



FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DEL PROPÓSITO: CÓMO IMPLEMENTAR LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DEL VALOR EN SU FIRMA, PARTE II

[Ronald J. Baker](#), Fundador, VeraSage Institute

No puedo entender por qué la gente les teme a las nuevas ideas. Yo les temo a las viejas. – John Cage

Una empresa se define por el valor que crea para sus clientes. Su precio habla a las claras de su propuesta de valor, más que cualquier otro componente del marketing de su firma. El precio también es el impulsor número uno de ganancias para todas las empresas.

Un estudio de la empresa consultora McKinsey & Company en Cleveland, Ohio, recogió datos de más de 1.000 empresas manufactureras y halló que un aumento del 1% en el precio, a volúmenes de ventas constantes, produciría un aumento del 11% en las ganancias, mucho más que el impacto en las ganancias por la reducción de los costes fijos en un 1% (2,7%); el aumento en el volumen en un 1% (3,7%); o la reducción de costes variables en un 1% (7,3%). El impacto en las ganancias es aún mayor para las firmas de profesionales.

Hoy en día, existen miles de firmas de profesionales que fijan los precios de sus servicios de acuerdo con el valor externo creado (según como lo percibe y determina el cliente) en lugar de facturar por hora, en base a los costes internos incurridos para generar esos servicios.

Cambiar la cultura de fijación de precios de su firma contable no será tarea fácil. Requiere confrontar, en forma constante, los cambios inherentes involucrados en la fijación de precios, todos los cuales implican mucho trabajo, compromiso, liderazgo, creatividad, innovación y dedicación de recursos para la formación continua. Pero vale la pena, como lo prueba el estudio realizado por McKinsey.

Todo cambio es lingüístico

El término *valor* tiene un significado específico en economía: "La cantidad máxima que un consumidor está dispuesto a pagar por un artículo". Por ende, la **Fijación de precios en función del valor** puede definirse como "la cantidad máxima que determinado cliente está dispuesto a pagar por un servicio en particular, antes de que comience el trabajo". No estamos sugiriendo que podemos capturar el ciento por ciento del valor máximo, sino que tenemos el potencial para acceder a parte de ello con la fijación estratégica de precios.

Esta definición contradice el término popular *facturación en función del valor*. La diferencia consiste en que la Fijación de precios en función del valor siempre se hace *antes* de comenzar el trabajo, mientras que la facturación en función del valor por lo general aumenta, o más frecuentemente disminuye, la factura emitida al cliente *luego* de haber realizado el trabajo.



Existe una regla cardinal en nombre de los clientes en las firmas que fijan los precios en función del valor: **Sin sorpresas**. Esto crea una experiencia mucho mejor para el cliente, con menos rebajas, amortizaciones, costes de cobro y financiación, así como también una mayor lealtad del cliente, sin mencionar una mayor ganancia para la firma.

La transición de la facturación por horas a la fijación de precios en función del valor

No todos los precios en una firma se crean de la misma manera, razón por la cual he sido un fuerte defensor de las firmas que establecen un **Consejo de Valor**, así como también nombran a un **Director de Valor (DV)**, a fin de centralizar la función de fijación de precios y hacer de esta una aptitud central dentro de la organización. (Diríjase al [Anexo 1](#) para ver información sobre el Consejo de Valor y la función y criterios del DV).

Piense en las personas que en la actualidad están a cargo de la fijación de precios en su firma contable. Algunas son aceptables, quienes intentan relacionar precio y valor, pero la mayoría son mediocres. ¿Por qué dejaríamos que la gente fije precios si no son buenas para ello? No dejaríamos que la gente haga auditorías si no están calificadas. La fijación de precios es demasiado importante para la generación de ganancias y la salud de una firma contable como para aceptar menos que la excelencia en esta capacidad más que esencial.

