa que vendía en China unos pañuelos similares adquiridos a ese mismo fabricante. Parecía que la empresa China iba a ser muy competitiva en el mercado, teniendo en cuenta su enorme ventaja en el precio. Sin embargo, por alguna razón la empresa francesa superó por un amplio margen las ventas del fabricante chino, incluso con un producto cuya adquisición costaba 10 veces más.

Más adelante los ejecutivos cayeron en la cuenta que el propio precio bajo podría haber sido el problema. La mayoría de los clientes del fabricante no compraban un pañuelo de seda para su propio uso sino como regalo para las esposas de sus jefes o contactos. Después de muchas ventas perdidas, el fabricante tomo la decisión de fijar precios basándose en un mejor conocimiento de sus clientes y del mercado.

Esta forma de fijar precios sigue siendo igualmente popular porque es simple, pero hay que tener en cuenta que no siempre va a resultar la más eficiente.

En relación con los **competidores**, es necesario comprender cuál es su estrategia de precios e identificar con claridad en cuál de los segmentos de clientes se está compitiendo y cuál sería su posicionamiento. También es importante detectar quien fija los precios en el

mercado en cuestión, que papel jugamos, si somos seguidores o fijadores en materia de precios.

Con respecto al **canal de ventas**, la principal responsabilidad sobre la estrategia de precios recae sobre el primer eslabón de la cadena comercial, es decir: el fabricante o importador. Este debe desarrollar y mantener una política de precios que brinde incentivos adecuados a los restantes miembros del canal (mayoristas, minoristas, agentes, etc.), para que puedan impulsar el producto.

Hechos como variaciones de costos, acciones de los competidores y nuevos segmentos de clientes con necesidades particulares, obligan a revisar permanentemente las decisiones de precios. Dedicar el debido tiempo a un análisis en profundidad tendrá un importante retorno para la empresa, ya que el precio es la variable con mayor impacto en los resultados de cualquier industria. Según Georg Tacke, David Vidal & Annette Ehrhardt (2013) *The Key to higher profits: pricing power.* Smashwords edition published by Simon-Kucher tener un alto poder en lo que respecta a las decisiones de precios del mercado aumenta los beneficios un 33%.

Esto último y el hecho de que trabajo en una empresa digital la cual tiene un portal de venta de artículos deportivos, fueron algunas de las motivaciones por las cuales tomé la decisión de estudiar diferentes estrategias de precios, sumado al interés personal, y a la relación estrecha de mi trabajo con las decisiones que respectan en materia de precios. La temática en el canal digital no está muy desarrollada por lo que me da una ventaja a la hora del sesgo que pueda llegar a tener. Mundialmente lo digital está en boca de todos, y no deja de ser una temática nueva, especialmente en Argentina donde no son muchos los años de experiencia que tenemos. Sumado a que el comercio electrónico está creciendo más de un 30% en promedio, anualmente a nivel país, y que la curva de crecimiento aún está aumentando a tasas exponenciales y tiene un largo camino en ascenso.

Se cree conveniente que las empresas estudien precios ya que es una variable clave a la hora de mejorar la rentabilidad de las mismas. Incrementos muy pequeños en precios conducen a un aumento considerable de la rentabilidad, y disminuciones de los mismos, llevan a tener que aumentar las ventas en un nivel mayor para poder seguir obteniendo las mismas ganancias.

Según los M. Marn, E. Roegner, C. Zawada (2004: 4) *The Price Advantage*, aumentos del 1% en los volúmenes de venta, manteniendo costos marginales y precios fijos, resultan en aumentos de un 3.7% de ganancia. Esto sería un tercio del impacto que tiene un cambio del 1% en precios. Así y todo, los aumentos en volúmenes se llevan toda la atención. Del mismo modo, estos autores mencionan que es un arma de doble filo ya que decrecimientos del 1% en precios también podrían generar un 11% de decrecimiento en las ganancias.

Adicionalmente, la teoría de Kotler en su libro *Marketing Management,* nos habla de las famosas cuatro P´s. Curiosamente la única P que genera ingresos para las compañías es la P de los precios, las tres restantes generan egresos de caja. Esto nos da un argumento adicional, si queremos generar ingresos, tenemos que entender y diseñar una estrategia de precios para maximizar nuestras ganancias y generar la mayor rentabilidad posible.

También hay que tener en cuenta otro argumento no menos importante. El precio es instrumento de comunicación y posicionamiento de los productos. Esto es clave en el *e-commerce*. Las publicaciones más efectivas, son aquellas en las cuales el precio, o el valor de la cuota están visibles.

A su vez, los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica. Mencionan esto mismo en su libro, según ellos, las buenas

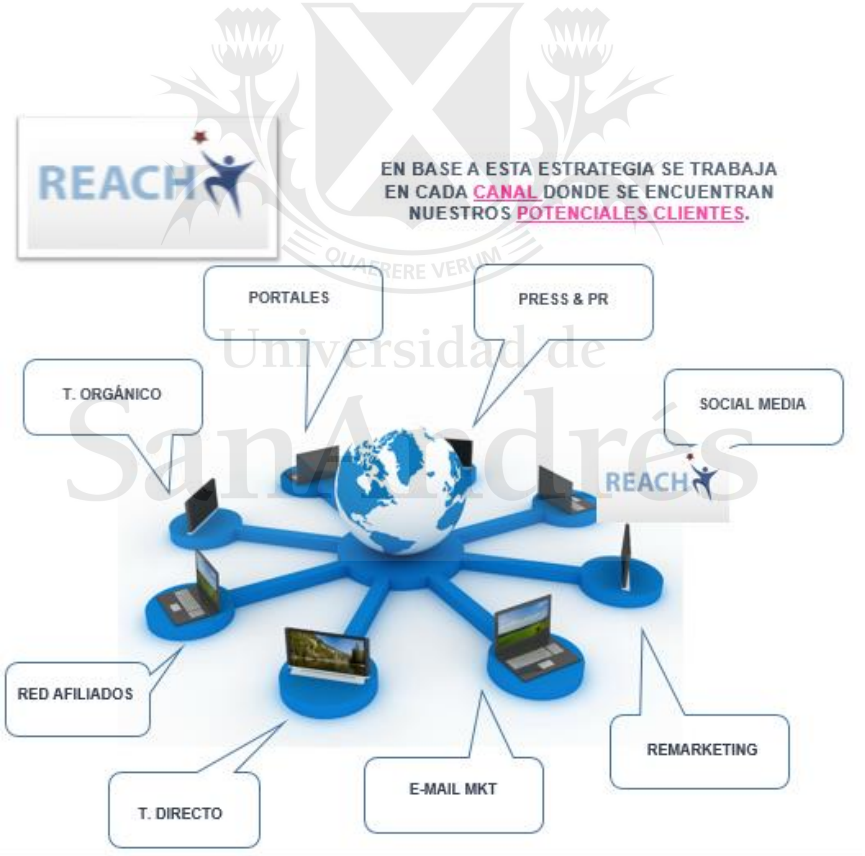
decisiones relacionadas con la fijación de precios requieren información acerca de los tres factores: costos, clientes, y competidores, que determinan el éxito de la estrategia.

2.1. Estrategia de marketing

La principal estrategia de marketing de un *e-commerce* debería centrarse primero en el producto que se ofrece. Tratar de tener la mayor variedad con el mejor atractivo, para que la gente que ingrese termine consumiendo y mostrarlo de la mejor forma posible.

En segundo lugar el servicio. El servicio y la experiencia del usuario son clave a la hora de reemplazar con éxito la brecha generada por la ausencia de venta física.

Por último la estrategia de alcance. Como hacemos, para que la gente ingrese en nuestro sitio. A diferencia de un lugar físico el cual tiene un ¨x¨ porcentaje de afluencia de personas, en un portal, el tráfico directo no es tan común como podría serlo en un local a la calle. El tráfico directo se refiere a las personas que acceden directamente a un sitio web tecleando la URL. Por ende, existe lo que se conoce como marketing de *performance* el cual trabaja con una estrategia de alcance para tratar de llegar a la mayor cantidad de gente por medio de diferentes canales y que los mismos ingresen en el sitio.



El marketing de *performance* está basado en la entrega de resultados específicos teniendo en cuenta la mejor utilización de los recursos económicos (inversión).

La principal métrica a tener en cuenta para este tipo de estrategias es el retorno de la inversión (ROI), ratio que buscará ser el mejor posible.

Existen diferentes medios afines a este tipo de estrategia. Mencionaré algunos y sus principales características:

- Google: no solo se trata del buscador más importante, grande y relevante del mundo, sino que a su vez, es un medio que ofrece muchos subcanales que pueden ser muy interesantes para una estrategia de *performance.*
  La principal herramienta que nos ofrece Google es Adwords para anuncios en *search* (anuncios de texto como resultados de búsqueda), donde los anunciantes pagarán un costo por *click* (CPC) definido, dependiendo de una subasta generada entre todos los anunciantes interesados por esa misma palabra clave.
  Estas inversiones son ajustables en tiempo real, colaborando en la tarea de optimizar y mejorar el rendimiento de la inversión.
  Otra posibilidad que Google nos ofrece es su propia red de *display*, en la cual podemos pautar anuncios con imágenes y texto, permitiéndonos ampliar la comunicación.
  Existen infinidad de formatos como DRA (*Dynamic Remarketing Ads*), True view, Bumper Ads y Masthead dentro de Youtube, etcétera.

- Remarketing: tomando los datos de navegación de usuarios que pasaron por nuestro sitio, utilizamos sus *cookies* para volver a mostrarle los productos que ellos ya vieron u ofrecerle similares, con el fin de que concreten la compra.
  Existen grandes empresas como Criteo, Vizury, Sociomantic, y Google, entre otras, especialistas en este formato, el cual cumple con las principales características de *performance*. A que hacemos referencia cuando hablamos de las principales características de *performance* es que son grandes generadoras de facturación con retornos sobre inversiones que pueden llegar a los 6 o 7 puntos (en campañas de volumen) permitiendo optimizaciones.
  Dentro de esta herramienta es posible correr diferentes tipos de campañas dependiendo el objetivo principal: recupero de usuarios con los que perdimos contacto en más de "x" cantidad de tiempo, seguimiento de usuarios de segmentaciones específicas, etc. Para cada estrategia podemos definir un presupuesto específico y regular los objetivos esperados.

  Redes de afiliados: se trata de empresas que agrupan sitios web, donde los mismos ofrecen espacios para que un tercero paute. A su vez, los afiliados se convierten en socios de las empresas que deciden sumarlos a su estrategia, con las que en general tienen acuerdos variables según ventas (CPA). El costo por adquisición suele ser un porcentaje sobre la venta que ese afiliado generó (aunque a veces también pueden negociarse valores fijos, no es la opción más recomendada). El tipo de negociación CPA es la mejor y menos riesgosa para una estrategia de *performance*, ya que el riesgo de esa campaña es compartido con el proveedor y el anunciante solo pagará por las ventas que ese proveedor generó.

  Facebook: aparte de ser la red social más grande del mundo, es una de las herramientas de *performance* más populares en estos días. La principal característica que nos permite hacer de Facebook una gran herramienta de *performance*, son las segmentaciones que nos brinda. Poder proporcionar un producto específico a un grupo de usuarios con características similares genera una gran oportunidad para que la empresa genere comunicaciones específicas y asertivas con mayores posibilidades de conversión.

El canal de email marketing es otra herramienta poderosa para la generación de resultados a través del marketing. La posibilidad de construir una estrategia de captación de usuarios, segmentar esa base y ofrecer comunicaciones específicas para cada nicho es una poderosa herramienta para la generación de ventas.

Los usuarios que proactivamente se interesaron por nuestra marca y productos y nos dejaron su mail, son usuarios más fidelizados que aquellos que nosotros salimos a buscar mediante estrategias *push*[ii] (las anteriormente nombradas).

El punto clave de esta estrategia es el mantenimiento de esta y el entendimiento de estos segmentos. Tenemos la posibilidad de realizar testeos A/B (división de una base de datos en partes iguales donde a la base 1 le mostraremos el *mailing* A y a la base 2 le mostraremos el *mailing* B, con el fin de identificar cuál de los dos performó mejor), de dividir esta base por ciclo de vida de los clientes, y demás estrategias con el fin de mejorar la *performance* de la misma.

Son conocidos por su eficiencia ya que generan una buena conversión con un costo realmente bajo. El volumen de ventas que surge de los mismos depende de la base de datos de cada empresa, de la relevancia de los *e-mails*, de los títulos, de la segmentación, de la *landing page* y por supuesto de la propuesta de artículos que se muestren a la venta.

El precio es una variable que genera muchas susceptibilidades por lo que hay que usarla con cuidado. En el libro de M. Marn, E. Roegner, C. Zawada (2004: 4) *The Price Advantage* cuenta el caso de Amazon, quien generó un malestar entre los consumidores y mala prensa ya que trataron de testear diferentes niveles de precios ofreciendo descuentos de 30% 35% y 40% en la venta de dvd´s. A los clientes les indignó la idea de que los traten diferente unos de otros. Por esto hay que ser sumamente cuidadosos a la hora de hacer todo tipo de pruebas en las cuales el precio sea el instrumento para la acción de marketing.

A su vez en el mismo libro hablan sobre la administración de la percepción de los precios. Los autores ponen un ejemplo para explicar el impacto que tiene la comunicación de los precios, preparan 3 *e-mails* iguales, cada uno comunicando precios de forma diferente en su título. En el primero se comunica un precio de 360 anual, en el segundo se comunica un precio de 30 mensual y en el tercero se comunica un precio de 1 U$S por día. El segundo *mailing* resultó 3 veces más efectivo que el primero y el último 10 veces más efectivo que el primero. Esto se conoce como arquitectura de los precios e influencia la percepción que tiene el consumidor de los precios y la herramienta del *mailing* es una gran ayuda para construir esta arquitectura de precios y lograr así generar una mejor percepción de los mismos.

