

## LECTURA DEL CURSO · EDICIÓN PRÁCTICA

# Pricing en la vida real

*Doce ideas que mueven la aguja en su empresa*

**BIENVENIDA****Cómo está escrita esta lectura**

Esta es la edición práctica de la lectura del curso. Mismos principios que las versiones académicas que ya conocen, pero contados de otra manera: cada capítulo arranca con una escena reconocible —una cafetería, una aerolínea, un descuento en el supermercado— y de ahí saca el principio. Las fórmulas siguen estando, pero en cajas opcionales para quien las quiera; el flujo principal no las necesita.

Tres tipos de recuadros aparecen en el camino. Los **trucos prácticos** son heurísticas que se pueden aplicar mañana. Las **trampas** son errores comunes que el sentido común no detecta. Y cada capítulo cierra con un **Para el lunes**: una acción concreta para llevar a su empresa, sin esperar a terminar la maestría.

Lea como quiera. Si quiere una pasada rápida, salte los recuadros matemáticos; el argumento se sostiene sin ellos. Si va a hacer tesis, lea las cajas matemáticas y vaya al apéndice. Si está aquí porque debe tomar decisiones de precios en su empresa el próximo trimestre, lea solo el flujo principal y los "Para el lunes". Todo está pensado para que cada perfil encuentre lo suyo.

## 1. El precio es la palanca más caprichosa del marketing

*Imagínese tres lunes consecutivos. El primero, su gerente comercial cierra un buen contrato y vende un 1 % más unidades. El segundo, su gerente de operaciones renegocia con un proveedor y reduce el costo unitario en un 1 %. El tercero, usted, casi sin pensarlo, sube el precio un 1 %. Tres movimientos pequeños, casi indistinguibles en magnitud. Pero al final del año, en la utilidad, no se parecen en nada.*

Le ahorro las cuentas y le doy el resultado: el aumento del volumen le sumó cerca de un 4 % de utilidad. La rebaja del costo, un 6 %. La subida del precio, un 10 %. Lo mismo, diez veces más fuerte. Si esto le suena exagerado, así son los números con una empresa típica:

| Mejora del 1 % en...      | Utilidad resultante | Variación |
|---------------------------|---------------------|-----------|
| Precio (de \$100 a \$101) | \$11.000.000        | +10 %     |
| Costo variable (-1 %)     | \$10.600.000        | +6 %      |
| Volumen (+1 %)            | \$10.400.000        | +4 %      |

¿Por qué tanta diferencia? Porque cada peso adicional de precio entra entero a la utilidad — ya pagó los costos—. Vender una unidad más, en cambio, exige pagar también el costo variable de esa unidad. Bajar costos ayuda, sí, pero solo unos centavos por unidad. El precio multiplica. Lo demás suma.

La consecuencia incómoda: si su empresa pasa diez años perfeccionando producción y nunca toca seriamente la política de precios, está dejando dinero sobre la mesa todos los meses. La consecuencia aún más incómoda: el mismo apalancamiento opera al revés. Una guerra de precios destruye utilidad con la misma fuerza con la que un buen ajuste la crea.

#### PARA QUIEN QUIERA LA FÓRMULA

##### El apalancamiento, en una línea

A volumen constante,  $\partial\pi/\partial p = q$ , de modo que  $\%\Delta\pi = (R/\pi) \cdot \%\Delta p$ . El factor de apalancamiento es el cociente ingreso sobre utilidad. En la empresa del ejemplo:  $100M/10M = 10$ . Cada 1 % de precio multiplica diez veces en utilidad.

#### CUIDADO CON ESTO

##### La trampa del descuento

Un descuento del 10 % (precio cae de \$100 a \$90) reduce la contribución unitaria de \$40 a \$30. Para no perder utilidad total habría que vender un 33 % más de unidades. Si su gerente comercial le promete "compensamos con volumen", pregunte cuánto volumen. Casi siempre la cifra que sale de hacer las cuentas es sorprendente.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Antes de aprobar el próximo descuento, calcule cuánto volumen extra haría falta solo para empatar la utilidad. Si la cifra le parece optimista, no haga el descuento.

