

6

FIJAR EL PRECIO DE SUS SERVICIOS

Fijar el precio es crucial. No sólo determina el monto de sus facturas y sus utilidades, sino que ejerce un efecto importante en su imagen como consultor. En este capítulo, le indicaré cómo fijar el precio de sus servicios. Examinaré las tres principales estrategias de fijación de precios que puede utilizar como consultor nuevo, así como los diferentes métodos de facturación de sus servicios.

LOS CONSULTORES ESTABLECIDOS PUEDEN GANAR MUCHO DINERO

En el capítulo 1 vimos parte del potencial de remuneración de los consultores. Según el Ransford Group de Houston, Texas, los consultores especializados en estrategia que trabajan con firmas estadounidenses prestigiosas se ganan entre 41 000 y 58 000 dólares anuales. Estas cifras, en el rango salarial bajo, se aplican a “consultores asociados” que todavía no tienen una maestría en administración de empresas y cuya experiencia es de alrededor de un año. En el rango alto están los socios, vicepresidentes y directores que no sólo tienen maestrías en administración sino también un promedio de doce años de experiencia como consultores. ¡Ganan entre 300 000 y 600 000 dólares anuales, además de una bonificación del 40%! Aunque la remuneración varía según la especialidad de consultoría, la diferencia no es mucha. Sin embargo, antes de que salga a celebrar su nueva condición de consultor y comience a divulgar estas tarifas astronómicas, debe saber que la remuneración varía considerablemente dependiendo del tamaño de la

compañía, y que las tarifas que usted podrá cobrar como individuo seguramente serán bastante inferiores.

TRES ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Las tres estrategias básicas de fijación de precios que puede utilizar son la estrategia de precio bajo, la estrategia de precio alto y la estrategia de ajuste a la competencia. Veamos cada una de ellas.

Estrategia de precio bajo

La estrategia de precio bajo consiste básicamente en fijar un precio de penetración en el mercado. La idea es ingresar al mercado con un precio más bajo que el de sus competidores ya establecidos; con esto, atraerá clientes gracias a sus precios favorables. Esta estrategia funciona para los consultores nuevos y con ella podrá atraer más negocios que los que podría conseguir de otras maneras.

Sin embargo, plantea algunos inconvenientes serios. En primer lugar, en la consultoría usted está vendiendo básicamente su tiempo, por lo cual tendrá que trabajar más duro que los consultores ya establecidos para poder ganar la misma cantidad de dinero. Esto también significa que sus competidores dispondrán de recursos financieros adicionales para invertir en campañas de marketing para defenderse, si así lo deciden. En segundo lugar, el precio tiene una connotación de imagen. Para muchas personas, un precio bajo significa “barato”, y es posible que un consultor que cobre precios módicos sea percibido como de calidad deficiente. Es factible que sólo le asignen los tipos de trabajo menos satisfactorios y más “sucios”, en vez de aquéllos que le permitirán sobresalir ante la alta gerencia. Finalmente, después de optar por un precio bajo, es posible que le sea muy difícil aumentar sus tarifas cuando su negocio crezca.

Tengo un amigo, George K., que es contador público certificado, especializado en consultoría tributaria. Cuando George inició su prác-

tica como consultor independiente, se dedicaba a ella sólo parte del tiempo y en horas no hábiles. Para conseguir clientes, optó por la estrategia de cobrar honorarios bajos; su facturación era apenas el 50% de la tasa promedio que se cobraba por ese tipo de servicios. Algunos años después, cuando su negocio de tiempo parcial había crecido, George renunció a su empleo de tiempo completo y compró un negocio de consultoría tributaria ya establecido a cuyos clientes se les cobraba más del doble de lo que George solía cobrar. Ahora, George tenía dos tarifas distintas para sus clientes. Como ya trabajaba de tiempo completo en consultoría, consideró lógico aumentar sus tarifas. Sin embargo, apenas lo hizo, todos sus clientes anteriores amenazaron con dejar de contratar sus servicios o efectivamente lo hicieron. George necesitaba estos clientes, de modo que se retractó y siguió cobrando dos tarifas diferentes. Sin embargo, no se sentía a gusto con esta solución. En primer lugar, sentía que estaba engañando a sus nuevos clientes al cobrarles mucho más que a los antiguos. Pero George también sentía que se estaba engañando a sí mismo, porque era evidente que ahora su trabajo valía esa cifra más alta, pese a que sus clientes antiguos no la quisieran pagar. Cuando George me pidió consejo sobre su dilema, le sugerí que fuera aumentando gradualmente la tarifa baja. George me hizo caso y elevó los precios entre 10 y 15% todos los años. En unos pocos años, la cantidad que pagaban sus clientes antiguos se acercó lo suficiente a la tarifa como para poder aceptar la pérdida de los clientes que se negaron a pagar el precio más alto.

