

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



***Pricing*, estrategia de fijación de precios para una  
empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial  
del Palmito Apropal Ltda., San Martín, Perú**

Tesis para Obtener el Grado Académico de Doctor en  
Administración de Negocios

Por:  
Juan Félix Quispe Gonzales

Asesor:  
Dr. Salomón Vásquez Villanueva

Lima, noviembre de 2020

## ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo, *Dr. Salomón Vásquez Villanueva*, docente principal y adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **“Pricing, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., San Martín, Perú”** constituye la memoria que presenta el **Magister Juan Félix Quispe Gonzales**, para aspirar al título de **Doctor en Administración de Negocios** ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los **once días del mes de noviembre del año 2020**.



---

Dr. Salomón Vásquez Villanueva

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTORADO

70

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 11 días del mes de noviembre del año 2020, siendo Las 16:00 horas, se reunieron en la sala zoom

<https://adventistas.zoom.us/j/85151715952?pwd=VU9Nc1pEWtN1TDFFaWZ4cFNMjI2Zz09>

de la universidad peruana unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Julio César Rengifo Peña., el secretario: Dr. Marcos Enrique Flores González y los demás miembros Vocales: Dr. Alexander David De La Cruz Vargas, Dr. Juan Carlos Niño de Guzmán Miranda y el asesor Dr. Salomón Vásquez Villanueva, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de tesis titulada: "Pricing, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., San Martín, Perú". Conducente a la obtención del Grado Académico de doctor en: Doctor en Administración de Negocios.

El presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Maestro: **JUAN FÉLIX QUISPE GONZÁLES**

| CALIFICACIÓN | ESCALAS   |         |             | Mérito    |
|--------------|-----------|---------|-------------|-----------|
|              | Vigesimal | Literal | Cualitativa |           |
| APROBADO     | 16        | B       | BUENO       | MUY BUENO |

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Vocal

\_\_\_\_\_  
Vocal



\_\_\_\_\_  
Bachiller

## **Dedicatoria**

A mi reina amada, Leonor Morales Ynochea,  
a mi princesa Nayeli, a mis príncipes:  
Juan Carlos, Leonardo y Daniel

## Agradecimientos

En la bazaría y el esfuerzo desplegado, durante estos tres últimos años, sin duda, he contado con la constante compañía de nuestro poderoso Dios, quien me ha conducido y sostenido en esta aventura intelectual que ha culminado con la entrega del presente trabajo de investigación a los quehaceres del conocimiento de la carrera.

Es preciso además expresar mi agradecimiento a quienes contribuyeron significativamente en esta investigación.

Dr. Salomón Vásquez Villanueva, asesor en esta tesis, por su disposición de tiempo y aportes valiosos en la conducción de la tesis. Al Dr. Marcos Enrique Flores González, por sus acertados consejos en la culminación de este sueño. De igual modo, al Dr. Juan Carlos Niño de Guzmán Miranda y al Dr. Alexander David De La Cruz Vargas, por sus orientaciones en las conclusiones del trabajo.

Así mismo, unos merecidos agradecimientos a los socios y a los representantes legales de la Coop. Agroindustrial del Palmito  Ltda. en la persona de su Gerente General Mg. Vargas Torrejón José Eduardo, por la apertura y apoyo en la inmersión de la prestigiosa cooperativa.

Finalmente, a mis afables amigos y familiares, quienes hicieron posible que se haga realidad este proyecto.

## Índice de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Dedicatoria .....   | iv   |
| Agradecimientos .....   | v    |
| Índice de Contenidos.....   | vi   |
| Índice de Tablas.....   | x    |
| Índice de Figuras.....  | xi   |
| Índice de Anexos .....  | xiii |
| Símbolos Usados .....   | xiv  |
| Resumen.....  | xv   |
| Abstract .....  | xvi  |
| Capítulo I.....   | 17   |
| Introducción.....   | 17   |
| 1.1    Análisis del contexto del estudio .....                    | 17   |
| 1.2    Enunciado del problema .....                               | 21   |
| 1.3    Situación objeto de estudio .....                          | 24   |
| 1.4    Preguntas de investigación.....                            | 24   |
| 1.5    Naturaleza del estudio.....                                | 25   |
| 1.6    Intencionalidades de la investigación .....                | 27   |
| 1.7    Preeminencia del estudio .....                             | 28   |
| 1.8    Viabilidad.....  | 29   |
| 1.9    Referente conceptual .....                                 | 30   |
| 1.10   Definiciones de términos .....                             | 31   |
| 1.11   Limitaciones del estudio de caso.....                      | 32   |
| 1.12   Delimitaciones.....  | 33   |
| Capítulo II .....   | 34   |
| Referencial Teórico.....  | 34   |
| 2.1    El Pricing .....   | 34   |
| 2.1.1   Conceptos y aproximaciones conceptuales .....             | 34   |
| 2.1.2   Objetivos del pricing.....                                | 37   |
| 2.1.3   Pricing, un nuevo enfoque en la fijación de precios ..... | 39   |
| 2.1.4   Pricing y la teoría económica .....                       | 42   |
| 2.2    El pricing y el marketing mix.....                         | 45   |

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| 2.2.1             | Price .....   | 47 |
| 2.2.2             | Place.....  | 48 |
| 2.2.3             | Product .....   | 49 |
| 2.2.4             | Promotion.....  | 52 |
| 2.3               | Pricing: procedimiento de actuación metodológico.....                   | 53 |
| 2.4               | Pricing: principales estrategias de fijación de precios .....           | 57 |
| 2.5               | El pricing en función de los costos .....                               | 63 |
| 2.5.1             | Clasificación de los costos por su variabilidad.....                    | 66 |
| 2.5.1.1           | Costos fijos.....   | 66 |
| 2.5.1.2           | Costos variables .....  | 68 |
| 2.5.2             | Clasificación de los costos por su identificación con el producto ..... | 68 |
| 2.5.2.1           | Costos directos, imputables o atribuibles .....                         | 69 |
| 2.5.2.2           | Costos indirectos.....  | 69 |
| 2.5.3             | Costos totales.....   | 71 |
| 2.5.4             | Costos en diferentes niveles de producción.....                         | 72 |
| 2.5.5             | Fijación de precios mediante márgenes.....                              | 72 |
| 2.5.6             | Análisis de punto de equilibrio .....                                   | 74 |
| 2.5.7             | Costos de sub-productos, mermas y desechos .....                        | 75 |
| 2.6               | El pricing en función de la competencia.....                            | 76 |
| 2.6.1             | La competencia y los precios competitivos.....                          | 78 |
| 2.6.2             | Las ventajas competitivas de la diferenciación.....                     | 79 |
| 2.6.3             | El pricing ante las reacciones de la competencia.....                   | 80 |
| 2.7               | El pricing en función del valor para el cliente.....                    | 85 |
| 2.7.1             | El pricing y la fijación de precios por buen valor .....                | 88 |
| 2.7.2             | El pricing y la fijación de precios por valor agregado .....            | 88 |
| 2.8               | Presuposición filosófica.....   | 89 |
| Capítulo III..... |   | 90 |
| Metodología.....  |   | 90 |
| 3.1               | Diseño de la investigación .....  | 90 |
| 3.2               | Idoneidad del diseño .....  | 91 |
| 3.3               | Preguntas de investigación.....   | 92 |
| 3.4               | Consentimiento informado.....   | 93 |
| 3.5               | Confidencialidad .....  | 94 |
| 3.6               | Herramientas de recolección de datos.....                               | 94 |
| 3.7               | Procesamientos de datos .....   | 94 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.7.1  | Diagnóstico situacional .....   | 95  |
| 3.7.2  | Identificación de los factores de referencia .....                          | 96  |
| 3.7.3  | Análisis del pricing en función de los costos.....                          | 96  |
| 3.7.4  | Análisis del pricing en función de la competencia.....                      | 97  |
| 3.7.5  | Análisis del pricing en función al valor para el cliente .....              | 97  |
| 3.7.6  | Propuesta del método de pricing.....  | 97  |
| 3.8  | Validez y confiabilidad.....  | 99  |
| 3.9  | Proceso metodológico.....   | 103 |
| Capítulo IV.....   |   | 106 |
| Pricing, estrategia de fijación de precios: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda ..... |   | 106 |
| 4.1  | Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial Apropal Ltda ..... | 107 |
| 4.1.1  | Historia y actualidad de la Cooperativa Apropal .....                       | 108 |
| 4.1.2  | Misión, visión y valores .....  | 110 |
| 4.1.3  | Objetivo de la Cooperativa Apropal .....                                    | 111 |
| 4.1.4  | Procesamiento técnico del producto.....                                     | 111 |
| 4.1.5  | Formatos de conserva de palmito .....                                       | 113 |
| 4.1.6  | Estructura organizacional .....   | 113 |
| 4.1.7  | Estándares de calidad .....   | 114 |
| 4.1.8  | Análisis FODA .....   | 115 |
| 4.1.9  | Análisis de Valores de la Cooperativa .....                                 | 119 |
| 4.1.10   | Plan estratégico.....   | 120 |
| 4.1.11   | Resumen.....  | 123 |
| 4.2  | Identificación de los factores de referencia del pricing .....              | 126 |
| 4.2.1  | Identificación de la fuerza del mercado de conserva de palmito .....        | 127 |
| 4.2.2  | Identificación de los costos relevantes de la conserva del palmito .....    | 129 |
| 4.2.3  | Identificación de los consumidores.....                                     | 131 |
| 4.2.4  | Identificación de los competidores actuales .....                           | 132 |
| 4.2.5  | Resumen.....  | 134 |
| 4.3  | Análisis del pricing en función de los costos de conserva de palmito .....  | 136 |
| 4.3.1  | Aspectos introductorios del análisis.....                                   | 136 |
| 4.3.2  | Fijador de costo actual .....   | 137 |
| 4.3.3  | El comprador como factor externo.....                                       | 140 |
| 4.3.4  | Pricing en base al costo .....  | 140 |
| 4.3.5  | Resumen .....   | 143 |

