

competitividad para
resarios de Establecimie

COSTOS & PRECIOS

PAUTAS DE COMPETITIVIDAD
ECONÓMICA PARA EMPRESARIOS DE
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Manual de pautas de
competitividad para

Estimado Empresario Hotelero:

Hemos elaborado este manual a fin de que Usted pueda ampliar sus conocimientos en el campo de la economía aplicada a su establecimiento hotelero.

Como podrá observar al recorrer sus páginas, es de fácil lectura e intenta detallar pautas económicas básicas de competitividad de un establecimiento hotelero, considerando que un principio fundamental de éxito empresario es el correcto manejo de las variables de costo y precio.

Esperamos que pueda sacar un buen provecho de esta publicación.

Gonzalo Aguirre Pérez

Director del Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica
Organización de Estados Americanos - OEA -
y el Consejo Centroamericano de Turismo - SICA -

Federación Centroamericana
de Pequeños Hoteles
FECAPH



Programa de Asistencia a
Pequeños Hoteles
de Centroamérica



Autores

ROBERTO SARTORIS

- Contador Público
- Asesor en la temática de Costos, Precios y Comercialización aplicada a empresas e instituciones relacionadas con la actividad turística
- Docente, Investigador y consultor en Economía aplicada al turismo
- Miembro de la Red latinoamericana para el fomento de la Mipyme turística. Organización de Estados Americanos-OEA- Unidad de Turismo y Pequeña Empresa.
- Organización de Estados Americanos -OEA- y el Consejo Centroamericano de Turismo -SICA- Instructor en programa de capacitación y formación empresaria para Pequeños hoteles de Centroamérica.
- Director del Departamento de Economía y competitividad de la Fundación Turismo para Todos
- Miembro activo de la Comisión de Estudios de Costos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Miembro activo de la Comisión de estudios en comercialización del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Miembro observador permanente en la Conferencia de partes de la Cumbre de Cambio Climático de las Organización de Naciones Unidas (O.N.U.)

MARCELO BARRIOS

- Docente, consultor e investigador especializado en marketing y dirección de empresas
- Ha realizado estudios a nivel doctoral en economía y geografía
- Candidato al Doctorado en Administración, ESEADE
- Master en Dirección de Empresas, del I.A.E,
- Profesor en Economía y Licenciado en Economía, por la Universidad Del Salvador.
- Coordinador de Estudios, EDDE-Escuela de Dirección de Empresas
- Coordinador del Área Académica de Dirección General, EDDE-Escuela de Dirección de Empresas
- Se ha desempeñado como Visiting Scholar en la Universidad de Stanford y como Visiting Faculty Scholar y Research Associate, en la Universidad de Indiana at Bloomington.
- Fue Profesor Visitante del Master en Economía de la Universidad de Guadalajara, México.
- Profesor del Diplomado en Negocios Internacionales, Universidad Austral de Chile
- Profesor Honorario, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú
- Profesor Asociado de Dirección General, EDDE-Escuela de Dirección de Empresas
- Ha sido Investigador por Concurso de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.
- Ha sido citado en ocho diccionarios biográficos Who's Who y dictado conferencias o actuado como comentarista sobre temas de su especialidad en Argentina, Chile., Costa Rica, España, Estados Unidos, Inglaterra, México, Perú y Uruguay

LUIS ALBERTO GRÜNEWALD

- Consultor, Investigador y Capacitador especializado en Planificación y desarrollo de destinos y empresas turísticas
- Se desempeña como:
 - Miembro y Coordinador del Capítulo de Calidad de la Red latinoamericana para el fomento de la Mipyme turística. Organización de Estados Americanos -OEA- / Organización Mundial del Turismo -OMT-
 - Miembro del Cuerpo Técnico del Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica de la Organización de Estados Americanos -OEA- y el Consejo Centroamericano de Turismo - CCT/SICA- .
 - Presidente de la Fundación Turismo para Todos.
 - Investigador y Docente de la Universidad Nacional de Quilmes en programa de formación empresaria para establecimientos de alojamiento turístico.
- Se ha desempeñado como Consultor, Asesor técnico e Instructor de las siguientes instituciones públicas y privadas: Naciones Unidas.Latin America and Caribbean SURF, UNDP; Secretaría de Turismo de Argentina, Consejo Federal de Turismo. Argentina, Consejo Federal de Inversiones -CFI-. Argentina, Dirección de Turismo de la provincia de La Pampa. Argentina, Secretaría de Estado de Turismo de la provincia de Jujuy. Argentina

COSTOS & PRECIOS

PAUTAS DE COMPETITIVIDAD ECONÓMICA PARA EMPRESARIO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de la presente publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de datos o transmitir en ninguna forma o por ningún medio electrónico, mediante fotocopiadora, registro o de cualquier otro modo, a menos que se obtenga previamente el permiso escrito del editor.

Copyright © 2007 FUNDACIÓN TURISMO PARA TODOS info@turismoparatodos.org.ar

ÍNDICE

	Pág.
Los costos y su valor como variable de competitividad	5
Introducción	5
Conceptos previos de costos	7
Los costos por los sistemas tradicionales	9
Clasificación de los costos	11
Los sistemas de costos tradicionales	13
Implementación de un sistema de costos tradicional	15
Definición de los centros de costos	16
Conclusiones	18
Los precios y su valor como variable de competitividad	19
Introducción a la estrategia de precios	19
El papel del valor en la fijación de precios	19
Análisis de la competencia	20
La fijación del precio durante el ciclo de vida del producto	22
La negociación de precios con los clientes	23
La fijación segmentada de precios	26
La psicología en la fijación de precios	28
Conclusión	30
Política de precios	30

LOS COSTOS Y SU VALOR COMO VARIABLE DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCION

Es importante al comenzar este análisis, recordar una frase de Gary Hamel:

“En algún garaje, un emprendedor está fabricando una bala en la que ha grabado el nombre de su empresa. Usted tiene una sola opción: disparar primero”.

El mundo económico actual está caracterizado por:

- ▶ a. **la agresividad**, con un nivel de competencia cada ve más desarrollado
- ▶ b. **la turbulencia** del entorno, muchos cambios y a gran velocidad
- ▶ c. **la incertidumbre**, generando oportunidades y amenazas a cada instante

Esto hace imprescindible que el hombre de negocios tenga fuentes de información para tomar sus decisiones y afrontar el problema intrínseco de tener una empresa: el riesgo.

Este es uno de los principales desafíos de la época que nos toca vivir, por ello, intentamos con este trabajo introducirlo en el mundo de los costos, de manera de que Usted pueda ser competitivo a través del análisis de los

costos en que incurre al desarrollar su actividad.

Pero comencemos por el origen, es decir encontramos una relación básica en el mercado turístico: empresas, negocios y clientes.

Podemos definir una **“empresa”** a partir de una visión económica como **una organización de capital y de trabajo con fines de lucro destinada a la producción de bienes y servicios para el mercado en condiciones de riesgo -pérdidas o ganancias-**. Las empresas enfrentan principalmente los siguientes problemas:

- ▶ a. falta de información
- ▶ b. ausencia de técnicas de gestión
- ▶ c. desequilibrios entre la inversión y su financiación
- ▶ d. estructuras financieras débiles

Un negocio debe ser interpretado como **el análisis y evaluación de un proyecto competitivo de un emprendimiento existente o a desarrollar por una empresa en el mercado que permite maximizar la rentabilidad para un empresario y la plena satisfacción de la demanda.**

Debemos entender siempre que **un negocio en el campo de la actividad turística como una necesidad percibida de la demanda no satisfecha por el mercado y que es rentable económicamente para la empresa.**

Por último, debemos entender por **clientes a aquellas personas dispuestas a consumir lo que vendemos, por que consideran que el precio es el correcto por el servicio que brindamos y están dispuestos a pagarlo.**

Las características fundamentales que tienen las empresas hoteleras, a las cuales se dirige mayoritariamente este trabajo son:

- ▶ **intangibilidad de sus servicios:** por un precio determinado se vende alojamiento y desayuno, y alternativamente almuerzos y/o cenas.
- ▶ **no hay almacenamiento:** lo que no se vendió hoy, no se puede acumular para vender mañana.
- ▶ **alto costo de la inversión inicial:** compra del terreno, construcción, equipamiento, etc.
- ▶ **incidencia importante de los recursos humanos:** que son los factores que determinan el mejor servicio que se brinda.
- ▶ **difícil reconversión o cambio de ubicación:** prácticamente no se puede realizar otro tipo de actividad ni se puede mudar.
- ▶ **temporalidad:** lo que se vende es tiempo
- ▶ **estacionalidad:** salvo casos especiales, es uno de los factores de mayor incidencia.

Genéricamente podemos decir que de las muchas empresas que año a año nacen, solo la mitad logra superar los primeros dieciocho meses de vida, y solo uno de cada cinco (20%) llega a cumplir los diez años de vida.

Las razones fundamentales para este tipo de fracasos, en forma resumida son:

- La falta de experiencia de los empresarios en el negocio
- No hay estrategias definidas, ni a corto ni a largo plazo
- Un optimismo exagerado sobre el mercado potencial
- Falta de capital
- Un costo inicial demasiado elevado

- Confundir efectivo con rentabilidad
- No hay manejo administrativo
- El escenario socioeconómico nacional

El proceso de cambio socioeconómico con una tendencia marcada a la recesión, presentaron otras alternativas que generaron conflictos: la baja ocupación, el incremento de la oferta con la presencia de cadenas internacionales, las tarifas que sufrieron caídas como motivo de lo anterior y la presencia de clientes cada vez más exigentes.

Todo esto trajo un nuevo escenario económico, en el cual cada uno de los protagonistas debe repensar su rol, acomodarse a las nuevas exigencias del mercado y aplicar las nuevas técnicas de gestión, como única vía para asegurar su permanencia.

Todo depende de cómo se visualice, desde la industria turística, la gravedad de la crisis que se atraviesa, por que de ello va a depender las actitudes que se adopten para moverse en el nuevo juego de los negocios.

Generalmente la primera acción que se adopta para bajar costos es recurrir a la disminución de gastos que son superfluos a primera vista y no se piensa en como incrementar la demanda o como darle un valor al producto que se está vendiendo. En el prestador de servicios impera generalmente una actitud inconsciente cuando el negocio no es rentable que se traduce en la típica actitud de "despidamos personal".

Por lo tanto, trabajar sobre los costos no va a implicar disminuir la calidad del servicio que ofrecemos, pues ello generalmente va a redundar en una pérdida de mercado y su consecuente desaparición. Esto es absolutamente necesario debido a que la necesidad y las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio que brindamos es cada vez mayor, por lo tanto para mantenernos competitivos es necesario alcanzar aquellas necesidades y expectativas del cliente.

Es decir que tenemos una doble encrucijada: **reducir nuestros costos y**

no reducir la calidad del servicio.

Estas disyuntivas se resuelven generalmente realizando en forma conjunta un proceso de determinación de costos sumado a un programa de mejora de la calidad. Pues realizar los procesos correctamente tiene como correlato una reducción de costos.

