

CARÁTULA

XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

PRECIOS Y SU GESTION EN EMPRESAS DE SERVICIOS
**Categoría propuesta: Comunicación de experiencias
profesionales**

Autor
Marcela Godoy (Ex Estudiantes De Posgrado – Socio)

Mendoza, Argentina, Octubre de 2.017

“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”

PRECIOS Y SU GESTION EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Indice	1
Resumen:	2
1.- Empresas Pymes y Empresas Familiares:	3
2.- Importancia De Las Empresas De Servicios - Empresas de Servicios Personales	5
3.- Descripción de la Actividad realizada por la empresa del caso que se presenta	6
4.- Descripción de la Empresa para el caso que se presenta	7
5.- Cursos y servicios que se prestan y factor limitante	8
7.- Marketing estratégico	11
8.- Actividades vendidas a precios fijados y a precios “a la gorra”	13
9.- Análisis de Contribución Marginal por recurso escaso y esquema de Costos	13
10.- Conclusión:	16
11.- Bibliografía	18

Resumen:

PRECIOS Y SU GESTION EN EMPRESAS DE SERVICIOS

CATEGORIA: Comunicación de experiencias profesionales

Usualmente se coincide en el criterio de que las pequeñas empresas son tomadoras de precios; precios que vienen impuestos por el mercado. En función a esto se establece la necesidad de la información de costos para gestionar Organizaciones.

A su vez es creciente en la actualidad la oferta de servicios a través de empresas pequeñas y muchas veces familiares, donde se mezclan funciones, costos y objetivos.

Ante esta realidad se presenta el caso de gestión en una organización con las siguientes características particulares: Se trata de una empresa familiar (pyme) que presta servicios bajo la concepción holística.

En este sentido, se expone una nueva forma de no determinar precios ni tomar precios de mercado, porque la actividad de la empresa se enfoca en el bienestar personal de los clientes, dejando de lado la rentabilidad como principal objetivo.

No obstante lo expuesto, como toda organización con fines de lucro, esta empresa familiar necesita ser rentable y el desafío se produce cuando se desea lograr el objetivo de la rentabilidad, manteniendo la filosofía holística que es el eje rector del lugar (la organización) y sus dueños.

Se inserta en el trabajo un ejemplo de aplicación práctica, basada en la experiencia profesional de trabajar en gestión de precios de una institución atípica desde el punto de vista económico, como es una institución que si bien no es sin fines de lucro, por su filosofía, intenta ser gerenciada como si lo fuera y al mismo tiempo necesita obtener lucro.

En el presente trabajo se intenta mostrar la importancia de la política de precios para la sustentabilidad de la empresa con propuestas interdisciplinarias innovadoras.

Palabras Claves: pymes, empresas familiares, marketing estratégico, contribución marginal, precios.

1.- Empresas Pymes y Empresas Familiares

Tanto en la Argentina como en otros países del mundo la importancia de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas está dado por el rol que estas desempeñan en la economía. La relevancia de este tipo de empresas es asociada frecuentemente a la contribución que realizan para generar empleo y para generar valor agregado, tomando a este último como creador de riqueza.

En Argentina y de acuerdo a los datos oficiales del Ministerio de Trabajo de la Nación, en 2014 existían 82.385 Pymes que ocupaban a 2.791.350 personas.

Para el año 2016 estas pequeñas y medianas empresas explicaban el 78% del empleo y el 67% del valor agregado.

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de Argentina las clasifica en base a niveles máximos de valores de ventas totales anuales, según 3 categorías (micro, pequeña y mediana empresa) con diferentes valores para los sectores agropecuario, industria y minería, comercio, servicios y construcción. En otros países como en la Comunidad Económica Europea las Pymes están encuadradas según el número de empleados que poseen además de no superar determinado volumen de negocio o balance general.

Cuando se habla de empresas familiares es frecuente que se las confunda con Pymes, porque en nuestro país la mayoría de las empresas familiares son pymes.

Independientemente del tamaño, para ser identificada como familiar una empresa debe tener la participación de al menos 1 familia en la propiedad y dirección de esa organización.

Asimismo las empresas familiares poseen algunas características diferenciales positivas y negativas relacionadas con la supervivencia de éstas, a saber:

- ✓ Poseen un gran valor socioeconómico, que es su voluntad de estabilidad y perdurabilidad. Sus miembros están dispuestos a realizar esfuerzos económicos y de trabajo en períodos de crisis.
- ✓ El valor socioeconómico es su característica diferenciadora y la causa de problemas característicos; la vinculación emocional entre los miembros de la familia generalmente los aleja de criterios de profesionalidad y torna difícil la supervivencia de la empresa, hecho que se potencia en el momento de cambio generacional.
- ✓ Tienen a no sobrevivir a la segunda generación. Sólo el 10% o 15% lo hace. Esto se debe a:
 - a. La falta de oportunidad de vender a buen precio,
 - b. Dificultad para adaptarse a los cambios de mercado o preverlos,
 - c. Insuficiente inversión en investigación y desarrollo (I + D),
 - d. Falta de acceso al crédito a tasas razonables,
 - e. Inadecuado control de costos,
 - f. Deficiencias en la gestión,
 - g. Inconvenientes para equilibrar la necesidad de liquidez de la familia con la necesidad de capital de la empresa
 - h. Inexistencia de voluntad del fundador de ceder la propiedad y dirección en el momento apropiado.

Por todo lo mencionado las empresas familiares deberían ser estudiadas, conocidas y gestionadas teniendo en cuenta los aspectos mencionados para aumentar el índice de supervivencia. También deberían ser estudiadas porque son consideradas el motor de la economía en la mayoría de los países.

Por ejemplo en España el Instituto de la Empresa Familiar realizó un estudio al año 2015, que se expone en el cuadro a continuación:

VAB APORTADO POR EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES POR CC.AA.

