

CURSO DE PRICING · MAESTRÍA

Pricing en la vida real

12 ideas que mueven la aguja en tu empresa

MISMOS PRINCIPIOS QUE LA LECTURA · OTRA VOZ · MÁS ÁGIL

EL EXPERIMENTO DEL LUNES

Tres decisiones que parecen iguales. No lo son.

DECISIÓN A

+1 % volumen

Tu gerente comercial cierra un buen contrato y vende un 1 % más unidades.

+4 %

más utilidad

DECISIÓN B

-1 % costo

Tu gerente de operaciones renegocia con un proveedor y reduce el costo unitario un 1 %.

+6 %

más utilidad

DECISIÓN C

+1 % precio

Tú, casi sin pensarlo, subes el precio un 1 %.

+10 %

más utilidad

El mismo 1 % aplicado al precio mueve la utilidad dos a tres veces más que aplicado a costos o volumen.

10x

Un 1 % de precio mueve la utilidad

diez veces más que un 1 % en costos o volumen

Por eso al precio se le llama «la palanca más apalancada del marketing»

Si bajas el precio un 10 %...

¿Cuánto volumen extra necesitarías solo para empatar la utilidad?



Antes de aprobar el próximo descuento, haz la cuenta. Si tu gerente comercial te promete «compensamos con volumen», pregunta cuánto.

0

CAPÍTULO

La trampa del cost-plus

2

La forma de fijar precios más cómoda. Y probablemente la peor.

POR QUÉ ES MALA IDEA

Tres problemas que el cost-plus no ve

01

Ignora al cliente

Si tu producto vale \$200 y le pones \$100, regalas \$100. Si vale \$50 y le pones \$100, no vendes. El cliente no conoce tus costos.

02

Sube cuando no debe

Si caen las ventas, los fijos se reparten en menos unidades y el costo unitario sube. El cost-plus te sube el precio justo cuando hay menos demanda.

03

Premia la ineficiencia

Como el margen se calcula sobre el costo, ser ineficiente «justifica» cobrar más. Es exactamente al revés de lo que querría una buena política de precios.

ANTÍDOTO

Costos son piso, no techo. El techo lo pone tu cliente.

0

CAPÍTULO

El cliente no compra precio. Compra valor.

3

La misma camisa, en otra tienda, a tres veces el precio. Y vende más.

La cuenta del filtro industrial

Tu filtro vale más que la alternativa importada por estas razones:

Precio de la mejor alternativa	\$1.200.000
Dura 40 % más (menos reposición)	+ \$480.000
Servicio técnico local 24h (menos downtime)	+ \$250.000
Costo de aprendizaje de operación	– \$80.000

EVC =

\$1.850.000

Ese es el techo.
Cobrarlo a \$1.700.000 es
capturar \$500.000 sin
dejar al cliente sin incentivo.

TRUCO

La regla de la servilleta: si no puedes llenar una servilleta con cifras del valor que entregas, no defiendas todavía tu precio.

0

CAPÍTULO

No todos tus clientes son iguales (y mejor que sea así)

4

Cine Colombia entendió esto hace décadas. Tu empresa, quizás no aún.

EJEMPLO TRABAJADO · DISCRIMINACIÓN DE 3ER GRADO

La cuenta del cine

1.000 corporativos pagan hasta \$100. 2.000 ocasionales pagan hasta \$50. Tu costo: \$30.

OPCIÓN A

Precio único \$100

Solo entra el corporativo (1.000 tiquetes).

\$70.000

OPCIÓN B

Precio único \$50

Entran todos (3.000 tiquetes), pero margen flaco.

\$60.000

OPCIÓN C

Dos precios

\$100 corporativo + \$50 ocasional. Cada uno paga su DAP.

\$110.000

+57 %

más contribución por segmentar — sirviendo además al triple de clientes.

0

CAPÍTULO

La sensibilidad oculta del precio

5

Dos tenderos del mismo barrio suben 10 %. Uno gana. El otro quiebra.

MISMA SUBIDA, CUATRO RESULTADOS

+10 % de precio según la elasticidad de tus clientes

Sensibilidad de los clientes	Cantidad	Δ Ingreso	Δ Contribución	Lectura
Muy baja (cigarrillo, medicamento)	950	+4,5 %	+19 %	Subir gana mucho
Moderada (servicio típico)	900	-1 %	+13 %	Subir aún gana
Alta (con buenos sustitutos)	850	-7 %	+6 %	Cuidado
Muy alta (commodity)	700	-23 %	-13 %	Destruye valor

La elasticidad no se adivina: se mide. Un experimento de dos semanas en un canal vale más que cien intuiciones.

Cada promoción permanente reescribe la memoria de tu cliente.

La trampa del descuento — y cómo no caer en ella

DOCUMENTADO MES A MES

Cómo se desploma una promoción permanente



TRUCO • Cómo descontar bien: pónle fecha de fin clara y comunícalo como evento, no como nivel.

0

CAPÍTULO

El truco del avión vacío

7

Bogotá–Cartagena en Semana Santa. ¿Por qué el lunes vale tres veces lo que hace dos meses?