Los clientes llegan a las *landing pages*[iii] de los sitios mediante diferentes maneras, una puede ser tráfico orgánico, este se refiere a aquellos usuarios que acceden a nuestra Web a través de los resultados en exploradores u otros directorios. En otras palabras, los visitantes que nos encuentran por medios gratuitos en los buscadores. Para esto se hacen campañas Seo y Sem, mayoritariamente en Google que es el buscador más utilizado en Argentina y mundialmente. Las siglas Sem quieren decir *search engine marketing*, es una estrategia de Marketing digital para realizar publicidad basada en motores de búsquedas, en donde se muestran anuncios que no deberían molestar la navegación de los usuarios, aparecen en las pantallas, asociados básicamente a las palabras de búsquedas que han realizado dichos usuarios. Por lo general están en el costado derecho y en las primeras posiciones.

Otra poderosa herramienta es el SEO (*search engine optimization*). Mediante diferentes reglas, que Google entiende como buenas prácticas, podemos hacer que los robots *crawleen* [iv](visiten, inspeccionen o den un vistazo) nuestro sitio y decidan si este es lo suficientemente

relevante para sus usuarios y así decidir la posición que ocupará en los resultados de búsqueda.

El SEO es una técnica con resultados de largo plazo pero sumamente efectiva si se cumple con las buenas prácticas, algunas de estas son:

Poseer un *sitemap:* el site map es un listado de las páginas que posee el sitio en cuestión. Este documento debe hacerse en formato de texto para que los robots que *crawlean* los buscadores tengan la capacidad de leerlos y comprender qué informaciones brinda ese sitio.

- Agregar los "H" en el código fuente del sitio: los H son etiquetas que se colocan en el código fuente de un sitio web para darle jerarquía a los textos. Entonces, un <h1> será el título que indica el contenido de una página web.
- URLs amigables y relevantes: la manera en que escribimos las URL de un sitio es sumamente importante para que los robots comprendan cuan relevante es el contenido de un sitio para la búsqueda de un usuario. Es importante evitar códigos indescifrables o caracteres extraños en las URL. Debemos construirlas de la manera más sencilla posible. Ej.: si queremos crear la URL de una zapatilla Nike Air Max que pertenece a una categoría Moda, la URL deberá ser www.netshoes.com.ar/moda/nike-air-max
- Establecer las palabras clave: como mencionamos anteriormente, los crawlers leen solo texto. Entonces es importante que en nuestro codigo fuente encontremos textos que indiquen con palabras clave el contenido de esa página. De esta manera, cuando el robot pase de visita por nuestro sitio, entienda claramente que esa página web habla de moda y no de otra cosa.
- Etc.

La posición de los resultados orgánicos de Google no está determinada por una mayor inversión sino que dependen de si cumplen con los parámetros de Google sobre una mejor y más prolija forma de organizar los datos (SEO).

Para poder profundizar un poco más en esta temática el experto en SEO Adan Heitzman escribió un artículo hace dos años aconsejando una estrategia de 5 pasos a tener en cuenta para no fallar en la estrategia de los motores de búsqueda:

Heitzman Adan, "Developing an effective seo strategy in 5 easy steps", 2014. Recuperado en <http://www.inc.com/adam-heitzman/developing-an-effective-seo-strategy-in-5-easy-steps.html> (21 de mayo de 2016).

> Desarrollando una estrategia efectiva de SEO en 5 fáciles pasos
>
> Hoy en día, la mayoría de la gente sabe lo que SEO (*search engine optimization*) es y el rol que cumple en ayudar en el éxito de las industrias. Sin embargo, uno de los aspectos más apabullantes y consumidores de tiempo del SEO es desarrollar estrategias de corto plazo constantemente. Los 5 pasos son:
>
> 1. Conocer tu audiencia target y sus patrones de comportamiento *on-line*. Setear objetivos. Obviamente el propósito de SEO es *rankear* bien en los motores de búsqueda para llevar tráfico a tu *website*, pero aun así eso no va a significar mucho si le mostramos nuestra página a una audiencia a la cual no le interesa. La primer cosa que siempre hay q hacer es identificar esta audiencia *target* y aprender todo lo que se pueda sobre ellos, su demografía, preferencias, patrones de búsqueda, locación geográfica, etc. La mejor manera de hacer esto es sumergiéndonos en nuestra cuenta de *Google Analytics*.

Una vez definida la audiencia, uno querrá setear objetivos basados en esa audiencia. ¿Qué es lo que queremos que haga esa audiencia en nuestra Web? ¿Cuál es la mejor forma de llegar allí basándonos en la información que tenemos sobre nuestro usuario? Sin un claro seteo de objetivos, estaríamos generando un gran flujo de trabajo sin llegar a los objetivos deseados.

2. Categorizar tu búsqueda de palabras clave.
   Basado en el análisis del tipo de audiencia que queremos como objetivo, uno tiene que ejecutar una búsqueda de palabras clave. Decidiendo que palabras deberíamos o no definir como objetivo pueden mejorar o romper tu estrategia. Hay que crear una hoja de Excel que desintegre tus categorías clave. Una vez que uno crea esta hoja de Excel se puede empezar a usar el *Google Keyword Planner* para buscar palabras clave y ajustarlas dentro de nuestra planilla. Como consejo, hay que anotar todas las palabras para que quede un registro y agregar el volumen de búsquedas que generó.
3. *On-page* [v]SEO y estructura de sitio.
   On-page SEO es vital para ayudar al motor de búsqueda a comprender de qué se trata tu *website*. El primer paso es asegurarse de que los motores puedan *crawlear* tu sitio y encontrar todo tu contenido valorable. Para esto tenés que asegurarte de que tu sitio tenga buenos *links* internos sin enlaces rotos, buena navegabilidad, contenido único y tiempos de carga apropiados.
   La búsqueda de palabras clave va a ser muy útil también porque te va a ayudar a optimizar tu contenido. Es importante crear páginas específicas en torno a temas de atención ya que provee a los motores de búsqueda un claro entendimiento de que trata cada página. Tratar de abarcar muchos temas va a producir más daños que a ayudar.
4. Seguí adelante con *off-page* [vi]SEO incluyendo construcción de links y generando conexiones.
   Los *links* son uno de los factores primarios en como un motor de búsqueda *rankea* sitios web. Entonces moldeando un plan de construcción de *links* en torno a las diferentes tácticas que uno puede hacer para atraer enlaces entrantes a tu sitio es muy importante. En lo concerniente a la construcción de los mismos, lo mejor que se puede hacer es tratar de ganarlos naturalmente. Haciendo conexiones en tu industria y con tu audiencia objetivo es una gran forma de mejorar la imagen de marca así como también el *off-page* SEO. Si una mayor cantidad de gente te conoce, entonces una mayor cantidad de gente va a estar dispuesta a volver a tu sitio. Actualmente Google ha comenzado a premiar a los sitios por su popularidad. Otros grandes métodos pueden ser: crear buen contenido, solicitar links de afiliados y superar *websites* de marcas con autoridad en la industria.
5. Monitorear y *trackear* datos y resultados.
   Saber que está funcionando y que no es extremamente importante. Lo antes que se pueda conseguir un sistema para *trackear* datos y resultados mejor.

- Dar de alta una cuenta en *Google Analytics* para monitorear tráfico orgánico en una base diaria, semanal y mensual.
- Crear un Excel para darle seguimiento a los cambios *on-page* para entender que cambios llevaron a ciertos resultados.
- Utilizar un software de ranking para *trackear* y monitorear posiciones de búsqueda en el tiempo.

Para llevarse… al final, el SEO es un proceso *on-going*, sin embargo, empezando con una estrategia a corto plazo va a reflejarse en un éxito *on-line* por muchos años.

En SEM por el contrario, los anunciantes subastan en lo que se denomina "palabras clave", en general se buscan palabras o grupos de palabras que tengan relación con nuestro negocio o industria. Esto sería beneficioso para el inversor ya que cuanto más arriba aparezca nuestra publicación en el buscador más posibilidades tendríamos que el navegante haga *click* en nuestro anuncio y por ende de generar una venta o como mejor se conoce en digital, generar mayor conversión. Esta herramienta está relacionada con la estrategia de *Adwords* que creo

Google en la cual los anunciantes invierten una suma de dinero previamente estipulada y pagan por los clics que reciben de los usuarios. La diferencia clave con SEO es que este último nos permite figurar en las búsquedas sin invertir dinero, ya que el algoritmo que usa Google para asignar resultados relevantes a las palabras buscadas puede sugerirnos como tal sin la necesidad de haber pautado previamente.

Por último, para generar tráfico en digital también se pueden hacer campañas de *display* en diferentes páginas webs que no sean las propias. Consiste en una campaña de banners en páginas asociadas a Google por ejemplo, que participan en el programa *Adsense*[vii], del famoso buscador, para soportes publicitarios. Esto quiere decir que mientras el usuario este navegando en la web le van a aparecer banners con publicidad nuestra. El objetivo de este tipo de campañas es atraer usuarios *target* que estén navegando en sitios que tengan algún tipo de relación con nuestro sitio.

3. Presentación breve de la situación problemática

En la teoría encontramos muchos estudios sobre estrategias de precios en negocios de venta al detalle físicos, pero casi no encontramos información sobre estrategias de precios en lo que respecta al canal digital. La poca información que hay es en su mayor medida sobre casos en países digitalmente más maduros, por ende el propósito de este trabajo final es estudiar esos casos, tomar herramientas de cada uno y desarrollar una estrategia de precios óptima como guía para un *e-commerce* latinoamericano.

4. Objetivos

Objetivo general: La finalidad del trabajo final es establecer criterios y lineamientos generales para la mejora continua de la estrategia de fijación de precios para una empresa nativa digital de venta al detalle de productos de moda deportiva que no posea locales físicos.

4.1. Objetivos Específicos

- Estudio y análisis de herramientas de *Pricing*. Para esto seleccioné varios libros sobre esta temática. El plan fue leerlos, extraer las ideas principales y establecer un link entre estas herramientas y las que serían adaptables al canal digital.
- Estudiar empresas nativas digitales. Este objetivo está vinculado al estudio de diferentes casos para entender por dónde va el *e-commerce* en un nivel más global para la posterior selección de tres casos de empresas que tienen portales de venta en internet solamente, lo ideal era conseguir empresas provenientes de países desarrollados por un tema de que pensé que iban a tener información más rica por encontrarse ellos en un estadio superior pero conversando con diferentes referentes del mercado argentino y brasilero comprendí que su visión iba a dar otro tipo de aporte que me interesaba para concluir el análisis.
- Estudio y comparación de casos en países desarrollados. No fue fácil encontrar ejemplos comparables ya que la mayoría de las marcas poseen además del canal *on-line*, locales físicos. Algunos ejemplos de empresas con esta modalidad, en su mayoría americanas son: "Footlocker, Jimmy Jazz, Finish Line". A su vez me encontré con portales de vanguardia que solo desarrollaron el *m-commerce*[viii] ya que consideraron que con eso alcanzaba y se adelantaron a la obsolescencia del *e-commerce* como Wanelo. Encontré también páginas web que solamente trabajan marca propia y preferí concentrarme en aquellas que fueran multimarca, descubrimos

un ejemplo con esta modalidad en “lamoda” de Rusia. Por último portales que solo trabajan la modalidad *outlet* como “dress for less” en Estados Unidos.
Adicionalmente se sumó la dificultad de que al tratarse de una temática considerada confidencial por las empresas, dos de las tres compañías pre seleccionadas en un inicio para hacer la comparación de casos no querían compartir este tipo de información. Esas compañías fueron Zappos (americana) y Asos (inglesa).

5. Situación problemática

El problema actualmente se caracteriza por la falta de foco que se le da al tema precios siendo este una variable clave en la cual los efectos de esto pueden desencadenar en la pérdida de rentabilidad del negocio. No solo no hay foco sino que las estrategias son endebles, cortoplacistas y carecen del análisis necesario para sostenerlas. En general los bonos están más atados a volumen de facturación que a margen. A su vez en muchos casos el *management* no se involucra activamente en la toma de decisiones en lo que respecta a materia de precios. Esta temática también es mencionada por diferentes autores como un problema común en el nivel gerencial de las diferentes empresas.

Según los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica. Para crear una fijación de precios efectiva en primer lugar el gerente debe comprender en que manera los costos, la sensibilidad al precio y la competencia influyen en la determinación de un precio. “En algunas empresas, cuando llega el momento de tomar una decisión en materia de precios, los gerentes disponen simplemente de un período especificado y toman una decision. No estudian los costos de la firma para descubrir de que manera se modificarán con los cambios en las ventas. No hablan en primer lugar con los compradores potenciales para enterarse del papel que desempeñará el precio en su decisión de compra, y no analizan el comportamiento anterior y las posibles acciones de los competidores. Por consiguiente, el proceso de fijación de precios se vuelve nada más que un ejercicio realizado a ciegas.”

Considero a su vez que en muchos casos, las decisiones no las toman especialistas en precios, sino que las toman los jefes de producto o de categoría según su criterio. No hay una bajada clara y consistente sino que se mira el costo de los productos, que categoría no viene performando bien en ventas, y en base a eso salen las ofertas. No hay estrategias claras ni modelos de toma de decisiones. Hoy en día no se estarían haciendo bien las cosas, ya que la industria crece más rápido de lo que pueden llegar a crecer las empresas. Por eso siempre las estructuras de las mismas suelen estar desfasadas con respecto a la cantidad de trabajo y a la exigencia del mismo. Hay que diferenciar a mercados más maduros como el brasilero, del mercado Argentino, Colombiano, Chileno, Venezolano, los cuales estarían en una etapa de maduración intermedia, del mercado Peruano, Uruguayo, países en los cuales el *e-commerce* es incipiente.