La estrategia de precio alto

Otra opción que tienen los consultores, ya sean nuevos o veteranos en el oficio, es adoptar una estrategia de precio alto. Esta estrategia es un poco más arriesgada. Le está diciendo al mundo que usted vale más dinero; su imagen es la de un consultor de alta calidad. Sin embargo, es posible que sus clientes potenciales no le crean. Desde luego, más vale que, en efecto, sus servicios sean de excelente calidad. No obstante, la

estrategia de precio alto es una estrategia válida que muchos consultores nuevos pasan por alto, ya sea porque temen no valer el dinero, porque de alguna manera sienten que están engañando a su cliente potencial o porque temen no conseguir ningún negocio si deciden cobrar más que los demás. La verdad es que, en muchos casos, usted no sólo valdrá mucho más de lo que cree, sino que tal vez valga más que muchos consultores establecidos que ya están cobrando tarifas altas. Antes de rechazar la estrategia de precio alto, considere las siguientes historias, todas ellas verdaderas.

- Uno de mis estudiantes, Harry S., hizo una maestría en administración de empresas en California State University, en Los Ángeles, y fue contratado por una importante firma de consultoría. El día después de haber salido de la universidad, la firma que lo contrató fijó el precio del tiempo de Harry en 1 000 dólares diarios, y 300 dólares adicionales en gastos generales, es decir, un total de 1 300 dólares diarios. ¡Y esto fue hace más de veinte años!
- Hace algunos años, me reuní con dos amigos. Uno de ellos había sido alto funcionario administrativo de la alcaldía de una importante ciudad de los Estados Unidos, y luego se había dedicado a la consultoría; el otro era gerente general de una división de una importante empresa aeroespacial. El antiguo funcionario administrativo dijo: “¡Vaya! Esto de la consultoría es excelente. ¿Sí saben que me gano 50 dólares por hora?” Este amigo tenía más de treinta años de experiencia administrativa urbana en varias ciudades y también un doctorado. En esa época, yo cobraba 100 dólares por hora y le dije: “Bob, tus honorarios son muy bajos. Yo cobro el doble de eso”. El gerente general de la compañía aeroespacial nos miró a los dos y sonrió: “Ambos están cobrando muy poco”, dijo. “Nosotros les pagamos a nuestros consultores 250 dólares por hora, y hasta donde yo sé, ninguno es tan calificado ni tan bueno como ustedes dos”.
- Hace algunos años, recibí una llamada telefónica de un indivi-

duo que se identificó como Jerry S., ex estudiante de mi universidad. Jerry dijo que yo le había sido recomendado, pese a que no había sido estudiante mío, y que se había graduado ocho años antes con una licenciatura. Me explicó que él y su socio dictaban seminarios sobre estilos gerenciales para distintas compañías, y que habían escrito un manual para los seminarios. Como yo era experto en marketing de respuesta directa, querían asesoría sobre cómo podrían publicar ellos mismos este manual y venderlo por correo. Mientras conversábamos, me intrigó el hecho de que Jerry mencionara con frecuencia que sus clientes eran gerentes de alto rango, y finalmente le pregunté quiénes eran esos clientes. “Dictamos”, dijo, “seminarios especiales para pequeños grupos de gerentes ejecutivos en cada compañía. Por lo general cada grupo consta de un máximo de entre cinco y siete personas”. Le pregunté cuáles eran sus tarifas. “Cobramos bastante por razones de imagen”, contestó Jerry, “7 000 dólares diarios”. Yo me reí y le dije que sin duda él sabía comercializar sus servicios muy bien. Esa suma era mucho más de lo que en esa época cobraban en promedio muchas personas que prestaban servicios similares y que además habían hecho doctorados.

