

Claves para conseguir nuevos clientes

Curso de marketing para diseñadores
y empresas de base creativa

(ALDEA)MAC

7. Adopción de una política de precios

- **Diferencia entre Valor y Precio**
- **Valuación por horas**
- **Matriz de tasa diaria**
- **Diferenciación de actividades**

Diferencia entre Valor y Precio

Nunca hay que dar por hecho el precio. Generalmente los profesionales casi de cualquier profesión tenemos el mal hábito de subestimarnos, sin embargo debemos tener cuidado porque si fijamos precios demasiado altos no lograremos concretar ningún negocio, pero si por el contrario, ponemos un precio demasiado bajo, desearemos no haber obtenido ninguno. ¿Cómo debemos fijar un precio a nuestros servicios? No podemos cobrar más que la competencia suponiendo que podemos descubrir cuanto cobran realmente, o sea no podemos sobrepasarnos de los valores de mercado pero tenemos que tener muy en cuenta que lo que cobremos nos permita pagar todos los costos de nuestro emprendimiento más un margen que haga realmente mantenernos interesados y seguir haciendo el esfuerzo.

Para fijar una política de precios coherente tenemos primero que dejar en claro un par de conceptos básicos como valor y utilidad.

- **Valor/precio:** tenemos que tomar en cuenta que el precio que un cliente paga por un mismo servicio es mucho mayor que el que paga como consumidor de dos productos similares, esto ocurre porque la información sobre precios de servicios es generalmente insuficiente, difícil de comparar, porque los servicios son sustancialmente diferentes como son de diferentes los profesionales que los brindan y porque el valor de un servicio es mayor que el precio. Desde el punto de vista del marketing de servicios, precio y valor tienen poco que ver, lo que cobramos está remotamente relacionado con el valor o dicho de otra manera, el precio no se basa en el valor. Los precios se basan en los costos y en un margen de utilidad. Para lo cual primero debemos saber cuánto cuesta nuestro servicio.
- **Utilidad:** el margen de utilidad o contribución marginal es aquél porcentaje que se adiciona a los costos y que constituyen nuestra reserva financiera para evitar encontrarnos manejando muy cerca del precipicio. Un margen muy elevado puede dejarnos fuera de foco pero uno menor es como manejar un F1 sin cinturón de seguridad.

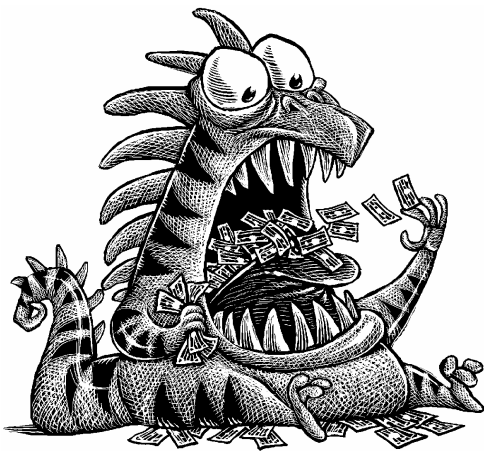
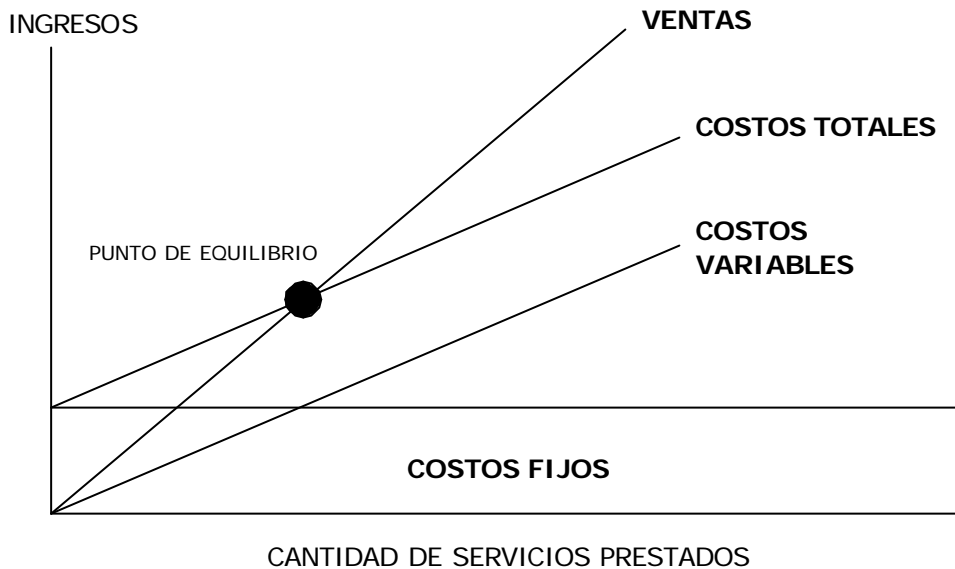
Estos dos conceptos nos permiten determinar nuestra CiPEq (cifra punto de equilibrio). Existen infinidad de métodos que sirven para calcular costos y fijar precios, yo les propongo tres de los que me parecieron más serios y aplicables para estudios de diseño, pero antes vamos a clarificar qué es eso del punto de equilibrio.

