UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POST-GRADOS
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL
TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA

EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS (TELECOMUNICACIONES)

Econ. Javier A. Porras E. y CI. 10.349.689
ASESOR: Lic. Samuel Villegas
Caracas, Junio 2004

INTRODUCCION 4
PROBLEMA PLANTEADO 5
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS 7
Objetivo General 7
Objetivos Específicos 7
MARCO METODOLOGICO 9
Análisis Estadístico 9
Análisis conjunto (Conjoint analisys) 9
Ejemplo de aplicación del Análisis Conjunto 10
Segmentación de mercados 10
Principios de Evaluación Financiera de Empresas y Proyectos 13
Valor Presente Neto 14
Flujo de Caja Libre 15
Costo de Oportunidad del Capital 16
MARCO TEORICO O DE REFERENCIA 23
CAPITULO I 31
DESARROLLO DEL TRABAJO 31
IMPORTANCIA DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS 31
FACTORES CLAVES PARA EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS 35
Los Costos 37
Las Palancas de precios del consumidor 39
Las palancas de precios de la competencia 41
EL PROBLEMA DE LA PERCEPCIÓN DE PRECIOS 42
Oportunidades en la Percepción de precios 46
CAPITULO II 47
PRODUCTO: NOCHES Y FINES DE SEMANA LIBRE LDN 47
MODELACIÓN DEL CASO DE NEGOCIOS DE “NOCHES Y FINES DE SEMANA LIBRES DE LDN” 55
Análisis particular de capacidad de planta 59
Conjoint Análisis. Herramienta guía en el proceso de fijación de precios 61
Impacto económico de noches y fines de semana libre de ldn 63
CONCLUSIONES 65
BIBLIOGRAFIA 67
ANEXOS 68

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de vivir y aprender cada día, a mi esposa, por ser mi mayor apoyo, a nuestras familias por la comprensión, a mi tutor por su interés y valiosa ayuda y a la UCAB y su personal por la oportunidad de estudiar en esta institución.

INTRODUCCION

El proceso de fijación de precios en empresas de servicios es una actividad muy importante en la agregación de valor a las organizaciones. Existe aun muy poco conocimientos sobre las técnicas que pueden ser utilizadas y sobre como pueden minimizarse los riesgos. Las empresas de servicios de telecomunicaciones presentan una estructura financiera particular en la cual los altos costos fijos y los constantes procesos de reinversión, obligan a revisar sus políticas estratégicas de fijación de precio.

Desafortunadamente existen variables del entorno como la inflación y la devaluación que llevan a concentrar los esfuerzos organizacionales en otras áreas del proceso de comercialización o más aun a orientar el área de precios como un área táctica y no estratégica.

A través de un caso real de fijación de precios, se mostrara algunos de los elementos que intervienen en dicho proceso, haciendo especial referencia a aspectos estadísticos, financieros y estratégicos de un negocio especifico como lo es el de la larga distancia nacional.

Se utilizo principalmente información estadística del estudio de sensibilidad de precios realizado en el ano 2000. También se tomo data dura de los “legacy systems” de Cantv como parte fundamental de las fuentes de información segundarias que contribuyen al proceso de fijación de precios de una organización de servicios, telecomunicaciones.

.

PROBLEMA PLANTEADO

Después de estudiar el comportamiento de la multiplicidad de variables que componen el análisis macroeconómico y microeconómico, y en especial el comportamiento dicotómico que muchas de estas variables han presentado en la historia económica de Venezuela, es imperativo contribuir con el estudio de las diferentes metodologías que son usadas de base en el proceso de fijación de precios en empresas de servicios, y mas específicamente en empresas de telecomunicaciones (CANTV).

Este trabajo buscara establecer las relaciones y proponer metodologías prácticas de fijación de precios en este tipo de condiciones económicas de entorno, siendo mi referencia para el estudio el operador de servicios de telecomunicaciones CANTV, que operan en Venezuela.

El problema de fijación de precios lo he propuesto dentro de dos grandes áreas de estudios empresariales a saber:

- **Entorno competitivo**
- **Modelo de negocio**

La primera área denominada como el entorno competitivo, incluye los precios de referencia de los competidores, las estructuras de comercialización propuestas y las estrategias de comunicación de precios.

La segunda área incluye tanto la estructura financiera propia de la empresa, la estructura financiera del servicio, las condiciones de retorno-mercado imperantes en el momento de la fijación de precios y los niveles de capacidad de planta instalada y utilizada. En algunos casos, el elemento músculo financiero puede aparecer en esta área de elementos de la fijación de precios mas aun cuando se percibe y/o inicia una guerra de precios.

Otros autores como el profesor Mike Lewis[1], definen estos factores determinantes como los factores internos y externos que a su vez están divididos por:

- Factores Internos
    - Objetivos de Marketing.
    - Estrategia del marketing Mix.
    - Costos.
- Factores Externos
    - El mercado.
    - Competencia perfecta.
    - Monopolio.
    - Competencia monopolística.
    - Interrelación entre el precio y la demanda.

Este trabajo especial de grado buscara darle respuestas y modelación de negocio a ese mapa de variables interrelacionadas que están presentes en el proceso de fijación de precios en empresas de servicios.

[1] El Profesor Mike Lewis dicta la catedra “Pricing & Sales Promotions” en la prestigiosa escuela de J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, USA.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo especial de grado es modelar el proceso de fijación de precios en empresas de servicios (Telecomunicaciones), estableciendo cuales son las principales variables que deben ser consideradas en este proceso.

Objetivos Específicos

- Compartir conocimientos específicos en materia de fijación de precios en entornos competitivos.
- Desarrollar un resumen práctico de los diferentes enfoques de fijación de precios.
- Determinar las variables y análisis relevantes en el proceso de fijación de precios.
- Presentar un ejemplo real de fijación de precios de un exitoso producto en el negocio de Larga Distancia Nacional.

Estos objetivos del TEG[2] serán desarrollados basándome principalmente en la empresa de servicios de telecomunicaciones CANTV, la cual opera en Venezuela desde el 20 de Junio de 1930. Así mismo, este estudio comprenderá el periodo desde 1998 hasta el año 2000, lapso de tiempo en el cual me desempeñe como Coordinador de Desarrollo de Precios, Gerente de Precios Corporativos y Coordinador de Productos de Voz del segmento de clientes residenciales de dicha empresa.

2 TEG, Trabajo Especial de Grado.

Este estudio se enfocara en servicios de telecomunicaciones dirigidos a clientes residenciales, pudiendo ser incluidos ejemplos específicos de procesos de fijación de precios de servicios de telecomunicaciones para clientes y segmentos comerciales y corporativos (Grandes Clientes).

Con relación a las técnicas, metodologías y modelos aplicados, utilizare principalmente el análisis estadístico, análisis conjunto de variables, principios de segmentación de mercados, los principios de evaluación financiera de empresa y proyectos, análisis de equilibrio y cálculos de disolución de costos fijos y los modelos de fijación de precios en empresas de servicios.

Como referencia fundamental para algunos modelos considerare las guías para la toma de decisiones rentables de las empresas elaborada por Thomas T Tagle y Reed k. Holden de la escuela de negocios de la Universidad de Boston[3].

3 THE STRATEGY AND TACTICS OF PRICING. A guide to profitable decision making. Thomas Nagle & Reed Holden. School of management, Boston University.

MARCO METODOLOGICO

Análisis Estadístico

Este trabajo especial de grado utilizara las valiosas herramientas de las estadísticas y de las técnicas cuantitativas para conseguir oportunidades de negocios que se van a manifestar por procesos de fijación de precios en mercados (servicios) que se encuentran en su etapa de madurez. Básicamente utilizare principios de recolección de datos que garanticen al análisis la representatividad de la población, también utilizare herramientas estadísticas tales como: tabulación, medias, medianas, frecuencias, porcentajes, etc. todos referidos a información confidencial perteneciente a los Legacy system (Repositorios de datos) de CANTV.

Análisis conjunto (Conjoint analisys)

El “Conjoint análisis” (análisis de conjunto) es un método descomposicional que busca identificar qué producto, servicio o atributo particular es el más deseado por el consumidor. Esta determinación se logra a través de la evaluación que el consumidor hace de una variedad de productos, servicios o atributos. La ventaja del “conjoint análisis” es que a los consumidores se les hace evaluar tarjetas que contienen las diferentes características de los productos, esto les permite sacrificar ciertas características ante otras durante el proceso de evaluación. Algunas de las aplicaciones del análisis de conjunto en investigación de mercados son:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Rediseño de productos.
- Permite evaluar elementos de las estrategias de mercadeo, particularmente sensibilidad de precios.
- Reposicionamiento de productos.
- Predecir aproximaciones de participación de mercado.

- Predecir el impacto de nuevos productos de la competencia sobre las ganancias o participación de mercado de un producto en particular.
- Predecir canibalismo.

Ejemplo de aplicación del Análisis Conjunto

El análisis de “conjoint” permite estudiar el comportamiento y preferencias del consumidor frente a un número predeterminado de variables y sus correspondientes niveles.

Cuadro 1

Segmentación de mercados

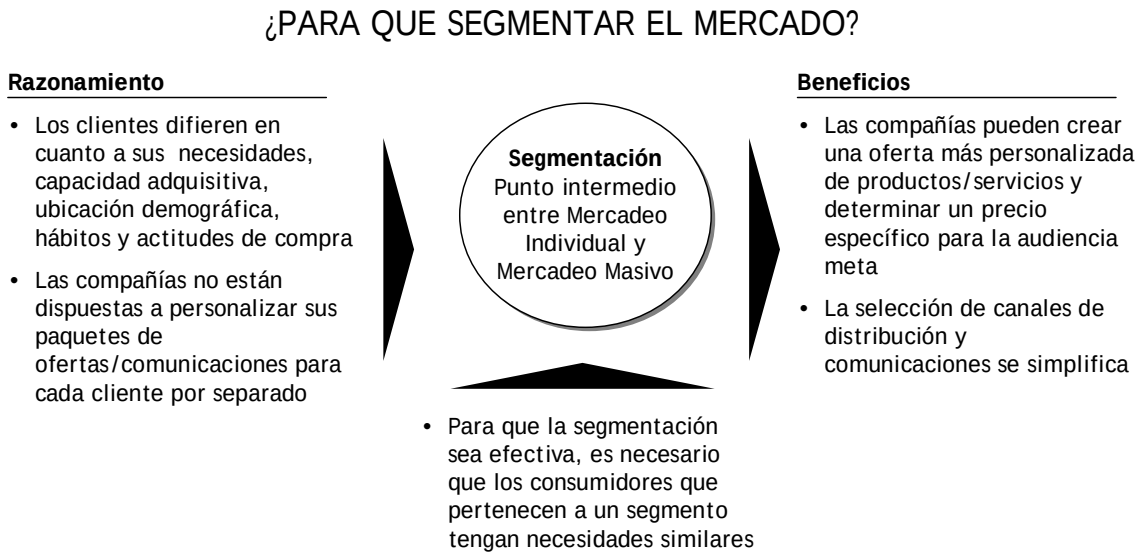
La segmentación es un punto medio entre mercadeo individual y mercadeo masivo. Proporcionare dos definiciones de segmentación de mercados y explicare brevemente su importancia en el área de estudios a la que se refiere este TEG.

“La segmentación es el proceso de fragmentación de un grupo grande de consumidores en sub-conjuntos diferenciados de consumidores que comparten valores de variables homogéneas. La segmentación permite a las compañías

desarrollar estrategias al personalizar las propuestas de valor y los planes de mercadeo para satisfacer segmentos específicos"[4]

- "**Segmentation**: Division of a market into subsets. A subset or segment may be selected as a marketing target.
- **Goal**: Identification of segments with different wants and needs. The firm may then customize the positioning and marketing mix in order to appeal to each distinct segment.
- **Means**: Map segments to observable characteristics. Abstract segments may be mapped to demographics, psychographics, or behavioral patterns.
- **Caution**: Optimize the level of segmentation. Segments need to be large enough to justify customized positioning efforts."[5]

Cuadro 2



4 Gerencia de Mercadeo. Philip kotler.

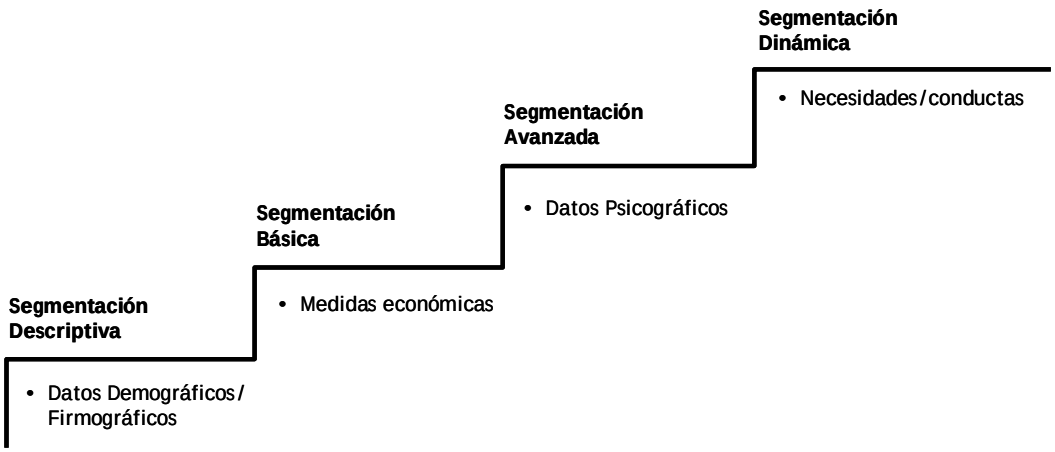
5 NorthWester University, USA. Marketing for Biotechnology. Segmentation, Targeting &Positioning. Mike Lewis.

Para el desarrollo de estrategias exitosas de segmentación es importante saber que la determinación del número de segmentos será un “trade-off” entre beneficios y costo. Un mayor número de segmentos tendrá mayor diferenciación y por lo tanto beneficios superiores de producto/servicio definidos específicamente para cada segmento. Sin embargo, el costo para atender a un segmento aumenta a medida que aumenta el número de segmentos.

VALOR = BENEFICIOS - COSTOS

El reto consiste en encontrar el escenario de segmentación tal (p.ej.: número y definición de segmentos) que maximice el valor a clientes objetivos. Así mismo, mientras mas competitiva es el área de negocios en la cual se encuentra la empresa, mayor será el nivel exigido para conocer el segmento de mercado target seleccionado. A esto se le conoce como niveles de segmentación el cual ejemplifico a continuación.