- Una amiga mía, Mary T., iba a iniciar un negocio de consultoría de medio tiempo, haciendo revisión de estilo para escritores. Le dije que me preocupaba que la gente por lo general cobraba muy poco por sus servicios y le aconsejé que no temiera utilizar una estrategia de precio alto. En ese momento, los servicios de revisión de estilo se pagaban aproximadamente entre 10 y 15 dólares la hora. Pensé que ella lo sabía. Una semana después, me dijo que ya tenía su primer cliente. Le pregunté cuánto le había cobrado. “Cuarenta dólares la hora”, me dijo. Casi me caigo de para atrás cuando supe cuánto le estaban pagando, y ella también cuando le conté que su tarifa era tres o cuatro veces superior a lo que por lo general cobraban los revisores de estilo con experien-

cia. Y a propósito, su cliente quedó muy satisfecho con su trabajo y volvió a contratar sus servicios a esa tarifa.

Observe que en todos estos casos, a los consultores no les costó ningún trabajo que les pagaran las tarifas más altas que cobraban. De hecho, sus clientes se mostraron muy dispuestos a pagarles sus honorarios. Una vez más, la razón era el valor de imagen de los servicios de consultoría ofrecidos. Por consiguiente, si usted es bueno en lo que piensa hacer como consultor, no tema utilizar esta estrategia de precio alto. Más consultores se equivocan por no escogerla que por escogerla. Si usted es bueno en su oficio, no está estafando a nadie. En algunos casos, descubrirá que los clientes ni siquiera querrán contratar sus servicios si cobra un precio muy bajo. Creerán que su trabajo no es bueno o que tiene muy poca experiencia. Por consiguiente, incluso desde un punto de vista idealista y con el deseo de hacer el mayor bien posible, considere la estrategia de precio alto.

La estrategia de ajuste a la competencia

Esto significa sencillamente que usted escoge un precio similar al que cobran sus competidores o sus potenciales competidores. Si se decide por esta estrategia, debe ofrecer algo adicional a sus servicios regulares, pues de lo contrario, ¿por qué habrían de contratarlo a usted? Pero si ofrece alguna ventaja comparativa, y si la promociona ante sus clientes potenciales, el precio ajustado a la competencia también puede ser una estrategia exitosa. Las ventajas diferenciales pueden incluir un servicio más rápido, un servicio especializado adicional que nadie más ofrece, disponibilidad las 24 horas para atender necesidades de consultoría, resultados más rápidos o mejores resultados.

Si opta por esta estrategia, dedique algún tiempo a reflexionar sobre su ventaja comparativa. ¿Qué servicio adicional puede ofrecer que no ofrezca la competencia? ¿O cómo puede hacer que el servicio de consultoría que usted ofrece sea evidentemente mejor que el de otras personas?

OTRAS CONSIDERACIONES

Hay otras dos consideraciones que debe tener en cuenta al elegir su estrategia de fijación de precios: los precios de la industria y los ajustes de precios según el cliente.

Precios de la industria

Algunas industrias tienen precios comúnmente aceptados para ciertos servicios. En esos casos, es muy difícil transgredir esta norma y hacer viable un negocio. Por ejemplo, cuando las agencias de empleo reciben una oferta de trabajo, le envían al cliente varios candidatos para que los entrevisten. Si uno de sus candidatos resulta contratado, a la agencia por lo general le pagan entre el 10 y el 15% del salario anual de la persona. Las firmas de búsqueda de ejecutivos consiguen tres o más candidatos para un cargo en particular; si contratan a uno de sus candidatos, obtienen hasta 30%, o incluso más, del salario anual del ejecutivo. A veces les pagan tarifas por hora o por día, ya sea que contraten o no a sus candidatos. Prestan esencialmente el mismo servicio, pero como podrá observar hay una diferencia apreciable en los precios. Por consiguiente, cuando establezca sus tarifas, es importante tener en cuenta la industria en la cual trabaja. A las agencias de empleo simplemente no les pagan lo mismo que a las firmas de búsqueda de ejecutivos, no importa la calidad del trabajo que realicen. Desde luego, no tiene que seguir el rango corriente de precios en su industria, pero si no lo hace es posible que le sea mucho más difícil conseguir y mantener clientes.

Ajustes de precios según el cliente

Algunos consultores cobran tarifas diferentes a clientes diferentes, dependiendo de quiénes sean o de qué tan grandes sean sus empresas. Por ejemplo, a veces los gobiernos tienen ciertas restricciones en cuanto al monto que les pueden pagar a los consultores, ya sea por política o

por ley. Si espera trabajar bastante con entidades gubernamentales, esto afectará su estrategia de fijación de precios.