Cuántos asientos proteger para tarifa alta

Avión: 100 asientos. Tarifa baja anticipada: \$200. Tarifa alta de última hora: \$500. Demanda alta esperada: 60 ± 20 .

01

La regla

Proteger un asiento más mientras: $P(D_{\text{alta}} > y^*) \cdot \text{diferencia de tarifa} > \text{tarifa baja}$.

02

Calcula la probabilidad

$$P(D > y^*) = \$200 / \$500 = 0,40.$$

03

Busca y^* en la distribución

Para $\text{Normal}(60, 20^2)$: $(y^* - 60)/20 \approx 0,253$. Entonces $y^* \approx 65$ asientos.

04

Decisión

Protege 65 asientos para tarifa alta. Vende baja solo hasta 35. Luego cierra baja.

Aerolíneas, hoteles y trenes han usado esta regla desde 1972. Tu empresa, si tiene capacidad perecedera, también puede.

0

CAPÍTULO

Tu precio es una historia financiera

8

Cada decisión de precio termina en el flujo de caja y, descontada al WACC, decide cuánto vale la empresa.

EL MISMO PRODUCTO · DOS MODELOS · DOS VALORES

Dos startups, una decisión, dos historias

PENETRACIÓN

Transaccional, churn alto

WACC 18 % · alto riesgo, flujos volátiles

Utilidad acumulada 5 años

\$870 M

Valor terminal

\$485 M

NPV TOTAL

≈ \$1.000 M

SUSCRIPCIÓN

Recurrente, churn bajo

WACC 12 % · menor riesgo, flujos predecibles

Utilidad acumulada 5 años

\$880 M

Valor terminal

\$1.370 M

NPV TOTAL

≈ \$1.955 M

Misma plata acumulada (≈ \$880 M). Casi el doble de valor. La diferencia está en el WACC y el valor terminal — es decir, en el riesgo.

CAPÍTULO

Cinco maneras de cobrar

Y qué dice cada una de tu empresa.

Cinco apuestas distintas

01

Skimming

Precio alto al lanzar, baja gradual.

EJEMPLOS

Apple, conciertos

02

Penetración

Precio bajo para escala rápida.

EJEMPLOS

WhatsApp, plataformas

03

Suscripción

Pago recurrente por acceso.

EJEMPLOS

Netflix, Adobe, SaaS

04

Freemium

Gratis básico, pago por premium.

EJEMPLOS

LinkedIn, Notion

05

Dinámico

Cambia en tiempo real con demanda.

EJEMPLOS

Uber, Avianca

TRAMPA · Copiar el modelo de moda. Cobrar suscripción por algo que el cliente compra una vez al año irrita más de lo que sostiene.

10

CAPÍTULO

Cuando el precio toca un nervio ético

*Llueve a las seis en Bogotá. Tu carrera cuesta 1,8 veces más.
¿Legítimo o abusivo?*

Tres preguntas antes de implementar un esquema sensible

01

¿La cerca se apoya en una diferencia real de costo o de valor?

Si SÍ — defendible

02

¿Discrimina sistemáticamente contra un grupo protegido por la ley?

Si SÍ — presumiblemente abusiva

03

¿El cliente puede saber, antes de comprar, que el precio depende de ciertos atributos?

Si NO — riesgo regulatorio creciente

REGLA DEL TITULAR · Escribe el peor titular que un periodista podría sacar sobre tu esquema. Si te da pena, no lo hagas.

PARA EL LUNES EN LA MAÑANA

10 reglas que caben en una tarjeta

01

Costos son piso, no techo.

Decide por valor del cliente, no por tu contabilidad.

02

Calcula el volumen del descuento.

Antes de aprobarlo, mide cuánto extra exige para empatar.

03

Tres precios, no uno.

Si tienes segmentos con DAP distintas, sepáralos.

04

Mide la elasticidad, no la adivines.

Un experimento en un canal vale más que cien intuiciones.

05

Sin fecha de fin no es promoción.

Es nuevo nivel. Y reescribe la referencia mental.

PARA EL LUNES EN LA MAÑANA

10 reglas que caben en una tarjeta

06

Capacidad perecedera = no a precio único.

Si tu «asiento» se vence, segmenta por tiempo.

07

El precio es la palanca más apalancada.

Un 1 % bien fijado mueve 10× lo que mueve el costo.

08

El modelo de cobro decide el riesgo.

Por eso los mercados premian la recurrencia con múltiplos altos.

09

Test del regulador y del titular.

Antes de cualquier esquema sensible, pasa ambos.

10

Pricing es proceso, no evento.

Los equipos maduros miden, segmentan y ajustan cada trimestre.

C I E R R E

**El pricing es
un proceso,
no un evento.**

Y un poco de pensamiento riguroso rinde muchísimo en una disciplina que la mayoría de las empresas todavía improvisa.

¿ P R E G U N T A S ?

Gracias.

Llévense una idea, una regla, una pregunta.

CURSO DE PRICING • MAESTRÍA