

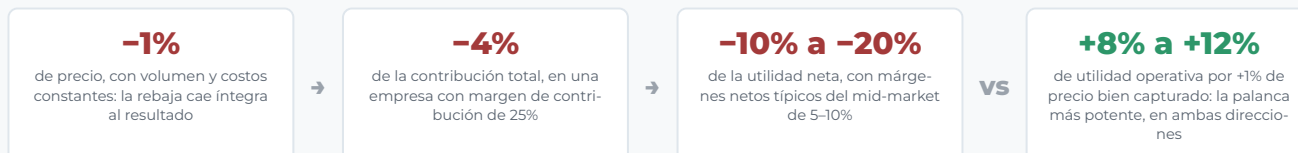
RENTABILIDAD · REVENUE MANAGEMENT Y GESTIÓN DE PRECIOS

Los precios bajan en ascensor y suben por la escalera

El precio es la palanca de utilidad más potente de la empresa —y la que se opera con menos gobierno. Bajarlo toma un correo; recuperarlo puede ser más difícil de lo que se podría esperar. El revenue management existe para invertir esa asimetría.

Cuando hay que mover volumen —cerrar el mes, ganar una licitación, defender un cliente—, el precio es la palanca **más fácil de jalar**: no requiere inversión, actúa de inmediato y la aprueba cualquiera. Ahí aparece el uso más peligroso: apretar el precio para perseguir **metas que miden la línea de arriba** —volumen de ventas, remate de inventarios, participación de mercado— mientras el costo aterriza en la de abajo. El market share comprado con precio se devuelve apenas el competidor responde, y el inventario rematado hoy educa al cliente a esperar el próximo remate. A esas trampas de gestión se suman dos de fondo. La primera es **aritmética**: como el precio cae íntegro a la utilidad, cada punto que se cede pesa mucho más abajo en el estado de resultados. La segunda es **conductual**: cada descuento fija un nuevo precio de referencia en la cabeza del cliente —y los precios de referencia solo bajan. De ahí la asimetría: el descenso es instantáneo; la recuperación se negocia peldaño a peldaño, cliente por cliente.

LA ARITMÉTICA DEL ASCENSOR — DE UN PUNTO DE PRECIO A LA ÚLTIMA LÍNEA



Ilustrativo con estructura de costos típica; la magnitud exacta depende de cada empresa. La sensibilidad es consistente con el hallazgo clásico de Marn & Rosiello (Harvard Business Review); en la empresa promedio, 1% de mejora de precio eleva la utilidad operativa en torno a 11% —más que 1% de volumen o 1% de costo.

La prueba del volumen: lo que un descuento debe vender para no perder

Un descuento se justifica solo si el volumen adicional repone la contribución cedida. La exigencia crece de forma no lineal —y casi nunca se cumple, porque la demanda rara vez responde con esa magnitud y porque los competidores igualan el precio y anulan la ganancia de volumen:

Decisión de precio	Margen de contribución 25%	Margen de contribución 35%	Lectura
-5% de precio	exige +25% de volumen	exige +17% de volumen	Solo para igualar la utilidad anterior —sin contar el efecto referencia.
-10% de precio	exige +67% de volumen	exige +40% de volumen	Magnitudes que la demanda casi nunca entrega de forma sostenida.
+5% de precio	tolera -17% de volumen	tolera -12% de volumen	La subida soporta perder clientes marginales y aún ganar más.

La lectura ejecutiva es incómoda pero liberadora: en la mayoría de estructuras de costos, **la empresa puede permitirse perder más volumen del que cree al subir precios, y puede permitirse ganar mucho menos del que cree al bajarlos**. Por eso el precio no puede gestionarse como un acto reflejo comercial: necesita arquitectura estratégica, ejecución táctica y control —los tres niveles de la página siguiente.