Comunidad Autónoma	VAB Totales Empresas Familiares	VAB Totales Empresas No Familiares	VAB Total	% VAB Totales Empresas Familiares/ VAB Total
Andalucía	25,6	7,1	32,7	78,3%
Aragón	6,7	3,0	9,7	68,8%
Asturias	4,4	3,5	7,9	55,7%
Baleares	8,8	2,6	11,4	77,2%
C. Valenciana	28,1	8,6	36,7	76,6%
Canarias	9,4	3,5	12,9	72,9%
Cantabria	1,6	1,0	2,6	61,5%
Castilla - La Mancha	6,7	1,9	8,6	77,9%
Castilla - León	6,9	3,5	10,4	66,3%
Cataluña	56,0	34,9	90,9	61,6%
Extremadura	2,4	0,5	2,9	83,6%
Galicia	17,8	3,1	20,9	85,2%
La Rioja	1,5	0,5	2,0	74,0%
Madrid	65,1	100,9	166,0	39,2%
Murcia	6,1	1,3	7,4	82,0%
Navarra	3,3	3,3	6,6	50,2%
País Vasco	12,9	17,4	30,3	42,5%
España	263,3	196,7	459,9	57,2%

Abreviaturas:

VAB: Valor Agregado Bruto

CC.AA.: Comunidades Autónomas

Existen etapas y transiciones en las empresas familiares, dado que a medida que crecen y la familia propietaria se expande, la estructura de la propiedad de la empresa cambia. Según estudios realizados por el profesor John Ward las empresas familiares se mueven con el transcurso del tiempo a través de estos tres tipos:

1. El tipo “dueño-gerente”

La mayoría de las empresas familiares nacen con la gestión y la propiedad en manos de un solo individuo. El gobierno de la empresa tiende a ser informal y concentrado en la persona del fundador.

2. El tipo “sociedad de hermanos”

En este caso la propiedad esta compartida entre dos o más hermanos/as, que pueden trabajar o no en la empresa. Este tipo tiende a ser más grande y antiguo que las de la etapa dueño-gerente.

3. El tipo “consorcio de primos”

Aquí la propiedad está en manos de primos pertenecientes a diferentes ramas de la familia. En esta etapa la empresa es en general más grande y menos simple de analizar. Están involucradas varias generaciones, hay casamientos y divorcios. La propiedad se asienta en un grupo más diverso, con un mayor rango de edades, relaciones y antecedentes. Por lo tanto, los vínculos familiares suelen ser más débiles.

Las empresas de tipo "sociedad de hermanos" y "consorcio de primos" enfrentan varios desafíos. Primero y antes que nada, deben acordar y desarrollar un proceso para trabajar juntos.

2.- Importancia De Las Empresas De Servicios - Empresas de Servicios Personales

Las empresas de servicios ocupan un lugar fundamental de la economía nacional en nuestro país. Es uno de los componentes más dinámicos de la estructura productiva, con unos beneficios altos y se encuentra aún en fase de expansión, por lo tanto mantienen estructuras de costos y de trabajo crecientes.

Los procesos económicos recesivos permiten diferenciar a las empresas que salen fortalecidas de la crisis económica de aquellas que no lo hacen. La diferencia se produce en función al volumen de recursos propios, el control de sus costos y a la gestión de sus márgenes.

Entre las características preponderantes en empresas de servicios se puede destacar las siguientes:

1. Su "producto" es la prestación de un servicio por unidad de tiempo. No es un producto inventariable una vez finalizada la prestación del mismo, lo que significa que la empresa no puede esperar que esos costos generen ingresos en períodos posteriores.
2. Su campo de acción está limitado, en cierta forma, por ejemplo geográficamente, se supone que "el producto que está fabricando" no se puede trasladar para su venta a cualquier otra parte, solo se puede vender donde están ubicadas sus instalaciones. Esto implica que el cliente es quien se desplaza y no el producto (ejemplo: el sector hotelero). A modo de ejemplo también las entidades financieras han reducido esta limitación atendiendo al cliente vía web y otros medios de comunicación como las redes sociales para informarles novedades.
3. Tienen gran flexibilidad en sus "productos" porque se deben adaptar a las necesidades de los clientes, actuando el factor de la creatividad como parte esencial para cubrir esas necesidades. Trabajan por pedido más que en serie teniendo en cuenta los deseos de los clientes.
4. Para estas empresas es fundamental disponer de contabilidad de gestión que les suministre información donde se pueda identificar correctamente lo que les cuesta cada servicio o paquete de servicios prestado de forma diferenciada, uno del otro.
5. Tienen alta relevancia los costos directos a la prestación de los servicios y su control. Dentro de los costos directos, es fundamental el componente personal; es el factor clave en la relación empresa-cliente. Podemos afirmar que la mayoría de los servicios tienen una caducidad inmediata porque el momento de su "producción" y su prestación son simultáneos. Es decir, debemos captar el cliente y poseer información sobre las distintas actividades que componen el proceso productivo global (servicio que se presta) así como información sobre la capacidad disponible de las instalaciones para desarrollarlas.

La contabilidad de gestión deberá suministrar estos datos con los que se podrán tomar decisiones, a corto plazo relativas al ofrecimiento de servicios distintos a los habituales que hagan posible la eliminación de recursos económicos ociosos con sus costos asociados.

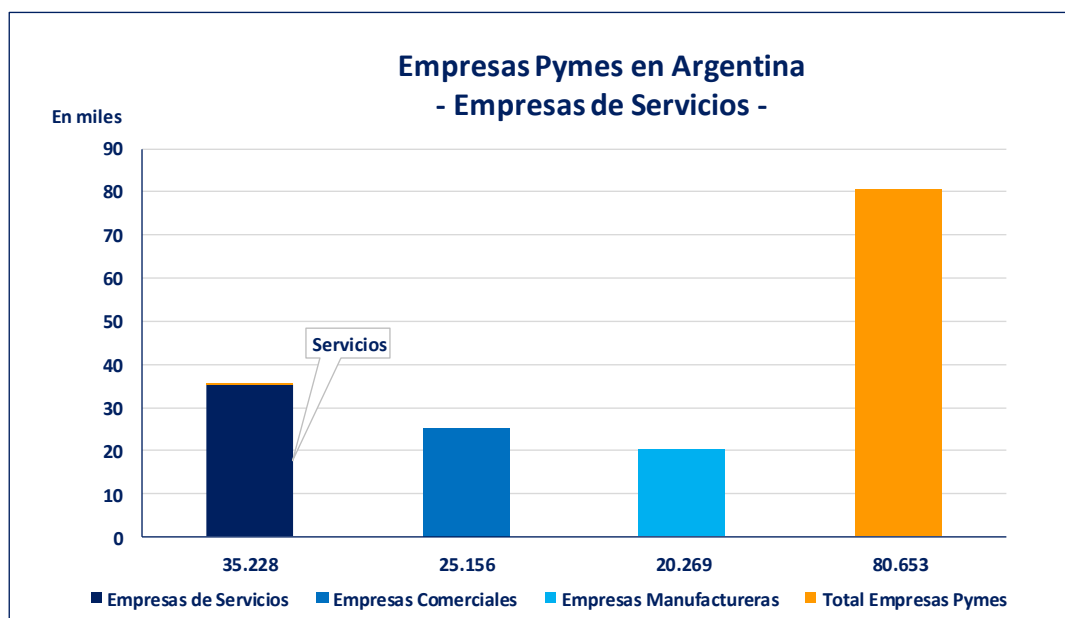
En muchas de éstas empresas su proceso productivo se basa en la forma en que se presta el servicio pudiéndose señalar que el factor de la creatividad es variable fundamental para generar nuevos "servicios" que le permitirán diferenciarse de las demás tornándolas más competitivas

