

ESTRATEGIAS DE 'PRICING' EN EL ENTORNO DIGITAL

Como clientes, cada vez usamos más Internet, el móvil y las redes sociales en nuestro proceso de compra ('customer journey'), tratando de conseguir aquello que queremos al mejor precio posible. Como empresas, tenemos que adecuar nuestro proceso de ventas ('sales funnel') a esta nueva realidad y aprovechar, de la forma más inteligente posible, estos canales como parte de la transformación digital de nuestra actividad comercial. Comparadores, compra social, subastas, precios dinámicos, 'retargeting'... En este artículo se argumenta qué es lo que la tecnología nos permite para ayudarnos a definir una estrategia de precios adecuada a este entorno digital, móvil y social

Fernando Rivero

Consejero de la Asociación de Márketing de España, profesor de Dirección de Márketing en CUNEF y director de la consultoría de estrategia digital Ditrendia

Durante casi toda la historia de la humanidad, los precios se han fijado mediante un proceso de "negociación" entre compradores y vendedores. Los vendedores siempre ponían un precio más alto del que realmente querían cobrar, y los compradores siempre daban un precio más bajo del que realmente estaban dispuestos a pagar. De

hecho, aún sigue siendo así en muchos países, sobre todo de Oriente Medio y Asia. Establecer un único precio para cada producto, el mismo para todos los compradores, es una idea relativamente moderna, surgida con el desarrollo de las ventas al detalle a finales del siglo XIX en Estados Unidos, cuando los grandes almacenes Wanamaker, en Nueva York, empezaron a publicitar, en octubre de 1871, el "precio único", debido a que la complejidad que les suponía trabajar con tantos artículos y supervisar a



tantos empleados no les permitía hacer frente a la personalización del precio. La iniciativa tuvo tal éxito que otros empresarios de la época la empezaron a copiar a lo largo del país, logrando extenderla rápidamente y popularizándola posteriormente. Y es a lo que, durante todo el siglo XX, nos hemos acostumbrado como clientes en prácticamente todos los sectores, sobre todo en Occidente.

Sin embargo, ya en el siglo XXI parece que volvemos atrás en el tiempo y a situarnos en un

contexto de precios prácticamente personalizados para nuestros clientes. La tecnología nos permite predefinir de antemano algoritmos que toman la decisión de mostrarles un precio u otro analizando cientos de características en cuestión de milésimas de segundos. Y es que, desde la llegada de Internet, la relación entre comprador y vendedor se ha visto alterada, gradual pero notablemente, con el transcurso de los años. Antes de la red, encontrar alternativas a lo que buscábamos suponía ir de tien- >>>

➤➤➤ da en tienda para tratar de conocer los precios que aplicaban unas tiendas frente a otras. Ahora, el encontrar opciones diferentes es mucho más sencillo y nos supone menos molestias, al poder hacerlo desde nuestro ordenador, móvil o tableta y sin movernos del sofá. En este sentido, la fijación de precios se ha visto modificada, tanto desde el punto de vista de los vendedores como desde el punto de vista de los compradores. ¿A través de qué herramientas?:

- **Buscadores.** Los buscadores facilitan mucho al usuario la labor de encontrar alternativas de una forma muy sencilla: se busca un producto y los resultados de búsqueda lanzan diferentes opciones de comercios donde encontrarlo. Esto supone una clarísima reducción del coste de tiempo y de esfuerzo adicional que, como compradores, hasta entonces nos suponía realizar una búsqueda; y, como empresas, aumen-

- **Comparadores.** Como clientes, simplemente entrando en una página de comparación, como son Rastreator.com (para seguros) o Skyscanner.es (para vuelos), nombrando solo dos ejemplos de los muchísimos que hay, podemos tener acceso, en cuestión de segundos, a diferentes opciones de precios que nos presentan múltiples compañías. Gracias a los *bots*, pequeños robots, programas que rastrean cientos de webs, estos comparadores analizan continuamente el catálogo de las distintas tiendas online para que al usuario le llegue, al momento, cualquier cambio en los precios.

- **Compra social o compra colectiva.** Ya sea por iniciativa de varios compradores o a modo de oferta de una determinada tienda, la idea tras este concepto es obtener un determinado producto a un precio mucho menor en función del número de compradores. En la llamada

LA TECNOLOGÍA NOS PERMITE PREDEFINIR DE ANTEMANO LOGARITMOS QUE TOMAN LA DECISIÓN DE MOSTRAR A NUESTROS CLIENTES UN PRECIO U OTRO ANALIZANDO CIENTOS DE CARACTERÍSTICAS EN CUESTIÓN DE MILÉSIMAS DE SEGUNDOS

ta la posibilidad de derivar hacia nuestro sitio a un abanico mucho más amplio de compradores a los que no podíamos acceder, debido a la limitación geográfica del alcance de nuestra actividad. La empresa Aceros de Hispania, por poner solo un ejemplo, vende por Internet cuchillos y espadas a más de cien países desde Teruel, donde se encuentra su sede.