La cifra punto de equilibrio es aquel lugar en el que estamos a punto de caer o de sostenernos en el negocio. Por ello hay que tener en cuenta que es un lugar del que debemos alejarnos lo más posible para evitar fracasar, a veces escucho "mientras que por lo menos zafemos los costos vamos a estar bien, me conformo con eso", grave error, no va a pasar mucho tiempo para que quienes piensen de esa manera se den cuenta dolorosamente que estar con los costos y las entradas equilibradas no es suficiente. Los costos son los bienes y servicios que consumimos para prestar nuestros servicios profesionales y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Por área, nos sirven, por ejemplo, para comparar áreas de inversión
- Por tipo de bien consumido o prestado, conocerlos nos es útil cuando queremos reducirlos
- Por finalidad, a su vez son
 1. directos, que se aplican directamente al costo de servucción
 2. indirectos, se aplican mediante fórmulas que los distribuyen equitativamente
- Por tiempo o cantidad, a su vez son

1. fijos, dependen del tiempo transcurrido
2. variables, dependen de la cantidad de prestaciones

Para entender mejor que es una cifra punto de equilibrio es útil el siguiente esquema :



Para expresar estos conceptos como fórmulas:

$$CiPEq = TCF / PVu - CVu = TCF / MC$$

$$MC = PVu - CVu$$

CiPEq = Cifra punto de equilibrio
 TCF = Total costos fijos
 PVu = Precio de venta unitario
 CVu = Costo de venta unitario
 TCF = Total de costos fijos
 MC = Margen de contribución

Los costos fijos son un monstruito que tenemos que tener siempre bajo control, porque se va a comer una importante cantidad de nuestros ingresos mensuales y "existe" a pesar de que no hagamos nada.

OK, ¡qué lindo! ¿No?, ¡Vamos! No es tan difícil, si lo puede hacer un contador ¿Cómo no lo vamos a poder hacer nosotros que somos creativos? ahora veamos los métodos para calcular nuestros precios. A continuación les transcribo el artículo que escribí sobre precios cuyo éxito me motivó a recopilar el resto de la información para armar este curso.

¿Cómo hago para fijarle un precio a mis trabajos de diseño?

Cuando hace ya algunos añitos me planteé este tema y empecé a preguntarle a algunos colegas con más experiencia cómo hacían ellos, me encontré con respuestas del tipo (muy frecuentes en nuestro medio): Cobra de acuerdo al sistema de los "dígitos oscilantes" ó "masomenismo", de acuerdo al tamaño que supongas que tiene la empresa que te solicita el trabajo, si te parece grande cobra más y si te parece chica cobra menos", ó "de acuerdo a la cara del tipo", en el mejor de los casos me

recomendaron "ponele un precio a tu hora de trabajo y cobra de acuerdo al tiempo que te lleve el trabajo".