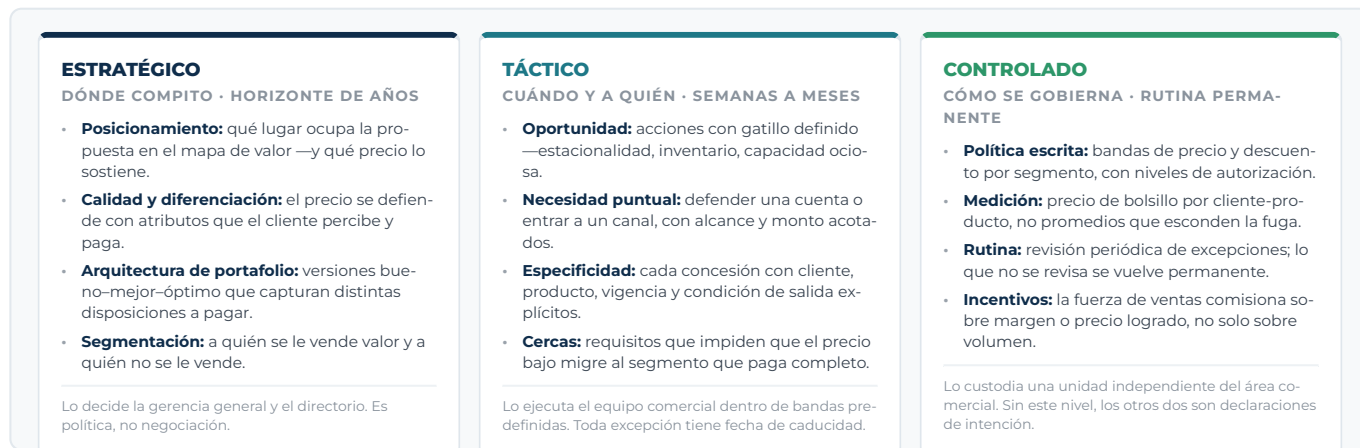
SEIS SEÑALES DE QUE EL PRECIO SE GESTIONA EN EL ASCENSOR

- **Dispersión sin lógica**: clientes comparables pagan precios muy distintos por el mismo producto —resultado de negociaciones acumuladas, no de una política.
- **Descuentos inmortales**: concesiones «temporales» que nadie revisó y llevan años en la factura como derecho adquirido.
- **Incentivos por volumen**: la fuerza de ventas comisiona por facturación; cada vendedor tiene un motivo personal para regalar margen.
- **Lista desactualizada**: los costos y la inflación avanzaron; el precio de lista quedó congelado y los aumentos «se van a evaluar».
- **Aprobación por urgencia**: las excepciones se autorizan a fin de mes, contra la meta, sin medir su efecto en la contribución.
- **Nadie mide el bolsillo**: se reporta el precio promedio; nadie ve la cascada completa por cliente-producto donde vive la fuga real.

Tres o más señales simultáneas indican que la empresa no tiene una política de precios; tiene una colección de negociaciones. El punto de partida es el diagnóstico de la cascada.

El modelo de tres niveles: estratégico, táctico y controlado

Las empresas que gestionan bien el precio no lo deciden en una sola mesa. Lo gobiernan en **tres niveles con horizontes, responsables y preguntas distintas** —el marco que la literatura de pricing consolidó a partir de la práctica de las industrias que viven del revenue management (aerolíneas, hotelería, consumo masivo):



DEL PRECIO DE LISTA AL PRECIO DE BOLSILLO — DÓNDE SE FUGA LA RENTABILIDAD



Cascada ilustrativa. En diagnósticos de pricing es habitual encontrar fugas de 15–25% entre lista y bolsillo —y una dispersión enorme entre clientes comparables: ahí vive la primera captura de valor, sin tocar el precio de lista.

La recomendación: cómo se gestiona en la práctica



Subir por la escalera: cómo se recupera el precio

El precio se reconstruye con método, no con un anuncio: una narrativa de valor que justifique el ajuste, aumentos escalonados y segmentados según elasticidad y relación, indexación contractual donde el vínculo lo permite, migración del mix hacia productos y clientes de mayor margen, y disciplina absoluta con las excepciones —porque la concesión de hoy es el precio de referencia de mañana. La escalera es lenta; por eso la mejor gestión de precios es no subirse al ascensor.

Qué significa para tu empresa

- ♦ El precio es la palanca de utilidad más potente en ambas direcciones: -1% puede costar 10–20% de la última línea; +1% bien capturado la eleva en la misma magnitud.
- ♦ Antes de conceder un descuento, la pregunta correcta es cuánto volumen adicional exige —y si la demanda y la competencia permitirán conseguirlo.
- ♦ El precio estratégico se decide arriba y por años; el táctico se ejecuta con vigencia, alcance y cercas; el control convierte ambos en resultados.
- ♦ La rentabilidad no se fuga en el precio de lista sino en la letra chica: medir el precio de bolsillo por cliente-producto revela capturas inmediatas.
- ♦ Alinear los incentivos comerciales con el margen —no solo con el volumen— es la reforma de pricing con mejor retorno por sol invertido.