## 2. La trampa del costo más margen

*Hay una manera de fijar precios que parece sensata, ordenada y defendible: sume sus costos, póngale el margen objetivo de la empresa y listo. Se llama cost-plus, y es*

*probablemente la peor forma de fijar precios que existe. Lo cual no impide que la mitad de las empresas del mundo la siga usando.*

¿Por qué peor? Por dos razones que basta enunciar para que se vean evidentes. Primero: el cost-plus ignora por completo lo que el cliente está dispuesto a pagar. Si su producto vale \$200 a ojos del cliente y su contabilidad le marca \$100 más margen, está regalando \$100 en cada venta. Si el cliente solo valoraría \$50 y usted le pone \$100, sencillamente no lo va a vender.

Segundo: produce decisiones perversas. Cuando sube el costo del insumo, su precio sube — justo cuando el bolsillo del cliente está más sensible—. Cuando cae el volumen, los costos fijos se reparten en menos unidades y el costo unitario sube; el cost-plus le sube el precio cuando menos demanda hay. Es exactamente lo contrario de lo que un buen pricing debería hacer.

El antídoto es simple en concepto y difícil en práctica: fijar el precio a partir del valor que entrega al cliente, no a partir de sus propios costos. El costo es un piso —por debajo, pierde plata—. Pero el techo no lo pone su contabilidad: lo pone su cliente.

#### TRUCO PRÁCTICO

##### Costos son piso, no techo

Si su precio depende de cómo evolucionan sus costos, es probable que esté fijándolo mal. Sus costos son un dato suyo; el cliente no los conoce ni le interesan. Lo que al cliente le interesa es cuánto valor recibe a cambio.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Tome su producto más vendido. Pregunte a tres clientes: "¿Cuánto le ahorra, gana o evita perder este producto al año?". Compare las respuestas con su precio actual. Si nunca lo ha hecho, está fijando precio a ciegas.

### 3. El cliente no compra precio: compra valor

*Pruebe este ejercicio mental. Hay dos tiendas en el mismo centro comercial vendiendo la misma camisa importada. Una la marca a \$80.000, la otra a \$250.000. La primera tiene la camisa colgada entre veinte camisas más, en una percha de metal. La segunda la tiene sola, en una mesa de madera, con luz encima y una vendedora que se acerca a decirle de qué algodón está hecha. Misma camisa, tres veces el precio, y aun así la segunda vende más. ¿Por qué?*

Porque el cliente no compra precio: compra valor percibido. Y el valor percibido no es la camisa: es la camisa más todo lo demás —la experiencia, la marca, la confianza, lo que dice de quien la lleva—. La empresa que entiende esto se queda con el margen alto. La que cree estar vendiendo camisas se queda en la percha de metal.

Hay una manera práctica de pensarlo. El precio que un cliente está dispuesto a pagar por su producto se descompone en dos partes. Una es lo que pagaría por la mejor alternativa que tenga (el precio de referencia). La otra es cuánto mejor o peor es su producto frente a esa alternativa (el valor diferencial). La suma de esas dos partes es el techo económico de su precio.

**EJEMPLO TRABAJADO****Una cuenta concreta: el fabricante de filtros**

Imagínese que fabrica filtros industriales. Su competidor importado los vende a \$1.200.000. Su filtro dura un 40 % más (eso le ahorra al cliente, en reposición y mano de obra, unos \$480.000 por ciclo), tiene servicio técnico local que responde en 24 horas (le evita pérdidas por equipos parados estimadas en \$250.000) y exige un pequeño aprendizaje de operación que el cliente valora en -\$80.000.

La cuenta del valor:  $\$1.200.000 + \$480.000 + \$250.000 - \$80.000 = \$1.850.000$ . Ese es el techo. Si su filtro lo cobra a \$1.700.000, le entrega al cliente \$150.000 de incentivo claro frente a la alternativa y se queda con \$500.000 de valor diferencial sin ceder. La conversación con el cliente ya no es "somos más baratos" —no lo son—: es "le entregamos \$1.850.000 de valor por \$1.700.000".

**TRUCO PRÁCTICO****La regla de la servilleta**

Antes de aceptar un precio, dibuje en una servilleta el valor real que su producto entrega: ahorros cuantificados, riesgos evitados, productividad ganada. Si no puede llenar el lado de la servilleta con cifras concretas, no está listo para defender su precio.