Y debemos recordar que brindar **un mejor servicio no siempre se relaciona con el aumento de los costos**, pues existen factores que no representan erogaciones de dinero pero que representan una mejor calidad de atención (como por ejemplo el factor humano, la calidez de recepción, el servicio, etc.).

Eduardo Finkel, un experto en competitividad argentina, en una nota de Clarín Económico, menciona varias pautas para tener en cuenta para que una empresa sea competitiva y una de ellas es "...trabajar sobre la estructura de costos". Y agrega "...las empresas pueden actuar sobre el 85 al 96% de sus costos".

El Estado impacta en promedio en un 14% de los costos totales de una empresa, lo cual implica el doble de lo que registran las economías desarrolladas.

Por ello es indispensable que debamos sumergirnos en el campo del conocimiento de nuestros costos, para poder optimizarlos en forma acorde al proyecto estratégico que se halla definido.

Y en este momento es necesario enfatizar la necesidad del compromiso que debe tener quien toma las decisiones para llevar adelante este proceso, pues sin un apoyo incondicional, este proceso puede llegar a naufragar.

Contando con el compromiso del máximo responsable, se logra que las personas que se encuentran en la línea de fuego -en contacto directo con el cliente- o los que deciden el momento de la verdad (cuando el cliente ingresa a la empresa), se sientan comprometidos con el proyecto o con el

producto.

Esta actitud permitirá generar un flujo de ideas en ambos sentidos, tendiente a mejorar los procesos, mejorando el plan estratégico que se halla definido.

Y de este modo se afirmará el concepto de **liderazgo**, que necesariamente debe tener cualquier persona que sea la máxima autoridad de una empresa.

COSTOS: CONCEPTOS PREVIOS

Para trabajar sobre los costos es necesario conocer ciertos conceptos previamente.

Los objetivos empresarios

Toda empresa tiene una serie de objetivos que perseguir y que determinan como es su desarrollo y cuál es su rumbo. Podemos decir que la serie de objetivos que se persiguen definen el **perfil empresarial**, como se ve el negocio. O sea la **visión empresarial**.

Los objetivos empresarios son los fines que se persiguen. Los objetivos deben ser ambiciosos pero posibles de ser llevados adelante y deben ser comunicados con claridad para que todos los que intervienen en el negocio los conozcan y los acepten como meta a lograr.

Generalmente el fin principal que se persigue es la **rentabilidad de la empresa**. Y decimos generalmente, pues pueden existir otros fines, como por ejemplo: tener el establecimiento que sea modelo o de vanguardia, ser el primero en innovar, brindar el mejor servicio, brindar un servicio a la comunidad, etc. Todos los fines, en el corto o mediano plazo, deben llevar a mejorar la **rentabilidad empresarial**.

Pero la rentabilidad no debe ser el fin principal, sino que debe ser acompañado necesariamente por el objetivo de **mantenimiento en el tiempo** y por el de **crecimiento. Pensar solo en rentabilidad puede ocasionar un negocio de muy corto plazo.**

Los medios

Los medios son los procedimientos que se llevan adelante para obtener los fines. Los medios son el **cómo hacemos para obtener ganancia.**

Los medios se definen por la táctica y la estrategia que utilizamos para desarrollar nuestro negocio. Si tenemos en claro cuales son nuestros fines, debemos definir adecuadamente los procedimientos para obtenerlos.

Algunos ejemplos: política de marketing, política de precios, estudio de la demanda, estudio de las necesidades del cliente, etc.

La rentabilidad empresarial

La rentabilidad tiene sinónimos de fácil memorización: **ganancia, utilidad, beneficio, lucro.**

Presupone básicamente que los emprendimientos que llevemos adelante tengan un resultado positivo, que generen ingresos adecuados para asegurar el mantenimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

La rentabilidad es un objetivo que se justifica en la necesidad de garantizar la supervivencia y desarrollo de cualquier empresa. Y es por eso que encontramos empresas rentables a corto plazo, a pesar de que no sean competitivas. Pero en el mediano y largo plazo, si la empresa no tiene competitividad, su rentabilidad y permanencia se verán afectadas.

¿Que se obtiene con la rentabilidad?

La rentabilidad nos permite tener una empresa sana (presente) y nos permite realizar proyectos a largo plazo (futuro).

La rentabilidad empresarial permite tener una actitud optimista (como factor psicológico) y un pasar agradable (como factor económico). La falta de rentabilidad ocasiona los efectos contrarios, que por lo general redundan en un círculo vicioso (no hay rentabilidad, no puedo invertir, tengo menos ventas, etc). **La rentabilidad permite alcanzar los fines que se persiguen, permite crecer y proyectar un futuro.**

Elementos que componen la rentabilidad

Para determinar la rentabilidad es necesario contrastar dos elementos:

1- Los ingresos por las ventas realizadas: que están dados por el precio al cual nosotros estamos de acuerdo en vender un servicio y el cliente esta de acuerdo en pagarlo. En tiempos de alta competitividad, los precios tienden a bajar ocasionando merma de rentabilidad.

Es importante establecer, que cuando se consigue un nicho de negocio y se es el primero en explotarlo, generalmente se pueden establecer los precios, que por lo común son altos. **Representan el momento de mayor rentabilidad.**

Cuando existen negocios en el mercado y se sale a competir o imitar, los precios se deprimen por la competencia.

Cuando el ingreso al mercado es tardío, los precios se encuentran bastante deprimidos y solo **se puede competir manejando valores inferiores.** Representan el momento de menor rentabilidad.

2. Los costos incurridos: que representan los gastos e inversiones que son necesarios realizar para obtener ingresos. Los costos incurridos pueden estar formados por erogaciones (seguros, sueldos, cargas sociales, servicios, etc) o por costos incurridos en el pasado que son necesario reflejar en el presente (como las amortizaciones de bienes de uso).

La diferencia entre los ingresos por ventas y los costos incurridos, representan la rentabilidad (o no) del negocio.

LOS COSTOS POR LOS SISTEMAS TRADICIONALES

Costos incurridos

Primero consideramos adecuado definir concretamente que son los costos incurridos. Existe en el ámbito de los negocios distintas interpretaciones, no siempre correctas.

El costo incurrido es el esfuerzo económico que realiza un empresario para obtener ingresos y así, poder cumplir con sus objetivos.

El nudo central de la definición, pasa entonces, por el consumo de determinados insumos (tangibles o intangibles) que son medidos económicamente y que son necesarios realizar para poder obtener ingresos también medidos económicamente.

Algunos ejemplos concretos son: los jornales del personal, los impuestos que gravan bienes usados en el negocio, los servicios públicos, los gastos de administración, etc.

Diferencias entre costos y pérdidas

Existe una confusión, bastante generalizada, de confundir los costos con las pérdidas. No son en esencia la misma cosa.

Se puede definir a **las pérdidas como todo acontecimiento que no es necesario para obtener un ingreso o que no permite obtenerlo.**

Vamos a dar algunos ejemplos para que quede absolutamente claro:

- ▶ Si la empresa sufre un robo,
- ▶ Si se daña por efecto climático un bien,
- ▶ Los intereses por descubierto en cuenta corriente,
- ▶ Las diferencias de cambio de moneda extranjera.

Como se ve, cuando hablamos de pérdidas se trata de conceptos que no son necesarios para obtener ingresos, sino todo lo contrario, terminan reduciéndolos.

Cuando hablamos de **costos**, podemos mencionar los siguientes ejemplos:

- ▶ Los jornales del personal,
- ▶ Los insumos para el restaurante,
- ▶ Los servicios de luz, gas, teléfono, agua,
- ▶ Los impuestos que gravan la propiedad del hotel,
- ▶ Las amortizaciones de bienes de uso,
- ▶ Los gastos de comercialización,
- ▶ Las comisiones de agencias.

En los ejemplos se ve claramente que cuando hablamos de costos se trata de elementos que son absolutamente necesarios para obtener ingresos, pues sin ellos sería imposible lograrlos.

Diferencias entre costos y egresos de dinero

Otra confusión bastante generalizada, es confundir los costos con los egresos de dinero. No existe una relación unívoca. Para lograr una definición correcta, es necesario diferenciar lo económico de lo financiero.

Desde el punto de vista **económico** es importante saber que el costo fue realizado, aunque no halla sido pagado. Por ejemplo podemos mencionar: se realiza la compra de souvenir para toda la temporada, con un pago comprometido al finalizar la misma. El costo de los souvenirs impactan en los resultados inmediatamente. **Tenemos un costo.**

Desde el punto de vista **financiero**, lo importante es saber que el costo fue pagado y esto tiene que ver con los egresos de dinero. Siguiendo con el ejemplo anterior, el pago que deba realizarse al finalizar la temporada, impacta en el flujo de fondos en ese momento. **Tenemos un egreso de dinero.**

Pero no todos los costos son egresos ni todos los egresos son costos.

Por ejemplo, si compramos muebles para una oficina al contado, tendremos un egreso de dinero, pero no un costo. El costo será asignado en varios ejercicios a través de la amortización. En otro ejemplo, si realizamos una previsión por juicios laborales (con sentencia probable dentro de tres años), tenemos un costo, pero no un egreso de dinero. El egreso de dinero se tendrá dentro de tres años con la sentencia.

Porque es necesario conocer los costos

Es necesario determinar costos por que son la base para la toma de cualquier tipo de decisión empresaria de envergadura. Los costos nos proporcionan los datos importantes y necesarios que cualquier gerente y/o propietario necesita para decidir. Y nos permite analizar las distintas alternativas a elegir.

Conociendo nuestros costos, podremos definir si nuestros precios de venta son adecuados. Tanto para decidir aumentarlos como para reducirlos. En el caso que no puedan ser aumentados, la decisión será trabajar sobre la reducción de costos.

Si el sistema de costos no proporciona en forma útil y oportuna datos para la toma de decisiones que se refieren a precios, por más complejo

que fuera, no puede ser considerado como exitoso.

Determinando costos podemos conocer con certeza si una línea de productos es rentable o no, y tomar decisiones sobre su discontinuación o reformulación. Quizás esta sea una de las decisiones más difíciles de adoptar, por factores psicológicos, pues implica reconocer que un producto ya no contribuye a nuestra rentabilidad.

Las principales decisiones que pueden ser tomadas teniendo en cuenta los costos son:

- Hacer la actividad nosotros o contratar a un tercero
- Decidir sobre el cierre de alguna actividad que realizamos
- Realizar inversiones para ampliar nuestra estructura o modernizarla
- Determinar los precios a los cuales debemos vender
- Lanzar nuevos productos o modernizarlos
- Alquilar bienes o comprarlos
- Estudios de la capacidad ociosa
- Estudios sobre rentabilidad y optimización

Las decisiones que se adopten no deben regirse únicamente por el aspecto económico que muestran los costos, pues puede incurrirse en errores estratégicos de singular importancia. Los costos son un medio que posibilitan el análisis.

Deben considerarse otras alternativas como por ejemplo:

- El mercado
- La competencia
- Las ventajas relativas
- La financiación disponible
- La inversión a realizar
- La capacidad ociosa
- El aumento de los costos fijos
- La opinión del cliente
- Las regulaciones estatales

CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Existen múltiples sistemas de clasificación de los costos. Intentaremos hacer un resumen de los mismos, en forma comprensible y sencilla.