Un tipo de organización de prestación de servicios en el que es parte fundamental el factor humano es un centro de enseñanza donde el "servicio a prestar" es la formación del alumno en determinadas materias. El éxito de la organización dependerá de los aspectos cualitativos que rodeen al desarrollo del "servicio" en el que el cliente interviene directamente durante todo el proceso de elaboración; donde el factor humano es fundamental para la consecución de objetivos.

Un factor más a tener en cuenta en empresas de servicios es la divergencia que puede surgir entre las expectativas del cliente y el servicio efectivo brindado por la empresa al momento de ofrecerlo. Es decir, que a diferencia de los productos tangibles los servicios no se fabrican con antelación, por lo tanto el cliente no lo ve antes de su elaboración, no ve "que va a llevar" y es muy difícil su modificación cuando se lo está prestando como consecuencia de la simultaneidad entre el momento de su obtención y su consumo. Por este motivo la relación entre la empresa, en el proceso de elaborar el servicio y el cliente debe ser estrecha.

Estas empresas necesitan información de gestión que les brinde datos sobre los Costos de sus servicios, de manera tal que les permita el control de la organización, la toma de decisiones sobre precios y la planificación de líneas de actuación a corto y mediano plazo.

De acuerdo a las estadísticas producidas por la Fundación Observatorio PyME, actualmente existen en Argentina 80.653 Pymes, de las cuales 35.228 son empresas de servicios, 25.156 son comerciales y 20.269 manufactureras.



3.- Descripción de la Actividad realizada por la empresa del caso que se presenta

Se trata de un Centro Holístico que trata y enseña a considerar al ser humano como un todo comprendido por cuerpo, mente y alma. Las terapias holísticas son aquellas alternativas que aplican un efecto terapéutico en el organismo buscando estimular el poder de sanación natural que este posee, en un plano etérico conectado con una energía

superior. El objetivo de estas terapias es sanar a las personas teniendo como eje rector que se sana el cuerpo cuando se sana el alma. Existe la firme creencia de que el cuerpo se enferma porque se produce un desequilibrio entre mente y alma. Hoy en día es creciente el número de nuevas enfermedades consecuencia de la vida que llevamos, energéticamente desbalanceada.

La mayoría de las terapias cumplen la misma función; apuntan a sanar el alma, porque se considera que todas las enfermedades nacen en el alma. Se trabaja para sanar vidas pasadas, situaciones pasadas, karmas, mochilas que se trae no solo de esta vida sino de vidas anteriores de cada uno y de los antepasados de cada ser humano, por ejemplo cargas heredadas de los padres de una persona y situaciones vividas por ellos que estos a su vez heredaron de sus padres (los abuelos de la persona).

Las terapias holísticas plantean que si los pensamientos del ser humano son siempre negativos y reiterados, a través de ellos se está generando siempre una tasa vibratoria en densidad. Esa tasa vibratoria en densidad se va acumulando como energía sucia en los centros energéticos del organismo del ser humano y esos centros energéticos absorben la energía sucia que llevan o transportan hacia los órganos y terminan así enfermando el cuerpo.

Pero afortunadamente esta vida que se lleva hoy en día está en vías de mejorar, porque con la nueva era de Acuario, que inició en el 2012 comienza el despertar de la conciencia y el disfrute del ser humano.

Las terapias holísticas ayudan al hombre en el paso de una era a la otra para sanar cuerpo y alma. Dichas terapias ayudarán a la persona a vivir sin enfermarse o a sanarse de las enfermedades que tiene actualmente y propiciando que el ser humano viva más feliz.

4.- Descripción de la Empresa para el caso que se presenta

La empresa que presentamos es una pyme familiar.

Nace con la concepción de empresa familiar de tipo “dueño-gerente” con una profesora de yoga que en una pequeña área de la casa de sus padres comienza uniendo 2 ambientes para formar un salón y dar clases de yoga. De esa forma puede hacerlo de manera independiente y no bajo relación de dependencia donde obtendría menores ingresos. A medida que la actividad de enseñanza de yoga crece la dueña comienza a incursionar en el conocimiento de otras actividades y terapias holísticas. Así va ampliando el centro y en la misma casa de sus padres que fallecen, se instala como vivienda familiar permanente en el piso de arriba de la casa y en planta baja va ampliándose hasta llegar a lo que es hoy.

En estos días cuenta con la casa completa instalada para centro holístico. Posee dos plantas, dos salones como el inicial, habitaciones que se convirtieron en consultorios holísticos y un garaje que transformando el portón en vidrio de piso a techo se convirtió en local comercial. A su vez en el centro de la casa y al lado de la recepción funciona un quiosco de alimentos naturistas. Allí se vende productos orgánicos, naturales y sanos, por ejemplo alfajores del tipo de los de Maicena pero sin tac, galletas dulces integrales, otras elaboradas con semillas, miel y productos orgánicos en general. Cada producto tiene su precio. La venta es self service, no hay cajera en el quiosco; los clientes miran el precio de los productos en sus etiquetas, colocan el dinero en una gran lata y se dan el vuelto ellos mismos.

En el local comercial a la calle se instaló un negocio que vende aceites esenciales, sahumerios, jabones naturales y otros artículos similares. Este local se alquila a la sobrina de la dueña.