**ACCIÓN CONCRETA****Para el lunes en la mañana**

Esta semana, calcule el valor diferencial de su producto frente a la mejor alternativa para tres clientes representativos. No tiene que ser preciso: tiene que estar cuantificado. Eso solo ya cambia cómo vende.

## 4. No todos sus clientes son iguales (y mejor que sea así)

*La próxima vez que vaya a Cine Colombia un miércoles por la noche, mire el precio del tiquete. Después vaya un sábado a las ocho. La sala es la misma, la película es la misma, hasta las palomitas son las mismas. El precio no. ¿Por qué? Porque el cine entendió hace décadas algo que sigue costándole entender a muchas empresas: sus clientes no son uno. Son varios, y cada grupo está dispuesto a pagar distinto.*

Si vendiera todas las funciones al precio del sábado en la noche, perdería al estudiante que va el miércoles. Si vendiera todas al precio del miércoles, dejaría sobre la mesa el dinero del sábado. Cobrar dos precios distintos por el mismo asiento —separados por una "cerca" creíble: el día, la hora— le permite capturar excedente de ambos lados.

La idea es vieja. Un economista llamado Pigou la organizó en tres grados, hace casi un siglo. Primer grado: cobrar a cada cliente exactamente lo que está dispuesto a pagar (un ideal que los algoritmos modernos rondan pero no logran del todo). Segundo grado: ofrecer versiones distintas y dejar que el cliente se autoseleccione —el tamaño grande, el premium, el combo familiar—. Tercer grado: precios distintos por segmentos identificables —estudiantes, miércoles, una ciudad—. Las tres aparecen todos los días en su vida; rara vez nos detenemos a verlas.

### EJEMPLO TRABAJADO

#### La cuenta del cine

Suponga dos segmentos: 1.000 corporativos dispuestos a pagar hasta \$100 y 2.000 estudiantes dispuestos a pagar hasta \$50. Cada tiquete le cuesta a usted \$30.

Si cobra un solo precio de \$100, solo entran los corporativos:  $1.000 \text{ tiquetes} \times \$70 = \text{\$70.000}$  de contribución.

Si cobra \$50, entran todos:  $3.000 \times \$20 = \text{\$60.000}$ . El cine pierde frente al precio único alto.

Si cobra dos precios —\$100 al corporativo, \$50 al estudiante—:  $\text{\$70.000} + \text{\$40.000} = \text{\$110.000}$ . Un **57 % más** que el mejor precio único, sirviendo **tres veces más clientes**.

Ese 57 % es lo que cuesta no segmentar. Y en su negocio probablemente también está disponible.

### TRUCO PRÁCTICO

#### El test de los tres precios

Antes de aceptar un precio único, pregúntese: ¿hay al menos tres grupos de clientes que pagarían distinto por el mismo producto si pudieran? Casi siempre los hay. La tarea es

construir cercas creíbles —un canal, una versión, un horario, un cupón— que impidan que el cliente de alta DAP compre al precio bajo.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Identifique en su producto un segmento que hoy no está comprando porque le parece caro y otro que está pagando con holgura. Diseñe la cerca que separaría a ambos. Si no se le ocurre, pida ayuda al equipo de marketing —para eso están—.

## 5. La sensibilidad oculta: por qué a veces subir gana y otras destruye

*Dos tenderos en el mismo barrio suben su precio un 10 %. Uno vende cigarrillos, el otro vende gaseosas. A las dos semanas, el de cigarrillos sigue vendiendo casi lo mismo y ganando más. El de gaseosas perdió la mitad de los clientes y está perdiendo plata. Misma decisión, mismo barrio, resultado opuesto. La diferencia se llama elasticidad.*

Elasticidad es solo una palabra para algo que cualquier comerciante intuye: cuánto se mueven los clientes cuando uno mueve el precio. Si se mueven poco, la demanda es "inelástica" —el cigarrillo, los medicamentos, el café del que uno depende cada mañana—. Si se mueven mucho, es "elástica" —la gaseosa, los productos con sustitutos a la vuelta de la esquina—. La regla práctica: a menos elasticidad, más margen puede cobrar.