- ▶ 1. Según su naturaleza;
- ▶ 2. Según el método de asignación;
- ▶ 3. Según el comportamiento que adopten en relación al nivel de actividad;
- ▶ 4. Según el método utilizado para determinarlos;

1. Costos según su naturaleza

En este tipo de clasificación, los costos son incluidos en cada categoría según el concepto que representan para la operación o funcionamiento de la empresa. Así tenemos:

- **Costos de compra:** son aquellos necesarios para realizar la compra de un bien determinado. Por ejemplo, decidimos comprar un inmueble para ampliar nuestra empresa. Integran el costo de compra el valor pagado por el inmueble, como asimismo, todos los gastos anexos a la operación: honorarios del escribano, gastos en sellados, gastos de inscripción, etc. En otro ejemplo, decidimos comprar muebles para nuestro hotel, integran el costo de compra el valor pagado por los mismos, sumados, en su caso, a los gastos de flete que fueran necesarios para trasladarlos. Otro ejemplo de costo de compra es el referido a la compra de alimentos necesarios para el servicio de desayuno y de restaurante (café, leche, carne, papas, etc).
- **Costo de producción:** son aquellos necesarios para transformar determinados bienes en otros, mediante una operación de producción. Por ejemplo, un hotel que cuenta con el sistema de comedor. Integran el

costo de producción todos los costos que fueron necesarios para producir desayunos, almuerzos o cenas. Dentro de estos costos, tendremos el costo de compra de los alimentos, los sueldos y cargas sociales del personal destinado a tal fin, los costos de servicios utilizados (gas, luz, etc.), amortización de bienes muebles destinados a tal fin, etc.

- **Costo de comercialización:** son aquellos necesarios para vender los servicios de nuestra empresa. Por ejemplo, integran el costo de comercialización los sueldos y cargas sociales del personal destinado a promoción y ventas de servicios, las comisiones pagadas, los gastos en folletería institucional, los gastos de promoción y publicidad, los gastos de telefonía asignables a promoción y ventas, etc.

- **Costo de administración:** son aquellos necesarios para el mantenimiento de la administración de la empresa. Por ejemplo, integran el costo de administración los sueldos y cargas sociales del personal destinado a la administración, los honorarios profesionales, los gastos en librería y papelería, los seguros, los gastos en combustible, los gastos de servicios públicos no asignables a otros costos, etc.

- **Costo de financiación:** son aquellos necesarios para la obtención de fondos para el mantenimiento financiero en condiciones adecuadas de la empresa. Por ejemplo, integran el costo de financiación los intereses pagados por préstamos financieros, los intereses por descubierto en cuenta corriente, el impuesto al endeudamiento empresario, las comisiones bancarias, etc.

2. Costos según el método de asignación

En esta clasificación los costos se distinguen en la oportunidad que tenemos de asignarlos en forma directa o no a un proceso determinado. Así tenemos:

- **Costos directos:** son aquellos que pueden ser asignados directamente a una actividad determinada, pues la integran de alguna manera. Es decir

son costos que son fácilmente identificables con un centro de costo o con un producto o servicio. Por ejemplo, integran los costos directos de un servicio de desayuno el café, la leche y el té utilizados, las medialunas, el azúcar y el edulcorante, las jaleas, etc.

En un servicio de alojamiento, la luz consumida, los souvenirs, el jabón, la ropa de cama y de baño, las amortizaciones de los muebles, integran el costo directo.

- **Costos indirectos:** son aquellos que no pueden ser asignados directamente a una actividad determinada, sino que surgen de una distribución que se realiza entre las distintas actividades que realiza la empresa. Generalmente se utilizan sistemas subjetivos de distribución que deben ser lo más racionales posibles de modo de lograr el resultado esperado. Se utilizan por lo general:

- ▶ los metros cuadrados
- ▶ el consumo ponderado de cada servicio
- ▶ porcentajes de costos directos
- ▶ tiempo dedicado a cada departamento

Por ejemplo, integran los costos indirectos los gastos de seguro, impuestos y tasas contributivas sobre el inmueble, los gastos de mantenimiento del edificio, los gastos de mantenimiento de la pileta, etc.

3. Costos según el comportamiento que adopten en relación al nivel de actividad

En esta categoría, los costos se clasifican según como sea su comportamiento ante la variación de los niveles de actividad. Así tenemos:

- **Costos variables:** son aquellos que varían cuando varía la actividad. Esa variación puede ser en algunos casos proporcionales y en otros no, pero siempre tienen variación. En un ejemplo, si nuestro nivel de ocupación

sube el 50 al 90%, nuestro nivel de costos variables va a aumentar como consecuencia de ese nivel de actividad. Pues será necesario contar con mayor cantidad de personal, aumentarán las cargas sociales, aumentará el consumo de desayunos, aumentará el uso de servicios, etc. A su vez, pueden ser clasificados en:

- **proporcionales:** son los costos que varían en la misma proporción que la variación de las ventas.
- **progresivos:** aumentan en mayor proporción que la variación de las ventas
- **regresivos:** proporcionalmente disminuyen según va aumentando la actividad.

Una graficación de esta clasificación estaría dada por el uso del restaurante, donde el consumo de gas es el mismo para cocinar una pequeña cantidad de comida que para cocinar el doble de la misma. O sea, en un primer momento los costos de gas son progresivos, luego se hacen proporcionales y en otro momento de mayor actividad, se hacen regresivos.

- **Costos fijos:** son aquellos que se mantienen en forma relativamente constante, o en su caso, sin variar, a pesar de los cambios producidos en el nivel de actividad.

Tomando el ejemplo anterior, al variar la actividad del 50 al 90%, los impuestos y tasas que gravan el inmueble no varían, siguen constantes, salvo aumentos dispuestos por parte del Gobierno. Otros ejemplos, los honorarios de administración, las amortizaciones de bienes de uso, los seguros sobre inmuebles y por daños, etc.

- **Costos semifijos o semivARIABLES:** son aquellos que tienen o registran variación ante un cambio en el nivel de actividad, que no resulta tan notorio o proporcional, como para ser considerados como variables. Y por lo tanto, tampoco son fijos.

Por lo general, su estructura se grafica como un conjunto de mesetas o

como una escalera, pues se mantienen fijos hasta un determinado nivel de actividad, luego se modifican y se mantienen fijos hasta otro determinado nivel de actividad y así sucesivamente.

Por ejemplo, si por razones de aumento de la actividad, es necesario contar con una persona más para el rubro administración, se produjo un cambio en el costo de personal (se comporta como variable). Pero es probable que no sea aumentar la dotación hasta que se produzca un nuevo incremento sustancial de la actividad (se comporta como fijo).

Otro ejemplo, los consumos de servicios (luz, gas, etc) tienen un componente fijo que es el abono o tarifa básica, que no varía por el consumo, y tienen un componente variable que está dado por el consumo realmente realizado.

-Costos unitarios: cuando hablamos de los costos anteriores, lo hacíamos a nivel global, sin entrar a considerar el volumen de lo que habíamos vendido. Cuando se divide tanto los costos fijos, variables y semifijos por el volumen de ventas, se obtienen los costos unitarios, es decir el costo de cada unidad vendida. Y la determinación del costo unitario es importante para observar el comportamiento de los distintos tipos de costos.

Para verlo gráficamente analicemos un caso:

T o t a l e s U n i t a r i o s

Unidades	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total
10	10.00	15.00	1.00	1.50	2.50
20	20.00	15.00	1.00	0.75	1.75
30	30.00	15.00	1.00	0.50	1.50
40	40.00	15.00	1.00	0.38	1.38
50	50.00	15.00	1.00	0.30	1.30

Cuando se analiza el gráfico se observa que los costos variables totales aumentan en función del aumento de unidades vendidas, mientras que los costos fijos totales se mantienen inalterables a estos aumentos. Pero cuando analizamos los costos unitarios, observamos que los costos

variables unitarios son siempre los mismos (es decir tienen un comportamiento de fijo por unidad) y los costos fijos unitarios varían a medida que aumentan las unidades vendidas (es decir tienen un comportamiento de variable por unidad).

Como resultado de lo indicado en el párrafo anterior, los costos unitarios totales descienden a medida que aumentan las unidades vendidas y esto está relacionado directamente con los costos fijos.

4. Costos según el método utilizado para determinarlos

En esta clasificación los costos se dividen según sea el tiempo de la determinación. Así tenemos:

- Costos históricos: son aquellos que surgen de la operatoria realizada dentro de un período determinado (mes, año, etc), es decir, constituyen la historia de todos los costos incurridos, lo que realmente pasó. Generalmente estos costos se asocian al criterio contable, de registrar operaciones que ocurrieron en el pasado.

- Costos estándares: son los costos que se determinan con anterioridad a que ocurran las operaciones, es decir, se predeterminan. Estos costos surgen del proceso de planificación que realiza la empresa.

Generalmente estos costos se asocian al criterio de presupuestos, de visualizar las operaciones con anterioridad a su suceso.

LOS SISTEMAS DE COSTOS TRADICIONALES

Cuando hablamos de sistemas de costos nos referimos a las distintas técnicas existentes que nos permiten determinar nuestros costos. Los sistemas más divulgados se diferencian básicamente por:

- ▶ 1. el tratamiento de los costos fijos
- ▶ 2. por las características del sistema operativo de la empresa.

1- Sistemas según el tratamiento de los costos fijos

La clasificación para los sistemas que se diferencian por el tratamiento de costos fijos es la siguiente:

- Costeo Variable o Directo
- Costeo por Absorción

Existen interminables discusiones en la doctrina contable sobre la conveniencia de un método respecto del otro, lo cual evidentemente no es el objetivo de este trabajo y por lo tanto vamos a omitir su tratamiento por ser un tema demasiado específico.

- Costeo variable o directo: parte de la base de considerar para la determinación del costo, de tomar en cuenta únicamente los costos directos, los que son atribuibles en forma directa al producto, y dejando de lado los costos indirectos (gastos principalmente de estructura y de carácter fijo). Parte de la base que los costos de obtener un producto se dividen en aquellos que son necesarios para hacer el producto (los variables) y los costos de estructura o por estar en determinado negocio (los fijos). Trabaja fundamentalmente con los variables y envía a resultados los fijos.

Considera para la determinación a aquellos costos que justifican su existencia por existir el producto. Este sistema es preferido para la toma de decisiones por parte de gerentes y directivos. En un ejemplo, integrarían el costo directo del servicio de restaurante:

- Los costos de compra de los alimentos que se utilizan
- Los costos de la mano de obra (sueldos y cargas sociales) del personal de cocina
- Los gastos de servicios (luz, gas, agua) en la parte proporcional al gasto de cocina

No integrarían el costo directo del servicio de restaurante:

- Las amortizaciones de los bienes (sillas, mesas, vajillas, etc) que se utilizan en el restaurante y la cocina
- Los gastos proporcionales de impuestos municipales y provinciales sobre el edificio
- Los gastos de comercialización, salvo que el producto vendido sea solamente el restaurante.