Con el tiempo la empresa familiar se convierte en el tipo “sociedad de hermanos” cuando la dueña trata de traspasar la dirección a sus hijas, que es cuando se requiere los servicios de un contador de costos.

La dueña fundadora tiene tres hijas:

- ❖ Una profesora de yoga, licenciada en nutrición y community manager, vive en Córdoba.
- ❖ Otra sin formación académica pero con muy buen manejo de las relaciones interpersonales, que también vive en Córdoba.
- ❖ Y una tercera que vive en San Luis y es diseñadora gráfica.

En el momento que la dueña decide retirarse de la dirección continúa dedicándose al dictado de clases de yoga y a las relaciones públicas, actividad que venía realizando.

Dentro de estas últimas organiza dos grandes eventos anuales:

1. Viaje grupal a la India
2. Maratón solidaria.

A su vez las hijas cumplen distintas funciones en la organización. La primera da clases de yoga y algunos otros cursos y se encarga de la comunicación en las redes sociales (Facebook), de acuerdo a sus conocimientos.

La segunda se encarga de la recepción, realiza las cobranzas y confecciona una sencilla planilla de caja.

La tercera hija desde San Luis diseña y elabora toda la folletería y flyers publicitarios.

5.- Cursos y servicios que se prestan y factor limitante

En el centro holístico se prestan los siguientes servicios en general:

- ✓ Cursos grupales
- ✓ Terapias individuales en consultorios

Cursos Grupales:

1. Sanación Pránica: es un conjunto de técnicas y métodos de sanación, sistemáticamente recopilados, que afirma trabajar sobre el campo energético del ser humano con la finalidad de restaurar la salud física, emocional, mental y espiritual.

2. Reiki: técnica que permite ver las cosas con más claridad; para que la persona descubra y haga que se desvanezcan creencias negativas sobre sí mismas y sobre los demás. Permite curar afecciones de todo tipo y aliviar dolores y los síntomas agudos rápidamente. Ayuda a adoptar las decisiones y los cambios adecuados en las vidas de las personas. Se equilibran las energías del cuerpo, ayuda a liberar la tensión y a relajarse para reducir así el estrés. Fortalece y armoniza el sistema inmunológico. Conecta con el amor.

3. Memoria celular: se estudia el Touch for health (Tocar para la Salud)

4. Rebirthing: es un método de respiración suave y profunda que le permite a la persona transformar sus patrones de pensamientos limitantes. Se enseña a la persona que esta ha aprendido a reprimir todo lo que no se permite expresar: el enojo, el llanto, la rabia, el amor y muchas de las manifestaciones espontáneas de la energía vital. Se aprende que la persona detiene y altera la respiración y así reduce la vitalidad controlando sentimientos, emociones e impulsos naturales.

5. Nutrición Naturista: enseña a alimentarse, tomando conciencia de qué se está comiendo, de dónde viene, que vibración tiene y cómo afecta al organismo y al campo energético de la persona. Se aprende a comer natural significa; reducir o eliminar la ingesta de alimentos que “contaminan” el cuerpo del ser humano y así se reemplazan por alimentos que nutren, hidratan, revitalizan, alcalinizan, depuran y oxigenan la sangre de la persona. Se aprende a depurar el organismo cuando este lo necesita y a energizarlo cuando está decaído; se conoce la manera de usar los alimentos en forma medicinal aprovechándolos al máximo, a conocer los ciclos de la persona y sus ritmos biológicos naturales, a escucharlos y sincronizarse. No se enseña a “hacer dieta”, es aprender a darle al organismo lo que necesita, cuando lo necesita; acompañarlo y armonizarse.

6. HO ʻOPONOPONO: se trasmite el arte Hawaiano muy antiguo para resolución de problemas basado en la reconciliación y en el perdón. Postula que las ataduras kármicas entorpecen la evolución mental, por lo cual la limpieza mental del ser humano es un requisito para la expansión de la conciencia.

Terapias individuales en consultorios:

1. Biodecodificación: método que permite para sanar el cuerpo y mejorar la calidad de vida en todas las áreas, ya sean estas relacionadas con la salud, la abundancia económica, las relaciones interpersonales; se sanan dolencias físicas y emocionales y se aprende a gozar de una vida plena y satisfactoria en todas las áreas de su vida.

2. Registros Akáshicos: el Registro Akáshico es el Libro de la Vida. Es el registro del viaje del alma, desde su comienzo, y contiene todas las posibilidades de su desarrollo. Cuando se accede a la energía de los Registros Akáshicos se abre un canal de comunicación directa entre la persona y sus maestros y guías. Al ingresar en esos registros, la persona obtiene la información que su alma necesita comunicarle a la personalidad, por lo general atascada en el velo de la realidad que le impide evolucionar. Leer los Registros Akáshicos puede movilizar profundamente a la persona, ayudándola a tomar decisiones que cambien su desarrollo personal y espiritual.

3. Homeopatía Unicista: es una mirada integral sobre la Salud. Toma los aspectos físicos, psicológicos, emocionales e históricos de la persona eligiendo una única medicación por paciente que movilice y equilibre esos aspectos. La parte clínica se maneja igual que la medicina tradicional, si el paciente posee estudios médicos previos de la medicina tradicional, estos se evalúan.

4. Reflexología: los pies representan el sostén de la persona, aquellos cimientos sobre los que esta se mantiene en equilibrio desde los que se proyecta. A través de los pies, la persona se vincula con la tierra y se arraiga al momento presente. Los pies guían el caminar del ser humano y direccionan su sentir. Los pies representan la totalidad del ser. A través del contacto en los pies, la persona se conecta con su esencia. Ayuda a sanar dolencias mediante presión en distintos puntos de los pies.

5. Psicoterapia Antroposófica: ofrece un marco adecuado para las perturbaciones del equilibrio psíquico y espiritual. La persona comprende su biografía tomando los eventos evolutivos cada siete años. En cada septenio, el ser humano atraviesa diferentes crisis evolutivas que implican conflictos y a la vez nuevas oportunidades.

