PN AGM-671
79773

LOS SERVICIOS Y SUS PRECIOS

Tema 19 —

CENTRO REGIONAL DE AYUDA TÉCNICA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO
INTERNACIONAL (A. I. D.)
MÉXICO/BUENOS AIRES

NOTA PARA ESTA EDICIÓN

Esta publicación es traducción
de la obra *Pricing in a Services Business*,
de la serie *Administrative Management Course Program*,
editada originalmente en inglés por
la Small Business Administration. La presente edición
ha sido preparada conjuntamente
por Editorial Codex y el Centro Regional
de Ayuda Técnica, Agencia para
el Desarrollo Internacional (A. I. D.),
Departamento de Estado del Gobierno
de los Estados Unidos de América.
El Centro es una organización dedicada a producir
versiones en español
del material fílmico e impreso que emplean
los programas de cooperación técnica
auspiciados por la Alianza
para el Progreso.

EDITORIAL CODEX S.A.

MAIPÚ 88 BUENOS AIRES

PRÓLOGO

Los precios, factor fundamental en la determinación de las utilidades, y más aún, en el éxito o fracaso de una empresa, exigen, por parte del pequeño comerciante, mayor responsabilidad cuando se trata de organizar una política referida a la prestación de servicios. Esta política es la clave de una buena organización comercial y no debe ser abordada con criterio superficial. A menudo el pequeño empresario tropieza con dificultades cuando elabora precios que sean equitativos para el cliente y al mismo tiempo aporten una utilidad razonable. Nada destruye más velozmente una prestación de servicios que el descubrimiento, por parte de los clientes, de que pagan precios distintos por igual tarea. Con seguridad que se irán a otra parte. Para enfrentar este riesgo son necesarios los precios tipo, por lo que deben elaborarse programas que permitan cobrar los servicios aplicando criterios similares. Es distinto comprar un producto que adquirir un servicio. En el primer caso, el precio está indicado con claridad y el cliente evalúa el beneficio que le proporciona el producto; en el segundo, tiende a subestimar su valor porque sólo percibe el gasto en función de trabajo o sobre el resultado de éste. Es decir que equipara el precio de un servicio que implica tarea con lo que, en su concepto, es una retribución justa por el trabajo realizado. De su cálculo están excluidos los gastos generales, equipos, materiales y los márgenes de ganancia a que tiene derecho el que presta el servicio. Y para complicar todavía más las cosas, cierta falta de uniformidad en la fijación de los precios le hace desconfiar de cualquier disparidad visible, aun cuando ésta sea consecuencia de un trabajo de calidad diferente. Por lo tanto, deben fijarse precios que aseguren la prosperidad de la empresa a largo plazo, y no imponerlos ni manejarlos "a ojo". Lo más aceptable es establecerlos mediante el método del "costo más la utilidad" o "costo integral". A cómo llegar a esto y mucho más se refiere en el presente tema la Administración de la Pequeña Empresa.

TÍTULOS QUE COMPONEN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I	Factores de éxito y fracaso en la pequeña empresa.
II	Libros, registros y crédito en la buena dirección.
III	La dirección de ventas.
IV	La contabilidad: su importancia y utilidad.
V	Financiación a corto y largo plazos.
VI	Dirección del personal para la capacitación de buenos empleados
VII	Aspectos de la promoción de ventas
VIII	Los impuestos, factor clave en las decisiones empresarias
IX	La comunicacion y el control
X	Factores humanos en la pequeña empresa
XI	Organización empresaria: selección de un tipo
XII	La protección de la pequeña empresa y la sucesión directiva.
XIII	Ubicación y distribución interna del pequeño negocio.
XIV	La publicidad efectiva.
XV	Fuentes de ayuda e información.
XVI	Por qué compran los clientes (y por qué no compran)
XVII	Investigación de mercado.
XVIII	El sistema de concesiones.
XIX	Los servicios y sus precios.
XX	Fijación de precios de mercaderías.

I - FIJACIÓN DE PRECIOS DE LOS SERVICIOS 921

1. INTRODUCCIÓN 922
2. EL PROBLEMA DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS 922
3. OPORTUNIDADES DE SERVICIOS 922
4. PLANIFICACIÓN DE LOS PRECIOS 923
5. FIJACIÓN DE PRECIOS CON EL MÉTODO DEL "COSTO MÁS LA UTILIDAD" 924
6. MÉTODO DE ESTIMACIÓN DEL COSTO 927
7. LA GANANCIA 928
8. PRECIOS NEGOCIADOS U OFRECIDOS 930
9. CREACIÓN DE UNA IMAGEN DE LOS PRECIOS 931
10. CÓMO ELEVAR LOS PRECIOS Y TENER ÉXITO 933
11. REDUCCIÓN DE LOS PRECIOS 934
12. CÓMO EVITAR DISCUSIONES ACERCA DE LOS PRECIOS 935
13. RESUMEN 936
14. SUMARIO 937

II - DESARROLLO Y PROFUNDIZACIÓN DE ALGUNOS ASPECTOS ESPECÍFICOS 941

1. CÓMO ASIGNAR A LOS SERVICIOS PRECIOS QUE PERMITAN OBTENER GANANCIAS 942
2. CUESTIONARIO SOBRE LA FIJACIÓN DE PRECIOS, PARA USO DE LOS GERENTES 948
3. ¿TIENE SU EMPRESA DE SERVICIOS UN VOLUMEN ADECUADO DE VENTAS? 953
4. AJUSTE LA OFERTA A LA TAREA, NO AL MERCADO 958
5. LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA 964

III - DESARROLLO DE DOS CASOS 969

IV - EJERCICIOS 975

V - BIBLIOGRAFÍA 975

Esta obra se terminó de imprimir
en el mes de abril de 1972
en los Establecimientos Gráficos de
EDITORIAL CODEX S. A.
Doblas 965, Buenos Aires.
Industria argentina

es uno de los factores que deben contemplarse, pero de ningún modo es el único. El tribunal jamás habría concedido a Abraham Lincoln los 2.000 dólares de honorarios si él no hubiese demostrado que los servicios que había prestado a su cliente los merecían.

Como ya se ha visto, el empresario calcula los precios de los servicios determinando los costos de todos los elementos mediante el método del "costo más la utilidad", anticipando cuidadosamente los costos futuros de acuerdo con el método de estimación de los costos, o realizando un detallado análisis de la tarea y formulando una oferta sobre la base de la descomposición de los diferentes costos. Y afronta los cambios y resuelve los malentendidos prestando atención a las relaciones con el cliente y al mantenimiento de su buena reputación.

La fijación eficaz de precios es la clave del crecimiento de una organización de servicios y del problema fundamental de la *ganancia*. Esta tarea no debe abordarse con criterio superficial. Constituye una de las aptitudes que distinguen el buen administrador.

14. SUMARIO

1. Introducción

2. El problema de la fijación de precios

A. El problema del valor intrínseco.

1. El cliente equipara el precio con la retribución del trabajo.
2. Es fácil subestimar el verdadero valor de un servicio.
3. Los precios de los servicios han aumentado más rápidamente que los de los artículos (50 por ciento, comparado con el 18 por ciento).

B. Disparidad de los precios de los servicios.

3. Oportunidades de servicios

A. Están creciendo más rápidamente que la economía.

1. El bienestar permite consagrar más recursos a los servicios.
2. Aumento de la demanda.

B. Buenas perspectivas.

4. Planificación de los precios

A. Necesidad de una política de fijación de precios.

1. Utilización de precios tipo.
2. Publicación de una lista de precios.

B. Pautas de acción:

1. Asegurar la prosperidad de la empresa a largo plazo.
2. Estimular las ventas combinadas.
3. Cada artículo debe aportar su proporción de los beneficios.
4. Los precios deben ser flexibles.
5. Es necesario revisar periódicamente los precios.

C. Programa de comparación de los precios.

5. Fijación de precios con el método del "costo más la utilidad"

A. En muchos casos, los precios no contemplan los costos.

B. Una lista exacta de todos los costos, más una ganancia razonable.

1. Necesidad de llevar registros comerciales precisos.
2. Los registros históricos determinan:

a. Los costos directos de la fuerza de trabajo.

b. Los costos directos de los materiales.

3. Gastos generales.

a. Porcentaje de los costos directos.

b. Porcentaje de la fuerza de trabajo directa.

c. Porcentaje de los materiales directos.

d. Unidades de producción.

C. Costos totales:

1. Costos directos.

2. Costos indirectos.

6. Método de estimación del costo

A. El precio puede influir sobre el volumen sin modificar sustancialmente el costo indirecto.

B. Método de estimación basado en la proyección de los costos.

C. Ejemplo de un estudio fotográfico.

7. La ganancia

A. Definición.

1. En general, es "lo que resta después de deducidos todos los gastos".

2. Puede definirse también como "la parte del precio bruto de una o varias cosas que es el rendimiento de la buena administración, el capital de inversión y los procedimientos comerciales eficaces".

B. Pautas para determinar una ganancia adecuada:

1. La cifra indicada por la asociación comercial.

2. El margen anterior, ajustado a las necesidades.

3. Un rendimiento razonable de la inversión.

C. La ganancia expresada como porcentaje de las ventas brutas o como rendimiento de la inversión.

D. Resumen del método del "costo más la utilidad".

1. Costos directos.

2. Costos indirectos.

3. Se suma la ganancia y se realiza el total.

E. Resumen del método de "estimación del costo".

8. Precios negociados u ofrecidos

A. La variación considerable de las tareas impone formular ofertas.

B. "Ajuste la oferta a la tarea, no al mercado".

1. Investigar la tarea.

2. Examinar el lugar.

3. Enumerar las contingencias.

C. Pasos en la preparación de un presupuesto:

1. Aclarar las especificaciones.

2. Visitar el lugar.

3. Enumerar las contingencias.

4. Enumerar las técnicas y los equipos útiles.

5. Descomponer los costos.

6. Detallar los gastos generales.

7. Verificar los costos.

8. Preparar la oferta.

D. Otros pasos:

1. Determinar la responsabilidad financiera del cliente.

2. Verificar la disponibilidad de financiación, si es necesario.

3. Evaluar la perspectiva de buenas relaciones con el cliente.

4. Controlar la confiabilidad de los posibles subcontratistas.

9. Creación de una imagen de los precios

A. Las empresas adquieren cierta reputación determinada por los precios que ofrecen.

1. Debe evitarse la imagen de empresa "barata".

2. La empresa no debe ser "cara".

3. Se realizará un esfuerzo para lograr que el público considere equitativa y razonable a la empresa.

B. La falacia de los "descuentos".

1. Es necesario utilizarlos con un propósito definido.

a. Para acelerar los pagos.

b. Para atraer nuevos clientes.

2. No se renunciará a la ganancia.

C. Es necesario promover una política de fijación de precios.

10. Cómo elevar los precios y tener éxito

A. Deben explicarse a los clientes las razones del aumento.

B. Promoción de los servicios.

1. Para ganar dinero se necesita dinero.

2. Necesidad de invertir en la venta.

C. Necesidad de destacar la jerarquía del servicio.

D. Organización de servicios más cómodos.

11. Reducción de los precios

A. Es posible que reducir los precios sea más difícil que elevarlos.

B. Cuándo deben rebajarse los precios.

1. Variación de las condiciones externas.

2. Firme disminución de los costos.

C. Deben evitarse las guerras de precios.

12. Cómo evitar discusiones acerca de los precios

A. Los precios o las tarifas se indicarán de antemano.

1. Debe existir una comunicación completa.

2. Cómo interpreta el cliente sus derechos.

3. El acuerdo debe formularse por escrito.

B. Las quejas se atenderán prontamente.

1. Se ofrecerán explicaciones acerca de los gastos generales, de materiales y otros.

2. Es necesario permitir que el cliente explique claramente su queja.

a. Se le releerá la queja que formuló.

b. Conviene ayudarle a modificar la queja.

3. No conviene dejar puntos sin resolver (para verificar después).

4. Se evitará la falta de control emocional.

5. El empresario no abandonará sin razón la posición adoptada.

6. Resuelta la queja, conviene enviar una carta.

13. Resumen

A. El servicio que el empresario presta tiene un envase.

B. Tiene cierto precio.

C. ¿El propio empresario compraría un producto con el "envase" y el precio que él ofrece?

D. ¿El precio es cosa de *valor* para el cliente?

II

Desarrollo y profundización de algunos aspectos específicos

1. CÓMO ASIGNAR A LOS SERVICIOS PRECIOS QUE PERMITAN OBTENER GANANCIAS

por Alfred A. Cox y Rowe M. Meador, profesor adjunto y profesor, respectivamente, de administración comercial. Escuela de Administración Comercial, división de Comercialización. Universidad Estadual del Norte de Texas, Denton, Texas.

RESUMEN

Con frecuencia los propietarios de pequeñas organizaciones de servicio se ven en dificultades cuando deben asignar, a los suyos, precios que sean equitativos para el cliente y aporten una ganancia razonable.

Este artículo (1) delinea los pasos del análisis de los costos directos e indirectos de cada servicio y (2) ofrece una fórmula para calcular los precios de venta. Incluso, aunque los precios de los servicios puedan ser impuestos por la competencia o la costumbre conviene que cada administrador aplique un método, por ejemplo el que aquí se ofrece, para verificar la validez de sus precios actuales.

Ocurre a menudo que los pequeños empresarios que venden servicios más que artículos se ven en dificultades para definir los precios. A veces, cuando ofrecen un *servicio tipo*, pueden superar más o menos fácilmente esta dificultad. Pero asignar precios a los servicios es más complicado en el caso de los pequeños empresarios que venden *servicios múltiples*; por ejemplo un tintorero que los realiza en lo concerniente a limpieza, arreglo y lavandería. Afrontan problemas adicionales los que venden simultáneamente *servicios* y *artículos*, como el vendedor de automóviles.

ELEMENTOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

En muchos casos estos pequeños negociantes tropiezan con dificultades porque no conocen los tres elementos que concurren a la determinación de un precio de venta. Ellos son:

(1) Los costos de materiales y abastecimiento,

(2) La fuerza de trabajo y otros gastos operativos,

(3) El margen planificado de ganancia.