De este modo, el producto se valúa con los costos directos y el resto, es decir los indirectos, no se cargan al costo del producto. Este sistema de valuación es útil para determinar lo que se conoce como **contribución marginal**. Se entiende como **contribución marginal, la diferencia que existe entre el precio de venta de un producto y su costo directo**.

También es de importancia para el cálculo del **punto de equilibrio**. El punto de equilibrio es aquel en el cual **la empresa no gana ni pierde, es decir, que con un nivel dado de ventas, la empresa cubre la totalidad de los costos directos de los productos y los costos indirectos o de estructura**.

- Costeo por absorción: este sistema parte de la base de considerar absolutamente todos los costos, sean directos o indirectos, para la determinación del costo de un producto. Este sistema presupone que los gastos de estructura deben ser cargados al costo de los productos, aún sin tener en cuenta el nivel de actividad.

Y este punto es importante, pues al mantenerse los gastos como fijos, su incidencia es importante si el nivel de actividad varía sensiblemente, con lo cual puede distorsionar los costos unitarios del producto.

Este sistema es preferido fundamentalmente para los controles de gestión que miden la operatoria ocurrida durante el mes y deben controlar los desvíos.

Para la distribución de los gastos fijos se utilizan distintos procedimientos, que se establecen con anticipación, como metros cuadrados, kilowatts, unidades, etc.

Al no cargar a resultados los costos indirectos e incorporarlos al costo del producto, difiere en el tiempo a aquellos, respetando criterios contables, pero siendo de poca utilidad para los fines empresarios y de gestión.

Sistemas según las características del sistema operativo de la empresa

La clasificación para los sistemas que se diferencian por las características del sistema operativo de las empresas es la siguiente:

- **Costeo por procesos:** es el sistema de costos que se basa en determinar los mismos en forma periódica, generalmente un mes, dividiendo la empresa en centros de costo o áreas de responsabilidad. A cada centro de costo se le asignan los costos en que ha incurrido, para luego ser distribuidos en base a ciertos parámetros (generalmente pueden ser las horas, los alimentos consumidos, etc) a los productos. Por ejemplo las áreas de responsabilidad pueden ser:

- Administración
- Recepción
- Comercialización
- Mantenimiento
- Restaurante
- Piscina
- Habitaciones tipo 1
- Habitaciones tipo 2
- Palieres y lugares comunes

Este sistema tiene la utilidad de brindar información sobre los costos incurridos por cada centro de responsabilidad, de modo de poder controlar los desvíos que se producen respecto de lo planeado.

- **Costeo por órdenes de producción:** es el sistema de costos que se basa en determinar los mismos en base a un lote de producción de un mismo producto. Todos los costos que son asignables al producto se cargan a la orden, para determinar finalmente el valor de cada producto. El cargo no se realiza en forma periódica, sino que el cierre y determinación se realizan al finalizar la orden de producción. La orden puede ser abierta de dos formas:

- Por que es necesario producir una determinada cantidad de un mismo producto. Ejemplo: debemos producir 1000 desayunos

- Por que se nos encargó un trabajo en especial (Ejemplo: cobertura de un evento especial a producirse en fecha determinada, con pensión completa durante 3 días).

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COSTOS TRADICIONAL

Para implementar un sistema de costos en hotelería, utilizando los sistemas tradicionales de determinación de costos, nos enfrentamos con ciertos problemas que generalmente se dan en todas las actividades económicas, y este problema es la determinación de las secciones, los centros de costos y la definición de las unidades de costeo.

Para el caso que vamos a analizar, es necesario previamente definir el modelo, es decir, como es el hotel que vamos a tomar en cuenta para el análisis. Partiremos de considerar que dicho hotel reúne las siguientes características:

- Hotel de cuatro estrellas
- Restaurante
- Servicios generales
- Tres plantas
- 150 habitaciones
- Aire acondicionado
- Televisión por cable
- Sistema de música funcional
- Cafetería
- Estacionamiento para clientes
- Salones de usos múltiples
- Piscina
- Jardines

En el caso que nos ocupa, podemos decir que un hotel reúne las tres características de las actividades económicas, es decir es industrial, es comercial y es de servicios. En función de ello podemos definir cuatro actividades preponderantes:

- ▶ Abastecimiento
- ▶ Explotación
- ▶ Comercialización
- ▶ Administración

El abastecimiento estará compuesta por las áreas de:

1. Compras
2. Recepción de productos
3. Almacenamiento
4. Conservación
5. Control del proceso

La explotación estará compuesta por las áreas de:

1. Alojamiento
2. Restaurante
3. Cafetería
4. Cambio de moneda extranjera
5. Salones de usos múltiples (congresos, convenciones, reuniones, etc.)
6. Servicios generales (teléfonos, tintorería, etc.)

La comercialización estará compuesta por las áreas de:

1. Ventas
2. Marketing

La administración estará compuesta por las áreas de:

1. Administración (contaduría, personal, etc)
2. Dirección
3. Finanzas

Definidas las actividades preponderantes, será necesario definir dentro de cada una de ellas los centros de costos correspondientes, de modo de poder cargar a los mismos los distintos conceptos que se vayan generando con la actividad.

DEFINICION DE LOS CENTROS DE COSTOS

Vamos a establecer por cada actividad preponderante los centros de costo, que a nuestro criterio, correspondería definir a los efectos de una distribución de costos. Se ha utilizado un criterio de desagregación de cierta importancia a los efectos de permitir los controles que deban efectuarse, incluyendo los stocks. Comenzando por abastecimiento, podríamos establecer los siguientes centros de costo:

- a. Servicio de compras (comprende la actividad desarrollada por la oficina encargada de la realización de las distintas compras que son necesarias realizar para todo el proceso)
- b. Bodega (comprende el manejo de todo el proceso de bebidas)
- c. depósito (comprende el manejo de todos los alimentos que no son perecederos)
- d. Cámaras (comprende el manejo de todos los alimentos que son perecederos)
- e. Bazar (comprende el manejo de todo lo que tenga que ver con cristalería, loza, cubiertos, jarras, ollas, etc)
- f. Blanco (comprende el manejo de todo lo que tenga que ver con sábanas, manteles, toallas y similares)
- g. Limpieza (comprende el manejo de todos los productos de limpieza y de todos los elementos que sin ser blanco, tengan que ver con los cuartos de baño)

Continuando con explotación, se podrían establecer los distintos centros

de costo de la siguiente manera:

- a. Habitaciones (el objetivo principal de nuestra actividad, que va a incluir todos los gastos y amortizaciones de los elementos que la componen)
- b. Restaurante (definido como lugar físico donde se presta el servicio, va a incluir todos los costos de los menús que se han servido, más los gastos relacionados directamente con la prestación del servicio)
- c. Cafetería (también definido como el lugar físico donde se presta el servicio y que al igual que el restaurante, incluye el costo de todos los servicios que se prestan más los gastos directos)
- d. Cocina (concebido como el lugar físico donde se preparan los menús, incluyendo el costo directo de los alimentos más todos aquellos relacionados con la preparación de los mismos)
- e. Comunicaciones (definido como el servicio de telefonía, fax o correo electrónico, que es utilizado por el cliente y al cual se le debe efectuar el cargo correspondiente)
- f. Servicios generales (concebido para determinar los costos incurridos por tal actividad y poder ser comparados con los ingresos que se producen, incluye el cambio de divisas, los costos de tintorería que van a ser cargados al cliente, las reservas de pasajes, alquiler de autos, etc.)
- g. Salones de usos múltiples (comprende todos los costos ocasionados por la realización de convenciones, congresos, fiestas, etc.).

Referido a la actividad de comercialización podemos tener los siguientes centros de costos:

- a. Servicio de ventas (comprende todos los gastos ocasionados por la gestión de ventas, es decir comisiones, sueldos, etc.)
- b. Marketing y publicidad (contiene todos los gastos relacionados con las campañas que se han decidido realizar)

En tanto, en la actividad de administración podemos tener:

- a. Administración (comprende todos los costos de las actividades de los sectores administrativos necesarios para realizar la actividad)
- b. Dirección (contiene todos los costos ocasionados por quienes dirigen la actividad)
- c. Finanzas (comprende los gastos necesarios para la financiación de la actividad)

Pero además de los sectores que hemos estado analizando, existen una serie de sectores que si bien no pueden considerarse como principales son necesarios para el desarrollo de la actividad y sin los cuales la misma no sería posible en cierto grado de calidad para el cliente. Nos estamos refiriendo a los sectores generalmente conocidos como auxiliares o de servicio general, por que brindan servicio a la totalidad de la organización o al menos a una parte de ella.

Podríamos definir dentro de estos sectores los siguientes centros de costos:

- a. Recepción y Conserjería (comprende el servicio de recibir al cliente, de efectuar las reservas, la información al cliente, el manejo del equipaje, el acompañamiento hasta la habitación y todo el servicio que pueda brindarle, como por ejemplo despertarlo a determinada hora, etc.)
- b. Atención de habitaciones (contiene todo el movimiento que se realiza para el servicio de limpieza de habitaciones, cambio de ropa de cama, suministros a la habitación y atenciones diversas al cliente en su habitación)
- c. Mayordomía (incluye todo el servicio de limpieza de cocina, de la cafetería, del restaurante y sus correspondientes elementos utilizados, como la vajilla, cristales, etc.)
- d. Servicio de limpieza (se refiere al mantenimiento de lugares denominados como comunes, salones, escaleras, pasillos, oficinas, etc)
- e. Lavadero (que puede tratarse de un servicio propio o contratado, que incluye los costos correspondientes según la modalidad)
- f. Suministros (que incluye los gastos ocasionados por energía eléctrica)

ca, gas, agua, teléfonos, que luego se distribuyen entre los distintos sectores)

g. Aire acondicionado (que contiene los gastos relacionados con su operación más todos los gastos de mantenimiento)

h. Televisión por cable y música funcional (contiene los gastos de estas actividades para luego ser distribuidos)

i. Animación y esparcimiento (comprende todos los gastos relacionados con el entretenimiento y diversión del cliente, incluyendo los gastos de los salones destinados a tal fin y sus elementos)

j. Piscina (contiene los gastos de mantenimiento, conservación y amortizaciones de la pileta)

k. Estacionamiento (comprende los gastos relacionados con el mantenimiento y amortizaciones de la playa destinada a los clientes)

l. Mantenimiento (incluye los gastos necesarios para el funcionamiento de ascensores, para reparaciones de los edificios, de sus muebles, de los jardines)

CONCLUSIONES

Nos proponemos con este trabajo, que es básico y orientativo, poner en vuestro conocimiento nociones elementales del manejo de los costos. Creemos que es el momento oportuno para tomar la decisión de encarar procesos de determinación de costos, pues los tiempos que corren obligan a un manejo más técnico de la gestión.

Es necesario tener en cuenta que las principales actividades que el empresario debe realizar son:

►1- **Proyectar**

►2- **Controlar**

►3- **Corregir errores y tomar decisiones**

Para proyectar es necesario contar con datos que le permitan hacer las

proyecciones sobre bases serias y confiables, pues todo error grueso en los cálculos puede ocasionarle severos perjuicios.