La tabla de abajo muestra qué pasa cuando una empresa, partiendo de un precio de \$100 y vendiendo 1.000 unidades, sube el precio un 10 %. Mismo movimiento, cuatro elasticidades distintas:

| Sensibilidad de los clientes    | Nueva cantidad | $\Delta$ ingreso | $\Delta$ contribución |
|---------------------------------|----------------|------------------|-----------------------|
| Muy baja (cigarrillo, medicina) | 950            | +4,5 %           | +19 %                 |
| Moderada (servicio típico)      | 900            | -1 %             | +13 %                 |
| Alta (con buenos sustitutos)    | 850            | -7 %             | +6 %                  |
| Muy alta (commodity)            | 700            | -23 %            | -13 %                 |

La conclusión operativa es interesante: la decisión de subir un precio no se toma mirando los costos. Se toma sabiendo qué tan sensibles son los clientes. Y eso no se adivina: se mide, idealmente con un experimento controlado en un canal o tienda mientras se observa la respuesta.

#### PARA QUIEN QUIERA LA FÓRMULA

##### Por qué el margen óptimo es el inverso de la elasticidad

Maximizar  $\pi = (p - c) \cdot q(p)$  lleva a la regla de marcación de Lerner:  $(p - c)/p = 1/|\epsilon|$ . Si  $|\epsilon| = 2$ , su margen ideal es 50 %. Si  $|\epsilon| = 4$ , 25 %. Si  $|\epsilon| = 1$ , no debería operar con poder de mercado: subir más expulsa demasiados clientes.

#### TRUCO PRÁCTICO

##### Cómo medir la elasticidad sin econometría

Suba el precio 5 % en una tienda o canal durante dos semanas. Mantenga el resto igual. Compare ventas frente al canal de control. Si las ventas cayeron menos del 5 %, su demanda es inelástica y probablemente puede subir más. Si cayeron más del 5 %, tiene un problema de poder de marca que ningún precio va a arreglar.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Esta semana, separe sus productos en tres cajones: "clientes apenas reaccionan", "reaccionan algo", "reaccionan mucho". El primer cajón tiene precios para subir. El tercero, no.

## 6. La trampa del descuento

*La historia más común del retail colombiano se cuenta así: una marca tiene un producto a \$20.000. Pone un cartel: "Hoy a \$17.000". Las ventas vuelan. La marca repite la promoción la semana siguiente, después todos los fines de semana, después todos los días. Pasan seis meses. La marca decide volver al precio normal de \$20.000. Las ventas se desploman. Y nadie entiende qué pasó.*

Lo que pasó es uno de los fenómenos más estudiados del marketing: los clientes no procesan los precios como números absolutos, sino comparados con una referencia mental. Esa referencia se construye con lo que han visto en los últimos meses. Si lo que han visto es \$17.000 una y otra vez, su "normal" es \$17.000. Volver a \$20.000 ya no es "volver al precio justo": es percibido como una subida del 18 %.

Y aquí entra otra peculiaridad humana: las pérdidas pesan más que las ganancias del mismo tamaño. La sensación de "me están subiendo el precio" duele más que la satisfacción de cuando estaba en oferta. El resultado: una promoción permanente termina convertida en el

nuevo nivel, sin margen extra, y volver al precio anterior es casi imposible. La marca quedó atrapada.

#### EL DESCENSO DOCUMENTADO

##### Cómo evoluciona la trampa, mes a mes

Tome el ejemplo: precio normal \$20.000, costo \$12.000, ventas 1.000 unidades. La contribución base es \$8 millones al mes.

**Mes 1, recorte a \$17.000.** La referencia del cliente sigue en \$20.000, ve una ganga, las ventas suben a 1.300. Contribución:  $(\$17.000 - \$12.000) \cdot 1.300 = \$6,5\text{M}$ . Ya cae frente al normal: el volumen no compensa el menor margen.

**Mes 4, la referencia se actualiza a \$17.000.** Lo que era una ganga ya es el precio normal. Las ventas vuelven a la línea base (1.000), pero al margen menor: contribución de \$5M. Pérdida estructural.

**Mes 5, intento de volver a \$20.000.** El cliente percibe una subida del 18 %. Las ventas caen a 700. Ni volumen ni margen.

#### CUIDADO CON ESTO

##### La promoción permanente

Un descuento sostenido durante meses cumple dos efectos pésimos al mismo tiempo: destruye su margen ahora y reescribe la memoria del cliente para el futuro. Cuando intente recuperar el precio, descubrirá que no puede.

