

PARTE II (25 puntos)**



Pepperfry.com, una empresa pionera en el comercio electrónico de muebles y estilo de vida en India, se fundó con el objetivo de ayudar a millones de clientes a crear hogares hermosos. Luego de algunos años operando, Pepperfry decidió expandir su negocio de muebles debido a su creciente rentabilidad y significativo crecimiento anual.

Pepperfry opera un modelo tipo marketplace, actuando como una plataforma para que artesanos y comerciantes vendan sus productos a una amplia base de clientes. La empresa maneja más de 17 centros de abastecimiento y una flota de más de 400 vehículos, lo que le permite distribuir productos a más de 1.000 ciudades en India. Además, cuenta con más de 1.000 socios comerciantes y ofrece más de un millón de unidades de productos de muebles y estilo de vida.

El comercio de muebles en línea presenta desafíos únicos comparados con otros productos estándar. La principal dificultad es la necesidad de hacer que los muebles se sientan y se vean reales a través de una pantalla. Además, la reticencia de los clientes indios a comprar muebles en línea debido a preocupaciones sobre calidad y servicio posventa es un obstáculo significativo. Para abordar esto, Pepperfry implementó un modelo de negocio híbrido en línea y offline, introduciendo los "Studio Pepperfry", centros de experiencia donde los clientes pueden ver y tocar los productos antes de comprarlos en línea.

Los estudios no están diseñados para vender muebles directamente, sino para ofrecer una experiencia y asesoramiento experto. Estos centros permiten a los clientes familiarizarse con la marca y obtener una evaluación sensorial directa de los productos. Cada estudio atrae un promedio de 35-40 clientes por día, con una tasa de conversión mensual del 30-40%.

Pepperfry entiende que gestionar la experiencia del cliente en todas las etapas del proceso de decisión de compra es crucial. Esto incluye desde la preventa hasta la postventa y el servicio al cliente. Para mejorar la experiencia del cliente, Pepperfry ha introducido recorridos de realidad virtual en su página web, permitiendo a los clientes sentir el entorno de compra real sin tener que visitar una tienda física.

Los cambios tecnológicos y de estilo de vida en India han hecho que los consumidores sean más exigentes y conscientes del valor. La urbanización, los salarios más altos, una población más joven y la creciente penetración de Internet han cambiado los hábitos de compra, haciendo que las transacciones en línea sean más comunes.

El comercio de muebles en línea presenta desafíos únicos, como la entrega sin daños de productos con alto precio y las bajas barreras de entrada que han permitido la entrada de muchos competidores e imitaciones locales. La infraestructura de suministro deficiente también es un problema, lo que llevó a Pepperfry a desarrollar un modelo de distribución de artículos grandes que cubre el 97% de los pedidos realizados en su plataforma.



Pepperfry planea seguir mejorando la experiencia del cliente y lograr una ventaja competitiva duradera. Durante el directorio de este mes, Bareesh Murty, CEO de PepperFry comenta: "Para mejorar la experiencia del cliente, debemos implementar más tecnologías interactivas como la realidad aumentada y los recorridos virtuales para que los clientes puedan visualizar cómo se verían los muebles en sus hogares. Además, debemos fortalecer nuestra presencia en redes sociales y utilizar campañas de marketing de contenido que eduquen a los clientes sobre nuestros productos. Es esencial optimizar nuestro modelo de negocio híbrido, aumentando el número de Studio Pepperfry en ciudades clave, lo que permitirá a los clientes tener una experiencia táctil antes de realizar sus compras en línea. Esta combinación de estrategias digitales y experiencias físicas mejorará significativamente la satisfacción del cliente y aumentará nuestras ventas."

Por otro lado, Kashyap Vadapalli, CMO y Gerente de Nuevos Negocios, argumenta: "Me preocupa que sigamos aumentando los Studios PepperFry, ya que son costosos de mantener y solo tienen una tasa de conversión mensual del 30-40%. Creo que la mejor manera de mejorar la experiencia del cliente es concentrar nuestros esfuerzos en una agresiva campaña de publicidad tradicional en televisión y radio y enfocarnos en lanzar promociones y descuentos masivos para atraer a más clientes. Sabemos que las bajas barreras de entrada han permitido la entrada de muchos competidores e imitaciones locales. Creo que esto nos obliga a reducir costos de logística para ofrecer precios más bajos. Creo que con suficiente publicidad tradicional y precios bajos, podremos superar a la competencia y atraer más compradores."

