



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

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

El Precio es lo que se paga. El Valor es lo que se obtiene. – Warren Buffett

Usted es lo que cobra

Usted es por lo que le cobran. Ciertamente, una firma contable no se define por mucho más. Creo que nuestra miopía actual en la fijación de precios está dañando la profesión contable en todo el mundo. Pareciera que creemos que lo que nos define son nuestras "tarifas por hora".

Los profesionales de la contabilidad de todo el mundo culpan a los "precios" de muchos de sus problemas: la pérdida de clientes, no ganar esa licitación, los pagos lentos, los reclamos de los clientes, los servicios que se tornan estándar, etc.

Estoy convencido de que culpar a los precios por nuestros problemas se ha convertido en la mayor excusa de los profesionales de la contabilidad en la actualidad. En pocas palabras, la sabiduría *convencional* es más convencional que *sabiduría*.

En su artículo premiado, "Cómo perder clientes sin siquiera intentarlo" publicado en el *Journal of Accountancy* (mayo, 1992), August J. Aquila y Allan D. Koltin encuestaron a miles de clientes que habían desertado de sus firmas contables. Aquí le presentamos las siete principales razones de la desertación:

1. **"Mi profesional de la contabilidad simplemente no me trata bien" (dos tercios de las respuestas)**
2. Se sentían ignorados
3. La firma no cooperaba
4. No había contacto con el socio
5. La firma no mantenía informado al cliente
6. Asumían que ellos [los clientes] eran técnicos en la materia
7. La firma usaba al cliente para que se capacitaran nuevos miembros del equipo

¿Y qué hay del otro lado de la moneda, es decir, qué características tienen en cuenta los clientes para elegir a un profesional de la contabilidad? Según William J. Winston, en *Marketing para CP, profesionales de la contabilidad y profesionales de impuestos*:

- Aptitudes interpersonales
- Agresividad



-
- Interés en el cliente
 - Capacidad de explicar procedimientos en términos que el cliente pueda comprender
 - Buena predisposición para dar consejos
 - Percepción de honestidad

De modo llamativo, ¿qué falta en estas encuestas? El Precio. Ni siquiera aparece.

La mayoría de las deserciones de las firmas contables son el resultado de fallas humanas, baja calidad en el servicio, percepción de indiferencia, en lugar del precio o la calidad técnica. Es cómo se trata a las personas lo que determina su predisposición a permanecer leales.

¿Por qué nos dedicamos a esto?

Cuando a los profesionales de la contabilidad en mis seminarios se les pregunta por qué se dedican a esto, más del 75 por ciento responde: "Para sacar ganancia".

Sin embargo, ¿es tan sencilla la respuesta?

Debemos distinguir entre el *propósito* y la *meta* de un negocio. La ganancia es un *indicador rezagado* del comportamiento de los clientes. Los resultados verdaderos de cualquier organización se dan en los corazones y mentes de los clientes debido a que estos también deben obtener una ganancia.

Los economistas usan una definición de ganancia diferente a la típica de las declaraciones financieras contables. Ellos tienen en cuenta a ambas partes de la transacción, debido a que ambas partes deben recibir más valor del que cada una entrega; de otro modo, no se consumará ninguna transacción por empezar.

El diputado estadounidense Samuel Barrett Pettengill [1886–1974] ofreció una definición excelente de *ganancia* desde la perspectiva de un economista:

El productor exitoso de un artículo lo vende por más de lo que le cuesta hacerlo, esa es su ganancia. Pero el cliente lo compra solamente porque vale más de lo que paga por él, y esa es su ganancia. Nadie puede obtener ganancias por largos períodos produciendo algo a menos que el cliente saque una ganancia del uso del producto.

El concepto de marketing

Peter Drucker explicó la misma idea en lo que él llamó el *concepto de marketing*, a principios de los '60. El propósito de cualquier organización, desde una entidad gubernamental o fundación sin fines de lucro, hasta una iglesia o corporación, existe para crear resultados *fuera* de sí misma. El resultado de una escuela es un alumno instruido, al igual que un paciente curado es el resultado de un hospital, o un alma salvada para una iglesia. Una empresa existe para crear riqueza para sus clientes.

Las cosas que existen dentro de una empresa incluyen costes, actividades, esfuerzos, problemas, mediocridad, fricción, políticas, crisis y rumores. Sin embargo, los clientes son indiferentes a lo que sucede internamente en su firma.