En este artículo se explica *un* método lógico que el empresario puede utilizar para determinar el precio de sus servicios y que se basa en el costo total del servicio. Contempla dos aspectos: (1) un precio equitativo para el cliente, y (2) el ingreso del empresario (incluido un rendimiento razonable por su inversión).

REGLAS BÁSICAS PARA ASIGNAR PRECIOS A LOS SERVICIOS

Al examinar este método de fijación de precios de los servicios hay que tener presentes tres reglas básicas. Son las siguientes:

(1) Cada uno de los servicios que el empresario vende tiene que contribuir a la posición ganancial de la empresa. No se debe permitir que, sin quererlo, un servicio subsidie a otro. No hay que explotar deliberadamente un servicio con pérdida para promover el éxito de otro, a menos que se tenga la certeza de que dicha actitud aumentará las ventas y las ganancias generales. El mejor método consiste en tratar de que cada servicio realice su propia contribución a la ganancia neta.

(2) Esta regla básica se refiere al mantenimiento de registros. El empresario debe asegurar la aplicación de un sistema de contabilidad o teneduría de libros que refleje exactamente to-

dos los gastos operativos y el costo de todos los materiales que utiliza en el suministro del servicio. (Si vende tanto artículos como servicios tiene que cuidar de que sus registros mantengan separados los dos aspectos.) Es necesario que disponga de estos datos para determinar las diferentes bases de distribución de los costos y los gastos.

(3) Conocer la diferencia entre los costos directos e indirectos es importante cuando se utiliza el método de los costos como base de la fijación de los precios. Los costos *directos* son los gastos en que se incurre en la prestación de un servicio específico a un cliente. Si se lo elimina, se elimina el costo; es decir, si se interrumpe el servicio, se excluye la fuerza de trabajo o el material que serían necesarios para prestarlo.

Por consiguiente, al determinar el costo de dicho servicio no es necesario tener una base para distribuir los costos directos. Puede asignarse fácilmente el monto de los costos directos al servicio dado.

Pero la situación es distinta en el caso de los costos *indirectos*. Perduran aunque uno elimine determinado servicio prestado al cliente. Por ejemplo, uno siempre tiene que pagar el alquiler, los servicios públicos, los honorarios o servicios profesionales.

Un problema relacionado con dichos costos *indirectos* es el siguiente: no hay un modo exacto de determinar cómo benefician al cliente estos costos. En otras palabras, estos costos indirectos existen principalmente por causa de todos los servicios que se ofrecen. El propósito consiste en hallar cierta base que permita distribuir o asignar dichos costos *indirectos* a cada servicio, con el fin de determinar el *costo total de una unidad de servicio.*

ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS

Una vez que la empresa aplica las tres reglas básicas puede utilizar el método de los costos para establecer los de los servicios que vende. Dicho método implica los cinco pasos siguientes:

(1) Determinar el costo indirecto por unidad de servicio.

(2) Determinar del mismo modo el costo directo.

(3) Sumar ambos para obtener el costo total por unidad de servicio.

(4) Determinar el porcentaje de la ganancia operativa neta que se desea obtener con las ventas totales. Se resta esta cifra del 100% (las ventas totales en dólares). Esta diferencia es el "complemento del costo".

(5) Se divide el costo total por unidad de servicio (obtenido mediante el paso 3) por el complemento del costo y se lo multiplica por 100. Este resultado se convierte en el precio de venta por unidad.

Por ejemplo, si la empresa vende tres servicios distintos, cada uno de ellos constituye un servicio tipo. Las anotaciones contables se limitan a los costos y los gastos enumerados en la tabla de análisis de costos que figura más adelante (véase el recuadro).

Estas cifras son válidas para un mes de 30 días, con 26 días de trabajo, o 208 horas laborales.

El Servicio número 1 produce activamente el 80% del tiempo; el Nº 2, el 70%, y el Nº 3, el 90%.

UTILIZACIÓN DE LOS COSTOS PARA FIJAR LOS PRECIOS

Una vez que el empresario sabe cuánto le cuesta producir un servicio puede utilizar estos costos para fijar su precio. Utilizando como ejemplo el análisis de costos del recuadro, supóngase que se desea una ganancia neta del 10% en las ventas de servicios. (En este ejemplo es posible que el empresario haya sabido, por los datos que obtuvo en su asociación comercial, que una firma de la magnitud de la que él posee obtiene un rendimiento del 10% sobre las ventas.)

Al determinar esta cifra porcentual hay que tener en cuenta el valor de la capacidad creadora y la experiencia del propio empresario. Como dice un asesor, "muchos empresarios que ofrecen servicios y que progresaron desde abajo no

lo hacen así. Consideran sobrentendidas sus cualidades de aplicación y artesanía"

Pero retórnese al ejemplo del uso de un rendimiento del 10% sobre las ventas. Si se utiliza una ganancia neta del 10%, el complemento del costo sería el *90 por ciento.*

Para determinar el precio de venta por cada servicio se utiliza esta fórmula:

$$\frac{\text{Costo del serv. por hora}}{\text{Complemento del costo}} \times 100 = \text{Precio de venta}$$

Para cada uno de los tres servicios indicados en la tabla de análisis de costos se obtuvieron los siguientes precios de venta por hora:

(1) Servicio Nº 1.
$\frac{\$\ 9{,}62}{90} \times 100 = \$\ 10{,}69$

(2) Servicio Nº 2.
$\frac{\$\ 10{,}68}{90} \times 100 = \$\ 11{,}87$

(3) Servicio Nº 3.
$\frac{\$\ 5{,}82}{90} \times 100 = \$\ 6{,}47$

Si una unidad media de servicio —en el caso del Servicio Nº 1— exige 2 1/2 horas de trabajo, el programa de precios para esa unidad sería:

$\$\ 10{,}69 \times 2{,}5 = \$\ 26{,}73$

Se determinarían de modo similar otros precios multiplicando:

(1) Las horas (o fracciones de hora) que el servicio requiere por

(2) el precio de venta por hora.

Si en la empresa dada los materiales utilizados por cada servicio varían según los clientes, se calcula el costo por servicio y por hora de trabajo productiva sin incluir el costo de los materiales Luego se agrega a esa cifra el costo del material más un margen razonable, con el fin de determinar el precio de venta de un servicio dado.

UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DEL MULTIPLICADOR

En algunos casos puede utilizarse el método del multiplicador (o factor) para fijar los precios de los servicios. Es especialmente útil en ciertas condiciones. Son las siguientes:

(1) La magnitud del servicio varía de un cliente a otro.

(2) El costo de la fuerza de trabajo es el rubro más importante en el precio de venta, y

(3) el salario por hora no varía mucho de un trabajador a otro.

Se obtiene el multiplicador (o factor) de un análisis de las reseñas operativas en un período de varios años. O puede utilizarse únicamente un año si se tiene la certeza de que el volumen de ventas y los márgenes de ganancia del mismo coinciden con lo que uno desea.

Supóngase, por ejemplo, que un análisis de las reseñas operativas adopta esta forma:

PROMEDIO DE 5 AÑOS

Ventas totales	$ 125.000
Costo total de la fuerza de trabajo productiva	$ 50.000

Cuando se determinan los costos totales de la fuerza de trabajo productiva *no* deben incluirse los salarios del personal administrativo o de supervisión. Se incluye únicamente a los empleados o trabajadores "operativos", vinculados directamente con el servicio al cliente. En este ejemplo el multiplicador se calcula del siguiente modo:

$$\frac{\text{Ventas totales } \$\ 125.000}{\text{Costo total fuerza trabajo prod. } \$\ 50.000} = 2{,}5$$

He aquí cómo se aplica esta fórmula. El problema es éste: fijar el precio de un servicio que insume 3 horas de trabajo al trabajador o empleado en cuestión.

El empresario paga $ 2,50 por hora. El precio de venta del servicio debe ser así:

Paga horario del trabajador	$ 2,50
Tiempo del trabajador en la tarea	x 3 horas
Costo del trabajador	$ 7,50
El multiplicador	x 2,5
Precio de venta	$ 18,75

Resumiendo este problema, el precio se halla multiplicando las tres cifras siguientes:

(1) El salario por hora del trabajador o empleado que presta el servicio.

(2) Las horas de trabajo insumidas por el servicio.

(3) El multiplicador (la razón entre las ventas anuales totales y el costo total anual de la fuerza de trabajo productiva).

Cuando se utiliza un multiplicador hay que re-

ANÁLISIS DE LOS GASTOS Y COSTOS POR SERVICIO Y POR HORA DE TRABAJO PRODUCTIVO

Gastos indirectos	**Total**	**Servicio 1**	**Servicio 2**	**Servicio 3**
Alquiler (1)	$ 200	$ 100	$ 50	$ 50
Sueldo del gerente (2)	600	150	300	150
Sueldos de los empleados (3)	200	50	100	50
Otros gastos generales (4)	300	100	100	100
Gastos y costos directos				
Fuerza de trabajo (5)	$ 1.300	$ 500	$ 400	$ 400
Publicidad (6)	600	300	150	150
Material	1.200	400	600	200
Total:	$ 4.400	$ 1.600	$ 1.700	$ 1.100
Horas de trabajo productivas mensuales		166,4	145,6	187,2
Costo por servicio y por hora de trabajo productiva		$ 9,62	$ 10,68	$ 5,82

(1) El alquiler de $ 200 se distribuye sobre la base de la superficie utilizada por los diferentes servicios en un total de aproximadamente 650 m2 de espacio productivo; el Servicio 1 utiliza $ 100, y el 2 y el 3, $ 50 cada uno.

(2) El sueldo del gerente, que alcanza a $ 600, se distribuye sobre la base del tiempo aproximado que consagra a resolver los problemas y atender las actividades de los diferentes servicios. El Servicio 2 exige doble tiempo que el 1 o el 3.

(3) Los sueldos administrativos, que alcanzan a $ 200, se distribuyen sobre la base del número de "documentos" atendidos por cada servicio. El 2 exige doble papeleo que el 1 o el 3.

(4) Otros gastos generales (impuestos inmobiliarios, seguros, franqueo, etc), que alcanzan a $ 300, se dividen por partes iguales entre los servicios.

(5) Los sueldos conocidos o estimados (quizá salarios y comisiones) en este ejemplo alcanzan a $ 1.300, pagados por la fuerza de trabajo insumida en el desempeño de cada servicio.

(6) En este ejemplo, los $ 600 de publicidad se dividen entre los tres servicios. Se supone que la publicidad en los medios locales se limita en cada caso a la promoción de un servicio. Así, se trata de un costo directo. Sin embargo, si se anuncian varios servicios en un solo aviso, el costo no será directo y deberá hallarse una base que permita su distribución.

cordar que representa un promedio y que por consiguiente es necesario mantenerlo actualizado. El empresario debe controlar su multiplicador de tanto en tanto, para asegurarse de que refleja verdaderamente las condiciones actuales.

ADAPTACIÓN A CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES

Algunas empresas, por causa de situaciones particulares, tienen limitadas posibilidades de utilizar los métodos de fijación de precios examinados en este artículo. En algunos casos los programas de precios utilizados por las empresas competidoras pueden imponer la necesidad de utilizar los precios que ellas establecieron. A veces la calidad superior del servicio y la ubicación de la empresa permiten cobrar precios "superiores a los del mercado". Pero incluso en este último caso hay que respetar ciertos límites.

Otras situaciones a las que quizás el empresario debe adaptarse son las limitaciones impuestas por el acuerdo con un concesionario, las prácticas o las costumbres que prevalecen en ciertos grupos de servicios, etc. Por ejemplo, las prácticas o las costumbres pueden obligar a cobrar determinados honorarios o comisión, vinculados con el valor del servicio.

En otros casos es posible que las asociaciones locales de servicio limiten la libertad de acción del empresario. Tal vez adoptan programas de precios ajustados a las posibilidades legales, y éllos pueden servir de pauta para los precios fijados por aquél.

Finalmente, es casi seguro que la calidad del servicio sea el factor más importante en la determinación del programa de precios. Por ejemplo, muchos clientes están dispuestos a pagarlos en niveles superiores al promedio del mercado si obtienen un servicio de mayor calidad. Por supuesto, si ésta es la actitud de los clientes frente a los servicios del empresario, puede afirmarse que él tiene cierta ventaja sobre sus competidores.

AUMENTO DE LAS GANANCIAS

Uno de los principales objetivos del empresario en la determinación de los precios de sus servicios es el aumento de las ganancias. Pero esto último no siempre significa elevar los precios. A menudo implica perfeccionar su capacidad operativa, es decir, reducir el costo de los servicios.

Por supuesto, el nivel de los costos estará determinado en medida considerable por los precios locales de la fuerza de trabajo y los materiales. Pero aun así, a menudo puede obtenerse cierta ventaja competitiva mejorando la eficiencia operativa.

Algunos propietarios de pequeñas empresas de servicio perfeccionan aquélla con los siguientes métodos: (1) un adecuado planeamiento y programación de las tareas, y (2) la atención más eficaz posible de los trabajos urgentes. El ingreso del empresario está condicionado por los programas de precios y su capacidad para desarrollar el volumen de ventas. Hay que estudiar las condiciones del mercado. ¿A qué categoría de ingresos pertenecen los clientes? ¿Están en condiciones de juzgar la calidad del servicio? ¿Exigen y aprecian un "servicio superior" (entrega, prontitud, atención personal, cordialidad y crédito)?

¿Es posible aumentar el volumen de ventas mediante la publicidad y la promoción? ¿Cuántos competidores atienden el mismo sector del mercado? ¿En qué medida el empresario puede obtener un volumen más amplio incorporando rubros para la venta o servicios suplementarios relacionados con el principal?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a determinar la estructura de precios. Para aumentar las ganancias es necesario continuar el proceso de expansión y crecimiento hasta que los costos marginales igualen el ingreso marginal. En otras palabras, debe continuar gastándose un dólar adicional de costo mientras se reciba en cambio más de un dólar adicional de ventas.

Incluso si los precios básicos fueron establecidos sobre todo por las costumbres y los competidores, puede utilizarse ventajosamente el método de los costos. Cuando uno conoce con exactitud lo que le cuesta producir un servicio, está en condiciones de verificar si son razonables los precios impuestos por factores externos.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Los empresarios interesados en profundizar el tema de la fijación de precios de los servicios posiblemente deseen examinar las siguientes referencias. Se trata de una lista breve y selectiva, pero ella no implica menoscabo de los autores cuyas obras no se mencionan.