De modo similar, las empresas pequeñas por lo general no pueden darse el lujo de pagar tanto como las compañías grandes. Los ejemplos que di sobre la compañía aeroespacial que les pagaba a los consultores 250 dólares por hora y la firma de consultoría que cobraba el tiempo del consultor recién egresado de la universidad a 1 000 dólares diarios se referían a clientes que eran empresas de gran tamaño. Obviamente, las empresas más pequeñas no pueden pagar este tipo de tarifas. Por consiguiente, si tiene contratos con compañías tanto grandes como pequeñas, tendrá que tomar ciertas decisiones sobre precios. Debe basar el precio en el tamaño de la compañía, ofrecer un precio bajo para todos, o tener un solo precio alto para todos. El precio alto elimina un cierto segmento de su mercado potencial. Lo mismo puede decirse del precio bajo, debido a la imagen. Un sistema de doble precio también puede plantear problemas. Es una decisión que usted debe tomar después de considerar todos los factores de su situación particular.

FINALMENTE... DEBE INVESTIGAR EL MERCADO

En este momento, seguramente ya tiene una idea aproximada de cuánto va a cobrar por sus servicios. Pero antes de decidirse por una estrategia determinada y establecer su estructura de precios básica, debe investigar el mercado para verificar la realidad de sus suposiciones. Si conoce a otros consultores especializados en su área, pregúnteles cuánto cobran. No tiene que imitarlos, pero por lo menos debe saber cuánto les están pagando, o cuánto dicen que les están pagando. También puede llamar a clientes potenciales. Si no los conoce personalmente, asista a reuniones profesionales o exposiciones gremiales y tendrá la posibilidad de conocer a muchos, así como a otros consultores a quienes les podrá preguntar por sus tarifas. También puede ponerse en contacto con asociaciones profesionales y con los directores de revistas especializadas en su área de experiencia. Ambos observan de cerca lo que

sucede en sus campos y, si no se saben de memoria las tarifas, le podrán decir dónde puede obtenerlas.

Ahora lo que debe hacer es consolidar toda esta información: precios de la industria, ajustes de precio según el cliente, el mercado en su área geográfica y en su campo de experiencia, y la estrategia de fijación de precios por la cual optó. Reúna todos estos datos y habrá establecido su estructura de precios. Ahora veremos los diferentes métodos de facturación.

MÉTODOS DE FACTURACIÓN

Básicamente, hay cuatro métodos diferentes de facturación: (1) tarifas por día o por hora, (2) contrato estable, (3) cobro por desempeño y (4) precio fijo. Examinemos cada uno de ellos.

Facturación por día o por hora

Facturar por tiempo es una práctica bastante corriente entre consultores, pero es preciso considerar algunos aspectos antes de decidir cobrar una tarifa por día o por hora; como en tantos otros casos, hay que tener en cuenta los pros y los contras. Algunos consultores consideran que el solo hecho de iniciar un proyecto toma prácticamente todo el día, de modo que no facturan menos de la tarifa por un día completo. Incluso si un cliente sólo quiere contratar dos horas de su tiempo, su tarifa mínima es el día. Otros consultores, sobre todo los que trabajan medio tiempo y los que quieren tener el máximo de flexibilidad posible en sus horarios, prefieren una tarifa por horas. Cobrar por horas les permite trabajar en sus casas o en algún otro lugar; además, pueden trabajar un par de horas en un proyecto y otro par en otro, y de esta manera atienden a varios clientes en un mismo día. Desde luego, también se puede cobrar por fracciones de hora.

Si está pensando en cobrar una tarifa diaria o por horas, no fije los precios tan bajos que no gane lo suficiente para vivir. Incluso si decide

utilizar una estrategia de precios de penetración del mercado, sea cauteloso al fijar sus honorarios. A veces los consultores nuevos incursionan en este campo simplemente porque no quieren trabajar para otros. Están dispuestos a trabajar por el mismo monto que ganaban en su empleo anterior. A primera vista, eso parece lógico. Sin embargo, utilizar su salario anterior para fijar su tarifa por horas es una trampa que se debe evitar. Analicemos algunas cifras (preste atención, porque esto es importante).