Pero los buscadores no “descansan” a la hora de ofrecer al usuario nuevas propuestas: Google ha lanzado el servicio Google Shopping, en el que, al realizar una determinada búsqueda de un producto, se le muestran al usuario diferentes opciones directamente en el buscador y, lo más interesante, con el precio como factor clave. El modelo de negocio que subyace detrás de esta iniciativa pasa también por cobrar a los anunciantes si los usuarios hacen “clic” en su anuncio. Ello empuja a las compañías hacia una competencia específicamente basada en el precio para conseguir que el usuario elija la propuesta propia, y no la de la web situada justo al lado.

“compra social” o “compra colectiva”, el precio lo fijan los usuarios, al ir uniéndose o cada vez que alguien comparte la página en alguna red social. Fnac lo puso en marcha con una acción que denominó “Social Fnac”. Fnac puso a la venta 25 PlayStation 3 (PS3) junto con el juego *Sims 3*, e invitó a los usuarios a compartir la promoción con sus contactos de Facebook y Twitter, de manera que, cuantos más “sociales” se sumasen, más bajaría el precio de la consola. De un precio original de 350 euros, la PS3 podía llegar a un precio mínimo de 130 euros si se compartía la promoción con otros usuarios. El éxito fue enorme: de hecho, el primer día ya se consiguió el precio mínimo por la cantidad de gente que se apuntó, hasta el punto de que se llegaron a colapsar los servidores, con lo que mucha gente se quedó sin tener opción a la compra (solo se vendían 25 unidades, y fueron más de cinco mil las personas que participaron en la promoción a través de Twitter y Facebook). Al final, Fnac lanzó otra promoción idéntica como compensación a los usuarios por los problemas surgidos.

- **Subastas.** Desde la aparición, principalmente, de eBay en el año 1995, las subastas en Internet se popularizaron. Cualquier persona podía vender productos a cualquier otra en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, el mundo de las subastas ha cambiado tanto desde entonces que ahora se realizan pujas de forma automática, por ejemplo, en entornos de venta de inventario de publicidad (*real time bidding*), una técnica que ha revolucionado la compra-venta de espacios publicitarios. También hay empresas que, por ejemplo, usan las subastas online para dar salida a determinados productos a modo de liquidación. Incluso las hay que las emplean como fuente de información antes de un lanzamiento para estimar un posible precio de salida. Es el caso de Kickstarter, sitio web de micromecenazgo para la búsqueda de financiación en grupo (*crowdfunding*), que muchos usuarios usan a modo de “preventa” para testar el producto y el precio, incluso disponiendo únicamente de un prototipo inicial.

- **Precios especiales.** Son precios muy ventajosos de productos de grandes marcas a los que tienen acceso solo los socios registrados y únicamente durante un tiempo limitado. Los ofrecen, por ejemplo, Vente-Privée o BuyVIP con sus “ventas privadas”.

- **Gratis ('freemium').** Existe la opción de proponer un determinado producto o servicio de forma gratuita con el ánimo de que, al probarlo, el cliente esté dispuesto a pagar posteriormente por otra opción mejor que la versión gratuita, denominada *freemium*. Este modelo ha sido utilizado por múltiples empresas como, por ejemplo, Adobe, con su lector de documentos en formato PDF, que ofrece una versión gratis con una funcionalidad más limitada que la de pago. O LinkedIn, donde es gratis darse de alta e interactuar con otros miembros, pero que dispone de diferentes versiones de pago en función del partido que le queramos sacar a esta red social de profesionales: poder acceder a contactos fuera de nuestra red, usarla para procesos de selección de personal, etc.

- **Cupones de descuento.** Aunque en España no existía tradición significativa en la utilización de cupones de descuento online, con la llegada, principalmente, de las tiendas de comercio electrónico (*e-commerce*) han proli-

ferado de tal manera que ya existen sitios específicos para su búsqueda, como Cupon.es o Savoo.es, al haberse incorporado entre los compradores el hábito de buscarlos antes de terminar cualquier compra. También encontramos sitios como Oportunista.com o Ahorradoras.com, que permiten usarlos igualmente en establecimientos físicos.