Price Guide for the Painting and Decorating Industry (Guia de precios en la pintura y la decoración) (Guía para el cálculo de precios) Painting and Decorating Contractors of America Peterson Avenue, Chicago, Illinois, 1960

Correct Practice in Estimating Overhead Costs and Profits (La práctica aceptada en la estimación de los costos generales y las ganancias), (doce artículos reproducidos de *The American Artisan),* por N. J. Biddle, Keeney Publishing Company, 6 North Michigan Ave., Chicago, Illinois, 1956.

Cost Accounting for Small Manufacturers (Contabilidad de costos para los pequeños fabricantes), por R Lee Brummet Small Business Management Series Nº 9. Administracion de la Pequeña Empresa Superintendente de Documentos, Washington, D. C. 1953.

"Depreciation Costs - Don't Overlook Them" (No conviene ignorar los costos de depreciación). *Small Marketers Aids* Nº 68 Junio de 1961. Administracion de la Pequeña Empresa Washington 25, D. C.

2 · CUESTIONARIO SOBRE LA FIJACIÓN DE PRECIOS, PARA USO DE LOS GERENTES

por Joseph D. O'Brien, profesor adjunto de comercialización, del Colegio de Administración Comercial. Boston College. Boston, Massachusetts.

RESUMEN

La fijación de precios es un factor fundamental en las operaciones lucrativas de los pequeños minoristas. Los planes, los objetivos y los programas de fijación de precios son fases importantes de la administración, y para definir precios eficaces el propietario-gerente debe: (1) conocer sus propios costos, y (2) comprender la motivación del comprador, las condiciones del momento y las características de los competidores. También es posible utilizar prácticas que no se relacionan con los precios para atraer a los clientes.

El cuestionario incluido en este artículo tiene por objeto ayudar a los pequeños comerciantes a evaluar sus propios programas y prácticas de fijación de precios.

EXAMEN DE LOS COSTOS, EL VOLUMEN DE VENTAS Y LAS GANANCIAS

Las preguntas de esta sección serán útiles cuando se consideren los precios desde el punto de vista de los costos, el volumen de ventas y las ganancias.

Costos y precios

El pequeño minorista que fija el precio de un rubro aplicando un margen tipo quizás ignora ciertos factores de costos vinculados con ese rubro. Las siguientes preguntas tienen por finalidad ayudarle a recoger información que será útil para fijar los precios de tipos específicos de rubros.

	Sí	No
1. ¿Sabe qué costos operativos permanecen invariables, sea cual fuere el volumen de ventas?	—	—
2. ¿Sabe qué costos operativos disminuyen porcentualmente a medida que aumenta el volumen de ventas?	—	—
3. ¿Ha calculado el punto de equilibrio de los rubros que se venden a diferentes niveles de precios?	—	—
4. ¿Ha examinado a fondo el caso de algunos porcentajes elevados de márgenes brutos? (Por ejemplo, un producto que tiene un elevado margen bruto puede ser también un rubro de movimiento muy lento, con elevados costos de manipulación. Por consiguiente, quizá sea menos lucrativo que ciertos rubros de márgenes más reducidos, pero de movimiento más veloz.)	—	—
5. Cuando selecciona ciertos rubros en los que se propone reducir el precio, ¿considera los efectos que ese acto producirá sobre las ganancias? (Por ejemplo, si un vendedor de artículos alimenticios contempla la posibilidad de producir jamón enlatado o cortes de vaca, un importante factor de costo es la fuerza de trabajo. Casi no se la necesita para producir jamón enlatado; pero la producción de cortes de vaca exige la habilidad de un cortador de carne, y este costo de la fuerza de trabajo puede reducir mucho las ganancias o anularlas.)	—	—

La fijación de precios y el volumen de ventas

Un eficaz programa de fijación de precios debe contemplar también el volumen de ventas. Por ejemplo, los precios elevados pueden limitarlo y los bajos determinar un volumen considerable, pero no lucrativo. Las siguientes preguntas ayudarán a determinar cuál

es el criterio más adecuado en la situación concreta. **Sí** **No**

6. ¿Ha contemplado la posibilidad de fijarse cierto volumen de ventas, y determinar luego si los precios proyectados le ayudarán a realizarlo? — —

7. ¿Se ha propuesto conseguir cierto número de clientes nuevos para el año próximo? (En caso afirmativo, ¿en qué medida la fijación de precios puede ser un factor coadyuvante?) — —

8. ¿Conviene limitar las cantidades de rubros de reducido margen que un cliente puede adquirir una vez ofrecidos en venta? (En caso afirmativo, ¿anunciará esta política?) — —

9. ¿Qué criterio aplica cuando determinado rubro se agota antes de que finalice el período anunciado en la publicidad? ¿Permite que los clientes decepcionados adquieran después ese artículo al precio de venta? — —

La fijación de precios y las ganancias

Los precios deben ayudar a promover ventas que son lucrativas a largo plazo. Las siguientes preguntas pretenden ayudar al empresario a reflexionar en los programas de fijación de precios, y en el efecto de éstos sobre las ganancias anuales.

10. ¿Dispone de todos los datos pertinentes acerca de los costos, las ventas y el comportamiento de los competidores? — —

11. ¿Fija sus precios con la esperanza de alcanzar objetivos definidos, por ejemplo un aumento del 1 % de las ganancias, en comparación con el año anterior? — —

12. ¿Se ha fijado cierto nivel de ganancias en dólares, y en el porcentaje de las ventas? — —

13. ¿Lleva registros que le suministrarán la información pertinente acerca de las ganancias, las pérdidas y los precios? **Sí** **No** — —

14. ¿Revisa periódicamente sus criterios de fijación de precios, para tener la certeza de que le ayudan a alcanzar sus objetivos gananciales? — —

JUICIOS ACERCA DEL COMPRADOR, LA OPORTUNIDAD Y LOS COMPETIDORES

Las preguntas de esta sección tienden a evaluar el criterio con que el empresario juzga al comprador (el cliente), la oportunidad de sus iniciativas y a los competidores.

El comprador y la estrategia de fijación de precios

Una vez reunidos los datos acerca de los costos, el punto siguiente debe ser el CLIENTE, y éste interesa cuando se modifica un precio, se incorpora un nuevo rubro o se controlan las actuales prácticas en relación con los precios. El conocimiento del carácter del cliente ayuda a determinar el modo de modificar los precios para obtener el margen bruto medio que se necesita para realizar una ganancia. (Por ejemplo, para obtener un margen bruto medio del 35% algunos revendedores aplican uno reducido —verbigracia, el 10 por ciento— a los rubros que promueven como ejes del volumen de ventas, y utilizan un margen elevado —a veces hasta el 60%— para los rubros de movimiento lento.) Las siguientes preguntas ayudarán a verificar el conocimiento del empresario acerca de sus propios clientes.

15. ¿Sabe si ellos consultan precios en diferentes empresas, y por qué servicios? — —

16. ¿Sabe cómo hacen sus comparaciones? ¿Leyendo los anuncios de los diarios? ¿Visitando diferentes negocios? ¿Por lo que oyen? — —

17. ¿Intenta atraer a clientes que compran basándose exclusivamente en el precio? ¿A los que se interesan únicamente en la calidad? ¿A los que combinan los dos aspectos? — —

18. ¿Algunos de sus clientes le han dicho que sus precios concuerdan con los de sus competidores? ¿Que son más elevados? ¿Que son inferiores? — —

19. ¿Sabe qué servicios (los tipos de servicios) le solicitarán aunque usted eleve el precio? — —

20. ¿Sabe qué servicios (o tipos de servicios) rehusarán comprar si se aumenta el precio? — —

21. ¿Ciertos servicios parecen interesar a los clientes más que otros cuando usted organiza ventas de fin de semana, liquidaciones u ofertas especiales? — —

22. ¿Ha utilizado sus registros individuales de ventas para clasificar a los clientes actuales de acuerdo con el volumen de sus compras? — —

23. ¿Comprarán ellos más si usted utiliza el sistema de fijación de precios múltiples? (Por ejemplo, tres artículos por 39 centavos en el caso de los productos de gran movimiento.) — —

24. ¿Reaccionan ellos a los precios impares más prontamente que a los pares, por ejemplo, 99 centavos en lugar de $ 1? — —

25. ¿Ha decidido aplicar una estrategia de fijación de precios destinada a crear una favorable imagen de éstos en sus clientes? (Por ejemplo, quizá en una lista que ofrece 8.000 rubros distintos decida obtener un margen completo en todos los artículos de movimiento mediano o escaso, y que ofrezca a precios inferiores los restantes artículos, de movimiento más veloz.) — —

26. Si está intentando crear una imagen de calidad basada en los precios, ¿los registros individuales de sus clientes, por ejemplo las cuentas corrientes, muestran que usted está vendiendo un número de artículos de elevado precio mayor que hace 12 meses? — —

27. ¿Sus registros de las cuentas de los clientes considerados individualmente y sus observaciones acerca del comportamiento de éstos en el negocio revelan que el precio es el factor importante en las compras que realizan? ¿O el servicio? ¿O los surtidos? ¿O algún otro aspecto? — —

La oportunidad y la fijación de precios

Una eficaz comercialización significa que uno ofrece el producto adecuado, en el lugar más conveniente, al precio justo y en el *momento oportuno*. Todos estos aspectos son importantes, pero la oportunidad es el factor fundamental del pequeño minorista. Las siguientes preguntas ayudarán a determinar cuál es el momento oportuno para que el empresario ajuste los precios.

28. Cuando anuncia rebajas de precios, ¿usted es un "líder" o un "imitador"? (Aunque se pone a la par de sus competidores, el imitador suscita una impresión negativa en sus clientes.) — —

29. ¿Ha estudiado a sus competidores para comprobar si se ajustan a determinada pauta cuando modifican sus precios? (Por ejemplo, algunos ofrecen liquidaciones antes que otros.) — —

30. ¿Se observa cierta pauta en las clases de artículos que los competidores promueven a precios inferiores en determinados momentos del mes o el año? — —

31. ¿Ha resuelto si es mejor reducir tempranamente los precios de los ar-

tículos estacionales o de moda, u organizar una liquidación al final de la temporada? **Sí** **No** — —

32. ¿Ha organizado ventas anuales regulares, por ejemplo ventas aniversario, ventas de otoño, o ventas especiales, que se han popularizado tanto que muchos clientes las esperan en lugar de comprar en plena temporada? — —

33. Cuando modifica un precio, ¿se asegura de que *todos* sus clientes se enteran por los rótulos de los precios, etc.? — —

34. ¿Procura sincronizar las reducciones de precio de modo que sea posible promoverlas en la publicidad? — —

La competencia y la fijación de precios

Cuando fija los precios, el empresario debe contemplar las posibles reacciones de sus competidores. En principio, hay que recoger la mayor información posible acerca de sus estructuras de precios. Las siguientes preguntas se proponen ayudar al empresario a controlar esta fase del proceso de fijación de aquéllos.

35. ¿Utiliza todos los canales disponibles de información para estar al tanto de los programas de precios de sus competidores? (Fuentes útiles de información: los datos aportados por los clientes; las listas de precios y los catálogos del competidor, si utiliza ese tipo de material; su publicidad; los informes de los proveedores; el estudio de los órganos especializados, y el personal destinado especialmente a recabar esta información.) — —

36. ¿Debe la política del empresario dirigirse siempre a vender a mayor o a menor precio que la competencia? ¿O a la par? — —

37. ¿El modo como los competidores responden a las rebajas de precios que usted determina se ajusta a una pauta? — —

38. ¿Ha perdido usted algunos clientes porque sus competidores igualan sus rebajas de precios? **Sí** **No** — —

39. ¿El liderazgo de sus competidores en la fijación de precios está influyendo sobre el volumen de las ventas que usted realiza en medida tal que debe modificar sus métodos de fijación de precios en determinados artículos (o tipos de artículos)? — —

40. ¿Sabe usted que no hay dos competidores que tengan las misma curvas de costos? (Esta diferencia significa que ciertos niveles de precios pueden ser lucrativos para usted, pero no para su competidor, o viceversa.) — —

PRÁCTICAS QUE PUEDEN AYUDAR A COMPENSAR EL PRECIO

Algunos pequeños minoristas se aprovechan de que el precio no siempre es el factor determinante de una venta. Ofrecen al cliente servicios y otros atractivos para compensar el efecto de los precios inferiores de los competidores. El servicio de reparto es un ejemplo. Otro es la organización de un local confortable. Las siguientes preguntas se proponen ayudarle a examinar algunas de estas prácticas.