Si bien ésta última se acercaba, no me pareció muy seria y me dejaba casi tan en blanco como al principio. Recurrí a otros medios, analicé como se cotizan los honorarios profesionales en otros rubros de servicios, pregunté como hacen profesionales del diseño en otros países y después de andar un tiempo, estos fueron algunos de los métodos que encontré, espero les sirvan a menos como guía (tomando como ejemplo mi profesión, la de diseñador gráfico). Hay muchas teorías y métodos al respecto, en este caso referiré tres.

Cómo primera medida pongamos como norma los siguientes puntos:

- La nuestra es una actividad dentro del rubro "servicios", si bien entregamos algo tangible al final del trabajo (un disco, un original, o lo que sea) éstos no son más que un vehículo en donde plasmamos nuestras ideas o procedimientos.

- Tenemos que entender a nuestra actividad como una empresa, por más que trabajemos solos en casa o tengamos un estudio con personal contratado. En ambos casos los principios económicos son los mismos. Teniendo en cuenta que el objeto de cualquier empresa es el de generar utilidades para sus accionistas, a través de proporcionar bienes y/o servicios, cobrando un precio que cubre los gastos y genera una utilidad, cumpliendo así una función práctica dentro de la sociedad.

- Nuestra actividad debe generar una ganancia, esto que parece tan obvio, a veces no lo es tanto, sobre todo para diseñadores jóvenes que por hacerse de un lugar descuidan este aspecto, un derecho de piso no se paga regalando (o casi) un trabajo, con esto sólo se consigue prostituir el mercado y desvalorizar la actividad. O sea pan "tal vez para hoy" y hambre "seguro" para mañana.

- El dinero que obtiene nuestra empresa no es nuestro dinero, es dinero de nuestra empresa, que debe entenderse como un ente aparte de nosotros, por consiguiente debe pagarnos un sueldo, el que nosotros determinemos.

- La utilidad de la empresa, después de asignarnos un sueldo, cubrir gastos y pagar obligaciones impositivas, debe reinvertirse en la misma. Sino los costos futuros de actualización saldrá de nuestros bolsillos.

- Ofrecemos un servicio que puede y debe ser medido en tiempo. Cuando se analizan las diferentes formas de realizar un trabajo de diseño la única regla que puede ser universal es el tiempo, por lo tanto nuestras cotizaciones deben calcularse sobre la base de horas de trabajo.

La forma "rápida" es calcular nuestros gastos fijos, el resultado sumarlo a nuestra ganancia pretendida y dividir la cifra por la cantidad de horas que estimamos vamos a trabajar en un año, eso nos dará un precio por hora. Lo multiplicamos por tres y nos dará lo que tenemos que cobrar por cada hora que utilicemos en un proyecto. Realmente no recomiendo éste método, nos da una cifra fija, sin flexibilidad y seguramente no se va a ajustar a nuestra empresa en particular.

En otra de las fórmulas, que me llegó a través del intercambio de ideas en un foro de diseño con un diseñador mejicano llamado Jesús H. Gaytán Polanco, él me refería un método más preciso para cotizar con el esquema de horas de trabajo resulta útil dividir nuestro tiempo en tres categorías:

- Horas Diseño. En este concepto incluimos las horas que le dedicamos a las reuniones con los clientes, la investigación del proyecto, documentación, atención al cliente, visitas y toda aquella actividad que nos permita determinar un proceso, una premisa o guía para el diseño. Las "horas diseño" tienen el valor del sueldo del dueño dividido 160, que son las horas promedio que se trabajan en un mes.