Si usted diagramara una **facturación por horas**, una forma de **fijación de precios de costes incrementados**, esta se vería así:

Servicio → Coste → Precio → Valor → Cliente

Ahora, observe cómo la Fijación de precios en función del valor invierte la cadena anterior reconociendo el hecho económico de que es el cliente el último árbitro del valor:

Cliente → Valor → Precio → Coste → Servicio

Al determinar el valor en primera instancia, que establece los límites de un precio, la firma puede luego decidir si los costes necesarios para proporcionar el servicio arrojarán la ganancia deseada. Si el proyecto no puede llevarse a cabo a un nivel de ganancia adecuado, el servicio no debería realizarse. Todo este análisis debe darse *antes* de comenzar el trabajo. ¿Cuál es el beneficio de conocer los costes al dedillo si el cliente no puede pagar, o tiene una percepción del valor diferente de su precio?

Los costes son un hecho, pero la fijación de precios es una política. Lo que está sucediendo en las firmas contables es que la gente está fijando los precios de los servicios en base a los costes en los que incurren sin tener idea del *valor* que están creando. Las empresas tienen muchos datos de sus costes, horas, actividades, esfuerzos y otros suministros, pero también una escasez de información acerca del valor que crean para sus clientes.

Los costes solo son relevantes para determinar si un servicio debe ser prestado y, quizá, en qué magnitud. Los costes ciertamente no juegan ningún papel en la determinación del valor externo para el cliente o la fijación de precios (excepto como un mínimo). La fijación de precios en función del valor revierte lo que ahora es un techo artificial a los ingresos de la firma, convirtiendo el techo en un piso.



En la Parte III, explicaremos los ocho pasos necesarios para implementar la fijación de precios en función del propósito en su firma contable.

Anexo 1: Consejo de Valor y DV: función y criterios

Ejemplos de declaraciones estratégicas que definen la función del Consejo de Valor y el Director de Valor:

- Asegurar que la empresa fije los precios en función del propósito, de acuerdo con el valor recibido por el cliente, no los costes incurridos para realizar el trabajo.
- Hacer de la fijación de precios en función del valor una aptitud central dentro de la firma.
- Cambiar la cultura del marketing dentro de la empresa de una que cree que "vendemos tiempo" a una que comprende, crea, comunica, convence y captura el valor del capital intelectual que proporcionamos a nuestros clientes.

Los criterios a buscar cuando se selecciona un DV y se nombra un Consejo de Valor pueden resumirse con el acrónimo **LACEJ**:

- **Liderazgo:** capacidad de liderazgo. Dado que la fijación de precios es una función multidisciplinaria que atraviesa a toda la firma, los fijadores de precios deben ser respetados y poseer capacidades de liderazgo demostrables.
- **Actitud.** Líderes que creen que existe un factor de novedad en ser pagados por lo que vale la firma, y que tienen una actitud de creación de abundancia y valor, en lugar de una visión del mundo de no ganancia.
- **Compromiso.** Un DV y un Consejo de Valor que no cuentan con el apoyo del socio gerente están destinados al fracaso.
- **Experimentación.** Los fijadores de precios deben estar dispuestos a experimentar y no pueden ser prisioneros del pasado porque "esa es la forma en que siempre lo hemos hecho". La excelencia en la fijación de precios requiere aprender de los fracasos y los éxitos.
- **Juventud.** Las organizaciones, al igual que las personas, tienden a calcificarse con la edad, y la juventud puede mantener la sangre bombeando a un ritmo más vigoroso. Los profesionales jóvenes no están tan atados a las horas facturables como las generaciones más viejas.



Los borradores en fase de consulta, los documentos de trabajo y otras publicaciones de la IFAC son publicados por la IFAC, quien posee los derechos de propiedad intelectual.

La IFAC no acepta la responsabilidad por las pérdidas causadas a cualquier persona que actúa o se abstiene de actuar en base a la confianza en el material de esta publicación, respecto de si dichas pérdidas han sido causadas debido a actos negligentes u otros.

El logo de la IFAC, "Federación Internacional de Contadores" e "IFAC" son marcas comerciales y marcas de servicios de la IFAC.

Copyright © junio de 2014/octubre de 2015 de la International Federation of Accountants (IFAC). Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización de la IFAC. Sírvase comunicarse con permissions@ifac.org para obtener autorización a fin de reproducir, almacenar o transmitir este documento. Esta publicación ha sido traducida del idioma inglés al idioma español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). La IFAC no asume ninguna responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o las acciones que pudieran resultar de la presente.

Publicado por:



Traducido por:





529 Fifth Avenue, New York, NY 10017
T + 1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570
www.ifac.org