PRECIOS DINÁMICOS

Pero, en Internet, la tecnología, en lo que a estrategias de precios se refiere, ha hecho “renacer” otro importante actor: los precios dinámicos (*dynamic pricing*). ¿En qué se basan? El establecimiento de precios dinámicos permite, por un lado, maximizar el retorno que se obtiene de cada cliente ofreciendo múltiples precios (se da en las entidades bancarias cuando brindan condiciones de financiación distintas a clientes nuevos y a antiguos, o en las escuelas de negocios, que bajan el precio de la matrícula



si esta se formaliza antes de que empiece el curso). Y, por otro lado, logra “motivar” la compra en períodos en los que la demanda es baja. Es decir, las empresas aumentan el precio de un producto o servicio cuando aumenta la demanda de ellos y lo bajan cuando esta se reduce, lo que contribuye, además, a equilibrar la oferta y la demanda. Se trata de aprovechar la disposición al pago de ciertos clientes en determinadas situaciones para obtener mayores ganancias, así como de aplicar descuentos en otras situaciones para generar crecimiento. Disneyland ya aumenta sus precios en los >>>

➤➤➤ días de más demanda; y hoteles y compañías aéreas también aplican esta técnica modificando los precios a lo largo del tiempo.

En este sentido, Amazon es conocida por llevar los precios dinámicos al extremo aplicando lo que ha denominado *price intelligence* (“precios inteligentes”). Lo que hace es analizar los precios respecto a la competencia y respecto al propio conocimiento de sus clientes mediante técnicas de minería de datos (*data mining*), y establece una estrategia de precios que le permite maximizar cada operación mediante el *repricing*. Es decir, recalcula los precios a tiempo real actualizándolos permanentemente. De hecho, este sistema ha sido muy criticado, ya que Amazon testaba los precios ofreciendo precios diferentes por el mismo producto a diferentes clientes.

Gracias a la actual tecnología, que permite el análisis de grandes volúmenes de datos (Big

dentro de él gracias a nuestro móvil y al *beacon*, un pequeño dispositivo que se vale de la señal *bluetooth* para asociarse a nuestros smartphones y revolucionar la forma en la que hacemos nuestras compras.

- **Tiempo.** Si, en un determinado día o a una determinada hora, detectamos que no hemos realizado el volumen de ventas previstas podemos aplicar un descuento para las compras siguientes con el fin de tratar de ajustar nuevamente la demanda. Esta aplicación se puede realizar de forma automática, analizando las ventas previas frente a las previstas, y proceder a aplicar un precio que estimule la demanda. También se puede hacer en función de la estación o de la climatología. Por ejemplo, Harley-Davidson sabe que cuando se alcanza una temperatura de 22 °C sus ventas se disparan. ¿Por qué? Porque, al mejorar el tiempo, la gente empieza a

LA UTILIZACIÓN DE CUPONES DE DESCUENTO ONLINE HA AUMENTADO DE TAL MANERA QUE YA EXISTEN SITIOS ESPECÍFICOS PARA SU BÚSQUEDA

Data), y con el *data mining* y la inteligencia artificial al frente, podemos realizar un complejo proceso de fijación de precios dinámicos haciendo que resulte más fácil segmentar el mercado y poder establecer unos precios que cambian y se adaptan a la disposición a pagar de cada individuo, de tal forma que obtenemos el máximo beneficio por persona. Así, una estrategia de precios dinámicos puede establecerse atendiendo a múltiples factores, entre ellos:

- **Ubicación geográfica.** Internet permite diferenciar productos según la ubicación geográfica del cliente. Ya sea desde un ordenador, una tableta o un móvil, podemos conocer la ubicación del cliente y, en función de ello, asignar un precio u otro a los productos. ¿Cómo? Al entrar en una página web, automáticamente aparece el precio que nos corresponde en función de dónde estemos ubicados. Sería cuando, por ejemplo, se nos solicita el código postal para poder estimar el coste de un envío de la compra. También podemos hacer promociones directas a aquellas personas que se encuentran cerca de nuestro establecimiento o

pensar ya en disfrutar de su moto y, por eso, preparar concienzudamente su web para orientarla más hacia la venta; o Weather Channel, una web con información del tiempo en la que Pantene anuncia un producto capilar antihumedad solo cuando se emiten alertas por humedad.

- **Frecuencia en la visita.** Cuando una persona visita una misma página web con frecuencia, estimamos que está interesada en nuestros productos, por lo que podemos ayudar a estimular que compre en un determinado momento. Por ejemplo, estableciendo que a la tercera visita, en nuestra página web le aparezca un anuncio que le proponga: “Si compra ahora, el coste del envío estará incluido”.