6. Método D.E.E.P.: una herramienta que conecta directamente con el origen de aquellos bloqueos físicos, emocionales, químicos o energéticos que impiden desarrollar al

máximo el potencial del ser humano. Como técnica principal se emplea la kinesiología. Mediante esta técnica se obtiene la información sobre los diferentes desequilibrios que se han producido en la persona. Se puede aplicar para un amplio abanico de situaciones, como:

- a. Fortalecer la autoestima y autoconfianza
- b. Mejorar estados de desánimo, desconfianza, desinterés
- c. Superar traumas vividos
- d. Tratar miedos, angustia y ansiedad
- e. Corregir problemas de comportamiento
- f. Crisis profundas/existenciales, crisis personales y de pareja
- g. Problemas de salud
- h. Actualizar nuestro potencial, para lograr la autorrealización
- i. Profundizar en el autoconocimiento y crecimiento personal

Factor limitante:

Las habitaciones de la casa que se convirtieron en cuatro consultorios se están utilizando a capacidad plena. Se alquilan por mes a los distintos terapeutas que atienden en horarios prefijados prestando sus servicios a los clientes.

En los dos salones grandes se dictan clases de yoga que se abonan por mes y el resto de los cursos, siendo estos salones los que poseen la mayor capacidad para albergar alumnos. Los salones se encuentran con todas las horas diarias que disponen para trabajar cubiertas. Es decir, se está trabajando a capacidad instalada máxima, pero no todos los cursos que se dictan rinden de la misma manera, ni dejan la misma cantidad de pesos por hora de utilización de los salones.

A su vez existe demanda de distintos tipos de cursos y que se van abriendo a demanda de los clientes interesados, pero no siempre se inscriben a los cursos la cantidad de alumnos que se espera recibir. Otra situación que se presenta es que algunos clientes pagan la inscripción y luego no se presentan al dictado de los cursos.

Respecto a la forma de pago de los cursos, los alumnos tienen la posibilidad de abonarlos como puedan hacerlo, es decir, con pago total al inicio, cincuenta por ciento al inicio y el resto a la mitad del curso o pagos semanales, de acuerdo a sus posibilidades.

Entonces se presenta el inconveniente producido por la existencia de oscilaciones en los ingresos esperados consecuencia de:

- a. Menor cantidad de asistentes que los deseados o necesarios para cubrir costos.
- b. Asistentes que se inscriben, luego no asisten y por lo tanto no abonan el curso.
- c. Asistentes que abandonan los cursos por la mitad dejando sin completar el pago de la totalidad del precio de los cursos.

El centro no desea aplicar una política dura de cobranzas, para que los clientes se sientan sin una obligación más, como sería el pago compulsivo de los cursos previo a su realización. El espíritu del lugar es que los clientes se sientan libres, que los cursos contribuyan al desarrollo personal de cada uno de ellos y a la expansión del ser de estos. Con esa filosofía de vida sus dueños no deseaban realizar un cambio en este aspecto.

A su vez tampoco era viable incrementar los precios de los cursos, dado que en la economía actual y con la crisis, la comercialización tanto de productos como de servicios tiende a realizarse con promociones del tipo "2 x 1" o "segunda unidad se lleva con el 50% de descuento", hechos que presentan finalmente ventas a precios menores de los deseados.

La caída de los precios, los períodos de crisis con sus recesiones económicas y el aumento de la competencia en los mercados obligan a las empresas a evaluar los resultados y elaborar políticas de ventas nuevas así como reelaborar el análisis de costos. Las organizaciones que desean sobrevivir deben estudiar y revisar sus costos inevitablemente.

El gran desafío es cómo lograr precios competitivos siendo una Pyme. El interrogante que se presenta es ¿cuáles son los precios de venta que permiten a la empresa cubrir costos y ser sustentable en el mercado?

6.- Capacidad instalada

El desarrollo de todas las actividades se realiza en la casa, tal como está utilizándose, pero luego de un estudio de costos se considera que los 2 salones tienen el mayor potencial para generar ingreso por la superficie en metros cuadrados que ocupan y el porcentaje que representan en superficie sobre toda la casa. Otro aspecto a considerar es la versatilidad de ocupación de los salones que varía en función al tipo de curso que se dicta.

Cuando se dicta en los salones cursos de yoga, estos tienen una capacidad para 30 personas que utilizan Mat de Yoga o colchonetas y deben encontrarse separados a una distancia prudencial quienes toman las clases. En otra modalidad de dictado de cursos, en los salones se colocan sillas al estilo auditorio y los clientes se ubican uno al lado de otro necesitando únicamente lugar para sentarse y tomar nota a lo sumo.

La cantidad de horas disponibles de salón para que la empresa desarrolle sus actividades es de lunes a viernes de 9 a 21 hs., sábados de 9 a 14 hs. y los domingos excepcionalmente se abre si es día 5, 15 o 25 del mes, porque son los días en que se dictan los cursos de HO 'OPONOPONO por la vibración energética de esos días.