Las proyecciones que Usted pueda necesitar realizar pueden ser: ingreso en un nuevo negocio, apertura de nuevas líneas de servicios, apertura de sucursales, inversiones en inmuebles, etc.

Generalmente el proceso enunciado en el párrafo anterior se lo conoce como Plan de Negocios, que es un sistema integrado y consistente de proyección de un negocio, sea nuevo o existente, con el propósito de colocar un producto en el mercado que sea rentable y sostenible en el tiempo.

Una forma de obtener datos sobre bases serias y confiables es determinar costos.

Una vez que Usted haya proyectado su futuro, debe controlar esas proyecciones con la realidad, para medir las desviaciones que se producen. Si Usted ya encaró un procedimiento de costos, tendrá a su alcance la información necesaria para poder controlar sus desvíos.

Ejemplos: Usted decidió ampliar sus instalaciones y proyectó un crecimiento en determinado porcentaje. Tomando los ingresos obtenidos por la ampliación y todos los costos relacionados con la misma, Usted determinará el crecimiento real que ha obtenido. Si compara este resultado con el proyectado, Usted determinará los desvíos que se pudieran haber producido.

Cuando Usted estableció sus desvíos, es necesario corregir errores y se deben tomar las decisiones que fueran necesarias para cumplir con las proyecciones, o bien, modificar las proyecciones porque no fueron correctamente estimadas.

Este es un proceso de retroalimentación continua, que nunca finaliza.

EL PRECIO Y SU VALOR COMO VARIABLE DE COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

La determinación de los precios es una de las actividades claves del marketing turístico. Es importante analizar no solo los costos sino también que sucede en cuanto a las reacciones a nivel de los competidores y los comportamientos de los clientes. **Comúnmente el análisis se centra en los costos para la fijación del precio.** Pero, **los costos nunca deberían determinar el precio de un bien o servicio**, aunque desempeñan un papel tan importante como la sensibilidad al precio en el momento de determinar una estrategia.

El error que se comete comúnmente con respecto a los costos es no tenerlos en cuenta para la decisión de precios, sino definir la cantidad de producto que se venderá y seleccionar los compradores antes de identificar los precios que estos pueden pagar. Luego tratar de imponer los precios en función de los costos que pueden ser superiores o inferiores a lo que los compradores pueden pagar.

Las empresas que determinan precios efectivos toman sus decisiones en el orden exactamente contrario: en primer lugar evalúan la sensibilidad de los compradores al precio y sólo entonces eligen las cantidades que producirán y los mercados que atenderán.

Las modificaciones en los costos deberían inducir a las empresas a modificar sus precios, no porque cambie lo que pagarán los compradores, sino porque cambia la cantidad que la empresa puede suministrar en forma rentable y el número de compradores a los que también puede atender de modo rentable.

EL PAPEL DEL VALOR EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Entre las técnicas más útiles para fijar los precios pueden mencionarse las que ayudan a determinar el «valor económico» de sus productos o servicios.

El término valor se refiere a los ahorros totales o a la satisfacción obtenidos por el cliente del producto. Pero, lo importante no es el valor de uso para el cliente sino el valor económico. Simplemente pensemos cuánto más estamos dispuestos a pagar por tomar una gaseosa en una playa.

Dos aspectos relevantes deben de ser tenidos en cuenta:

- ▶ - Valor de diferenciación
- ▶ - Valor de referencia

El valor de diferenciación es el valor para el cliente (tanto positivo como negativo) de cualquier diferencia entre la oferta y la demanda y el producto de referencia.

El valor de referencia es el costo (ajustado para diferencia en unidades) del producto de la competencia considerado por el cliente como la mejor alternativa.

Factores que afectan la sensibilidad al precio

Los consumidores no sólo evalúan el valor económico, sino también otras variables. Simplemente, el deseo de impactar a los demás hace que los compradores compren a un precio más alto.

La mayor parte del estudio de mercado sobre la sensibilidad al precio depende de la suposición de que las decisiones de compra están motivadas por consideraciones de valor económico.

El efecto de los sustitutos percibidos afirma que los compradores son más sensibles al precio cuanto más alto sea el precio del producto con relación a los precios de los sustitutos percibidos por los compradores.

La percepción de los sustitutos disponibles difiere ampliamente entre los clientes y a través de las situaciones de compra. Los clientes nuevos en un mercado suelen conocer menos las marcas con descuento que la gente con más experiencia. Por ejemplo, los encargados de restaurantes en zonas turísticas enfrentan mucho menos presión para competir en el precio, a pesar de la gran concentración de restaurantes en dichos lugares, porque su clientela transitoria suele no conocer las mejores alternativas.

Gran parte del esfuerzo de la empresa es reducir el efecto de la sustitución. La meta es ofrecer algo único, una «diferenciación».

Los compradores se muestran menos sensibles al precio de un producto cuanto más valoran cualquier atributo único que lo diferencia de los productos de la competencia.

Sin embargo, la diferenciación por sí sola no produce ese efecto. Los clientes deben reconocer en primer lugar una diferenciación y luego sentirse convencidos de su valor.

Los compradores se muestran menos sensibles al precio de un producto cuanto mayor sea el costo añadido (tanto monetario como no monetario) de cambiar de proveedores. La razón de este efecto es que muchos productos requieren que el comprador efectúe inversiones específicas relacionadas con el producto para poder utilizarlos.

Cuanto mayor sea la inversión relacionada con el producto específico que un comprador debe efectuar para cambiar de proveedores, tanto menos sensible al precio será ese comprador cuando elige entre alternativas.

El efecto precio-calidad

Generalmente el precio representa nada más que el dinero entregado para la obtención de un determinado bien. Sin embargo, para unos pocos productos, el precio significa mucho más.

Dichos productos pertenecen a tres categorías: productos de imagen, productos exclusivos y productos sin otra referencia que su relativa calidad.

En esos casos el precio es más que una simple carga, es también un signo del valor que un comprador puede esperar recibir. En estos casos, la sensibilidad al precio se ve influida por el efecto precio-calidad, que indica que los compradores son menos sensibles al precio de un producto en la medida en que un precio más alto sugiere un mejor calidad. Por ejemplo, es lo que sucede con las tarjetas de fidelidad o lealtad de clientes en las principales cadenas hoteleras. Tener la tarjeta dorada es sinónimo de prestigio y gratificación.

Efecto del Gasto

El efecto del gasto señala que los compradores se muestran más sensibles al precio cuando el gasto es más importante, tanto en pesos como en porcentaje de los ingresos.

El efecto del beneficio final

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Variación Ventas Unitarias}}{\text{Variación Precio}}$$

Generalmente es un número negativo. Cuanto mayor es el valor, mayor es la elasticidad precio-demanda.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Uno de los puntos relevantes en cuanto a la política de precios cuando se analiza la competencia se centra en el tema de la reducción de precios. Lo importante del análisis es focalizar o diferenciar resultados a corto y largo plazo. Los beneficios a corto plazo, van a ser casi claros en el sentido que la reducción de precios, supone un incremento de las cantidades o volúmenes demandados.

Pero, lo más importante, son las consecuencias a largo plazo generadas por esta política. En el largo plazo, lo más probable que suceda es que los competidores también sigan la misma estrategia; es decir, una reducción

de precios, que va a anular la competitividad generada en el corto plazo. La consecuencia, por lo tanto, obvia es una reducción de la rentabilidad de todo el sector industrial.

La fijación de precios es un juego porque no depende de las decisiones de la empresa sino también de las decisiones de los competidores y compradores, es decir depende de cuales sean sus planes y aspiraciones. Debemos considerar:

- La asignación de recursos competitivos

- 1- Si los directivos gozan de una real ventaja en los costos incrementales, puede ser que los competidores no puedan alcanzarlo.
- 2- En el caso de atacar un pequeño segmento del mercado tradicional es posible que los competidores no lo vean como una amenaza, y por lo tanto no respondan o reaccionen.
- 3- Utilizar una respuesta no basada en el precio que se base en otras fortalezas de su producto o empresa.

- Plan de Precios, que considera entre otros puntos:

- Identificar los costos
- Identificar los clientes
- Identificar la competencia
- Análisis financiero
- Análisis de la segmentación e implementación
- Análisis competitivo
- Formulación de la estrategia

- Estrategias genéricas de fijación de precios

Detectamos tres estrategias:

- **La fijación de precios selectivos** está concebida para producir elevados márgenes a expensas del volumen de ventas. Por definición, el precio selectivo es elevado con relación a lo que los compradores de la mayoría de

los segmentos del mercado estarían dispuestos a pagar. Por consiguiente, esta estrategia resulta viable sólo cuando el beneficio de venderle a este segmento insensible al precio, supera el de venderle al mercado más amplio con un precio más bajo.

- **La fijación de precios de penetración** incluye la determinación de un precio muy por debajo del valor económico del producto, a fin de atraer y mantener una amplia base de clientes. Se trata de una estrategia concebida para producir un volumen de ventas, inclusive a expensas de márgenes elevados, y al igual que la fijación de precios selectivos, también requiere un medio favorable. Los precios de penetración no son necesariamente baratos, pero son bajos con relación al valor.

- **La fijación de precios neutros** implica una decisión estratégica de no usar el precio para obtener una participación en el mercado, al tiempo de no permitir que sólo el precio la restrinja. La fijación de precios neutros es común en los sectores en los que los clientes son muy sensibles al valor, dejando de lado la selectividad, pero los competidores son muy sensibles al volumen, dejando de lado la penetración.

Segmentación estratégica de precios

Podemos identificar cuatro segmentos de precio.

- **Los compradores de precio** son los que buscan el precio más bajo compatible con cierto nivel mínimo de calidad aceptable, satisfecho por muchas marcas o proveedores.

- **Los compradores leales** son los que tienen una fuerte preferencia por una marca, sobre la base de su reputación única, sus características únicas o su experiencia anterior con ella. Si el precio de esa marca no excede lo que están dispuestos a pagar, la comprarán sin evaluar alternativas potenciales.

- **Los compradores de valor** pueden comprar una marca con un precio

relativamente alto, pero lo harán sólo después de haber verificado cuidadosamente los precios y las características alternativas, y concluido que el valor añadido vale el costo añadido.

- Los opuestos a los anteriores son los compradores de conveniencia.

Estos no se preocupan particularmente por las diferencias entre marcas, pero tampoco por el costo. Por lo tanto, compran lo que esté disponible en forma más inmediata, minimizando la búsqueda y la evaluación de precios y características.

LA FIJACIÓN DE PRECIOS DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Etapas del ciclo de vida de un producto.

Podemos detectar cuatro etapas en el ciclo de vida de un producto:

- ▶ **Introducción**
- ▶ **Crecimiento**
- ▶ **Maduración**
- ▶ **Declinación**

Etapas de Introducción

Es importante reconocer que la sensibilidad al precio de los consumidores cuando descubren por primera vez un producto innovador tiene poco que ver con la sensibilidad al precio a largo plazo. La mayoría de los compradores se muestran insensibles al precio porque tienden a usar el precio como un sustituto de calidad y porque en general no existen marcas alternativas para comparar. Además, hasta enterarse de los beneficios del producto, ni siquiera puede llegar a reconocer su necesidad.

