



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Estrategia de precios en el canal retail: Evaluación del piloto en la marca C y su adaptabilidad en otras marcas de una empresa de cosméticos y belleza

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Marcela Yvanna Figueroa Flores

Revisor:
Mgtr. Juan Francisco Dávila Blázquez

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Marcela Yvanna Figueroa Flores, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 76043231, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Estrategia de precios en el canal retail: Evaluación del piloto en la marca C y su adaptabilidad en otras marcas de una empresa de cosméticos y belleza”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Juan Francisco Dávila Blázquez, identificado con DNI: 07267018

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 07/03/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

*A mis papás, a mi gatita Munny, a mis personas vitamina, a One Direction y a todos aquellos
que me acompañaron en este proceso.*



Agradecimientos

A la Universidad de Piura, por brindarme una formación integral, tanto profesional como personal, y por ser parte de lo que considero una de las mejores etapas de mi vida.

A mi asesor, por su apoyo, conocimiento y tiempo, y por estar siempre dispuesto a orientarme durante el desarrollo de este trabajo.

Al que fue mi primer centro de trabajo, por darme la oportunidad de crecer desde el primer día como recién egresada, por brindarme una experiencia laboral invaluable, por retarme a ser siempre mi mejor versión y mostrarme todo lo que soy capaz de lograr.

A mi familia, por su amor incondicional, por darme siempre su apoyo y por los grandes consejos que me han acompañado en cada etapa de mi vida.

Y, finalmente, a mí misma, por la constancia, la dedicación y por haber creído en mí, incluso en los momentos más desafiantes. Me siento orgullosa de lo que he logrado y emocionada por todo lo que está por venir.



Resumen

El presente informe de suficiencia profesional describe la experiencia de la autora como Analista de Estrategia Retail en ABC, una empresa del sector belleza en América Latina. El objetivo principal fue contribuir al crecimiento comercial de las marcas A y C en el canal retail. El trabajo presenta un análisis de la empresa, su estructura, canales de venta y la descripción del canal retail en Perú, así como el marco teórico que sustenta el foco en estrategia de precios y la relevancia de la omnicanalidad. La metodología comprendió el desarrollo e implementación de estrategias comerciales, análisis del desempeño de marca, así como la participación en iniciativas para integrar la estrategia de precios en los diversos canales de la empresa. Los resultados de la implementación del piloto para la marca C evidencian un 92% de venta a precio regular y una mejora en el costo de los bienes vendidos en 14 puntos porcentuales (en comparación a las otras marcas de ABC). Se resalta cómo la alineación estratégica de precios, junto a investigaciones sobre la importancia de la consistencia de marca y la transparencia en la comunicación de precios, contribuyen a mejorar tanto el rendimiento financiero como el valor de marca. El proyecto de alineación de precios se considera un pilar estratégico que busca explorar los beneficios de una mayor coherencia en la oferta de valor al cliente, sentando las bases para futuras iniciativas omnicanal.

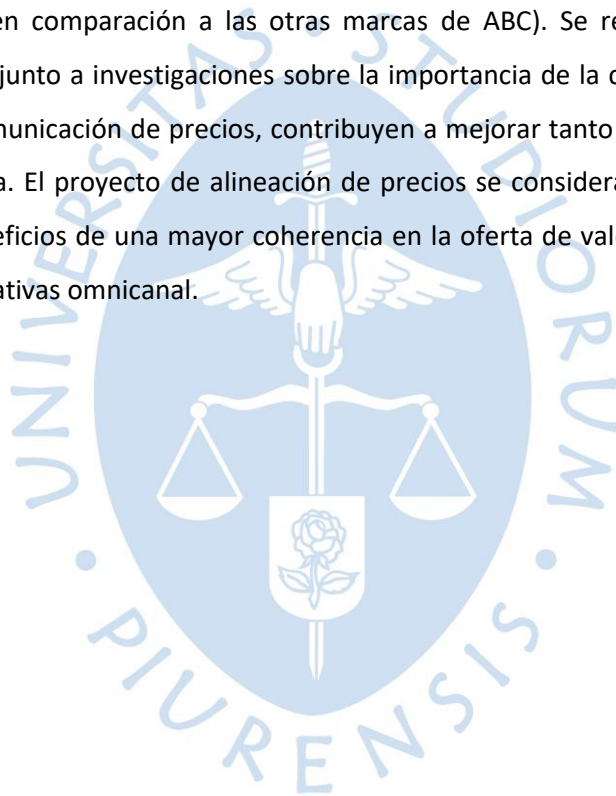


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1 Aspectos Generales.....	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Actividad	11
1.1.3 Misión y visión de la empresa.....	12
1.1.4 Organización	13
1.2 Descripción de la experiencia profesional	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	14
1.2.2 Propósito del puesto.....	14
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	14
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	15
Capítulo 2 Fundamentación	16
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	16
2.1.1 Estrategia de precios y percepción del valor	16
2.1.2 El canal retail y la omnicanalidad	16
2.1.3 La psicología del consumidor en el entorno retail: el rol de las promociones omnicanal.....	17
2.1.4 El caso de la empresa ABC	17
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	18
2.2.1 Objetivos del estudio	18
2.2.2 Diseño metodológico general	18
2.2.3 Período de estudio.....	18
2.2.4 Procedimientos de recolección y análisis de datos	18
2.2.5 Consideraciones finales	19

