

L U M B R E



El precio es una decisión, no una ocurrencia

Materia: Modelo de negocio y pricing

07/10/2026

Antes de empezar

«Costo más veinte por ciento» y «lo que cobra el de junto» no son estrategias: son la ausencia de ellas. Este módulo arma el precio sobre sus tres patas: el piso que te pone tu estructura de costos, el techo que te pone lo que tu cliente ya paga por resolver el problema, y la referencia del mercado. Verás por qué el precio es la palanca más rápida de la cuartilla, cómo comunicar el tuyo sin disculparte, y cómo subirlo o probarlo con clientes nuevos antes de arriesgar a los de siempre.

QUÉ APRENDERÁS

- Fijar el precio con los tres anclajes (piso de costo, techo de valor, referencia de competencia) y probarlo sin quemar la cartera de clientes.

El precio vive entre dos números que ya conoces



El precio correcto no se inventa: se acota entre el piso y el techo.

De las nueve piezas de la cuartilla, el precio es la que **se puede mover hoy** sin cambiar nada más: un punto arriba del precio, con la misma venta, va completo al margen; ese es su poder y su tentación. Pero moverlo «a ojo» es lo que separa una decisión de una ocurrencia. Toda la teoría de precio de un negocio pequeño cabe en una imagen: **un piso, un techo y una referencia.**

El piso lo pone tu costo. Precio mínimo honesto = costo variable + tu parte de los fijos + tu trabajo. Dejar el piso debajo del costo total no es agresividad comercial: es subsidiarle la compra al cliente con tu mesa. **El techo lo pone el cliente:** no tu

fantasía ni la competencia, sino **lo que ya paga hoy por resolver este problema**, más lo que valga el dolor evitado (tu dato de las entrevistas: «gasta 450 al mes en libretas y recados», «pierde el lunes entero reconciliando»). Si tu servicio ahorra dos tardes y 300 de descontrol, un precio de 250 no es caro: es barato en términos de su bolsillo real.

Los tres anclajes y la pregunta que cada uno responde

Piso (tus números): ¿cuánto me cuesta que esto exista, contado mi trabajo? Por debajo, no se vende: se paga por vender. **Techo (su valor):** ¿qué paga hoy mi cliente por la alternativa, y cuánto dolor le quito? Por arriba de esto, nadie llega ni con descuento. **Referencia (el mercado):** ¿qué cobran los comparables de tu zona, a nueve cuadras a la redonda? La referencia **no decide tu precio**: decide **qué tan caro o barato parecerás**, y por eso se usa para dos cosas legítimas: posicionarte (cobrar más que el de junto exige comunicar por qué) o ganar por estructura (cobrar menos solo si tus costos son de verdad menores). Copiar el precio del competidor sin conocer sus costos es la apuesta más común del emprendedor novato: puede que él venda a pérdida porque le sobra caja, o que venda carísimo porque su cliente no eres el tuyo. El que copia no compite: **conjetura**.

Con piso y techo definidos, la banda se estira con tres movimientos probados. **Precios punto de anclaje:** 250 en lugar de 248.63 —en México el número cerrado comunica trato, el remate («99») comunica liquidación—, y sobre todo: **elige el ancla que presentar**. Quien ve tres opciones (básica 180, completa 250, premium 400) no compara contra nada: compara entre tres, y la del medio se vuelve razonable sola. **Subir al que llega, no al que está:** el cliente nuevo no tiene referencia de tu precio viejo, así que la subida se prueba **con los de la fila de adelante** sin pelear con los de siempre; a los existentes se les avisa con fecha y con una mejora, no con un recargo silencioso. **Bajar solo con contraprestación:** el descuento que no pide nada a cambio (mayoreo, pago anticipado, llevarse dos) no es estrategia: es regalo con prisa. Y la regla que protege todo lo anterior: **el precio se comunica sin disculparse**. «Son 250, incluye entrega de los jueves» se dice igual que «son 20 e incluye servilleta»: el que baja la voz al decir el precio ya perdió la mitad de la venta antes del «no».

El que pone el precio según el vecino sin conocer sus números no está compitiendo: está adivinando con la cartera ajena.