Nadie quiere saber acerca del trabajo de parto, ellos quiere ver al bebé, Toda firma contable debe comprender qué es lo que los clientes verdaderamente valoran, dado que todo valor económico depende de la perspectiva con la que se lo mire.

Historia de dos ciudades

En sus escritos del 1800, Karl Marx incluyó una definición de valor que consecuentemente ha sido denominada la "teoría del valor-trabajo": De manera simple, dice que el precio de un artículo solamente está determinado por la cantidad de trabajo puesto en su producción.

Si la teoría de Marx es correcta, una piedra encontrada al lado de un diamante en una mina sería de igual valor que el diamante, dado que cada uno tomó la misma cantidad de horas de trabajo para ubicarlo y extraerlo. No obstante, ¿cuántas piedras ve en la tienda de joyas del centro comercial local? Si usted decidiera comer pizza en el almuerzo de hoy, según la teoría de Marx, su décima porción tendría el mismo valor que la primera, ya que cada una conllevó la misma cantidad de horas de trabajo para su producción.

La revolución marginalista de 1871

Afortunadamente, tres economistas refutaron la teoría de Marx y desarrollaron la teoría del marginalismo: William Stanley Jevons [1835–1882], Leon Walras [1834–1910] y Carl Menger [1840–1921].

¿Qué hizo que esta nueva teoría fuera tan revolucionaria? Tal como lo explica Carl Menger en su libro *Principios de la economía*, escrito en 1873:

El valor... no es inherente a los artículos, no es una propiedad de ellos. El valor es un juicio que las personas que economizan hacen acerca de la importancia de los artículos a su disposición para el mantenimiento de sus vidas y bienestar. En consecuencia, el valor no existe fuera de la conciencia de los hombres... [E]l valor de los artículos... es completamente subjetivo por naturaleza".

El valor de los artículos surge de su relación con nuestras necesidades, y no es inherente a los artículos en sí.

En otras palabras, el valor es como la belleza, depende de la perspectiva con la que se lo mire. Esta teoría tiene capacidades explicativas y predictivas enormes, dado que explica cómo las personas compran cosas. Marx diría que las perlas tienen valor porque la gente bucea en su búsqueda (lo que genera trabajo). Menger diría que las personas bucean en busca de perlas porque otras personas las valoran.

Causa y efecto se confunden constantemente en este principio. Recuerdo que fui a una visita a unas bodegas de Far Niente en Napa, donde el guía nos explicaba cómo una cosecha en particular debía ser embotellada a mano, que era la razón por la cual era más cara, debido al trabajo extra que ello implicaba.

No pude evitar pensar en los Marginalistas, quienes refutarían: no, uno está dispuesto a invertir en el trabajo necesario para embotellar el vino a mano dado que algunos clientes lo encuentran lo suficientemente valioso (¡y delicioso!) como para cubrir los costes del trabajo extra.



Hasta la próxima

Sin importar cuánto hayas avanzado en la dirección equivocada, pega la vuelta. -Proverbio turco

El proverbio contiene un consejo sabio, y realmente creo que la profesión contable se ha movido en la dirección equivocada en los últimos sesenta años, haciendo uso de la facturación por horas de trabajo. Si bien ciertamente es una política de fijación de precios simple de mantener (sin que requiera demasiada reflexión o creatividad), las desventajas son enormes. Evita que a los miembros de la profesión contable se les pague por lo que sus clientes creen que valen.

Es una idea para la cual los franceses tienen una perfecta expresión: *fausse idée Claire*—“una maravillosa idea que no funciona”. Para ver un resumen de las desventajas de la facturación por horas en comparación de las ventajas de la fijación de precios en función del valor, dirjase a los [Anexos 1 y 2](#).

En la Parte II, explicaremos más acerca de la fijación de precios en función del valor, estableciendo un Consejo de Valor y nombrando a un Director de Valor.