|                                      |   |     |
|--------------------------------------|---|-----|
| 4.4                                  | Análisis del pricing en función de la competencia de Apropal .....                | 144 |
| 4.5                                  | Análisis del pricing en función del valor para el cliente de la Cooperativa ..... | 145 |
| 4.6                                  | Pricing del estudio de caso.....  | 147 |
| 4.7                                  | Propuesta de pricing en base a costos y valor para el cliente .....               | 148 |
| 4.7.1                                | Consideraciones Metodológicas .....   | 149 |
| 4.7.2                                | Costo de materia prima por formato .....  | 150 |
| 4.7.3                                | Costo operativo unitario por formato.....   | 153 |
| 4.7.4                                | Costo de envases y embalajes por formato.....                                     | 155 |
| 4.7.5                                | Costo total por formato .....   | 156 |
| 4.7.6                                | Costo total por formato propuesto vs fijador de costo Apropal.....                | 156 |
| 4.7.7                                | Punto de equilibrio.....  | 157 |
| 4.7.8                                | Rentabilidad según formatos .....   | 159 |
| 4.7.9                                | Escenario 2019 pricing en función al valor para el cliente.....                   | 160 |
| 4.7.9.1                              | Precios propuestos por el cliente campaña 2019 .....                              | 161 |
| 4.7.9.2                              | Estrategia propuesta para escenario 2019.....                                     | 162 |
| 4.7.9.3                              | Análisis de rentabilidad en el escenario 2019.....                                | 163 |
| 4.7.10                               | Permanente procesos de feed-back secuencial .....                                 | 164 |
| 4.8                                  | Pricing de la propuesta.....  | 166 |
| 4.9                                  | Codificación del pricing del estudio de caso.....                                 | 168 |
| Capítulo V .....                     |   | 171 |
| Conclusiones y recomendaciones ..... |   | 171 |
| 5.1                                  | Conclusiones .....  | 171 |
| 5.2                                  | Recomendaciones .....   | 175 |
| 5.2.1                                | Recomendaciones Prácticas.....  | 175 |
| 5.2.2                                | Recomendaciones Investigativas .....  | 178 |
| REFERENCIAS .....                    |   | 179 |
| ANEXOS.....                          |   | 182 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Exportación de palmito preparados 2017- 2018 .....                 | 19  |
| Tabla 2. Tipo de estudio de casos .....                                     | 26  |
| Tabla 3. Tipos de preguntas de investigación .....                          | 26  |
| Tabla 4. Relación de expertos - Aiken.....                                  | 100 |
| Tabla 5. Coincidencia de los cinco expertos - Aiken.....                    | 101 |
| Tabla 6. Contenidos por formato, envases y embalajes, precio por caja ..... | 138 |
| Tabla 7. Costo operativo unitario por presentación.....                     | 139 |
| Tabla 8. Fijador de costo actual por formato.....                           | 139 |
| Tabla 9. Pricing en función al costo.....                                   | 142 |
| Tabla 10. Producción enero a diciembre 2018 .....                           | 152 |
| Tabla 11. Costo de materia prima por formato.....                           | 153 |
| Tabla 12. Estado de costos de producción 2018 por su variabilidad.....      | 154 |
| Tabla 13. Cálculo de otros costos operativos .....                          | 154 |
| Tabla 14. Calculo de otros costos operativos unitario por formato.....      | 155 |
| Tabla 15. Costos de envases y embalajes por formato .....                   | 155 |
| Tabla 16. Costo total por formato.....                                      | 156 |
| Tabla 17. Costo total propuesto vs. fijador de costo Apropal .....          | 157 |
| Tabla 18. Cálculo del precio unitario y costo variable unitario .....       | 158 |
| Tabla 19. Ganancia en base al Punto de Equilibrio .....                     | 159 |
| Tabla 20. Rentabilidad según formato .....                                  | 159 |
| Tabla 21. Precio propuesto por el comprador campaña 2019 .....              | 161 |
| Tabla 22. Comparación de precios 2018 -2019.....                            | 161 |
| Tabla 23. Reducción de costos como propuesta.....                           | 162 |
| Tabla 24. Análisis de rentabilidad en el escenario 2019.....                | 163 |

## Índice de figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 1.</i> Países que importan palmito 2017 – 2018.....  | 20  |
| <i>Figura 2.</i> Empresas peruanas que exportan conserva de palmito 2017-2018.....                         | 21  |
| <i>Figura 3.</i> Pricing científico .....  | 35  |
| <i>Figura 4.</i> Equilibrio entre valor-coste en el pricing .....  | 36  |
| <i>Figura 5.</i> Objetivo final del pricing.....   | 39  |
| <i>Figura 6.</i> La oferta del valor del pricing.....  | 41  |
| <i>Figura 7.</i> El enfoque estratégico del pricing .....  | 41  |
| <i>Figura 8.</i> La teoría económica y sus divisiones .....  | 44  |
| <i>Figura 9.</i> Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.....  | 47  |
| <i>Figura 10.</i> Métodos de fijación de precios .....   | 56  |
| <i>Figura 11.</i> Estrategias principales de fijación de precios .....                                     | 60  |
| <i>Figura 12.</i> El trípode de la fijación de precios.....  | 61  |
| <i>Figura 13.</i> Tres principales estrategias de pricing.....   | 63  |
| <i>Figura 14.</i> El precio de costo según criterio de imputación .....                                    | 70  |
| <i>Figura 15.</i> Criterio para la identificación del costo directo e indirecto.....                       | 71  |
| <i>Figura 16.</i> El cálculo del precio de costo por procesos funcionales .....                            | 72  |
| <i>Figura 17.</i> Diagrama de punto de equilibrio.....   | 75  |
| <i>Figura 18.</i> Los precios competitivos .....   | 79  |
| <i>Figura 19.</i> Tipos básicos de diseño para estudios de caso.....                                       | 92  |
| <i>Figura 20.</i> Proceso metodológico.....  | 105 |
| <i>Figura 21.</i> Procesamiento técnico de la conserva del palmito.....                                    | 112 |
| <i>Figura 22.</i> Formatos de conserva de palmito.....   | 113 |
| <i>Figura 23.</i> Organigrama de la cooperativa .....  | 114 |
| <i>Figura 24.</i> Valores de la cooperativa Apropal .....  | 120 |
| <i>Figura 25.</i> Mapa estratégico de la cooperativa Apropal.....  | 121 |
| <i>Figura 26.</i> Diagrama de resumen del diagnóstico situacional .....                                    | 126 |
| <i>Figura 27.</i> Empresas peruanas exportadoras de conserva de palmito 2017-2018 .....                    | 128 |
| <i>Figura 28.</i> Diagrama de resumen de la identificación de los factores de referencia del pricing ..... | 135 |
| <i>Figura 29.</i> Diagrama de resumen del pricing en función al costo.....                                 | 144 |
| <i>Figura 30.</i> Evidencia del análisis en función a la competencia .....                                 | 145 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 31.</i> Evidencia pricing en función al valor para el cliente .....               | 146 |
| <i>Figura 32.</i> Pricing en función al costo y cliente, del estudio de caso .....          | 147 |
| <i>Figura 33.</i> Fórmula de punto de equilibrio .....                                      | 158 |
| <i>Figura 34.</i> Codificación de los instrumentos de la propuesta.....                     | 165 |
| <i>Figura 35.</i> Pricing en función al costo y valor para el cliente de la propuesta ..... | 166 |
| <i>Figura 36.</i> Modelo de codificación del caso pricing Apropal.....                      | 169 |

## Índice de anexos

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1. Consentimiento informado.....  | 183 |
| Anexo 2. Carta de consentimiento - Apropal.....   | 184 |
| Anexo 3. Formato de validación de contenido - Aiken .....   | 185 |
| Anexo 4. Guía de entrevista: Diagnostico situacional.....   | 186 |
| Anexo 5. Guía de entrevista: Identificación de los factores de referencia.....                          | 188 |
| Anexo 6. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función de los costos .....                        | 190 |
| Anexo 7. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función de la competencia ....                     | 191 |
| Anexo 8. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función del valor para cliente                     | 192 |
| Anexo 9. Costo variable de producción .....   | 193 |
| Anexo 10. Costo variable de envases y embalajes .....   | 194 |
| Anexo 11. Costo variable de comercialización .....  | 195 |
| Anexo 12. Costo fijo: Financiero, producción, serv. al socio, administrativo,<br>comercialización ..... | 196 |
| Anexo 13. Reporte de ventas gestión 2018.....   | 198 |

## **Símbolos usados**

|       |  |
|-------|--|
| IGV   | : Impuesto General a las Ventas  |
| FOB   | : Free On Board, «Libre a bordo, puerto de carga convenido»                                      |
| SAP   | : Systems, Applications, Products  |
| 4 Ps  | : Price, Product, Promotion y Place  |
| CRM   | : Customer Relationship Management   |
| FODA  | : Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza   |
| AECI  | : Agencia Española de Cooperación Internacional  |
| IFS   | : Food Safety Initiative, garantiza la seguridad de los productos                                |
| HACCP | : Hazard Analysis and Critical Control Points, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control |
| OE    | : Objetivo Estratégico   |
| S.A.C | : Sociedad Anónima Cerrada   |
| EIRL  | : Empresa Individual de Responsabilidad Limitada   |
| PE    | : Plan Estratégico   |

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “*Pricing*, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. San Martín, Perú”, tuvo como objetivo analizar el *pricing* de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., abordándolo como un estudio de caso único de tipo exploratorio y descriptivo. La recopilación de datos en la inmersión, se hizo por medio de guías de entrevistas, observación, documentación institucional, registros de archivos y artefacto. Entre los hallazgos del estudio de caso destacó el *pricing* de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, estando en función a los costos y en función del valor para el cliente, indicando que la empresa coloca su atención en su fijador de costos, como límite mínimo para no perder; y también pone su atención en función del valor para el cliente, como límite máximo que, está enfocado en el atributo que percibe y en el precio que le reporta utilidad. Además, se encontró las condiciones de uso del *pricing* en función al costo, sin aportes en la mecánica que se debe seguir durante todo el proceso de fijar un precio con un estilo profesional, tampoco se hizo discriminación en los costos fijos y los costos variables por la ausencia de un sistema de costos, dificultando así un *pricing* o estrategia de fijación de precios expositivo, que respondiese a la exigencia del mercado mundial. Y finalmente, no se halló un plan para fijar los costos, en caso de baja del precio propuesto por el cliente, pues sólo recurren a la recuperación del IGV y la restitución a los derechos arancelarios del drawback.