Citando nuevamente a los autores anteriormente mencionados, según los mismos, con respecto a la competencia las decisiones en materia de fijación de precios siempre deberían tomarse como parte de una estrategia de marketing de más largo plazo para capturar valor. De lo contrario, es posible ganar muchas batallas individuales en busca de una participación en el mercado pero de todos modos terminar perdiendo la guerra por la rentabilidad. Esto no significa fijar precios inferiores a los de la competencia, nunca constituye una estrategia satisfactoria en el largo plazo, pero las condiciones necesarias para que resulte satisfactoria dependen esencialmente de la forma en que los clientes y los competidores reaccionen ante ella.

La clave para manejar la competencia de precios es la diplomacia, no el autoritarismo. Es probable que el competidor interprete la acción como un intento oportunista de apoderarse de una porción de mercado y responda con reducciones defensivas propias.

Muchas empresas operan no solo ignorando los futuros planes de los competidores, sino también sus precios. Por consiguiente, no pueden responder rápidamente a los cambios. En los mercados altamente competitivos, dicha ignorancia crea condiciones que invitan a la guerra de precios.

Uno de los momentos más importantes para comunicar las intenciones es cuando se planifica un incremento de precios. Aun cuando este redunde en beneficio de todos los proveedores un intento de aumentar los precios fracasa a menudo. El mismo puede no redundar en beneficio de la firma y cualquier intento por aumentar los precios fracasará. Por consiguiente, antes de iniciar un incremento de precios, que supuestamente será seguido por sus competidores, el *management* de una firma debería explicar públicamente la necesidad de la industria de contar con precios más elevados y anunciar su propio aumento con mucha anticipación respecto de la fecha de vigencia.

Esta acción para probar el agua antes de sumergirse tiene dos propósitos: en primer lugar, les da tiempo a los competidores de analizar si un aumento de precios general redunda en su beneficio, y en segundo lugar le brinda a la firma una oportunidad de renunciar al aumento en caso que algunos competidores no adhieran a la medida.

Según ellos, a veces, publicitar simplemente el oportunismo de un competidor resulta suficiente para detenerlo.

Aunque una reducción oportunista de precios para conseguir una participación en el mercado suele revelar una visión miope, a veces constituye un elemento de una estrategia meditada. En general esto sucede cuando una empresa utiliza la fijación de precios para apoyar o realzar una ventaja duradera desde el punto de vista de los costes.

De esta forma podemos validar nuestra opinión con la palabra de estos dos autores especialistas en *pricing* de la universidad de Boston.

5.1. Análisis de cobertura

A diferencia del *retail* en el *on-line* también se mide la *performance* de los artículos según la cobertura que tengan, por esta razón se pueden encontrar muchas veces, productos de línea en ofertas. Por ejemplo, si yo tengo en stock 100 unidades de un mismo *sku*[ix] y la venta de los últimos meses fue de 10, eso quiere decir que ese producto tiene una cobertura de 10 meses, y como consecuencia de esto, la empresa va a tardar 300 días en licuar ese *stock*.

Cada empresa tiene diferentes parámetros e indicadores para medir sus inventarios, pero los meses de venta en un canal tan dinámico como el *on-line* no deberían superar los 180 días, el óptimo probablemente serían 90 días, y en un país con un contexto político como el Argentino o el Venezolano se podría estirar a 30 o 60 ya que muchas veces es difícil reponer mercadería, sobre todo si es importada ya que no existe una visibilidad clara de cuando el gobierno va a estar autorizando los ingresos, por ende cuando van a volver a ingresar los productos. Hoy en día las marcas importadoras se pueden planificar de una manera más organizada pero aun así no se tiene la certeza absoluta. Para un local físico esta manera de pensar es inviable ya que tienen otra cultura, otro dinamismo, son más permisivos a la hora de castigar productos con altos stocks.

5.2. Descripción y explicación

En Latinoamérica pocas empresas tienen un área especializada en *pricing*. Las decisiones se van tomando sobre la marcha dependiendo de cómo este cerrando el mes versus el objetivo planteado por los inversores. Eso le da la pauta a los tomadores de decisiones en materia precios cuan agresivos se puede ser. Muchas empresas crean tres escenarios posibles de precios para intentar entender que margen va a dejar cada uno y dependiendo de cómo se vayan dando las ventas aplican a no los diferentes escenarios.

Situaciones como la de decretar en que momento el *stock* deja de ser un activo y pasa a ser mercadería con costo hundido no es una bajada clara, en el *retail* físico tradicional por ejemplo no tienen la política de rotación de mercadería que tienen en un *e-commerce*, este último es mucho más dinámico y necesita estar presentando todo el tiempo novedades por lo tanto un artículo que posea más de 6 meses en stock es considerado un producto viejo y por ende pasado el año, contablemente se computa como pérdida. Todo lo contrario sucede en la venta al detalle donde se tiene la mentalidad, sobre todo en países con contextos inflacionarios, que la mejor inversión es comprar mercadería y no se hace un análisis del costo de oportunidad que esto puede llegar a traer aparejado.

En muchos casos se carece de las herramientas necesarias para tener un mejor control de los precios. Algo tan simple como que el sistema te alerte cuando se está vendiendo por debajo del costo no es moneda corriente. La forma de detectar eso es mirar las ventas diariamente y saber leer si se disparó la venta de algún artículo que venía con rotación lenta o generar un mayor control contra las listas de precios previamente a la activación de los artículos en las plataformas o en su defecto que los comerciales los cuales conocen los productos y están al tanto de los precios naveguen por la web tratando de detectar irregularidades.

Los autores M. Marn, E. Roegner, C. Zawada (2004) *The Price advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. mencionan este tema en el capítulo 10. Según ellos "*pricing done well is hard work*".

Mencionan diferentes herramientas como el "*Web base pricing intelligence*: herramienta para detectar los precios de la competencia en tiempo real.

Optimización: herramientas de optimización de precios. Analiza el comportamiento de compra de los clientes y los diferentes productos para ofrecerle y recomendarle la mejor opción para él. Hay algoritmos que pueden forecastear las tendencias de precios del ciclo de vida de determinados productos.

List Price optimization tools: tratan de predecir cómo va a reaccionar el mercado ante la nueva oferta. Este software también sirve para medir la canibalización.

Transaction optimizatión tools: recomienda el mejor mix de descuentos para ofrecerle a los clientes en órdenes individuales. Basada en datos históricos, precios de la competencia, condiciones del mercado, sugiere precios y descuentos que optimizarían el margen en cada venta. También destacan oportunidades de *up-selling* y *cross-selling*.

Markdown optmization tools: es una herramienta que ayuda a las compañías a decidir cuándo y cuánto recortar precios para poder limpiar el inventario maximizando las ganancias. Sirve especialmente para productos con ciclos de vida cortos como productos de moda muy estacionales o productos perecederos. El software puede tomar en cuenta también costos de marketing entre otros factores.

La manualidad de los procesos hace que puedan existir infinitos desaciertos. Los internautas en estos casos tienen además un poder de detección de oportunidades realmente asombrosa. El error puede haber estado activo durante una hora sobre un producto pero las ventas que

se generan son insólitas, no se entiende cómo un producto que no tiene alta exposición porque no es de alta rotación genere tanta conversión por este tipo de errores. Un factor fundamental en estos casos es el boca a boca que se genera. Esto nos da la pauta que claramente no existen productos "clavo", solo existen productos que no tienen bien asignado un precio de venta.

Lo ideal sería ordenar los procesos para tratar de limitar las variables que puedan traer inherente errores en precios, no dejar esto al azar. Tener controles exhaustivos y por qué no un recurso abocado solo al control de precios. Un error en los importes puede traer aparejado una pérdida muy grande para la empresa, por lo que el recurso se pagaría solo con el ahorro que pudiera generar por la disminución de este tipo de errores.

5.3. Diagnóstico

La finalidad del trabajo final es entender las diferentes estrategias de precios que utilizan las empresas nativas digitales para lograr diseñar una estrategia óptima.

Actualmente no existen estrategias claras para un crecimiento sostenido de las empresas. Se toman decisiones a corto plazo, sin mucha planificación porque por lo general el cumplimiento de objetivos es más importante que lograr un negocio sólido, saludable y estable a largo plazo. Esto trae implicancias de diferente índole ya que por un lado se mal acostumbra al cliente a esperar y comprar solo en época de ofertas y por el otro lado puede traer aparejada una guerra de precios con la competencia perjudicando la rentabilidad de todos los jugadores involucrados.

El autor Velasco González, Emilio (1994) en su libro *El precio: variable estratégica de marketing*. Mcgraw - Hill Interamericana menciona el tema de las guerras de precios.

Algunas de las causas podrían ser:

Ganar parte del mercado: El sacrificio del margen sobre los beneficios para un ataque, puede ser recuperado a través de una mejoría en la posición competitiva. Penetrar antes que la competencia en un canal de distribución muy sensible al precio. Eliminar a un competidor potencialmente peligroso pero temporalmente vulnerable.

Beneficio a largo plazo: Se da cuando las empresas buscan cubrir los costos fijos y asegurar una carga de trabajo suficiente para sus costos de producción. Entonces aceptan compromisos por debajo del precio de coste para limitar las pérdidas. Esto solo pude ser temporal a la espera de una reactivación económica.

Evitar o afrontar la competencia: Se trata más bien de no tomar iniciativas en materia de precios. Actitud conocida también como técnica del *Going-Rate Pricing* o precio basado en los precios de los competidores. La segunda es agresiva, la confrontación se busca para hacer desaparecer a un competidor y acaparar su cuota de mercado.

La tendencia en Latinoamérica muestra que las empresas se están ordenando cada vez más, se está acostumbrando al cliente a esperar al *Hotsale*, *Blackfriday* y al *Cybermonday* para comprar con descuentos agresivos, pero siempre resaltando el mensaje de ofertas en sus comunicaciones para empujar las compras de los mismos. Aunque últimamente muchas empresas se salen de este orden creando fechas propias que evocan a estos eventos de súper ofertas lo cual genera cierto ruido en el mercado.

Citando nuevamente a los M. Marn, E. Roegner, C. Zawada (2004: 152) *The Price Advantage.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Los escritores mencionan esta temática, aconsejan evitar estrategias que fuercen a los competidores a responder bajando los precios,

nos incitan a incentivar la competencia constructiva y no destructiva. Según ellos hay que elevar el campo de juego, dejar de comunicar precio y tratar de mostrar beneficios. Evitar sobre reaccionar ante los cambios de la competencia, lo mejor para hacer en estos casos a veces es no hacer nada. Si la respuesta es necesaria, usar cualquier herramienta que no sea *pricing*, ofrecer mejores productos, entregas más rápidas o gratuitas, para justificar que valga la pena pagar el "sobreprecio".

Aconsejan jugar con el mapa del valor. Entender cuanto están dispuestos a pagar nuestros consumidores.

Comunicar precios de manera efectiva: que la competencia mal interprete tus precios es igual de malo que uno malinterprete la estrategia de ellos. Por eso recomienda explicar las acciones. Persuadir al resto de los competidores haciendo alarde de la política de la empresa de evitar guerras de precios.

Otra alternativa que mencionan a su vez es explotar nichos de mercado: esto sirve para evitar sí o sí las guerras de precios, puede ser de canal, de producto o de segmento. Si igualmente uno termina cayendo en una guerra de precios los autores recomiendan dos cosas que según ellos son más agresivas y por ende más riesgosas:

- Hacer contratos de largo plazo con los proveedores y clientes clave.
- *Tit for tat strategy*: apenas tu competidor mueva un precio agresivamente, igualarlo al segundo después públicamente.

6. Marco referencial teórico

Objetos de estudio según orden de importancia

- Estrategia de Precios
- Empresas nativas digitales
- Sector de moda deportiva
- Latinoamérica

El objeto de estudio principal son los precios, le siguen las empresas nativas digitales y como objetos secundarios definí el sector de moda deportiva y la región de Latinoamérica.

6.1. Perspectiva propia

Existen teorías sobre estrategias de precios en locales de venta al detalle, más que nada en consumo masivo.

El primer paso consiste en trabajar con una definición de estrategia de precios y escribir los objetivos y propósitos.

Según los autores Georg Tacke, David Vidal & Annette Ehrhardt (2013) *The Key to higher profits: pricing power*. Smashwords edition published by Simon-Kucher una estrategia de precios rigurosa debe incluir cuatro elementos:

- El propósito de la misma
- Cuantificar escenarios para los posibles cambios de precios
- Un período de tiempo para la ejecución

- La palabra “porque”. Esto fuerza a alinear la estrategia y por ende los objetivos de las diferentes áreas de la compañía, la segmentación, el valor percibido de los productos y lo movimientos de los competidores.

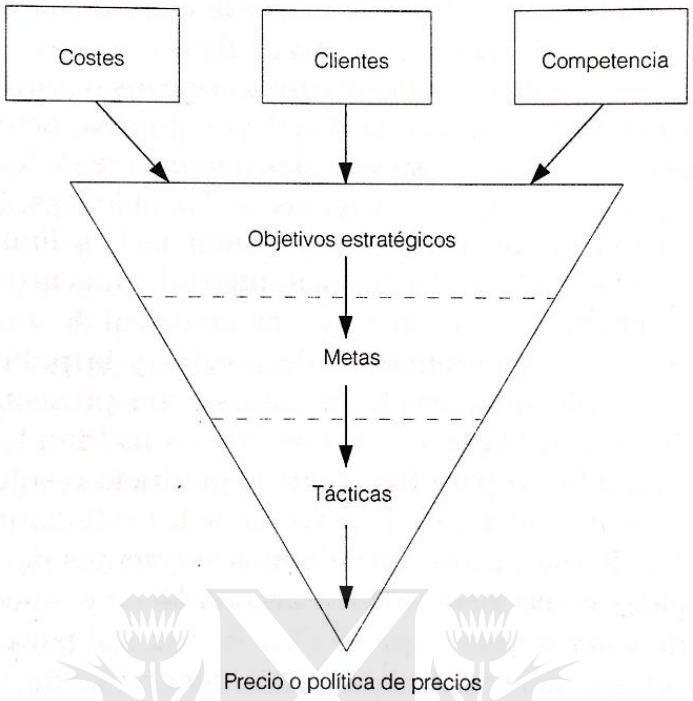
De hecho la estrategia de precios debe derivarse directamente de los objetivos de la compañía, ya sea ingresos, volumen, beneficio absoluto, margen o *market share*. Son una guía inequívoca para la toma de decisiones. La dirección estratégica va a depender de los cambios de la demanda o de los segmentos de clientes, en la situación competitiva y de nuestra propia posición.