La meta fundamental en esta etapa es educar a los compradores potenciales en cuanto al valor del producto. Por lo tanto, el precio de una innovación debería determinarse para comunicar al mercado el valor del producto.

Algunas de las formas efectivas de educar a los potenciales compradores es a través de una política de precio inducido y de agentes de venta directa.

Etapas de Crecimiento

Aquí detectamos tres subetapas:

1- **La fijación de precios del producto diferenciado:** Una estrategia del producto diferenciado puede centrarse en un segmento particular de compradores o puede orientarse hacia todo el sector. En cualquiera de los dos casos, el papel de la fijación de precios es recoger las recompensas de producir características a las que los compradores atribuyen un valor único.

2- **La fijación del precio del producto de bajo costo:** Del mismo modo que la estrategia del producto diferenciado, una estrategia de liderazgo de costos también puede centrarse en un segmento particular o bien orientarse hacia toda la industria. Si una empresa está buscando el liderazgo de costos en toda la industria, la fijación de precios de penetración desempeña con frecuencia un papel activo en la puesta en práctica de la estrategia.

3- **Las reducciones de precios en la etapa de crecimiento:** El mejor precio para la etapa de crecimiento, prescindiendo de la estrategia del producto, es normalmente inferior al precio fijado durante la etapa de introducción. En la mayoría de los casos, la nueva competencia en la etapa de crecimiento les ofrece a los compradores más alternativas para elegir, mientras que su creciente familiaridad con el producto les permite evaluar mejor cada alternativa. Los dos factores aumentarían la sensibilidad al precio por encima de la que había en la etapa de introducción.

Etapa de Madurez

La política de precios es esencial para la sobrevivencia del producto en la etapa de madurez, que es la etapa por la que pasa el mayor tiempo todo producto tradicional.

En esta etapa es importante desatar productos y servicios.

También está el tema de la diversificación de productos y servicios, expansión de la línea, mayor control de costos, reevaluación de los canales de distribución y de los factores de sensibilidad al precio.

Etapa de declinación

La declinación puede ser limitada o puede ser casi completa como puede suceder en el caso de los mimeógrafos desaparecidos por las fotocopiadoras. La situación va a depender fundamentalmente de la composición de los costos. Si los costos de producción son en un muy alto grado variables, si son fijos neutrales o son fijos altos, la declinación de la venta de un producto puede ser muy onerosa, digamos que fatal desde el punto de vista de la caja o del flujo de fondos. Para algunos se trata de salir con las menores pérdidas posibles.

Podemos enunciar tres enfoques genéricos en la política de precios para el caso de productos en declinación: retracción, retiro o la consolidación.

- **Una estrategia de retracción** comprende la capitulación completa o parcial de ciertos segmentos del mercado para centrar nuevamente los recursos en otros, en los que la firma mantiene una posición más sólida. La empresa renuncia deliberadamente a una parte del mercado, pero se ubica en una posición más rentable con la parte que retiene. No todas las empresas lo hacen como parte de una decisión estratégica deliberada. Algunas se ven obligadas a vender todo a fin de satisfacer a los proveedores. La retracción, por el contrario, es una estrategia cuidadosamente planificada y ejecutada para ubicar a la empresa en una posición competitiva más viable, no por una necesidad inmediata para impedir el colapso.

- **Una estrategia de retiro** implica un retiro gradual de la industria. Comienza como una estrategia de retracción, con el abandono de los vínculos más débiles. Sin embargo, la meta del retiro no es la de alcanzar una posición competitiva más reducida y defendible, sino directamente salir de la industria. La empresa no fija sus precios para defender lo que le queda de la porción del mercado sino más bien para optimizar sus ingresos. Puede efectuar inversiones de corto plazo en el sector, a fin de evitar que su posición se deteriore con demasiada rapidez, pero evitar inversiones fundamentales de largo plazo, prefiriendo considerar su posición competitiva en el mercado declinante como un flujo de fondos para financiar emprendimientos más prometedores en otros mercados.

- **Una estrategia de consolidación** es un intento de conseguir una posición más sólida en la industria declinante. Es viable sólo para una empresa que comienza la declinación en una posición financiera sólida, que le permite pasar la tormenta que obliga a sus competidores a abandonar el sector.

Una consolidación satisfactoria permite que una empresa equilibrada obtenga beneficios después de la recesión con una participación más importante de mercado, dentro de una industria reestructurada y menos competitiva.

LA NEGOCIACIÓN DE PRECIOS CON LOS CLIENTES

Puede decirse que la fijación de precios en el área de marketing es el "momento de la verdad".

Políticas de precios negociados frente a políticas de precios fijos

Las empresas que durante mucho tiempo gozaban de alta participación de mercado, están en la actualidad negociando descuentos para retener ventas.

En lugar de ajustar sus políticas de precios y metas en materia de márgenes a fin de que reflejen con mayor exactitud el nuevo entorno competitivo, muchas empresas simplemente comienzan a negociar descuentos sobre una base individual. Los clientes perciben que el precio que pagan está más relacionado con el poder y la capacidad de negociación que con el valor recibido.

Por consiguiente, la venta pasa a ser un proceso cooperativo en busca de la mejor solución para el cliente a un proceso antagónico que divide las ganancias. Las empresas en esta situación, descubren que aún cuando crean productos de valor superior, los clientes no se muestran dispuestos a pagar un precio que refleje dicho valor.

Además, las política de precios negociables les enseñan a los vendedores a usar el precio como una herramienta para cerrar ventas, más que para aumentar la disposición de los clientes a pagar el valor de venta. Para empeorar las cosas, muchas empresas que negocian precios, alientan a los vendedores a vender al precio previsto recompensándolos por alcanzar el volumen de ventas más que la rentabilidad (de largo plazo). Las empresas que esperan mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes ofreciendo un valor excepcional no tienen otra opción que establecer y mantener políticas de precios fijos que reflejen en forma realista las condiciones del mercado.

Esto no significa de ninguna manera que dicha política tenga que ser de un solo precio. Se puede, y se deberían, desarrollar descuentos fijos por volumen, contratos a largo plazo, y compras unificadas. También, se pueden mantener márgenes diferentes para diferentes productos en su línea y para clientes de segmentos objetivos.

Una política de precio fijo significa simplemente que el precio para cualquier oferta particular (producto, cantidad, plazos) vendida a alguien perteneciente a un segmento particular de clientes no es negociable. Si un cliente necesita un precio más bajo, debe estar preparado a ceder algo para poder recibir un mejor descuento. Para muchas empresas el problema es cómo retroceder hacia una política de fijación de precios fija y basada en el valor, cuando los clientes esperan que todo precio sea negociable.

Algunas de las posibles soluciones:

- Los precios deben reflejar con exactitud el valor único de los productos para diferentes segmentos de clientes. Si no lo hacen, deben proceder a segmentar y aumentar los descuentos standard (es decir los no negociables) para los clientes más sensibles al precio. Si algunos clientes sensibles no pueden ser segmentados, hay que alejarse del negocio para proteger la integridad de los precios para otros segmentos más rentables.

- Utilizar el cambio hacia una estrategia de fijación de precios no negociables como una herramienta promocional. Esto se logra con mayor facilidad presentando los precios fijos cuando se lanzan nuevos productos.

- Utilizar elementos adicionales independientes del precio como una alternativa a las reducciones de precios. El valor agregado en forma de suministros gratuitos, formación adicional, o nuevos servicios, puede ayudar a concretar ventas con los clientes sensibles al valor sin debilitar visiblemente el nivel de precios.

La negociación con los compradores de precio

Los compradores de precios son en general las grandes empresas y los organismos de gobierno con recursos e incentivos que disponen de múltiples vendedores. Buscan comprar al costo más bajo, siempre que el producto y el proveedor cumplan con las especificaciones mínimas. No pagarán por un valor incremental del producto más allá de sus especificaciones ni por los beneficios intrínsecos que acompañan sus relaciones de largo plazo con los proveedores. Su concentración restringida en el precio inhibe la capacidad del vendedor de negociar sobre la base del valor del producto.

Hay varias estrategias para negociar con los compradores de precio. La primera, y sin duda la más difícil, es concentrar nuevamente su atención en el valor del producto y alentar su disposición a pagar probando que

ese valor agregado justifica su costo. Otra forma, es adoptar una estrategia de participación selectiva, evaluando cuidadosamente la rentabilidad de corto plazo y las consecuencias de largo plazo de dichas transacciones y aceptarlas sólo cuando proporcionan una contribución incremental y no debilitan negocios más rentables.

Ya que las estructuras de costos fijos de las industrias se ven con frecuencia justificadas por el volumen que representan los grandes clientes, resulta difícil alejarse totalmente de todos los negocios de los compradores orientados al precio.

La negociación con los compradores leales

Los compradores leales son el polo opuesto de los compradores de precio. Valoran la calidad y el rendimiento coherente del producto y confían en determinados proveedores para su suministro. Su progresiva lealtad está fundamentalmente orientada por el riesgo y la incertidumbre asociados a los proveedores no probados. Las consecuencias fundamentales de un desempeño inadecuado superan para el comprador leal el beneficio del precio inferior en el corto plazo. Es importante consolidar las relaciones existentes centrando la atención en el desempeño pasado. Otro punto fundamental, es expresar con claridad el compromiso para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, y eliminar su incentivo de buscar soluciones alternativas. Hay que invertir tiempo en la plena comprensión de las fuentes de valor de los compradores leales.

Las negociaciones con los compradores leales son más amistosas y se centran en las soluciones que satisfacen las metas comerciales del comprador y proveedor.

Determinadas características, menos tangibles y adicionales, como la experiencia técnica, la confiabilidad del servicio y la dedicación a la satisfacción del cliente presentan un valor medible en el proceso de evaluación. Aunque el segmento leal puede ser importante durante la etapa de crecimiento, invariablemente se reduce en la etapa de declinación, cuando una mayor cantidad de competidores desarrollan una buena imagen y los clientes se vuelven compradores frecuentes con un mayor conocimiento. El segmento leal también realiza contratos durante las recesiones cuando

los compradores de otro modo leales se hacían para rebajar los costos. Al desvincular los costos de servicios y diseñar productos más económicos, las empresas pueden mantener la reputación que desarrollaron mientras los compradores eran leales; y seguir captando los negocios de dichos compradores cuando se vuelvan más conscientes del valor. De esta manera la fijación segmentada de precios constituye la clave para el crecimiento en tiempos de alta incertidumbre.