- **Procedencia.** A la hora de presentar los precios en una web, podemos también variarlos en función de la ruta de acceso de un usuario a nuestro sitio. Por ejemplo, ofrecer un precio distinto a aquel que provenga de un buscador, al que haya provenido de una red social o al que haya llegado hasta nosotros desde un anuncio en un determinado periódico online.

● **'Retargeting' o remarketing.** Si comprobamos que un usuario sale de nuestra web sin haber comprado en ella, podemos activar publicidad (*banners*) para que, en otra ocasión en la que nos visite, le aparezca un descuento o una ventaja si termina su compra, con el fin de "recapturarlo". Es la técnica del *retargeting*, utilizada por anunciantes y agencias, con la que parece que el usuario tiene la impresión de que una web le "persigue" por la red. Si tenemos identificado al usuario, no solamente podemos "perseguirle" por la red, sino también a través del correo electrónico o de las redes sociales.

ECONOMÍA COLABORATIVA

Junto a las estrategias acabadas de mencionar, han ido proliferando también nuevos modelos de negocio que se fundamentan en extraer valor de elementos, en principio, inactivos o "desaprovechados". Es el caso de Airbnb, plataforma a través de la cual, particulares ponen su vivienda a disposición de personas que quieran alojarse en ella durante los períodos vacacionales. O de Uber, una aplicación que conecta a pasajeros con conductores de vehículos registrados en su servicio para que puedan aprovecharse de los trayectos que se realizan en la misma dirección. Sin querer entrar en la polémica que subyace tras estas empresas, desde el punto de vista de cómo establecen la estrategia de precios, son verdaderos casos de estudio acerca de cómo, con una gran utilización de Internet y de las aplicaciones móviles, se puede cambiar por completo el escenario de sectores tan tradicionales como el del alojamiento (hoteles) o el del transporte (taxis).

Son ejemplos de la llamada "economía colaborativa", y cabe entender que se ha convertido ya en una nueva técnica de fijación de precios online. Y van más allá en este empeño: por ejemplo, a las personas que ponen sus casas a disposición de otras, Airbnb les facilita una fórmula que les permite saber qué precio deberían establecer en función de variables como el día de la semana, pero también en función de la valoración de los clientes de ese establecimiento o de establecimientos similares. Es decir, Airbnb comparte información para que un usuario pueda tratar de maximizar el precio a fijar por su vivienda, algo que los particulares, normalmente, no sabrían cómo calcular.

MÚLTIPLES VARIABLES

Además de la opción de plantear una estructura de precios única, a la hora de establecer un precio u otro en Internet, influyen importantes variables. Las más frecuentes son las siguientes:

- **Histórico del cliente.** Una vez tenemos al cliente identificado, podemos dar un precio distinto a cada cliente en función de su histórico. Un ejemplo lo encontramos cuando, al entrar en el área de clientes de la web de un banco, se nos ofrece un préstamo pre-concedido con unas condiciones ya establecidas. En función del saldo y de la operativa bancaria, en general, a un cliente se le ofrecerá un préstamo u otro.
- **Valor del cliente.** Parecido al ejemplo anterior, pero, en este caso, se tiene en cuenta el valor que el cliente tiene para la empresa. Por ejemplo, se puede ofrecer un determinado tipo de interés, al contratar un depósito, solo a un determinado segmento de clientes.
- **Negociación previa.** Sobre todo en el ámbito de la venta entre empresas (B2B), al identificarse un cliente en la web ya se le incorporan automáticamente sus formas de pago establecidas, su política de descuentos negociados, etc.
- **Negociación posterior ('lead generation').** Siguiendo con el entorno B2B, hay empresas que incluyen en su web el catálogo de productos, pero sin precios, para que todo aquel que esté interesado rellene un formulario de contacto. Posteriormente, el equipo comercial gestiona esta demanda y determina, de forma más tradicional (mediante la aplicación de una serie de preguntas filtro o tras cerciorarse del interés real), la política de precios a seguir con ese tipo de cliente.

Nos encontramos solo ante el inicio de lo que se supone va a ser la personalización de precios gracias a la tecnología, algo que cada vez se entenderá aún más, al poder afinar los precios mucho mejor incluyendo los cientos de miles de variables que el Big Data puede analizar y poner en funcionamiento. Si en nuestra empresa aún no nos lo hemos planteado, ha llegado el momento de hacerlo. ■