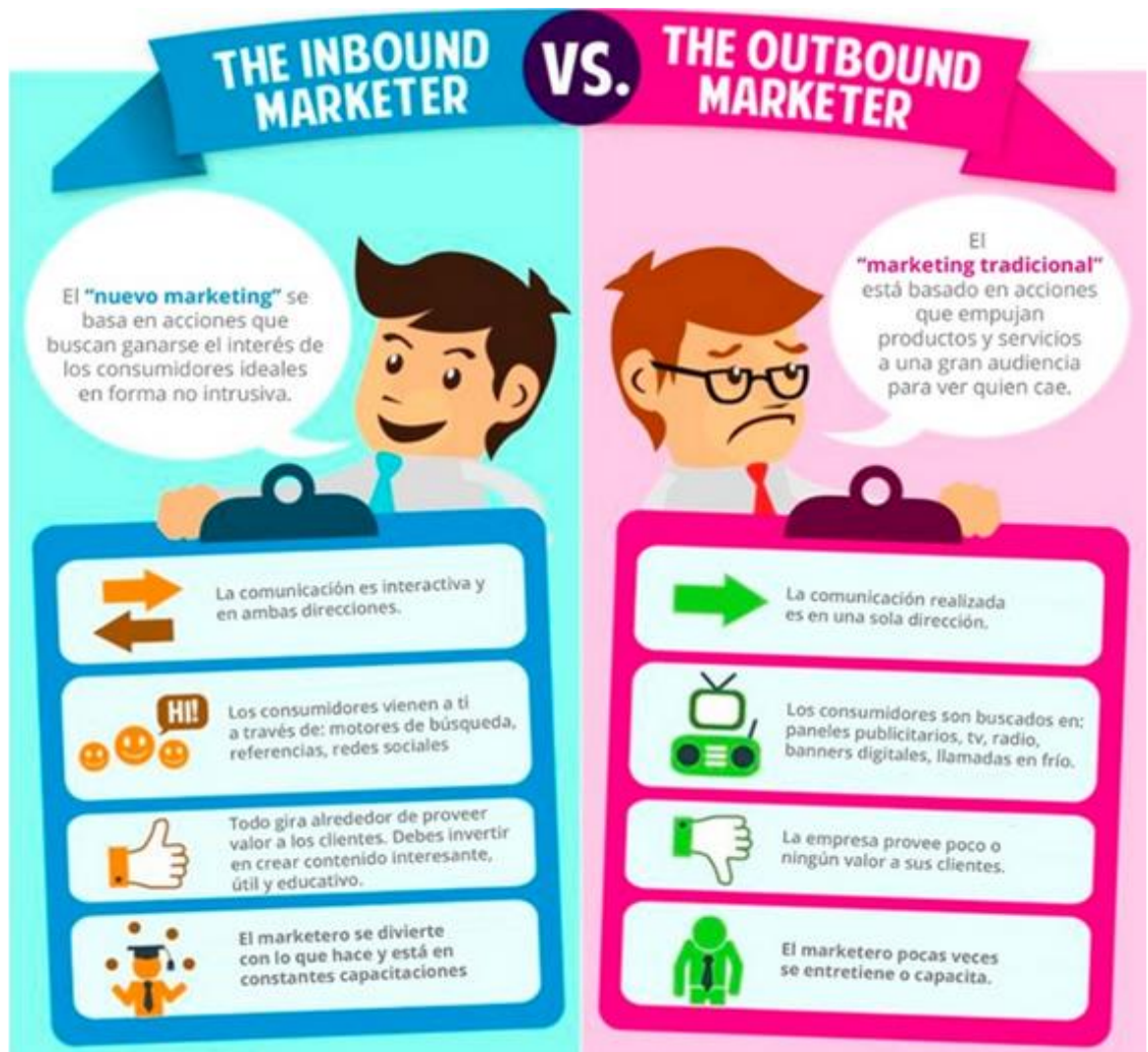
7.- Marketing estratégico

Se sabe que sin clientes no hay negocio. A su vez cada día se vuelve más difícil conseguirlos y fidelizarlos. ¿Por qué? Porque ellos están cambiando sus hábitos de consumo y no se dejan influenciar con facilidad por la publicidad tradicional. Sin embargo muchas empresas continúan obsesionadas con técnicas antiguas de marketing, pese a que les resulta difícil medir su efectividad.

Por otro lado, se ve empresas que están aplicando nuevos modelos de marketing y ventas (en general empresas que están combinando innovación en marketing y tecnología). Estas obtienen la máxima ventaja de internet, para alcanzar resultados increíbles.

La pregunta que surge es ¿Qué hacen esas empresas para atraer clientes y hacerlas crecer? Están aplicando técnicas de inbound marketing para atraer potenciales clientes, sin hostigarlos. Es necesario incluir a estos consumidores potenciales en alguna estrategia de marketing. Los clientes están huyendo de la publicidad convencional porque son cada vez más exigentes e intentan eludir los mensajes comerciales.

Si se compara Inbound marketing versus Outbound marketing, puede observarse los aspectos diferenciadores de ambas estrategias.



Respecto a Push marketing y Pull marketing, ambas estrategias se contraponen por la acción que realiza la empresa o negocio.

En las campañas de marketing push es la propia empresa la que desea comunicar un mensaje comercial a los clientes, sin que estos deseen en principio adquirir un producto o servicio que se ofrece y promociona. En este sentido, la marca persigue hacer crecer las ventas, dado que las acciones puestas en marcha tienen el propósito de lograr que el cliente adquiera el producto o servicio. Un ejemplo de esto son los anuncios de televisión que "interrumpen" al público mientras está mirando un programa.

En cambio las campañas de marketing pull contemplan las acciones dirigidas a comunicar y no tanto a presionar a los clientes a adquirir un producto o servicio determinado. Las empresas que recurren a estas estrategias no tienen que empujar al cliente a comprar, pues es el cliente que busca hacerlo.

De esta forma las empresas que aplican marketing pull están consiguiendo mejores resultados. Estos resultados se potencian cuando el pull marketing es aplicado en el punto de ventas y se genera tráfico, porque el cliente ya fue atraído hacia el lugar y en el mismo momento que está ahí es informado sobre el producto o servicio que se quiere colocar, a su demanda o inquietud.

Efecto de aplicar técnicas de marketing convencionales

Cuando se publicita con técnicas antiguas de marketing se suceden las siguientes situaciones:



8.- Actividades vendidas a precios fijados y a precios "a la gorra"

La empresa que se presenta en este trabajo siempre ofreció cursos de características determinadas, con una carga horaria bien definida y precios tomados del mercado. Como consecuencia de la crisis económica y la pérdida del poder adquisitivo creciente las ventas de estos cursos fueron disminuyendo, siendo cada vez más reducidos en cantidad de asistentes.

Esta situación fue produciendo que la ocupación plena del centro holístico continúe, pero haciéndolo a través de espacios comprometidos para el dictado de un curso en particular que no recibía los clientes esperados. ¿Y qué sucedía? Lógicamente que las bajas ventas de los cursos impactaban haciendo que esos espacios (los 2 salones) estuvieran vacíos a la mitad prácticamente. En forma concomitante se producía la consecuente mala imagen que representa para una empresa un lugar semi vacío y la incidencia directa en la caída de los ingresos.

De acuerdo a la filosofía del centro holístico, que tiene por eje rector ayudar al ser humano, basándose la empresa en algunas pocas experiencias anteriores, unido a la estrategia de pull marketing y a generación de tráfico en el punto de ventas, se realizó la prueba de brindar los cursos con la modalidad de pago "precios a la gorra"

La gran sorpresa se produjo cuando comenzaron a llenarse los salones donde se dictaban los cursos, al punto de quedar personas afuera por estar la ocupación saturada.