Cuadro 3

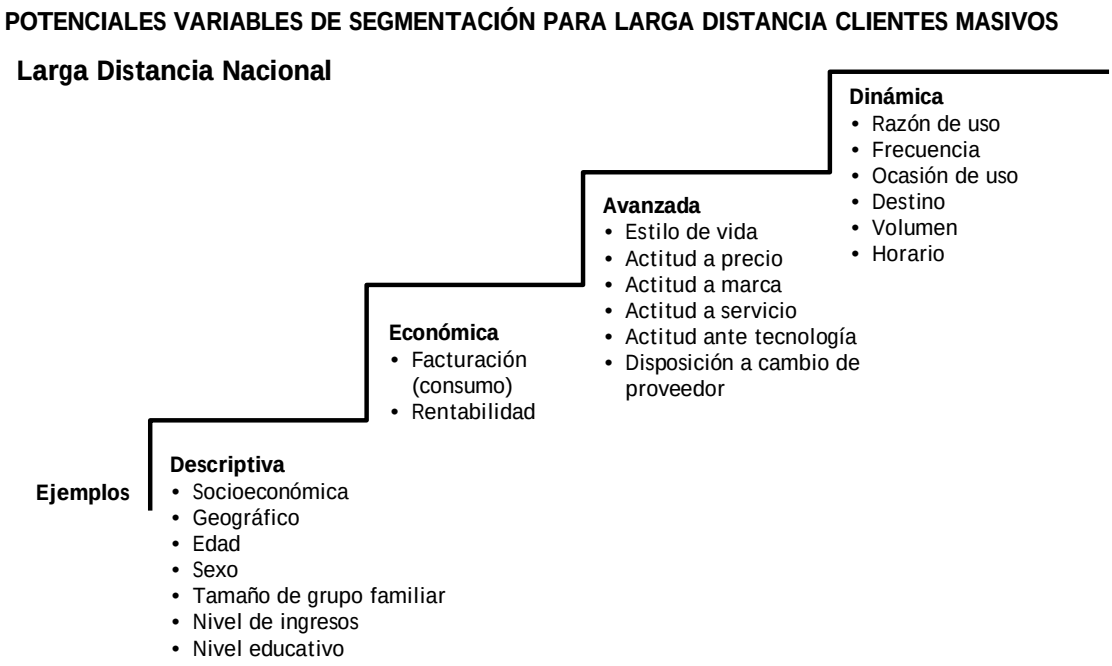


6

[6] Fuente: Mc Kinsey & Co. Taller de Segmentación de Mercado

A continuación un ejemplo tipo de los niveles de segmentación el cual uno se enfrenta en servicios de larga distancia nacional para clientes residenciales de CANTV

Cuadro 4: Mapa General de Segmentación para Clientes de LDN



Para concluir, la técnica de segmentación es una herramienta muy útil en procesos de negocios. Y su relevancia se podrá palpar en proceso de fijación de precios que serán descritos mas adelante.

Principios de Evaluación Financiera de Empresas y Proyectos

Con respecto a las herramientas técnicas para valorar las decisiones de precios, los nuevos modelos de negocios y los cambios estructurales en las estructuras de comercialización, se utilizara fundamentalmente la teoría del valor presente neto. Teoría recogida por las distintas áreas de estudios en las ciencias económicas y administrativas.

Es importante saber que para ciertas decisiones de negocios, esta técnica suele proporcionar una guía útil en la identificación de las variables claves. Sin embargo, para otras decisiones suele convertirse en una verdadera barrera, la cual es salvable en cada circunstancia bajo la recolección rigurosa de datos y la equivalencia entre los conceptos de generación de ingresos y costos. Dentro del marco metodológico delimitare la explicación de la teoría de evaluación financiera a los principios fundamentales del valor presente neto, el flujo de caja libre, la forma de calculo y el costo promedio ponderado de capital.

Valor Presente Neto

Voy a proporcionar una definición intuitiva inicialmente de lo que significa el valor presente neto dada la importancia que tiene como herramienta fundamental en el proceso de fijación de precios. El VPN se basa en un principio que un dólar “hoy” vale más que uno en un “futuro”.

Razones:

- Si le doy 1 $ hoy, lo coloca en el banco y gana un interés de 10%; dentro de un año tendrá 1.10 $ y eso es obviamente más que 1 $ que le dé el 13 de Junio de 2001.

- 1 $ recibido dentro de 1 año vale sólo 91 centavos hoy, porque es lo que tendría que recibir hoy para colocarlo en el banco y recibir 1 $ dentro de un año.

Matemáticamente

$$\underset{\text{(Hoy)}}{0.91} = \frac{1}{1 + 0.10} \quad \text{(dentro de 1 año)}$$

Tasa de descuento

Esto implica que cualquier flujo de efectivo en la economía y la finanzas es (debe) susceptible de ser analizado comparando los ingresos totales y los costos totales a una fecha especifica. Este criterio de evaluación es uno de los mas importantes en la teorías de evaluación financiera de empresa, proyectos, y en las actividades recientes de “marketing”.

Flujo de Caja Libre

El FCL es básicamente el valor financiero que resulta de descontar a los ingresos netos del proyecto o negocio los costos e inversión asociados. Estructuralmente el flujo de caja libre del proyecto o caso de negocio analizado esta compuesto por algunos componentes típicos que menciono a continuación:

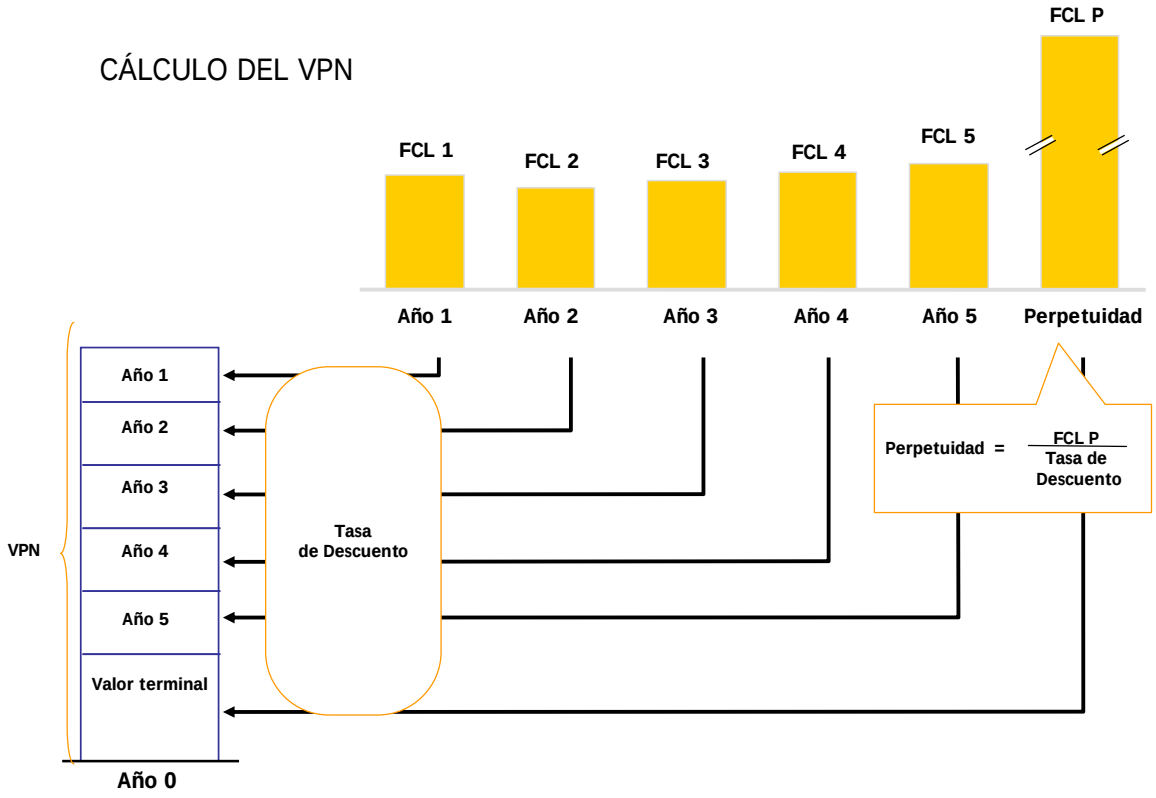
FLUJO DE CAJA LIBRE

Estructura Típica

Utilidad Neta Antes de Impuestos e Intereses	
(-)	Impuestos operativos
(+)	Impuestos diferidos
(=)	Utilidad operativa ajustada por impuestos
(+)	Depreciación y amortización
(+)	Gastos no desembolsables
(=)	Flujo de caja operativo bruto
(-)	Aumento (+ disminución) capital de trabajo
(-)	Aumento (+disminución) Activo fijo
(-)	Inversión del proyecto
(=)	Flujo de caja libre o FDC no financiero.

La metodología de cálculo del VPN, es ejemplificada en el siguiente grafico. En el mismo se muestra como cada valor calculado del flujo de caja libre del proyecto o caso de negocios es descontado matemáticamente para saber si los ingresos generados son superiores a los costos y a la inversión del proyecto.

Cuadro 5



Costo de Oportunidad del Capital

La tasa de descuento o mejor conocido en algunas metodologías como costo promedio ponderado del capital, WACC[7] (Weighted average cost of capital), es la ponderación que deben recibir las dos fuentes principales de capital de la empresa. El costo de oportunidad del capital es la tasa mínima de rendimiento que debe exigirse a una inversión para agregar valor al capital y mantener en equilibrio la estructura de capital total (La empresa).

[7] WACC, nombre de una de las metodologías de cálculo para determinar el costo de oportunidad de las empresas o proyectos.

En el caso particular de CANTV, esta tasa debe ser la tasa de descuento que se utilice para las decisiones de negocios que afecten la estructura de capital y por consiguiente las condiciones operativas de liquidez y caja de la empresa. Esta tasa permite mantener la estructura de capital actual y proyectada ya que no cambia el riesgo económico de la empresa.

Su utilidad viene fundamentalmente como indicador de valor empresarial. Se puede elevar el valor de las acciones de la empresa aceptando invertir en proyectos con rendimientos superiores a esta tasa, y como consecuencia a las proporciones de deuda y capital propio especificados.

Hoy día existe una metodología bastante clara para obtener el costo de oportunidad del capital. La Fórmula general del costo promedio ponderado del capital es:

$$ra = \frac{D}{A} rd + \frac{P}{A} rp$$

ra : Rendimiento de los Activos.
rd: Rendimiento de la Deuda.
rp: Rendimiento del Patrimonio.
A: Activo.
D: Deuda total.
P: Patrimonio.

Nota: Esta formula también puede incluir los costos ponderados de las acciones preferentes, los costos de emisión de acciones nuevas comunes. Asi mismo, puede incluir el efecto fiscal sobre la deuda si agregamos el factor (1-t) al componente de la deuda. (t=Tasa de impuesto)

Como sabemos existen tres factores de producción, tierra, trabajo y capital; y estos deben ser remunerados…!. El capital de una empresa debe ser remunerado sin importar como este compuesto. Lo importante es que los costos de estos componentes son distintos, y metodológicamente se pueden trabajar por separado para después conseguir la ponderación total. Veamos como se calculan los componentes:

Costo de la deuda: El costo de la deuda representa el interés que paga la empresa en promedio por la utilización de fondos externos (Prestamos). Estos ayudan a financiar, apoyar, y soportar el crecimiento generado por las operaciones corrientes (Normales) o de capital (Inversión) de una empresa, el cual es medido en “términos netos”. Normalmente estos fondos externos netos les es excluido el efecto del escudo fiscal al deducir la carga financiera (Intereses) del pago de impuesto sobre la renta.

1er paso: Debemos saber el peso porcentual que tiene le deuda total respecto al total activo. Basta con dividir “D” deuda entre el “A” activo total.

$$Kd = D / A$$

Nota .- La relación debe ser medida con los estados financieros ajustados por efectos de inflación, para así tomar un peso real “del valor” de la deuda respecto al valor de activos también ajustados.

2do paso: Debemos saber cual es la tasa activa aplicada por el ó los bancos con los cuales mantenemos préstamos o posiciones pasivas. Aplica también para empresas que tengan emisiones de acciones preferentes. Un elemento importante en la agudeza del análisis es utilizar la tasa efectiva de impuesto.

$$rd = d\ \% \times (1 - t)$$

3er paso: Multiplique el rendimiento que exige la deuda “rd” por el peso porcentual de la deuda respecto al patrimonio y ese será el costo total de la deuda

$$Cd = rd \times Kd$$

Costo del patrimonio: Este componente es el más importante por dos razones básicas. Es el componente más caro; y Segundo, siempre que exista la empresa, el estará presente. La única complicación dentro de la metodología de cálculo es el ajuste que se realiza cuando son fondos internos aplicados fuera de las fronteras. Este es el caso de CANTV (Verizon).

El costo de patrimonio es la tasa mínima necesaria para compensar la inversión proporcional realizada por los accionistas sobre una combinación de activos determinada. Realmente es la tasa que esperamos ganar después de llevar adelante una idea emprendedora (proyecto) que se transforma en una empresa. Lo importante es que debemos saber que un negocio con fines de lucro implica ganar dinero, y si de eso se trata, al elegir invertir en una empresa, estamos rechazando otras alternativas que pudiesen generar el mismo rendimiento. Esta idea es fundamental para entender el ¿porque? de la forma como se calcula.

1er paso: Debemos saber el peso porcentual que tiene el patrimonio respecto al total activo. Basta con dividir “D” deuda entre el “A” activo total.

$$Kp = P / A$$

2do Paso: A través del modelo CAMP, podemos determinar el rendimiento estimado de las acciones comunes que conforman nuestro patrimonio. La metodología actual existente facilita este cálculo. Incluso es técnicamente posible obtener rendimientos de los activos a través de empresas en sectores similares cuando la empresa evaluada no tiene historia y/o presencia en los

mercados de capitales. En relación al rendimiento del mercado. Se debe tomar el rendimiento que sirvió de base para estimar el coeficiente beta "β". También se pueden tomar premisas estándar a nivel mundial para los efectos de la prima de riesgo de mercado.

$$rp^* = Rf + \beta\ (Rm - RF)$$

Lo cierto es que sustituyendo los valores Rf, β, Rm, obtendremos el rendimiento que deberíamos estar obteniendo por la utilización de fuentes de fondos comunes ó de los accionistas.

3er Paso: En este paso sólo se quiere realizar un proceso que se conoce como "Desapalancamiento". El dasapalancar es un procedimiento exclusivo de los betas obtenidos del mercado y del "Z" de Altman.

$$Ba = ((B\ genérico)/(1+((1-t)x(D/A))))$$

En relación al riesgo país, la metodología correcta de calcularlo necesita de una gran cantidad de información. El análisis es estructurado en base a cuatro elementos que son: Riesgo Político, Riesgo Económico, Valoración de Solvencia, Valoración de Liquidez, basados en un país específico, y mediante un sistema de calificación y posterior ponderación de resultados , arrojando una valoración del riesgo global ó país.

Usted puede hacer esto, o sencillamente restar el rendimiento de los bonos brady Venezolanos menos los bonos del tesoro americano, debería dar el mismo resultado.

$$R.\ País\ = (Bonos\ Brady\ Vzla - Bonos\ del\ Tesoro\ EUA\ a\ 30\ Años)$$

Con relación al coeficiente beta "β" mencionado, es importante saber donde esta este coeficiente ubicado dentro de las finanzas. Cuando hablemos de riesgo en finanzas en principio debemos saber que existe dos clasificaciones, uno sistemático y otro no sistemático. El primero, el sistemático o de mercado, es el que todas las empresas sufren en teoría por igual (Suponiendo que poseen las mismas variables de riesgo).

Básicamente, este es el riesgo natural al cual están sometidas las empresas, en análisis técnicos de escenarios estas variables deben tener motricidad de afectar los resultados de las empresas y también deben ser difíciles de predecir. Por lo general este riesgo puede ocasionar cambios estructurales en las empresas. El no sistemático es el que podemos controlar en base a la diversificación de activos, de productos, de clientes, de proveedores, etc.
Las betas son una medida de riesgo que puede ser obtenida por varias vías:

- Mercado: Se calcula a través de la covarianza que resulta de la comparación de los rendimientos de la empresa y los que en promedio arroja el mercado. Bm
- Empresa: Puede ser obtenido con la información de los estados financieros utilizando el "coeficiente de Altman".
- Cuasigenerico: Ya que algunas veces las empresas no cotizan en las bolsas, ó no han obtenido resultados financieros previos. Las empresas pueden utilizar las estructuras financieras y los riesgos que presentan empresas del mismo sector. Es decir, emularemos que nuestra empresa presentara inicialmente el comportamiento de otras, y este beta calculado será el que utilizaremos, el cual se denomina cuasi genérico ya que sale de la cartera, y puede ser un promedio.

Como regla gerencial, el beta de mercado ó de empresa no debería ser mayor al beta cuasi genérico. En el caso de CANTV, es importante que el beta cuasi genérico que obtengamos sea un beta compuesto, ya que existe en

telecomunicaciones una marcada diferenciación de las empresas según los tres grandes mercados a los cuales se dedican, por lo que en pocos casos obtendremos un beta de una empresa que preste servicios de tipo, local, LDN, LDI a la vez.