Me interesa comentar en este apartado lo que mencionan los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica sobre el desarrollo de una estrategia efectiva de fijación de precios. “La formulación de la estrategia comienza con la determinación de objetivos. Los objetivos estratégicos son apiraciones generales hacia las cuales se orientan no solo la fijación de precios sino todas las actividades generals de la firma. Son abiertos y no tienen límite de tiempo en el sentido de que nunca son alcanzados en forma concluyente. Una vez formulados los objetivos se consideran las metas. Para el especialista en la fijación de precios, determinar las metas constituye el aspecto más importante de la formulación de la estrategia. A diferencia de los objetivos, las metas estratégicas son concretas y tienen fechas límites. Se aplican a actividades específicas aunque algunas metas pueden ser compartidas por mas de una actividad de marketing.

“Un aumento sustancial en la participación de Mercado constituye en algunos casos una meta razonable para la fijación de precios, pero resulta claramente impracticable cuando la firma tiene competidores oportunistas con costes incrementales inferiores.”

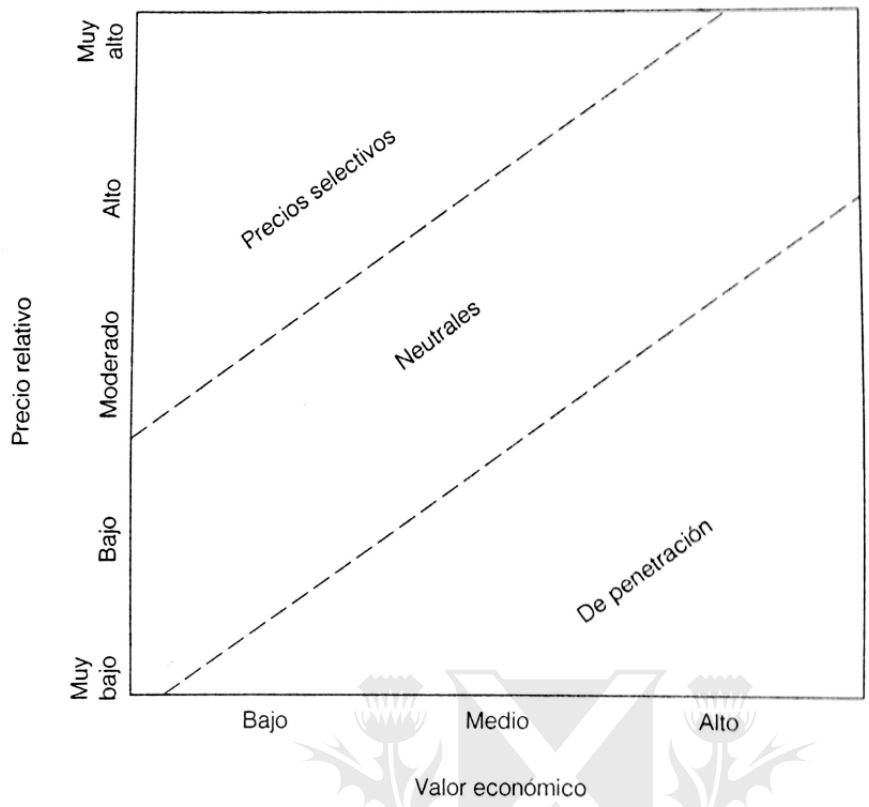
Los autores a su vez definen lo que consideran que es una táctica. Según ellos se trata de acciones específicas llevadas a cabo por una firma para poner en práctica su estrategia, esperando alzanzar sus metas y objetivos. Por ejemplo, mencionan que si un objetivo es mantener una participacion predominante en el mercado, y una meta de fijación de precios es no dejar nunca que esta disminuya por debajo del nivel del año anterior, entonces la táctica podría ser la de enfrentar todas las reducciones de precio de la competencia. Si un objetivo es utilizar la capacidad de producción, y la meta es promediar un 80% de utilización mientras se evita la necesidad de una capacidad adicional para enfrentar picos temporarios de demanda, la táctica podría ser la de cobrar precios inferiores en épocas en las que no se producen picos de demanda y precios superiores en las épocas de mayor despacho.

Desarrollo de una estrategia efectiva de fijación de precios



Los mismos autores hablan sobre las estrategias genéricas de fijación de precios:

Antes de fijar un pecio, una firma debe identificar el papel que desempeñará el precio en la estrategia global del marketing del producto. Existen tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar: la fijación de precios selectiva, la fijación de precios de penetración, y la fijación de precios neutros. La primera implica un precio elevado con relación al valor económico de la mayoría de los clientes potenciales a fin de beneficiarse con la relativa insensibilidad al precio de un pequeño segmento. La fijación de precios de penetración implica un precio bajo con relación al valor económico a fin de aprovechar una importante participación en el mercado o un gran volumen.



La determinación secuencial de precios selectivos, comienza con un precio que atrae en primer lugar a los compradores menos sensibles al precio. Sin embargo, una vez que la firma "extrajo la crema" de los compradores, ese mercado desaparecerá. Por consiguiente, suficiente como para venderle al segmento siguiente. La firma continua este proceso hasta agotar todas las oportunidades de fijación de precios selectivos.

La fijación de precios de penetración incluye la determinación de un precio muy por debajo del valor económico del producto a fin de atraer y mantener una amplia base de clientes. Los precios de penetración no son necesariamente baratos, pero son bajos con relación al valor.

La fijación de precios neutros implica una decisión estratégica de no usar el precio para obtener una participación en el mercado, al tiempo de no permitir que solo el precio la restrinja. La fijación de precios neutros minimiza el papel del precio como herramienta del marketing en favor de otras herramientas consideradas por el *management* como más poderosas o efectivas.

6.1. Políticas, estrategias y tácticas

Antes de enumerar las diferentes tácticas y estrategias que se pueden llevar a cabo, el autor Velasco González, Emilio (1994) *El precio: variable estratégica de marketing.* Mcgraw - Hill Interamericana nos ayuda a entender la diferencia entre política de precios, estrategia de precios y tácticas.

Políticas de precios: Pueden definirse como grandes orientaciones, generadas en función de datos internos y externos, que deben permitir el posicionamiento de la empresa y el mantenimiento de una conducta en materia de precios. Expresan, por tanto, las líneas de actuación al más alto nivel en la toma de decisiones.

Estrategias de precios: Suponen el proceso de concepción y planificación global de los cambios a realizar en las políticas de precios y general los planes operativos precisos a realizar en el mercado.

Tácticas de precios: Expresan la organización práctica de los cambios (de las estrategias) de precios, es decir, las maniobras y las acciones de ejecución necesarias, atendiendo a calendarios y modalidades.

Ejemplo de política de precios:

- Política de coste total o (*full cost, absorción cost*) o de coste parcial (*direct cost , variable cost*)
- Política de superación de punto muerto o umbral de rentabilidad (*Break Even Point*)
- Política de prudencia ante las reglamentaciones en materia de precios y consumidores
- Política de respeto prioritario al consumidor

Estrategias de precios

- Orientaciones: modificación de la posición de la empresa, en relación a competidores: cambios de producto, acciones sobre clientes, actuaciones sobre canales.
- Amplitud y riesgos: cambios en el producto, modificación de clientes por segmentación, modificación de circuitos de distribución. Ser o no ser seguido por competidores, con posible pérdida de mercado o generación de guerra de precios.
- Modalidades: claridad en el posicionamiento de líder o aspirante, ante alzas o bajas de precios. De guerra: mantenimiento de cuota de mercado. Mejor situación competitiva. Eliminación competidores peligrosos. De paz: lograr independencia especialista. Explotar la posición lograda en mercados y obtener máximas ganancias. Búsqueda de acuerdos.

Tácticas de precios:

- Calendario: gestión del calendario de cambios: rapidez y duración de las intervenciones. Reacciones de los consumidores y naturaleza del producto.
- Modalidades y cambios de precios
- Descuentos y rebajas: descuentos, descuentos por cantidad, reducciones excepcionales
- Precios de promoción: artículos a precio de coste, ofertas especiales, reducciones excepcionales.
- Discriminación legal de precios: discriminación entre clientes, discriminación entre producto, discriminación geográfica, discriminación temporal.

Algunas de las herramientas más conocidas según Baños, A. (2012: 92) *Los secretos de los precios* las cuales catalogamos como mezcla entre tácticas y estrategias:

Freemium: es un modelo de negocios "gratuito" el cual funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. En nuestro caso esta herramienta podría relacionarse con los envíos. Se podría usar ofreciendo envíos gratuitos, y cobrando un plus por los envíos prioritarios.

Bundling: la estrategia del *bundling* es un combo que se arma entre dos o más productos los cuales se ofrecen para la venta combinados o en un *pack* por lo general con un precio más

interesante que el que tendrían los productos comprados por separado. Esta herramienta se puede utilizar de diferentes formas, ya sea armando un conjunto de pantalón con campera u ofreciendo un par de medias técnicas con la compra de unas zapatillas para correr, etc. Esto sirve para empujar productos que son atractivos pero por sí solos los consumidores no los buscan en el sitio.

En general también se recomienda usar esta estrategia con la oferta de algún servicio junto con la venta del producto. Por ejemplo vender una camiseta de futbol con la personalización oficial gratis o también podría ser comprar un producto con envío prioritario gratuito.

Revenue Management: En lugar de establecer un precio y mantenerlo fijo hasta la fecha de realización del espectáculo, este enfoque según el autor, propone que el precio varíe en función de las condiciones del momento en que se realiza la compra. Tiene relación en la era 2.0 ya que un modelo muy usado en varios portales es el modelo de subasta. Otra aplicación de esta herramienta muy usada es ofrecer precios diferenciales en horarios o días donde la demanda es baja.

Segmentación: segmentar a los clientes según su disposición a pagar. Es una opción para evitar establecer un precio único, que podría ser muy alto para algunos clientes, y muy bajo para otros. En un mundo ideal, el precio cobrado debería reflejar exactamente el valor que el cliente le atribuye a lo consumido. Para poder usar esta herramienta correctamente los portales deberían ofrecer marcas que ofrezcan diferentes posicionamientos en precios. Productos con precio de entrada, productos con precio intermedio y productos *premium*. Los productos *premium* nos van a servir para empujar la venta de productos intermedios, ya que estos no van a parecer tan caros en comparación. Si estos no existieran la decisión de compra estaría entre el *entry price* y el intermedio, y teniendo este tercer elemento, la decisión de compra por lo general tiende a cambiar. Es probable que la mayoría de la gente no lleve el producto más caro, pero que si decida finalmente llevar el producto de precio intermedio. Ofreciendo productos con precio de entrada bajos nos aseguramos ventas seguras con compradores que sean extremadamente sensibles al precio.

La segmentación del mercado según los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998:41) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica. Es la división de los compradores en subconjuntos distintos, o segmentos, que permiten que una empresa adapte sus programas de marketing en forma más apropiada para los compradores de cada clase.

Hay diferentes maneras de segmentar, puede ser por ubicación geográfica, por horario de compra y una alternativa conocida puede ser por cantidad de compra. Cuando los clientes de diferentes segmentos compran diferentes cantidades, uno puede a veces segmentarlos para la determinación de precios con descuentos por cantidad. Las tácticas de descuento por cantidad son de cuatro tipos: los descuentos por volumen, los descuentos por pedidos, los descuentos por bloques y los precios de dos partes.

Los clientes que compran grandes volúmenes son habitualmente más sensibles al precio. Los descuentos por volumen se basan en las compras totales del cliente a lo largo de un mes o de un año en lugar de basarse en la cantidad comprada en un momento dado.

Los descuentos por pedido se deben a que a menudo el costo de procesamiento y envío aumenta muy poco con el tamaño del pedido del cliente. Por consiguiente, el costo unitario del procesamiento y de envío disminuye significativamente con la cantidad solicitada. Por esa razón, los vendedores generalmente prefieren que los compradores efectúen grandes e infrecuentes pedidos, en lugar de pedidos pequeños y frecuentes. Para alentarlos a hacerlo, los vendedores a menudo ofrecen descuentos sobre la base de la cantidad comprada en un pedido dado.

Los descuentos escalonados, o descuentos por bloques, difieren de los descuentos por pedidos en el sentido de que no se aplican a la cantidad total comprada, sino solo a la compra que excede una cantidad especificada. El razonamiento es alentar a los compradores individuales a comprar más de un producto sin necesidad de reducir el precio sobre cantidades por las cuales pagarían un precio superior.

Los precios en dos partes comprenden dos cargos separados para consumir un solo producto.

Segundas líneas: esta estrategia va de la mano de la segmentación ya que son líneas de productos o marcas alternativas que apuntan al segmento del mercado más sensible al precio. Muchos *e-commerce* para cubrir este bache crean una marca propia.