9.- Análisis de Contribución Marginal por recurso escaso y esquema de Costos

Se enfocó el análisis en los dos salones que posee la empresa, que eran los que presentaban la problemática y se evaluó la contribución marginal por hora que producía cada curso dictado en esas instalaciones. Toda la capacidad horaria estaba comprometida y los salones estaban afectados a recibir a una cantidad determinada de personas por

curso específico que nunca se concretaba. De esa manera, era cada vez menor la contribución marginal por hora del curso que fuera dictado.

El análisis se realizó sobre la base de relevamientos mensuales y proyección anual, teniendo en cuenta que de los 12 meses del año, 2 meses trabajan al 30% por estacionalidad originada en épocas vacacionales tradicionales.

Cálculos de Resultado con Precios Fijos para Cursos en Salón

Situación Inicial - con Cursos a Precio Fijos en Salones				
Ingresos	Mes	10 meses	2 meses al 30%	Anual
Alquiler local Comercial	\$ 2.700,00	\$ 27.000,00	\$ 1.620,00	\$ 28.620,00
Alquileres Consultorios	\$ 12.940,00	\$ 129.400,00	\$ 7.764,00	\$ 137.164,00
Ingresos Quisco	\$ 78.750,00	\$ 787.500,00	\$ 47.250,00	\$ 834.750,00
Ingresos Bar	\$ 91.875,00	\$ 918.750,00	\$ 55.125,00	\$ 973.875,00
Yoga arancelado mensual salón (2 salones)	\$ 50.250,00	\$ 502.500,00	\$ 30.150,00	\$ 532.650,00
Cursos Arancelados salón (2 salones)	\$ 100.600,00	\$ 1.006.000,00	\$ 60.360,00	\$ 1.066.360,00
Total Ingresos	\$ 337.115,00	\$ 3.371.150,00	\$ 202.269,00	\$ 3.573.419,00

Egresos	Mes	10 meses	2 meses	Anual
Servicios	\$ 7.316,78	\$ 73.167,76	\$ 14.633,55	\$ 87.801,31
Impuestos y Contribuciones	\$ 5.129,77	\$ 51.297,70	\$ 10.259,54	\$ 61.557,24
Otros	\$ 4.402,00	\$ 44.020,00	\$ 8.804,00	\$ 52.824,00
Sueldos	\$ 57.633,77	\$ 576.337,71	\$ 115.267,54	\$ 691.605,26
Otros Extraordinarios	\$ 9.948,00	\$ 99.480,00	\$ 19.896,00	\$ 119.376,00
Total Egresos	\$ 84.430,32	\$ 844.303,17	\$ 168.860,63	\$ 1.013.163,81

Total Ingresos	\$ 307.945,00	\$ 3.079.450,00	\$ 184.767,00	\$ 3.264.217,00
Total Egresos	\$ 84.430,32	\$ 844.303,17	\$ 168.860,63	\$ 1.013.163,81
Resultado	\$ 223.514,68	\$ 2.235.146,83	\$ 15.906,37	\$ 2.251.053,19

Cálculos de Contribución Marginal por hora salón donde son dictados los cursos:

Se dictan 6 tipos de cursos con la duración que se expone, cantidad de veces que se dictan por mes (Q) y cantidad de asistentes de acuerdo a cada tipo de precio "exigido"

Cursos	Hs x Curso	Q Cursos x mes	Hs x Mes x Cursos	Q Alumnos Cursos con Precio F	Q Alumnos Cursos con Precio G
Sanación Pránica/Constelaciones	2	4	8	15	60
Reiki	4	3	12	22	38
Memoria celular	2	3	6	18	45
Rebirthing	4	2	8	15	40
Nutrición Naturista	2	2	4	20	50
HO 'OPONOPONO	2	3	6	25	65
Horas x cursos:	16		44	115	298

Cursos	Precios F	Precios G (en promedio)	Cmg de Cursos con Precio F	Cmg de Cursos con Precio G
Sanación Pránica/Constelaciones	\$ 350,00	\$ 100,00	30%	50%
Reiki	\$ 400,00	\$ 150,00		
Memoria celular	\$ 350,00	\$ 100,00		
Rebirthing	\$ 350,00	\$ 100,00		
Nutrición Naturista	\$ 400,00	\$ 100,00		
HO 'OPONOPONO	\$ 350,00	\$ 100,00		

Los cursos con precio fijo dejan el 30%, dado que el docente-terapeuta- instructor cobra el 70% de lo abonado por los alumnos cuando los cursos se dictan a precio fijo.

Para el caso de los cursos dictados con precios modalidad "a la gorra", el terapeuta que lo imparte se lleva en concepto de honorarios de dictado, el 50% de los ingresos compartiendo con el centro holístico el riesgo de las oscilaciones de ingresos en partes iguales.

Cursos	Cmg x hora		Cmg x Curso con Precio G	Cmg x hora Curso con Precio G	Dif Cmg x hora (Precio G - Precio F)
	Cmg x Curso con Precio F	Curso con Precio F			
Sanación Pránica/Constelaciones	\$ 1.575,00	\$ 787,50	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 712,50
Reiki	\$ 2.640,00	\$ 660,00	\$ 2.850,00	\$ 712,50	\$ 52,50
Memoria celular	\$ 1.890,00	\$ 945,00	\$ 2.250,00	\$ 1.125,00	\$ 180,00
Rebirthing	\$ 1.575,00	\$ 393,75	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 106,25
Nutrición Naturista	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 2.500,00	\$ 1.250,00	\$ 50,00
HO 'OPONOPONO	\$ 2.625,00	\$ 1.312,50	\$ 3.250,00	\$ 1.625,00	\$ 312,50

Cursos	Cmg x Cursos con Precio F Mensual	Cmg x Cursos con Precio G Mensual
Sanación Pránica/Constelaciones	\$ 6.300,00	\$ 12.000,00
Reiki	\$ 7.920,00	\$ 8.550,00
Memoria celular	\$ 5.670,00	\$ 6.750,00
Rebirthing	\$ 3.150,00	\$ 4.000,00
Nutrición Naturista	\$ 4.800,00	\$ 5.000,00
HO 'OPONOPONO	\$ 7.875,00	\$ 9.750,00
Totales x período	\$ 35.715,00	\$ 46.050,00