Finalmente, el análisis del valor presente neto hoy día no representa solo un valor específico. Esto es fundamentalmente por la gran volatilidad de las variables de riesgo país, tasas de interés, y el entrono competitivo, los cuales puede cambiar drásticamente el valor fijo del VPN. Para tratar de conocer la dimensión de estos riesgos el valor presente neto hoy día es calculado bajo el modelo de análisis de sensibilidad.

El mismo es un método mediante el cual se plantean distintos escenarios del valor del proyecto dependiendo de la variación de ciertas variables claves. Por ejemplo:

- ¿Cómo varía el VPN si la inversión aumenta/disminuye en W%
- ¿Cómo varía el VPN si el consumo aumenta/disminuye en X%?
- ¿Cómo varía el VPN si el precio aumenta/disminuye en Y%?
- ¿Cómo varía el VPN si los gastos aumentan/disminuyen en Z%?
- ¿Cómo varía el VPN si la tasa de descuento aumenta/disminuye a R%?

MARCO TEORICO O DE REFERENCIA

El proceso de fijación de precios contiene un muy extenso soporte teórico y bibliográfico. Este soporte teórico puede tener diferentes variantes dependiendo del área de estudio sobre el cual se este abordando el proceso de fijación de Precios.

Si bien es cierto que el enfoque principal que será utilizado es un intento por divulgar las practicas de negocios para fijar el precio de un producto, es ineludible mencionar ciertos basamentos teóricos que definitivamente sustentan gran parte de estos modelos prácticos de mercado.

El siguiente cuadro resume ese inconmensurable soporte teórico en el área de fijación de precios, y que será descrito a continuación como parte fundamental del marco metodológico de este TEG[8]

Cuadro 6

ALGUNOS ENFOQUES DEL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS

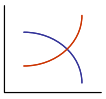
Matemático

Este enfoque permite calcular el precio dentro de un proceso de optimización matemática en el cual las variables mas importantes son los costos, las unidades y el precio.

$$\Pi = P * Q(P) - c * Q(P) = Q(P - c)$$
$$\partial\Pi/\partial P = 0$$

Económico

El económico es el enfoque base (madre) del proceso de fijación de precios. En este enfoque el precio resulta como un proceso de equilibrio entre el mercado (Demanda) y las empresa (Oferta).



Ventas

En el enfoque de fijación visto desde la perspectiva de ventas, es un enfoque simple pero que contiene en si mismo en principio mas importante en el mundo de los negocios. Vender por encima de costos.

$$\text{Precio Final} = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \text{Porcentaje de Ganancia}}$$

Negocios

He denominado el enfoque de negocios a aquel en el cual se determina el precio en base al punto de equilibrio que nace entre el volumen de producción y la estructura financiera (Costos fijos y variables).

$$\text{Volumen de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$$

Coste Real

Es una forma de calcular el precio de un producto incluyente los componentes de costos de los gastos generales y de administración, así como los costos de reposición basados en el índice de inflación.

Formula Base:

$$\text{Coste Comercial de reposición} = \text{Coste Contable} \times \left(1 + \frac{\text{Inflación Proy.}}{\text{Coste ventas + Gastos Admón.}}\right)$$

Competitivo

El enfoque competitivo es aquel en el cual las empresas determinan el precio de sus productos como referencias superiores, iguales e inferiores a sus competidores mas cercanos. A su vez este enfoque resulta de un conglomerado de variables tales como la demanda, costes, valor del producto percibido, volumen, etc. Este precio así definido también es conocido como "Precio Dinamico de Mercado".

Marketing

- Percepción de Precios
- Precios Promocionales
- Estrategias de Precios

He querido descomponer este enfoque en tres de los principales aspectos que cubren el proceso de fijación de precios visto a través de las actividades de marketing. La percepción de precios enfoque reciente aparecido en países inflacionarios y en mercados regulados, los precios promocionales como parte de la gestión dinámica del negocio y las estrategias de precios.

En este TEG voy a considerar principalmente el enfoque competitivo y el de marketing. Ambos enfoques serán desarrollados con la profundidad debida y en la mayoría de los casos incluiré cifras, datos y modelos reales que sirvan de soporte metodológico a la resolución del problema planteado.

Quisiera comenzar el desarrollo del marco metodológico base del proceso de fijación de precios con una cita de "E. Raymond Corey, Industrial Marketing: Cases and concepts, Prentice Hall, 1962."

> ***"Pricing is the moment of truth-all of marketing comes to focus in the pricing decision"***

Definición de Precio 1: "El precio es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios".[9]

Definición de Precio 2: "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 producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades". [10]

Definición de Tarifa: Es el valor monetario que se cobra por la prestación de un servicio que generalmente se encuentra sujeto a algún tipo de regulación y que es cancelado en la mayoría de los casos por el cliente después de haber recibido el servicio.

Las telecomunicaciones son un servicio público que en el caso particular de Venezuela y la mayoría de países en el mundo, son los Estados que conceden una concesión para que las empresas privadas desarrollen esta actividad comercial. La definición de servicio publico esta enmarcada por los principios y

9 Arellano, Rolando. Manual de marketing para América latina. El Precio. Pág. 1-30, 1998.

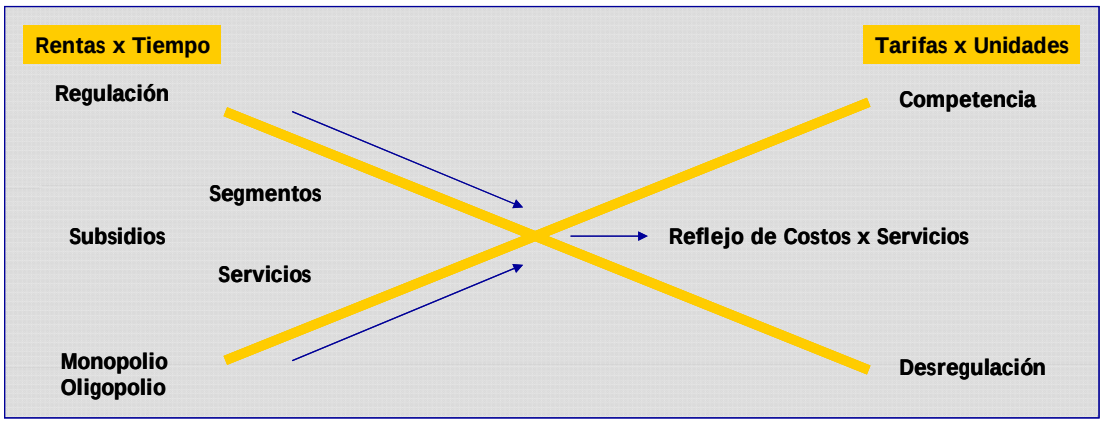
10 Velazco, Emilio. Teoría económica del precio, Variable estratégica del marketing, Pág. 1-27

características básicas de los servicios (Intangibilidad, No acumulable o perecedero, Variabilidad y Inseparatibilidad) y sobre las características de público basado en las condiciones de Igualdad, Adaptabilidad, Accesibilidad, Asequibilidad y Eficiencia.

Tipos de Tarifas en Telecomunicaciones: Los servicios de telecomunicaciones en el mundo poseen características en sus estructuras de comercialización bastante estándar. Esto es debido a las necesidades de retorno que los accionistas de estas empresas requieren ante tan importante nivel de activos y permanente inversión.

Cuadro 7

TIPOS DE TARIFAS EN TELECOMUNICACIONES



Existe una amplia gama de tipos de tarifas que pueden ser aplicadas por las empresas de servicios y en especial por las empresas de telecomunicaciones. Estas tarifas están agrupadas en dos grandes grupos. Las tarifas que se cobrar periódicamente a cambio de uso de un determinado nivel o tipo de servicio y que es denominado “Rentas”. Y las tarifas que se cobran por unidades de servicio utilizado y que es denominado “Tarifas x Unidades”.

Las empresas decidirán entre estos dos tipos de tarifas o una variante o combinación de ambas, dependiendo tal y como lo demuestra el grafico anterior, si la empresa se encuentra en un mercado regulado o desregulado, si opera en condiciones monopólicas / oligopolicas o en condiciones de competencia, o si existen importantes distorsiones y subsidios específicos que afectas las estructuras de precios individuales de cada tipo de servicios.

Basados en estas características podemos indicar las siguientes tipos de tarifas para empresas de servicios, telecomunicaciones.

Tipos de Tarifas en Telecomunicaciones

- Tarifas lineales
- Tarifas no lineales
- Tarifas en dos partes
- Tarifas planas
- Tarifas subsidiadas
- Tarifas basadas en costos
- Tarifas de paquetes de productos

Tarifas según el Tipo de Segmento de Mercado

- Tarifas de clientes residenciales
- Tarifas de clientes comerciales
- Tarifas de clientes corporativos
- Tarifas de clientes de interconexión
- Tarifas de clientes de telefonía publica

Tarifas de clientes gobierno

Tarifas según el Tipo de Servicio de Telecomunicaciones

- Tarifas de larga distancia internacional
- Tarifas de larga distancia nacional
- Tarifas locales
- Rentas básicas del servicio de telefonía
- Tarifas por suscripción del servicios
- Tarifas de instalación del servicio
- Tarifas de telefonía publica
- Tarifas por llamadas a operadores móviles
- Tarifas por llamadas a operadores de telefonía fija
- Tarifas por llamadas a través de servicios por operadora
- Tarifas de servicios de centros de telecomunicaciones

Tarifas según la Unidad de Medida

- Rentas de Tiempo (mensuales)
- Tarifas por minutos
- Tarifas por segundo
- Tarifas por uso ilimitado
- Tarifas tramo tierra (Minutos)
- Tarifas tramo aire (Minutos)
- Tarifas por Kbite de conexión
- Tarifas por interconexión en función de la capacidad del enlace: E1, STM1, STM2, STM4

Definición de Fijación de Precios: Es el proceso que se sigue para determinar y establecer el precio de un bien o servicio, y que genera algún tipo de beneficio tanto para el comprador como para el vendedor en términos generales.

Cuadro 8

ENFOQUES DEL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS

[11]Estrategias

Las estrategias del Proceso de fijación de precios dependen de múltiplex factores. Algunos de estos factores están relacionados con el nivel de desarrollo y la etapa evolutiva en la que se encuentra operando la empresa. Puedo explicar del punto de vista practico dada mi experiencia, que si la empresa no posee un costeo bien detallado por cada producto y/o existen importantes distorsiones entre segmentos de mercados y servicios, la empresa buscara por la mejores aproximaciones contables la fijación de precios con orientación a cubrir los costos de los producto estimados.

11 Chakrapani, Chuck / Deal, Kenneth, Marketing Research: Methods and Canadian Practice.

Este es el nivel base sobre la cual operan la mayoría de las empresas y esta caracterizado por la poca e inexistente información e investigación de mercado. En este nivel se utiliza la información histórica y contable y se aplica algún método que coloque un margen que cubra costos y genere ganancias en términos generales. (No técnicos)

El segundo enfoque y estrategia de fijación de precios es el relacionado con el consumidor. En este tipo de enfoque es necesario tener una perfecta estructura de costos. Que en el caso particular de las empresas de servicios donde no existen estructuralmente la presencia de los inventarios, materia prima y productos terminados, se recomienda en la práctica desarrollar el costeo basado en actividades o metodología de costos ABC. (Activity Base Costing).

Esta metodología de costos ABC permite alocar y distribuir los costos asociados a cada tipo de servicio basado en la actividad que le dedican las personas, los activos, los recursos generales en el que la empresa incurre para prestar sus servicios. En la practica, el principal problema se presentan con los costos corporativos y de servicios generales, en el cual se debe desarrollar específicos criterios de distribución que eviten sobrecargar estructuras de costos de productos que este en su etapa de penetración de mercado o que sean productos de valor agregado y adicionales, ya que de lo contrario pasarían inmediatamente a ser servicios o productos no rentables.

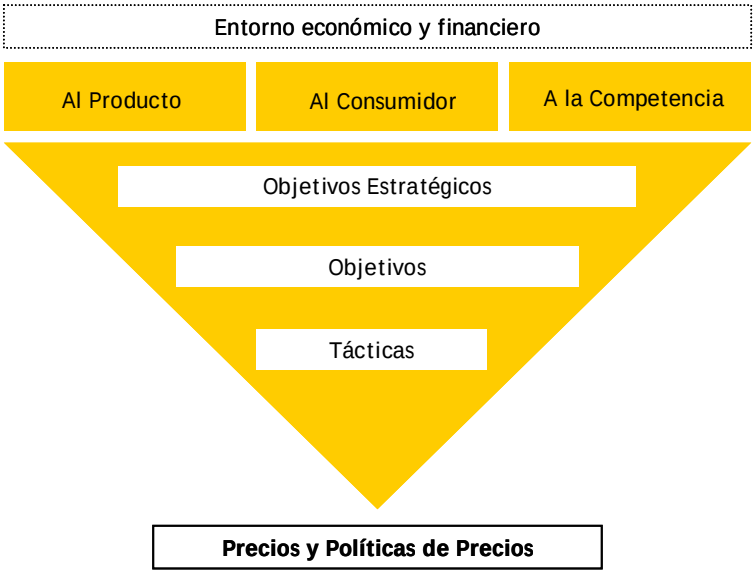
El tipo de información que es necesaria en el enfoque de orientación de precios hacia el consumidor es moderada. Es necesario contar con investigaciones de mercado con fuentes primarias e investigaciones específicas que permitan una correcta segmentación/uso de los servicios, para así establecer las estructuras financieras por servicio y establecer el tipo de estrategia de precio a aplicar.

Para el enfoque de fijación de precios orientada hacia la competencia, es necesario dominar las estructuras financieras por tipo de servicio y por tipo de segmento de mercado o por grupo de consumidores. En este enfoque, las empresas pueden, dependiendo de su posición de mercado, aprovechar este conocimiento de mercado y establecer precios con márgenes superiores o inferiores al de la competencia o al del portafolio de productos de la competencia y lograr así la mayor eficiencia de mercado, rentabilidad financiera y retorno a las inversiones asociadas.

Estos tres enfoques del proceso de fijación de precios permiten desarrollar los niveles estratégicos con relación a los precios y las políticas de precio de las empresas.

Cuadro 9

DESARROLLO DE UNA EFECTIVA ESTRATEGIA DE PRECIO



CAPITULO I

DESARROLLO DEL TRABAJO

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Existen estudios internacionales relacionados con la importancia que tiene el precio dentro del potencial de rentabilidad, generación de valor y ganancias a nivel de operaciones en las empresas privadas.

De un estudio realizado de las principales 1.000 empresas que componen el índice de precios bursátil de Standard & Pool se desprende la siguiente conclusión:

El precio es la variable que ante una variación del 1% genera el mayor efecto sobre las utilidades operativas de las empresas evaluadas (12,3%), seguidos de los costos variables (8,7%) y el volumen de ventas (3,6%).