#### TRUCO PRÁCTICO

##### Cómo descontar bien

Si va a hacer una promoción, póngale fecha de fin clara y haga que la comunicación enmarque la promoción como un evento, no como un nivel. "Hasta el domingo", "Solo en Semana Santa", "Por nuestros 10 años". El cliente entiende que el descuento es temporal y la referencia mental no se desplaza.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Revise sus tres promociones más usadas. ¿Cuáles llevan más de tres meses activas sin pausa? Esas son sus trampas. Negocie con el equipo comercial cerrarlas y reabrir las como eventos puntuales.

## 7. Cuando la capacidad manda: el truco del avión vacío

*La próxima vez que compre un vuelo Bogotá–Cartagena en Semana Santa, hágase esta pregunta: ¿por qué el mismo asiento, en el mismo avión, comprado el lunes vale tres veces lo que valdría comprado dos meses antes? La respuesta no es "porque pueden". Es algo más interesante: las aerolíneas resolvieron un problema matemático que muchas otras industrias todavía no se atreven a mirar.*

El problema se llama revenue management. Aparece siempre que se cumplen tres condiciones: la capacidad es fija (un avión tiene exactamente 100 asientos), la capacidad se vence (el asiento que no se vendió cuando despegó el avión no se vende nunca más), y la demanda llega en momentos distintos con disposiciones a pagar muy distintas (el turista que compra dos meses antes paga menos que el ejecutivo que aparece el viernes en la noche para volar el lunes).

La pregunta clave: ¿cuántos asientos guardar para el ejecutivo de última hora que pagará mucho, sabiendo que el turista anticipado ya está listo para comprar más barato? Si guarda muchos, el avión despegue medio vacío. Si guarda pocos, vende todo a precio bajo y deja plata sobre la mesa cuando llegue el ejecutivo. Hay un número óptimo.

### EJEMPLO TRABAJADO · REGLA DE LITTLEWOOD

#### El truco de la aerolínea, en cuatro pasos

Un avión Bogotá–Cartagena en Semana Santa tiene 100 asientos. Tarifa baja anticipada: \$200 (demanda casi segura). Tarifa alta de última hora: \$500 (demanda incierta, en promedio 60 pasajeros con una variabilidad típica de 20).

**Paso 1.** Pregunta: ¿hasta dónde le conviene proteger asientos para tarifa alta?

**Paso 2.** La regla, casi obvia cuando se enuncia: proteger un asiento más siempre que la probabilidad de venderlo a tarifa alta, multiplicada por la diferencia de tarifa, supere lo que dejó de ganar al rechazar una venta a tarifa baja. Eso se reduce a:  $P(\text{demanda alta} > y^*) = \$200/\$500 = 0,40$ .

**Paso 3.** Buscando ese 0,40 en la distribución (Normal con media 60 y desviación 20):  $y^* \approx 65$  asientos.

**Paso 4.** Decisión: proteger 65 asientos para tarifa alta. Vender hasta 35 a tarifa baja, y a partir de ahí cerrar tarifa baja aunque queden asientos.

Lo asombroso es que esta regla simple ("Littlewood", de un señor que la publicó en 1972 sin sospechar que cambiaría una industria) sigue siendo el corazón del revenue management de hoteles, aerolíneas y trenes en todo el mundo.

**TRUCO PRÁCTICO****¿Su empresa puede usar revenue management?**

Si responde sí a las tres preguntas, puede: (1) ¿Tiene capacidad fija que se vence —asientos, habitaciones, citas, mesas, horas de servicio—? (2) ¿La demanda llega en momentos distintos? (3) ¿Hay clientes dispuestos a pagar más por reservas tardías o exclusivas? Si sí a las tres, está dejando dinero sobre la mesa si cobra un precio único.

**ACCIÓN CONCRETA****Para el lunes en la mañana**

Identifique en su empresa una "unidad perecedera": un asiento, una hora de un experto, una mesa, un turno de servicio. Diseñe una tarifa diferenciada para reserva anticipada vs. última hora. Empiece pequeño, mida dos meses.