- Horas Taller. Acá incluimos todo el tiempo que dedicamos a la elaboración de propuestas de diseño, creatividad, bocetado, pruebas, reuniones de control/aprobación, corrección y todo aquello que nos sirve para determinar un boceto hasta su autorización.

Las "horas taller" son los gastos fijos. La suma del alquiler del espacio físico, más otros sueldos, amortizaciones, gastos de servicios promedio, etc.

- Horas Producción. Y en este concepto determinamos el tiempo que usamos para desarrollar en forma final aquellos elementos que sirven para entregar al cliente los trabajos en forma definitiva. Son todos los sueldos, más todos los costos fijos, más gastos variables (materiales, nafta, mensajería y los gastos que son únicos para ese proyecto en particular).

A modo de ejemplo (y nada más que de ejemplo), supongamos que:

Me fijo un sueldo de \$ 1.500, lo que me da como resultado una "hora diseño" de \$ 9,37 (conviene fijarnos sueldos similares a los valores reales del mercado, como si trabajáramos para una empresa, o sea bajos).

Pago \$ 400 de alquiler en un lugar, tengo una asistente part-time que percibe un sueldo de \$ 400 mensuales, pago el último equipo en cuotas de \$ 250, gasto en promedio \$150 de servicios, en total \$ 1.200. Dividido por 160 horas, me da un precio de "hora taller" de \$ 7,50.

Además calculo que para el próximo proyecto en particular voy a gastar \$ 40 de nafta, \$ 150 en diversos materiales de trabajo y unos \$ 50 más en gastos varios. A esto le sumo el total de los sueldos y el total de mis gastos fijos, obtengo una cifra de \$ 2.940. Lo vuelvo a dividir por 160, resultando una "hora producción" de \$ 18,37.

Si el proyecto en cuestión calculo que me va a insumir alrededor de 25 "horas diseño", más 40 "horas taller", más 40 "horas producción", va a resultar un total de gastos de operación de \$ 1.269,25.

Falta aún agregar el margen de utilidad, se recomienda un promedio del 30% (nunca menos de un 20% y no más de un 45%), así que $1.269,25 + 30\% = \$1.650$. Esto es lo que debo cobrar, en teoría, al cliente.

Mientras más grande sea nuestra empresa, más costos fijos tendremos, pero menos horas nos insumirá resolver el trabajo, por el contrario si trabajamos solos en casa, menos costo pero más horas para realizarlo (en forma serial y no paralela).

El tercer método, un tanto más complejo, se basa en una matriz de tasa diaria, o sea calcular días de ocho horas en vez de horas en sí mismas, y para calcularla se siguen los siguientes pasos:

- Primero debemos determinar nuestro salario anual. Ya dijimos que aunque trabajemos solos, debemos considerarnos nuestros propios empleados.
- Luego cuáles son mis costos para mantener el negocio. Todos los costos fijos estimados para un año.
- La suma de estos dos puntos nos da como resultado una cifra punto de equilibrio.

Esta es la cifra que se necesita cada año para mantener andando el negocio sin ningún margen.

¿Cuántos días laborales hay en un año?

Hay 52 semanas disponibles para trabajar por año. De estas, dos semanas corresponden a días festivos, nos quedan 50. Casi todos faltamos al trabajo por enfermedad y otros temas personales, supongamos que dos semanas se nos van en eso, vamos por 48. Las vacaciones nos llevan más o menos 4 semanas más y que quedan 44 semanas. Nos manejamos con semanas de cinco días, con menos es difícil sostener el negocio y con más es difícil sostenernos y sostener la familia. Es decir que 44 (semanas) por 5 (días), hay 220 días disponibles al año. Obviamente todas esas horas nocturnas y los fines de semana que pasamos trabajando, hacemos como que no existen.