41. ¿Los rubros o los servicios que usted vende ofrecen ventajas por las cuales los clientes están dispuestos a pagar un poco más? — —

42. ¿Sobre la base de la observación personal del comportamiento de los clientes en su local, ¿puede usted determinar cuánto más estarán ellos dispuestos a pagar por esas ventajas? — —

43. ¿Está usted dispuesto a modificar sus servicios, con el fin de crear una ventaja que los clientes acepten pagar? — —

44. ¿La publicidad que usted realiza destaca los servicios otorgados al consumidor más que el precio? — —

	Sí	No
45. ¿Aprovecha usted los elementos competitivos más usuales no fundados en el precio? (Por ejemplo, ¿ha intentado modificar su producto o servicio para adaptarlo al mercado? ¿Ha ensayado las estampillas, los artículos obtenidos mediante bonos, u otros planes para asegurar el favor de los clientes?)	—	—
46. ¿La organización de las devoluciones debe modificarse para impresionar mejor a los clientes?	—	—
47. Si ofrece servicios de reparación, ¿ha estudiando cuidadosamente el carácter de las garantías que otorga?	—	—
48. ¿Conviene que modifique los surtidos de artículos para acrecentar las ventas?	—	—

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

C 952

Los empresarios que deseen profundizar el tema de la fijacion de precios posiblemente se interesen por las referencias que se incluyen a continuación Esta lista es inevitablemente breve y selectiva, pero no ha existido la intencion de menoscabar a los autores cuyas obras no se mencionan

Guides Against Deceptive Pricing (Guias para precaverse de los precios engañosos) Distribuido por el "Bureau of Industry Guidance", Comision Federal de Comercio, Washington D C. 20580 La Comision Federal de Comercio publico este folleto el 20 de diciembre de 1963 en reemplazo de los que circulaban desde el 2 de octubre de 1958

Estas *Guias* se proponen aclarar ciertos problemas del area de la publicidad de los precios, que segun lo ha demostrado la experiencia son especialmente engorrosos para los hombres de negocios que sinceramente desean abstenerse de engañar al público consumidor No son trabajos juridicos integrales o exactos, sino más bien auxiliares practicos para el comerciante honesto que desea ajustar su conducta a los requerimientos de una actividad equitativa y legitima Las *Guias* se ocupan de los siguientes temas I - Comparaciones con los precios anteriores, II - Comparaciones con los precios minoristas, comparaciones de valores comparables III - Publicidad de los precios minoristas establecidos o sugeridos por los fabricantes, IV - Ofertas especiales basadas en la compra de otras mercancias, y V - Comparaciones de precios varios

Pricing for Profit and Growth (Fijación de precios para acrecentar la ganancia y el crecimiento) A Bergfeld, J Earley y W Knobloch 1962 Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N J 07632

Competition and Price Making in Food Retailing (La competencia y la fijacion de precios en la venta minorista de articulos alimenticios) Ralph Cassady (h) 1962 The Ronald Press Co, 15 East 25th St, Nueva York, N Y 10010

Pricing: The Critical Decision (La fijacion de precios una decisión fundamental) 1961 Informe 66 American Management Association, 135 West 50th St, Nueva York, N. Y 10050

Competitive Pricing (Fijación de precios competitivos) 1958 Informe 17 American Management Association 135 West 50th St, Nueva York, N Y 10050

"How to Price a New Product" (Cómo asignar precio a un producto nuevo), en *Management Aids for Small Business Annual Nº 3* Administración de la Pequeña Empresa 1957 Superintendente de Documentos Washington D C 20402

"Profits and Competition in Retail Food Pricing" (Las ganancias y la competencia en la fijación de precios del comercio minorista de alimentos) *Management Research Summary* Nº 140 1963 Administración de la Pequeña Empresa Washington, D C 20416

"A Guide to Item Profitability for Retail Stores" (Guia de la rentabilidad de los articulos vendidos por los negocios minoristas) *Management Research Summary* Nº 191 1963 Administracion de la Pequeña Empresa, Washington, D C 20416

3. ¿TIENE SU EMPRESA DE SERVICIOS UN VOLUMEN ADECUADO DE VENTAS?

por Robert D. Entenberg, profesor de comercialización y director del Centro de Investigación del Comercio Minorista, de la Escuela Superior de Comercio, Universidad de Pittsburgh, Pensilvania.

RESUMEN

Las ventas de servicios están aumentando porque la gente los necesita y está dispuesta a pagarlos. Entre las razones que explican la acentuación de esta tendencia hay que mencionar el aumento de los ingresos, la existencia de un nivel suficiente de artículos y el deseo de prestigio y ocio.

En la venta de servicios hay factores que tienden a favorecer a los pequeños empresarios. He aquí algunos: ciertos tipos de servicios reclaman el toque personal y otros exigen realizar en el lugar de actividad trabajos que indican aptitudes especializadas; además los clientes aceptan artículos que no guardan relación con la actividad principal de la empresa, y se generaliza la venta de servicios en todos los tipos de negocios minoristas.

Este artículo analiza los tipos de servicios que los pequeños comerciantes pueden vender. Destaca que la venta de más servicios puede determinar el aumento general de la actividad de la empresa, mejorar su rentabilidad y consolidar las relaciones con los clientes.

953

Aumenta continuamente el número de pequeños empresarios que advierten que uno de sus puntos más fuertes es el servicio personal. En realidad, algunos logran un desarrollo extraordinario mediante la venta de servicios.

Por ejemplo, un empresario cuyo capital era de sólo $ 5.000 cuando abrió un pequeño restaurante, hace 6 años, ahora tiene un ingreso bruto de $ 750.000. Sin embargo, hace 4 años apenas conseguía mantener su negocio. Como muchos otros pequeños empresarios, se limitaba a vender alimentos.

Tuvo éxito cuando inició, aplicando a la tarea criterios innovadores, la venta de un producto que incluye un cada vez mayor componente de servicio: las comidas preparadas para el consumo en el hogar. De hecho se convirtió en distribuidor de este tipo de artículo.

Ahora distribuye deliciosas comidas en los hogares de más de 1.000 familias. Algunos de sus mejores clientes son aquellas en las que tanto el marido como la esposa trabajan.

LA GENTE ESTÁ ADQUIRIENDO MÁS SERVICIOS

Las esposas que trabajan y que compran comidas preparadas representan sólo uno de los muchos grupos que están adquiriendo más servicios. En general, los consumidores consagran más recursos a este rubro.

¿Qué clases de servicios se venden?

Algunos de los servicios que la gente adquiere en creciente cantidad son: lavandería, tintorería, suministro de ropa blanca, reforma de vestidos, servicio de pañales, de belleza y peluquería, fotografía, reparación de calzado y sastrería.

La gente también se está interesando más en los siguientes rubros: ampliaciones de créditos, servicios de copias, estadísticos y taquigráficos, preparación de planos y reparación de automóviles. También se adquieren los de reparación destinados al hogar —radio, televisión, otros artefactos y relojes—, así como de decoración, por ejemplo, instalación de alfombras y trabajos de tapizado.

El público también gasta más en los servicios de entretenimiento y recreación: por ejemplo, los autocines, los salones de baile y de bolos.

La tabla de la pág 957muestra el crecimiento porcentual aproximado que algunas empresas de servicios lograron en los últimos años.

¿POR QUÉ LA GENTE COMPRA MÁS?

Hay indicios en el sentido de que se continuará adquiriendo magnitudes cada vez mayores de servicios. Si esta tendencia persiste, dichas adquisiciones bien pueden convertirse en el área individual más amplia de compras de consumo durante los próximos 5 años.

Si el proceso se ajusta a esta evolución, los artículos no duraderos (ropas, calzado, etc.) pasarán a segundo término en la lista de gastos de consumo. Los duraderos (artefactos más voluminosos, televisores, etc.) ocuparán el tercer lugar.

Hay por lo menos tres razones por las cuales crece el número de personas que gasta sumas más elevadas en los servicios: el aumento de los ingresos, la existencia de un nivel suficiente de artículos y el deseo de prestigio y ocio.

El aumento de los ingresos

En la actualidad, la mayoría de las familias norteamericanas gana más de 5.000 dólares anuales. En 1947 sólo el 20 por ciento de todas las unidades familiares pertenecía a este grupo de ingresos.

Los aumentos del costo de la vida no han mostrado un ritmo tan veloz como los de los ingresos. Esto último significa que el ingreso real (es decir, el ingreso medido con referencia al poder adquisitivo real) ha venido aumentando continuamente.

En vista de dichos aumentos del ingreso real, los consumidores disponen de más amplias magnitudes de ingreso utilizable a voluntad, es decir, del dinero que "técnicamente" pueden ahorrar o gastar. Muchos de ellos asignan a los servicios un lugar destacado en su lista de necesidades.

En los últimos 15 años los gastos en servicios han aumentado no sólo con referencia a la magnitud total de ingresos, sino también desde el punto de vista de la distribución porcentual.

Por ejemplo, en 1969 los consumidores gastaron más de 114.000 millones de dólares en servicios de toda clase. En 1947, la cifra sólo alcanzó a 67.000 millones de dólares. En la actualidad, el consumidor medio consagra a los servicios 42 centavos de cada dólar que gasta. Ello indica que las sumas gastadas en servicios continuarán aumentando.

Esta tendencia al crecimiento del ingreso y los gastos en servicios también significa que el consumidor está avanzando hacia un nivel de vida más elevado. Por ejemplo, muchas personas no prestan a los precios la misma atención que antes, tendencia que se delineó poco después de la Segunda Guerra Mundial. Aparentemente, están más dispuestas a pagar la calidad y el servicio

Existencia de un nivel suficiente de artículos

El aumento de los ingresos introdujo otro factor. Muchas personas que instituyeron su hogar en los últimos 10 ó 15 años están bastante bien abastecidas de artículos duraderos y no duraderos.

Como entienden que disponen de una cantidad suficiente de "cosas", muchos de estos consumidores están adquiriendo proporciones más amplias de servicios. Y esto es así pese a que muchos tipos de servicios son un 50 por ciento más costosos hoy que en 1946. Durante este mismo período el precio de los artículos se elevó sólo en un 18 por ciento.

Deseo de prestigio

Antes la gente buscaba conquistar jerarquía social adquiriendo artículos exclusivos o de precio bastante alto. Pero a medida que un número cada vez más elevado de personas pudo realizar ese tipo de compras, esa práctica comenzó a variar.

En la actualidad muchas personas ya no pretenden obtener prestigio mediante los artículos. Como dice un joven habitante de un suburbio residencial, "no es divertido poseer una supercasa rodante cuando todos los vecinos de la cuadra tienen una".

Ahora, en muchos casos, satisfacer el deseo de prestigio implica adquirir más servicios. Por ejem-

plo, algunos padres buscan conquistar jerarquía social adquiriendo servicios de educación para sus hijos, por ejemplo, lecciones de baile y música. O consagran más dinero a los viajes, las actividades creadoras de prestigio y la apariencia personal.

LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS TIENEN ALGUNAS VENTAJAS

A menudo la venta de servicios puede ser una actividad natural para los pequeños empresarios. Disponen de ventajas que algunas empresas más importantes no poseen.

Por ejemplo, muchos servicios no se prestan fácilmente a la automatización. Un caso típico es la peluquería para señoras. Se necesita un conocimiento experto y manos hábiles para obtener los resultados que la cliente desea.

Otro aspecto que actúa en favor de los pequeños empresarios es que muchos servicios requieren trabajar en el local del cliente. Con frecuencia esta labor exige aptitudes y conocimientos que el empresario ha adquirido gracias a la experiencia.

Supongamos, por ejemplo, que el cliente está remodelando el frente de su negocio. Como desea que la innovación atraiga a los compradores contrata a un decorador. Mientras trabaja "en el local del cliente", el decorador utiliza su capacidad, su conocimiento y su experiencia para realizar un nuevo frente que destaca la personalidad del comercio.

Otra ventaja muy importante se relaciona con la estructura fundamental de la gente misma. Se la ha educado para que acepte la "venta heterogénea" tanto de servicios como de artículos. Le agrada la idea de realizar cómodamente sus compras en un lugar. Un ejemplo clásico es el servicio de revelado de películas que algunas pequeñas farmacias vienen prestando desde hace años.

Esta tendencia a la comercialización heterogénea implica un vuelco casi total del ciclo de la distribución. En muchos casos, la venta especializada está cediendo el sitio a una venta heterogénea que recuerda el antiguo almacén de ramos generales. La incorporación de servicios, aunque ellos no guarden relación con la actividad principal del negocio, acentúa el factor personal de la actividad total, especialmente si éste se ha perdido en los intentos de obtener eficiencia y rapidez.

EL AUMENTO DE LAS VENTAS MEDIANTE LOS SERVICIOS

En vista de todos estos factores que actúan en favor de los pequeños empresarios, ¿qué puede hacer el comerciante individual para vender más servicios? En realidad, la clave radica en la diversificación. Así como los fabricantes a menudo aumentan las ventas diversificando los productos, también los pequeños comerciantes pueden diversificar lo que ofrecen vendiendo servicios al mismo tiempo que artículos.

En el caso concreto del empresario que aún no vende servicios, lo que puede ofrecer dependerá, por supuesto, del tipo de actividad. Por ejemplo, si ya está vendiendo artefactos y productos técnicos —televisores, lavarropas, secadoras, acondicionadores de aire, automóviles y otros productos accionados por motores—, le será bastante fácil vender los servicos que estos artefactos y máquinas exigen.

Cuando los clientes compran estos artículos que utilizan servicios, necesitan que alguien realice la instalación, como en el caso de los lavaplatos automáticos A veces el minorista suministra la instalación y el consumidor paga el servicio cuando abona el precio; o bien éste puede aparecer como un costo particular. En el caso menos deseable, es posible que el cliente deba conseguirse un plomero, así como los restantes especialistas encargados de instalar el lavaplatos.

El consumidor medio ha terminado por aceptar estos costos de instalación como parte de los gastos exigidos por la vida en una sociedad moderna y mecanizada. Rara vez se queja de este tipo de inversión, indispensable en servicios.

Los clientes también desean disponer de los servicios necesarios para reparar los productos que utilizan. Muchas personas tienden a mantener en buenas condiciones los artefactos y otros equipos del hogar, en lugar de reemplazarlos al primer indicio de desgaste.

Es posible que algunos pequeños empresarios puedan vender otros tipos de servicios, por ejemplo, los que se relacionan con el hogar. Es cada vez mayor el número de personas que requieren ayuda para embellecer y remodelar sus hogares. Así, adquieren cortinados y muebles concebidos especialmente, decoraciones de interiores, diseños de jardinería y otros servicios.

También adquieren productos destinados a mejorar las condiciones del hogar, los que ciertamente exigen un trabajo de instalación, como en el caso de persianas especiales, puertas electrónicas para el garaje, etc.

Algunas tiendas de artículos para damas —incluso las que se encuentran en el extremo inferior de la gama de precios— ponen a disposición de sus clientes salones de pruebas. Este tipo de comodidad acrecienta indirectamente los ingresos porque ayuda a conquistar nuevas clientes y a retenerlas.

La venta de servicios en espacios inutilizados

Algunos pequeños empresarios venden servicios en espacios que no utilizan, es decir, áreas alejadas y relativamente inaccesibles de sus locales. Por ejemplo, un vendedor de artefactos instaló un pequeño bar en una esquina del fondo de su local.

Todos los días acuden clientes para beber tranquilamente un refresco. Muchos de ellos son posibles compradores. Así, una mujer adquirió un televisor después de afirmar que sólo había ido a tomar un helado. ¡Y antes ese espacio no producía ingresos ni movimientos!

Algunos clientes utilizan dicho bar para analizar la mercancía que acaban de ver. Con frecuencia, después que el marido y la esposa conferencian alrededor de un café, adoptan una decisión y formulan el pedido al propietario.

Otra ventaja de este bar es que calma los nervios de los maridos impacientes. Pueden tomar café mientras la esposa revisa los estantes del comercio.