**Palabras clave:** *Pricing*, estrategias de fijación de precios, Apropal, costos, valor para el cliente.

## **Abstract**

The present research work entitled “Pricing, pricing strategy for an agro-industrial company: case of Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. San Martín, Peru”, aimed to analyze the pricing of the Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., Addressing it as a single case study of an exploratory and descriptive type. The data collection during the dive was done through interview guides, observation, institutional documentation, archive records and artifacts. Among the findings of the case study, the pricing of the Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda stood out, being based on costs and based on the value for the client, indicating that the company focuses its attention on its cost fixer, as a minimum limit not to lose; and it also pays its attention to the value for the client, as a maximum limit, which is focused on the attribute that it perceives and the price that makes it useful. In addition, the conditions of use of pricing were found based on cost, without contributions to the mechanics that must be followed throughout the process of setting a price with a professional style, nor was discrimination made in fixed costs and variable costs by the absence of a cost system, thus hindering an exhibition pricing or pricing strategy that would respond to the demands of the world market. And finally, a plan was not found to fix the costs, in the event of a drop in the price proposed by the client, since they only resort to the recovery of the VAT and the restitution of the drawback tariff rights.

**Keywords:** Pricing, pricing strategies, Apropal, costs, customer value.

# Capítulo I

## Introducción

El presente capítulo se ocupa del estudio de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. En él se narra el análisis del contexto del estudio del *pricing*, enunciado del problema, situación objeto de estudio, las preguntas de investigación, la naturaleza del estudio, la intencionalidad de la investigación, preeminencia del estudio, viabilidad, el referente conceptual, la definición de términos, así como las limitaciones y finalmente las delimitaciones de la investigación.

### 1.1 Análisis del contexto del estudio

El propósito del estudio es evidenciado cuando se observa que en la actualidad, los negocios están entrando a una nueva era de fijación de precios, modelándose por nuevos enfoques estratégicos. Al respecto De Jaime (2015), afirma que los precios están siendo controlados por una combinación de software, matemáticas y experimentación ligera, lo que en Estados Unidos de América se viene denominando *scientific pricing*, que traducido es fijación científica de precios o en el lenguaje empresarial por *pricing* científico. De acuerdo a lo anterior, esta versión científica del *pricing* intenta cambiar la manera de cómo se gestionan estratégicamente las empresas, considerando que hoy en día las agencias de marketing se ven enfrentando un reto de estrategia de fijación de precios. Es así que, el emplazamiento de una estrategia de *pricing* facultará el logro de excelentes ingresos permitiendo crecer a un ritmo constante.

Por su parte Córdoba y Moreno (2017), afirman que “para estar a la vanguardia y al nivel de sus rivales, con bienes y servicios de alto valor agregado, se requiere de una buena estrategia de fijación de precios (*pricing*), que sea atractiva para el cliente y rentable para la compañía” (p.58). Es decir donde ambos ganen.

Sin embargo es preciso tomar en cuenta esta declaración: “Asistimos todavía a procesos absolutamente rudimentarios a la hora de fijar los precios en las compañías. El precio es la variable que permitirá ser rentable o no serlo, ser competitivos o no, tener éxito en el mercado o no” (De Jaime, 2015, p.11). Lo cierto es que se trate de productos o servicios, se recurre a métodos convencionales.

De acuerdo a lo anterior en Grecia se aplicó una encuesta a 170 empresas que operan en seis diferentes sectores, sobre los métodos de fijación de precios adaptados. El hallazgo del estudio, reveló que los métodos de fijación de precios que la mayoría adoptan son el método tradicional de costo y el precio de acuerdo al mercado (Avlonitis y Indounas, 2005). Esta situación es la realidad no solamente de Grecia, sino, de muchos países.

Por consiguiente Perú no es ajeno a este fenómeno, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. La estrategia de reducir costos, en estos sectores, si bien intuitivamente tiene sentido, no suele ser un buen camino, ya que un competidor más inteligente, a menudo trabajando desde una nueva perspectiva, con una base de menor costo, puede hacer frente a la competencia con éxito.

Es de hacer notar que pocas compañías pueden mantener la ventaja de costos por mucho tiempo. Igualmente, los intentos de aumentar las ventas por cualquier medio, como aumentar las promociones (o reducir los costos) o aumentar el valor agregado, toman un tiempo considerable. De hecho subir los precios tiene que ser visto como la opción más fácil para obtener más ganancias.

Sin embargo la gran pregunta que debe responder la empresa es la siguiente: si el precio aumenta, ¿disminuirá el volumen de ventas? y en caso afirmativo, ¿será más o menos proporcional al aumento del precio? Son fenómenos complicados de responder, por lo tanto es preciso una estrategia de fijación de precios inteligente. Ninguna empresa quiere perder dinero, por lo tanto, obtener el precio óptimo siempre ha sido un tema clave para los

especialistas en marketing. No obstante pedir a los clientes que cuantifiquen el precio que estarían dispuestos a pagar por un producto o servicio, es una de las preguntas más difíciles para cualquier investigador.

Respecto al contexto de los precios y cantidad de producción del palmito en el Perú, Agrodata Perú mediante la Tabla 1, expone la exportación al mercado mundial de los años 2017 y 2018.

*Tabla 1.*

*Exportación de palmito preparados 2017- 2018*

| MES                        | 2018             |                  |             | 2017             |                  |             |
|----------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|-------------|
|                            | FOB              | KILOS            | PREC. PROM  | FOB              | KILOS            | PREC. PROM  |
| Enero                      | 474,865          | 171,464          | 2.77        | 223,661          | 75,434           | 2.97        |
| Febrero                    | 538,065          | 209,593          | 2.57        | 417,128          | 150,928          | 2.76        |
| Marzo                      | 379,552          | 161,548          | 2.35        | 358,095          | 138,199          | 2.59        |
| Abril                      | 374,381          | 144,045          | 2.60        | 402,668          | 149,230          | 2.70        |
| Mayo                       | 846,273          | 343,809          | 2.46        | 292,975          | 124,347          | 2.36        |
| Junio                      | 570,513          | 238,746          | 2.39        | 280,901          | 128,916          | 2.18        |
| Julio                      | 597,423          | 228,913          | 2.61        | 459,013          | 187,892          | 2.44        |
| Agosto                     | 314,030          | 110,581          | 2.84        | 411,479          | 156,067          | 2.64        |
| Septiembre                 | 837,617          | 329,503          | 2.54        | 460,792          | 202,916          | 2.27        |
| Octubre                    | 715,449          | 288,079          | 2.48        | 577,795          | 223,546          | 2.58        |
| Noviembre                  | 415,486          | 174,128          | 2.39        | 488,443          | 196,086          | 2.49        |
| Diciembre                  | 372,913          | 163,334          | 2.28        | 595,605          | 250,552          | 2.38        |
| <b>Totales</b>             | <b>6,436,567</b> | <b>2,563,743</b> | <b>2.51</b> | <b>4,968,555</b> | <b>1,984,113</b> | <b>2.50</b> |
| <b>Promedio mes</b>        | <b>536,381</b>   | <b>213,645</b>   |             | <b>414,046</b>   | <b>165,343</b>   |             |
| <b>% cre. prom. actual</b> | <b>30%</b>       | <b>29%</b>       | <b>0%</b>   | <b>16%</b>       | <b>37%</b>       | <b>-15%</b> |

Se aprecia en la tabla 1 que el año 2017 osciló a un precio promedio de US\$ 2.50 el kilo, a una producción de 1'984,113 kilos y alcanzando los US\$ 4'968,555 FOB. Ahora bien el año 2018 el precio promedio se mantuvo en US\$ 2.51 en relación al año 2017; sin embargo, hubo un incremento en la producción de un 29% que significó 579,630 kilos adicionales en relación a la producción del año 2017, alcanzando la suma total US\$ 6,436,567 FOB (Wilfredo Koo, 2019).

De acuerdo a lo anterior el contexto de los países consumidores de conserva de palmito, el año 2017 y 2018, Francia era el consumidor mayoritario del total de la producción de

conserva de palmito en el Perú, como se observa en la Figura 1. En tal sentido en el contexto mundial, el mercado que más consume conservas de palmito, es el mercado de Francia, el cual importó el año 2018 US\$ 2,754 expresado en FOB US\$ miles de dólares, seguidos de Estados Unidos de América con US\$ 847 FOB US\$ miles de dólares, Holanda con 793 FOB US\$ miles de dólares, Argentina con US\$ 341 FOB US\$ miles de dólares y España 233 FOB US\$ miles de dólares. El 48% del total de la producción de conservas de palmito del Perú se exporta a Francia.