El CEO y el Gerente de Nuevos Negocios no logran ponerse de acuerdo en cómo seguir, por lo que lo han invitado a la reunión del directorio del próximo mes para que los asesore. Reconocen su experiencia en Marketing por lo que solicitan su ayuda para definir cómo avanzar en el logro del objetivo. ¿PepperFry debe seguir el camino propuesto por el CEO o por el Gerente de Nuevos Negocios? Justifique su respuesta con **5 argumentos**.

** Adaptación del caso HBR: Pepperfry.com: Marketing para Gestionar la Experiencia del Cliente.

Pauta

El camino correcto es el del CEO. Los argumentos pueden ser a favor del CEO o evidenciando riesgos de la propuesta del Gerente de nuevos negocios. (5 puntos por cada argumento bien explicado)

Posibles argumentos a favor del CEO:

-Enfoque en la centralidad del cliente: Mejorar la experiencia del cliente mediante tecnologías interactivas como realidad aumentada y recorridos virtuales, aumenta la satisfacción y lealtad.

-Uso de las tendencias de marketing digital: Las redes sociales y el marketing de contenido permiten llegar a audiencias específicas, generar engagement y optimizar campañas en tiempo real.

-Marketing de Contenidos: Crear contenido educativo sobre los productos fortalece la conexión emocional con la marca y la posiciona como líder en diseño de interiores.

-Sostenibilidad y diferenciación competitiva: Invertir en tecnologías innovadoras y experiencias diferenciadas ayuda a Pepperfry a destacarse en el mercado, atrayendo y reteniendo clientes a largo plazo.

-Optimización del modelo de negocio híbrido: Aumentar los Studio Pepperfry ofrece experiencias táctiles, mejorando la confianza y percepción de la marca, lo que puede aumentar las ventas.

-Segmentación correcta y definición del Público Objetivo: Fortalecer la presencia en redes sociales y crear contenido relevante atrae a millennials y Generación Z, mercados en crecimiento y rentables en comercio electrónico.

-Posicionamiento de Alta Calidad: Invertir en tecnologías avanzadas y experiencias diferenciadas posiciona a Pepperfry como una marca premium, destacándose de los competidores.

-Construcción de Marca: Los estudios físicos y campañas digitales educativas refuerzan la credibilidad y confianza en la marca, mejorando su posicionamiento en el mercado.

-Los Studios Pepperfly cumplen funciones comerciales que ni su web ni los comerciantes pueden hacer mejor o a menor costo.

PARTE III (25 puntos)

Sin duda, la electromovilidad llegó para quedarse en nuestro país. A nivel gubernamental se están acordando diversas acciones y estrategias para sustituir los autos a combustión por alternativas más limpias. Pero no sólo a nivel de políticas públicas están impulsando estas mejoras, las personas también están tomando mayor conciencia de la relevancia de hacer un cambio en pro de una mejor calidad de vida. Lo anterior se refleja en el alza que ha tenido el uso de bicicletas eléctricas, que en 2023 alcanzaron ventas de más de cinco mil unidades, lo que implicó un crecimiento de aproximadamente un 25% con respecto al 2022.

Este crecimiento del mercado de bicicletas eléctricas ha llevado a una mejora en la infraestructura para ciclistas en algunas ciudades de nuestro país. Además, se están implementando más ciclovías para bicicletas y estaciones de carga, lo que favorece el uso de este medio de transporte.

Asimismo, se ha visto una mayor diversidad de marcas y modelos de bicicletas eléctricas tanto locales como internacionales en el mercado que ofrecen opciones para diferentes necesidades y preferencias. Así también, los precios de las bicicletas se encuentran en un rango que va desde los \$500,000 las más básicas hasta los casi \$7,500,000 las más sofisticadas.