Cuadro 10

Variables Claves	**Porcentaje %**
El Precio	12,3 %
Costos Variables	8,7 %
Volumen	3,6 %
Costos Fijos	2,6 %

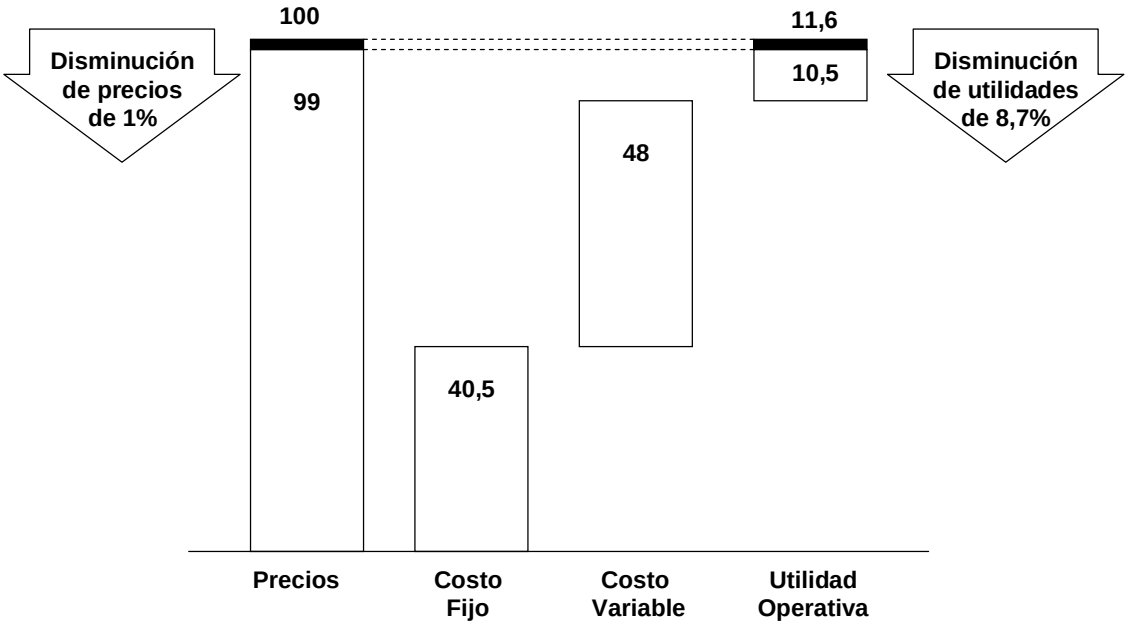
Fuente: A Pricing Primer, GTE International, Prepared by: Mark S. Calnon Ph.D.

En el sector especifico de empresas de servicios de telecomunicaciones, estudios internacionales realizados por McKinsey & Co sobre 24 operadoras TELCO[12], demostraron que una disminución de 1% en el precio puede traer efectos de disminución sobre las utilidades operativas de la empresas del 8,7%.

12 Telco: empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones básicas

Cuadro 11

EFECTO DE DISMINUCION DE 1% EN PRECIOS EN LAS UTILIDADES



Fuente: Practica de marketing McKinsey

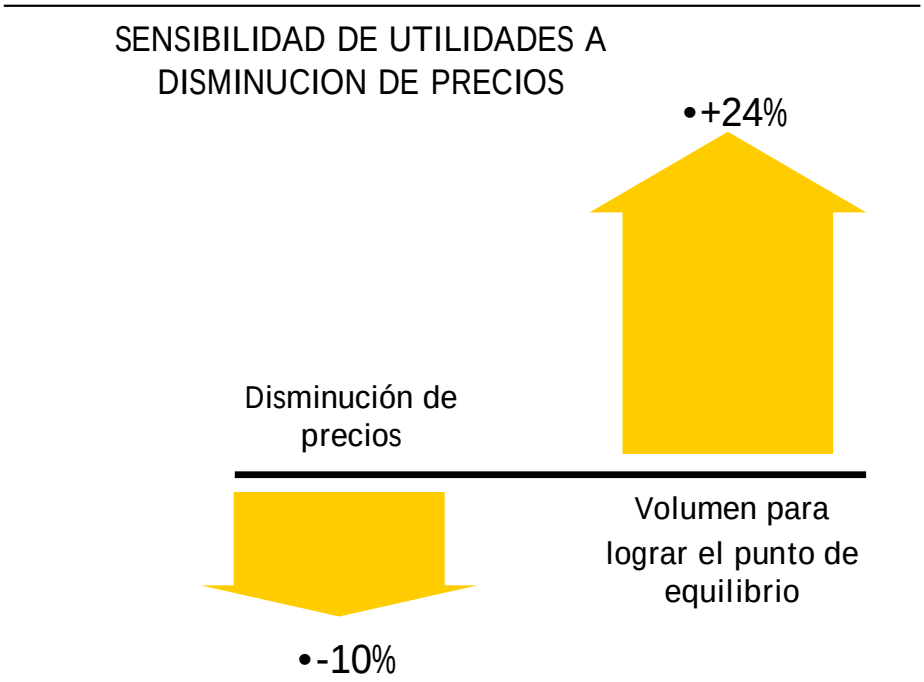
Esta relación conseguida entre el precio y la utilidad operativa de 24 empresas TELCO, refleja la importancia que del punto de vista financiero se le atribuye al proceso de fijación de precios en este tipo de empresas de servicios.

El Precio por tanto es la variable más importante en empresas privadas y de servicios de telecomunicaciones.

Es importante recordar el tipo de estructura financiera, antes mencionada, que presentan las empresas de servicio de telecomunicaciones. La importante presencia de costos fijos hace para estas empresas del manejo del volumen una prioridad para la consecución de retorno de las inversiones.

Cuadro 12

Para compensar una disminución de precios de 10% se necesita un incremento en volumen de 24%.



Fuente: Análisis McKinsey

Esta relación entre el volumen y el precio dada la precedencia de elevados costos fijos fue demostrada por un análisis técnico de punto de equilibrio de importantes empresas de telecomunicaciones.

El efecto volumen ante variaciones de precios requería de reacciones más que proporcionales. Es decir, ante variaciones de precios del 10%, el volumen debía crecer y moverse en órdenes superiores al 24% para así mantener la condición de equilibrio inicial.

Algunos razonamientos de esta correlación se explican mencionando la característica propia de las empresas de servicios. Específicamente, CANTV, es una empresa con elevada presencia de costos fijos, esto es por la gran infraestructura y presencia a nivel nacional.

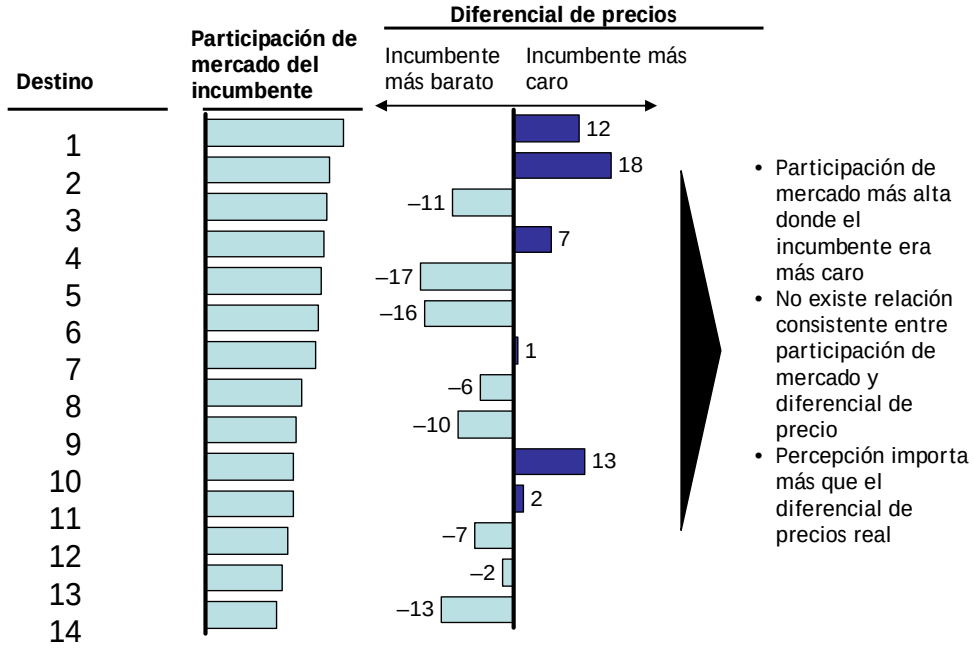
Estos costos son recogidos contablemente por los montos de la depreciación y la amortización, y por la mano de obra.

El manejo del precio y su efecto en los resultados de las empresas se explica no solamente del punto de vista financiero. Existe una extensa teoría en el área de percepciones. La percepción de precios no es más que la creencia aceptada por el consumidor del nivel de precios de un servicio especifico. En el área de telecomunicaciones la percepción de precios juega un papel fundamental en lo referente a la participación de mercado, incluso por encima de los precios reales del servicio.

Cuadro 13

La participación de mercado del incumbente es mayor en aquellas rutas en las que mayor diferencial de precios tiene con el atacante.

RELACIÓN ENTRE PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y DIFERENCIAL DE PRECIOS (%)



Fuente: Análisis McKinsey

ALGUNAS RAZONES POR LAS CUALES NO SE LE PRESTA LA DEBIDA ATENCION A LA FIJACION DE PRECIOS

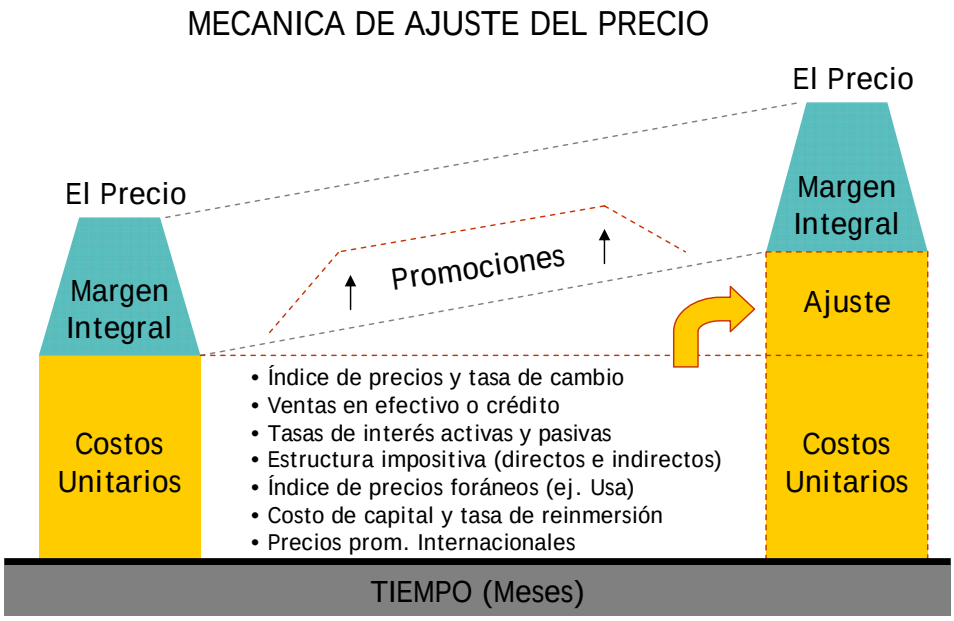
- En el pasado, cuando no había cambios de entorno importantes, las compañías podían generar retornos aceptables sin necesidad de pensar en una fijación de precios inteligente.
- No se piensa que la fijación de precios pueda manejarse; sino que más bien, es una respuesta reactiva.
- Los sistemas de información no permiten enfocar en forma estructurada la fijación de precios.
- Es muy difícil detectar cuando se ha realizado una fijación de precios en forma no adecuada o cuando se han desperdiciado oportunidades en esta área.

FACTORES CLAVES PARA EL PROCESO DE FIJACION DE PRECIOS

El proceso de fijación de precio de las empresas esta compuesto por dos elementos que son: la ***mecánica*** de ajuste del precio y los ***elementos*** que deben ser considerados en la determinación del nivel del mismo.

La mecánica de ajuste del precio aparece principalmente cuando las empresas operan en países con niveles de inflación superior a un digito. También se considera la mecánica de ajuste del precios cuando son agregados al portafolio de una empresa, importantes nuevos activos que influyen en los costos del servicio. Así mismo, el uso de nuevas tecnologías aplicadas al negocio tradicional pueden hacer reevaluar el nivel de los precios y establecer un mecanismo de ajuste del precio hacia abajo, sobre todo cuando se desarrollan nuevos canales de comercialización que implican un menor costos de distribución y venta, ejemplo, call center, comercio electrónico, B2B, B2C, etc.

Cuadro 14



En la mecánica de ajuste del precio podemos incluir las técnicas de diseño de promociones y ofertas de temporada donde el producto o servicio es ofrecido con un precio temporal inferior al que normalmente es vendido en el mercado.

En la mecánica de ajuste de los precios es importante recordar que para el caso particular de empresas de servicios, telecomunicaciones, existe una normativa legal previa a la apertura del sector que señala al índice de precios al mayor como factor de ajuste de precios a los servicios de telefonía básica. Este factor históricamente ha tenido un comportamiento, al igual que muchas variables de nuestra economía, irregular. Siendo en algunos casos este índice superior al índice de precios al consumidor y en otros casos inferior.

En todo caso, la composición de este índice no recoge el valor de reposición que tienen los activos especializados, y mayormente denominados en moneda extranjera, de las empresas del sector de telecomunicaciones.

Finalmente debemos entender que la mecánica de ajuste de precios es una parte importante en el proceso que he definido como “fijación de precio”. Y que el mismo dependerá de esas condiciones existentes en el modelo de negocio y de la propia estructura financiera de la empresa.

De la mecánica de ajuste del precio, se desprenderán las condiciones para asegurar el nivel de precios promedio y mantener así el equilibrio de retorno-inversión realizado por las empresas.

Existen múltiples elementos que son considerados dependiendo del enfoque de fijación de precios que se utilice. Sin embargo, los elementos invariables en la práctica de fijación de precios pueden ser divididos en tres principales que son:

- Los costos
- Las palancas de precios del consumidor
- Las palancas de precios de la competencia

Los Costos

Los costos constituyen el elemento base y de mas común conocimiento al momento de definir el precio de un producto. Para empresas en marcha, y mas específicamente para empresas de servicios (Telecomunicaciones), los principales problemas asociados con los costos es el relacionado con la definición de cuales son los costos relevantes a ser considerados en la fijación de precios de un nuevo servicio.

Antes de definir cuales son los costos relevantes para la toma de decisiones de precios es importante entender dos definiciones que derivaran en la definición propia de costos relevantes, que son:

- Costos incrementales (No costos promedios)
- Costos prevenibles (No hundidos)

Los costos incrementales son aquellos costos que crecen o disminuyen (En total) afectando la rentabilidad del producto como consecuencias de cambios del precio. Se denomina incremental ya que afecta positivamente o negativamente (Agrega) los costos como un resultado de decisiones de precios. Costos incrementales son los costos asociados con cambios en precios y ventas.

Los costos prevenibles son aquellos en el que no se han incurrido aun o pueden ser reversados. Costos prevenibles es lo contrario de costos hundidos, en los cuales la empresa ha incurrido por la propia gestión operativa o decisión de negocios y que necesariamente no son imputables a la estructura financiera del producto. Un ejemplo explicativo de costos prevenibles son los costos de ventas, costos de entrega del producto al consumidor, los costos de reposición de inventario, así como los costos de alquileres de equipos y edificaciones que no son financiables por préstamos o leasing de largo plazo.

El promedio de los costos variables para estimar el costo incremental de una unidad de producto o servicio adicional es relevante siempre y cuando este costo no sea inconstante con el nivel de producción de un determinado bien o servicio. Si el mismo cambia con el nivel de producción debe tenerse especial atención al momento de determinar el nivel del precio de un bien o servicio en funciona del enfoque de precios que se tenga.

Podría decir que los costos variables es la mejor aproximación a la determinación de los costos incrementales por unidad adicional.

También son relevantes, y aun mas en empresas de servicios o en empresas intensivas en uso de capital, aquellos costos contables de depreciación. Los costos de depreciación que deben ser considerados como aquellos costos que reflejan el valor de mercado de los activos como resultado de su uso y depreciación u obsolescencia.

Los costos ajustados por inflación en el caso de Venezuela son relevantes. En el caso de considerar los costos históricos en el proceso de fijación de precios puede hacer que la empresa venda los inventarios muy baratos quedándose imposibilitada de adquirir la misma cantidad de productos al momento de la reposición.

En este caso particular, y bajo premisas e hipótesis de hiperinflación, es necesario anticipar el valor de reposición de los bienes para así considerar el valor de los mismos a futuro.