Precios a la carta: esta estrategia también se conoce como *"unbundle*" y consiste en ofrecer el producto o servicio en forma de un menú de opciones. Según Baños esto es recomendable cuando existen distintos grupos de clientes que valoran de manera diferente los atributos de los mismos. Por ejemplo podría ser entrega en sucursal a "x" precio, entrega inmediata "x" precio, entrega gratuita. Los clientes que tengan urgencia en recibir los productos no van a tener inconveniente en pagar el *fee* adicional por entrega inmediata en cambio aquellos clientes que no tengan ningún tipo de apuro van a ser más propicios a utilizar la entrega gratuita sin costo adicional.

Dosificación real o comunicativa: según el autor consiste en lanzar al mercado envases y presentaciones de menor tamaño, por lo general esto se hace en épocas de crisis, para modificar los precios de referencia ya que esto es un factor clave a la hora de juzgar si un producto es caro o barato. Se podría hacer en este caso bajándole un poco la calidad a ciertos productos. También en el canal *on-line* esta estrategia se usa mucho en la comunicación, ya que se puede hablar de las cuotas sin interés a las cuales se ofertan los productos, en lugar de hablar de precio final, se habla del valor de la cuota. De esta forma, según Baños, A. (2012: 93) *Los secretos de los precios*, se intenta que los clientes perciban que el precio que están pagando representa un sacrificio económico relativamente menor.

Promoción con obstáculos: es una táctica en la cual se coloca algún tipo de obstáculo, y se le ofrece un precio más bajo a aquellos que lo superan. Un ejemplo claro en los locales físicos son los cupones, que en el canal *on-line* pueden ser reemplazados por códigos de descuento o cupones digitales. De esta forma uno se asegura de que solamente accedan al descuento aquellos clientes que realmente verían su comportamiento de compra afectado de no existir el mismo.

Muchos sitios hacen descuentos generales en toda la página en días puntuales. ¿Cuál es el problema con esta modalidad? Gran parte de los consumidores, probablemente no se enteraron que había descuento, y pensaban realizar su compra igualmente ese día. Finalmente el descuento se les aplica a todos por igual antes de finalizar la compra, y estos consumidores estaban dispuestos a pagar más allá de que hubiera descuento o no. Por ende estaríamos perdiendo margen y facturación en un cliente que no tenía la necesidad de recibir ningún tipo de incentivo. Para eso existen los cupones. Se encargan de generar ese obstáculo, solamente las personas que realmente verían su compra afectada por un tema de precios los usarían.

Líder en pérdidas: esta herramienta consiste en ofrecer productos "gancho" a precios muy atractivos para inducir a los clientes a visitar el local, en nuestro caso a navegar la página. Es una estrategia clave a la hora de generar un posicionamiento en la mente del consumidor como la opción más barata siempre. Un experto en esta estrategia es Amazon, el cual fija precios por debajo de los precios del mercado en productos en los cuales el consumidor tiene en la mente su valor, y fija precios por encima de los que tendría q fijar, en otros artículos

en los cuales el consumidor desconoce los precios reales de mercado. Así se asegura que los navegantes den por sentado que ellos van a tener siempre la opción más económica. Baños también cuenta en su libro (Ídem: 96) que varias investigaciones indican que los consumidores conocen los precios de una pequeña porción de los productos que adquieren habitualmente y de ahí se forman una idea general del nivel de precios de un local. La estrategia aquí consiste en identificar esos productos y posicionarlos como hace Amazon por debajo del precio al cual lo ofrece la competencia.

Una cadena de farmacias muy reconocida también trabaja con una estrategia similar. En general, todo lo que no son productos de venta bajo receta que están en góndola lo exhiben a precios muchas veces por debajo de lo que salen realmente en el resto de las tiendas y cobran precios por encima del valor en todo lo que son medicamentes recetados en donde la gente es menos sensible al precio y muchas veces las obras sociales se hacen cargo de parte del valor. De esta forma, a los ojos del consumidor, esa cadena de farmacias tiene precios accesibles, y la farmacia compensa esa pérdida con la venta de medicamentes con receta.

Algunas herramientas adicionales para el diseño de estrategias de precios, de las cuales no hace mención el autor Baños en su libro son:

Cross-selling: en castellano conocida como venta cruzada, es una herramienta que sirve para aumentar el ticket promedio de los negocios. Es una táctica mediante la cual se trata de vender productos complementarios. En el local físico muchas veces se ofrecen este tipo de productos "al paso" cerca de las cajas o de los lugares donde se hace la fila para pagar. En el canal digital se puede hacer una selección de productos de este tipo, ya sean medias, llaveros, gorras y recomendárselas al cliente antes de cerrar el carrito de compra y pasar a la instancia de pago.

Up-selling: es una técnica en la cual se induce al consumidor a comprar productos o servicios más caros mostrándole alternativas que probablemente el no haya considerado. Mostrándole los atributos o diferenciales a los cuales accederá mediante este "*upgrade*", podría ser por ejemplo las ventajas de comprar una zapatilla con alguna tecnología adicional, esto le sirve a la empresa porque genera un ticket más alto y genera mayor rentabilidad.

No vender commodities: siempre que uno salga de la oferta de productos tradicionales y que busque diferenciación mediante productos de más difícil acceso es donde se podría llegar a cobrarle una moneda más al cliente.

Vender productos que nadie compra: esto va de la mano de la estrategia de segmentación. Los productos más caros no nos van a generar muchas ventas en sí mismos, pero van a ayudar a empujar la venta de productos de gama media aumentando los precios de referencia y así modificando de forma positiva la percepción del consumidor hacia el resto de los productos de menor valor. Además de esto nos ayudan para generar esa diferenciación y un posicionamiento mucho más exclusivo. Nunca tenemos que olvidarnos que a diferencia del local físico el cual tiene un limitante para la oferta de productos que son los metros de exhibición, en el canal *on-line* esta variable no existe, la pared de exhibición es infinita, por eso siempre se habla del *e-commerce* como un modelo [x]*long tail.*

Conscious parallelism: Otra estrategia de la cual no habla Ariel Baños en su libro pero si comentan en "*The Price advantage*" es Simplemente imitar el comportamiento de precios de tu mayor competidor, en castellano conocida como "paralelismo consiente"

Algunos consejos para potenciar la estrategia:

Hugh Benjamin, "Tendencias y secretos del marketing navideño", 2015. Recuperado en http://www.aam-ar.org.ar/?tendencias-y-secretos-del-marketing-navideno&page=ampliada&id=934&_s=&_page= (16 de marzo de 2016)

> El consultor norteamericano Hugh Benjamin y algunos otros especialistas convocados por la American Marketing Association ofrecieron una serie de sugerencias que pueden mejorar la respuesta frente a su estrategia para la última temporada navideña. Los puntos principales fueron los siguientes:
>
> -El *timing* es fundamental: algunas decisiones de compra se empiezan a evaluar en octubre, se busca información durante noviembre, y la adquisición se realiza a mediados de diciembre. Por supuesto, esto varía según el *target* y la categoría de producto, pero conocer bien a su consumidor le permitirá llegar en el momento justo con el mensaje adecuado. En estas ocasiones, un *timing* acertado suele hacer la diferencia entre concretar la venta o llegar demasiado temprano (o muy tarde, cuando los regalos ya han sido comprados).
>
> -Es momento para mensajes inspiradores: este no es tiempo para usar "lenguaje transaccional"; será mejor hablar de compartir, celebrar junto a los afectos, brindar lo mejor de uno mismo y cargar de sentimientos el acto de obsequiar. Sólo en segundo término subraye lo convenientes que son sus precios.
>
> -El *storytelling* funciona mejor: en esta época, las grandes historias están a la orden del día. Y la gente está predispuesta a oírlas, disfrutarlas y compartirlas. Historias que conmueven, impactan y movilizan son las que gozan de mayor receptividad en un público que se toma tiempo para escuchar y recibir esa clase de mensajes como en ninguna otra época del año.
>
> -Incluya en sus iniciativas al staff de su empresa: algunas investigaciones muestran que entre el 2 y el 8% del *buzz*[xi] generado en las redes en torno a una marca proviene de los empleados de una firma. Inclúyalos, propóngales algo divertido, logre entusiasmarlos y sea receptivo a las ideas que ellos tienen para proponer. Eso podría multiplicar exponencialmente la difusión y los resultados de la acción.
>
> -Hágalo viralizable: uno nunca sabe de antemano si los contenidos, las ofertas o los mensajes serán compartidos por la gente; sin embargo sí puede tomar algunas decisiones que mejorarán o desalentarán esa práctica. Si no incluye *links* de redes sociales en su mensaje, la gente simplemente no se tomará el trabajo de compartirlo. Y no olvide que casi el 74% de las decisiones de compra se toman a partir del *word-of-mouth*: es un negocio demasiado grande como para descuidarlo.

Las estrategias anteriores no son estrategias específicamente de precios, pero es igualmente importante entenderlas si estamos en el negocio del *e-commerce*. Además más allá de que recomiendan estos consejos para la época navideña, aplica perfectamente bien a la estrategia que tenemos que tener hoy en día como marca.

¿Cuál podría llegar a ser la relación entre los objetivos de una empresa y sus precios? El autor Velasco González, Emilio (1994) *El precio: variable estratégica de marketing*. Mcgraw - Hill Interamericana los agrupa en tres grandes *clusters:*[xii]

- Ingresos:

Lograr un ROI. El papel que juega el precio es asegurar la recuperación de la inversión.

Potenciar los beneficios: contrastar los costes y ajustar precios para lograr el punto de máximo beneficio
Incrementar el *cash flow*: Ajustar precios y descuentos para animar a la compra de productos y su rápido cobro.
Mantener el interés: adaptar los precios para permitir el mantenimiento de la compañía en periodo de baja demanda o para incentivar a nuevos compradores
Sobrevivir: fijar precios a un nivel tal que permita a la empresa salir de una situación difícil.

- Ventas:

Mantenerse en el mercado: asegurar una igualdad entre los precios propios y de los competidores.
Incrementar las ventas ajustando precios para incentivar las ventas en los clientes habituales y atraer nuevos compradores.

- Competencia:

Evitar la competencia. Fijar precios que puedan evitar la competencia con otras empresas dentro del mismo mercado.
Socavar la competencia. Fijar precios más bajos que la competencia.

- Aspectos sociales:

Mantener el empleo: fijar precios a unos niveles que permitan la producción y el empleo.

Según Georg Tacke, David Vidal & Annette Ehrhardt (2013) *The Key to higher profits: pricing power*. Smashwords edition published by Simon-Kucher. Tener respuestas a los siguientes interrogantes implica que hicimos bien la tarea con nuestros equipos de trabajo:

¿Qué pasaría si aumentáramos los precios?

¿Qué pasaría si recortáramos los precios?

¿Cómo responderíamos a un aumento de precios de nuestro competidor?

¿Cómo responderíamos a una disminución de precios de nuestro competidor?

Compañías dedicadas a la organización de precios tienen 15% más probabilidades de pasar exitosamente un aumento de precios.

Los autores recomiendan comunicar la estrategia de precios y la identidad. Recomiendan ser consistentes con las mismas.

La forma más elegante de comunicación de precios para empresas con liderazgo debe enfocarse consistentemente en los clientes, el valor que la empresa les entrega, y los precios que la compañía se merece. Todo el resto da lugar a mal interpretaciones y puede concluir en una guerra de precios. Los competidores tienden a asumir los peores motivos y nunca los inocentes y como consecuencia responden con precios agresivos.

Para entender la identidad en materia de precios toda empresa debe responder a las siguientes preguntas:

¿Querés ser líder o seguidor en materia de precios?

¿Querés que tu *pricing* sea simple o complejo?

¿Querés enfatizar precios o valor agregado en las comunicaciones?

¿Querés que tu marca sea percibida como *premium* o como una marca de descuento?

¿Tu foco es descreme de mercado o penetración?

6.2. Percepción de precios

Cuentan el caso de Amazon como ejemplo de un buen trabajo en lo que respecta a percepción de precios. Comentan que esto no es así en todas las categorías. Por ejemplo en libros, tienen el top 20 de ventas con un precio 6% menor que el resto de sus competidores. Ahora a los libros que figuran en el ranking entre el 21 y el 50, los cobran en promedio un 13% más y un 15% a los que figuran del 51 al 100. Trabajan con el mix entre conveniencia, servicio, y percepción en la mente del consumidor de precios baratos.

Ryanair por ejemplo con su estrategia de *unbundled* "paga por los servicios que queres usar". Crearon también la percepción de que ellos siempre ofrecen los precios más convenientes. Tiene una imagen tan fuerte, que desalienta a los pasajeros a buscar por otras opciones, ya que creen que Ryanair va a ser siempre una opción más económica que el resto.

Los autores Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica. Hacen mención a esta temática, según ellos:

La percepción del cliente de los sustitutos disponibles no se basa necesariamente en el conocimiento de marcas específicas y de precios exactos. Para muchas categorías de productos, un cliente simplemente mantiene una expectativa general de un nivel de precio que parece razonable. Los psicólogos denominan a esta expectativa el precio de referencia del cliente para la categoría.

Dado que la percepción de los sustitutos del cliente constituye un factor tan importante de la sensibilidad del precio, gran parte del esfuerzo del comercializador se orienta a reducir el efecto de los sustitutos (el valor de referencia) sobre el valor económico total. La meta es ofrecer algo único, una diferenciación, por la que los compradores pagarán a pesar de la existencia de alternativas de menor precio.

En general, los clientes son más sensibles al precio si el precio de la compra representa una porción mayor del coste total del beneficio final. Este efecto apunta a las oportunidades de cobrar precios altos por productos vendidos para complementar gastos mucho más importantes.

Tres elementos parecen determinar la percepción de la gente en cuanto a la equidad en la fijación de precios. El más obvio es la forma de comparar el precio corriente con los percibidos previamente para el producto. Las percepciones de lo que es razonable también se ven afectadas por los precios pagados a cambio de productos similares o en situaciones de compra similares. Finalmente, las percepciones de equidad parecen estar relacionadas con el hecho de si el producto resulta necesario para mantener el estándar de vida previo.