Anexo 1: Desventajas de la facturación por horas

<ul style="list-style-type: none">• La facturación por horas no está en línea con el interés del profesional y del cliente; el cliente quiere que su trabajo se haga de manera eficaz, mientras que la firma contable quiere facturar más horas.
<ul style="list-style-type: none">• No se centra en lo que los clientes compran. Lo clientes compran valor, no horas.
<ul style="list-style-type: none">• Se centra en los esfuerzos, suministros, horas, costes, actividades, en lugar de la producción, los resultados y el valor.
<ul style="list-style-type: none">• Coloca el riesgo de la transacción en el cliente.
<ul style="list-style-type: none">• Promueve una mentalidad de producción, no un espíritu empresarial.
<ul style="list-style-type: none">• No transmite información útil en cuanto al valor, la gestión de proyectos, la efectividad de los profesionales o el comportamiento futuro de los clientes.
<ul style="list-style-type: none">• Estimula la acumulación de horas y disminuye la delegación, llevando a los cirujanos a perforar orejas.
<ul style="list-style-type: none">• Penaliza los avances tecnológicos, disminuyendo los ingresos de la firma contable si el trabajo se hace de manera más eficiente.
<ul style="list-style-type: none">• Hace que el capital intelectual de la firma contable se vuelva estándar en una tarifa por hora inadecuada, negando a la firma la oportunidad de diferenciarse de la competencia.
<ul style="list-style-type: none">• No tiene en cuenta el riesgo que asume la firma contable al trabajar para los clientes. El riesgo no tiene un precio por hora. Los actuarios tienen un axioma: No existe cosa tal como los riesgos negativos, solo cargos adicionales negativos.
<ul style="list-style-type: none">• Coloca un techo artificial al ingreso neto de la firma contable, dado que solo hay una cantidad limitada de horas al día; de hecho, en la vida.
<ul style="list-style-type: none">• Crea burocracia. Los programas de tiempo y facturación consumen entre el 7 y 15 por ciento del ingreso bruto de la firma contable para su mantenimiento. A estos recursos se les puede dar un mejor uso para la fijación de precios en función del propósito, estableciendo un Consejo de Valor, nombrando a un Director de Valor, fijando el precio de todo el trabajo por adelantado, llevando a cabo la adecuada gestión de proyectos, así como también Evaluaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• No fija precios por adelantado, lo que viola las leyes de la economía y la psicología del consumidor. Los clientes desean comparar valor y precio <i>antes</i> de comprar, no después.
<ul style="list-style-type: none">• Disminuye la calidad de vida. Nadie se convirtió en profesional de contabilidad para facturar la mayor cantidad de horas posibles, sino para ayudar a la gente. Los trabajadores del conocimiento resienten tener que dar cuentas de cada período de seis minutos de su día, como si sus líderes no confiaran en que ellos hacen el trabajo y lo que es correcto.



Anexo 2: Ventajas de la fijación de precios en función del valor

- La fijación de precios en función del valor concuerda con las leyes de la economía y la psicología del consumidor, alineando los intereses de la firma contable con los del consumidor.
- Gestiona, clarifica y ofrece a la firma contable la capacidad de superar las expectativas del cliente.
- Precalifica al cliente para asegurarle a este que es adecuado para la firma contable.
- Ofrece la oportunidad de efectuar ventas cruzadas de servicios adicionales.
- Le permite obtener "inversión en el ego" por parte del cliente.
- Mejora la comunicación a lo largo de la relación.
- Proyecta confianza y experiencia, en oposición a no poder informar al cliente de antemano acerca de un precio en base a la facturación por horas, u ofrecer un rango de precios, lo que se hace más en beneficio de la firma que del cliente.
- Aumenta los costes de cambio del cliente, incrementando su lealtad y ganancias a largo plazo.
- Obliga a la firma a ser efectiva en la gestión de proyectos y tener el trabajo hecho dentro del tiempo prometido al cliente.
- Supera las emociones por la fijación de precios del cliente y maximiza el aprovechamiento de precios de la firma contable.
- Incentiva a que el cliente reclame, al activar la garantía de servicio, dando a la firma una segunda oportunidad de recuperar al cliente y prevenir que sucedan problemas similares con otros clientes en el futuro.
- Los precios fijos se pueden incrementar todos los años, incluso si no hay cambios en el servicio. Es mucho más fácil incrementar un precio personalizado que incrementar la tarifa por horas en USD 10 por hora.
- Proporciona una diferenciación competitiva para su firma contable cuando le ofrece al cliente certidumbre con respecto al precio y un menor riesgo de sorpresas en la facturación.
- Especifica las condiciones para las Órdenes de cambio que con frecuencia son servicios de valor agregado que pueden tener un precio con cargo adicional.
- Hace uso de la agrupación de precios, lo que permite al cliente centrarse en la totalidad de la propuesta de valor de la firma contable en lugar del precio de cada uno de los servicios.



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