Las Palancas de precios del consumidor

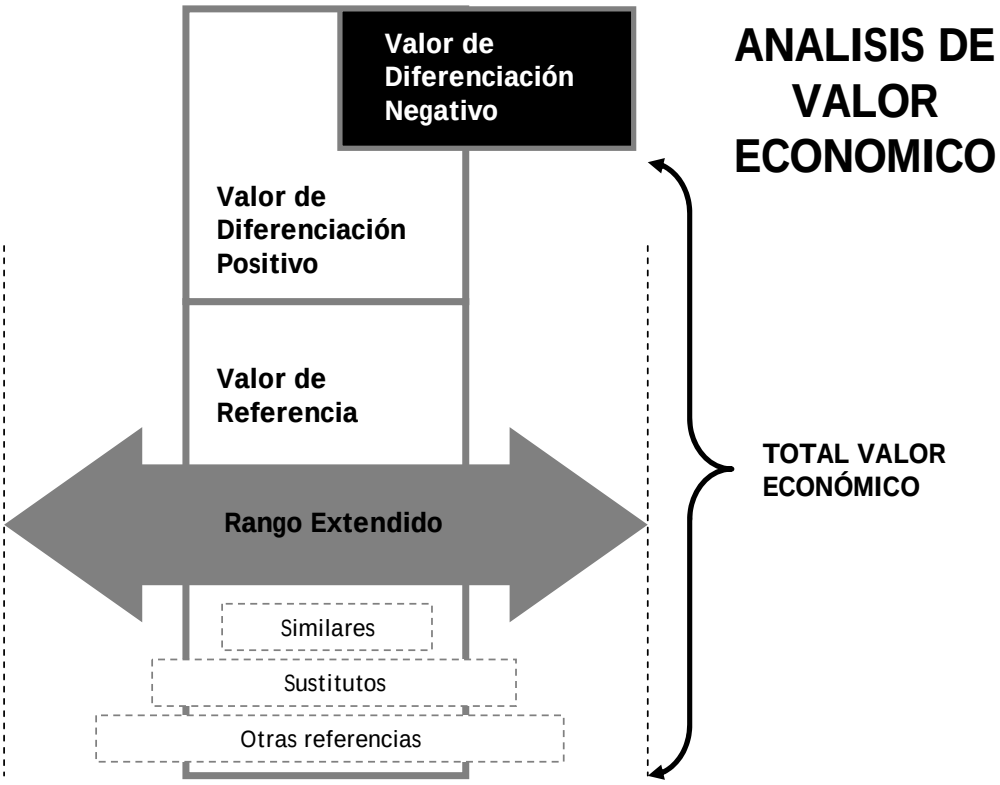
En esta sección voy a trabajar exclusivamente en las decisiones y consideraciones más importantes que deben ser tomadas en cuenta al momento de definir el nivel de precios de un servicio. Existe una extensa teórica relacionada con la visión financiera del proceso de fijación de precios. La misma es antagónica al enfoque de mercado o de orientación al consumidor.

Es importante en el proceso de fijación de precios también se formalice el análisis visto desde la posición del consumidor. El análisis del valor económico, desarrollado por Thomas Nagle & Reed Holden, es una forma estructurada en la cual nos acercarnos al valor o precio del servicio o producto. Por esta vía, el consumidor establece que el valor económico total vendrá dado por el valor referencial de productos similares o de cualquier otro producto que el propio

consumidor relacione o asocie. Adicionalmente, se agregara a este valor el diferencial de valor positivo o negativo que este tenga del producto o servicio.

El valor económico es el máximo valor (precio) que un consumidor inteligente debidamente informado con relación al mercado y en búsqueda de la mejor relación de precio valor, podría estar dispuesto a pagar.

Cuadro 15



El análisis del valor económico es útil sobre todo como herramienta de ventas cuando los vendedores sienten una presión externa en los costos de los productos, por lo que los mismos pueden ser muy sensibles a precios. Un ejemplo de este tipo de técnica para determinar y fijar los precios de los productos o servicios es la ya mencionada técnica de análisis conjunto.

Las palancas de precios de la competencia

El proceso de fijación de precios en base a la competencia puede ser el mas arduo y el de mayor riesgo. Esta necesidad aparece fundamentalmente en dos condiciones de mercado. La primera se describe en el momento en el cual tu producto forma parte de una gran categoría madura, con muchos competidores, con mucha innovación, en la cual los diferenciadores comienzan a ser mínimos, el consumidor percibe esto, y la variable precio aparece como principal motor en el proceso de la decisión de compra. En este momento, los productos dentro de la categoría compiten ya con cada uno de los elementos que componen el producto, y fundamentalmente lo impulsan con precios promocionales.

La segunda condición de mercado aparece en entornos altamente competitivos. En esta condición depende del lado en el cual uno se encuentre ubicado. En el caso de una empresa que esta introduciendo un producto en un mercado donde existen pocos suplidores, la reacción casi automática es dar a conocer, a probar el producto de la empresa. En este contexto, la empresa podrá elegir y de forma temporal incurrir en algunos costos adicionales o por el contrario, comerse su propio margen de ganancia. Normalmente, este tipo de situaciones son inevitables en ciertos casos.

La empresa tiene que darse a conocer, y esto no ocurrirá si no logra que el consumidor pruebe el producto. En este caso en particular hay que anticipar la reacción de la competencia, transformando el proceso de fijación de precios en un juego de acción y reacción en el cual hay que tener claro los objetivos de ganancia y de mercado definidos.

EL PROBLEMA DE LA PERCEPCIÓN DE PRECIOS

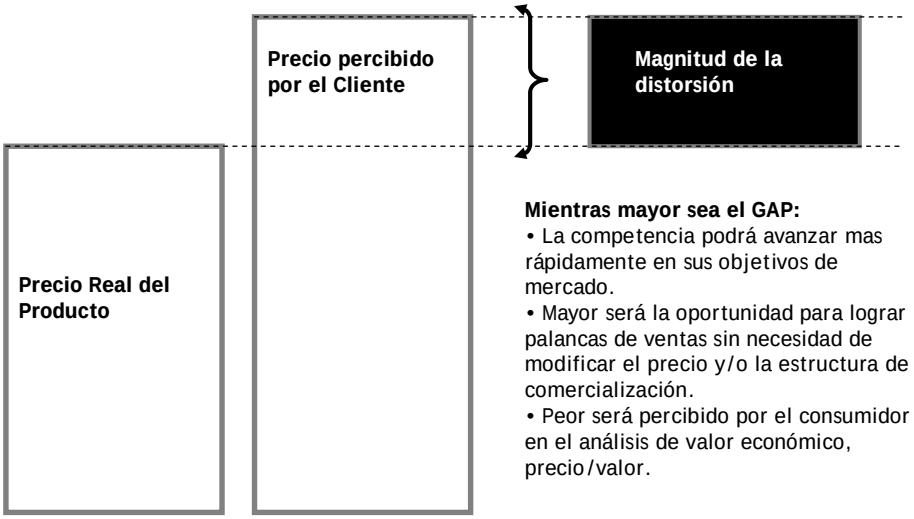
La percepción de precios no es más que la creencia aceptada por el consumidor del nivel de precios de un servicio especifico. En materia de fijación de precios el primer elemento que se debe descartar al momento de determinar el nuevo precio de un bien o servicios es la diferencia entre el precio real del producto y el precio percibido por el consumidor.

En los casos donde la diferencia entre ambos precios sea mayor al 10%, esto implica la aparición de una franca oportunidad o debilidad dependiendo si la diferencia es nuestra o de la competencia.

En el caso que se nuestra el problema de percepción de precios, puede convertirse en un elemento de perdida de cliente (Churn negativo).Gráficamente el problema de percepción de precios puede verse de la siguiente forma.

Cuadro 16

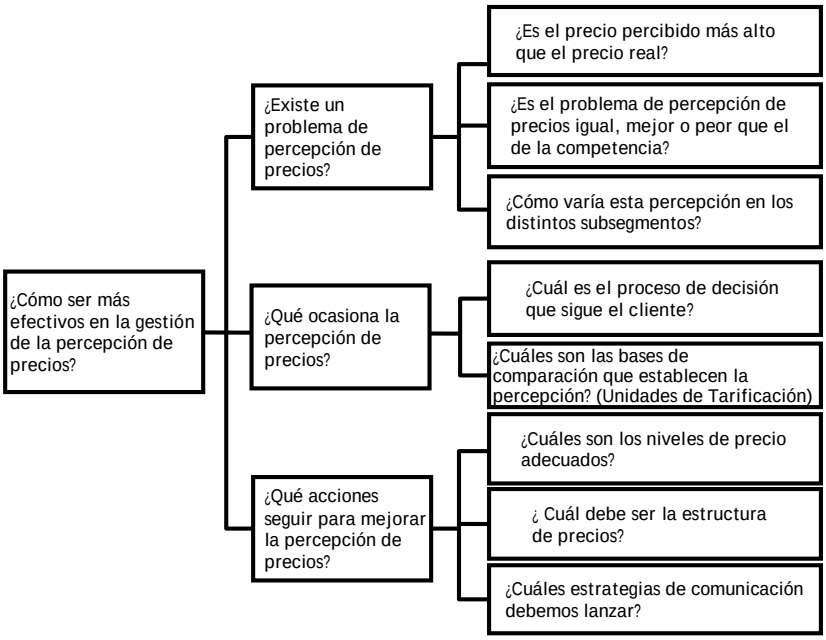
PROBLEMA DE PERCEPCION DE PRECIOS



Para ser más efectivos en la gestión de la percepción de precios se debe responder 3 preguntas claves.

Cuadro 17

ARBOL LÓGICO DE PERCEPCIÓN DE PRECIOS



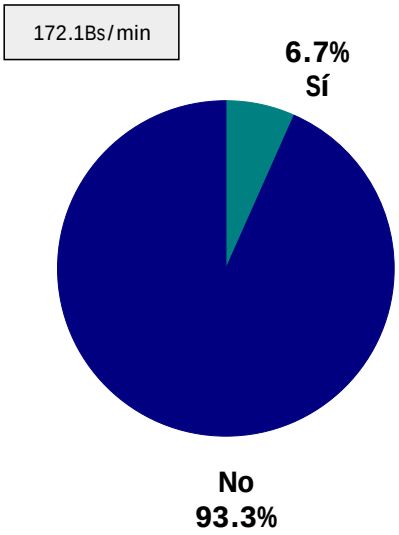
Un ejemplo práctico de una campaña de percepción de precios fue la campaña realizada por CANTV, en la cual comunicaba que la tarifa del servicio de larga distancia nacional era una sola tarifa para todo el país. A esta campaña se le sumo la de facturación en segundos de larga distancia nacional.

Cintillo aparecido en prensa durante la campaña

Esta campaña publicitaria se realizo basado en el resultado del siguiente estudio realizado por la empresa Datanalisis, que mostraba la importante distorsión que sobre los precios del servicio de larga distancia nacional, habían producido la fuerte competencia de penetración de líneas de telefonía móvil-celular, Telcel, Movilnet.

Cuadro 18

¿CONOCE CUÁL ES EL PRECIO POR MINUTO DE UNA LLAMADA LDN?
P23



- Se pudo observar que Anzoátegui es el estado que posee un porcentaje mayor de menciones de conocimiento de tarifas DDN (20.7%)
- Por su parte, Miranda es la región donde existe un mayor número de menciones en conocimiento de tarifas DDI (20.0%)

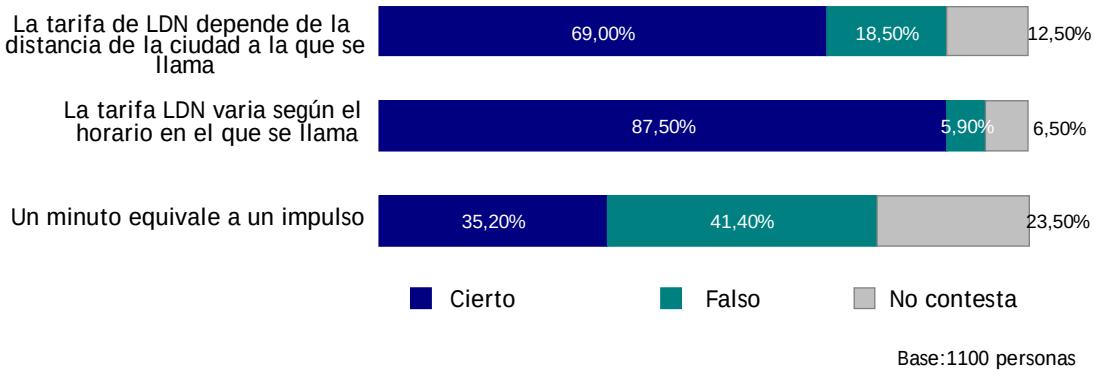
Base:1100 personas

Fuente: Estudio de Sensibilidad de Precios. Julio 2000. Muestra 1.100 personas ubicadas en Distrito Federal, Miranda, Carabobo, Lara, Falcón, Zulia, Táchira, Anzoátegui, Bolívar, Nueva Esparta

Cuadro 19

CREENCIAS SOBRE LAS TARIFAS

A continuación se le presentan una serie de frases para que Usted me diga,según su opinión,¿Cuáles son ciertas y cuáles son falsas?P.22



Base:1100 personas

Solo el resultado de estas dos preguntas demuestra la magnitud del problema de percepción de precio como problema real, y más específicamente el experimentado por la empresa Cantv con el consumidor venezolano referente a la relación de las tarifas del servicio de larga distancia nacional.

El consumidor Venezolano no solo no conocía el nivel de precios. Prácticamente no conocía el precio por el cual Cantv cobraba para una llamada de larga distancia nacional.

Adicionalmente, el desconocimiento se extendía a la forma como se comercializaba la comunicación de larga distancia nacional. Más del 69% pensaba que la tarifa dependía de la distancia, cuando estas fueron eliminadas un par de años atrás. Más del 87% pensaba que las mismas dependían del horario. Lo cual fue cierto pero, pero igualmente eliminado muchos años atrás por la Cantv. Y finalmente, Cantv fue el primer operador del sector de telecomunicaciones en facturar en segundos, y las personas en más de un 32% creían que la tarifa era por minutos.

El problema de percepción de precios por tanto se puede materializar no solo referente al nivel del precio y su conocimiento, sino también a la estructura de comercialización. Este problema de percepción de precios es más común en empresas de servicios que en empresas de productos.

Oportunidades en la Percepción de precios

La existencia de percepción de precio es un problema. Sin embargo, es posible transformar esto en una ventaja temporal en el proceso de comercialización. Mientras mayor sea la distorsión de precios en el mercado sobre una categoría de productos, o sobre un producto especifico, mayor será la oportunidad de elevar los ingresos con bajos riesgos financieros, me explico.

Supongamos que existe una distorsión entre el precio real del producto y el precio que los consumidores creen que cuesta de 15%. Podemos llevar adelante una campana comunicacional donde se presenta el precio real del producto. Dependiendo de la elasticidad del segmento al cual nos estamos refiriendo, podemos obtener un incremento de la demanda sin tocar el precio (Margen) del producto. El efecto neto en como si hubiéramos proporcionado al consumidor un 15% de descuento. La reacción será la misma, solo que en este caso no habrá disminución de los márgenes de comercialización. El costo único será el costo de la campaña publicitaria.

Esta técnica promocional aplicada al problema de percepción de precios es utilizada frecuentemente. Incluso, esta siendo utilizada dependiendo de la composición de los segmentos elásticos que conforman el grupo de consumidores.

CAPITULO II

PRODUCTO: NOCHES Y FINES DE SEMANA LIBRE LDN

El 6 de septiembre del 2000 es solicitado a CONATEL la autorización para ofrecer al mercado venezolano el producto “Noches y Fines de Semana Libres de LDN”. Este servicio consistía en una tarifa plana. Por sólo 7.500 bs al mes, los clientes podrán llamar ilimitadamente entre teléfonos fijos CANTV en el horario comprendido de 9 PM hasta las 5:59 AM de lunes a viernes y sábados y domingos las 24 horas del día.