Supongamos que en la actualidad se gana 52 000 dólares anuales, con prestaciones por un valor de 5 000 dólares adicionales, lo cual suma un total de 57 000 dólares al año. Si trabaja cuarenta horas semanales durante cincuenta semanas (teniendo en cuenta que tendrá dos semanas de vacaciones), eso equivale a 2 000 horas anuales; 57 000 dólares divididos por 2 000, da 28,50 dólares por hora. Siendo así, ¿debe cobrar 28,50 dólares por hora? ¡De ninguna manera! Esta cifra no toma en cuenta el hecho de que cuando uno trabaja como independiente, tendrá algunos gastos generales. Incluso si trata de mantener estos gastos lo más bajos posible, creo que se sorprenderá de cuánto van sumando. Hagamos algunas suposiciones sobre sus gastos anuales:

| | Dólares |
|--------------------------------------|--------------|
| Apoyo secretarial | 8 000 |
| Arriendo de oficina | 10 000 |
| Teléfono | 4 400 |
| Automóvil | 8 000 |
| Seguros, prestaciones, etc. | 7 000 |
| Gastos de marketing | 20 000 |
| Entretenimiento | 2 000 |
| Cuotas y suscripciones profesionales | 1 000 |
| Honorarios contables y legales | 5 000 |
| Miscelánea | <u>2 600</u> |
| Total | 68 000 |

Por consiguiente, para recibir ingresos de 57 000 dólares al año, es decir lo mismo que se ganaba trabajando en una empresa, debe cobrar 57 000 dólares *más* los 68 000 dólares de los gastos generales, lo cual asciende a un total de 125 000 dólares anuales. Eso equivale a 62,50

dólares por hora. Si además quiere que su firma produzca utilidades (si es una sociedad anónima) por encima de su salario, tendrá que añadirle a esta cifra un poco más. Si quiere utilidades del 10%, su tarifa por hora será de 68,75 dólares. Eso es lo que tiene que cobrar para ganarse el mismo salario que obtenía cuando trabajaba para una empresa.

Contrato estable

Con un contrato estable, usted recibe una tarifa mensual constante a cambio de una garantía de que un determinado número de sus horas estarán a disposición del cliente. Esto plantea ventajas para ambas partes. A usted le significa un ingreso y un flujo de caja garantizados, cosa que resulta muy provechosa. De hecho, casi todos los consultores estarían dispuestos a aceptar este tipo de pago aun a una tarifa menor, con tal de asegurar el ingreso de cierta cantidad de dinero todos los meses. En lo que respecta a su cliente, el contrato estable le garantiza que usted no trabajará para un competidor y que el cliente tendrá prioridad en el empleo de tiempo del consultor. Este sistema tiene además una ventaja adicional para usted, pues si las horas no se utilizan, de todas maneras se las pagan.

Cobro por desempeño

En el capítulo 7 me referiré a los contratos por desempeño. Esto básicamente significa que si no hay resultados, tampoco habrá dinero. Usted decide qué porcentaje le darán con base en los resultados obtenidos como consecuencia de su trabajo. Por ejemplo, por cada dólar que el cliente se ahorre gracias a sus recomendaciones, usted podría recibir, un 25%.

Industry Week informa que el sistema de honorarios con base en el desempeño, que también se denominan honorarios con base en el valor o los beneficios, se ha ido popularizando y que algunas firmas dicen que entre el 50 y el 70% de sus honorarios se basan en el desempeño².

Tenga en cuenta que:

1. El cobro por desempeño es una buena herramienta de marketing.
2. Es esencial especificar por escrito todas las condiciones.
3. Es un error supeditar el desempeño a las utilidades, porque las utilidades se pueden manipular para fines contables o tributarios.

Facturación de precio fijo

El contrato de precio fijo, al que me referiré en el capítulo 7, es aquél en el cual el consultor acepta realizar determinado trabajo por el cual le pagarán una suma fija. La cantidad de horas que le dedique al proyecto depende de usted; deberá trabajar las horas que sean necesarias para cumplir con el compromiso. Con un contrato de precio fijo se puede ganar más dinero, pero se incurre en un mayor riesgo porque se debe garantizar el cumplimiento.