## 8. Su precio es una historia financiera

*Hasta aquí hemos hablado de pricing como una cosa de marketing. No lo es. Cada decisión de precio termina en el estado de resultados, baja al flujo de caja y, descontada al costo del capital, decide cuánto vale la empresa. Quien fija precios sin saber finanzas está construyendo casa sin saber dónde está la tubería.*

Los manuales de finanzas corporativas resumen así la idea de creación de valor: una empresa crea valor cuando la rentabilidad sobre el capital que emplea (el ROIC) es mayor que el costo de ese capital (el WACC). Si invierte \$100 y le rinden el 18 % cuando el mercado le exige el 12 %, está creando valor. Si rinden el 8 %, está destruyéndolo —aunque la contabilidad muestre utilidad positiva—. El precio incide en ese ROIC: a través del margen, del volumen y del riesgo de los flujos.

Lo interesante es que distintos modelos de cobrar no son solo "distintas formas de poner precio": son apuestas financieras distintas. Cobrar por suscripción, por ejemplo, no es lo mismo que cobrar por venta perpetua, aunque la utilidad anual sea la misma. La suscripción cambia el riesgo de los flujos, baja el costo del capital y multiplica el valor terminal del negocio. Los mercados lo saben; los inversionistas pagan múltiplos altos por empresas con ingresos recurrentes precisamente por eso.

**EJEMPLO TRABAJADO · PENETRACIÓN VS SUSCRIPCIÓN****Dos startups, una decisión, dos historias**

Una startup de software bogotana evalúa dos modelos para el mismo producto. La penetración cobra transaccional barato y crece rápido, pero con clientes que entran y salen (churn alto y mucha volatilidad). La suscripción crece más lento, pero genera ingresos recurrentes y menor riesgo.

Las utilidades acumuladas a cinco años son casi idénticas en ambos casos —\$870 vs \$880 millones—. Pero cuando uno calcula el VPN descontando con el WACC de cada modelo (18 % para la penetración, 12 % para la suscripción por su menor riesgo) y le suma el valor terminal del negocio (mucho mayor para la suscripción por la persistencia de los flujos), la suscripción vale casi el doble. Mismo producto, misma plata acumulada, distinto valor.

**La lección: el modelo de precio es una decisión financiera disfrazada de decisión de marketing.** Por eso Spotify, Netflix, Adobe y tantos otros corrieron a la suscripción cuando pudieron: no era moda, era financiera estricta.

**PARA QUIEN QUIERA LA FÓRMULA****Las fórmulas, en versión corta**

$$VPN = \sum FCF_t / (1+WACC)^t \cdot WACC = (E/V) k_e + (D/V) k_d (1-\tau) \cdot EVA = (ROIC - WACC) \cdot \text{Capital}.$$

Si su precio sostiene un ROIC por encima del WACC, crea valor. Si no, lo destruye, aunque su estado de resultados se vea bien.

**TRUCO PRÁCTICO****El test de la creación de valor**

Para cualquier decisión de pricing, calcule (o estime) su efecto sobre tres variables, no solo una: margen (que va al numerador del ROIC), crecimiento (volumen futuro) y riesgo (que va al WACC). Una decisión que mejora el margen pero dispara el riesgo —por ejemplo, un alza que provoca guerra de precios— puede destruir valor.

**ACCIÓN CONCRETA****Para el lunes en la mañana**

La próxima reunión donde se discuta una decisión de precio, pida que se incluya en el análisis no solo la utilidad del año sino el efecto sobre el riesgo de los flujos a tres años. Si nadie sabe responder, sabe dónde está el siguiente proyecto.

## 9. Cinco maneras de cobrar (y qué dice cada una de su empresa)

*No todas las empresas cobran igual. Apple cobra de una forma, Netflix de otra, Avianca de otra, el peluquero del barrio de otra. Cada modelo no es solo una decisión operativa: es una declaración sobre qué tipo de negocio se está construyendo y a qué clase de cliente se le apunta. Cinco modelos clásicos y lo que dice cada uno.*