Este servicio es desarrollado en momentos donde el ciclo de vida del producto era en primer lugar relativamente maduro. Adicionalmente, existían motivaciones que estaban asociadas a la disminución del tráfico de LDN, por la elevada competencia por el share de mercado entre los operadores celulares.

Esta promoción busco promover el uso del DDN durante los fines de semana por parte de los clientes residenciales actuales o potenciales. Igualmente, este servicio, abre un horizonte de nuevos servicios y productos a ofrecer a este segmento del mercado antes de la entrada de la competencia.

Es importante destacar que el servicio de larga distancia nacional de CANTV reporta casi $300.000.000 anuales. Esto es del punto de vista comparativo entre el 20% al 28% del total de ingresos corporativos de dicha empresa. Otro elemento importante a mencionar es que para diciembre de ese mismo año la concesión de exclusividad de prestación del servicio terminaría, por lo que aquellos clientes residenciales que se inscriban en “Fines de Semanas Libres DDN”, estarán con nosotros (CANTV) al momento de entrar la competencia, fortaleciendo nuestro posicionamiento en este segmento de mercado y por consiguiente asegurando ese nivel tan importante de ingresos.

Adicionalmente los lineamientos sobre la apertura del sector para los servicios de Larga Distancia reflejan una alta intensidad competitiva derivada de las habilidades administrativas y de las condiciones de los nuevos operadores entrantes (movimiento estratégico).

El portafolio de servicio para el segmento de larga distancia nacional de CANTV esta representado solo por una tarifa por segundo. CANTV no ofrecía ningún “Plan Adicional” con tarifa fija para llamadas de DDN para un periodo de tiempo determinado en los segmentos de clientes residenciales. Por tanto, no existe el precedente respecto a los productos ofrecidos actualmente. Esto implicaba que el proceso de fijación de precio debía tomar varias rutas y metodologías que permitieran asegurar el éxito del producto.

El servicio de larga distancia nacional venia siendo utilizado solo por el 18% del total de clientes de LDN. Para efectos del cálculo financiero preliminar era necesario conocer el tamaño de clientes que se podrían ver impactados por la introducción de un nuevo servicio como “Noches y fines de semana libres de LDN”.

Cuadro 20

Información Actual de Larga Distancia Nacional

	Prom. Trim
Clientes en Total	1.855.645
Usuarios de LDN	71%
Clientes de LDN	1.317.508
Usuarios de LDN	18%
Clientes de DDN	334.269

Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS. Promedio simple calculado por numero de líneas por cliente. (4to trim. 99 mas 1er y 2do trim del 2000.

El nivel de precios para el servicio tradicional que se venia ofreciendo para las comunicaciones de larga distancia nacional se encontraban en el orden de 128 bolívares el minuto. Casi en paralelo al lanzamiento del servicio de noches y fines de semana libres se pretendía reestructurar la estructura de comercialización tradicional simplificando el esquema tarifario a solo una tarifa independiente de la distancia y del horario.

Cuadro 21

	Segundos	**Minutos**
Precio por Segundo Normal	Bs2,14	128,40
Precio por Segundo Reducido	Bs1,82	109,20

Fuente: Gerencia de Precios Corporativa. Tarifas correspondientes a 2do trim 2000.

Como se puede apreciar el promedio de minutos por día para los meses comprendidos entre marzo y junio del 2000, reflejaban una importante variación negativa e inestabilidad en el servicio tradicional de larga distancia nacional.

El promedio representativo antes de la intensa competencia entre TELCEL y Movilnet se encontraba muy superior a los 9 millones de minutos por día. En solo pocos meses esa tendencia reflejaba una importante disminución en los minutos y en los ingresos que ya se reportaba el servicio de larga distancia nacional, en los resultados operativos del primer trimestre del 2000.

Cuadro 22

Comportamiento Actual de LDN	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Promedio de Minutos al Día	9.193.466	8.436.900	8.831.860	8.080.242

Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS.

Unas ves conocidos los efectos que tenía sobre el comportamiento del cliente residencial de CANTV ante la campaña entre las operadoras de telefonía móvil, se procedió a levantar los bloques horarios de consumo de larga distancia nacional con el objeto de conocer posibles estrategias para nuevas ofertas de mercado. En paralelo, se llevo adelante una investigación de mercado para conocer las posibles salidas al impacto indirecto que estaba teniendo CANTV por esta situación.

Cuadro 23

Comportamiento Actual de LDN	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Promedio de Minutos Lunes	7.982.934	8.986.010	9.785.646	7.942.503
Promedio de Minutos Martes	8.211.502	8.609.858	10.147.192	8.023.245
Promedio de Minutos Miercoles	11.067.158	8.093.433	10.151.438	7.991.634
Promedio de Minutos Jueves	11.015.155	7.887.446	8.072.065	9.773.445
Promedio de Minutos Viernes	11.381.242	7.370.688	7.417.638	8.169.606
Promedio de Minutos Sábado	7.256.587	8.850.424	6.835.837	6.680.611
Promedio de Minutos Domingo	7.439.681	9.260.438	9.413.203	7.980.648
Prom Minutos Fines de Semana	14.696.268	18.110.862	16.249.040	14.661.259

Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS.

El promedio de minutos obtenido por días de la semana para los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2000, fueron llevados a minutos por días por cliente para conocer el peso que tenían las comunicaciones por bloques de horarios y también para conocer cual era el tiempo de comunicación que se venia afectando mas por esta situación entre las operadoras.

Cuadro 24

Desglose de Minutos por Día por Cliente	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**
Lunes	23,88	27,05	29,53	23,87
Martes	24,57	25,91	30,62	24,12
Miércoles	33,11	24,36	30,63	24,02
Jueves	32,95	23,74	24,36	29,38
Viernes	34,05	22,18	22,38	24,56
Sábado	21,71	26,64	20,63	20,08
Domingo	22,26	27,87	28,41	23,99
	192,52	177,76	186,56	170,01

Desglose de Minutos	**Porcentajes**	**Minutos**
Prop Minutos de Lunes a Viernes	73,64%	133,82
Prop Minutos de Fines de Semana	26,36%	47,89
	100,00%	**181,71**

Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS

A continuación mostrare el resumen de los cálculos estadísticos del comportamiento de los usuarios del servicio de larga distancia nacional y de los bloques horarios del servicio de larga distancia nacional de CANTV. Esta información será útil al momento de elaborar el caso de negocios y preparar la evaluación financiera del servicio. A continuación cuadro 25, estadísticas generales:

Cuadro 25

Análisis de Comportamiento SERV. LARGA DISTANCIA NACIONAL

Duración Promedio llamadas DDN					Mes
	Minutos	**Llamadas**	**Prom**	**Usuarios**	**Prom Minutos**
Abril	59.060.491,57	18.045.254,00	3,27	1.317.507,95	44,83
Mayo	61.841.317,10	18.908.191,00	3,27	1.317.507,95	46,94
Junio	57.863.998,13	17.832.399,00	3,24	1.317.507,95	43,92
Julio	59.499.297,60	18.391.246,00	3,24	1.317.507,95	45,16
Agosto	58.897.627,20	18.584.822,00	3,17	1.317.507,95	44,70
					45,11

Distribución de Minutos por Días de Semana		
	Lunes a Viernes	**Fines de Semana**
Abril	70,74%	29,26%
Mayo	73,72%	26,28%
Junio	74,64%	25,36%
Julio	70,74%	29,26%
Agosto	77,92%	22,08%

Distribución por Bloques de Horarios	**Minutos**	**Proporción**	**Minutos Totales**	**Diferencia**	**Promedio**
Abril - Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.647.743,43	18,03%	59.060.491,57	48.412.748,13	8,08
Mayo - Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	11.020.890,73	17,82%	61.841.317,10	50.820.426,37	8,36
Junio - Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.321.536,78	17,84%	57.863.998,13	47.542.461,35	7,83
Julio - Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.805.742,90	18,16%	59.499.297,60	48.693.554,70	8,20
Agosto - Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.541.693,12	17,90%	58.897.627,20	48.355.934,08	8,00
					8,10

Dist.Minutos en Bloque 5 de Lunes a Viernes	**Minutos**	**Llamadas**	**Bs**
Abril	13,10%	8,88%	12,31%
Mayo	11,47%	7,68%	10,69%
Junio	14,04%	9,37%	13,03%
Julio	14,34%	11,84%	13,42%
Agosto	14,37%	9,60%	13,27%

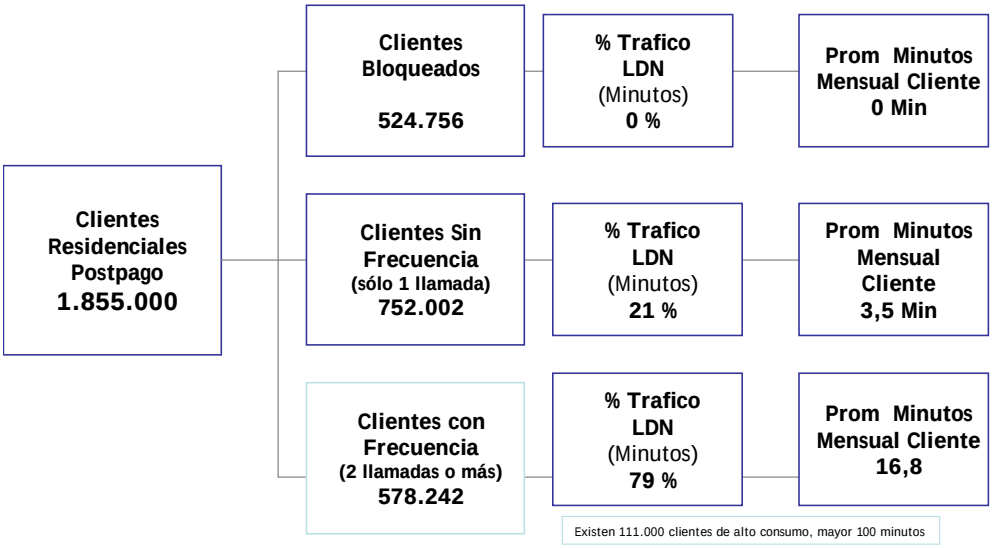
Distrib Noches y Fines de Semana Libres DDN	**Porcentajes**	**Minutos**	**Usuarios**	**Promedio**	**Llamadas**
Abril	42,36%	25.016.956,72	1.317.507,95	18,988	6.744.460,00
Mayo	37,75%	23.347.462,12	1.317.507,95	17,721	5.919.599,00
Junio	39,40%	22.797.749,15	1.317.507,95	17,304	5.753.499,00
Julio	43,60%	25.939.580,75	1.317.507,95	19,688	7.126.868,00
Agosto	36,45%	21.468.661,87	1.317.507,95	16,295	5.536.355,00
				17,999	

Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS. Cálculos Coordinación de Productos de Voz. Unidad de Negocios de Clientes Residenciales.

De la información estadística presentada con anterioridad, se elaboro un resumen general de las condiciones del negocio del servicio de larga distancia nacional, obteniendo este cuadro resumen del mismo.

Cuadro 26

Estructura del mercado de larga distancia nacional



Unas ves obtenidas esta información general, se procedió a analizar los hábitos de comunicación por bloques horarios, para así determinar donde podría estar concentrado los ingresos, y visualizar las oportunidades de comunicación por voz en telefonía fija.

En tal sentido se armaron cuadros estadísticos por bloques de horarios para los meses comprendidos entre Abril y Agosto, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 27

Distribución de DDN por Bloques Horarios

Resumen del Mes de Abril

	Minutos	% Min	Llamadas	% Lla	Bs	% Bs.
Total de Minutos	59.060.491,57		18.045.254,00		6.872.648.617,96	
Bloque 1 (6:00 a.m. - 12:00 m)	17.014.336,02	28,81%	6.050.450,00	33,53%	2.053.472.128,54	29,88%
Bloque 2 (12:01 p.m. - 5:00 p.m.)	13.640.948,53	23,10%	4.913.844,00	27,23%	1.651.808.744,96	24,03%
Bloque 3 (5:01 p.m. - 7:00 p.m.)	5.762.168,92	9,76%	1.835.947,00	10,17%	693.057.750,34	10,08%
Bloque 4 (7:01 p.m. - 9 p.m.)	11.995.294,67	20,31%	3.029.647,00	16,79%	1.310.615.191,04	19,07%
Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.647.743,43	18,03%	2.215.366,00	12,28%	1.163.694.803,08	16,93%

Resumen del Mes de Mayo

	Minutos	% Min	Llamadas	% Lla	Bs	% Bs.
Total de Minutos	61.841.317,10		18.908.191,00		7.254.942.984,76	
Bloque 1 (6:00 a.m. - 12:00 m)	17.983.002,48	29,08%	6.410.182,00	33,90%	2.190.911.724,94	30,20%
Bloque 2 (12:01 p.m. - 5:00 p.m.)	14.270.798,85	23,08%	5.200.788,00	27,51%	1.753.154.249,78	24,16%
Bloque 3 (5:01 p.m. - 7:00 p.m.)	5.996.963,62	9,70%	1.916.086,00	10,13%	732.875.841,02	10,10%
Bloque 4 (7:01 p.m. - 9 p.m.)	12.569.661,42	20,33%	3.132.169,00	16,57%	1.373.398.938,06	18,93%
Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	11.020.890,73	17,82%	2.248.966,00	11,89%	1.204.602.230,96	16,60%

Resumen del Mes de Junio

	Minutos	% Min	Llamadas	% Lla	Bs	% Bs.
Total de Minutos	57.863.998,13		17.832.399,00		6.817.189.652,80	
Bloque 1 (6:00 a.m. - 12:00 m)	16.521.560,53	28,55%	5.968.858,00	33,47%	2.029.095.661,44	29,76%
Bloque 2 (12:01 p.m. - 5:00 p.m.)	13.592.137,75	23,49%	4.990.912,00	27,99%	1.679.041.705,34	24,63%
Bloque 3 (5:01 p.m. - 7:00 p.m.)	5.625.728,52	9,72%	1.806.032,00	10,13%	691.122.572,90	10,14%
Bloque 4 (7:01 p.m. - 9 p.m.)	11.803.034,55	20,40%	2.945.095,00	16,52%	1.289.661.513,34	18,92%
Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.321.536,78	17,84%	2.121.502,00	11,90%	1.128.268.199,78	16,55%

Resumen del Mes de Julio

	Minutos	% Min	Llamadas	% Lla	Bs	% Bs.
Total de Minutos	59.499.297,60		18.391.246,00		6.946.075.460,16	
Bloque 1 (6:00 a.m. - 12:00 m)	16.984.673,28	28,55%	6.094.821,00	33,14%	2.056.800.822,70	29,61%
Bloque 2 (12:01 p.m. - 5:00 p.m.)	14.124.539,02	23,74%	5.135.054,00	27,92%	1.720.601.539,02	24,77%
Bloque 3 (5:01 p.m. - 7:00 p.m.)	5.724.359,55	9,62%	1.840.683,00	10,01%	691.923.340,62	9,96%
Bloque 4 (7:01 p.m. - 9 p.m.)	11.859.982,85	19,93%	3.024.407,00	16,44%	1.295.832.133,62	18,66%
Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.805.742,90	18,16%	2.296.281,00	12,49%	1.180.917.624,20	17,00%

Resumen del Mes de Agosto

	Minutos	% Min	Llamadas	% Lla	Bs	% Bs.
Total de Minutos	58.897.627,20		18.584.822,00		6.969.293.303	
Bloque 1 (6:00 a.m. - 12:00 m)	17.053.259,82	28,95%	6.277.550,00	33,78%	2.113.013.962,70	30,32%
Bloque 2 (12:01 p.m. - 5:00 p.m.)	13.749.811,98	23,35%	5.132.386,00	27,62%	1.707.972.770,02	24,51%
Bloque 3 (5:01 p.m. - 7:00 p.m.)	5.597.590,32	9,50%	1.861.983,00	10,02%	689.911.722,74	9,90%
Bloque 4 (7:01 p.m. - 9 p.m.)	11.955.271,97	20,30%	3.073.661,00	16,54%	1.306.316.852,68	18,74%
Bloque 5 (9:01 p.m. - 5:59 a.m.)	10.541.693,12	17,90%	2.239.242,00	12,05%	1.152.077.995,22	16,53%

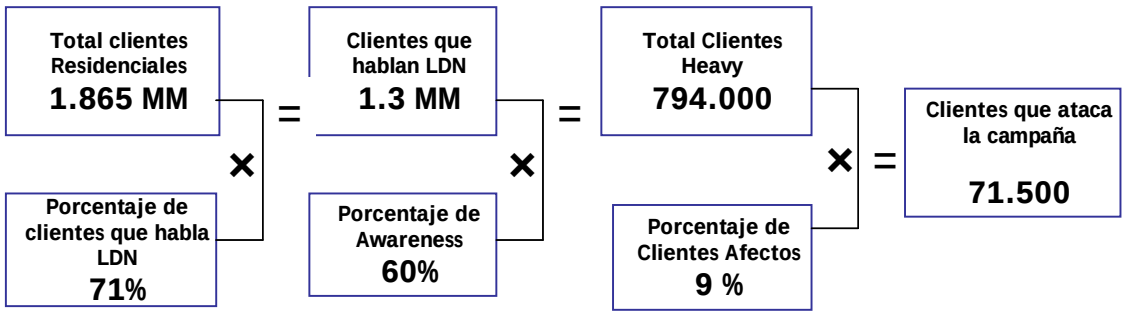
Fuente: Sistema de facturación CANTV. CBSS. Cálculos Coordinación de Productos de Voz. Unidad de Negocios de Clientes Residenciales.