Los principales canales de distribución de bicicletas eléctricas pueden variar según la ubicación y el mercado específico, pero en general, los más comunes incluyen: a) Tiendas especializadas en bicicletas, las cuales se focalizan en la venta de bicicletas y productos relacionados, como accesorios y ropa para ciclistas; b) Cadenas de tiendas de deportes, las cuales venden una variedad de productos deportivos, incluyendo bicicletas y productos relacionados; c) Tiendas online y marketplaces, las cuales incluyen distintos tipos de plataformas de comercio electrónico que permiten a los consumidores comprar bicicletas y accesorios en línea y recibirlas en sus hogares (ej: Falabella.com, Mercado Libre, Ripley.com, etc.); d) Tiendas de departamentos y grandes cadenas de supermercados, las cuales tienen áreas dedicadas a artículos deportivos, donde también se pueden encontrar bicicletas; y e) Venta directa del fabricante o D2C, los cuales se caracterizan por ser el fabricante y/o marca de la bicicleta quien le vende directamente a los consumidores a través de sus propios canales online o tiendas físicas.

Cannondale es una marca muy reconocida en el mercado y fabrica una variedad de bicicletas, incluyendo bicicletas eléctricas. Estas son conocidas por su alta calidad y rendimiento. Hasta ahora, la empresa se ha focalizado en las bicicletas eléctricas de alta gama y en el mercado que valora el tiempo de duración de la batería y la capacidad del motor por sobre el precio.

Actualmente, la marca comercializa los modelos de bicicletas eléctricas Moterra Neo Carbón 1 y Moterra Neo Carbón 2 a un precio de \$6,499,990 y \$5,499,990 respectivamente. Los canales de distribución de Cannondale para sus bicicletas eléctricas y bicicletas incluye sólo su página web, locales propios y algunos distribuidores exclusivos de la marca en nuestro país. La página web y los locales propios de la



marca representaban el 60% de las ventas y el resto se lograba a través de los distribuidores exclusivos que sólo venden bicicletas Cannondale.

El Gerente General de Cannondale acaba de recibir una invitación de parte de la cadena Falabella para que la marca comience a comercializar estos dos modelos de bicicletas eléctricas a través de su marketplace.

Falabella es una cadena de tiendas de retail con presencia en varios países de América Latina. Originalmente comenzó como una tienda de confección, pero con el tiempo se expandió para incluir una amplia gama de productos, desde ropa y accesorios hasta electrodomésticos, muebles, artículos para el hogar y artículos deportivos. Esta cadena tiene como principal segmento objetivo los sectores de clase media y media alta de nuestro país y se caracteriza por ofrecer una gran cantidad de marcas de reconocidos proveedores en múltiples categorías, así como así también una importante y creciente oferta de marcas propias en prácticamente todas las categorías que ofrece. Además, Falabella ofrece un servicio de financiamiento a través de su propio banco y de su tarjeta CMR, la cual le ofrece la posibilidad a los clientes de comprar productos a crédito.

Por su parte el marketplace de Falabella es una plataforma digital que reúne a varios vendedores y una gran gama de categorías y productos. El marketplace actúa como intermediario en el proceso de compraventa, con distintas tarifas o comisiones para los vendedores que deciden comercializar sus productos a través de este. Los compradores online pueden acceder al marketplace de Falabella para consultar el catálogo de varias marcas, realizar búsquedas por tipo de producto, precio y multitud de palabras claves. En este marketplace los vendedores pueden publicar pagando una comisión sobre el valor del producto vendido, que incluye el costo de utilizar el procesador de pago, y una mejor ubicación en los listados de búsqueda. Por su parte, el marketplace de Falabella establece la ubicación de los productos de los vendedores en las distintas secciones de su plataforma y les pide una foto estándar a cada uno de ellos de los distintos modelos ofrecidos. El precio público del producto es establecido por los vendedores y no por el marketplace.

El Gerente General de Cannondale le pidió al Gerente de Marketing y al Gerente de Ventas de la empresa su recomendación en cuanto a si debían aceptar la invitación de Falabella para comercializar sus dos modelos de bicicletas eléctricas en el marketplace de la cadena.

El Gerente de Marketing de Cannondale pensaba que no deberían comercializar las bicicletas eléctricas a través de este canal. Sus principales preocupaciones eran la posibilidad de no cumplir con los requerimientos de entrega y plazo de los productos que los clientes ordenaban a través de esta plataforma. Asimismo, le preocupaban los costos que implicaría vender a través de este marketplace, desde la publicidad que debían pagar, hasta el mayor costo financiero que implicaba vender a través de este portal, ya que Falabella se demoraba en promedio 45-60 días en hacer las liquidaciones de las compras de sus clientes a los proveedores. De acuerdo a sus cálculos el margen operacional por comercializar en este canal era un 15% menor comparado al logrado en sus actuales canales. El Gerente de Marketing señalaba que estos modelos de bicicletas debían seguir siendo comercializados a través de los actuales canales de la marca.