Existe otro factor que influye en la sensibilidad al precio, aunque solo en el corto plazo y con un efecto transitorio. La capacidad de los compradores de almacenar las compras corrientes para un uso posterior aumentará sustancialmente su sensibilidad al precio de corto plazo si cree que el precio actualmente cobrado es solo temporario. De esta manera tenemos el efecto de almacenamiento.

El libro citado anteriormente (Ídem: 479) habla sobre la psicología de la fijación de precios:

La respuesta de un cliente se ve determinada no solo por la evaluación del producto y su precio, sino también por la percepción de toda la situación de compra.

Cuando los compradores efectivamente perciben los precios y las situaciones de compra con exactitud, a menudo no los evalúan con perfecta racionalidad. Esto no significa que los compradores suelen procesar los precios en forma irracional, sino más bien que utilizan su tiempo y capacidad mental utilizando reglas de decisión imperfectas.

Universidad de San Andrés

La tendencia de los compradores a evaluar las diferencias de precio relativas al nivel de precio básico es conocida como la ley de Weber-Fechner. Esta ley sugiere que los compradores perciben las diferencias de precio en términos proporcionales, en lugar de hacerlo en términos absolutos. Una serie de aumentos de precio más reducidos por debajo del umbral superior tiene más éxito que un aumento grande. Inversamente, los compradores responden más a una gran reducción del precio por debajo del umbral inferior que a una serie de descuentos inferiores y sucesivos.

Un segundo factor que suele mencionarse como influyente en la percepción de una diferencia de precio es el uso de las cifras impares. La hipótesis de que la gente procesa los precios de izquierda a derecha ha recibido cierta confirmación en experimentos de laboratorio. Dos estudios relacionados con los precios en números impares, uno utilizando datos sobre ventas de catálogo y otro sobre ventas de productos de moda, no descubrieron ningún efecto coherente. Lo contrario ocurre en productos alimenticios donde todo indica que reducir los precios a una cifra impar justo por debajo de un número redondo produce un efecto sustancialmente mayor.

Una explicación posible es que la fijación de precios con números impares es efectiva solo para productos que son comprados rápidamente , tales como los alimenticios, y no para productos para los que los compradores se toman el tiempo de contemplar la decisión.

Hay tres grandes categorías de información las cuales influyen en los precios de referencia de los compradores. Los tres están parcialmente bajo el control de un directivo de marketing. Son los siguientes: 1) Los precios corrientes a los que está expuesto el comprador, 2) los precios recordados que el comprador conoce de anteriores exposiciones, y 3) el contexto dentro del cual el precio es ofrecido.

Otra manera en que los comercializadores pueden influir en los precios de referencia es sugiriendo marcos de referencia. Por ejemplo, los precios de referencia pueden ser aumentados declarando el precio sugerido de un fabricante, un precio superior cobrado anteriormente. Esta estrategia es popularmente conocida como “precio tachado”. Otros investigadores descubrieron también que el hecho de proporcionar un punto de referencia a los compradores mejora la percepción del valor y los ahorros, aun cuando el punto de referencia publicitado sea exagerado. Aunque los compradores puedan descontar o cuestionar la credibilidad de dichas afirmaciones, de todos modos sus percepciones y comportamientos se ven favorablemente influidos.

Los efectos del orden. Todos los precios observados por un comprador influyen igualmente en el precio de referencia; su impacto relativo depende del orden en el que estos son presentados.

El precio de referencia de un comprador también se ve influido por el recuerdo de precios vistos en el pasado. Los precios anteriores producen importantes consecuencias para la fijación de precios de los nuevos productos.

Los estudios en general demuestran la importancia de las tácticas de ofertas como los cupones, las rebajas y los envases especiales que minimizan el efecto estableciendo claramente el precio regular de un producto y ofreciendo precios inferiores solo como descuentos especiales. De lo contrario, los precios inicialmente promocionales pueden establecer bajos precios de referencia para juzgar el valor de compras posteriores.

Separadamente, estos autores mencionan que la mayoría de los expertos se muestran de acuerdo en que la publicidad aumenta la sensibilidad al precio cuando se centra específicamente en el precio.

El precio como herramienta promocional, en algunos casos el precio es algo más que un elemento accesorio para la campaña promocional: forma parte integral de la misma. Algunas campañas utilizan los precios elevados para subrayar la percepción de calidad. Esta estrategia es muy popular para los bienes de consumo como ciertos chocolates y bebidas alcohólicas.

También existen tácticas de fijación de precios para inducir la prueba.

Cuando un producto no puede ofrecer a los compradores nada más que lo que ofrecen sus competidores, la decisión de compra tiende a depender solamente del precio. Un producto indiferenciado permite que el principal elemento determinante de la sensibilidad al precio, el efecto del valor único, funcione en contra del vendedor. La clave para desarmar la amenaza es minimizar la sensibilidad al precio de los compradores a través de la diferenciación.

6.3. Definición de la pregunta

¿Es posible entonces diseñar hoy en día una estrategia de precios óptima para el canal *on-line*?

La respuesta es simple después de haber mencionado los conceptos más importantes anteriormente. Claro que sí. Es importante entender quién es nuestra audiencia a la hora de comunicar, quienes son nuestros consumidores, qué buscan los mismos, cuál es su comportamiento de compra ¿entran por *mobile* y concluyen su compra en *desktop*? ¿Compran directamente desde su Tablet? ¿Cuál es el *customer journey* de tu segmento de clientes? Es la mejor forma de entenderlo, y poder ofrecerles el mejor servicio. No solo para poder concretar esa compra sino para fidelizarlos y lograr que vuelvan. Adicionalmente hoy en día el boca a boca es mucho más importante ya que gracias a las redes sociales el alcance que tienen las personas es muchísimo mayor.

Por último, definir cuál va a ser nuestro posicionamiento. Tendremos que definir cuáles van a ser nuestras políticas, estrategias y tácticas siempre teniendo en cuenta 3 pilares, el contexto y cómo va a influir este en los posibles resultados. Las herramientas y el desarrollo tecnológico con el que contamos y finalmente la planificación y el poder de reacción que se tenga ante posibles eventualidades, eso va a definir si se puede tener o no estrategias más flexibles o aplicar un plan de tácticas de contingencia.

7. Metodología

La metodología que se utilizó en la investigación fue cualitativa con algunos ejemplos cuantitativos que sostienen diferentes estudios citados por los autores seleccionados. La intención fue la de diseñar una solución o alternativas de soluciones óptimas utilizando un proceso sistemático y metódico, investigando para obtener nuevos conocimientos y así poder llegar a la mejor conclusión posible.

Con el enfoque cualitativo se intentó generar diferentes teorías. El objetivo fue lograr un conocimiento de la temática lo más profundo posible. Todo esto utilizando un método inductivo**,** obteniendo conclusiones generales a partir de premisas particulares. El plan es recoger los diferentes discursos para proceder en la siguiente etapa a su interpretación y posterior análisis de significado. Mediante el enfoque cualitativo se usarán procedimientos para comprar las observaciones y así buscar generalizaciones con el propósito de estudiar posibles relaciones entre las variables.

El propósito fue estudiar empresas nativas digitales relevando diferentes casos de compañías que poseían el mismo modelo de negocios, para poder detectar tres casos que cumplieran con los requisitos para poder estudiarlos en profundidad. Los requisitos eran que fueran 100% digitales, que tuviesen una propuesta multimarca, que fuesen *e-commerce* y que tuviesen un *m-commerce* aunque este fuera *responsive* y por último que no fueran *outlets*.

Se realizó un estudio y una comparación de casos en diferentes países: una vez detectados estos casos de estudio, se buscó información relacionada con los mismos, la intención de esto fue entender su estrategia, como a su vez detectar cuales son las herramientas utilizadas por cada portal, para culminar con el diseño de la estrategia óptima y la conclusión. Para esto fueron necesarias entrevistas en profundidad con especialistas en precios de las diferentes empresas seleccionadas para estudiar, previo armado de un cuestionario tipo, como guía para lograr entender a fondo las diferentes estrategias de precios de ellos.

8. Descripción del trabajo de campo

La investigación estuvo basada en la observación para la posterior obtención de evidencia que nos permitiera comprobar nuestros supuestos. La idea de esto era llevar información previa a cada entrevista para que la conclusión no estuviera sesgada solamente por la información que se brindaba en la entrevista sino también tener algún aporte adicional. No siempre los que trabajan en las empresas son objetivos a la hora de opinar sobre ellos mismos.

La intención es ir más allá de un simple reporte de observaciones generando valor agregado a las mismas mediante un buen análisis, Se intentó combinar una amplia investigación con los tres estudios de caso detallados y sus posteriores entrevistas en profundidad.

Otro de los objetivos del trabajo final fue promover un ambiente para una mejor comprensión de la temática, sobre todo en un mundo donde hay un faltante de información y de estudios específicos sobre *pricing* en lo que respecta al canal digital.

El trabajo de campo, en general, es un método experimental para probar supuestos, que se nutre de modelos teóricos, el modelo teórico en este trabajo sería la comparación de los tres casos seleccionados, o de simple obtención de datos específicos para responder preguntas concretas.

El propósito como investigadora fue inicialmente planificar detalladamente el trabajo para la recolección de información. Todas las investigaciones tiene el común denominador de recoger datos con diversas técnicas directamente de la fuente de estudio, generalmente acerca de las características, fenómenos o comportamientos que no se pueden construir, en este caso puntual de difícil construcción debido a la escasa información estrechamente relacionada con la temática digital.

El proceso incluye un estudio de todas las herramientas de *pricing* utilizadas en el canal digital o en su defecto, herramientas de precios que se usan generalmente en locales físicos con su posible aplicación en el canal digital. La comparación de casos, entrevistas en profundidad con los encargados de tomar decisiones en materia de precios de las empresas seleccionadas, las cuales en un comienzo fueron Zappos, Zalando y Asos por ser empresas que cumplían con los requisitos de ser 100% *on-line* y encontrarse cada una en uno de los 3 países considerados de avanzada en materia digital, como lo son Estados Unidos, Alemania

e Inglaterra pero debido a Zappos y Asos tienen una política de confidencialidad en todo lo que respecta a temas relacionados al *pricing*, se optó analizar el caso de Dafiti Argentina y de Zattini en Brasil. Por último los resultados finales y las conclusiones para el diseño de la estrategia de precios ideal.

9. Trabajo de campo

Entrevistas:

9.1. 1er caso: Empresa Zalando

Zalando tiene su origen en Alemania, con casa matriz en Berlín y es considerado el *e-commerce* más grande de Europa. Comercializa más de 1300 marcas y cuenta con una oferta de más de 100.000 artículos.

Entrevista con Matías Valle el 25 de Septiembre del 2015 quien en ese momento se desempeñaba como *Business Development* en la casa matriz de Zalando en Berlín, Alemania. Matías era responsable de la evaluación de las campañas de marketing y del desarrollo de las estrategias de los nuevos proyectos, trabajando para este junto con el departamento de *pricing*.

AP: ¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones en materia de precios?

MV: Las decisiones sobre *pricing* las toma un departamento de *pricing* junto con *merchandising* basado en los volúmenes de ventas proyectados.

AP: ¿Cuál es su estrategia de diferenciación a la hora de tratar de que un cliente no los elija solamente por la variable ofertas? ¿Cuáles son sus verdaderos diferenciales y como los comunican?

MV: Zalando no utiliza el precio como una variable diferenciadora dado que no ofrece los precios más bajos del mercado. La principales diferencias con el resto de los competidores son los artículos disponibles (*assortment*) y los servicios que ofrece a sus clientes (*Free delivery and returns, and 100days return*)

AP: No todos los clientes valoran los mismos diferenciales en los productos, ni en la misma medida, Uds. usan mecanismos para poner ciertos obstáculos o un colador, para que los descuentos le lleguen al consumidor que realmente lo valora y no genere una pérdida de rentabilidad otorgándoselo a un cliente que igualmente iba a realizar esa compra *full price*?

MV: La principal herramienta es el *re-targeting* y por ejemplo, en el caso de que alguien que visita Zalando y chequea un producto específico y luego visita Asos el cual tiene un precio más barato, los banners de Zalando que aparezcan tendrán el mismo precio que en Asos.

AP: ¿Cual crees que es la "zanahoria" que usan Uds. para que un cliente genere una compra en Zalando y no en algún otro *e-commerce*?

MV: Para mí la principal estrategia de Zalando es ser más "*fashion forward*" y al mismo tiempo ofrecer servicios únicos al cliente, como la posibilidad de devolver los artículos dentro de los 100 días.

AP: ¿Uds. son líderes en precios o van siguiendo a la competencia?

MV: No somos líderes en precio, sino que en casos particulares, o "*key assortment*" tenemos el mismo precio que la competencia.

AP: ¿Qué importancia crees que le da la compañía a los precios? ¿Alta Mediana o Baja?

MV: La importancia del precio del *assorment* es media, ya que para las piezas claves de la colección el precio es una variable clave (cuando son artículos que se pueden conseguir fácilmente en la competencia) en los casos de los productos que son únicos o difíciles de conseguir en otros *e-commerce* el precio no es lo más importante sino la disponibilidad del producto.

AP: ¿Cómo marcan los productos? ¿Los de las marcas me imagino que tienen lista de precios sugerida después rebajan como Uds. quieren o tienen reglas?

MV: Marcas propias se marcan con relación a los productos de las marcas propias de la competencia y otras marcas que tienen un posicionamiento similar

AP: ¿Tienen alguna estrategia de precios a la hora de elegir con que marcas trabajar? ¿O solo agregan las marcas más conocidas y buscadas?

MV: No se utiliza una estrategia de precio sino que se busca tener el *assortment* más variado de la temporada, las marcas más conocidas siempre están presentes, pero las marcas *premium* también tienen una buena parte de mercado

Universidad de San Andrés

AP: Con respecto a las tácticas ¿Son de hacer descuentos masivos o usan más cupones?