MODELACIÓN DEL CASO DE NEGOCIOS DE "NOCHES Y FINES DE SEMANA LIBRES DE LDN"

El primer paso fue construir las hipótesis que nos permitirían identificar el tamaño del segmento target al cual queríamos servir con este producto. Para tal fin, se elaboro el siguiente árbol de decisión.

Cuadro 28

Modelo de NFSL: árbol de mercado meta.



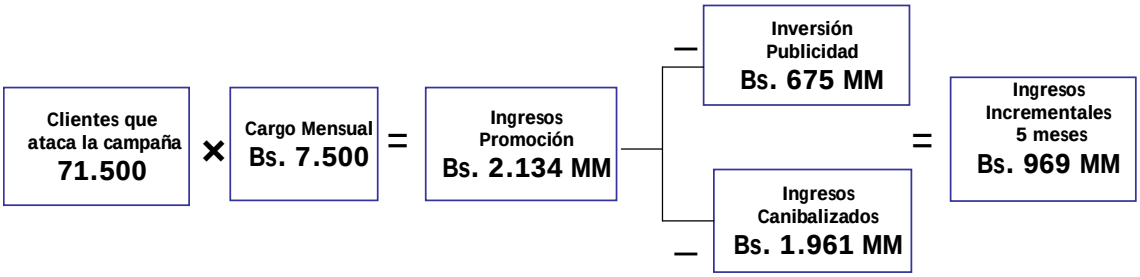
Fuentes: Investigación Percepción de Precios, Datanálisis Julio 00, proyecciones Mckinsey Ago 00 y bases de datos de Cantv.

El total de clientes era de 1.865.000, de estos solo el 71% (1.300.000 clientes) eran usuarios del servicios de LDN. Se determino el nivel de awareness (Conocimiento), basándose en el presupuesto publicitario y en el diseño de la campaña, lo que identifica unos 794.000 clientes catalogados como heavy user. La hipótesis que se genero respecto al porcentaje de clientes afectos al producto fue de 9%, en todo caso mucho menor respecto a las experiencias previas de promocionales.

Los clientes netos que atacaba la campaña en todo caso se suscribían a unos 71.500 clientes.

Cuadro 29

Modelo NFSL: Ingreso



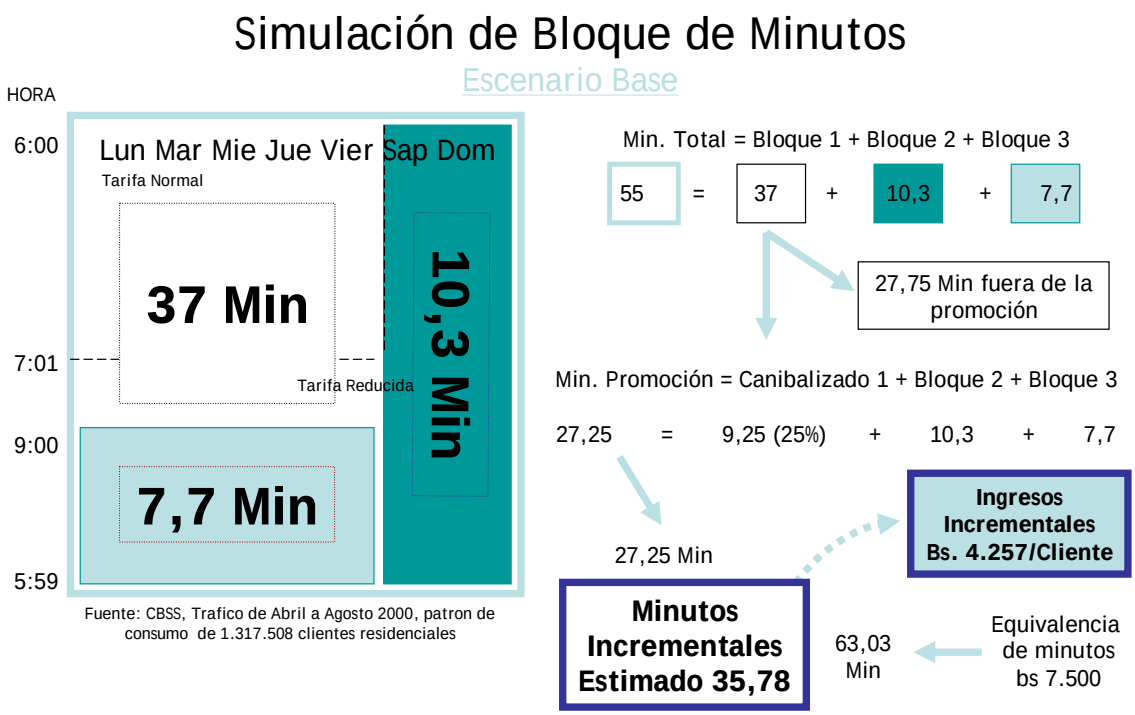
Fuentes: Investigación Percepción de Precios, Datanálisis Julio 00, proyecciones Mckinsey Ago 00 y bases de datos de Cantv.

De estos 71.500 clientes y valorados a 7.500 bolívares mensuales y descontados los costos de inversión y de canalización de los bloques de horarios tenemos que los ingresos incrementales esperados estarán alrededor de 969 millones de bolívares en cinco meses acumulados.

Los ingresos de la promoción eran unos 2.134 millones de bolívares, y los costos ascendían a unos 675 millones de bolívares en publicidad y 1.961 millones de bolívares en ingresos canibalizados de larga distancia nacional.

Con respecto a los bloques horarios del escenario base, el mismo indicaba que por cada cliente usuario del servicio de larga distancia nacional se encontraba en unos 55 minutos por mes distribuidos de la siguiente manera según cuadro 30.

Cuadro 30



El total de minutos de larga distancia nacional se distribuía de la siguiente forma.

- 37 minutos se realizaban entre las 6:00 am y las 9:00 pm
- 7,7 minutos se realizaban entre las 9:01 pm y las 5:59 am
- 10,3 minutos eran realizados los fines de semana

La promoción tenía una equivalencia de minutos de 63,03, dadas las tarifas por minutos y el costo de la promoción de noches y fines de semana libres que era de bs. 7.500. Si a los 63,03 minutos correspondientes a la promoción le restamos los 27,25 minutos que perdemos por que canibalizan los ingresos correspondientes a esos horarios, obtenemos 35,78 minutos incrementales estimados.

Es importante señalar, que el valor de Bs. 7.500 correspondió al análisis de costos específicos del servicio de larga distancia nacional. El cual no conseguí autorización para publicarlo en este trabajo.

Ingresos incrementales:

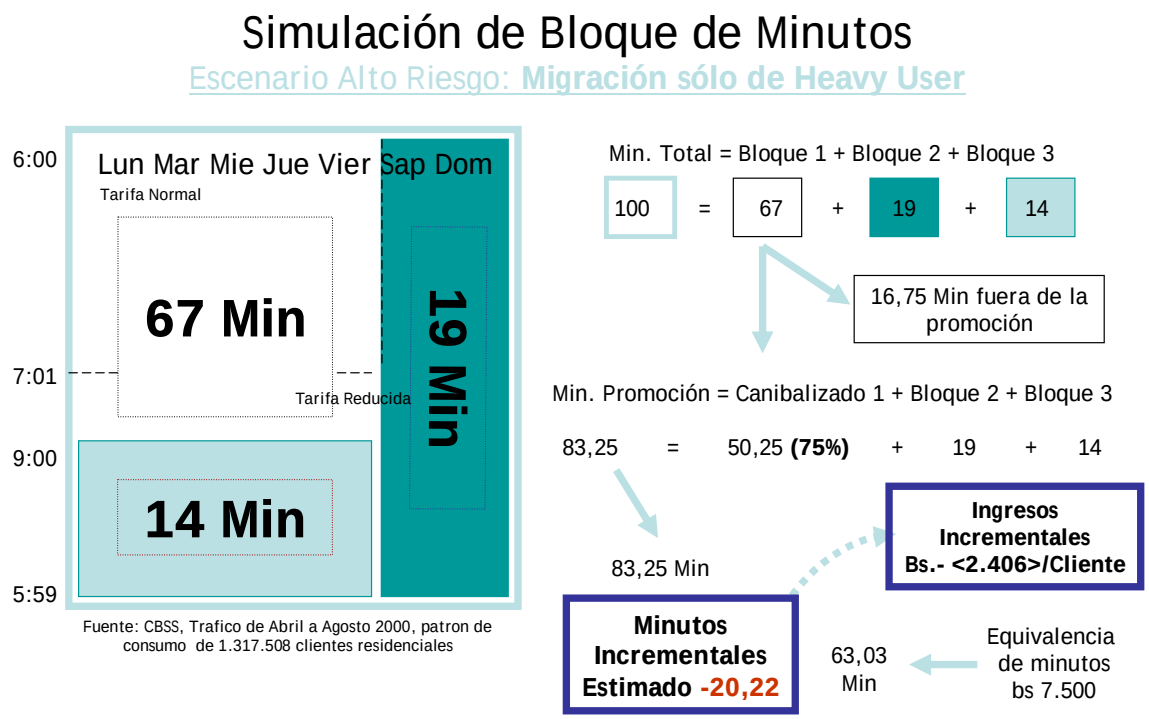
- Ingreso Prom Actual por Cliente (con 25% canibalización)= 3.253 Bs por Cliente
- Ingreso Mensual de la Promo = 7.500 Bs. por Cliente
- Ing. Incrementales por Cliente = 4.257 Bs. por Cliente
- Meta de Ventas = 9% de los Clientes Usuarios = 71.500 Clientes (los cuales se suscriben de manera progresiva).
- Clientes Suscritos * Ingreso Mensual (Renta) = Ing Totales en la Promo
- Ingresos antes de la Promo = Promedio Consumo * Clientes
- Ingresos Incrementales = Ingresos Totales en la Promo - Ingresos antes de la Promo

Al fijar el precio por un servicio ilimitado en un bloque horario y bajo la hipótesis de mantenimiento de las condiciones de la estructura de comunicación. La introducción de la tarifa plana lo que produce es un incremento promedio de la facturación. Adicionalmente, la experiencia demuestra que el usuario tiende a regresar parcialmente a su patrón de consumo. Lo que implica que se incentiva la comunicación en horarios no picos y se mantienen los ingresos en horarios picos en ciertos casos para la mayor parte de los clientes suscritos.

La distribución de minutos por bloques horarios considerados bajo la introducción del servicio de noches y fines de semana libres y bajo la hipótesis de migración de *heavy user* quedo ejemplificada de la siguiente manera:

El riesgo mayor de esta promoción esta asociado a los usuarios de alto trafico. Como se puede observa, si la canibalización de los usuarios de alto trafico es equivalente al 75% del bloque uno de minutos, el riesgo financiero estará aproximadamente valorado en menos 2.400 bolívares por cada usuarios. Esto representa unos 20 minutos de grafico de larga distancia nacional no facturados o incluidos en los atributos de la promoción. Ver cuadro 31

Cuadro 31



Como se puede observar en el cuadro 31, si solo migraran los usuarios que usan de forma frecuente el servicio de larga distancia nacional, se produciría una perdida de 20,22 minutos por usuario. Los minutos correspondientes al horario de la promoción son unos 83,25 minutos. Los minutos equivalentes de la promoción noches y fines de semana libres de larga distancia nacional son unos 63,03 minutos. La diferencia nos da los 20,22 minutos en perdidas potenciales por cada heavy user que se suscriba a la promoción.

Análisis particular de capacidad de planta

Esta promoción permitirá obtener una mejor relación de costos operativos al hacer uso eficiente de la capacidad no aprovechada, en horarios y días no picos, tales como noches y fines de semana.

Si los 71.500 clientes estimados para esta promoción, utilizan el patrón de consumo de los *Heavy Users*, sólo incrementarían el tráfico en 5.291.000 MM minutos aproximadamente, lo que representa el 13 % de la capacidad ociosa. Ver cuadro anexo de capacidad de planta.

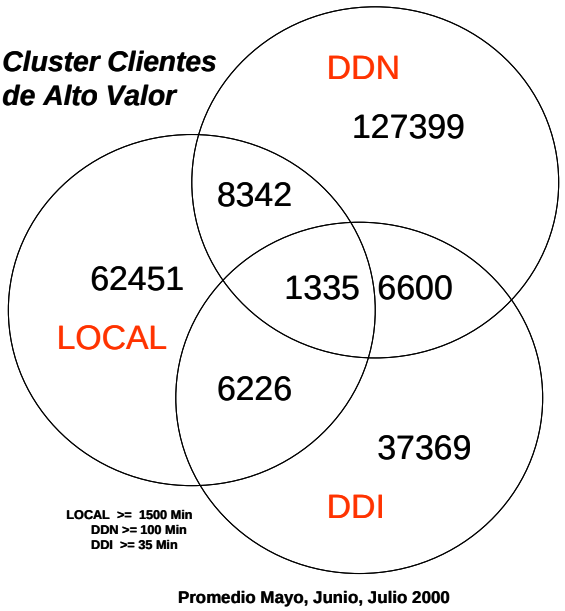
Cuadro 32

Capacidad de Utilización de la Planta

- **Capacidad Máx. de la Planta para DDN: 100 MM Min.**
- **Utilización Actual de la Planta: 60 MM Min. Prom.**
- **Capacidad Ociosa: 40 MM Min. Prom.**

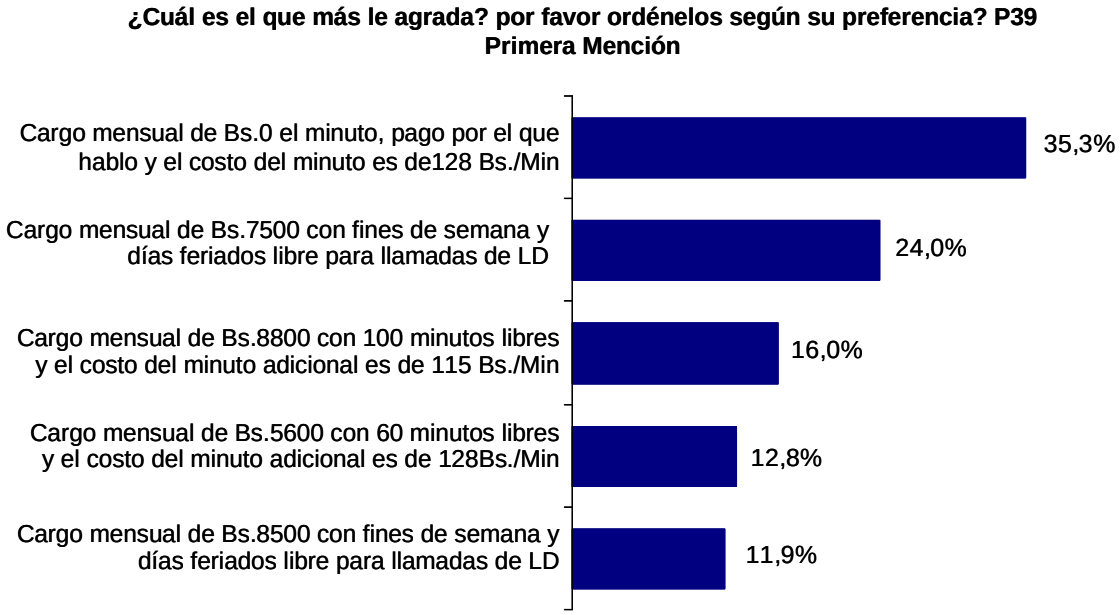
En el siguiente cuadro se muestra un análisis previo elaborado al diseño de este producto y su orientación a fijación de precios en función de la capacidad ociosa y nivel de resistencia del precio extraído en el conjoint. La concentración de los clientes VIP en el negocio de LDN, representaba uno de los elementos estratégicos en el proceso competitivo ante la apertura del sector de las telecomunicaciones.