Cálculos de Resultado con Precios Modalidad "A la Gorra" para Cursos en Salón

Situación Nueva - con Cursos a Precio "A la Gorra" en Salones				
Ingresos	Mes	10 meses	2 meses al 30%	Anual
Alquiler local Comercial	\$ 2.700,00	\$ 27.000,00	\$ 1.620,00	\$ 28.620,00
Alquileres Consultorios	\$ 12.940,00	\$ 129.400,00	\$ 7.764,00	\$ 137.164,00
Ingresos Quisco	\$ 78.750,00	\$ 787.500,00	\$ 47.250,00	\$ 834.750,00
Ingresos Bar	\$ 91.875,00	\$ 918.750,00	\$ 55.125,00	\$ 973.875,00
Yoga arancelado mensual salón (2 salones)	\$ 50.250,00	\$ 502.500,00	\$ 30.150,00	\$ 532.650,00
Cursos Arancelados salón (2 salones)	\$ 92.100,00	\$ 921.000,00	\$ 55.260,00	\$ 976.260,00
Total Ingresos	\$ 328.615,00	\$ 3.286.150,00	\$ 197.169,00	\$ 3.483.319,00

Egresos	Mes	10 meses	2 meses	Anual
Servicios	\$ 7.316,78	\$ 73.167,76	\$ 14.633,55	\$ 87.801,31
Impuestos y Contribuciones	\$ 5.129,77	\$ 51.297,70	\$ 10.259,54	\$ 61.557,24
Otros	\$ 4.402,00	\$ 44.020,00	\$ 8.804,00	\$ 52.824,00
Sueldos	\$ 57.633,77	\$ 576.337,71	\$ 115.267,54	\$ 691.605,26
Otros Extraordinarios	\$ 9.948,00	\$ 99.480,00	\$ 19.896,00	\$ 119.376,00
Total Egresos	\$ 84.430,32	\$ 844.303,17	\$ 168.860,63	\$ 1.013.163,81

Los egresos se mantienen en las dos opciones presentadas

Total Ingresos	\$ 328.615,00	\$ 3.286.150,00	\$ 197.169,00	\$ 3.483.319,00
Total Egresos	\$ 84.430,32	\$ 844.303,17	\$ 168.860,63	\$ 1.013.163,81
Resultado	\$ 244.184,68	\$ 2.441.846,83	\$ 28.308,37	\$ 2.470.155,19

El Resultado con Precios Fijos para Cursos en Salón es \$ 2.251.053,19 y el Resultado con Precios Modalidad "A la Gorra" es \$ 2.470.155,19.

Diferencia en Resultado	\$ 219.102,00
Incremento Porcentual	9,7%

10.- Conclusión

Las Actividades a la gorra generan la mayor contribución marginal por hora de factor limitante o recurso escaso.

Ofrecer la modalidad de Precios "A la gorra", entendiéndose por tal concepto que el cliente abona el servicio prestado a voluntad, logró incrementar la demanda de cursos, siendo la afluencia de clientes masiva.

Con pequeños márgenes dejados por los ingresos "A la gorra", y una gran cantidad de asistentes a los cursos se produjo un incremento en la contribución marginal por hora de recurso escaso.

Para alcanzar este logro el Centro Holístico se mantuvo en su filosofía y recurrió a técnicas de marketing específicas, obteniendo por aplicar esta innovadora política de precios 9,7 puntos porcentuales de variación positiva en su resultado anual.

Concluimos que se debe trabajar sobre los precios, siendo esencial para la toma de decisión estratégica (TD) el estudio de las **causales** de resultado en los distintos Objetos de Resultado (OR). La herramienta CVU es aplicable en cada OR; contempla resultados de cada OR.

Pueden emplearse en el análisis varias variables de medición (VM) en forma conjunta o aislada. El volumen solo es una de las VM factibles; por tanto, el análisis es de **Costo-Resultado**.

Se debe trabajar con:

1. Determinación de costo y resultado a los fines estratégicos.
2. Análisis de las relaciones costo-resultado en cada OR.
3. Participación de cada OR en la cadena de valor.

4. Determinación de las causales de resultado en los distintos OR organizacionales, las que adecuadamente operadas permitirán construir o revisar los aspectos **estratégicos**.
5. Comparación entre recursos otorgados y recursos usados a nivel flexible.

También es deseable analizar otros indicadores no financieros, por ejemplo:

1. La transformación del objetivo y de la estrategia en la gestión.
2. La potenciación de recursos y capacidades vía mejora continua hacia resultados futuros acordes a objetivos y estrategias.

La idea en TD es lograr un equilibrio entre calidad, costo, rentabilidad, sustentabilidad en el tiempo, y satisfacción al cliente, esperando una respuesta positiva desde el punto de vista económico futuro, cuando se alcanzan a cubrir las expectativas de los clientes en tiempo presente, aún a rentabilidad negativa.

La **clave para lograr el equilibrio** es la política de precios. En el caso presentado parece ser más importante la política de precios para la sustentabilidad que los costos o la contribución marginal.

El futuro de la gestión tiende hacia el análisis interdisciplinario y la capacitación, siendo claros ejemplos de esto la psicología de las organizaciones y la fidelización de los clientes.

11.- Bibliografía

PUBLICACIONES DEL BCRA Comunicación A 6216, Determinación de la condición de Micro, Pequeña O Mediana Empresa, 2017.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL Observatorio Del Empleo y la Dinámica Empresarial, 2014

REGLAMENTO DE LA UNIÓN EUROPEA nº 651/2014 Anexo I, Definición de PYME, 2016
ERNESTO G. NIETHARDT La empresa familiar y sus protagonistas, 2007.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR La Empresa Familiar en España, 2015.

CLARA ISABEL MUÑOZ COLOMINA La contabilidad de gestión y las empresas de servicios, 2012.

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME, Informe 2015-2016 Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017

CHARLES T. HORNGREN, GARY L. SUNDEM, WILLIAM O. STRATTON Contabilidad Administrativa, Uso óptimo de recurso limitado, 2007

RICARDO LAPORTE POMI Costos Y Gestión Empresarial, 2017

GARY GARTH Marketing Estratégico, 2014

YARDIN AMARO El Análisis Marginal, 2012