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia	20
2.3 Aportes	20
2.4 Desarrollo de la experiencia	20
Conclusiones.....	23
Recomendaciones	24
Referencias.....	26



Lista de tablas

Tabla 1 Distribución de puntos de venta por tipo de formato (venta total canal).....	12
Tabla 2 Distribución de puntos de venta por marca dentro del formato Tiendas e Islas (100% de las ventas de este formato).....	12



Introducción

Hoy en día las empresas enfrentan un desafío constante: sobresalir y mantener su relevancia en un mercado altamente competitivo. Esto exige una adaptación continua a las nuevas tendencias y la optimización de sus estrategias para atraer y fidelizar a los clientes. En un contexto como este, la gestión efectiva de precios en un entorno multicanal se ha convertido en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional comprende la problemática de la falta de alineación en las estrategias de precios entre los distintos canales de venta de la empresa ABC: venta directa, e-commerce y retail. Si bien cada canal opera de manera independiente, esta falta de coherencia puede generar inconsistencias en la experiencia del cliente, afectar la percepción del valor de las marcas e impactar la rentabilidad. El propósito de este trabajo es analizar el proceso de ajuste estratégico de precios y el posicionamiento competitivo de marca dentro del canal retail, a través de un piloto implementado para la marca C durante el año 2024.

El objetivo principal del proyecto fue evaluar cómo una estrategia de precios coherente, y alineada con las expectativas del público objetivo, puede fortalecer el valor de marca en el canal retail y mejorar la rentabilidad. Para lograrlo, se analizó el impacto del piloto comparando los resultados obtenidos tras el ajuste de precios, y las diferencias con las otras marcas. El alcance del estudio se enfoca a las operaciones de la ABC en Perú, específicamente en el canal retail, utilizando datos internos de la empresa, el análisis del desempeño de la marca C y la revisión de literatura sobre estrategias de precios, comportamiento del consumidor y omnicanalidad.

La justificación para el desarrollo del trabajo se fundamenta en la necesidad de la empresa de avanzar hacia una estrategia multicanal coherente, que permita a los consumidores acceder a una propuesta de producto consistente, independientemente del canal de compra. Este informe contribuye a comprender cómo la alineación de precios representa un paso inicial determinante para lograr una experiencia multicanal efectiva y robustecer el posicionamiento de las marcas en el mercado. Además, este trabajo busca aportar conocimientos prácticos sobre cómo adaptar una estrategia de precios a las particularidades del canal retail, tomando en cuenta las expectativas del consumidor y la dinámica competitiva del mercado, sentando bases para futuras iniciativas omnicanal.

El análisis está basado en la experiencia de la autora como Analista de Estrategia Retail, liderando la implementación de estrategias comerciales, analizando el desempeño de categorías y gestionando el portafolio de productos de las marcas a cargo.

Capítulo 1 Aspectos Generales

En este primer capítulo, se realiza una introducción a la empresa y sus aspectos más revelantes como corporación.

1.1 Descripción de la empresa

ABC es una empresa del sector belleza en América Latina, dedicada a la creación y comercialización de productos cosméticos. Con un enfoque estratégico y diversificado, la compañía opera a través de diversas marcas, cada una dirigida a un público objetivo específico. Su portafolio incluye productos pertenecientes a diversas categorías, como maquillaje, fragancias, tratamiento facial, tratamiento corporal, cuidado personal, moda y accesorios, entre otros.

A continuación se detallan las marcas pertenecientes a la empresa ABC:

- Marca "A": está dirigida a un público femenino y amante de la belleza, ofreciendo productos de alta calidad para uso tanto profesional como personal. Es la marca de la empresa con mayor reconocimiento en el mercado latinoamericano, gracias a su fuerte enfoque en celebrar la confianza de la mujer.
- Marca "B": con un enfoque un poco más sofisticado, ofrece productos enfocados principalmente en el cuidado y salud de la piel, combinando la ciencia y alta tecnología para brindar una propuesta centrada en pieles maduras.
- Marca "C" dirigida principalmente a jóvenes, esta marca se enfoca en ofrecer productos de belleza a precios accesibles, con un enfoque en tendencias y de estilo moderno.