Más de 127.000 clientes clasificados VIP, tenían el servicio de larga distancia como uno de los principales hábitos en sus comunicaciones familiares y personales.



Haciendo un sondeo en relación al nivel de preferencia de los usuarios del servicio de larga distancia nacional en funcion al tipo de estructura y nivel de las tarifas, encontramos cual era el nivel en la cual nuestros clientes podian reaccionar favorablemente ante la introducción de un nuevo producto en el negocio de larga distancia nacional.

Cuadro 33



Base: 663 personas

Fuente: Estudio de sensibilidad a precios.

La primera opción consultada al cliente era la que existía para ese momento. Los clientes no tenían rentas básicas para el uso del servicio de LDN, y solo se facturaba por minuto. En el segundo caso, encontramos que un 24% de los clientes usuarios del servicio de larga distancia nacional, tenían algún nivel de agrado hacia el hecho de pagar Bs.7.500 mensual con derecho a realizar

llamadas de LDN los fines de semana y feriados. Ese fue el precio promocional que se definió, incluyendo también las noches en un horario no pico dado los bajos riesgo financieros que presentaba.

Cuadro 34

PLANES		PROGRAMAS	
LDN	Pagar por lo que consume (35.3%) Cargo mensual Bs. 7.500 con fines de semana libres (24%)	Minutos libres (68.1%) Puntos (14.5%) Sorteos (13%)	**Programas**
LDI	Pagar por lo que consume (36.8%) Cargo mensual Bs. 4.200 con 10 minutos libres (22.4%)	Carros (26.9%) Viajes (22.9%) Computadoras personales (15.9%)	**Premios**

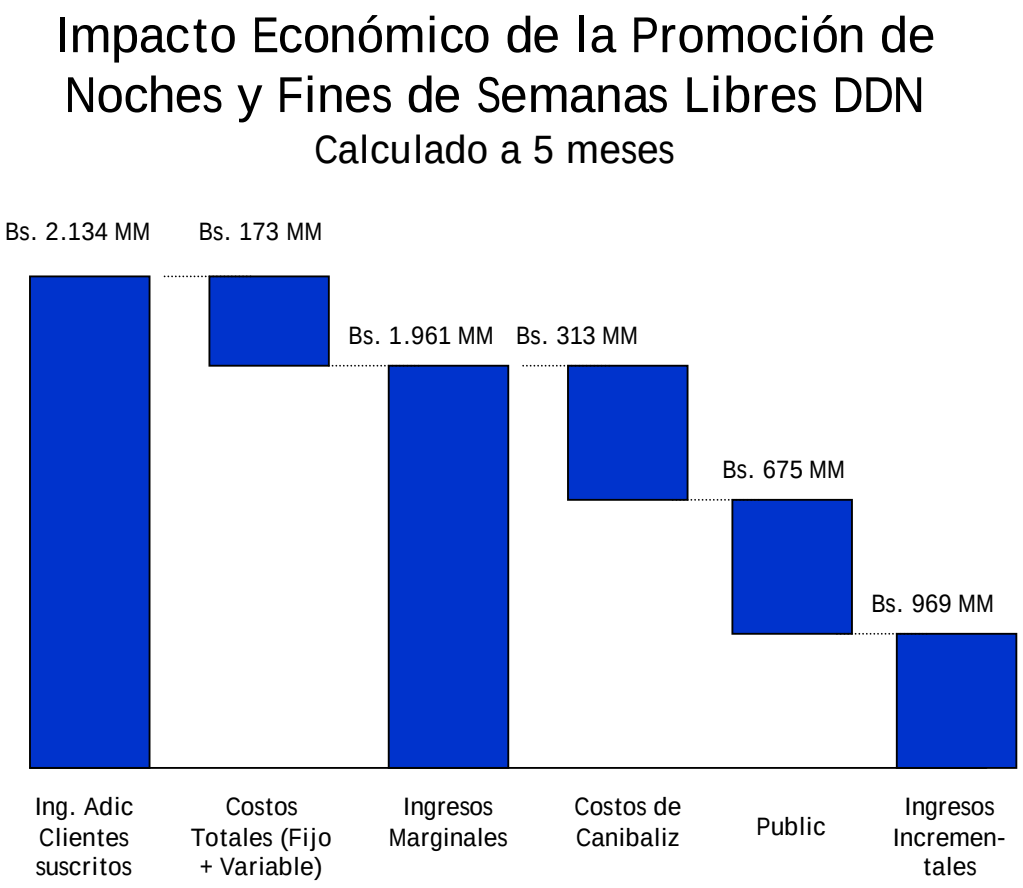
PROMOCIONES		DESCUENTOS	
Preferencia de la muestra	Llamadas a un número frecuente (24.1%) Horario (24.1%) 4 números (19.6%) *Base 1100 personas*	Tipo / Promedio pesado Consumo de 30 minutos, desc.20% 3.39 Consumo de 60 minutos, desc.20% 3.37	**LDN**
LDN	Combinación ideal: Número más llamado 20% de descuento	Tipo / Promedio pesado Consumo de 15 minutos, desc.20% 3.39 Consumo de 30 minutos, desc.20% 3.40	**LDI**
LDI	Combinación ideal: País más llamado 15% de descuento		

Fuente: Estudio de sensibilidad a precios.

Impacto económico de noches y fines de semana libre de ldn

Desde el punto de vista financiero, el resultado demuestra que la promoción generara una contribución de valor de 656 millones de bolívares calculados durante los primeros cinco meses de la promoción, según se muestra en cuadro anexo.

Cuadro 34



Esta promoción, luego transformada en producto, genero un millardo de bolívares de ganancias en sus primeros cinco meses. El proceso de fijación de precios muestra como un análisis de oportunidades y la fijación de precios puede contribuir a la generación de valor en empresas de servicios.

Premisas Claves utilizadas en el modelo:

- Cargo mensual Bs. 7.500
- Porcentaje de Clientes DDN que se suscriben a la promoción 9%
- Publicidad Bs.650 MM
- % de Minutos DDN Canibalizados de Otros Horarios 25%
- Nivel de Conocimiento de la Promoción NFSL 60%
- Clientes Residenciales 1.855.645
- % Clientes Usuarios LDN 71%
- % Clientes que se suscriben 9%
- Nivel de Conocimiento de la Promoción 60%
- Clientes Suscritos a la Promoción 71.145
- Ingresos Incrementales Acumulados Bs. 2.134 MM
- Costos Variables Incrementales Bs. 173 MM
- Costos por Minutos Canibalizados Bs. 313 MM
- Inversión en Publicidad Bs. 675 MM
- Margen Financiero (Acumulado 5 meses) Bs. 969 MM
- Margen Financiero (Acumulado 5 meses) US$ 1.3 MM

Hoy día, el producto noches y fines de semana libres de larga distancia nacional, ocupa el 40% del trafico de larga distancia de Cantv. Ha reducido en 15% el costo variable total por minuto. Ha levantado una barrera importante a la competencia para el acceso a ese segmento de clientes, y representa un producto bandera dentro de las soluciones específicas dirigidas a segmentos de mercado y clientes de alto valor.

CONCLUSIONES

Para los gerentes de mercadeo de empresas de servicios es fundamental conocer y dominar la variable precio dentro del proceso de desarrollo de nuevas ofertas de valor.

A nivel mundial se han realizado muchos estudios financieros que dicha variable tienen sobre los resultados netos de las organizaciones. El uso de estudios de mercado que permitan conocer los hábitos y las preferencias del consumidor hacia nuevas propuestas de valor es fundamental. En el caso particular de Venezuela, las variables tasa de cambio e inflación siguen siendo un factor que puede perturbar los verdaderos objetivos que pueden trazarse en materia de políticas estratégicas de precios.

En la asociación del producto con su beneficio, “Noches y Fines de Semana Libre” fue el producto mejor relacionado y con alta probabilidad de ser recomendado. Mas de 24 % de los usuarios del servicio de larga distancia nacional, en su primera mención, les resulto interesante el hecho de poder hablar los fines de semana y días feriados de forma ilimitada.

Los riesgos de una oferta promocional también tienen que ser evaluados en función de las capacidades ociosas que este tipo de empresas suele mantener. Y esta consideración abre una ventana creativa para el desarrollo de nuevas ofertas segmentadas y de alto valor a los clientes finales.

El proceso de fijación de precios debe por tanto ser visto considerando todos los elementos antes mencionados. Una visión estratégica, una rigurosidad analítica en aspectos financieros, un conocimiento del consumidor, una evaluación de los conceptos a ser entregados, y de manera particular, el conocimiento integrar de la organización y sus capacidades.

Podemos concluir que el proceso de fijación de precios es una de las actividades más complejas en una organización. Particularmente, en empresas de telecomunicaciones, la presencia de elevados costos fijos de operación introduce un riesgo adicional a actividades promocionales. Muy pocas empresas de servicios conocen métodos modernos como el “conjoint analisys” que permitan determinar los óptimos para cada tipo de producto.

Finalizo con una frase con la que comencé mi estudio de grado.

“Pricing is the moment of truth-all of marketing comes to focus in the pricing decision”

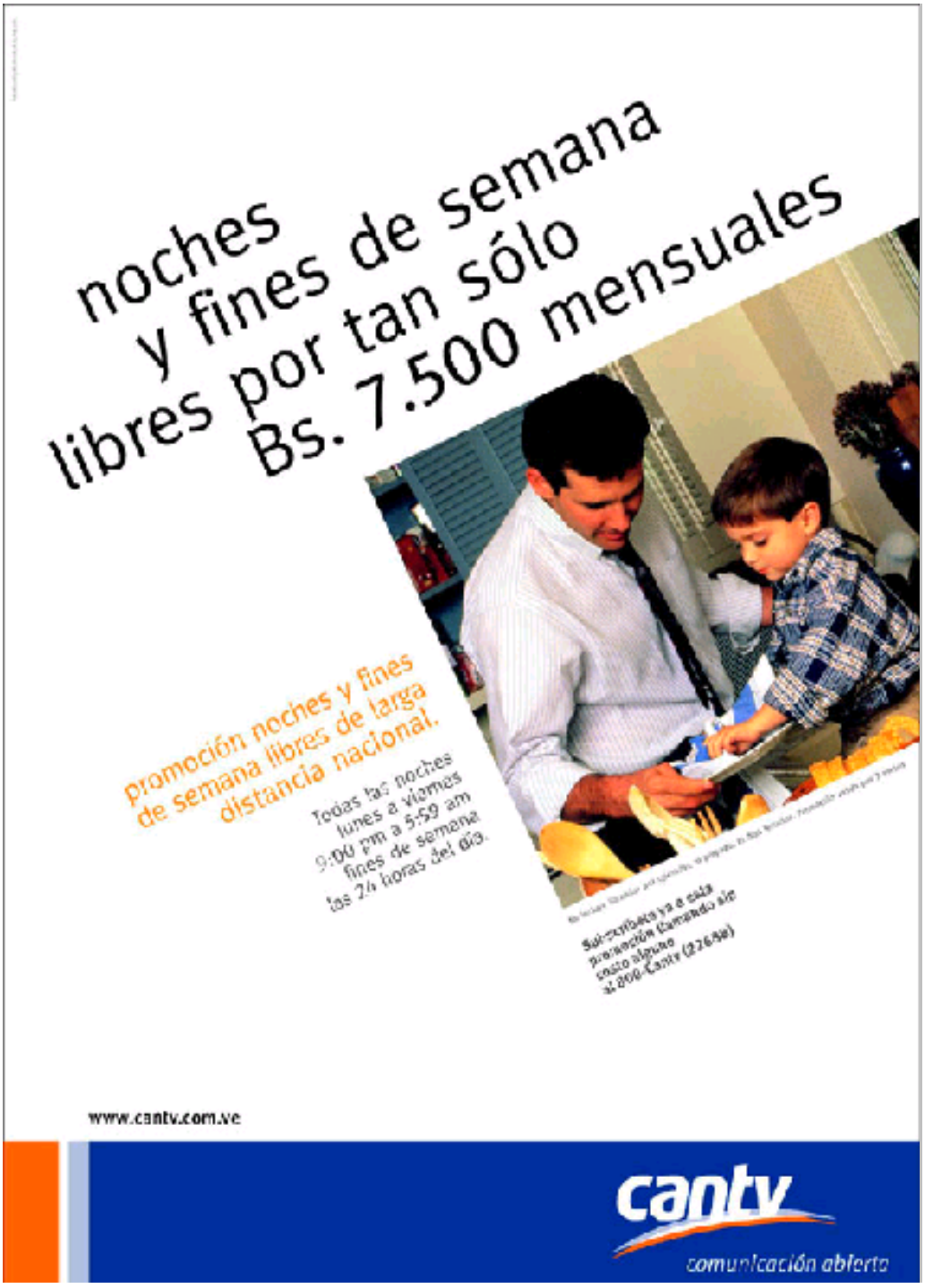
“E. Raymond Corey, Industrial Marketing: Cases and concepts, Prentice Hall, 1962.”

BIBLIOGRAFIA

- AHCIET. Servicio universal en el proceso de cambio en la regulación de iberoamerica. Julio 1999.
- AHCIET. Internet y Servicios IP. Marzo 1999.
- APECCA. Estudio de sensibilidad de los consumidores. Agosto 2000.
- Bridger M. Mitchell and Ingo Vogelsang. Telecommunications pricing. Theory and practice. 1998.
- CANTV. Las telecomunicaciones en Venezuela frente a la apertura del año 2000. Decisiones criticas. Julio 1998
- Curso de “Product Manager”. McKinsey & Company, inc. Julio 2000
- Datanalisis. Estudio de sensibilidad de precios. Mercado residencial. Noviembre 2000.
- Kevin Kelly. New rules for the new economy. 10 radical strategies for a connected world. 1998.
- McKinsey & Company, inc. Pricing strategically for success in PSTN
- Méndez C : Metodología ,Venezuela, Mc. Graw Hill
- Rick Emmerson. Incremental cost and price regulation. 1999.
- Rolando Arellano. Fijación de Precios. Centro de desarrollo gerencial. IESA. Junio 1998.
- Thomas T. Nagle and Reed K. Holden. The strategy and tactics of pricing. A guide to profitable decision making. 1987

ANEXOS

Anexo 1. Afiche promoción noches y fines de semana libres LDN



EFECT
O DE
DISMIN

Anexo 2. Publicación de prensa a media pagina