Por su parte, el Gerente de Ventas pensaba que entrar al marketplace de Falabella era una gran oportunidad para la marca. Dentro de las fortalezas que destacaba de este marketplace era el potencial número de clientes que podía atraer a la marca que hoy era inalcanzable con los canales

con que contaba. El marketplace de Falabella era el líder en cuanto a venta de comercio electrónico en el país alcanzando un 34% de las ventas online (MercadoLibre alcanzaba sólo el 24%). Además, señalaba que al estar en el marketplace líder del mercado le daba un mayor reconocimiento de marca y la posibilidad de acceder a un nuevo segmento de mercado. Asimismo, mostraba que más del 50% de los clientes que compran online iniciaban su proceso de compra a través de un marketplace. También señalaba que existía una gran cantidad de marcas con diferentes modelos de bicicletas eléctricas y con un amplio rango de precios. De hecho, señalaba que existían más de cuatro marcas que ya comercializaban sus modelos de bicicletas eléctricas en el marketplace de Falabella a precios similares a la de los modelos de Cannondale. Finalmente, argumentaba que no existían riesgos en cuanto a la fijación de precios de las bicicletas en el marketplace, ya que estos eran fijados por Cannondale lo que permitía alinearlos con los del resto de sus canales de distribución.

- a) **De acuerdo con la información entregada en el caso, señale y explique claramente cuatro factores que debiera considerar el Gerente General de Cannondale para tomar la decisión de entrar a comercializar sus modelos de bicicletas eléctricas en el marketplace de Falabella. (13 puntos)**

Consideraciones en el equity de la marca y su posicionamiento relativo en el mercado (¿es bueno para la marca?)

-**Niveles de Servicio demandados por prospectos** de Cannondale pueden diferir de las funciones comerciales entregadas por Falabella y su Marketplace.

-**Puede que los clientes de Cannondale no busquen una bicicleta eléctrica en un Marketplace**, ya que demandan una experiencia de compra diferente y no valoran el financiamiento o la compra online;

-**Cannondale no puede controlar en qué lugar y cómo serán exhibidos sus productos en el marketplace** (puede que no pueda poner las fotos e información que desea de cada producto y tampoco controla al lado de que otras marcas pondrán su producto, incluso perjudicaría a la marca si la pone cerca de otra de precio más bajo)

-**Consideraciones financieras (¿es rentable?)**: si bien es cierto este nuevo canal le significa potencialmente mayores ingresos por volumen, también tendría que considerar las comisiones que cobra el marketplace y el gasto publicitario, así como una eventual canibalización en ventas respecto de su canal directo, donde podría tener una margen mayor.

-**Reacciones de los canales existentes** (¿podría crear un conflicto?): el hecho de que los mismos modelos de bici se comiencen a vender en el marketplace, podría generar un potencial conflicto con sus distribuidores exclusivos que representan un 40% de su venta. Los distribuidores podrían tener menores ingresos producto de la canibalización que se debiera dar.

-**Factibilidad operacional** (¿lo puede hacer?): no se sabe si Cannondale será capaz de cumplir con el potencial volumen que podría generarle este canal y con las condiciones que le ponga el marketplace en cuanto a volúmenes mínimos, tiempo de entrega, servicio a cliente, etc.

-Asimismo, perderá el contacto con el cliente y la experiencia de compra que tenga este con la marca, ya que ahora la relación será llevada a cabo por el marketplace de Falabella.

- b) De acuerdo con la información entregada en el caso, señale y explique claramente los cuatro principales riesgos para Cannondale, desde el punto de vista de su estrategia de marca, al comercializar sus modelos de bicicletas eléctricas a través del marketplace de Falabella. (12 puntos).

Mayor competencia: los competidores están a sólo un click de distancia, sin tener que cambiarse de página web. Hay tantos vendedores ofreciendo bicicletas eléctricas, que para destacar a menudo una marca debe bajar precios para lograr la preferencia de los consumidores. Además, es difícil diferenciarse de competidores porque los productos y modelos se presentan de una manera similar para todos. Incluso, Falabella podría sacar una marca propia de bicicleta eléctrica más premium y competirle a Cannondale (el marketplace además de distribuidor se convierte en competidor).