A través de estas marcas, la empresa ha logrado posicionarse en los principales mercados de la región, adaptándose constantemente a las diferentes necesidades de los consumidores y conservando una propuesta de valor basada en la calidad, innovación y accesibilidad.

1.1.1 Ubicación

La sede corporativa de la empresa ABC está ubicada en el distrito de San Isidro en Lima, Perú. Desde esta sede central, se desarrollan las actividades estratégicas y operativas de la compañía.

A nivel regional, la empresa tiene presencia en 14 países de América Latina, destacándose en mercados clave como Colombia, Chile, México, y otros. Sin embargo, este informe se centra en las operaciones de la empresa en Perú, específicamente en la estrategia del canal retail, que representa un área de gran importancia para el crecimiento de la marca.

1.1.2 Actividad

La empresa ABC se dedica al desarrollo, producción y comercialización de productos de belleza. Opera a través de tres canales principales, donde ofrecen el mismo surtido de productos en el que cada uno cuenta con una propuesta de precios y promociones distinta:

- Venta directa: representa el núcleo del negocio de la empresa, con el porcentaje más alto de las ventas corporativas a nivel Latinoamérica (aproximadamente 90%). Este canal consiste en una red de consultoras que promocionan y venden los productos a través de catálogos, ofreciendo oportunidades económicas a miles de mujeres en la región. Es el canal más agresivo a nivel precios ya que compite con las otras marcas de venta directa del mercado.
- E-commerce: a través de este canal, la empresa ofrece una experiencia de navegación y compra digital, permitiendo que los clientes adquieran productos de las marcas a través de una página web. Es un canal con una estrategia promocional agresiva, centrada en cupones y descuentos competitivos para lograr la conversión del consumidor final.
- Retail: enfocado en brindar una experiencia tangible al consumidor final. La empresa cuenta con varios puntos de venta en diferentes centros comerciales en América Latina. En estos puntos, los clientes pueden acceder al portafolio completo de productos y recibir asesoramiento personalizado de las asesoras expertas en belleza. Es el canal con la propuesta de precios más alta, ya que compite con grandes firmas posicionadas a nivel mundial.

En Perú, ABC cuenta con 34 puntos de venta retail, clasificados en dos tipos de formato:

- Centers: son espacios dedicados principalmente a las consultoras, donde pueden abastecerse de productos y participar en concursos internos para acumular puntos. A nivel nacional, la empresa cuenta con 8 Centers que representan el 44% de la venta total canal.
- Tiendas e islas: ubicadas en centros comerciales, estas tiendas están orientadas a la experiencia del cliente final, con precios y estrategias de marketing específicas para competir en el canal retail. A nivel nacional, la empresa cuenta con 27 tiendas e islas que representan el 56% de la venta total canal, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 1*Distribución de puntos de venta por tipo de formato (venta total canal)*

Formato	Número de Puntos de Venta	Participación en Venta Total Canal (%)
Centers	8	44%
Tiendas e islas	27	56%
Total	34	100%

Nota. Según data interna de la empresa del periodo 2024.

Tabla 2*Distribución de puntos de venta por marca dentro del formato Tiendas e Islas (100% de las ventas de este formato)*

Marca	Cantidad de Puntos de Venta	Participación en Ventas (%)	Año de Primera Apertura
Marca A	15	55%	2018
Marca B	8	30%	2023
Marca C	4	15%	2024
Total	27	100%	

Nota. Según data interna de la empresa del periodo 2024.

Si bien cada canal opera de manera independiente, esta falta de alineación en las estrategias de precios y promociones puede generar desafíos significativos para la empresa como inconsistencias en la experiencia del cliente, afectar la percepción del valor de las marcas, y también impactar la rentabilidad. ABC reconoce la importancia de integrar sus canales para ofrecer una experiencia omnicanal coherente y busca implementar estrategias que permitan alinear los precios y promociones en todos los puntos de contacto con el consumidor.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

La autora ha parafraseado la misión y visión de la empresa con el fin de resguardar su identidad.

Misión

La misión de la empresa ABC es inspirar y empoderar a las personas a través de la belleza, ofreciendo productos innovadores que promuevan la autoestima y la confianza, mientras que brinda oportunidades económicas a las consultoras que comercializan sus productos para fomentar su realización personal.

Visión

La visión de la empresa ABC es convertirse en una de las compañías más importantes a nivel mundial en el sector belleza, consolidándose como una marca confiable, enfocada en la innovación, empoderamiento y la creación de valor para todos sus stakeholders.