Por supuesto, no todos los pequeños empresarios tienen espacios inútiles que puedan aprovechar. En algunos casos es necesario desplegar cierto ingenio para determinar el tipo de servicio que puede venderse. Pero he aquí algunos servicios de la amplia gama que puede venderse en los espacios inútiles: alquiler de herramientas, equipos para el hogar, alquiler de trajes de etiqueta para hombres, baterías de emergencia, adornos florales, seguros, pasajes y tarjetas de afiliación a clubes.

Si un pequeño empresario, verbigracia, vende adornos florales para colaborar con un club femenino de jardinería, obtiene una ganancia con los adornos que compra el club y adquiere prestigio por su disposición a colaborar con una actividad comunitaria.

Otro grupo que vale la pena no descartar es el de los jubilados. En algunos casos el empresario puede ofrecer el espacio que no utiliza como lugar de reunión de ciertas actividades de grupos, por ejemplo los clubes de manualidades. Al mismo tiempo es posible que pueda vender artículos que los jubilados desean para desarrollar sus propias actividades, como películas sobre temas especiales y filmes con descripciones de viajes.

Los espacios no utilizados del negocio también pueden aprovecharse para la venta: seguros, servicios integrales del hogar, tarjetas de afiliación a clubes de automovilistas, alquiler de automoviles, o excursiones. Si el propio empresario no puede atender los detalles del asunto, quizá le convenga alquilar el espacio a alguien que esté en condiciones de administrar un grupo u otro de organismos de servicio.

Las máquinas lavarropas o secadoras representan otro modo de vender servicios en los locales adyacentes o en los espacios inútiles e improductivos.

La transformación de los espacios improductivos como centros de recepción de artículos es posible que acreciente el movimiento del negocio y aporte ingresos originados en los servicios. Así, el empresario puede alquilar el espacio inútil a un tintorero, un especialista en revelación de fotografías o un lavadero.

El propietario de una estación de servicio consiguió que una lavandería inaugurase un centro de recepción en el local vecino. Ahora algunos de sus clientes regulares dejan allí su ropa. Y mucha gente que acude a retirarla compra la nafta en la estación de servicio.

EL CONCEPTO DEL SERVICIO TOTAL

Sea cual fuere el modo de organización —en espacios inútiles o improductivos— la venta de más servicios puede ayudar de distintos modos a los pequeños empresarios.

Por ejemplo, un rasgo distintivo de la venta de servicios consiste en que, a diferencia de los ar-

AUMENTO DE LAS VENTAS DE SERVICIOS

Tipo de Actividad *	Crecimiento porcentual aproximado de las ventas a partir de 1954.
Moteles, centros de turismo.	90
Estacionamiento de casas rodantes, campamentos.	50
Lavanderías industriales.	50
Suministro de ropa blanca.	35
Servicio de pañales.	21
Centros de belleza (incluidos los que se combinan con peluquería).	60
Peluquerías.	45
Estudios fotográficos, etc.	37
Miscelánea de servicios personales (baños turcos, masajes, salones para adelgazamiento, alquiler de ropa de etiqueta, alfombras, limpieza de muebles, guardarropas, etc.	95
Oficinas de crédito, servicios de cobranza.	51
Copias, taquigrafía, preparación de planos, estadísticas.	45
Servicios varios a los hogares (portería, encerado de pisos, mantenimiento y reparación de casas y hogares).	80
Reparación de automotores, servicios, garajes	77
Alquiler de automóviles y camiones.	120
Estacionamiento de automóviles.	27
Reparaciones de radio y televisión.	60
Reparaciones eléctricas (incluido refrigeradoras).	73
Retapizado, reparación de muebles.	25
Salones de baile, estudios y escuela (incluidas las infantiles).	75
Salones de juego de bolos.	100

* Basado en *Selected U S Summary 1958, Census of Business* Departamento de Comercio y los cálculos proyectados por el autor

ticulos tangibles, no es fácil separ · el "producto" del "productor". Como segunda característica, los servicios generalmente se crean y venden en función de las necesidades, de modo que el problema de la manipulación y la creación de existencias físicas es reducido o nulo. El tercer rasgo es que, en general, los canales de distribución son directos. Estos beneficios se suman al hecho de que el ofrecimiento de servicios puede determinar aumento de las ventas. Un importante beneficio final es que a menudo los servicios pueden aportar un ingreso intangible en la forma de mejores relaciones con los clientes.

Por diferentes razones los clientes quieren servicios y prefieren tratar con los empresarios que los ofrecen. En la mayoría de los casos es probable que el empresario no pueda reorganizar su empresa de modo que los clientes le compren todos los servicios concebibles. Sin embargo, cuanto más se acerque a ese concepto del servicio total, mejores serán sus probabilidades de atraer y mantener a los clientes, es decir, a los clientes que no se oponen a pagar los servicios.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Los lectores que deseen profundizar el tema de la venta de servicios posiblemente se interesen en las referencias que se enuncian a continuación Esta lista es inevitablemente breve y selectiva De todos modos no ha existido el propósito de menoscabar a los autores cuyas obras no se mencionan

The Changing Competitive Position of Deparment Stores in the United States by Merchandise Lines (La variable posicion competitiva de los grandes comercios en Estados Unidos segun las lineas de articulos por Robert D Entenberg University of Pittsburgh Press Pittsburgh 13 Pa 1961 (edicion revisada)

Retailing Management (Administracion del comercio minorista) por William R Davidson y Paul L Brown Ronald Press Co 15 E 26th St Nueva York 10 N Y 1960 (2a edicion)

How To Organize and Operate A Small Business (Como organizar y administrar una pequeña empresa), por Pearce C Kelley y Kenneth Lawyer Prentice-Hall Inc Englewood Cliffs, N J 1961 (3ª edicion)

Small Business Management (Administracion de pequeñas empresas), por H N Broom y Justin G Longenecker South Western Publishing Co 5101 Madison Rd Cincinnati 27 Ohio 1961

Merchandising for Tomorrow (La comercializacion del futuro) por E B Weiss McGraw-Hill Publishing Co 330 W 42d St Nueva York 36, N Y 1961

25

4. AJUSTE LA OFERTA A LA TAREA, NO AL MERCADO

por Bert E. Calvin, subgerente de Calvin & Company, Inc., asesores comerciales y administrativos. San Francisco, California.

RESUMEN

Aunque la oferta formulada con exactitud es una de las claves de la ganancia en los trabajos realizados por contrato, algunos pequeños empresarios utilizan promedios y otros métodos poco realistas cuando calculan las características de una de ellas. Tienden a ofertar ajustándose al mercado más que a la tarea.

En este trabajo se destaca que la preparación de una oferta acertada exige tiempo, paciencia, atención cuidadosa al detalle, y a veces ingenio. Pero incluso así, los pequeños contratistas pueden adoptar ciertas medidas que facilitarán la tarea de obtener cálculos exactos.

Entre dichas medidas figuran la comprensión cabal de la tarea, la elaboración en secciones o fases, la evaluación de los gastos generales, la determinación de cuánto dura el trabajo, la evaluación de las relaciones humanas, la eliminación de los actos impulsivos y la determinación de la ganancia.

La formulación de ofertas exactas es una de las claves principales de la ganancia para los pequeños empresarios que compiten por los contratos. Pero no siempre es fácil preparar un presupuesto que aporte una ganancia al mismo tiempo que afronta airosamente la competencia.

En el mejor de los casos, la preparacion de ofertas es una tarea que lleva tiempo. Implica el estudio de especificaciones, la recopilación de información y la evaluación de hechos conocidos y de acontecimientos probables.

Hay factores de incertidumbre que desalientan a algunos pequeños empresarios: por ejemplo, si un subcontratista realizará a tiempo su cometido. Con frecuencia adoptan una actitud poco realista frente a la preparación de ofertas. "Lo hago lo mejor posible", dicen, "y confío en que todo saldrá bien".

O bien, en una actitud que tampoco es realista, otros ajustan la oferta al mercado más que a la tarea. Verbigracia, cuando hay más trabajos que contratistas dispuestos a realizarlos, los precios tienden a ser relativamente elevados. En períodos de prosperidad, muchos contratistas preparan descuidadamente sus ofertas. A menudo aplican métodos abreviados, tales como diferentes formas de precios unitarios, de costos unitarios y porcentajes arbitrarios para los gastos generales y las ganancias.

El peligro de estos métodos es que no atienden a las peculiaridades que caracterizan a cada tarea.

Este hecho a veces afecta gravemente a los contratistas; ocurrió el caso, por citar uno, en el ramo de construcción de escuelas de cierto Estado donde los costos de los contratistas oscilaban alrededor de 12 dólares por pie cuadrado en las escuelas de tipo común.

En consecuencia, ellos comenzaron a preparar las ofertas de acuerdo con el número de pies cuadrados, en lugar de realizar un ajustado cálculo de costos para cada tarea. Los subcontratistas —en este caso los electricistas y los plomeros— empezaron a basar sus ofertas en el número de artefactos o en los metros de cañería.

Las consecuencias fueron trágicas. Varios contratistas quebraron; otros perdieron dinero. Había ocurrido que los costos de construcción que afrontaban superaban el nivel de sus ofertas. Los resultados podrían haber sido distintos si estos empresarios hubiesen utilizado eficaces cálculos de costo para obtener sus precios de venta.

La preparación de una oferta correcta es tarea difícil. Exige tiempo, paciencia, atención cuidadosa del detalle y a veces ingenio.

Sin embargo, si un pequeño empresario adopta ciertas medidas puede aliviar el engorro que significa el uso de este importante instrumento administrativo. Ellas son: (1) comprender claramente

el carácter de la tarea; (2) trabajar en secciones o fases; por ejemplo, los costos de los materiales, los de la fuerza de trabajo y los del equipo; (3) evaluar los gastos generales, (4) determinar la duración de una tarea; (5) evaluar las relaciones humanas; (6) excluir las actitudes impulsivas, y (7) determinar la ganancia.

COMPRENSIÓN DE LA NATURALEZA DE LA TAREA

En el calculo de una oferta —trátese de una casa de 15.000 dólares, de una obra pública de 500.000, de una decoración de interiores por valor de 200, o de la pintura de un automovil por 75— el primer paso consiste en tener la certeza de que se comprende la naturaleza del trabajo.

¿Entiende el empresario lo que el cliente desea? ¿Son claros los planos y las especificaciones de éste? Conviene visitar el lugar donde se realizará el trabajo, o, en el caso de una reparación de equipos, inspeccionar la máquina. Nada debe considerarse sobrentendido.

¿Puede el empresario obtener ganancia con la tarea? ¿Cuenta con los hombres necesarios, o se hallan éstos disponibles para realizar el trabajo de acuerdo con las especificaciones del cliente? ¿Tiene el equipo indispensable? ¿El dinero? ¿El tiempo?

Conviene investigar la capacidad financiera del cliente. ¿Está en condiciones de pagar el trabajo? Si el empresario es un subcontratista debe investigar la reputación financiera de los contratistas generales que compiten con él.

ELEMENTOS IMPLICADOS EN LA OFERTA

Después de aclarar el carácter del trabajo, el empresario puede comenzar a preparar su oferta. Ante todo debe estimar el costo de los elementos conocidos, tales como los materiales, la fuerza de trabajo, el equipo y otros costos directos.

Un modo eficaz de asegurar la exactitud de los cálculos es el uso de una hoja-resumen que refleje con precisión cada oferta. Esta planilla se apoyará en hojas parciales y móviles, con el fin de evitar las omisiones o repeticiones. Las hojas parciales también permiten realizar comparaciones entre los costos unitarios y verificar las cantidades de materiales.

Costos totales de los materiales

En la preparación de un presupuesto el cálculo de materiales es bastante simple. Pero si no se utiliza el auténtico costo de los materiales se está incurriendo en mera especulación. Deben incluirse todos los rubros utilizando niveles realistas de precios.

El costo de los materiales es el *costo real de las materias primas*, pero incluye los fletes y los impuestos a las ventas. Es necesario determinarlo exactamente de acuerdo con la secuencia de instalación o de uso.

Costos exactos de la fuerza de trabajo

Cierto contratista de instalaciones eléctricas, llamado Bill Edge, había contraído el hábito de utilizar precios unitarios y otros métodos de "promediación" cuando calculaba sus costos de la fuerza de trabajo. En el curso de los años había llegado a un cálculo de 2 horas para cada uno de los artefactos, al margen de la magnitud, el número o la ubicación. En el caso de un trabajo que exigía la sustitución de 1.100 artefactos, el señor Edge formulaba la siguiente oferta:

2.200 horas-hombre a $ 5	=	$ 11.000
Costo de los artefactos	=	17.000
Otros costos directos	=	800
Costos directos totales	=	$ 28.800

Agregaba a esta cifra base los costos generales y la ganancia y así obtenía el precio de su oferta (o precio de venta).

Mack Worthmore era otro contratista de la misma especialidad. Calculaba el costo de los artefactos de igual modo que el señor Edge. Pero cuando se trataba de la fuerza de trabajo, aplicaba un método distinto. El primero no calculaba la fuerza de trabajo sobre la base de presupuestos. Estudiaba la tarea para descubrir la manera más económica de realizarla.

Así, comprobaba que dos hombres podían instalar un artefacto en 20 minutos. Luego calculaba que cuatro hombres podían realizar el trabajo en el plazo de un mes, con un costo de fuerza de trabajo equivalente a $ 3.600.

Por consiguiente, los costos directos del señor Worthmore eran los siguientes:

Fuerza de trabajo	=	$ 3.600
Costo de los artefactos	=	17.000
Otros costos directos	=	800
Costos directos totales	=	$21.400

La oferta (o precio de venta) del señor Worthmore era varios miles de dólares inferior a la del señor Edge. La diferencia se originaba en los costos *exactos* de la fuerza de trabajo.

Aunque los dos hombres utilizaban el mismo método de cálculo de los gastos generales y la ganancia, el señor Worthmore trabajaba con una base inferior: costos directos de $ 21.400, comparados con los $ 28.800 del señor Edge. Por lo tanto, el principal factor controlable en una oferta está representado por los costos estimados de la fuerza de trabajo. Por supuesto, uno puede utilizar precios unitarios y "promedios" para verificar los costos de la fuerza de trabajo calculados en el caso de determinada tarea. Pero no debe confiarse exclusivamente en ellos.