¿Hacen combos para empujar productos de baja rotación? ¿Les funciona?

MV: En general, los mayores descuentos suceden durante la época de *Sale* que en Europa es muy fuerte, los cupones siempre están presentes, pero no son la regla durante el año.

AP: ¿Usan precios diferenciados según rango horario?

MV: No

AP: ¿Tienen segundas marcas para apuntar al segmento de consumidores más sensibles al precio?

MV: Hay marcas de los mayores grupos de moda a nivel mundial (VF, Ralph Lauren) en donde hay muchas marcas que apuntan a diferentes segmentos. Con respecto a *entry-price*, muchas de las marcas propias están enfocadas en esto.

AP: En época de crisis ¿Cambian la manera de comprar y apuntan a productos más económicos? O por ejemplo en marca propia ¿Bajan la calidad de los materiales para poder tener precios más accesibles?

MV: No.

AP: ¿Trabajan con la estrategia de precios de referencia o psicológicos? Esto consiste en entender que precios son los que el consumidor de Zalando conoce, y marcarlos unos puntos por debajo del mercado para generar una sensación de liderazgo en precios y después recuperar ese margen con productos en los cuales el consumidor desconoce por completo el precio.

MV: En general, no, porque Zalando no se diferencia por precio, por lo cual los precios que el consumidor conoce son los mismos que ofrece Zalando.

AP: ¿Utilizan estrategias de *cross-selling*?

MV: Sí, por supuesto, incluso para incrementar la venta de productos se utilizan "*Street styles*" o productos sugeridos en base a los gustos del cliente, que es un *feed* especial que se basa en las compras y marcas que el cliente busca o dice que le gustan.

AP: ¿Intentan la diferenciación mediante productos o marcas de más difícil acceso para poder cobrar una moneda más? Un ejemplo argentino sería tener una marca como Pengüin la cual no tiene buena distribución a nivel nacional y generar un buen margen con la marca ya que sabes que hay una oportunidad por la falta de producto.

MV: Sí, por ejemplo para marcas que no tienen presencia en Europa, como GAP, Zalando es uno de los *partners* exclusivos.

AP: ¿Venden productos que nadie compra? Esto va un poco de la mano de los precios de referencia, por ejemplo me imagino que New Balance está muy de moda allá también entonces sale la nueva New Balance 1500, vos sabes que sale 245 euros y que vas a vender solo 2 unidades, pero esto hace que el modelo U410 que sale 100 euros parezca más accesible, entonces compras ese modelo aunque sabes que lo vas a terminar liquidando para generar una referencia más alta y que la percepción del cliente sea que la u410 es barata y es donde uno pone el volumen de compra.

MV: En algunos casos particulares sí, pero no es la norma, en general las zapatillas p*remium* o súper *premium* también se venden muy bien, y lo que no se vende durante la temporada o durante *sale* también puede terminar siendo una oferta en Zalando-Lounge.

AP: Por último con respecto a los precios en la página ¿Suelen usar precio tachado para comunicar no? Y a la hora de tocar precios priorizan que quede un descuento redondo o un precio bonito terminado en 9-5-0? ¿Tienen alguna política al respecto? ¿¡Ahí vi que usan comas con centavos!?

MV: Para comunicar los descuentos siempre se utiliza el precio tachado y el porcentaje de descuento. La política en general es que todos terminen en 5, el 80% los precios terminan en .95, y el 20% en .45, porque da una imagen de descuento y no de "ganga".

AP: ¿Sabes si cada país se maneja con diferentes estrategias o tienen todos la misma bajada?

MV: Con respecto a los países en cuestiones de precios, cada uno tiene su estrategia dependiendo del mercado, por ejemplo, Francia es uno de los países con más descuentos, ya que los clientes franceses compran muchísimo durante los periodos de "*sale*".

9.2. Segundo caso: Empresa Dafiti Argentina

Dafiti es el *e-commerce* de moda número uno de América Latina. Tienen como mayor inversionista al grupo Rocket, el cual es muy conocido por invertir en empresas del rubro tecnológico. Dafiti tiene su origen en Brasil con casa matriz en San Pablo.

Entrevista con Lucas Landesman el 4 de Septiembre del 2015 quien en ese momento se desempeñaba como *Chief Marketing Officer* en Dafiti Argentina y como vicepresidente de la CACE (cámara argentina de comercio electrónico). Actualmente se encuentra desempeñando la posición de Gerente de *e-commerce* de Falabella Argentina.

AP: ¿Cada cuantas temporadas tocan precios?

LL: Cada fin de temporada. Tenemos todo producto de moda que es bastante obsoleto. (AP mi apreciación es que esperan al producto 3 meses, si no rotó lo esperado lo descuentan, no esperan a finalizar la temporada)

AP: ¿Se podría decir que siguen a la competencia con los precios?

LL: No

AP: ¿A futuro ves algún cambio con respecto a *pricing*?

LL: Si, en un futuro no muy lejano simuladores de *pricing* y de margen

AP: ¿Crees que en el *on-line* se comparan más los precios antes de comprar?

LL: No, la verdad es que no creo que los consumidores miren precios en diferentes canales antes de la compra creo que es algo más impulsivo.

AP: ¿Podes Definir 3 estrategias de precios de Dafiti?

LL: Trabajamos más que nada con tácticas. Aunque si tuviese que nombrar a las 3 más importantes serian *cross-selling*, líder en pérdidas y promoción con obstáculos.

Con respecto a las estrategias, también tenemos una estrategia por categoría, las cuales dividimos en deportes, calzado e indumentaria. Las clasificamos en categorías reactivas o proactivas. (AP no quiso ahondar mucho más en el tema de las estrategias)

AP: ¿Tienen alguna Política específica de obsolescencia?

LL: Sí, los clasificamos en *Slow movers* pre obsoletos y obsoletos. Atacamos siempre por precio.

AP: a la hora de comunicar ¿Le dan mayor importancia al descuento en sí o al precio de venta final?

LL: Si fuera un producto solo si le damos más importancia al precio de venta final, ahora si es una categoría la cual se va a comunicar, le damos prioridad al porcentaje de descuento por sobre el precio final.

Aparte Lucas hace mención sobre el problema del stock inmovilizado, y vuelve a mencionar el tema de la obsolescencia de la moda.

Otra cosa que llama la atención es que compara su tienda con los locales que pueden estar en avenidas como santa fe o cabildo en capital federal, no cree que su competencia esté en el *on-line*, se compara constantemente con tiendas o marcas con fuerte presencia en el *off-line.*

AP: ¿Cómo tratan de influir en la percepción de precios?

LL: Trabajamos con la estrategia de vender productos que nadie compra, en general tenemos productos marcadores de precios que hacen las veces de precios de referencia.

9.3. Tercer Caso: Empresa Zattini

Zattini es una empresa del grupo Netshoes, tiene su origen en Brasil. Fue creada para competir en el segmento de la moda, el cual es el que presenta el mayor crecimiento en Latinoamérica en los últimos años. Se diferencia de Netshoes el cual tiene un ADN 100% deportivo y se cree que durante el 2017 va a llegar a facturar el mismo volumen siendo una empresa 14 años más joven.

Entrevista con Breno Jun Takamori el 7 de Junio del 2016 quien se desempeña como Gerente de Marketing de la tienda en su casa matriz de San Pablo, Brasil. Breno cuenta con una amplia experiencia en el rubro ya que viene de trabajar 4 años en Dafiti Brasil.

AP: ¿Cuál es su estrategia de diferenciación a la hora de tratar de que un cliente no los elija solamente por la variable ofertas? ¿Cuáles son sus verdaderos diferenciales y como los comunican?

BJT: Vender un producto a precio lleno depende de algunas variables, siendo algunas de ellas:

- Propensión del mercado: entender se existe demanda para ese producto a través de un estudio de mercado y un análisis de la tendencia del consumo.
- Estacionalidad: Tener el producto correcto en el momento correcto. En moda este es un factor muy importante.

- Acción de venta: más que promocionar, el marketing necesita trabajar el lado aspiracional de los productos. Necesita despertar el deseo y la urgencia de consumo.

Combinando estos 3 factores tenemos más chances de conseguir vender un producto a *Full Price*.

AP: No todos los clientes valoran los mismos diferenciales en los productos, ni en la misma medida, Uds. usan mecanismos para poner ciertos obstáculos o un colador, para que los descuentos le lleguen al consumidor que realmente lo valora y no genere una pérdida de rentabilidad otorgándoselo a un cliente que igualmente iba a realizar esa compra full Price?

BJT: Si, a través de la segmentación de los clientes conseguimos agruparlos en *clusters* de diferentes perfiles de consumos. Tenemos clientes que valorizan más un producto barato y clientes a los cuales les gustan más las novedades y los productos de marca, por ejemplo.

AP: ¿Cual crees que es la "zanahoria" que usan Uds. para que un cliente genere una compra en Zattini y no en algún otro *e-commerce*?

BJT: Nosotros vendemos moda con precios accesibles y tenemos algunos activos importantes a la hora de diferenciarnos por servicio.

AP: ¿Uds. son líderes en precios o van siguiendo a la competencia?

BJT: Nosotros trabajamos con dos grandes grupos de productos:

- Productos con precios tabulados por los proveedores, en este caso somos *Price followers*.
- Productos que encargamos especialmente para vender en nuestro sitio (exclusivos). En este caso trabajamos el precio dependiendo en la rotación de los productos.

AP: ¿Qué importancia crees que le da la compañía a los precios? ¿Alta Mediana o Baja?

¿Quiénes son los encargados de tomar decisiones en materia de precios?

BJT: El *pricing* es muy importante para la compañía ya que influencia directamente la rentabilidad de los resultados de todas las áreas. Está directamente relacionado al costo de adquisición de los clientes, del tipo de comunicación que pueda tener marketing hacia los clientes, al P&L del área de finanzas, al ticket medio que influencia al área de operaciones, por ejemplo.

Por tratarse de decisiones estratégicas de alto impacto, las mismas son tomadas por un comité semanal con representantes de diversas áreas de la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

AP: ¿Cómo marcan los productos? ¿Los de las marcas me imagino que tienen lista de precios sugerida después rebajan como Uds. quieren o tienen reglas?

BJT: Si, para la mayoría de los productos nosotros utilizamos el *mark up* sugerido por los proveedores pero más puntualmente hacemos acciones de descuentos en productos con baja rotación en medios de comunicación segmentados.

AP: ¿Trabajan con su propia marca? Si la respuesta es sí ¿Cuál es su posicionamiento? ¿Es *entry price* o más p*remium*?

BJT: Sí. Trabajamos en su mayoría con precios de entrada.

AP: ¿Ustedes marcan estos productos de acuerdo a ese posicionamiento o de acuerdo a los costos de producción?

BJT: Tenemos una meta de margen medio a la cual tenemos que llegar ya que los bonos variables están atados a esta medida pero entendemos que algunos productos tienen un valor percibido más alto y por eso podemos ponerles un *mark up* mayor.

AP: ¿Tienen alguna estrategia de precios a la hora de elegir con que marcas trabajar? ¿O solo agregan las marcas más conocidas y buscadas?

BJT: Normalmente escogemos las marcas por la demanda.

AP: Con respecto a las tácticas ¿Son de hacer descuentos masivos o usan más cupones?

¿Hacen combos para empujar productos de baja rotación? ¿Les funciona?

BJT: Preferimos trabajar descuentos en productos puntuales en medios segmentados. De esta forma conseguimos mejorar nuestra rotación sin afectar negativamente el resultado final.

Con respecto a los combos, sí, trabajamos con ellos y con promociones de canasta promedio mínima como: "lleve 3 por el precio de 2" o "gane $50 off en compras por encima de $220".

AP: ¿Usan precios diferenciados según rango horario?

BJT: Sí definitivamente. Tenemos acciones puntuales por ejemplo promociones nocturnas.

AP: ¿Tienen segundas marcas para apuntar al segmento de consumidores más sensibles al precio?

BJT: Sí, para este caso utilizamos nuestra marca propia.

AP: En época de crisis ¿Cambian la manera de comprar y apuntan a productos más económicos? O por ejemplo en marca propia ¿Bajan la calidad de los materiales para poder tener precios más accesibles?

BJT: Sí. Brasil está pasando por un momento de baja demanda y estamos percibiendo que los productos de precio de entrada sin marca comenzaron a tener mas movimiento.

AP: ¿Trabajan con la estrategia de precios de referencia o psicológicos? Esto consiste en entender que precios son los que el consumidor de Zattini conoce, y marcarlos unos puntos por debajo del mercado para generar una sensación de liderazgo en precios y después recuperar ese margen con productos en los cuales el consumidor desconoce por completo el precio.

BJT: Nosotros utilizamos solamente los precios "comerciales" como: 99,90 ; 199,90.

AP: ¿Utilizan estrategias de *cross-selling*?

BJT: Tratamos de hacer algunas acciones de *cross* y *up* como combos, y recomendaciones de productos complementarios durante la navegación de los clientes.

AP: ¿Intentan la diferenciación mediante productos o marcas de más difícil acceso para poder cobrar una moneda más? Un ejemplo argentino seria tener una marca como Pengüin la cual no tiene buena distribución a nivel nacional y generar un buen margen con la marca ya que sabes q hay una oportunidad por la falta de producto

BJT: No.

AP: ¿Venden productos que nadie compra? Esto va un poco de la mano de los precios de referencia, por ejemplo me imagino que New Balance está muy de moda allá también entonces sale la nueva New Balance 1500, vos sabes que sale 599 reales y que vas a vender solo 2 unidades, pero esto hace que el modelo U410 que sale 100 reales menos parezca más accesible, entonces compras ese modelo aunque sabes que lo vas a terminar liquidando para generar una referencia más alta y que la percepción del cliente sea q la u410 es barata y es donde uno pone el volumen de compra.