| Modelo                | Cómo funciona                                        | Apuesta principal                                                     | Quién lo usa bien                                        |
|-----------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Skimming (descremado) | Precio alto al lanzar; se reduce gradualmente.       | Hay clientes ansiosos que pagan caro por ser primeros.                | Apple con cada iPhone, primeras boletas de un concierto. |
| Penetración           | Precio bajo para ganar escala rápido.                | Necesito escala antes que margen; los efectos de red importan.        | Spotify gratis al inicio; mensajería instantánea.        |
| Suscripción           | Pago recurrente por acceso continuo.                 | Quiero ingresos recurrentes y un cliente de largo plazo.              | Netflix, Adobe, casi todo el SaaS empresarial.           |
| Freemium              | Versión gratuita básica; pago por funciones premium. | La gratuidad masiva paga por sí sola y convierte una fracción.        | LinkedIn, Dropbox, Notion, Slack.                        |
| Dinámico              | Precio que cambia en tiempo real según demanda.      | Tengo datos y capacidad perecedera; quiero capturar valor por minuto. | Uber, Avianca, hoteles, plataformas de e-commerce.       |

Elegir bien depende de tres preguntas honestas. ¿Qué tipo de cliente quiere atraer: el ansioso de tener el último gadget, o el cauto que decide tras leer reseñas? ¿Qué importa más en su industria, escala o margen? ¿Tiene la infraestructura de datos y operación para gestionar precios dinámicos sin perder la confianza del cliente? Las respuestas casi nunca son las mismas para dos empresas distintas.

### CUIDADO CON ESTO

#### Copiar el modelo de moda

Cuando Spotify y Netflix triunfaron con suscripción, decenas de empresas se lanzaron a "pasarse a suscripción" sin examinar si su producto producía valor recurrente. Cobrar suscripción por algo que el cliente compra una vez al año no es un modelo nuevo: es una manera elaborada de irritarlo. El modelo de precio debe seguir a la naturaleza del valor, no a la moda.

### ACCIÓN CONCRETA

**Para el lunes en la mañana**

Mire el modelo de cobro de los tres competidores más exitosos de su industria. ¿Convergen en uno o varían? Si todos cobran igual, probablemente hay una oportunidad de diferenciarse cambiando de modelo —si el producto lo permite—.

## 10. Cuando el precio toca un nervio ético

*Llueve a las seis de la tarde en Bogotá. Usted abre la aplicación y su carrera, que normalmente costaría \$14.000, cuesta \$25.000. Aparece el multiplicador 1,8x. ¿Es legítimo? ¿Es abusivo? ¿O es solo economía haciendo su trabajo? El pricing entra en territorio ético más seguido de lo que pensamos. Tres dilemas comunes y un test para navegarlos.*

El primer dilema es el surge pricing —el caso de la lluvia—. Hay un argumento económico fuerte: cuando llueve, hay menos conductores dispuestos a salir y más gente que necesita transporte. Si no sube el precio, el sistema se rompe (todos quieren y nadie ofrece). Pero hay un argumento ético contrario: cobrar más a quien más urgencia tiene es, en cierta forma, aprovecharse del apuro. La frontera no es obvia.

El segundo dilema es el pricing personalizado: cobrarle a usted lo que el algoritmo cree que está dispuesto a pagar, según su historial. Es discriminación de primer grado, el ideal teórico. ¿Es ilegal? Depende. ¿Es percibido como injusto? Casi siempre. ¿Vale la pena el daño reputacional? Casi nunca.

El tercer dilema es el drip pricing: precio aparente bajo, cargos que aparecen al final del proceso (envío, impuestos, comisiones, seguros opcionales que vienen marcados). Genera tráfico inicial; genera arrepentimiento al cierre. La regulación está empezando a apretar.

**FILTRO ÉTICO Y REGULATORIO****Un test del regulador en tres preguntas**

Antes de aprobar un esquema de precios que toque algún nervio ético, aplique este filtro:

- 1. ¿La cerca se apoya en una diferencia real de costo o de valor?** (Si sí, hay argumento defendible.)
- 2. ¿Discrimina sistemáticamente contra un grupo protegido por la ley —origen, género, etnia, edad— o contra una variable que lo aproxima?** (Si sí, presumiblemente abusiva.)

**3. ¿El cliente puede saber, antes de comprar, que el precio depende de ciertos atributos?** (Si no, el riesgo regulatorio crece, sobre todo bajo regímenes de protección de datos.)

El test no agota el análisis jurídico. Pero ofrece un marco de cinco minutos para que el gestor evalúe si un esquema sobreviviría a una autoridad de competencia o a un titular de prensa.