Pérdida de información de los clientes: toda la información que Cannondale podía extraer de las compras de los clientes ahora quedan en manos del marketplace de Falabella que por lo general no se la entrega a la empresa. Se hace más difícil para Cannondale llevar a cabo estrategias focalizadas para el cliente ya que no se tienen los datos.

Dificultad para Cannondale de crear marca: la marca del marketplace de Falabella está siempre por sobre la marca de la empresa (la marca Cannondale no es conductora).

Facilidad para comparar precios por parte de los compradores: revisión y ajuste de precios de manera constante para compararlos con los competidores.

Pérdida de libertad en la exhibición de productos: el marketplace de Falabella establece la forma de mostrar los productos en su plataforma sin que Cannondale participe de la decisión. El marketplace de Falabella comercializa los espacios más privilegiados en la web entre sus clientes proveedores.

PARTE III BONO: PREGUNTAS CULTURA GENERAL (10 puntos)

A continuación, usted encontrará 10 preguntas de selección múltiple. Cada respuesta correcta vale 1 punto. Cada respuesta incorrecta vale -1 punto. Las respuestas omitidas no otorgan puntos. Existe sólo una respuesta correcta por cada pregunta.

1. ¿Qué empresa tomaría el control de VTRClaro si la operación es aprobada por la Fiscalía Nacional Económica? (Fuente: Emol 24/06/24)

- a. América Móvil
- b. Entel
- c. Movistar
- d. Vodafone
- e. AT&T

2. ¿Cuál fue la única región del país que mostró una caída el primer trimestre de este año de acuerdo al informe presentado por el Banco Central? (Fuente: Emol 24/06/24)

- a. Valparaíso
- b. Tarapacá
- c. Los Lagos
- d. Coquimbo
- e. Aysén

3. ¿Qué empresa se ha visto afectada por un paro esta semana? (Fuente: Emol 24/06/24)

- a. Correos de Chile
- b. Ferrocarriles del Estado
- c. Enap
- d. Huachipato
- e. Enami

4. ¿Qué ciudad de nuestro país ha tenido una desaceleración inmobiliaria debido a la fuga de migrantes que llegaron en la pandemia? (Fuente: Emol 23/06/24)

- a. La Serena
- b. Osorno
- c. Puerto Varas
- d. Valparaíso
- e. Puerto Montt

5. ¿Con que país acaba de firmar Chile un acuerdo de Working Holiday? (Fuente: Emol 24/06/24)

- a. Nueva Zelanda
- b. Portugal
- c. Noruega
- d. Islandia**
- e. Canadá

6. Fuerte polémicas se vienen produciendo entre el Ministro de Energía y el Banco Central debido al impacto inflacionario de las alzas de la luz. ¿Cómo se llama el Ministro de Energía de nuestro país? (Fuente: Emol 25/06/24)

- a. Esteban Valenzuela
- b. Albert Van Klaveren
- c. Nicolás Grau
- d. Diego Pardow**
- e. Juan Carlos Muñoz

7. ¿Cuál de las siguientes comunas es que la tiene la mayor oferta de departamentos con precios que parten desde las 3,000 UF? (Fuente: Emol 21/06/24)

- a. Macul
- b. Las Condes
- c. Nuñoa**
- d. Cerrillos
- e. La Florida

8. ¿Cómo se llama la heladería de nuestro país que fue elegida la mejor de Sudamérica y entre las 100 mejores del mundo? (Fuente: Emol 21/06/24)

- a. Emporio La Rosa
- b. La Obra**
- c. El Toldo Azul
- d. Tavelli
- e. Timaukel

9. ¿En cuánto subieron las ventas del comercio durante el mes de mayo logrando su mayor alza en dos años? (Fuente: Emol 26/06/24)

- a. 5%
- b. 8%
- c. 12%
- d. 15%**
- e. 20%

10. Por deudas por U\$21 millones a importante constructora a solicitar reorganización. ¿De qué constructora se trata? (Fuente: Emol 22/06/24)

- a. Besalco
- b. Armas**
- c. Echeverría Izquierdo
- d. Almagro
- e. Ingevec