1.1.4 Organización

ABC está dividida en varias áreas estratégicas, que permiten una correcta gestión de sus operaciones. Estas son:

- **Marcas (Marketing):** encargada de desarrollar y posicionar las marcas de la empresa ABC a nivel global.
- **Comercial:** el área responsable del planeamiento y ejecución de las estrategias de ventas y asegurar el logro de los objetivos comerciales. Esta área está subdividida en los tres canales mencionados con anterioridad: venta directa, e-commerce y retail, cada uno con un equipo asignado de colaboradores administrativos y fuerza de ventas en el caso de venta directa y retail.
- **Innovación y desarrollo:** responsable de la creación de nuevos productos y el desarrollo de fórmulas innovadoras, adaptándose a las tendencias y necesidades del mercado latinoamericano.
- **Recursos humanos:** fomenta el desarrollo de los colaboradores en la empresa, velando por una cultura organizacional centrada en el bienestar del talento y brindando oportunidades de crecimiento personal.
- **Operaciones y logística:** asegura la eficiencia en la distribución de los productos, optimizando la cadena de suministro a través de procesos logísticos eficientes para mantener un abastecimiento adecuado y una gestión de inventarios efectiva.

1.2 Descripción de la experiencia profesional

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Durante el tiempo transcurrido en la empresa ABC, la autora desempeñó el cargo de Analista de Estrategia Retail, con la responsabilidad principal de desarrollar el crecimiento comercial de las marcas A y C en el canal retail. Entre sus principales actividades se destacaron:

- Desarrollo de la estrategia comercial de marca: la autora fue responsable de establecer la alineación de precios, surtido y promociones específicas para las tres categorías principales en el canal retail – maquillaje, fragancias y tratamiento facial –, asegurando que las marcas estuvieran posicionadas adecuadamente en los puntos de venta.
- Implementación de campañas de trade marketing y visual merchandising: la autora lideró las diversas activaciones ejecutadas en los puntos de venta de las marcas A y C, con el propósito de impulsar el crecimiento y la visibilidad de las marcas en el canal.
- Análisis de desempeño de categorías y gestión del portafolio: la autora realizó un seguimiento constante del desempeño de marcas, categorías, subcategorías y productos, utilizando herramientas de análisis de datos para identificar áreas de oportunidad y optimizar la estrategia comercial.
- Participación en estrategias omnicanal para integrar iniciativas físicas y digitales, fomentando una experiencia de marca fluida y alineada.

1.2.2 Propósito del puesto

En este contexto profesional, el propósito principal del puesto fue contribuir al crecimiento y posicionamiento de las marcas asignadas en el canal, mediante la implementación de una estrategia integral que abarcara todos los aspectos de gestión comercial.

La autora asumió un papel importante al optimizar tanto las acciones comerciales como las iniciativas de marketing dentro del canal. Sus responsabilidades incluyeron determinar un portafolio óptimo, establecer precios competitivos, desarrollar e implementar eficazmente estrategias de trade marketing, así como planificar campañas promocionales de alto impacto. El objetivo final era consolidar a la marca A y la marca C como líderes destacados dentro del rubro de belleza en el mercado retail mientras se fortalecía su valor de marca.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

En los últimos años, ABC ha diversificado sus operaciones en tres canales distintos: Venta directa, E-commerce y Retail. Si bien cada canal opera con estrategias de precios y promociones diseñadas para su propio entorno, esta independencia ha resultado en una falta de alineación a nivel

general. Esta situación representa un reto importante para la empresa ABC, especialmente en su objetivo de implementar una estrategia omnicanal que permita al consumidor tener una experiencia de compra integrada, independientemente del canal.

Este informe se centra en el análisis del proceso de ajuste estratégico de precios y el posicionamiento competitivo de marca dentro del canal retail, con especial atención al piloto implementado para la marca C en el año 2024.

La autora lideró el proceso de determinación de precios coherentes con las expectativas del público objetivo y frente a la competencia. Los precios fueron alineados con el canal de venta directa, asegurando así que no se comprometiera la fidelidad del consumidor hacia la marca. La homogenización de precios entre ambos canales fue fundamental para reducir la dependencia excesiva en promociones constantes, lo cual contribuyó a mantener una imagen sólida y coherente a largo plazo.

1.2.4 Resultados concretos logrados

El piloto implementado para la marca C permitió que la marca ingresara exitosamente al canal retail, priorizando la venta a precio regular. Este ajuste no solo alineó los precios con las expectativas del perfil de consumidor de la marca C, un público joven que busca tendencias y precios accesibles, sino que también generó un incremento en las ventas sin recurrir continuamente a una estrategia promocional agresiva.

La estrategia también mejoró el costo de los bienes vendidos en +14 PP (puntos porcentuales) en los puntos de venta de la marca y resultó sorprendentemente exitosa cuando la marca superó las ventas obtenidas por la marca B, una marca con un ticket promedio por producto +50% más elevado que el de la marca C, pese a tener un ticket más bajo.