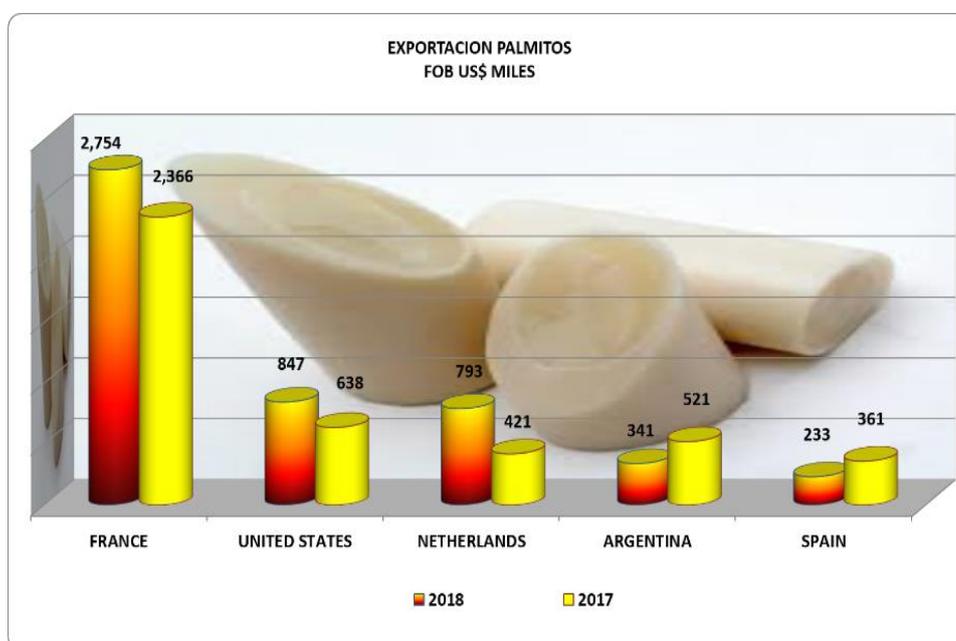


Figura 1. Países que importan palmito 2017 – 2018

Fuente: Koo (2019)

Asimismo si se habla de las empresas productoras y exportadoras de conservas de palmito, Perú cuenta con seis empresas que han participado en el mercado mundial, de las cuales cuatro son las representativas. Las dos primeras empresas revelan mayor exportación en la gestión 2017 y 2018, conocidas como Caynarachi S.A. seguido de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Lda. Según Figura 2.

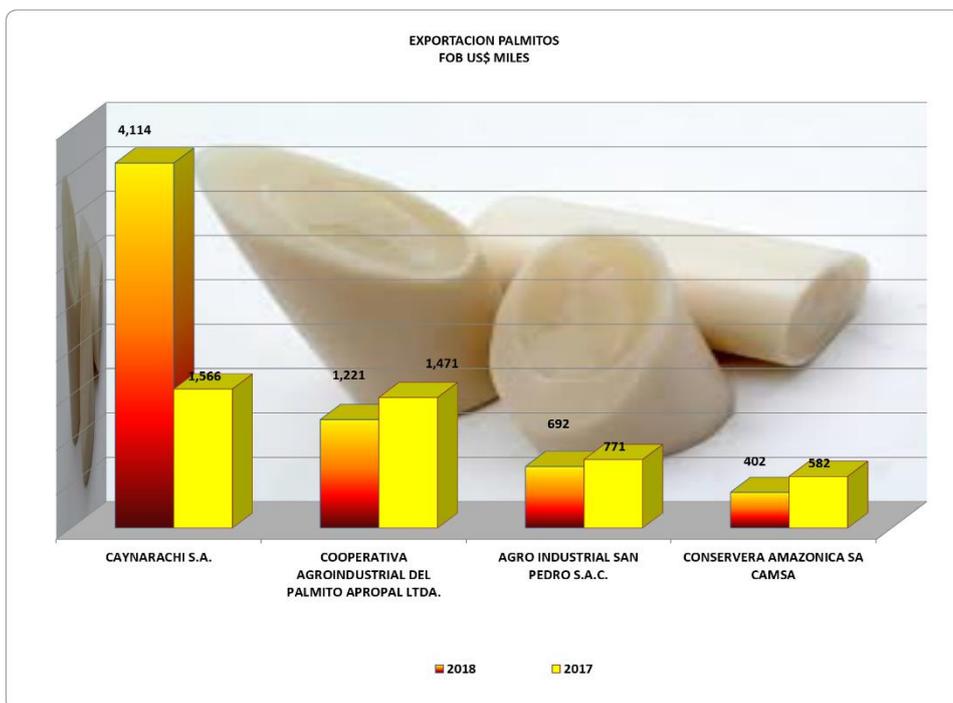


Figura 2. Empresas peruanas que exportan conserva de palmito 2017-2018

Fuente: Koo (2019)

Antes que nada se aprecia que la cooperativa motivo de estudio, es una institución peruana que se ubica entre las dos empresas líderes en exportación y procesamiento de palmito en conservas, para los mercados y consumidores más exigentes del mundo; es la única empresa agroindustrial en el Perú, con el modelo de Cooperativa.

## 1.2 Enunciado del problema

Es indudable que últimamente las estrategias y fijación sobre precios, se han venido realizando en base a intuiciones y razones de producción, que sobre la base de los métodos científicos. Para la jefatura del área comercial, incluso los de marketing, aun vienen considerando la estrategia de fijación de precios, como algo oculto (De Jaime, 2015). Pareciera que la cultura de fijar precios es, solamente adicionar una ganancia a los costos, y mirar el comportamiento del mercado.

Tal es el caso de las empresas pequeñas y medianas de Perú, incluyendo la cooperativa motivo de estudio, no son la excepción. Todavía la mayoría trata de fijar sus precios

basándose en la cobertura de costos y la obtención de un margen complementario suficientemente satisfactorio.

En tal situación “obtener un precio competitivo para mejorar los ingresos de sus socios y trabajadores” como declara la visión institucional de la cooperativa, es muy dificultoso. La empresa tiene un elevado riesgo de debilidad, porque el 85% de las ventas está concentrado en un solo cliente, quien determina el precio de venta, por eso uno de los principales problemas que se evidencia es la fijación de precio.

Otra dificultad que se evidencia es la elevada dependencia de los cambios o fluctuaciones del mercado internacional. El precio que se paga al socio productor por la materia prima y el precio de venta de la cooperativa, dependen directamente del mercado internacional. En tal sentido el principal problema que tiene el socio productor, es el tamaño reducido del mercado al que puede acceder para la venta de su tallo de palmito. Esto significa que una caída de precio en el mercado mundial, incide en el productor porque no tiene otra opción, sino aceptar los precios que paga la cooperativa.

Al respecto Tello (2017), añade que la gran dificultad que también atraviesa la empresa es la amenaza de la baja del precio del palmito en el mercado internacional y la presencia de Alicorp, perteneciente al grupo Romero, con Agrícola Virú, que actualmente compran palmito en el sector del Pongo, elevando los precios de compra de la materia prima. A esto se suma, la ausencia de un plan para alinear a los costos en caso de baja del precio del palmito propuesto por el cliente y ausencia de un estudio de automatización en algunos procesos a fin de bajar los costos.

Otra problemática que atraviesa la entidad, es que no discrimina los costos fijos y los costos variables por la ausencia de un sistema de costos, dificultando así un *pricing* o estrategia de fijación de precios expositivo, que responda a la exigencia de la cooperativa,

por la carencia de instrumentos de análisis que sirvan de insumos e interpretaciones para la toma de decisión correcta.

Otra limitación es acerca de los criterios de cómo se fijan los precios de la cooperativa motivo de estudio, que son las mismas en determinadas compañías norteamericanas y en empresas españolas. Al respecto De Jaime (2015), menciona que tres son los criterios: en base a costos, en base a la competencia y en márgenes de contribución. Estos criterios son confirmados por encuestas recientemente realizadas en empresas españolas, donde revela que, el 51.9% fija sus precios añadiendo un margen al costo del servicio o servicio; el 25.6% fija su precio en base a la competencia; y solamente el 21.5% fija su precio en base al valor o de otros criterios. Aunque, estos criterios son absolutamente necesarios, sin embargo, no son suficientes como para responder las exigencias actuales.

Por otro lado los negocios están entrando a una nueva era de fijación de precios, que están modelándose por nuevos enfoques estratégicos y del comportamiento humano. Los precios están siendo controlados por una combinación de software, matemáticas y experimentación ligera; lo que en Estados Unidos de América se viene denominando *scientific pricing* que traducido es fijación científica de precios, o en el lenguaje empresarial por *pricing* científico (De Jaime, 2015). En tal sentido el homólogo característico de este flamante enfoque fundamental de la fijación de precios, es el de *pricing*.

En este contexto se hace necesaria una investigación sobre tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. Abordándola como un estudio de caso de tipo exploratorio y descriptivo, el primero para familiarizarse con la situación o fenómeno sobre la que no se encuentra un marco teórico de manera definida; y el segundo, para analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo en

su contexto real; en este caso, los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa.

### **1.3 Situación objeto de estudio**

El fenómeno de interés del presente trabajo de investigación es *Pricing*, Estrategia de Fijación de Precio en APROPAL. Para lograr el cometido de la investigación, se ha seguido los procesos investigativos de la inmersión, con toda su complejidad metodológica, teórica, y epistemológica del *pricing*.

En ese mismo sentido Hernández, Saavedra, y Sanabria (2007), en su artículo “Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración”, sostienen que el objeto de estudio en una organización empresarial, dada la complejidad, “es lo que se proponen que organización y cuáles de sus características esenciales hacen parte de interés particular de la administración” (p.103).

Para ello se debe comenzar dando una breve mirada al rol de la compañía y la forma cómo están abordando el problema, las cuales despertarán el interés por el estudio de la organización y que han sido además histórica y epistemológicamente cercanas a la administración. A partir de las cuales es posible construir en la parte final, un conjunto de escenarios organizacionales, en los cuales la administración o un investigador centra su atención (Hernández et al., 2007). En tal sentido, el presente estudio de caso, centra su atención en describir cómo es el *pricing* en el interior de la Cooperativa Agroindustria del Palmito Apropal Ttda.

### **1.4 Preguntas de investigación**

Para analizar los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, la pregunta principal de la investigación es: ¿Cómo es el *pricing* en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda?

Para describir el “cómo” ocurre el fenómeno del *pricing* de los productos de Apropal, se busca responder las siguientes preguntas: (a) ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto?; (b) ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la Cooperativa?; (c) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de los costos de conserva de palmito?; (d) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de la competencia de Apropal? y (e) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función del valor para el cliente de la Cooperativa Apropal?

### **1.5 Naturaleza del estudio**

El desarrollo del presente estudio se ubica dentro del paradigma cualitativo, usando los métodos estudio de caso de los tipos “Exploratorio” y “Descriptivo”, como muestra la Tabla 2 (Smith, 2019, p.134). La investigación desarrolla una lógica inductiva que permite analizar la estrategia *pricing*, desde el interior de la unidad de análisis que es Apropal.