Un modo eficaz de calcular los costos de la fuerza de trabajo es enumerar las tareas totales en pasos o fases. Cada fase exigirá cierto número de horas-hombre o de días-hombre. La cifra incluida en la oferta debe ser exactamente lo que estas horas-hombre o días-hombre cuesten al empresario. Debe incluir todo lo que tendrá que pagar: impuestos sobre la nómina de sueldos, indemnizaciones a los trabajadores, vacaciones, y otros beneficios.

Cuando se calculan los costos de la fuerza de trabajo —trátese de las tareas que se desarrollan en el taller, en la obra o en la casa del cliente— hay que buscar siempre maneras más eficaces de ejecutar la tarea. Este aumento de la eficiencia puede contribuir al carácter competitivo de la oferta.

Costos integrales del equipo

También hay que tener en cuenta los equipos que se utilizarán en un trabajo. El modo de determinar su costo real dependerá de que se lo alquile o se lo posea en propiedad.

El problema es obtener un costo unitario —en dólares por hora, día, semana o mes— para cada elemento del equipo. Si el empresario es dueño de éste, la depreciación constituye un factor importante.

EVALUACIÓN DE LOS COSTOS GENERALES

Antes de sumar a una oferta una tasa equitativa en representación de los gastos generales hay que determinar dos aspectos. Primero, *¿en qué consisten* los gastos generales en la situación dada? Segundo, ¿cuál es su costo?

Dicho brevemente, el rubro de gastos generales está representado por el grupo de costos generales y permanentes que no pueden asignarse a determinada tarea o producto. Los gastos generales incluyen factores como los seguros, los impuestos, el alquiler, el teléfono, el personal de la oficina y los sueldos de la administración general —los del propio empresario y los del personal que realiza los cálculos o practica la supervisión general—.

Sobre la base de sus propios registros el empresario debe saber determinar el nivel de los gastos generales. Si, por ejemplo, el año pasado el empresario consagró $ 24.000 al grupo de gastos generales, en este caso su promedio mensual alcanzó a $ 2.000.

Si, además, el año pasado realizó ventas brutas por la suma de $ 160.000, sobre una base porcentual, en este ejemplo, los gastos generales alcanzaron al 15 por ciento de las ventas brutas.

Estas razones, como porcentaje o como cifra unitaria de gastos generales (ambos basados en la experiencia anterior y el material extraído del archivo), facilitan al empresario la tarea de prorratear los gastos generales entre las distintas tareas de corto alcance. Sin embargo, como ocurre con todas las razones de este tipo, es necesario aplicarlas con cierto criterio, sobre la base de los hechos aportados por la situación actual.

La incorporación de los gastos generales a la oferta

Los contratistas utilizan diferentes métodos para incorporar los gastos generales a sus ofertas. Tres métodos muy corrientes son:

(1) La incorporación de un porcentaje común a los costos directos.

(2) La suma a los costos directos de una magnitud que representa lo que a juicio del empresario el mercado soportará, y

(3) La suma a los costos directos de una magnitud que representa una evaluación cuidadosa de los gastos generales específicos (o servicios administrativos) vinculados con la tarea.

Sumar generosa y mecánicamente un porcentaje en representación de los gastos generales puede ser peligroso. El caso de John Highspeed es un ejemplo oportuno. Hace cierto tiempo llegó a la conclusión de que la proporción del 15 por ciento de los costos directos cubría sus gastos generales.

Por ejemplo, en una oferta cuyos costos directos sumaban $ 12.000, agregó $ 1.800 por gastos generales, y perdió el trabajo. El contratista que obtuvo el encargo también utilizaba el 15 por ciento como índice de los gastos generales. Pero había comprobado su validez en las condiciones *dadas* y llegado a la conclusión de que e trabajo en cuestión implicaba gastos generales por la suma de $ 1.500.

Tom Sharp adapta la oferta al mercado cuando se trata de calcular los gastos generales. Su deseo de conseguir el trabajo es tan imperioso que reduce exageradamente la cifra de sus gastos generales. Por ejemplo, si tiene costos directos de $ 12.000 es posible que le sume sólo $ 900, con el fin de mantener bajo su precio de venta.

De este modo obtiene muchos encargos, pero no compensa sus gastos generales. "Trabajo mucho", afirma, "pero apenas consigo mantenerme". Y cabe afirmar que es un hombre afortunado, porque en realidad otros se arruinaron haciendo lo mismo que él.

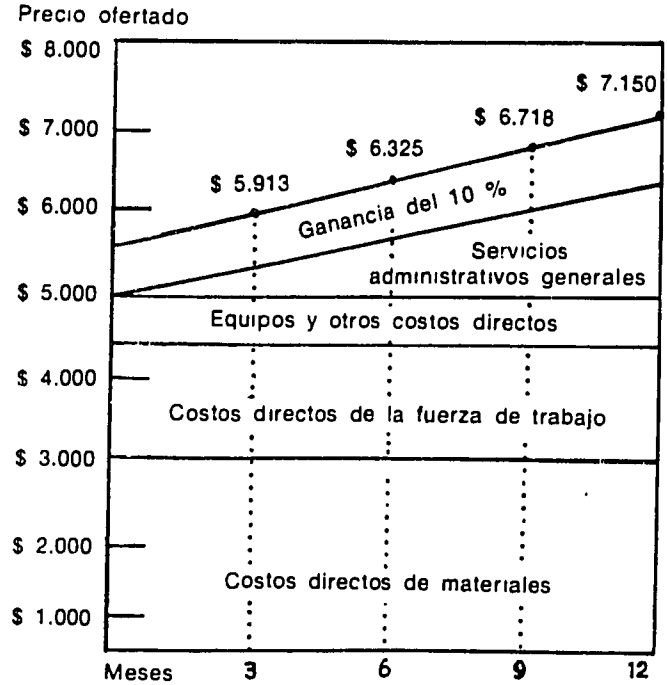
Bob Prudence utiliza el tercer método. A los costos directos agrega una suma que representa los servicios administrativos adecuados que la tarea exige realmente.

Así, en un trabajo cuyos costos directos sumaban $ 12.000 calculó gastos generales por $ 2.000 En otro cuyos costos directos alcanzaban a $ 11.500, sumó gastos generales por $ 3.000. La razón de estos criterios diferentes consiste en que la segunda tarea requería más fuerza de trabajo durante un período más prolongado que la primera.

A veces la insistencia del señor Prudence en agregar una cifra realista de gastos generales significa la pérdida de un trabajo. Pero, como él mismo dice, "procuro mantenerme a la par de los costos generales que afronto hoy, y luego trato de que cada encargo pague la participación que le corresponde".

Siempre que se calculan los gastos generales debe sumarse la cantidad que corresponde. Si el empresario cobra demasiado, sus ofertas serán excesivamente altas y se encontrara en desventaja frente a sus competidores. En cambio, si agrega una cifra excesivamente reducida en representación de los gastos generales, estará deteriorando su ganancia incluso antes de haber obtenido el trabajo.

DURACIÓN DEL TRABAJO Y PRECIO DE VENTA



Este gráfico describe una tarea con costos directos de $ 5.000. Para obtener una ganancia del 10 % debe proponerse una oferta de $ 7.150 en un programa que se completará en 12 meses. Las ofertas de $ 6.718, 6.325 y 5.913 aportarían la misma ganancia con programas de 9, 6 y 3 meses respectivamente.

LA DURACIÓN DE LA TAREA INFLUYE SOBRE EL PRECIO

Normalmente los costos *directos* del trabajo no varían, sea cual fuere su duración. Pero en la práctica las cosas pueden ser distintas. Por ejemplo, la mala coordinación —la remisión tardía de materiales o el retraso de los subcontratistas— quizá contribuya a prolongar excesivamente un trabajo.

Estos hechos implican siempre un riesgo en la oferta. Lo importante es tener conciencia de estas posibilidades cuando se planifica la coordinación de los distintos elementos de la obra.

Como lo muestra el diagrama de la página 961, la duración de la tarea influye sobre el precio indicado en la oferta, o precio de venta. Ocurre que un empresario consigue un trabajo por $ 5.913 en una tarea calculada en 3 meses. Pero las cosas salen mal —parece obra de la mala suerte— y le insume 6. El empresario perdió $ 412, es decir, la diferencia entre $ 6.325 y el precio ofrecido para un trabajo de 3 meses.

LAS RELACIONES HUMANAS INFLUYEN SOBRE LA OFERTA

Algunos pequeños empresarios que presentan presupuestos para obtener contratos ya conocen la importancia de las relaciones humanas. Saben que las buenas relaciones con dos grupos de personas aumentan las posibilidades de obtener encargos lucrativos.

El primer grupo está formado por los empleados y los trabajadores del comerciante o contratista. Es esencial mantener buenas relaciones con ellos.

Dice el propietario de un pequeño garaje: "Mis dos empleados entienden que la gente desea que se le devuelva rápidamente el automóvil. Y en una semana de mucho trabajo los tres podemos empezar y acabar un montón de coches para el sábado a mediodía."

El segundo grupo con el cual son fundamentales las buenas relaciones no pertenece a la empresa del pequeño comerciante o contratista. Lo forman los banqueros, los arquitectos, los ingenieros, los agentes de seguros, los miembros de diferentes organismos públicos, los afiliados a la asociación comercial de la especialidad, los representantes sindicales, los contratistas generales y los subcontratistas, así como los proveedores.

Las buenas relaciones que permiten una adecuada coordinación de los distintos aspectos del trabajo son fundamentales para realizar este último con ganancia. Como afirma una mujer que dirige una pequeña empresa de decoración de interiores:

"En mi primer encargo perdí dinero porque el proveedor entregó los azulejos 3 días más tarde. De modo que no pude mantener mi lugar en la lista del colocador de azulejos. Esos 3 días iniciaron una reacción en cadena que finalmente me retrasó en un mes." La mujer resolvió su problema consiguiendo un proveedor más complidor.

EVITE LOS ACTOS IMPULSIVOS

Permitir la participación de ciertos impulsos psicológicos en el proceso de preparación de la oferta puede ser peligroso. Hay que vigilar aspectos como la existencia de mano de obra ociosa y de equipos sin utilizar, el exceso de pedidos pendientes o la falta total de ellos.

Una actitud impulsiva en estas cuestiones puede ser perjudicial. Como dice el propietario de una pequeña empresa de clasificación de granos: "Había poco trabajo, de modo que presenté un presupuesto bajo. En definitiva, perdí $ 15 e inmovilicé el equipo precisamente cuando lo necesitaba para otra tarea".

Los propietarios de pequeñas empresas contratistas también deben evitar la complacencia. Uno de ellos afirma de cierto tipo de tarea: "Tantas veces he presentado ofertas para conseguir esos trabajos, que puedo prepararlas con los ojos cerrados; pero evito hacerlo ".

Sin embargo, los impulsos de los competidores a veces favorecen al empresario. Este no debe dejarse dominar por el pánico cuando comprueba que sus competidores ganan varias licitaciones con ofertas bajas.

Si se comprometen en la realización de trabajos poco lucrativos, no es nada probable que en adelante presenten ofertas realistas.

Una buena regla práctica aconseja siempre calcular *cada* tarea cuando se presentan presupuestos. Y dominar los impulsos, absteniéndose de basar en ellos la oferta propuesta.

¿CUÁNTO PUEDE GANAR EL EMPRESARIO?

Por supuesto, la ganancia del empresario depende del tipo de empresa que administra. Pero lo que importa es que cada oferta debe representar cierto aporte al monto total de la ganancia.

Conviene que el empresario maneje con extremada cautela la presentación de ofertas que no incluyan ganancias. Con mucha frecuencia ocurren cosas inesperadas que elevan los costos y convierten el trabajo en fuente de pérdidas.

Cuando intenta determinar la ganancia incluida en una oferta, debe recordar los riesgos. Algunas empresas —por ejemplo, las que se dedican a trabajos de remoción de tierra— afrontan riesgos mayores que otras. He aquí algunos: planes confusos, desconocimiento de la zona, las condiciones del tiempo, programas muy rígidos, supervisión, variaciones de algunos materiales de carácter fundamental, normas punitivas muy severas, y que se depende de la colaboración de otros.

Al preparar la oferta hay que contemplar estos riesgos. Tal vez el empresario esté en condiciones de evitar algunos. Por ejemplo, quizá pueda asignar cierto tiempo suplementario a un proveedor de materiales cuyas entregas suelen retrasarse.

Lo que importa es tener conciencia de todos los riesgos, por pequeños que sean. Luego se los contemplará del mejor modo posible para elaborar un precio de venta que incluya una ganancia para la empresa.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Los empresarios interesados en profundizar el tema de la oferta asignada a la tarea posiblemente tengan interes en revisar las referencias que se indican a continuacion Esta lista es inevitablemente breve y selectiva De todos modos no ha habido intención de menoscabar a los autores cuyas obras no se mencionan

Building Construction Estimating (Calculos de la construccion de edificios) George H Cooper McGraw-Hill Book Co Inc

Electrical Estimating (Calculo de instalaciones eléctricas) Ray Ashley, McGraw-Hill Book Co Inc 330 W 42d St Nueva York 36,N Y 3ra edicion 1961

Estimating General Construction Costs (Calculos de los costos generales de la construccion) L Dallavin F W Dodge Corp 119 W 40th St Nueva York 18 N Y 1957

"Use These Tables to Estimate Man Hour Requirements for Installing Welded Piping" (Tablas para calcular las necesidades de horas-hombre en la instalacion de cañerias soldadas) *Heating Piping and Air Conditioning* Setiembre de 1961 Keeney Publishing Co . 6 N Michigan Ave Chicago 2 illinois. Mensual

5. LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LA PEQUEÑA EMPRESA

por W. Warren Haynes, profesor de economía, Universidad de Kentucky, Lexington, Kentucky

ASPECTOS PRINCIPALES

Las entrevistas celebradas con 88 pequeños propietarios revelaron el uso de varios métodos de fijación de precios: (1) sobre la base del costo total, en cuyo caso el precio cubre la fuerza de trabajo, el material y los gastos generales, así como un porcentaje preestablecido de ganancia; (2) sobre la base del margen bruto, que implica el agregado de un margen al precio mayorista; (3) la fijación de precios sugeridos, de modo que se ajusten a las sugerencias de los fabricantes o los mayoristas y (4) la fijación de precios "corrientes", método que implica imitar los de los competidores.