Este éxito evidencia cómo una estrategia bien ejecutada puede fortalecer tanto la presencia como la rentabilidad dentro del entorno retail.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Para comprender a fondo las estrategias implementadas por la autora en la empresa, es importante establecer un marco teórico que abarque los principales conceptos a abordar en este trabajo:

2.1.1 Estrategia de precios y percepción del valor

La estrategia de precios es un pilar fundamental en el posicionamiento de una marca en el entorno retail. No solo se trata de fijar un número, sino de comunicar un valor al consumidor. Hoyer, MacInnis y Pieters (2013) señalan que los consumidores no solo evalúan los precios de manera absoluta, sino que también los perciben en función de sus expectativas y la percepción del valor que obtienen a cambio. Zeithaml (1988) refuerza esta idea al afirmar que el precio actúa como una señal que transmite información sobre la calidad, exclusividad y conveniencia del producto.

En este sentido, la estrategia de precios debe ser coherente con la propuesta de valor de la marca. Si una marca se posiciona como *premium* o de alto valor, sus precios deben reflejar esa calidad superior. Si, por el contrario, se dirige a un público que busca precios accesibles, la estrategia debe adaptarse a esas expectativas.

2.1.2 El canal retail y la omnicanalidad

El canal retail engloba todos los puntos de contacto a través de los cuales los productos llegan al consumidor final. Verhoef, Kannan e Inman (2015) definen los canales de distribución como “un conjunto de actividades y actores interconectados que buscan hacer disponible un producto o servicio al consumidor”. Una gestión eficaz de estos canales es de suma importancia para garantizar la disponibilidad del producto y la satisfacción del cliente.

La omnicanalidad, por su lado, implica la gestión sinérgica de múltiples canales para ofrecer una experiencia de cliente coherente y optimizada (Verhoef et al., 2015). En un entorno omnicanal, los consumidores suelen interactuar con la marca a través de diversos canales, tales como tiendas físicas, redes sociales, plataformas digitales, entre otros, y esperan una experiencia integrada y personalizada. Si bien ABC aún no ha implementado una estrategia omnicanal a nivel corporativo, reconoce la importancia de avanzar hacia este modelo para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En el caso de la empresa ABC, se decidió alinear los precios entre el canal retail y el canal de venta directa, en lugar del canal de e-commerce. Esta decisión se basó en la particularidad de que

ambos canales (retail y venta directa) comparten un contacto más “directo” con el cliente, ya sea a través de las asesoras en tienda o de las consultoras de venta directa. Este proyecto de alineación de precios puede considerarse un piloto estratégico que busca explorar los beneficios de una mayor coherencia en la oferta de valor al cliente, sentando las bases para futuras iniciativas omnicanal.

2.1.3 La psicología del consumidor en el entorno retail: el rol de las promociones omnicanal

La psicología del consumidor juega un papel esencial para entender las decisiones de compra en el retail. Yurova et al. (2017) señalan que la percepción del precio está influenciada por factores emocionales y racionales, y que estos factores son moldeados por el entorno en el que se presenta la información. En retail, este entorno incluye la atmósfera de la tienda, presentación de los productos, la interacción con el personal y las estrategias de marketing implementadas.

Un desafío importante es la posible inconsistencia percibida cuando una misma marca ofrece diferentes precios y promociones a través de diversos canales, más aún considerando que nos encontramos en una era digital, donde tenemos acceso inmediato a la información disponible en cualquier parte del mundo. Esta falta de coherencia puede generar confusión y desconfianza en el consumidor, afectando negativamente la percepción general de la marca. Los clientes pueden sentirse engañados si los precios varían sin una justificación aparente, lo que impacta su lealtad y disposición a comprar.

2.1.4 El caso de la empresa ABC

En el caso de la empresa ABC, la adopción de una estrategia de precios coherente y la implementación de promociones omnicanal son cruciales para su éxito en un entorno competitivo. La empresa debe buscar un balance entre la rentabilidad, la consistencia de precios y en brindar la mejor experiencia al cliente. Al alinear sus estrategias en todos los canales, ABC puede maximizar las ventas, fomentar la lealtad del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, es importante reconocer que este es un objetivo a largo plazo, y que la empresa se encuentra actualmente en una etapa de experimentación y aprendizaje continuo a través de proyectos piloto como el que se describe en este trabajo.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1 *Objetivos del estudio*

El objetivo principal de este trabajo fue evaluar la efectividad de la estrategia de alineación de precios implementada en la marca C. En relación con el marco teórico presentado en la sección anterior, se buscó determinar si esta estrategia piloto logro mejorar la coherencia de precios percibida por el consumidor, un factor clave para fortalecer la confianza y la lealtad a la marca (Yurova et al., 2017). Asimismo, se analizó el impacto de la estrategia en las ventas y la rentabilidad, métricas fundamentales para evaluar el éxito de cualquier iniciativa comercial (Verhoef et al., 2015).