#### TRUCO PRÁCTICO

##### La regla del titular de prensa

Antes de implementar cualquier esquema de pricing sensible, escriba el peor titular que un periodista podría sacar al respecto. Si lo lee y le parece tolerable, adelante. Si le da pena, no lo haga. Es un test imperfecto pero ahorra crisis.

#### ACCIÓN CONCRETA

##### Para el lunes en la mañana

Si su empresa usa pricing dinámico o personalizado, exija al equipo técnico un reporte trimestral de fairness: distribución de precios por geografía y por segmento. Lo que no se mide, no se gobierna.

## 11. El kit del pricing inteligente: 10 reglas para el lunes

Las once ideas anteriores se pueden destilar en diez heurísticas que caben en una tarjeta. Cuando esté en la mitad de una reunión donde se decide un precio, abra mentalmente esta página.

- 1. Costos son piso, no techo.** El precio se decide por el valor para el cliente, no por su contabilidad.
- 2. Antes del próximo descuento, haga la cuenta de cuánto volumen extra exigiría solo para empatar.** Si parece optimista, no lo haga.
- 3. No fije un precio único si tiene tres segmentos con DAP distintas.** Casi siempre los tiene.
- 4. La elasticidad no se adivina, se mide.** Un experimento simple en un canal vale más que cien intuiciones.
- 5. Una promoción sin fecha de fin reescribe la referencia mental del cliente.** El descuento permanente es la peor receta para mantener su margen.
- 6. Si tiene capacidad perecedera, no cobre un precio único.** Está dejando dinero sobre la mesa todos los días.

- 7. El precio es la palanca de utilidad más apalancada que tiene.** Un 1 % bien fijado mueve diez veces más que un 1 % en costos o volumen.
- 8. El modelo de cobro (transaccional, suscripción, freemium...) decide el riesgo del negocio.** Por eso los mercados pagan múltiplos altos por la recurrencia.
- 9. Antes de cualquier esquema sensible, pase el test del regulador y el test del titular.** La frontera ética es también una frontera económica.
- 10. El precio no es un evento, es un proceso.** Equipos de pricing maduros miden, segmentan, experimentan y ajustan cada trimestre.

## 12. Para quien quiera más

---

Esta lectura escogió, deliberadamente, el camino corto. Quien quiera profundizar tiene tres caminos:

### Si va a tomar decisiones en su empresa esta semana.

- Nagle, T., Hogan, J. y Zale, J. *The Strategy and Tactics of Pricing*. Pearson. El manual operativo más usado del mundo.
- Simon, H. *Confessions of the Pricing Man*. Springer. Anecdótico, ameno, muy práctico.
- De Jaime Eslava, J. *Pricing: nuevas estrategias de precios*. ESIC. En español, con énfasis en la dirección general.

### Si va a hacer una tesis cuantitativa.

- Phillips, R. *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford University Press.
- Gallego, G. y Topaloglu, H. *Revenue Management and Pricing Analytics*. Springer.
- Talluri, K. y van Ryzin, G. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer.
- Journals: Marketing Science, Management Science, Operations Research, Journal of Marketing Research.

### Si le interesa la dimensión financiera o regulatoria.

- Koller, T., Goedhart, M. y Wessels, D. *Valuation* (McKinsey).
- Damodaran, A. *Investment Valuation*.
- Fernández, P. *Creación de valor para los accionistas*.
- *Cambridge Handbook of Algorithmic Price Personalization and the Law*.

**CIERRE****Una nota final**

El pricing es una de esas disciplinas en las que un poco de pensamiento riguroso rinde muchísimo, y la mayoría de las empresas todavía lo ignora. Eso es buena noticia para quien aprende: la ventaja competitiva está disponible. La mala noticia es que las decisiones de precio son irreversibles en algunos sentidos —una guerra de precios deja cicatrices, un descuento permanente reescribe la memoria del mercado—. Por eso vale la pena ir despacio, medir, y aprender a defender un precio con cifras y con valor, no con costos y con miedo.

Si esta lectura ayuda a que la próxima decisión de precio en su empresa se tome con un poco más de tranquilidad y un poco menos de improvisación, habrá cumplido su misión.