La negociación con los compradores de valor

Los compradores de valor representan el grupo más importante en la mayoría de los mercados. No buscan la más alta calidad ni el precio más barato. Toman sus decisiones de compras ponderando cuidadosamente los atributos y analizando las compensaciones y en última instancia compran el producto que ofrece la más alta utilidad por precio unitario. A diferencia de los compradores orientados al precio que se centran en el costo, los compradores de valor reconocen y justifican el costo de utilidad agregada disponible con las opciones más costosas. Por lo tanto, este segmento representa una oportunidad única de obtener beneficios para la empresa que puede comunicar efectivamente un valor superior. El desafío difícil con estos clientes es retenerlos en el tiempo, dado que efectúan constantemente nuevas evaluaciones sobre sus alternativas. La decisión de invertir recursos y desarrollar relaciones de largo plazo con los compradores de valor es difícil de tomar. A diferencia de los compradores leales, que justifican claramente la inversión, o los compradores orientados al precio, cuya retribución limitada se vuelve evidente de inmediato, los compradores de valor no tienen alianzas predeterminadas. Aunque pueden efectivamente comprar su producto que lleva un precio competitivo y muestra un buen desempeño durante un tiempo, la lealtad aparente se erosiona rápidamente cuando los productos de los competidores imitan las características del suyo. Dado el potencial de una relación de corto plazo, las empresas deben utilizar una vez más una estrategia selectiva y analizar cuidadosamente si hacer negocios con ese segmento representa la asignación más efectiva de los recursos de la empresa. Cuando se negocia con compradores de valor, el objetivo es apoderarse

del valor máximo de su diferenciación en cada venta individual. La puesta en práctica de una estrategia de precios basada en el valor depende de la capacidad de la empresa por distinguir entre situaciones en las que se requiere un precio inferior, y situaciones en las que el cliente necesita recibir mayor información acerca del valor del producto.

LA FIJACIÓN SEGMENTADA DE PRECIOS

La segmentación de mercado es la división de los compradores en subconjuntos distintos o segmentos que permite que una empresa adapte sus programas de marketing en forma más apropiada para los compradores de cada clase. Es importante para cada aspecto del marketing, pero especialmente para la fijación de precios.

Comúnmente, la sensibilidad al precio, los costos y la competencia varían mucho a lo largo de los segmentos de mercado. De esta manera, segmentando, tanto las ventas como la rentabilidad mejoran. A los clientes que son relativamente insensibles al precio, cuya atención resulta costosa o que son deficientemente atendidos por la competencia se les puede cobrar más que a los que son relativamente sensibles al precio, cuya atención resulta más económica o que están mejor atendidos por los competidores.

Segmentación por identificación del comprador

A veces determinar los precios de manera diferente entre los segmentos resulta fácil ya que los compradores de los distintos segmentos poseen características obvias que los distinguen.

La clave para inducir a los compradores de cualquier producto a revelar su sensibilidad al precio es simplemente la de fijar precios altos y otorgar descuentos a cambio de información.

Segmentación por ubicación de compra

Si los clientes de un determinado mercado compran en diferentes lugares, pueden ser segmentados por ubicación de compra. Se trata de una prácti-

ca común para una amplia gama de productos.

La segmentación por ubicación se produce muy a menudo en el marketing internacional. Por ejemplo, el gasto promedio de quien viaja a Europa y el que lo hace a alguna playa de Brasil no es el mismo.

Segmentación según el día de compra

Cuando los clientes de diferentes segmentos del mercado compran en diferentes días o épocas es posible segmentarlos de acuerdo al día o época de compra.

Fijación de precios para la carga máxima

El análisis surge de la distinción entre los costos recuperables y los costos no recuperables. Los sectores con problemas de carga máxima tienen dos tipos de costos: los operativos y los de capacidad.

Los costos operativos son incrementales y recuperables independientemente si la demanda está en su pico más alto o no.

Los costos de capacidad, son los costos de los recursos que sólo pueden comprarse para los períodos pico y no pico juntos.

La fijación de precios de carga máxima es a menudo directa. La capacidad es incremental sólo para las modificaciones en las ventas durante los periodos de carga máxima.

Por lo tanto, los costos de capacidad son pertinentes sólo para la determinación de precios de las ventas de carga máxima. Los costos de capacidad deberían ser ignorados cuando se determina el precio de las ventas en períodos que no son pico, ya que el costo de capacidad hasta la cantidad utilizada en los períodos pico no es recuperable.

Por lo tanto, el margen de contribución porcentual para las ventas que no se producen en el período pico será mayor que para las ventas en los períodos de carga máxima. Esto dará como resultado precios más bajos fijados para los períodos que son de carga menor que para los periodos de carga máxima.

Los precios de carga máxima se fijan en forma apropiada imputando el costo de capacidad al período requerido.

El hecho de imputar la totalidad del costo de capacidad al período de demanda máxima y fijar el precio en forma correspondiente resulta acertado si las ventas del período pico continúan superando las ventas de menor carga. Si fijar un precio inferior en el período de menor carga provoca una equiparación o superación de las ventas efectuadas durante el período pico, se debe concluir que las ventas de menor carga también justifican parcialmente la necesidad de aumentar la capacidad. En ese caso, las ventas hechas en el período de menor carga deberían efectuarse para compartir parte del costo de capacidad.

Gestión del rendimiento

A diferencia de la fijación de precios de máxima carga o de la segmentación basada en diferentes costos de atención al cliente, la gestión del rendimiento integra simultáneamente diferencias en el costo y en la sensibilidad al precio. No resulta difícil observar hasta qué punto la gestión del rendimiento representa una enorme oportunidad para aumentar la rentabilidad.

El propósito de los sistemas de gestión del rendimiento es el de ayudar a los vendedores a determinar qué capacidad pueden vender con precios de descuento sin debilitar su capacidad de atender a los clientes que están dispuestos a pagar el precio completo.

El ejemplo más claro es el de las aerolíneas y sus descuentos de acuerdo a los días de la semana.

Esto comúnmente representa un problema porque en general no es posible vender en primer lugar asientos a los clientes dispuestos a pagar la tarifa completa y sólo después vender la capacidad restante a los clientes que requieren un descuento.

Sin duda, una forma es promediar las ventas anteriores para un vuelo a fin de estimar cuántos asientos comprarán los viajeros de negocios, y luego, vender pasajes con descuento para llenar los asientos restantes.

Segmentación por cantidad de compra

Cuando los clientes de diferentes segmentos compran diferentes canti-

dades, uno puede a veces segmentarlos para la determinación de precios con descuentos por cantidad.

Descuentos por volumen

Los clientes que compran grandes volúmenes son habitualmente más sensibles al precio. Les resulta útil saber más acerca del mercado, y la atracción de venderles generalmente aumenta la competencia para sus negocios.

Los grandes compradores también resultan menos costosos de atender. Los costos de venta y servicio de un cliente grande no aumentan proporcionalmente con el volumen de compras. En esos casos, el descuento por volumen constituye una táctica útil para la fijación segmentada de precios. Los descuentos por volumen se basan en las compras totales del cliente a lo largo de un mes o de un año, en lugar de basarse en la cantidad comprada en un momento dado. En algunas empresas, se calcula el descuento sobre el volumen de todas las compras, en otras es calculado por producto o clase de producto.

Descuentos escalonados

Estos difieren de los descuentos por pedido (volumen en un solo pedido) en el sentido que no se aplican a la cantidad total comprada, sino sólo a la compra que excede una cantidad especificada.

La fijación de precios en dos partes

Los precios en dos partes comprenden dos cargos separados para consumir un solo producto. Por ejemplo, el alquiler de autos.

Segmentación por concepción del producto

Algunas de las segmentaciones más efectivas comprenden la oferta de diferentes versiones de producto o servicio. El factor importante en esta estrategia no son los costos de producción. Con frecuencia existe poco o

ninguna diferencia de costos entre las distintas versiones.

Las empresas aéreas han utilizado esta táctica con mucho éxito. Su mercado está compuesto tanto por el viajero de negocios insensible al precio como por el turista de vacaciones muy sensible al precio. Los hombres de negocios valoran principalmente el horario, y no saben con gran anticipación cuando van a viajar. Por el contrario, las personas que viajan de vacaciones saben con mucha anticipación la fecha de su viaje. Aprovechando esta diferencia, las empresas aéreas fijan precios elevados para los pasajes normales y ofrecen descuentos sólo para los que adquieren pasajes con mucha anticipación.

Segmentación por paquete de productos

El paquete de productos constituye una táctica muy usada para la fijación segmentada de precios, aunque su razonamiento suele no ser tomado en cuenta.

Generalmente los productos no se venden en paquetes indivisibles. La mayoría de las empresas sigue la táctica de la unificación opcional según la cual los productos pueden ser comprados en forma separada, pero existe la opción de comprarlos en un paquete a precios inferiores.

La unificación opcional resulta más rentable que el paquete indivisible cuando los compradores le atribuyen un valor muy elevado a uno de los artículos del paquete, pero valoran el otro menos de lo que cuesta producirlo. Para dicho cliente, la renta adicional que la empresa obtendría de la venta del paquete sería inferior al costo adicional de producirlo.

La importancia de la fijación segmentada de precios

Para algunas empresas con elevados costos fijos, la fijación segmentada de precios resulta esencial. También alienta la innovación competitiva. Las empresas mejoran sus productos porque el perfeccionamiento permite cobrar precios superiores, y hacer por lo tanto, más rentable la empresa. Pero, las mejoras son con frecuencia valorizadas de diferente manera por los diferentes compradores.

Cuando solo un subsegmento de los compradores de una empresa valora

un mejoramiento potencial, la capacidad de segmentarlos para la fijación de precios- a fin de recuperar los costos de desarrollo y obtener beneficios proporciona el único incentivo para estos progresos. Sin una fijación segmentada de precios, las demandas exclusivas de pequeños segmentos del mercado quedarían casi siempre insatisfechas.

LA PSICOLOGÍA DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

De acuerdo con lo desarrollado en puntos anteriores, la respuesta de los clientes a los precios se basa en mucho más que en simples cálculos racionales. La respuesta de un cliente se ve determinada no sólo por la evaluación del producto y su precio, sino también por la percepción de todo el proceso de compra. Por lo tanto, un aspecto de la fijación de precios es la presentación de los precios en forma tal de influir en dichas percepciones para beneficio del vendedor.

Percepción de las diferencias de precios

-Percepción de las diferencias porcentuales. Los compradores comúnmente perciben las diferencias de precios en términos proporcionales en lugar de hacerlos en términos absolutos. La percepción de una modificación del precio, depende del porcentaje, no de la diferencia absoluta, y que existen umbrales por encima y por debajo del precio de un producto en los cuales las modificaciones de precio son percibidas o ignoradas. Una serie de aumentos de precios más reducidos por debajo del umbral superior tiene más éxito que un aumento grande. Inversamente, los compradores responden más a una gran reducción del precio por debajo del umbral inferior que a una serie de descuentos inferiores y sucesivos.

-Percepción de las cifras impares. Un segundo factor que suele mencionarse como influyente en la percepción de una diferencia de precio es el uso de las cifras impares. Se cree que los compradores perciben los precios con cifras impares como significativamente inferiores a los números redondos levemente superiores a los que se acercan.

Formulación de precios de referencia

Los compradores se sienten motivados por algo más que solo la utilidad de adquisición asociada a la obtención y el uso de un producto. También están motivados por la utilidad de la transacción asociada a la diferencia entre el precio realmente pagado y lo que el comprador considera como precio razonable o justo para un producto, llamado el precio de referencia.