Como objetivos secundarios, se plantearon:

- Identificar las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora para futuras estrategias de alineación de precios en la empresa ABC
- Analizar el impacto de la estrategia en la percepción de valor de la marca C por parte de los consumidores, tomando en cuenta que la percepción del valor es un factor determinante en la decisión de compra (Zeithaml, 1988).

2.2.2 *Diseño metodológico general*

Este trabajo utiliza un diseño metodológico mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para lograr un entendimiento completo de la situación. El alcance es descriptivo, con el objetivo de proporcionar un relato detallado de la experiencia profesional en la empresa, basado en conceptos teóricos relevantes.

2.2.3 *Período de estudio*

El período de estudio comprende desde el mes agosto hasta el mes de octubre de 2024.

2.2.4 *Procedimientos de recolección y análisis de datos*

La recolección y análisis de datos se llevaron a cabo mediante una combinación de observación directa en los puntos de venta, entrevistas cualitativas y análisis de datos cuantitativos extraídos de la plataforma Tableau. El proceso se desarrollo en las siguientes etapas:

- Diagnóstico inicial: se analizaron las estructuras de precios existentes en los diferentes canales retail, venta directa (catálogo) y e-commerce para identificar las posibles discrepancias y su impacto en la percepción del consumidor. Este análisis incluyó una revisión de los catálogos de venta directa de las 18 campañas anuales y documentos

internos. El objetivo fue identificar el precio máximo de cada producto a lo largo del año y comprender la evolución de los precios. Este diagnóstico inicial se basó en el principio de que la coherencia de precios es esencial para construir una imagen de marca sólida y confiable (Hoyer, MacInnis y Pieters, 2013).

- Diseño de la estrategia de alineación de precios: tras los resultados del diagnóstico inicial, se definieron nuevos precios piloto para la marca C. La estrategia consistió en establecer como precio regular el precio máximo identificado en los catálogos de venta directa a lo largo del año, considerando tanto el valor percibido por los consumidores como la necesidad de mantener la competitividad frente a otras marcas en el mercado. Se decidió no alinear los precios con el canal e-commerce debido a su diferente estructura de costos.
- Implementación del piloto en la marca C: la estrategia de alineación de precios se implementó como prueba piloto en la marca C durante tres meses. La elección de la marca para protagonizar el piloto se debió a su reciente ingreso al canal con puntos de venta propios y a su alto reconocimiento en el rubro, impulsado gracias a su presencia digital y estrategia de redes sociales.
- Monitoreo y evaluación: durante el periodo de implementación del piloto, se realizó un seguimiento continuo de las métricas clave (ventas, márgenes, percepción del cliente) para evaluar la efectividad de la estrategia. Este seguimiento incluyó el análisis de datos cuantitativos y la recopilación de retroalimentación de las asesoras sobre el comportamiento del cliente en el punto de venta.

2.2.5 Consideraciones finales

Debido a la naturaleza confidencial de la información manejada, este trabajo se abstiene de incluir datos específicos de la compañía. El análisis se centra en identificar tendencias generales y realizar comparaciones relativas, sin revelar cifras exactas.

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia

En este capítulo se presentan los aportes realizados por la autora durante su experiencia profesional en la empresa ABC, evidenciando la ampliación de conocimientos teóricos de Administración de Empresas para afrontar desafíos estratégicos. Se describen las experiencias más destacadas, organizadas cronológicamente, resaltando el impacto y los aprendizajes obtenidos.

2.3 Aportes

La autora aplicó conceptos clave de gestión estratégica y marketing, claves para lograr resultados efectivos. Los principales aportes son:

- Optimización de la estrategia de precios en el canal retail: La autora lideró una iniciativa que resultó en un volumen significativo de ventas a precio regular para la marca C, alcanzando un 92% del total. Este logro superó notablemente el desempeño de las marcas A (54%) y B (61%).
- Fortalecimiento del posicionamiento de marca: Se logró una mejora sustancial en la percepción del valor de la marca C por parte del consumidor, desvinculándola del concepto de “marca extremadamente promocional” según retroalimentación obtenida de las entrevistas a asesoras de belleza en los puntos de venta.
- Establecimiento de bases para estrategias omnicanal: El éxito del proyecto permanecerá como base para futuras estrategias omnicanales que involucren a retail en ABC, con potencial de adaptabilidad en las marcas A y B, lo cual podría generar un impacto positivo a largo plazo para la organización.
- Generación de aprendizajes con alcance internacional: Los conocimientos y experiencias adquiridos demostraron ser aplicables en otros países donde opera ABC, como Colombia, México y Chile, permitiendo una mejora global en la estrategia de precios de la compañía.