El estudio de caso comienza siendo exploratorio, porque en la fase inicial, precisa llevar a cabo una investigación preliminar de cómo y por qué las prácticas particulares son adoptadas, a fin de familiarizarse con la situación o fenómeno sobre la que no se encuentra un marco teórico definido, específicamente en las etapas de diagnóstico situacional y la identificación de los factores de referencia del *pricing* en la empresa; y es descriptivo, porque responde las cuestiones planteadas en las preguntas de la investigación, que son aspectos que tratan de analizar *cómo* ocurren las prácticas del *pricing* o estrategia de fijación de precios observadas en su contexto real.

Por su parte Yin (2003), afirma que el diseño de estudio de caso no tiene especificidad, de tal manera que puede ser utilizado en cualquier disciplina, para dar respuesta a las preguntas que marquen la investigación, para las cuales la teoría puede ofrecer provechosas explicaciones. Sumado a esto Smith (2019), afirma que “el término estudio de

caso por lo general implica la investigación confinada a una sola unidad de análisis, lo que podría ser un órgano único, empresa, industria o incluso un país” (p. 134). En tal sentido el presente estudio se centra en un caso específico, cuya teoría es empleada para tener conocimiento y explicar más que para hacer generalizaciones.

Tabla 2.

*Tipo de estudios de casos*

| <b>Tipo de estudio</b> | <b>Propósito</b>   |
|------------------------|--|
| Descriptivo            | Cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo en su contexto real. Los estudios pueden tratar de conferir “mejores prácticas” o “exitoso”.   |
| Ilustrativo            | Donde los investigadores exploran la aplicación y los resultados asociados a las prácticas innovadoras.  |
| Experimental           | Cuando la investigación se refiere a la realización de un experimento en el campo, por lo que los nuevos tratamientos se aplican a las subunidades del sitio.  |
| Exploratorio           | Los investigadores llevan a cabo una investigación preliminar de cómo y por qué las prácticas particulares, son adoptados. Trata de familiarizarse con una situación o fenómeno sobre la que no encontramos un marco teórico de manera definida. |
| Explicativo            | El propósito es desarrollar o depurar teorías, por lo que explican o revelan las causas y además los procesos de un determinado fenómeno organizativo.   |

Fuente: Adaptado de Smith (2019)

Así también para revelar la naturaleza del estudio, es preciso comparar los otros diseños de investigación con los estudios de caso. Al respecto Yin (2003), compara con otros diseños de investigación en términos de preguntas, donde se observa que las preguntas *cómo* y *por qué* son más explicativas y probables para usar en estudios de caso, experimentos e historias, como las estrategias de investigación más adaptables. “Esto es porque tales preguntas se tratan de eslabones operacionales que necesitan ser trazados en el tiempo, en lugar de meras frecuencias o incidencia” (p.6). Al respecto, la Tabla 6 describe los tipos de pregunta de investigación.

Tabla 3.

*Tipos de preguntas de investigación*

| <b>Estrategia o diseño</b> | <b>Formas de preguntas de investigación</b> | <b>¿Requiere control sobre eventos de comportamiento?</b> | <b>¿Se centra en los eventos contemporáneos?</b> |
|----------------------------|---|---|--|
| Experimento                | ¿Cómo?, ¿por qué?                           | Sí  | Sí   |
| Encuesta                   | ¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?           | No  | Sí   |
| Análisis de archivo        | ¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?           | No  | Sí/No  |
| Historia                   | ¿Cómo?, ¿Por qué?                           | No  | No   |
| Estudios de casos          | ¿Cómo?, ¿por qué?                           | No  | Sí   |

Fuente: Adaptado de Yin (2003)

Como complemento Yin (2003), afirma categóricamente que “definir las preguntas de la investigación es probablemente el paso más importante a ser tomado en un estudio de la investigación, paciencia y tiempo suficiente debe permitirse esta tarea” (p.6). En tal sentido las preguntas orientadoras tuvieron un punto importante en conducción del estudio de caso.

### **1.6 Intencionalidades de la investigación**

Considerando que el diseño de estudios de caso de los tipos Exploratorio y Descriptivo, tratan en la fase inicial de llevar a cabo una investigación preliminar, a fin de familiarizarse con una situación o fenómeno sobre la que no se encuentra un marco teórico de manera definida y, en la siguientes fases, tratan de analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo en su contexto real; el presente estudio tiene como propósito principal, lo siguiente:

Analizar el *Pricing* de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.

Como intenciones derivadas del propósito principal del estudio, se tienen dos niveles o alcances de estudio. A un nivel exploratorio: (a) Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto y (b) Identificar los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la Cooperativa. A un nivel descriptivo: (c) Analizar el

*pricing* en función de los costos de conserva de palmito; (d) Analizar el *pricing* en función de la competencia de Apropal y (e) Analizar el *pricing* en función del valor para el cliente de la cooperativa Apropal.

### **1.7 Preeminencia del estudio**

El trabajo de investigación es relevante, porque hará sentir la importancia y necesidad de mantener una política de fijación de precios, estrategia imprescindible para los directores de marketing y comerciales; también para todos los profesionales inmersos de una u otra medida, en el proceso de fijar precios en su compañía. En este escenario dentro de las estrategias empresariales, el *pricing* contribuirá a añadir valor siempre que sea capaz de crear una comprensión interna de las ventajas que buscan los consumidores de la sociedad al adquirir un producto, de tal manera que el consumidor gana y la empresa también gana.

También justifica hacer un estudio de este nivel, porque considera que ninguna estrategia empresarial y mucho menos ninguna estrategia de marketing conducirá hacia el éxito y el mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa, si no se llega a comprender suficientemente el objeto de estudio y la sociedad consumista, para desarrollar soluciones proactivas que permitan influir sobre sus comportamientos contemplados por la estrategia del *pricing*.

Respecto a la relevancia teórica del trabajo de investigación, es un aporte a las ciencias sociales, específicamente a la disciplina administrativa, porque direcciona la teoría del modelo *pricing* para el sector agroindustrial; es decir, a partir del presente trabajo, existirá un modelo, una teoría orientada exclusivamente para el sector agroindustrial.

De acuerdo con la importancia práctica del trabajo, *pricing* como una nueva estrategia de precios, ha de servir para fijar precios con un estilo científico, aportando precisión en la mecánica que se debe seguir durante todo el proceso de fijar un precio de un modo

profesional, interpretando todos los puntos de vista posibles: la competencia, el mercado, los costos, la estrategia corporativa, la rentabilidad como objetivo, el ciclo de vida de los productos, los canales de venta y, sobre todo, el cliente.

A razón de la importancia metodológica, De Jaime (2015), afirma que los negocios están entrando a una nueva era de fijación de precios y que están modelándose por nuevos enfoques estratégicos y del comportamiento humano; así como los precios están siendo controlados por una combinación de software, matemáticas y experimentación ligera. En ese sentido la relevancia del trabajo, esta evidenciada en el desarrollo del proceso metodológico del *pricing* en la empresa agroindustrial del palmito Apropal Ltda, un estudio de caso.

Finalmente la preeminencia del presente estudio, considera la afirmación De Jaime (2015), quien sostiene que “la determinación de precios dentro del marketing ya no se contempla como un proceso táctico y de corto plazo, sino como un proceso estratégico al que en otros contextos internacionales se viene denominando *pricing*” (p. 21). Ante tales situaciones de peculiaridad, nace el interés de enfocar la presente investigación como un estudio de caso, para precisar mediante un análisis sistemático, aquellas circunstancias o fenómeno único, para ser más exacto, un análisis de estrategias de fijación de precios en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.

## **1.8 Viabilidad**

Con respecto al recurso teórico, el tema de investigación contó con suficiente acceso de informaciones primarias tanto en libros, revistas, internet etc. que fueron el sustento teórico del objeto de estudio.

De acuerdo al consentimiento de la unidad de análisis, existió amplio apoyo y consentimiento para la inmersión en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal

Ltda., según consta la carta de consentimiento del Anexo 2. Con la ejecución del trabajo de investigación no se causó daño alguno a la comunidad empresarial, individuo, ni ambiente.

En resumidas cuentas de acuerdo a los recursos financieros, el autor contó con propios recursos monetarios como investigador, además el proyecto no requirió mayores recursos financieros.

## **1.9 Referente conceptual**

Considerando que el uso de la teoría es importante; en ese sentido los referentes conceptuales que se presentan, permiten tener un punto de inicio para realizar el presente estudio de caso bajo el paradigma cualitativo.

El concepto referencial de *pricing* se toma sobre la base de los criterios referidos por De Jaime (2015), cuyo título del libro es “*Pricing: Nuevas estrategias de precios*”. En la parte de notas del autor afirma lo siguiente: “En este libro que el lector tiene ante sí para su lectura vamos utilizar como sinónimo representativo de este nuevo enfoque estratégico de la fijación de precios el de *pricing*” (p.16); quien habla sobre la fijación de precios con un estilo científico, aporta rigurosidad en la mecánica que se debe seguir, durante todo el proceso de establecer un precio con un estilo profesional; además, con *pricing* “obviamente, nos estamos refiriendo en todo momento al proceso de determinación estratégica de los precios de venta de los productos o servicios que establece una empresa para sus clientes y potenciales consumidores” (p.21). En consecuencia, para la presente investigación *pricing* es: estrategia de fijación de precio, en la cooperativa motivo de estudio.

Tratando de profundizar las estrategias de fijación de precios pertenecen principalmente a las definiciones existentes en los estudios de Kotler y Armstrong (2017), quienes abordan “tres estrategias principales de fijación de precios: fijación de precios basada en el valor

para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia” (p.301).

### **1.10 Definiciones de términos**

Bajo el marco conceptual de *pricing*, se define los siguientes conceptos importantes que fueron empleados en los análisis pertinentes al estudio:

**Estrategia de fijación de precios.** “Es el proceso de concepción y planificación global de los cambios a realizar en las políticas de precios y generar los planes operativos precisos a realizar en el mercado” (Sánchez, 2012, p.27). Del mismo modo Kotler y Armstrong (2017), argumentan que los gerentes inteligentes manejan la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental, para crear valor para los clientes y obtener valor de ellos. El valor percibido por los clientes establece el precio límite máximo, por arriba de este precio, no hay demanda; asimismo, los costos del producto establecen el límite mínimo de su precio, por debajo de este precio, no hay utilidades; entre estos dos extremos, la estrategia “correcta” de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades a la empresa.