La mayoría de las empresas que participaron en el estudio aquí resumido utilizó uno de estos métodos como punto de partida, pero prestó cierta atención a otros factores.

El informe destaca que es más importante razonar con acierto que adoptar normas específicas, porque el razonamiento se adapta mejor a las circunstancias distintas o cambiantes.

Un enfoque razonado de la fijación de precios implica la comparación entre los efectos de un precio sobre el ingreso total, *o producto de las ventas, y sobre los costos* totales.

Los precios son un factor fundamental en la determinación de las ganancias y, en definitiva, en el éxito o el fracaso de una empresa comercial. Por consiguiente, la fijación de ellos en los artículos y los servicios es una de las responsabilidades más importantes de los pequeños empresarios. En el estudio aquí condensado se entrevistó a los gerentes de 88 pequeñas empresas para determinar (1) sus métodos de decisión en el problema de la fijación de precios y (2) el razonamiento que aplicaban al elegir y aplicar sus métodos.

MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Fijación de precios sobre la base del costo total. Muchos empresarios estiman que el precio de cada producto debe cubrir todos sus costos. Este enfoque, denominado fijación de precios sobre la base del costo total, significa que el precio en cuestión tiene que cubrir la fuerza de trabajo, los materiales y los costos generales, más un porcentaje predeterminado de ganancia.

Pero las comprobaciones del estudio demuestran que pocas pequeñas empresas adhieren rígidamente a una política de fijación de precios sobre la base del costo total. Muchos gerentes manifiestan su preferencia por este criterio, pero cuando llega el momento de establecerlos realmente sus decisiones sufren la influencia de la demanda y de otros factores.

OBTENCIÓN DEL INFORME COMPLETO

Pueden adquirirse ejemplares del informe completo, titulado "La fijación de precios en la pequeña empresa", solicitándolos a University of Kentucky Press, Lexington, Kentucky.

El informe fue preparado de acuerdo con el programa de subsidios a la investigación de la Administración de la Pequeña Empresa (1959). Puede consultarse en cualquier filial de la APE o en algunas bibliotecas cuyas direcciones facilitan las mismas filiales de este organismo o su casa central.

32

Márgenes flexibles. Una práctica corriente es utilizar los costos totales, no como un punto inflexible que determina el precio, sino como un límite inferior por debajo del cual el precio no debe descender, es decir, un punto de referencia a partir del cual se suman márgenes flexibles. En la fijación real de precios se observan dos tipos de flexibilidad: (1) ajustes en el curso del tiempo a las variaciones de la demanda o de la competencia, y (2) variaciones entre distintos productos en un momento dado en razón de la diferente acogida que ofrece el mercado a los productos individuales.

Fijación de precios cuando se ignoran los costos del producto. Algunas empresas no utilizan una fórmula de fijación de precios sobre la base del costo total porque no pueden calcular con suficiente exactitud sus costos. Las firmas que diseñan jardines y paisajes ilustran esta situación. Sus productos se desarrollan a lo largo de años y sufren deterioros imprevisibles por causa del tiempo, las enfermedades y las variaciones de la demanda. Es difícil distribuir los costos de la fuerza de trabajo, los gastos generales y los fondos invertidos en las plantas que están desarrollándose. En esos casos las decisiones referidas a la fijación de precios sufren la profunda influencia de la demanda y la competencia, así como del nivel adquisitivo de la población.

Fijación de precios sobre la base del margen bruto. Otra pauta muy común de fijación de precios consiste en sumar el margen al costo del mayorista. Este método, denominado a veces fijación de precios sobre la base del margen bruto, es corriente en el comercio mayorista y minorista. Algunas empresas calculan el margen como porcentaje del costo mayorista; otras, como porcentaje del precio de venta.

Como en el caso de la fijación de precios sobre la base del costo total, las empresas que utilizan el método del margen bruto generalmente no aplican igual margen a todos los rubros ni constantemente a un artículo o servicio determinado. Es más lucrativo tener en cuenta el efecto de los diferentes precios sobre el volumen de ventas, y luego resolver qué productos admiten márgenes elevados y cuáles los exigen inferiores.

Los precios sugeridos y "corrientes". Otro enfoque de la fijación de precios, adoptado con frecuencia por las pequeñas empresas, consiste en ceñirse a una guía externa. Algunos gerentes, en cambio, prefieren regirse por sus propias decisiones al respecto. En el curso de este estudio se observa que los minoristas tienden a aceptar los precios sugeridos por los fabricantes o los mayoristas. Otros administradores se limitan a aplicar los fijados por empresas similares.

Un enfoque razonado de la fijación de precios. Cualquiera de los métodos indicados puede ser el más lógico en ciertas circunstancias. Pero es más importante elaborar un método de razonamiento acerca de los precios que adoptar reglas específicas. Una vez formuladas, ellas tienden a continuar en vigencia aunque ya no sean aplicables. Un razonamiento eficaz se adapta a las circunstancias diferentes o cambiantes.

En efecto, un enfoque bien razonado de la fijación de precios implica una comparación de la influencia de una decisión sobre las ventas totales o ingreso y sobre los costos totales. Atiende al aumento o la disminución de los ingresos y los costos no sólo del producto en cuestión sino de la empresa en general. Si cierta variación del precio determina un aumento mayor de las ventas totales que de los costos totales, acrecentará las ganancias y convendra promoverla. O si determina una reducción de los costos mayor que los ingresos, la decisión también debe ser favorable.

Es muy posible que un artículo o un servicio vendido en menos que el precio basado en el costo total represente de todos modos una útil contribución al ingreso total (1) si al adoptar otro criterio las instalaciones utilizadas permanecieran ociosas o si se utilizaran de modo menos lucrativo, o (2) si la venta del artículo con un precio inferior influyera favorablemente sobre otras fases del negocio.

En cambio, un precio que parece satisfactorio desde el punto de vista de un criterio basado rigurosamente en el costc total a veces es inconveniente cuando se contemplan sus efectos generales.

Por lo tanto, es evidente que el buen razonamiento acerca de la fijación de precios exige prestar atención a una serie de factores, además de los costos reales del producto o el servicio en cuestión.

PRÁCTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Las firmas entrevistadas informaron la existencia de una amplia variedad de prácticas de

período de cinco años y con la dirección de fijación de precios. Aquí se describen brevemente algunas.

Un vivero. Esta empresa, que tiene unos 12 empleados y unas 30 hectáreas, vende plantas al por mayor a viveros minoristas, florerías, etc. Cultiva e injerta la mayoría de sus plantas, pero compra algunas semillas y retoños. Aparentemente, el criterio de la ganancia general rige la conducta del propietario. Asimismo, manifiesta el deseo de ayudar a los minoristas a obtener ganancia: "Mientras obtengamos un beneficio satisfactorio no hay motivo para elevar los precios", afirmó. Y agregó: "Vendemos a gente que a su vez necesita vender para ganar".

La empresa no modifica con frecuencia sus precios. La calidad suministrada por cierto precio puede mejorar ligeramente si los cultivos fueran buenos; además, se cobra menos por las plantas imperfectas. El propietario cree que al realizar el menor número posible de variaciones de precios ayuda a los clientes y contribuye a mantener buenas relaciones. No reduce con frecuencia los precios, pero a veces lo hace si sus existencias alcanzan un nivel muy elevado Cuando rebaja los precios, avisa a los clientes regulares para que puedan aprovechar la ocasion.

Segun parece, cree que si determinado artículo "se mueve" es lucrativo Ha abandonado muchos rubros que a su juicio no eran convenientes y ha concentrado sus esfuerzos en una reducida seleccion de artículos de gran volumen de ventas.

Además, no cree necesario medir los costos. En realidad procura anticipar en general las tendencias del volumen de la demanda y modifica sus plantaciones en concordancia con ese cálculo. Sin embargo, no presta mucha atención a la relación entre el precio y el volumen.

El mercado de los viveros mayoristas incluye a un elevado número de empresas, pero no parece que la competencia de precios entre ellas sea muy grande. Este propietario afirma que no le preocupan mucho los precios de otras empresas.

Un taller de reparación de automóviles. Se trata de una empresa de propiedad personal, con tres empleados. En la ciudad hay varias decenas de competidores, pero sólo unos pocos se especializan en la reparación de la carrocería, como hace esta empresa.

Esta compañía calcula los precios de los repuestos de acuerdo con los manuales nacionales que traen los precios sugeridos por los fabricantes. El margen es la diferencia entre los precios minoristas indicados en los manuales y los mayoristas de las facturas La empresa otorga a las compañías de seguros un descuento del 10 % sobre los repuestos.

El tiempo se calcula de dos modos: (1) sobre la base de las pautas indicadas en los manuales nacionales (en general, esta empresa obtiene tiempos más reducidos) y (2) a partir de la experiencia. En los trabajos de reparación de la carrocería, la experiencia y el criterio son las bases. El cálculo representa una oferta garantizada, excepto el caso de problemas del motor, que quizá no se descubran inicialmente.

El tiempo se cobra de acuerdo con la tasa de $ 4 por hora El propietario afirma que obtuvo la tasa del siguiente modo: (1) Es el precio que cobran algunos de sus competidores. (2) Aunque otros competidores cobran $ 4,50, él desea mantener una tarifa baja para obtener un número suficiente de trabajos. También sostuvo que como sus gastos generales fueron mas reducidos no es necesario cobrar tanto para cubrir los costos

Hay modos de modificar los precios que inicialmente pasan inadvertidos En el caso de los clientes que buscan ofertas bajas y examinan cuidadosamente los cálculos, la empresa evita los arreglos que no son necesarios. Cuando el volumen de actividad decae, la administracion no realiza ofertas inferiores a los costos, pero procura no incluir en el cálculo rubros innecesarios. Se obtiene cierto grado de flexibilidad modificando el número de trabajos extra incluidos —por ejemplo, la pintura de raspones— que pueden ignorarse en ciertas condiciones.

La empresa puede reducir los costos utilizando repuestos usados, práctica que debe informarse al cliente.

Un cliente regular que tiene un elevado número de vehículos merece un tratamiento más favorable. Se le informa de las novedades y puede adoptar rápidamente las medidas pertinentes.

Una tienda de ropa para hombres. En una ciudad de más de 100.000 habitantes, una tienda de ropa para hombres y niños pasó, en un sus nuevos propietarios, de la quiebra a una

ganancia de $ 12.000 El negocio se orienta hacia los sectores de ingresos medios y los estudiantes, y destaca precios de competencia y el volumen de sus ventas.

El propietario señala que desde el punto de vista ético de ningún modo se opone a cobrar lo que el cliente esté dispuesto a pagar. Pero la tienda realiza continuos experimentos con diferentes medidas que destacan los ahorros realizados con los precios.

El dueño reconoce francamente que una línea anunciada en todo el país la vende a menos del precio publicado, con el fin de crear cierto volumen de ventas Esta táctica determinó que un competidor se quejase al fabricante. En muchas ocasiones se anuncia la venta de corbatas, medias, etc., a precios menores que el costo para ampliar el volumen de ventas y las posibles de otros artículos. La tienda realiza con mucha frecuencia ventas especiales de un artículo u otro.

Se utilizan diferentes margenes, pero el propietario procura mantener un margen medio del 40 %. Ahora que esta obteniendo ganancia se propone adoptar tacticas mas conservadoras de fijacion de precios

Ademas desarrolla una agresiva campaña de publicidad que destaca las ventajas de los precios de su negocio Segun explica, el costo de aquella se ha visto compensado holgadamente por las ganancias suplementarias De todos modos, ha estado reduciendo la campaña de publicidad, y se ha ajustado mas rigidamente al nivel de 3 % de las ventas.

Una imprenta. Este taller, que tiene 10 empleados, es uno de los más pequeños de una industria que cuenta con más de 80 empresas, en una ciudad que supera los 100.000 habitantes. La empresa se ajusta con relativa estrictez al sistema del costo total más un margen del 20 por ciento. Se atiende poco a las condiciones de la demanda o al mercado. La información acerca de los costos se elabora a partir de fuentes externas (manuales de carácter nacional que suministran datos por regiones), pero se controla este material comparándolo con los resultados que la empresa obtiene. Si los ingresos no cubren bien los costos es posible que la empresa eleve las tarifas. Se controlan permanentemente los trabajos individuales para comprobar si cubren los costos. La administracion también está influida por las declaraciones generales de réditos.

Hay pocos indicios de la aplicación de diferenciales de precios. Se cobran tarifas unitarias inferiores en el caso de pedidos muy grandes, pero parece que ellas se relacionan con los cálculos de costos, así, por ejemplo, los de la composición se distribuyen sobre un número más elevado de ejemplares. Es posible que el propietario cobre más los trabajos urgentes si la imprenta está muy atareada; pero si hay poco trabajo, omitirá esta sobretasa. En los sobres y el papel con membrete se aplica un margen del 10 %. La empresa no gana en estos artículos, pero los mantiene como un servicio prestadc a los clientes.

El propietario concede mucha atención a las necesidades de equipo. Al trasladarse a su nueva planta vendió algunas máquinas que no utilizaba mucho. Se ha desprendido de algunas planas que imprimían pliegos de gran tamaño, porque no tiene mucho trabajo de ese tipo y puede remitirlo a otros establecimientos. La empresa no formula ya ofertas en ciertas clases de trabajo, porque la preparacion de aquéllas representa una considerable labor administrativa

No se aprovechan las diferencias en la medida en que la clientela estaria dispuesta a admitirlo. Al mismo tiempo, parece que la posibilidad de elevar los precios esta limitada por la competencia El propietario se opone a reducirlos para obtener trabajos

En general, la empresa no indica de antemano sus precios. Así, la administracion evita perder tiempo en esas tareas. Pero se calculan muy cuidadosamente los costos reales y se los compara con los cálculos de los costos nacionales. En este caso la empresa procura no cobrar demasiado para evitar los posibles efectos de esa actitud en los trabajos futuros. Más aún, cuando en algunos trabajos los costos son un tanto elevados la firma reduce el margen.