- Calculamos un porcentaje de utilización. Esto es para determinar que porcentaje de nuestro tiempo podemos cobrar para mantenernos y ganar. Hay horas "muertas" de reuniones, presentaciones, más reuniones y más presentaciones. Esas, en este caso, no se cobran. Para el diseño gráfico una tasa de utilización alrededor del 60 % parece apropiada.
- Necesitamos un margen de ganancia. Ya comentamos que más de un 40% nos va a situar muy alto y con menos de 20% nos fundimos ante el menor imprevisto. Determinemos tres tasas marginales dentro de estos porcentajes.

A. Mi salario anual U\$S _____
 B. Mis costos anuales de hacer el negocio U\$S _____
 C. Mi cifra de punto de equilibrio U\$S _____
 D. Mi total de días laborales _____
 E. Mi porcentaje de utilización (%) _____

Bajo Medio Alto

Número de días cobrados _____

F. Mi tasa marginal

	Margen (M)	(100 - M%)	
Bajo _____ %	_____	_____	
Medio _____ %	_____	_____	
Alto _____ %	_____	_____	

- Con calculadora en mano.

Pasamos cada una de las cifras que obtuvimos a los renglones correspondientes, el salario en el A, los costos en el B, la suma de ambos en el C, la cantidad de días en el D, en el E ponemos en el espacio del medio 60% y a los costados más/menos 10% (50 y 70). En el ítem F situamos tres márgenes de ganancia, 20 (ó cerca de) para "bajo" y 40 (ó cerca de) para alto, en el medio 30 parece lo mejor, a cada de estos porcentajes le restamos 100 (20- 100=80) y colocamos esta cifra en el espacio inmediatamente a la derecha y, muy importante, agregamos un decimal para cada una (0,80).

Ahora utilizamos una fórmula para calcular la matriz de precios. Para cada uno de los cuadrantes de la matriz, calculamos la tasa diaria:

Tasa diaria = Mi cifra de punto de equilibrio

Días cobrados x (100 - M%).

Es decir, para cada par de números de margen y días cobrados, primero dividimos el renglón C (Mi cifra de punto de equilibrio) por el número de días cobrados. Ahora divide eso por la cifra (100 - M%); como ya se ha dividido por una fracción, la cifra final será mayor que la intermedia.

Ahora tenemos la tasa diaria requerida para cubrir los costos y producir el nivel de margen con esa hipótesis de utilización. Escriba la cifra en el cuadrante de la matriz que se alinea con ese par de números y pase al siguiente par, hasta que complete la matriz. Si no hemos cometido errores, tendremos nueve tasas diarias; la mas baja estará en el cuadrante superior derecho y la mas alta en el inferior izquierdo.

¡Felicitaciones! Ahora ya sabemos cuanto cobrar. Descansemos un poco.

Hay que tener muy en cuenta la carga impositiva en todo esto, ya que en nuestro país es enorme y desproporcionada.

Aún cuando estas fórmulas son bastante simples de entender se basan en principios básicos de administración, y nos permiten ver en forma real si nuestro desempeño es realmente un negocio rentable o no.

Si el cliente nos pide reducir nuestra cotización, tenemos sólo dos opciones, disminuir el margen de ganancia, lo cual queda a nuestra discreción o reducimos las horas de trabajo arriesgándonos a ofrecer un trabajo de menor calidad. Si aún así nuestros costos siguen siendo altos, debemos disminuir gastos fijos, como nuestro sueldo, el de nuestros empleados, el alquiler, etc. Si no, corremos el riesgo de no poder afrontarlos a fin de mes y no habremos hecho ningún negocio.

Para no estar manejando muy cerca de la cornisa es conveniente contar con reservas mínimas suficientes para cubrir entre tres y seis meses de nuestros costos fijos mensuales

A veces hablar de negocios nos resulta difícil, porque no somos muy amantes de las cuestiones administrativas, pero si no entendemos que la nuestra como cualquier actividad empresarial debe generar utilidades y si no nos forjamos ése carácter es mejor que nos busquemos un trabajito en relación de dependencia.