**Precio.** Desde el punto de vista empresarial, el precio “es el importe que se le fija a un producto o servicio antes de que inicie su vida en el mercado y que será el que tendrá que abonar el comprador o cliente como contraprestación para su consumo o utilización” (De Jaime, 2015, p.21).

**Fijación de precios basado en los costos.** Para el presente trabajo de investigación “consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó la compañía y los riesgos que asumió” (Kotler y Armstrong, 2017, p.305).

**Fijación de precios basada en el valor para el cliente.** Dentro de este orden de ideas toma en consideración el valor percibido por los compradores. Cuando los consumidores adquieren un producto, intercambian algo de valor (el dinero) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o usar el producto o servicio). Una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor (Kotler y Armstrong, 2017).

**Fijación de precios basada en la competencia.** Este término se fundamenta en tomar en cuenta la competencia al momento de fijar precio. Se establece el precio luego de analizar el mercado e identificar la competencia; entonces tenemos tres acciones: primero, fijar el precio igual que el de la competencia, porque estas no logran que cubren las demandas; segundo, fijar un precio menor que el de la competencia con la finalidad de cubrir el mayor espacio posible en el mercado y así aumentar la demanda; y tercera acción, fijar precio mayor que el de la competencia, porque los productos de la competencia son de menor calidad que nuestros productos, además satisfacen mejor las necesidades, y existen expectativas por nuestros productos (Fernández, 2016) .

### **1.11 Limitaciones del estudio de caso**

La investigación está sujeta a las limitaciones siguientes: (a) El presente estudio, no hace generalizaciones estadísticas acerca del estudio de caso; (b) El estudio de caso de la presente investigación, solamente se limita a investigar a una sola empresa, que a pesar de ser una de las dos, más representativa del país, no se pudo acceder a otras empresas para realizar un estudio de caso múltiple, por no tener acceso ni apertura; (c) Las guías de entrevistas fueron realizadas en función de la disponibilidad de tiempo de los entrevistados en la misma planta; por eso en ciertas ocasiones los entrevistados podrían no compartir

toda la información referente al tema; (d) En ciertos casos, las grabaciones de las entrevistas a los jefes del área de producción tuvieron interferencia por el ruido de las maquinarias; y (e) En ciertas ocasiones, recoger datos del área contable se vio discontinuada por la interrupción de energía eléctrica, por lluvias y relámpagos, propios de la selva peruana.

### **1.12 Delimitaciones**

Las delimitaciones de la investigación son las siguientes: (a) respecto de la aplicación de los hallazgos se delimita al *pricing* del estudio de caso, sobre la base de los costos, competencia y valor para el cliente de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Lda.; (b) la recopilación de datos para la estrategia de fijación de precios, tuvo un horizonte de tiempo de doce meses comprendidos desde enero a diciembre 2018 en el área de producción, comercialización, financiera y administrativa.

## Capítulo II

### Referencial Teórico

#### 2.1 El Pricing

##### 2.1.1 Conceptos y aproximaciones conceptuales.

Dentro de este marco *Pricing* es una nueva estrategia de precios, “habla de la fijación de precios de un modo científico, aportando rigor en la mecánica que hay que seguir, en el proceso de fijar un precio de un modo profesional” (De Jaime, 2015, p.13). En el proceso de fijar precio, *pricing* toma en cuenta todos los puntos de vista posibles: el mercado, los costos, la competencia, la estrategia corporativa, y preferentemente tomando en cuenta al cliente.

En este sentido se comprende *que Pricing* no es otra cosa que estrategia de los factores, cuyos directores de marketing y comerciales o cualquier otro profesional del área puedan establecer armónicamente una fijación de precios. En efecto *Pricing* no es establecer precio según el enfoque contable, es una estrategia que permite que los directivos tengan que gestionar combinando adecuadamente sobre el mercado y así influir en la demanda sin afectar a los consumidores y a la empresa.

Según De Jaime (2015), la fijación de precios se analiza “como un proceso estratégico y al que en otros contextos internacionales se viene denominando *pricing*” (p. 21). Los componentes como el mercado, son una información clave para ejecutar y controlar una estrategia de precios en cualquier parte del mundo. Los negocios en las empresas de Perú y del mundo, están prácticamente a las puertas de una nueva práctica de fijación de precios, que de alguna forma, están configurándose por nuevos enfoques estratégicos, conducidos por instrumentos matemáticos y software a medida.

Es interesante la aseveración que hace De Jaime (2015), respecto al *pricing*: “Es lo que en Estados de Unidos de América se viene denominando *scientific pricing* y que en nuestro idioma podríamos traducir por fijación científica de precios o en el lenguaje del *management* empresarial por *pricing científico*” (p.16). Tal aseveración es representado por medio de la Figura 3; así también, el mismo autor en su libro titulado “*Pricing: Nuevas estrategias de precios*” en la sección, Nota del Autor, hace la siguiente aclaración que parece pertinente para el presente trabajo de investigación: “vamos a utilizar como sinónimo representativo de este nuevo enfoque estratégico de la fijación de precios la de *pricing*, tal como se ha venido haciendo, acertadamente o no, con otros como sin ir más lejos con el propio de marketing” (De Jaime, 2015, p.16). En tal sentido el homólogo característico del flamante enfoque fundamental de la fijación de precios, es el de *pricing*.

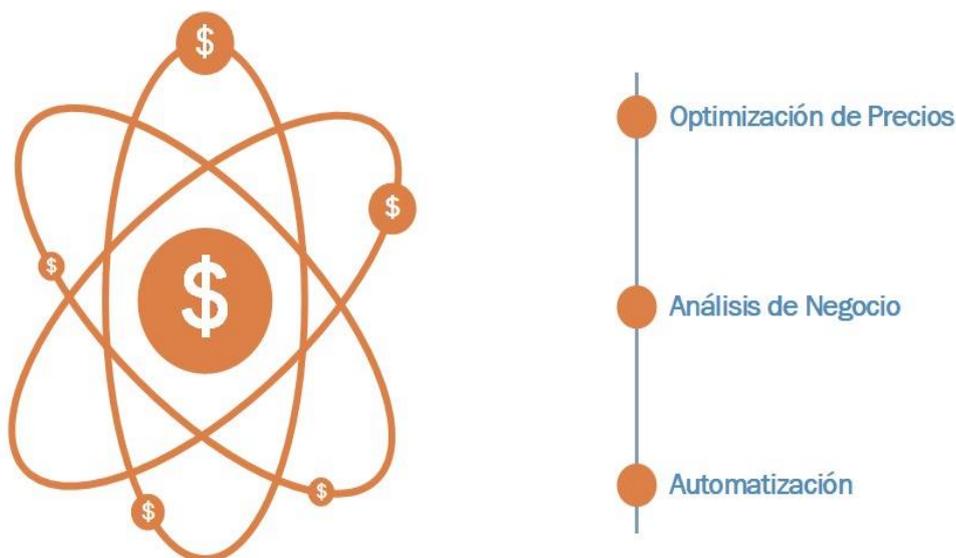


Figura 3. Pricing científico

Es oportuno precisar que el *pricing* es la estrategia que permite asegurar precios aportando de alguna manera el valor para el cliente; obteniendo un equilibrio entre un consumidor o cliente, y la rentabilidad de la organización. En este sentido la forma de establecer precios proporciona amplio protagonismo a cómo el usuario percibe el bien y/o

servicio, y cómo la compañía obtiene rentabilidad. Aquí la consigna es que los clientes o consumidores ganen y la organización incluso gane. La Figura 4 expone el equilibrio entre valor-costo en el *pricing*.



Figura 4. Equilibrio entre valor-coste en el pricing

Fuente: De Jaime,(2015)

Se considera que los propósitos de marketing, están orientados con destino al exterior de la organización, creando valor e intentando dar satisfacción para el consumidor o cliente; y que igualmente se ha visto que los financieros tienen centrada su mirada en el interior de la organización, gestionando que los precios de ventas cubran los costos de los bienes o servicios, si quieren ser rentables; ambos enfoques deben ser equilibradas y contempladas por un proceso de *pricing*. Es evidente entonces que la organización debe seleccionar un precio no demasiado alto o no demasiado bajo, un precio que iguala el valor percibido para el cliente objetivo.

Actualmente, “las empresas confían en el precio para cubrir el costo de producción, para pagar los gastos y para proporcionar el incentivo de ganancia necesario para continuar operando los negocios” (Burnett, 2008, p. 230). En estas facetas, los precios ayudan a las compañías a subsistir, obtener utilidades, recuperar sus desembolsos, generar ventas, asegurar una adecuada participación del mercado y obtener una imagen adecuada.

Es evidente que la mayoría de los ejecutivos desean atender estrategias que permitan a sus compañías, continuar operando a mediano o a largo plazo. Así la supervivencia es un objetivo principal perseguido por la mayoría de los gerentes. Por ejemplo, para una organización comercial, el precio pagado por el cliente genera los ingresos finales. Si los ingresos caen por debajo del costo por mucho tiempo, la compañía no puede sobrevivir, por tal razón, se requiere la debida atención a una estrategia de fijación de precio denominado *pricing*.

### **2.1.2 Objetivos del pricing.**

Los objetivos de *Pricing* están orientados a conseguir la rentabilidad de la empresa a largo plazo, las estrategias de precios sólo serán válidas si contribuyen a dicha generación de la rentabilidad empresarial y además la conformidad del consumidor.

En atención a la temática expuesta Lamb, Hair, & McDaniel (2017), sostienen que “los objetivos de la Fijación de Precios (*Pricing*) pueden clasificarse en tres categorías: la primera categoría está orientados a las utilidades, la segunda categoría está orientados a las ventas y la tercera categoría orientado al *status quo*” (p.695).

Como se puede entender el autor explica que los objetivos de fijación de precios orientados a las utilidades abarcan la maximización de las utilidades, que éstas sean satisfactorias y el rendimiento meta sobre la inversión. Así también los objetivos orientados a las ventas se basan, ya sea en la participación de mercado o en las ventas en dinero o en unidades y el objetivo de fijación de precios de *status quo* pretende mantener

los precios existentes o igualar los precios de la competencia, en esencia, es una política pasiva.