BJT: Tenemos algunos productos y marcas que son exclusivas en *e-comnerce* pero no, no compramos productos que pudieran afectar negativamente el *cash flow* solamente por un tema de *branding*.

AP: Por último con respecto a los precios en la página ¿Suelen usar precio tachado para comunicar no? Y a la hora de tocar precios priorizan que quede un descuento redondo o un precio bonito terminado en 9-5-0? ¿Tienen alguna política al respecto?

BJT: Nosotros priorizamos los descuentos redondos pero el nivel de descuento depende de la rotación de cada producto.

10. Conclusión

Para resumir el trabajo, vimos las diferentes políticas, estrategias y tácticas que puede optar por tomar una empresa. Pensé que a esta altura iba a poder definir una estrategia correcta y dar un ejemplo concreto de lo que considero sería la forma más precisa y más acertada de encarar una estrategia de precios en el mercado digital.

Después de haber hablado con tantos expertos y estudiado casos tan parecidos pero tan dispares a la vez, esto me lleva a la conclusión de que no existe una única y exclusiva manera correcta de encarar una estrategia de precios. En definitiva lo que importa es ser coherentes con cualquiera de los caminos que se elijan.

En primera instancia un CEO tiene que entender que política de precios tomar. Una vez elegida la misma definir las estrategias y una vez definidas las estrategias definir las tácticas. Si tuviese que hacer un gráfico para ilustrar este punto sería una pirámide, en donde existieran una o dos políticas, a lo sumo cuatro o cinco estrategias troncales y diez tácticas. El primer concepto es de largo plazo, el segundo es de mediano plazo, puede ir mutando, no tiene que ser fijo. Lo correcto sería que vaya variando y acompañando los diferentes planes. Y las últimas son de corto plazo y se van a ir ajustando en general a las reacciones de los consumidores y a la demanda, van a ser la variable de ajuste en donde encontremos una mayor flexibilidad para timonear el barco.

Si tuviese que elegir un caso de estudio sería el de Zalando. Creo básicamente que fue el más rico por tratarse de un *e-commerce* con una amplia trayectoria y con un objetivo claro. A diferencia de los otros dos casos es el que tiene un equipo especializado en *pricing*, están más avanzados y demuestran un mayor profesionalismo a la hora de tomar decisiones sobre precios.

En algunos casos no compartí la opinión de los entrevistados, por ejemplo cuando entreviste Lucas Landesman de Dafiti y definió como competidores a los locales físicos de las principales avenidas de capital federal. En mi opinión, competidores directos de ellos son empresas como Fotter o Deluxebuys| los cuales son también *e-commerce* puros especializados en moda con una amplia oferta multimarca. Adicionalmente en un momento de la entrevista opinó que en digital los consumidores no comparan precios. Esa premisa va en contra de todos los datos que arrojan las nuevas encuestas que dicen que 9 de cada 10 compradores comparan precios *on-line* antes de realizar una compra.

Salvando esos dos ejemplos el resto no generó otra cosa que no fuera valor agregado.

Me gusto entender y profundizar sobre un mundo desconocido y muy interesante que se llama *pricing* del cual fuí ajena durante mi licenciatura mas allá de haber estudiado una carrera en ciencias económicas y del cual tuve la suerte de interriorizarme durante el seminario que se cursó en la maestría. Me dejó entender que se puede ser un estratega desde diferentes áreas de la empresa, y no exclusivamente desde la visión del marketing.

Otro punto que me pareció interesante fue entender qué nos depara el futuro en esta materia. Con que tipo de herramientas contamos y hacia donde vamos para poder aplicar esto en mi lugar de trabajo.

Por último entender cuáles son las prácticas más usadas, porqué todos eligen las mismas estrategias, quiénes se diferenciaron eligiendo alguna diferente, entender porqué. Casualmente se dió que los tres casos seleccionados se trataran de empresas que tienen diferentes posicionamientos, entonces es correcto que tomen o prioricen ciertas herramientas por sobre otras.

11. Anexos

11.1. Cuestionario Entrevistas

Which is your key strategy in order to achieve a full price sale? Which are your true differentials and how do you communicate them?

Not every client values product differentials in the same way. Do you use mechanisms to create obstacles in order to get to those clients more price sensitive and avoid giving discount to those who where going to pay full price although?

Which is Zappos"fish hook" to encourage customers buying in your e-commerce and not in your competitors?

Do you consider Zappos price leader o price follower? Do you think Zappos waits and sees it´s competitors price moves in order to take price decisions?

In your opinion, how important are pricing matters for your company? High, medium or low?

Who or which area takes pricing decisions?

How do you mark up your products? I assume that recognized brands give you their "suggested" price lists, which in general are mandatory, they give you different rules during sales season? For example, you can discount up to 25% or you cannot discount premium products.

Do you work with your own brand? If yes, which is your price positioning? Is it entry price or more premium?

Do you mark up this products according with this positioning or according to costs of production?

Do you have any price strategy when you choose brands to work with? Or you just decide to work with the most search or trendy ones?

Regarding tactics, do you use massive discounts, for example 20% off in all the store, or you prefer working more with discount coupons?

Do you use packs in order to push products with low rotation? Does this work for you?

Do you use different prices depending on the time range?

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Do you have alternative brands to attack consumers that are more sensitive to prices?

During crisis or low demand moments do you change your buying methods and try to offer cheaper products. For example lowering your own brand products quality in order to lower costs and be able to offer more accesible prices?

Do you work with psychologic pricing? This consists in understanding which are the prices your customers remember and offer those products a few bucks lower than the rest of the market in order to make the customer feel you are a cheaper option and afterwards gain that margin with other products you are sure your customers have no clue about their prices.

Do you use cross-selling and up-selling strategies? Which ones?

Do you intent to generate differentiation acquiring products or brands that have less distribution or are more difficult to find in stores?

Do you sell products that no one else does although you know the product will have a slow rotation in order to positioning your e-commerce. For example, I imagine that everybody is looking for New Balance in America too. The brand launches the new I500 and you know that shoe will cost 260 dollars and you are going to sell only 12 units. But having this product, makes de U410 that costs 100 dollars look like a bargain, so you buy the I500 knowing that this sneaker goes directly to clearance after the season in order to generate this higher reference to your customer and then, changing the perception he or she has, and encouraging them to buy.

There is were your volume goes, to the U410.

To finish the questionnaire, regarding the prices you show at Zappos, do you cross prices in order to communicate sales? And when you do this, you prioritize the round discount or the 9 or 5 or 0 ending price? Do you have any strategy regarding this?

Universidad de San Andrés

11.2. Bibliografía

Clancy Kevin, Robert Shulman (1994) *Mitos del Marketing que están matando a los negocios.* Mcgraw – Hill.

Velasco González, Emilio (1994) *El precio: variable estratégica de marketing*. Mcgraw - Hill Interamericana.

Thomas Nagle, Reed K. Holden (1998) *Estrategia y Tácticas para la fijación de precios*. Granica.

Mark Bergen, Shantanu Dutta, Daniel Levy, Mark Ritson, and Mark J. Zbaracki (2003)

Shattering the Myth of Costless Price Changes: Emerging Perspectives on Dynamic Pricing. European Management Journal.

M. Marn, E. Roegner, C. Zawada (2004) *The Price advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Piscitelli, Alejandro (2009) *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Editorial. Santillana.

Jagmohan Raju, Z. John Zhang (2010) *Smart Pricing.* FT Press.

Eduardo Liberos (2011) *El libro del comercio electrónico.* Esic Editorial.

Mark Stiving (2011) *Impact Pricing*: *Your Blueprint for Driving Profits***.** Entrepreneur Press.

Robert M. Schindler (2011). *Pricing Strategies: A Marketing Approach* - SAGE Publications, Inc.

Ariel Baños (2012) *Los secretos de los precios.* Buenos Aires: Granica.

Andreas Hinterhuber, Stephan Liozu (2012) *Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices.* Routledge.

Susan Lee (2013) *It's time for e-commerce to grow up.* Simon-Kucher & Partners.

Mihir Kittur (2015) *Pricing Intelligence 2.0: A Brief Guide to Price Intelligence and Dynamic Pricing*. Amazon Digital Services, Inc.

Jim Lecinski (2011) *Winning the Zero Moment of Truth*. Vook

Georg Tacke, David Vidal & Annette Ehrhardt (2013) *The Key to higher profits: pricing power.* Smashwords edition published by Simon-Kucher.

Universidad de San Andrés

11. 3. Entrevista: Empresa Falabella

Este caso no fue considerado para el análisis y la comparación de los casos anteriores, debido a que no cumple con los requisitos antes mencionados. Al tener locales físicos y no ser un jugador puro del *on-line* se prefirió incorporar la información, por considerarse valiosa, en el anexo, y no en el cuerpo principal del trabajo final.

Falabella es una compañía multinacional de origen chileno. Poseen 259 tiendas y 27 malls. Tienen operaciones en Argentina, Chile, Colombia y Perú. Su casa matriz aún se encuentra en Santiago de Chile.

Entrevista con Patricio Garcia el 28 de Agosto del 2015 quien se desempeña como Gerente de Planificación de *merchandising* en Falabella Argentina.

AP: ¿Cada cuánto tocan precios?

PG: Tenemos etapas de descuentos. Pero hacemos un monitorio semanal.

AP: ¿A futuro proveen algún cambio?

PG: Nosotros ya contamos con una tecnología avanzada. Trabajamos con simuladores de precios y de márgenes y contamos con un software para optimizar el margen en los períodos de liquidación.

AP: ¿Se podría decir que siguen a la competencia con los precios?

PG: Miramos la competencia para entender a donde queremos posicionar nuestras marcas y nuestros productos, pero no en el sentido de salir corriendo a igualar sus precios. Es más que nada por una cuestión de entender el mercado.

AP: ¿Tienen diferencias entre las estrategias del canal físico y las estrategias del canal *on-line*?

PG: Nos manejamos con dos precios, precio normal de producto y precio de oferta. Tenemos precios diferenciados en algunos casos, todo parte de la base de la misma base pero sí, muchas veces en la tienda digital tachamos precios o salimos con ofertas puntuales. En la tienda se nos complica un poco más, por el hecho de que tenemos que re etiquetar los productos, armar un *corner*, o una isla, pero en digital es todo mucho más ágil.

AP: ¿Podes definir 3 estrategias de precios de Falabella?

PG: Líder en pérdidas. Promoción con obstáculos, *cross-selling* y agregaría una cuarta que también me parece importante que sería vender productos que nadie compra.

AP: ¿Tienen alguna Política de obsolescencia?

Le ponemos edad a cada producto. Cada dos semanas se castiga el producto adicionándole descuento dependiendo de la rotación que vaya teniendo. Clasificamos los productos en *Slow movers* pre obsoletos y obsoletos. Para que te des una idea del volumen que manejamos, tenemos 45.000 *skus* vigentes cada semestre más 25.000 todo el año sin contar electro.

AP: ¿Tienen alguna política de stock inmovilizado?

PG: Tenemos un límite de stock inmovilizado de no más del 0,3.

AP: A la hora de comunicar ¿Le dan mayor importancia al descuento en sí o al precio de venta final?

PG: No le damos importancia al descuento en sí, pero si al precio de venta final. Adicionalmente sacamos los precios con centavos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

11.4. Glosario:

[i] *Market Place*: es un stock virtual, que esta físicamente en el stock del proveedor. Los *e-commerce* pueden activar estos productos en su sitio, y cuando se genera una compra va un aviso al proveedor para que este facture y envíe el producto al cliente.

[ii] *Push*: la estrategia push es aquella dirigida hacia los canales de distribución. Como su nombre lo indica empuja desde el fabricante hacían el canal de distribución y del canal al consumidor. Se suelen utilizar para ella grandes márgenes, rebajas en los precios, etc.

[iii] *Landing pages*: en castellano conocida como página de aterrizaje o página de destino. Es la web a la cual llegamos en respuesta a un *click*.

[iv] Un *crawler* es una pequeña pieza de software que va por Internet siguiendo enlaces de las distintas páginas web con el propósito de tomar información y llevarla a un servidor. Es lo que hace el robot de google. El *bug* va "*crawleando*", revisando, los enlaces, *links* de las páginas, las lee y las interpreta y posteriormente saca informaciones para después posicionar ese sitio en Google.

[v] *On-page* es el SEO que hacemos adentro de nuestra página.

[vi] *Off-page* SEO a diferencia del *on*, son todas las mejoras que hacemos en nuestras acciones fuera de nuestra *website* para mejorar nuestra posición dentro de los motores de búsqueda.

[vii] *Adsense:* Es una herramienta de Google que sirve para mostrar anuncios relevantes e interactivos junto con el contenido de cualquier página web.

[viii] *m-commerce* es la analogía de *e-commerce*. Se refiere al comercio móvil, las transacciones en estos casos serían siempre desde un teléfono celular o una Tablet. Incluye las transacciones desde la aplicación o desde la página web de la marca.

[ix] *Stock keeping Unit*: es el código de artículo que se usa para diferenciar artículos del mismo modelo y color de otros artículos de diferente modelo o color.

[x] *Long tail:* Sus orígenes se basan en una idea simple, y es que tiene que ver con la regla de Pareto: el 20% de los productos generarán el 80% de las ventas**.** Hoy en día se relacionan a los modelos de *e-commerce.*

[xi] *Buzz Marketing:* es el famoso "boca a boca" Se sostiene en tres pilares fundamentales, y a la vez interrelacionados**:** la recomendación, la conversación y la confianza. Adicionalmente en este mismo concepto se insertan otros pilares como: evangelización, viralidad, customer experience o líderes de opinión, etc.

[xii] *Cluster:* En marketing esta palabra se usa para hacer referencia a grupos que presentan características comunes y complementarias.

Universidad de San Andrés