2.4 Desarrollo de la experiencia

La autora aplicó los procedimientos de recolección y análisis de datos descritos en el capítulo anterior para llevar a cabo el proyecto de alineación de precios para la marca C. Sin embargo, más allá de la simple ejecución de esta serie de etapas, la experiencia aportó a las siguientes perspectivas y aprendizajes clave, que se relacionan con los conceptos explorados por Blom et al. (2017):

- Desafíos en la recopilación de datos y la necesidad de una visión integral del cliente:

La autora se enfrentó a la dificultad de acceder a datos históricos completos sobre los precios históricos de productos de la marca C en los diferentes canales de la empresa, y también en productos competidores directos. Esto se debió a que no toda la información requerida se encontraba en la plataforma de datos. Esta limitación requirió la implementación de métodos alternativos, como la revisión manual de catálogos históricos, visitas a campo a puntos de venta de la competencia, lo que consumió más tiempo y recursos de lo previsto.

Esta situación resalta la importancia de contar con una visión integral del cliente y sus interacciones con la marca en los diferentes canales, tal como lo proponen Massi et al. (2023) al destacar la necesidad de ofrecer una experiencia omnicanal auténtica y sin fisuras. La falta de datos precisos limitó la capacidad de la autora para comprender el “*customer journey*” en su totalidad y diseñar una estrategia de precios verdaderamente centrada en el cliente.

- Adaptación de la estrategia de alineación de precios y la gestión del “*price fairness*”:

Si bien la estrategia inicial consistía en establecer como precio regular el precio máximo identificado en los catálogos de venta directa, la autora tuvo que realizar ajustes en función de la retroalimentación de las asesoras de punto de venta y la observación del comportamiento del cliente.

Esto demuestra la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en la implementación de estrategias de marketing, especialmente en entornos dinámicos y competitivos como es el sector belleza. Además, la autora identificó que debió considerar la percepción de “*price fairness*” por parte de los consumidores (Supelano et al., 2022), asegurando que los precios fueran percibidos como justos y razonables, incluso después de la alineación.

- Importancia de la comunicación con las asesoras y la construcción de la confianza del consumidor:

La autora comprobó que la comunicación efectiva con las asesoras era fundamental para el éxito del proyecto. Ellas no solo proporcionaron información valiosa sobre el comportamiento del cliente, sino que también actuaron como embajadoras de la nueva estrategia de precios, transmitiendo sus beneficios a los consumidores.

La autora organizó sesiones de capacitación y retroalimentación con las asesoras, con el fin de asegurar que comprendan la estrategia y pudieran responder a cualquier pregunta o duda de los clientes. Este caso resalta el papel fundamental de la fuerza de ventas en contacto con el cliente en la implementación de estrategias de marketing. La comunicación transparente y honesta con los clientes contribuye a construir la confianza del consumidor, un

factor clave para el éxito a largo plazo. Como señalan Supelano et al. (2022), la inconsistencia de precios puede erosionar la confianza del consumidor, por lo que la comunicación clara y la justificación de los precios son fundamentales.

- Resultados inesperados y la necesidad de un enfoque holístico:

Si bien la estrategia de alineación generó un incremento en ventas a precio regular de la marca C, la autora observó que este incremento no fue uniforme en todos los productos. La autora también corroboró que la percepción del cliente sobre el valor de la marca C mejoró de manera significativa, lo que se tradujo en una mayor disposición a pagar el precio regular.

Estos resultados sugieren que la estrategia de precios tuvo un impacto positivo en la imagen de la marca y en la lealtad del cliente. Sin embargo, la falta de uniformidad en los resultados comprueba la necesidad de un enfoque holístico que considere las particularidades de cada producto y segmento de cliente, tal como sugieren Massi et al. (2023) al proponer un modelo de gestión omnicanal que integre todos los aspectos de la experiencia del cliente y garantice un “*brand consistency*” en todos los puntos de contacto.



Conclusiones

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se propuso analizar una estrategia para resolver la inconsistencia de precios entre canales y su impacto en la percepción de valor y rentabilidad. Tras la implementación y análisis de resultados, se obtienen las siguientes conclusiones:

Primero, la alineación de precios en el canal retail demostró ser una herramienta efectiva para mejorar la rentabilidad a corto plazo y fortalecer la percepción de valor de la marca C. Al estandarizar los precios, se logró reducir la confusión del consumidor, aumentar las ventas a precio regular y disminuir la dependencia de promociones agresivas. Este hallazgo valida la importancia de la coherencia de precios en la construcción de una imagen de marca sólida y confiable, en línea con lo planteado por Massi et al. (2023) sobre la importancia del “*brand consistency*” en entornos omnicanal.