De Jaime (2015) presenta diez objetivos del *pricing* y son los siguientes:

1. Es mucho más que establecer precios de venta.
2. No es simplemente crear consumidores satisfechos.
3. Exigir que toda la estrategia de marketing de la empresa esté enfocada a la obtención de beneficios.
4. La diferencia que hay entre fijar precios y actuar con el enfoque del *pricing* es la misma que hay entre reaccionar a las condiciones del mercado o gestionarlas de forma activa.
5. Establecer precios más rentables capturando más valor y no necesariamente consiguiendo más ventas.
6. Encontrar la combinación de márgenes y cuotas de mercado que maximicen la rentabilidad a largo plazo.
7. Reconocer que no todos los problemas asociados con la fijación de precios implican que la mejor solución consiste en variar dichos precios.
8. Fijar precios rentables que combinen los costos con el valor para el cliente.
9. Coordinar las decisiones de marketing, de competencia y financieras, relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable.
10. Implicar una fusión óptima y no un compromiso entre las restricciones financieras internas y las condiciones externas del mercado.

En tal sentido se aprecia que los propósitos del *pricing*, subyace en el proceso de fijación de precios para un bien o producto, y debe reflejar los objetivos financieros, comerciales, estratégicos y de producto de una organización; así como las expectativas de precios al cliente y los niveles de artículos disponibles y capital de adquisición.

Resultado claro que el objetivo final del *pricing* o estrategia de precios, es obtener precios rentables que respondan a las exigencias del consumidor y la organización, deben estar orientados a los propósitos de una actividad para sobrevivir en el mercado competitivo. A continuación, la Figura 5 muestra el objetivo final del *pricing*.

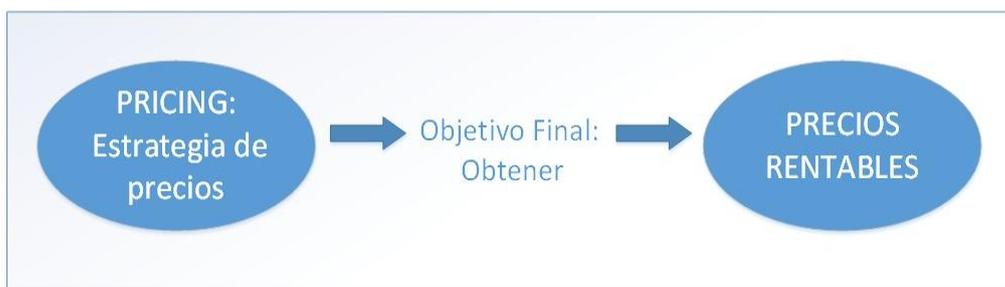


Figura 5. Objetivo final del pricing

Fuente: De Jaime (2015)

### 2.1.3 Pricing, un nuevo enfoque en la fijación de precios.

El reciente enfoque en la fijación de precios, responde básicamente a una doble exigencia: en primer lugar, que proporcionen *valor al cliente*, vale decir: todos los beneficios que ofrece la empresa tengan un precio que realmente se ajuste a la percepción del cliente o consumidor; en segundo lugar, fijar *precios de venta rentables* para la empresa; esta situación, exige que la estrategia de fijación de precios no se trate como un caso completamente aislado de los demás componentes de las estrategias de marketing; en este sentido, con el nuevo enfoque del *pricing* ambos ganan, es decir, la empresa y el consumidor ganan.

Esta nueva perspectiva de estrategia de precios, hace que el objetivo final de la rentabilidad a través del *pricing* solamente admita la versión del yo gano y tú ganas. Esta nueva versión no admite, tú ganas y yo pierdo, o tú pierdes y yo gano; porque si desmedidamente, la organización impone a los clientes o consumidores unos precios injustificados, aprovechándose de una situación de escases o falta del producto en el

mercado, es muy probable que se comprará por necesidad, pero los consumidores no regresarán cuando se estabilice el mercado (De Jaime, 2015).

Visto de esta forma en la nueva versión, la filosofía de “tú ganas - yo pierdo” es completamente anti rentable para la organización, lo cual se debe evitar en el acto y la filosofía del “tú pierdes - yo gano”, lo más probable es que nuestro cliente ya no regresará; por esta situación, en el proceso de fijación de precio, *pricing*, tanto la organización y el consumidor no se deben afectar. Otra razón por la cual el cliente no regresará, es porque considera al precio como un sacrificio que debe ser compensado. Al respecto Sánchez (2012), afirma que el precio representa el sacrificio que hará el cliente para obtener un producto. Si este sacrificio es más grande en comparación con el valor del producto que percibe el comprador o usuario, entonces el precio será una variable que le haga no comprar el producto o servicio.

Por tal razón es importante conocer al consumidor y también a la empresa. Se deben manipular los componentes del marketing, sin que el consumidor se sienta afectado. En tal sentido la consigna del *pricing* es ganar, ganar, como oferta ganadora a largo plazo, tal como indica la Figura 6.



Figura 6. La oferta del valor del pricing

Fuente: De Jaime (2015)

En lo esencial la Figura 7 detalla el enfoque estratégico del *pricing*, se evidencia la gran diferencia del enfoque en función del costo al enfoque en función al valor. Esta considera la percepción del consumidor, en este escenario, la sensibilidad al precio prácticamente se extingue si el consumidor tiene una excelente percepción del valor del producto.

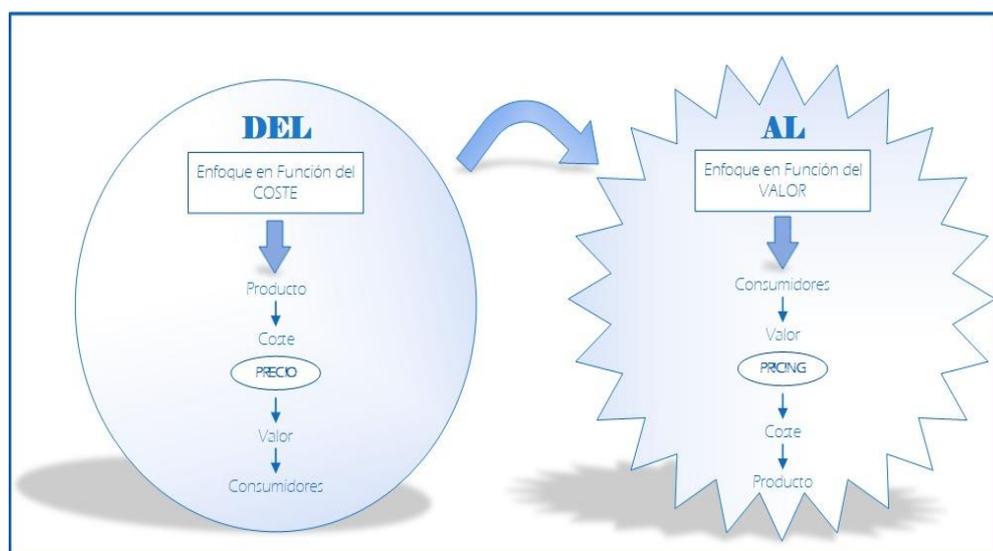


Figura 7. El enfoque estratégico del pricing

Fuente: De Jaime (2015)

El nuevo enfoque de gestión de precios como todo proceso estratégico De Jaime (2015), afirma que se debe desarrollar como una gran disciplina entre las funciones empresariales. Se debe partir de la visión inicial de la creación de valor que se genere por los clientes y el mercado, eso no significa que no se deba tomar en cuenta las implicaciones financieras que las estrategias de precios llevan consigo. Por tal razón *pricing* no puede considerarse como una gestión independiente y aislada dentro de la función del marketing.

Al respecto es preciso recalcar que los consumidores no compran productos principalmente por sus funciones. De hecho la función es simplemente un medio para entregar lo que un cliente realmente quiere: beneficio. Un cliente compra un producto por

el beneficio percibido que obtendrá de él. Este beneficio percibido, además de su opinión sobre el producto, es lo que crea el valor percibido por el cliente.

En tal sentido el nuevo enfoque de gestión de precios, reflexiona en los beneficios que le reporta el producto, por ejemplo, al realizar la compra de un taladro, un cliente valora el beneficio del taladro por encima de su función, él no compra un taladro para tener un taladro. Él compra un taladro para tener la capacidad de hacer agujeros. Tal es el caso de la mayoría de las compañías de SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing), las personas no solo compran software, sino soluciones. La forma como los clientes pesan una solución dada, puede no depender completamente de qué tan bien la solución se adapte a sus necesidades. De hecho hay muchos factores en juego para establecer cómo un cliente percibe el valor de un producto. Por lo tanto una eficiente estrategia de fijación de precios, en esta dirección, hará aumentar los resultados en forma sostenible.

Por su parte Kotler y Armstrong (2017), afirman respecto al nuevo enfoque de fijación de precios que, algunos gerentes lo conceptúan como un gran dolor de cabeza y prefieren focalizarse en otros elementos del marketing mix; sin embargo, un gerente inteligente maneja la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental, para crear valor para los clientes y obtener valor de ellos. Recalcan los autores que el precio tiene un efecto directo en el rubro de utilidades de una compañía. En tal sentido “las entidades que han hecho de la gestión de precios una variable estratégica y diferenciada están logrando, no sin esfuerzo, aumentar sus resultados de forma notable y sostenida” (De Jaime 2015, p.31). *Pricing*, como un nuevo enfoque de fijación de precios, está dando buenos resultados.

#### **2.1.4 Pricing y la teoría económica.**

Para poder efectuar cualquier acción con el precio, tales como analizar precios, hablar de administración de precios, política de precios y sistemas de fijación de precios (*pricing*)

en el marketing, es necesario recurrir a la teoría de la microeconomía. En este contexto los precios cumplen un papel importante en la teoría microeconómica, mediante el estudio del comportamiento de los individuos, de las empresas y de las instituciones estatales, dentro de un mercado de bienes y de factores de producción. Sin embargo, no siempre fue así, porque en los albores de la teoría económica, en lo que se ha dado a conocer como la teoría económica clásica, el precio no poseía el valor táctico que tiene en la actualidad (Sánchez, 2012).