La fijación de precios de la línea de productos

Una empresa puede influir en el precio de referencia influyendo en los precios a los que un comprador se encuentra actualmente expuesto. Por ejemplo, agregando un producto de precio más alto al extremo superior de la línea de producto, el precio de referencia del comprador aumenta, haciendo que los otros productos de la línea parezcan menos costosos.

-Influencia a través de marcos sugeridos de referencia

Por ejemplo, los precios de referencia pueden ser aumentados declarando el precio sugerido de un fabricante un precio superior cobrado anteriormente. Antes, 111 ahora... solo a 99 pesos.

-Influencia del orden

Todos los precios observados por un comprador no influyen igualmente en el precio de referencia: su impacto relativo depende del orden en el que son presentados.

Este método sugiere que el vendedor debería comenzar mostrando a los clientes en primer lugar los productos que se sitúan por encima de su gama de precios, aun cuando el cliente se detenga en última instancia en los productos más baratos.

-Influencia del precio anterior

El último precio pagado ejerce una influencia particularmente fuerte sobre

el precio de referencia porque es más posible que sea recordado que los precios anteriores que fueron observados pero no pagados. Por lo tanto, es más posible que se acepten numerosos pequeños aumentos de precios para productos comprados con frecuencia, que grandes aumentos infrecuentes, ya que la compra después de cada pequeño aumento incrementará su precio de referencia antes de que el cliente se tope con el siguiente aumento.

-Influencia del contexto de compra

Está caracterizado por desarrollar el concepto de compra de forma tal que el precio parezca muy justo o razonable.

Los precios de referencia de los compradores se determinan no sólo por lo que piensan que deberían pagar en el contexto de compra, sino también por lo que piensan que el vendedor debería razonablemente cobrar. Una forma en que los compradores deducen cierta equidad, es estimar lo que les cuesta a los vendedores entregar el producto.

-Influencia del marco en las percepciones de los precios

Las personas evalúan las compras comparando la utilidad positiva de tener un producto con la utilidad negativa de su precio.

CONCLUSION

En el modelo actual, una economía de mercado, donde el libre movimiento del precio es el regulador de la dinámica de la economía, el valor del precio de un producto o servicio sube o baja de acuerdo con el alza o baja de la oferta, suponiendo que la demanda es estable.

El mercado desarrolla globalmente tres formas de hacer turismo desde la óptica económica: en primer lugar el TURISMO CON AHORRO PERSONAL producto de la acumulación de capital previo al viaje, el TURISMO SUBVENCIONADO donde el pago se realiza antes, durante o después de realizado el mismo y por último el TURISMO SOCIAL donde las instituciones generalmente públicas, destinan parte del ahorro realizado durante la vida útil del hombre que se redistribuyen en un grupo determinado de personas para hacer turismo.

En el campo de la actividad turística la incidencia del factor económico adquiere una importancia significativa en la elección de un destino por lo cual **el posicionamiento de un centro turístico o una empresa en el mercado requerirá tener globalmente una estrategia de precios accesibles a la economía de los distintos segmentos de la demanda y un conocimiento sobre los precios fijados por otros destinos o empresas con relación al mismo producto y servicios.**

El precio es en todos los campos un valor de comparación y elección.

El precio -que lo fija el mercado- se mueve entre dos variables, una de **máxima** -por encima del cual la demanda no compra el producto o servicio porque considera que es caro- y una de **mínima** -por debajo del cual la demanda no compraría el producto o servicio- que es desde la empresa por sus costos y desde la demanda es ante la falta de confiabilidad de la calidad del mismo.

Es importante definir que siempre el cliente compra por la necesidad

y paga por la diferencia o beneficios que le otorga la empresa.

En el turismo encontramos lo que podemos denominar **el precio psicológico, que es el valor monetario del valor percibido por el cliente, ya que el cliente compra por la necesidad percibida y paga por una diferencia o sea por un “valor percibido” por el producto o servicio.**

El valor percibido, es decir el precio que estaría dispuesto a pagar y que muchas veces no guarda ninguna relación con el costo del producto o servicio que le ofrecemos y que lleva a afirmar también que la “relación calidad-precio” es una noción totalmente subjetiva; debe ser cuidadosamente analizado ya que todo beneficio que incorporamos para el cliente debe ser parte de una estrategia de diferenciación sin perder rentabilidad para la empresa.

El modelo motivacional que impera en la demanda generalmente con relación a este tema responde a las “3 B” del turismo: **Bueno, Bonito y Barato.**

POLITICA DE PRECIOS

El espectro de libertad en un proceso de competitividad entre productos turísticos que puede tener una empresa en la fijación de precios depende de diversos factores, interrelacionados entre sí, los cuales pueden ser resumidos globalmente en:

- 1- La competencia real de otras empresas con el mismo producto turístico.
- 2- La competencia potencial de otras empresas con el mismo producto turístico.
- 3- El grado de segmentación de la demanda real y potencial.
- 4- Etapa del ciclo de vida en que se encuentra la empresa.
- 5- El grado de diferenciación con otras empresas con el mismo producto.

- 6- La riqueza en la combinación del producto principal, motivador del desplazamiento, y los productos complementarios.
- 7- Los beneficios ofrecidos.
- 8- La imagen en el mercado.
- 9- La incidencia de otras variables (distancia, singularidad, etc.).

Como se puede observar, el precio es una importante variable en la decisión de posicionarse en el mercado y no es el resultado de la aplicación de formulas matemáticas. La toma de decisión de una política de precios cuenta generalmente con los siguientes problemas:

- 1- Al instrumentarse se tiene generalmente poca información sobre las situaciones económicas pasadas y poca confianza en las mismas bases sobre las cuales se toma la decisión.
- 2- Cada empresa turística establece estrategias referidas a otra empresa con el mismo producto, empresa que a su vez puede realizar una estrategia de contraofensiva en defensa de su política de precios.
- 3- No se tiene certeza acerca de si se repiten las condiciones tomadas de referencia para la política a instrumentar.

Lo expuesto plantea la necesidad de contar con información precisa y actualizada, aunque se debe reconocer que generalmente **la decisión final en una política de precios es el resultado de un proceso de probabilidad estadística que de precisión matemática.**

Podemos afirmar que hay una regla general desde la óptica económica para el desarrollo de la actividad turística: **cuanto mayor sea el precio menor será la demanda que realizara turismo en esa empresa.** Se puede plantear una teoría de valores de disminución del impacto de la variable precio a través de distintos factores que influyen en la demanda con relación a la oferta para la determinación de la elección de un destino:

1- Empresa única en el mercado: la demanda es menos sensible a

los precios cuando la empresa es la única para el producto elegido.

2- Desconocimiento de un prestador de servicios alternativo:

la demanda es menos sensible a los precios cuando desconocen la existencia de prestadores de servicios alternativos para el mismo producto elegido.

3- Desconocimiento de los servicios de otra empresa:

la demanda es menos sensible a los precios cuando no pueden comparar fácilmente la calidad de los servicios ofrecidos por el otras empresas con el mismo producto.

4- Bajo costo: la demanda es menos sensible a los precios cuando más baja sea la proporción del costo de una oferta turística con respecto a su ingreso y con respecto a los beneficios que va a recibir (servicios, actividades, etc.), ante otros paquetes alternativos en base a un mismo producto.

5- Costo compartido: la demanda es menos sensible a los precios cuando parte del costo es sufragado por otra persona o grupo de personas. (es el caso de descuentos a contingentes).

6- Inversión financiada: la demanda es menos sensible a los precios cuando un paquete turístico se adquiere a través de sistemas de financiamientos (tarjetas de crédito, etc.).

7- Precio-calidad: la demanda es menos sensibles a los precios cuando percibe que una empresa ofrece valores de calidad, prestigio y exclusividad.

Se detectan cuatro alternativas para establecer una política de precios:

1- Precios de penetración de mercados: se caracteriza por precios bajos para favorecer el incremento del volumen de ventas. Es la estrategia de aquella empresa que ingresa en el mercado.

2- Política de comparación: se caracteriza por fijar los mismos precios que establece la competencia. Puede ser peligroso, ya que sus costos pueden llevar a ser un emprendimiento no rentable.

3- Política de diferenciación: estructura sus precios a partir de los segmentos de mercado y a la estacionalidad.

4- Política de supervivencia: estructura sus precios a partir de sus costos y con un pequeño margen de ganancia.

En síntesis, el ajuste económico y la recesión forzaron a un ajuste de los gastos que sumado a la competencia lleva a que por el mismo dinero o por muy poca diferencia puede obtener mayores beneficios durante el desarrollo de su viaje turístico por lo que consumirá los servicios de aquel que le ofrezca los mayores beneficios económicos, y psicológicos.

Una política de precios no puede ser un fin en sí mismo, sino que debe relacionarse con los objetivos generales de la política empresarial y debe considerar tres pautas primarias como son:

- 1- Estabilización del precio para una política de competitividad.
- 2- Precios para alcanzar los distintos segmentos de la demanda de ese producto turístico del mercado.
- 3- Precios para superar o a lo sumo igualar a la competencia.

La demanda ha realizado lo que podemos denominar "un aprendizaje de los precios del mercado" debido a la estabilidad económica que permitió comparar precios; a su vez ha modificado hábitos y costumbres como que antes era una muestra de prestigio comprar a precios caros y hoy luego del "efecto tequila/vodka/caipirinha" principalmente, el objetivo pasa por conseguir los servicios de mayor calidad y más baratos; la demanda está pensando hoy mucho más en los precios por lo que una estrategia competitiva debe permitir que el cliente perciba un valor agregado -más

servicios- que una rebaja en los precios.

Federación Centroamericana
de Pequeños Hoteles
FECAPH



Programa de Asistencia a
Pequeños Hoteles
de Centroamérica



PRECIOS & COSTOS

Pautas de Competitividad Económica para Empresarios de Establecimientos Hoteleros

Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica

Organización de Estados Americanos –OEA- y
Consejo Centroamericano de Turismo –CCT/SICA-
Gonzalo Aguirre Pérez / Director

Instituto Costarricense de Turismo / ICT

Victor Ramírez Montero / Jefe Departamento de Coordinación

Instituto Panameño de Turismo / IPAT

Soraya Alderete / Directora de Capacitación

Instituto Nicaragüense de Turismo / INTUR

Tania Castro / Coord. de la Micro y Pequeña Empresa Turística

Instituto Hondureño de Turismo / IHT

Tatiana Siercke Nuñez / Gerente de Planeamiento y Desarrollo

Coordinación Salvadoreña de Turismo / CORSATUR

Elsy Alvarenga / Gerente de Planeamiento de Desarrollo

Instituto Guatemalteco de Turismo / INGUAT

María Eugenia Escobar / Jefe Departamento Fomento

Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles

Presidenta: Licda. Bellyni Sigüenza



Realizado por

Fundación
Turismo para Todos

Editado por

M&C Marketing &
Comunicación



Paseo 111 N° 348
Villa Gesell (7165) Bs. As.- Argentina
(54) 2255 462130
Info@turismoparatodos.org.ar
www.turismoparatodos.org.ar

Miranda 1751 - B1686EV6
Hurlingham - Argentina
(54) 11 4665 - 5344
iugolini@m-y-c.com.ar
www.m-y-c.com.ar

