

ESTRATEGIA DE PRECIOS | ARQUITECTURA FINANCIERA | RENTABILIDAD

El precio no se improvisa: la ciencia financiera detrás de una empresa rentable

“Todos conocen el precio de venta. Muy pocos conocen el costo real de vender.”



El precio no se improvisa: la ciencia financiera detrás de una empresa rentable

La mayoría de las PYMES fija sus precios observando a la competencia o aplicando un porcentaje sobre el costo de compra. Pocas construyen una verdadera arquitectura de precios basada en información financiera. Y ahí comienza uno de los errores más costosos del negocio.

— * —

Imagine dos empresas. Ambas venden exactamente el mismo producto. Las dos cobran 100 dólares. Ambas tienen niveles similares de ventas. Desde afuera parecen igual de exitosas. Pero al finalizar el año, una obtiene una utilidad del 18%. La otra pierde dinero. ¿Qué ocurrió? El precio era exactamente el mismo. La diferencia nunca estuvo en el mercado. Estuvo dentro de la empresa. En su estructura de costos.

Durante décadas, miles de empresarios ecuatorianos han construido sus listas de precios observando únicamente tres variables: cuánto cobra la competencia, cuánto les gustaría ganar y qué descuento pueden ofrecer. Muy pocos comienzan donde realmente debería iniciar cualquier estrategia comercial: ¿cuánto cuesta realmente producir, vender y administrar cada producto?

7 de 10

PYMES fijan precios
observando a la
competencia

<5%

conocen su costo real de
vender

40%

de empresas venden
productos con margen
negativo

3X

más rentables las
empresas con arquitectura
de precios

Y esa diferencia cambia completamente el futuro financiero de una empresa. El precio no es un número arbitrario. Es la expresión financiera de la estrategia de una organización. Y cuando esa expresión se construye sin información, el error no tarda en manifestarse.

El precio es una consecuencia, no un punto de partida

Uno de los conceptos más importantes de las finanzas empresariales es entender que el precio de venta no debería definirse por intuición, ni ser una simple reacción frente a la competencia. El precio sostenible nace de una estructura financiera cuidadosamente construida. Antes de decidir cuánto cobrar, toda empresa debería responder cuatro preguntas fundamentales.

“El mercado fija el precio máximo; las finanzas determinan el precio mínimo.”

BAS — BUSINESS & ACCOUNTING SERVICES | ESTRATEGIA DE PRECIOS 2026

01

¿Cuánto cuesta producir?

No basta con conocer el costo de la materia prima. El costo de producción incorpora todos los recursos necesarios: materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación como energía, mantenimiento, depreciación de maquinaria y supervisión. Cuando esta cifra está mal calculada, todo el sistema de precios falla.

02

¿Cuánto cuesta vender?

Muchos empresarios olvidan que vender también cuesta. Comisiones, publicidad, logística, distribución, promociones, servicio al cliente, garantías, cobranza. Estos costos explican por qué empresas con excelentes márgenes brutos terminan obteniendo utilidades muy reducidas.

03

¿Cuánto cuesta administrar?

Los gastos administrativos representan la infraestructura que permite que toda la organización funcione: gerencia, finanzas, tecnología, contabilidad, cumplimiento tributario. No desaparecen porque una venta no se realice. Deben ser absorbidos por cada producto que se comercializa.

04

¿Cuál es la utilidad mínima necesaria?

Las organizaciones financieramente maduras no esperan que 'algo quede'. Primero definen el retorno mínimo necesario para remunerar el capital invertido, asumir riesgos y financiar el crecimiento. Luego construyen el precio. La utilidad deja de ser accidental y se convierte en objetivo.

II | EL ERROR MÁS FRECUENTE

El error más frecuente: copiar el precio del vecino

Existe una escena que se repite en prácticamente todos los sectores: un competidor baja sus precios y, sin analizar ni calcular, el resto hace lo mismo. La guerra de precios comienza. Y casi siempre todos terminan perdiendo. Porque el competidor quizás tenga otra estructura de costos, otra escala, otra productividad, otro nivel tecnológico. Copiar precios sin conocer los propios costos es como conducir mirando únicamente el velocímetro del vehículo que va adelante.

CASO REAL | SECTOR DISTRIBUCIÓN | GUAYAQUIL

Una empresa distribuidora de alimentos en Guayaquil detectó que tres de sus líneas de mayor rotación generaban márgenes negativos. Habían ajustado precios a la baja durante dos años siguiendo a la competencia, sin calcular que sus costos logísticos habían aumentado un 28% en ese período. Al implementar un modelo de costeo completo y redefinir su arquitectura de precios por línea, recuperaron 12 puntos de margen bruto en un solo trimestre, sin perder ningún cliente estratégico.

La paradoja más preocupante ocurre cuando una empresa vende un producto cuyo margen real es negativo: mientras más vende, más pierde. Lo paradójico es que el empresario suele celebrar el incremento en ventas, hasta que aparecen los problemas de caja, las líneas de crédito crecen y la rentabilidad desaparece. La respuesta casi siempre estaba en una estructura de precios construida sobre información incompleta.