Para que un contrato de precio fijo sea rentable, debe cerciorarse de seguir estas cinco pautas:

1. Dése un margen en sus cálculos; calcule un poco por lo alto para contrarrestar cálculos equivocados.
2. Utilice buenas técnicas de cálculo, como se examina en el capítulo 8.
3. Controle muy bien los costos.
4. Consigne por escrito exactamente qué se espera de usted.
5. Cerciórese de que cualquier cambio en el contrato quede por escrito.

Existen varias fórmulas básicas para establecer los honorarios en un contrato de precio fijo; en la figura 6-1 se aprecia un contrato típico. Según esta fórmula, se incluyen los gastos generales como el 65% del trabajo directo. Obviamente, debe cubrir los gastos generales de alguna manera; este método de porcentaje procura repartir los gastos generales anuales entre los diversos clientes. Esto se hace calculan-

do lo que cree que serán sus gastos generales anuales, convirtiendo esa cifra en un porcentaje de sus ingresos anuales estimados, y luego añadiendo ese porcentaje a los costos laborales de cada contrato. En este caso, unos honorarios de 50 dólares por hora producirían un ingreso anual de 100 000 dólares; el cálculo de gastos de 65 000 dólares anuales equivale al 65% de los gastos generales. Esta fórmula particular incorpora utilidades del 10%. El porcentaje de utilidades es un poco arbitrario, aunque puede estar reglamentado en los contratos con el gobierno, o en los contratos con compañías que por política establecen un límite a las utilidades de los consultores.

PRESENTAR LOS HONORARIOS

A veces, sólo una entre varias maneras de presentarle los honorarios al cliente resulta aceptable. Algunos clientes no aceptan tarifas por días o por horas; prefieren un contrato de precio fijo. Por consiguiente, es buena idea calcular su tarifa utilizando los distintos métodos. Si alguno de ellos no resulta aceptable para el cliente, intente con otro. Sin embargo, al presentar los honorarios, por lo general lo más recomendable es proveer el mínimo posible de datos financieros. Por consiguiente, para un contrato de precio fijo, de ser posible mencione sólo el precio total. En el ejemplo de la figura 6-1, mencione el precio como 15 985 dólares. Si cobra honorarios por día, sólo mencione la tarifa: por ejemplo, 400 dólares diarios más gastos.

Algunos clientes, sobre todo las entidades del gobierno, exigen datos más completos. En tales casos, tendrá que presentárselos, como se ilustra en la figura 6-1, indicando a qué corresponde cada una de las cifras que se utilizaron para hacer el cálculo. Al cliente promedio seguramente no le interesará conocer sus gastos generales. Desde luego, a usted no le conviene divulgar sus gastos generales pues sus competidores potenciales podrían hacerse a esa información. Simplemente inclúyalos como parte de sus tarifas por días o por horas o como parte del precio fijo si así es como va a presentar sus honorarios.

Figura 6-1. Fórmula básica para un contrato de precio fijo

Cuatro elementos de la fórmula son:

1. Trabajo directo
2. Gastos generales
3. Gastos directos
4. Utilidades

Ejemplo de cálculos

| | US\$ | US\$ |
|--|----------|------------------|
| 1. Trabajo directo | | |
| Consultor 12 días x US\$600/día = | 7 200.00 | |
| Asistente 4 días x US\$120/día = | 480.00 | |
| Secretaria 5 días x US\$ 80/día = | 400.00 | 8 080.00 |
| 2. Gastos generales (65% del trabajo directo) | | |
| | | 5 252.00 |
| 3. Gastos directos | | |
| Pasajes aéreos | 500.00 | |
| Alquiler de autos | 200.00 | |
| Impresiones especiales | 100.00 | |
| Gastos de viaje (hotel, etc.) | 400.00 | 1 200.00 |
| Subtotal | | <u>14 532.00</u> |
| 4. Utilidades (10% del subtotal) | | |
| | | <u>1 453.20</u> |
| PRECIO TOTAL | | <u>15 985.20</u> |

Ahora ya tiene su estructura de fijación de precios y está al tanto de los diversos métodos para cobrar. En el siguiente capítulo veremos cómo utilizar esta información para elaborar contratos de consultoría.

NOTAS

¹ The Ransford Group, tomado de *National Business Employment Weekly* en Internet, en public.wsj.com/careers/resources/documents/19980529-stratconsult-tab.htm.

² Glenn Hasek, "Sharing the Risk", *IndustryWeek* (4 de mayo de 1998).