Un fabricante de muebles. Esta empresa, que está a cargo de su propietario y tiene 40 empleados, se especializa en reproducciones de muebles antiguos. Está situada en una ciudad de 10.000 a 20.000 habitantes y no tiene un sistema formal de fijación de precios. Cuando adopta decisiones en este sentido el propietario actúa bajo la influencia de su nivel general de ingresos y su disponibilidad de dinero en efectivo. También es factor importante el deseo de conservar el movimiento de la fábrica.

Este empresario cree que la competencia de los muebles de calidad inferior, producidos masi-

vamente, impone un límite a lo que él puede cobrar. En realidad, sugiere la aplicación de un margen inferior al habitual, en el nivel minorista, para evitar el riesgo de que la diferencia de precios determine la pérdida del mercado. Algunos negocios rehúsan ofrecer este tipo de muebles, precisamente por causa de lo reducido del margen.

A pesar de la considerable importancia de la competencia, los costos hasta cierto punto influyen sobre el propietario. Hace poco levantó los precios en un 4 % —el primer aumento en diez años— para posibilitar un acrecentamiento de salarios.

Distribuye una lista de precios, que incluye los mayoristas y los minoristas sugeridos. No intenta imponer estos últimos, en realidad, parece tender a una actitud flexible. La mayoría de los minoristas compra al precio mayorista publicado; pero el empresario está dispuesto a negociar los precios con cada vendedor, e incluso con los consumidores finales. Cree que esta disposición a negociar ha sido un factor de su éxito. Pero no acuerda precios especiales en los casos en que esta medida afectaría a las ciudades donde ya tiene algunas "cuentas".

No hay pruebas en el sentido de que al fijar sus precios aproveche la existencia de una gran acumulación de pedidos —como se da el caso— o de que reduzca gran cosa los precios cuando hay poco trabajo. Este empresario afirma que su objetivo no es la maximización de la ganancia; le interesa un flujo de fondos que le aporte un ingreso moderado y financie la expansión y el reemplazo de las máquinas.

ACERCA DE ESTE TRABAJO

Este estudio se basa en entrevistas intensivas con administradores de 88 empresas de Kentucky, las más pequeñas con uno o dos empleados, y las principales con más de 200. Dichas firmas incluían 26 minoristas, 6 mayoristas, 21 empresas de servicios, 2 empresas minoristas que combinaban artículos y servicios, 28 fabricantes y 5 viveros de flores o plantas.

El informe completo incluye un análisis de las teorías de la fijación de precios expuestas en este y otros trabajos, la historia de algunas empresas entrevistadas y un análisis y evaluación de los datos recopilados.

c968

Pueden obtenerse ejemplares de este resumen en las filiales de la APE y en su casa central, en Washington. Sin embargo, este resumen y el informe que le sirve de base representan las opiniones del investigador y no la posición oficial de la Administracion de la Pequeña Empresa.

III

Desarrollo de dos casos

Caso I

UN SERVICIO DE HELICÓPTERO EN EL CENTRO DE TEXAS

John Simunac se retiró recientemente de la Fuerza Aérea, donde era piloto de helicópteros, y regresó a su ciudad natal, en el centro de Texas, con el propósito de crear un servicio de alquiler de helicópteros. Durante los últimos dos años había investigado a fondo las perspectivas de esta actividad en esta área. Escribió, entre otras cosas, a la Cámara de Comercio local y se relacionó con las principales empresas dedicadas a la exploración, explotación y distribución de petróleo en esa región de Texas. Tiene motivos para creer que el servicio de alquiler de helicópteros es necesario y será bien recibido.

John se vinculó con el banco local y solicitó crédito a una compañía petrolera y a una importante organización de reparación de helicópteros. Después alquiló una casa, trasladó a su familia y consiguió espacio en un hangar y un local para oficina. Un contrato con una empresa de helicópteros le ha permitido alquilar un aparato de cuatro asientos, del mismo tipo que solía usar en la Fuerza Aérea. La señora Simunac dirigirá la oficina, llevará los libros y responderá a las llamadas telefónicas mientras John maneja el helicóptero.

Todo está listo para iniciar la actividad, y John afronta el problema de determinar los precios de su servicio. Sabe que en Dallas y Houston los servicios de aparatos de modelos semejantes generalmente se cobran entre 30 y 35 dólares la hora, pero no está seguro de que será posible exigir ese precio en su propio sector. De todos modos, cierta información que posee acerca de los costos puede ayudarle a orientar su decisión.

971

Sabe que otros pilotos afirman que sus aparatos se mantienen en actividad aproximadamente el 60% de las horas normales de tráfico comercial, es decir, unas 120 horas mensuales. Por su parte, cuenta con promesas de contratación que hacen creer posible alcanzar ese promedio.

Por el helicóptero pagará un alquiler mensual de 600 dólares, incluido el seguro, más 4 dólares por hora de funcionamiento del motor. El alquiler de la oficina y el hangar alcanza a 300 dólares mensuales. Sabe que la nafta de aviación le costará 7 centavos el litro y que probablemente utilizará unos 60 litros por hora. El aceite cuesta 50 centavos el litro, y presumiblemente gastará un litro por hora, incluidos los cambios de aquél. Los arreglos menores que no figuran en el contrato de alquiler del helicóptero sumarán término medio unos 36 dólares mensuales, de acuerdo con la información del fabricante.

Cálcula en unos 100 dólares los gastos administrativos —incluidos artículos de oficina, teléfono, permisos y gastos de depreciación— y ha decidido fijar arbitrariamente la suma de 100 dólares mensuales para gastos de publicidad. Calcula que él y su esposa necesitarán unos 600 dólares mensuales para complementar la jubilación y mantener su nivel de vida.

Hay que suponer que John no deberá afrontar otros costos y que al total de estos ultimos sumará una ganancia del 10%. Esta cifra equivale al 9% de las ventas. (Para convertir la ganancia como porcentaje de las ventas en ganancia como porcentaje del costo se utilizará esta fórmula: *la ganancia como porcentaje de las ventas* dividida por *100 menos la ganancia como porcentaje de las ventas* igual a la *ganancia como porcentaje del costo.)*

Hay que utilizar este método del "costo más la utilidad" para determinar el precio más bajo que John podría cobrar.

Observaciones

El interesado debe convertir primero las cifras mensuales en horarias. Como se ha determinado que el helicoptero funcionará 120 horas mensuales, pueden dividirse los costos mensuales por 120. A continuación se indican las conversiones:

Alquiler del helicóptero ($ 5 + $ 4)	$ 9,00
Alquiler del hangar y la oficina	$ 2,50
Reparaciones secundarias	$ 0,30
Gastos de oficina	$ 0,83
Publicidad	$ 0,83
Sueldo	$ 5,00

Ahora se puede calcular el costo por el método del "costo más la utilidad":

Costos directos:		
Alquiler y seguro del helicóptero	$ 9,00	
Nafta de aviación	$ 4,20	
Aceite	$ 0,50	
Reparaciones secundarias	$ 0,30	
Trabajo (sueldo)	$ 5,00	
Costos directos totales		$ 19,00
Costos indirectos		
Alquiler del hangar y la oficina	$ 2,50	
Gastos de oficina	$ 0,83	
Publicidad	$ 0,83	
Costos indirectos totales		$ 4,16
COSTO TOTAL		$ 23,16
GANANCIA		$ 2,32
		$ 25,48

Por consiguiente, John Simunac debe cobrar un mínimo de $ 25,48 por hora.

Caso II

COMPAÑÍA DE DECORACIONES MARQUIS

Henry Marquis termina de reunirse con su contador. Tal como sospechaba, las cifras del año que acaba de concluir demuestran que la ganancia ha disminuido otra vez, aproximadamente, un 2 por ciento, lo mismo que ocurrió el año anterior.

La Compañía de Decoraciones Marquis se ocupa principalmente en la pintura y el empapelado de interiores. La empresa fue fundada hace diez años y en general se ha desarrollado bien durante ese período.

Emplea cinco pintores y empapeladores que trabajan toda la jornada. El volumen de actividad es bueno y, aparentemente, la empresa obtiene buena parte de los trabajos disponibles.

Pero no parece que sea posible aumentar los precios, porque se trata de una actividad muy competitiva. El problema de la disminución de las ganancias está determinado por la elevación de los costos de los materiales y la fuerza de trabajo.

Es evidente que Henry debe hacer algo para acrecentar las ganancias, pero en todo caso no desea modificar los precios justamente ahora. Repasa una de las ofertas que suele presentar y llega a la conclusión de que no hay modo de reducir el costo de sus materiales manteniendo el nivel de calidad. Está seguro de que sus hombres son todo lo eficientes que podría exigírseles. Sin embargo, se le ocurre que podría realizar algunas economías si compra dos pulverizadores y los utiliza para la pintura rutinaria de interiores, lo que representa la mayor parte de su actividad. Dos de sus hombres ya tienen experiencia en el manejo de esta clase de equipo.

El fabricante afirma que el equipo permite ahorrrar el 15% del costo de los materiales y el 50% del costo de la fuerza de trabajo. Pero Henry no está seguro de que así sea. Además, sabe que el costo del equipo y su mantenimiento insumirán parte de las economías obtenidas.

973

Esta es una oferta típica correspondiente a uno de los trabajos de Henry.

Costos directos:		
Empapelador - 10 horas a $ 1,95	$ 19,50	
Ribeteador - 7 horas a $ 2,20	15,40	
Pintura de paredes - 4 galones * a $ 4,20	16,80	
Esmalte - 1 galón a $ 6,95	6,95	
Transporte - 20 millas a $ 0,14	2,80	
Costos directos totales		$ 61,45
Costos indirectos:		
Equipos y útiles	$ 8,95	
Gastos generales (60% de la fuerza de trabajo)	20,94	
Costos indirectos totales		$ 29,89
COSTO TOTAL		$ 91,34
Ganancia (10% de los costos: 9% del precio		$ 9,13
PRECIO		$100,47

* Medida de capacidad equivalente a 4 1/2 litros.

En el supuesto de que el lector sea un asesor administrativo que debe colaborar con Henry en la fijación de los precios, y de que también el costo (depreciación y mantenimiento) del equipo de pulverización en esta tarea ha sido calculado por el contador y alcanza a $ 7,98, utilizando el método de estimación de los costos debe demostrarse a Henry que el nuevo equipo le aportará más ganancias al mismo precio.

Observaciones

Corresponde destacar que el tiempo de trabajo del ribeteador no será influido por el nuevo equipo. De todos modos, cabe suponer que el tiempo del empapelador disminuirá de 10 a 5 horas, y que el costo de la pintura para las paredes puede reducirse de $ 16,80 a $ 14,28. También debe destacarse que el costo de otras piezas del equipo sera más o menos el mismo. La nueva oferta tendrá esta forma

Costos directos		
Pulverizador - 5 horas a $ 1,95		$ 9,75
Ribeteador - 7 horas a $ 2,20	$ 15,40	
Pintura de paredes (para el pulverizador)	14,28	
Esmalte	6,95	
Transporte - 20 millas a $ 0,14	2,80	
Costos directos totales		$ 49,18
Costos indirectos:		
Equipos, elementos y depreciación	$ 16,93	
Gastos generales - 60% de la fuerza de trabajo	$ 15,09	
Costos indirectos totales		$ 32,02
COSTO TOTAL		$ 81,20
Ganancia		18,80
PRECIO		$ 100,00

La ganancia, que alcanza a $ 18,80, se ha duplicado holgadamente. Ahora es el 23 % del costo, o el 18,8 % del precio de venta.

IV - EJERCICIOS

1. Elabórese una política de fijación de precios para determinada empresa. Debe hacerse por escrito. Explíquese cómo se determinarán los precios y enúnciense las fórmulas utilizadas.

2. Prepárese una lista de las medidas que se pueden adoptar con el fin de que los servicios ofrecidos sean más valiosos y de ese modo sea posible obtener precios más elevados.

3. Redáctese una circular, destinada a los clientes habituales, comunicándoseles el propósito de ofrecer precios más bajos.

V - BIBLIOGRAFÍA

Estas referencias a distintas publicaciones son utiles en un estudio de la fijacion de precios de los servicios en la pequena empresa Por supuesto no ha existido el proposito de menoscabar a los autores y a las fuentes no incluidos

Albaum G *Price Formulation* (Formulacion de precios) 1966 Universidad de Arizona Colegio de Comercio y Administracion Publica, Division de Economia y Comercio. Tucson,Arizona 85721

Bergfeld Albert J. y J. S Early y William R. Knobloch *Pricing for Profit and Growth* (La fijación de precios con vistas a la ganancia y el crecimiento) 1962 Prentice-Hall. Inc , Englewood Cliffs. Nueva Jersey 07632

Backman, Jules *Price Practices and Price Policies* (Prácticas y programas en relación con los precios). 1953. Ronald Press Co , Nueva York. N.Y 10010.

Harper, D.V. *Price Policy and Procedure* (Programas y procedimientos en relación con los precios). 1966 Harcourt, Brace and World, Inc., Nueva York, N.Y. 10017

Haynes, William Warren *Pricing Decisions in Small Business* (La fijacion de precios en la pequeña empresa). 1962. Administración de la Pequeña Empresa, Informe de Investigación Administrativa Universidad de Kentucky. Lexington, Kentucky 40506

Lennon, Victor A "What Is The Best Selling Price?" (¿Cual es el mejor precio de venta?), marzo de 1968 *Management Aids*, Nº 193 Administracion de la Pequena Empresa, Washington, D C. 20416

"Pricing Arithmetics for Small Business Managers" (Aritmetica de la fijación de precios para los administradores de pequeñas empresas), Administración de la Pequeña Empresa *Management Aids*, Nº 100, en *Annual* Nº 7. 1961 U.S. Government Printing Office, Washington, D.C. 20402

Pricing: The Critical Decision (La fijacion de precios. una decisión fundamental). 1961 American Management Association. AMA Management Report Nº 66. Nueva York. N.Y. 10020.

BIBLIOGRAFÍA EN ESPAÑOL

Barceló - *Lo que Ud. invierte en publicidad ¿es rentable?*
Ivars Moreno - *Manual para gerentes de empresa.*
Lafuerza - *Cómo vender más y mejor.*
López Gaffney-Souto - *Costos como herramienta de dirección.*
Reyes Ponce - *Administración de empresas. Teoría y práctica (1ª y 2ª parte).*
Zapico Medina - *Administración de empresas.*