Segundo, la estrategia implementada contribuyó a la estrategia omnicanal de la empresa, aunque con limitaciones. Si bien la alineación de precios en el canal retail con venta directa sentó las bases para una experiencia de compra más consistente, la ausencia de una estrategia similar en el canal e-commerce limitó el alcance de la omnicanalidad.

Tercero, la colaboración entre las diversas áreas de la empresa y la calidad de los datos son factores determinantes para el éxito de una estrategia omnicanal. Se demostró que la implementación efectiva de un piloto como este requiere la colaboración estrecha entre diversas áreas de la empresa. Por otro lado, la calidad de la data empleada para la toma de decisiones es clave para garantizar la precisión de los análisis y la efectividad de las acciones implementadas.

Por último, la estrategia de alineación de precios debe ser flexible y adaptable al contexto de cada marca y canal. Si bien una estandarización puede resultar beneficiosa, es importante considerar las características específicas de cada marca y canal, para adaptar esta estrategia y encaje correctamente con lo que busca el consumidor.

En resumen, se demostró que el piloto de alineación de precios en el canal retail puede ser una herramienta valiosa para mejorar la rentabilidad y fortalecer la imagen de marca. Esto siempre y cuando se implemente de forma estratégica, considerando las particularidades de cada marca y canal, y se integre en una estrategia omnicanal coherente y consistente.

Recomendaciones

En base a los hallazgos obtenidos y las conclusiones presentadas, se proponen las siguientes recomendaciones para consolidar y expandir los resultados alcanzados:

1. Para la empresa ABC:

- Extender la estrategia de alineación de precios a las marcas A y B: evaluar factibilidad de adaptar la estrategia implementada en la marca C en otras marcas de la empresa, considerando las particularidades de cada una y su posicionamiento en el mercado.
- Integrar el canal e-commerce en la estrategia omnicanal, analizar su impacto y diseñar estrategias para gestionar la coherencia de precios en todos los canales de venta, considerando la perspectiva del consumidor.
- Invertir en tecnología para la recopilación y análisis de datos: implementar sistemas de monitoreo de precios de la competencia en tiempo real y herramientas de análisis de datos más sofisticadas, para obtener información más precisa y completa sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado.
- Monitorear y adaptar la estrategia de forma continua: realizar un seguimiento constante de los indicadores clave y ajustar la estrategia en función de los resultados y de los cambios en el entorno competitivo.

2. Para futuros profesionales:

- Priorizar la calidad de los datos de investigación: asegurarse de contar con data precisa, completa y actualizada sobre precios, ventas y comportamiento del consumidor, antes de implementar cualquier estrategia de precios.
- Construir relaciones sólidas con los diversos equipos en la empresa: fomentar la colaboración entre áreas para obtener una visión holística.
- Adoptar un enfoque flexible y adaptable: estar dispuesto a realizar ajustes en la estrategia en función de la retroalimentación y los resultados obtenidos.

3. Para futuras investigaciones:

- Cuantificar el impacto de la alineación omnicanal de precios en la lealtad del cliente: investigar si la alineación de precios contribuye a incrementar el tiempo de vida del cliente en la marca y a mejorar la imagen de marca a largo plazo.
- Explorar el papel de la tecnología en la gestión de precios omnicanal: analizar cómo las nuevas tecnologías (inteligencia artificial, machine learning, etc.) pueden

emplearse para optimizar las estrategias de precios y mejorar la experiencia del cliente.

- Investigar los efectos a largo plazo de la alineación de precios en la rentabilidad y el valor de marca: realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto de la estrategia en el desempeño de la empresa y en la percepción de valor de marca a lo largo del tiempo.



Referencias

- Blom, A., Lange, F., & Hess Jr, R. L. (2017). Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 286-295.
- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieters, R. (2013). *Consumer behavior* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Yurova, Y., Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Hair, J. F., & Zhang, J. L. (2017). Online data sources in marketing research: Recent trends and future directions. *International Journal of Market Research*, 59(3), 271-290.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Massi, M., Bu बसone, M., Forlani, F., & Nosi, C. (2023). Providing consumers with a seamless brand experience in omnichannel touchpoints: The "authentic omnichannel" conceptual framework. *Journal of Business Research*, 167, 114163.
- Supelano-Valencia, J. E., Agudo-Peregrina, Á. F., & Hernández-García, Á. (2022). Effect of perceived channel integration quality on consumer trust and brand equity in online shopping: The mediating role of price fairness. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 589-6