“La utilidad no debería ser una sorpresa al final del mes, sino un objetivo diseñado desde la estructura de precios.”

ESTRATEGIA DE PRECIOS & RENTABILIDAD | BAS ECUADOR | JULIO 2026

III | ARQUITECTURA DEL PRECIO CORRECTO

La arquitectura financiera del precio correcto

El precio sostenible se construye sobre cuatro capas. La primera es el costo de producción —todo lo que cuesta fabricar o adquirir el producto—. La segunda es el costo de ventas —lo que cuesta llevarlo al cliente—. La tercera es la carga administrativa —la proporción de gastos fijos que corresponde a cada unidad vendida—. Y la cuarta, la más estratégica: el margen objetivo, definido en función del retorno requerido por el negocio y el riesgo asumido.

Costo de producción Materia prima + mano de obra directa + costos indirectos de fabricación. Base de toda arquitectura de precios. Si está mal calculado, todo lo demás falla.	Costo de ventas Comisiones, logística, distribución, marketing, garantías y cobranza. Con frecuencia invisibles en el cálculo de precio, pero determinantes del margen real.
Carga administrativa Proporción de gastos fijos asignada a cada producto. Incluye gerencia, finanzas, tecnología y cumplimiento. No desaparece si las ventas bajan.	Margen objetivo El retorno mínimo necesario para remunerar el capital, financiar crecimiento y asumir riesgo. La diferencia entre precio que subsiste y precio que construye valor.

IV | INTELIGENCIA FINANCIERA EN PRECIOS

El papel de la inteligencia financiera en la fijación de precios

Hoy la tecnología permite construir modelos de precios mucho más precisos que hace apenas unos años. Mediante sistemas ERP, modelos de costeo, análisis de rentabilidad y dashboards ejecutivos, las empresas pueden conocer en tiempo real la rentabilidad por producto, el margen por cliente, el costo logístico, la utilidad por canal y el punto de equilibrio por línea de negocio.

1. Modelo de costeo completo.

Identificar y asignar correctamente todos los costos —directos, indirectos, fijos y variables— a cada producto o servicio. El modelo ABC (Activity Based Costing) es el estándar para empresas que buscan precisión en su estructura de precios.

2. Análisis de rentabilidad por producto.

No todos los productos merecen el mismo precio ni generan el mismo margen. El análisis por línea permite identificar qué productos financian el negocio, cuáles destruyen valor y cuáles requieren reposicionamiento estratégico.

3. Simulación de escenarios.

Modelar el impacto de variaciones en costos, volúmenes y precios antes de tomar decisiones comerciales. ¿Qué sucede si el costo de materia prima sube un 15%? ¿Qué precio mínimo protege la rentabilidad ante una caída del 20% en ventas?

4. Dashboard de precios y márgenes.

Un tablero ejecutivo que muestre en tiempo real el margen por producto, por cliente y por canal permite reaccionar a tiempo ante erosión de márgenes, cambios en la estructura de costos o movimientos de la competencia.

V | EL PRECIO COMO VENTAJA COMPETITIVA

El precio correcto protege la empresa y construye ventaja competitiva

Cuando una empresa comprende su estructura de costos ocurre algo extraordinario: deja de competir únicamente por precio y empieza a competir por eficiencia, productividad, diferenciación y valor. Los competidores pueden igualar un precio. Pero no pueden copiar fácilmente una empresa que conoce exactamente cuánto le cuesta producir valor.

Las organizaciones que construyen su precio desde adentro hacia afuera —desde los costos reales hacia el mercado— tienen una ventaja estructural: pueden bajar precios de forma inteligente cuando el mercado lo exige, porque saben exactamente hasta dónde pueden llegar sin destruir rentabilidad. Y pueden subir precios con argumentos sólidos cuando su propuesta de valor lo justifica.

En un mercado cada vez más competitivo, la pregunta ya no es cuánto está dispuesto a pagar el cliente. La verdadera pregunta es: ¿conoce realmente su empresa el precio mínimo al que

puede vender sin destruir rentabilidad? Las organizaciones que puedan responder esa pregunta con datos —y no con intuición— serán las que construyan negocios sostenibles durante la próxima década.

El precio no es un número. Es la expresión financiera de su estrategia.

Las empresas que fijan precios por intuición o por imitación están tomando una de las decisiones más importantes de su negocio con la menor cantidad de información posible. Y el mercado, tarde o temprano, cobra esa factura.

Construir una arquitectura de precios basada en información financiera real no es un privilegio de las grandes corporaciones. Es una decisión estratégica accesible para cualquier empresa que decida tomarse en serio su rentabilidad.

El precio correcto no nace de la intuición, sino del conocimiento profundo de la estructura de costos. Las empresas exitosas no venden al precio que desean: venden al precio que protege su rentabilidad y financia su crecimiento.

Las empresas exitosas no venden al precio que desean; venden al precio que protege su rentabilidad.