— Lumbre · Empresa

Los tres anclajes del precio y sus lecturas erróneas

Anclaje	Qué pregunta responde	Lectura errónea común
Piso (costo)	¿Cuánto me cuesta que exista una unidad, con mi trabajo?	«Aguanto tres meses debajo del costo y ya recupero»
Techo (valor)	¿Qué paga hoy el cliente por su alternativa?	«Mi tiempo no cuenta, lo mío es vocación»
Referencia (mercado)	¿Contra qué me van a comparar?	«Si el de junto cobra 150, yo cobro 140»
Comunicación	¿Cómo se dice el número?	Bajar la voz, «es que está caro pero...», disculparse
Prueba	¿A quién le estiro la banda primero?	Subirle a la clienta vieja sin avisar

1. Clasifica cada argumento a favor de un precio según el anclaje que lo sostiene:

Elementos:

- «Me cuesta 190 por unidad entre insumo, reparto y mis horas: no puedo bajar de ahí»
- «La clienta paga 400 al mes entre el recado y las libretas que no le sirven: 250 le deja de ahorro»
- «Los dos servicios comparables de la zona andan entre 220 y 260»
- «El insumo me sale a 140 y el local me toca con 30 por unidad: el suelo es 170»
- «El problema le quita dos tardes al lunes; su hora libre vale más que mi mes»

Piso	. . .
Techo	. . .
Referencia	. . .

2. El negocio de Iván tiene un costo variable de 140 y fijos que le tocan en 40 por unidad; su clienta paga 380 al mes por la alternativa actual. Su competencia más cercana cobra 120 porque el dueño no cuenta su propio trabajo. Iván pone su precio en 130 «para no perder contra el vecino». ¿Cuál es el defecto central?

- ☐ Ninguno: en la zona gana quien cobra menos, y el precio de la competencia es el mercado real
- ☐ Copió la referencia sin mirar su piso: con 130 vende por debajo de su costo total (180), regalando 50 por venta; su techo era 380, y ahí estaba el margen que el vecino ni siquiera está cobrando
- ☐ Debía copiar el precio del vecino pero bajarle cinco pesos: ese detalle sí decide la comparación
- ☐ El defecto es la comunicación: si explicara mejor sus 130 pesos, la clienta aceptaría pagarlos

3. Subir los precios siempre termina por quitarle a uno la mayoría de los clientes, así que lo seguro es aguantarlos lo que se pueda.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

4. Escribe tu precio con sus tres anclajes en una línea cada uno: piso (variable + parte de fijos + tu hora), techo (lo que tu cliente ya paga por la alternativa, dato de entrevista), referencia (dos comparables reales de tu zona, con número). Si tu precio actual está fuera de la banda, decide la jugada: subir a los que llegan, reempaquetar, o bajar el costo variable. Y ensaya en voz alta la frase del precio sin disculpa: «son X, incluye Y».

Señal de que el techo está bien calculado: el número sale del gasto actual del cliente, no de tu deseo de que «vale la pena».

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- El precio vive entre un piso (costo con tu trabajo) y un techo (lo que el cliente ya paga por la alternativa).
- La referencia de mercado posiciona; no decide, y copiarla sin conocer el costo ajeno es conjeturar.

- Subir un punto de precio va completo al margen: es la palanca más rápida de la cuartilla.
- La subida se prueba con clientes nuevos y se avisa con fecha y mejora a los antiguos.
- El precio se dice sin disculparse: el número más lo que incluye, con voz normal.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué pregunta responde cada uno de los tres anclajes del precio?
2. ¿Por qué «costo más veinte por ciento» no es estrategia?
3. ¿Por qué copiar el precio del vecino puede ser una trampa?
4. ¿A quién se le prueba primero una subida de precio?
5. ¿Cuándo un descuento es estrategia y cuándo es regalo?

Lo que debes poder hacer

- Calcular el piso, el techo y la referencia de tu producto principal.
- Decidir un precio dentro de la banda y comunicarlo sin disculpa.
- Diseñar la prueba de una subida con clientes nuevos y aviso con fecha a los antiguos.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: el precio con tres patas



Siguiente: *Ajuste fino: paquetes, descuentos y cómo subir el ticket* — el precio ya decide en una línea; ahora se arma en menú: qué empaquetar, cuándo regalar y por qué el cliente listo te compra dos cosas y no la más barata.

Referencia curricular

Materia:	Modelo de negocio y pricing
-----------------	-----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://empresa.lumbre.lat/object/emp-emp-c46-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat