

LAS EMPRESAS DE SERVICIOS SON DIFERENTES (F)¹

¿QUÉ LÓGICA SIGUE NUESTRA ESTRATEGIA DE PRECIOS?

La estrategia de precios de las empresas de servicios es un área nebulosa y en este último apartado de la nota técnica intentaremos esclarecerla. Prácticamente todas las empresas orientadas a producto tienen medios para determinar el coste unitario de los mismos. Sin embargo, en las empresas orientadas al servicio generalmente es más complicado determinar la unidad de servicio y su coste.

Es frecuente no tener idea de cuáles son los honorarios de un abogado, un asesor fiscal o un arquitecto. Además, mientras el consumidor es capaz de elegir por sí mismo un producto, es también frecuente que pregunte a amigos o familiares por su experiencia con determinados servicios antes de contratarlos. El concepto de nivel justo de precios —lo que las cosas deberían costar— está presente en la mente de gran parte de los consumidores con respecto a los productos, pero no ocurre así de forma generalizada con respecto a los servicios.

Por lo general, es más fácil determinar los costes en empresas de servicios basadas en equipos —como las aerolíneas— que en aquellas que están basadas en personas. La estrategia de precios en este segundo caso se suele basar más en el valor que en el coste. El valor, generalmente, es determinado por el cliente y, en cierto grado, por la competencia. Los clientes pagarán lo que consideren que vale el servicio.

Tener un plus de prestigio y reputación permite fijar unos precios más altos. El prestigio de FedEx de llegar siempre con puntualidad y seguridad dondequiera que se envían los paquetes y documentos, le permite fijar precios mayores que su competencia. Esta estrategia de precios es también adecuada para las empresas que proporcionan servicios de alto valor añadido, como los relacionados con el lujo, la consultoría empresarial compleja o la sanidad privada especializada.

¹ Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por los profesores Miguel Ángel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez.

Copyright © agosto 2020, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias de este o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

En el caso de otras empresas de servicios se puede jugar con el precio como una variable muy importante en sus estrategias de *marketing* y llevar a cabo políticas muy agresivas que incluso conducen a guerras de precios. Esto es frecuente en sectores como la telefonía, las compañías aéreas de bajo coste o la banca y los seguros. En 2019, cada minuto que pasaba, 14 personas en España se cambiaban de compañía en su teléfono móvil; 840 cada hora.

La competencia entre las operadoras y la búsqueda de tarifas cada vez más bajas por parte de los consumidores, están llevando las estadísticas de portabilidades a su nivel más alto, según las cifras de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, que recoge estos datos desde 2007.

Por su parte, muchas de las pequeñas empresas de servicios, como peluquerías, talleres o arreglos de ropa, fijan los precios aplicando un margen sobre los costes y renuncian a aplicar estrategias más complejas. Las estrategias de precios en las empresas de servicios son más complicadas que en las empresas que comercializan productos ya que entran en juego factores más difíciles de cuantificar. Prueba de ello es que lo que nos cuesta cualquier tipo de producto, desde un coche hasta un bolígrafo, es “su precio”, mientras que lo que pagamos por unos determinados servicios tiene diferentes denominaciones según su naturaleza: tarifa, cuota, honorario, renta, peaje, tasa, iguala, prima, matrícula, comisión...

La dificultad de fijar los precios de los servicios radica sobre todo en su intangibilidad. Los servicios no son algo fundamentalmente material, sino que constituyen, más bien, una experiencia. No se pueden valorar hasta después de la compra y algunas de sus características son difíciles de juzgar, incluso después de su consumo, como ya se ha visto en un apartado anterior de esta nota.

Para desplegar una estrategia de precios eficaz se recomienda que, antes de hacer el cálculo del precio, se realice un análisis previo que abarque los costes, la demanda y la competencia.

El análisis previo a la fijación de precios

1.- Análisis de los costes

La empresa debe fijar un precio que le permita recuperar los costes de prestación, distribución y venta del servicio, y conseguir beneficios. Sin embargo, la intangibilidad de los servicios plantea dificultades en la determinación de los costes. El coste de producción de una lavadora se puede calcular con facilidad pero, no tanto lo que cuesta producir un servicio en una lavandería. Cuando los servicios tienen un soporte material, como un viaje en avión o una comida en un restaurante, es más sencillo.

Por ejemplo, Iberia sabe lo que cuesta una aeronave Boeing o Airbus, el combustible que consume y los gastos del personal de tierra y aire. Sin embargo, una empresa

dedicada a reclutar ejecutivos sabe que la búsqueda de un director general puede tener una dificultad y duración muy variables, ya que el grado de personalización es muy alto.

Esto ocurre con todos los servicios puros basados en personas. Para fijar los costes de generación del servicio la empresa deberá tener en cuenta variables intangibles como el esfuerzo, la experiencia, la personalización o el tiempo que se ha dedicado a la prestación del servicio, junto a los costes claramente cuantificables, como el alquiler de una oficina o los gastos de personal.

Los cálculos de costes en empresas de servicios dependen del tipo de actividad. Así, el caso de una empresa de seguros es diferente al de una empresa de transporte o un banco. Se puede afirmar, sin embargo, que en general el coste de generar y prestar cualquier servicio tiene tres componentes: materiales, personal directo y gastos generales.

Los materiales son los costes asociados a todos los insumos tangibles utilizados en la prestación del servicio. Los insumos pueden ser recambios, en el caso de un taller mecánico, medicamentos en una clínica, o detergente en una lavandería.

El personal directo son los costes relacionados con el trabajo aplicado al servicio. Siguiendo los mismos ejemplos, se relacionan con el tiempo dedicado por el mecánico, la enfermera o el operador de la máquina de lavado.

Los gastos generales son otros gastos de la operación pero que no están relacionados directamente con la prestación del servicio, como la impresión de facturas; los alquileres; los sueldos administrativos, de venta o de dirección; o el trabajo no aplicado directamente a la prestación del servicio, como la limpieza o el asesoramiento profesional. Los gastos generales deben ser prorrateados entre la totalidad de los servicios prestados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos utilizan los mismos recursos o lo hacen con la misma intensidad.

Existen fundamentalmente dos esquemas para la determinación de costes de servicios y están relacionados con el tipo de actividad: costes de servicio por orden de trabajo y costes de servicio por procesos.

Costes de servicios por orden de trabajo

Se adecua al esquema de trabajo de servicios profesionales (abogados, consultoría, auditoría), actividades de diseño e ingeniería, servicios de reparación o clínicas... en los que cada servicio es considerado como un proyecto, grande o pequeño. Para cada proyecto se abre una cuenta, de acuerdo con el alcance convenido, sobre la que se van registrando todos los materiales y recursos que se van requiriendo para cumplir con el objetivo trazado.

Para poder calcular el importe que el cliente debe pagar por el servicio hay que repercutirle los gastos generales. Esto puede hacerse de dos maneras; directamente en