De hecho la teoría del precio también conocida como teoría de los precios, es un principio microeconómico que utiliza el concepto de oferta y demanda, para establecer el punto de precio adecuado para un bien o servicio. Esta teoría simple de establecer los precios es uno de los principios básicos que subyacen a la teoría económica.

Por su parte Sánchez (2012), afirma que “la teoría de precios es uno de los componentes de la teoría microeconómica. Ésta y la teoría macroeconómica constituyen el conjunto necesario para el análisis de la economía, denominado teoría económica” (p. 2).

Respecto del modelo económico clásico de competencia perfecta descrita por los economistas Adam Smith, David Ricardo y Stuart Mill, no puede ser admitido en la actualidad, ya que sus supuestos que ellos proponían no son demostrables. Con tales supuestos, el precio tenía un carácter eminentemente discrecional en la medida de que estaba determinado por la confluencia de la demanda y la oferta. La Figura 8 expone las dos ramas principales de la teoría económica.

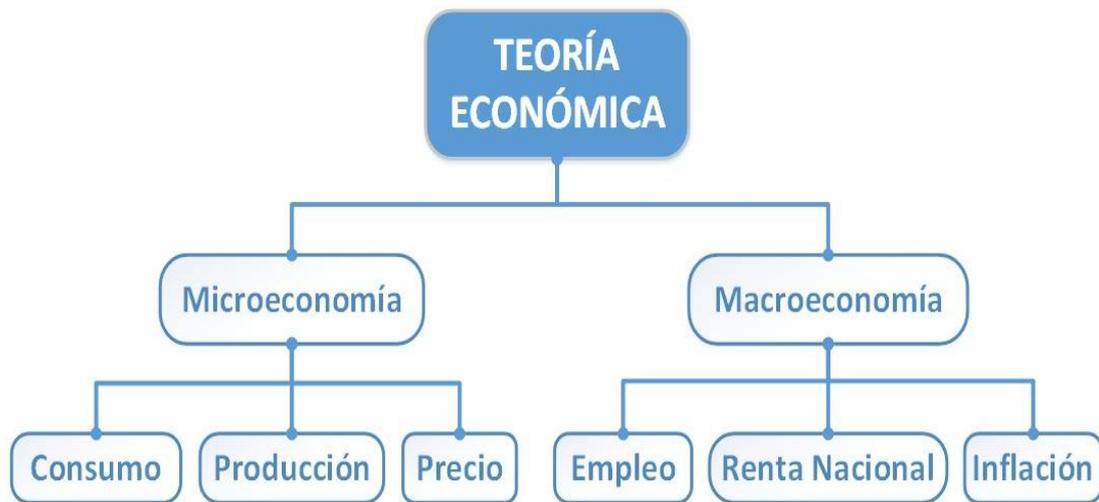


Figura 8. La teoría económica y sus divisiones

Fuente: Sánchez (2012)

Desde esta visión del proceso a partir del siglo XX, cuando surge la teoría económica de la empresa, el análisis del precio empezó a formar parte de un conjunto más amplio de variables. La empresa moderna surgió para hacer frente a la demanda insatisfecha. Para poder colmar esta demanda, las empresas necesitan inversiones y, en consecuencia, recursos financieros. Si se analizase de manera simple, una estrategia de fijación de precio, desde el punto de vista de la economía de la empresa, se puede entender claramente que el precio cumple una labor fundamental en la obtención de recursos (Sánchez, 2012).

Sin embargo el impulso y la presión que ejecutan los nuevos escenarios competitivos en las decisiones de fijación de precios, hacen que el comportamiento y las curvas y las leyes de oferta y demanda, así como la elasticidad y el comportamiento racional enseñado en la microeconomía, actualmente ya no funcionan en la práctica de los negocios de hoy (De Jaime, 2015). La razón es que los mercados han adoptado muchas formas de llegar al consumidor, los consumidores son muy organizados, el mercado es más competitivo que antes, y todo esto, le añadimos la tecnología.

Después de haber iniciado el presente tópico, queda patente que, aunque es cierto que inicialmente los planteamientos de la teoría económica del precio era una variable

discrecional, hoy en el día ha adquirido un valor muy relevante como una variable táctica o estratégica dentro del marketing mix, no así, con las leyes de la oferta y demanda

## **2.2 El pricing y el marketing mix**

¿Qué es el Marketing? La definición que muchos especialistas poseen es: colocar el producto correcto en el lugar correcto, al precio correcto y en el momento adecuado.

Al respecto Kotler y Armstrong (2017), definen al marketing de manera simple: “En términos sencillos, el marketing es el manejo de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio” (p.2). Parece sencillo, solo se necesita crear un producto que un grupo particular de personas desee, luego ponerlo a la venta en algún lugar donde esas mismas personas visiten por supuesto con regularidad y asignarle un precio que coincida con el valor que sienten que obtienen de él; hacer todo eso y a la vez que quieran comprar.

En realidad hay mucha verdad en esta idea. Sin embargo se necesita mucho trabajo para averiguar qué quieren los clientes e identificar dónde hacen sus compras. Luego debe averiguar cómo producir el artículo a un precio que represente un valor para ellos, y lograr que todo eso en un solo momento es crítico.

Desde luego el marketing es el proceso de desarrollo, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios o ideas que se adaptan al mercado; incluye todo las demás actividades que crean valor y conducen sistemáticamente a un aumento de las ventas u otra respuesta deseada, establecer una buena reputación y relaciones continuas con clientes, para que todas las partes interesadas alcancen sus objetivos (Verhage, 2013).

La verdad es que si se descuida en un componente del marketing, puede significar un desastre. Por ejemplo, podríamos dejar de promocionar un automóvil con una economía de combustible, increíblemente caro en un país donde el combustible es muy barato, o publicar un libro de texto después del comienzo del nuevo año escolar, o vender un artículo

a un precio demasiado caro o demasiado barato para atraer a las personas a las que se dirige.

De acuerdo con esta óptica el marketing mix es un buen modelo para comenzar cuando se piensa en planes de negocio, para un producto o servicio y ayuda a evitar este tipo de errores. En este sentido, se requiere desarrollar una estrategia de marketing exitosa.

Frente a esta situación real Kotler y Armstrong (2008), definen la mezcla de mercadotecnia o marketing mix como "conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (p.63). En tal sentido el marketing mix, es la combinación de técnicas utilizadas para comercializar una marca. Dicho de otra manera, es el conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado. Estas técnicas a menudo se conocen como las 4 Ps. que conforman una mezcla de marketing típica: Price (precio), Product (producto), Promotion (promoción) y Place (plaza).

Respecto al origen de los conceptos de las 4 Ps, "Hace muchos años, McCathy clasificó varias actividades de marketing dentro de las herramientas de la mezcla de marketing de cuatro tipos generales a las que llamó las cuatro Ps del marketing: producto, precio, plaza y promoción" (Kotler, Philip ; Keller, 2016, p. 25). A mitad de los años 60, el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Association), introdujo el popular concepto de las 4 Ps, que hoy en el día, se ha establecido en la clasificación más utilizada para combinar las variables o herramientas de la mezcla del marketing. Sin embargo, la mezcla de mercadotecnia incluye cada vez más otros Ps como Packaging (envasado), Positioning (posicionamiento), People (personas o gentes) e incluso Politics (políticas) como elementos vitales de mezcla.

Todos los elementos de la mezcla de marketing se influyen mutuamente, prácticamente forman el plan de negocios de una empresa y si se manejan bien, pueden darle un gran éxito a la empresa. Pero si se maneja mal, el negocio podría demorar años en recuperarse. Por esta razón el marketing mix necesita mucha comprensión, estudios de mercado y consultas con varias personas, desde los usuarios hasta el comercio, la fabricación y muchos otros. Por otro lado identificar y organizar los elementos de su combinación de marketing permite a una empresa tomar decisiones de marketing rentables en todos los niveles. Estas decisiones ayudan a una empresa a: desarrollar sus fortalezas y limitar sus debilidades, ser más competitivo y adaptable en su mercado. La Figura 9 muestra las variables de marketing de cada Ps, conocida como las cuatro Ps de la mezcla de marketing.



Figura 9. Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

Fuente: Kotler y Keller (2016)

### 2.2.1 Price.

Ante esta formulación Álvarez (2016), expresa que el precio es la “cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por hacerse con el producto o servicio que oferta nuestra empresa. Establecer una correcta política de precio no es siempre sencillo, se debe estudiar a los consumidores” (p.10).

En tal sentido el precio refiere el valor del producto. Depende de los costos de producción, el segmento objetivo, la capacidad del mercado para pagar, la oferta y la demanda y una serie de otros factores directos e indirectos. Puede haber varios tipos de estrategias de fijación de precios, cada una vinculada con un plan de negocios general. El precio también se puede utilizar como una demarcación, para diferenciar y mejorar la imagen de un producto.

Por su parte Kotler y Armstrong (2017), consideran el precio una “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (p.300).

Por consiguiente el precio es el proceso mediante el cual una empresa establece el precio, que venderá sus productos y servicios, puede ser parte del plan de marketing de la empresa. En consecuencia, al establecer los precios, la empresa tendrá en cuenta el precio de adquirir los bienes, el costo de fabricación, el mercado, la competencia, las condiciones del mercado, la marca y la calidad del producto.

Finalmente es preciso tomar en cuenta que a lo largo del tiempo, el precio ha sido el factor que más influye sobre las decisiones de compra. No obstante, durante las últimas décadas, otros factores han presentado mayor importancia; aunque continúa siendo uno del elemento importante en la consecución de la rentabilidad y que determinan la participación de mercado. El precio es el único elemento del marketing mix que produce utilidades; todos los demás elementos producen o representan costos (Kotler y Armstrong, 2017).

### **2.2.2 Place.**

Place cuyo significado es Plaza Álvarez (2016), afirma que, “son aquellas actividades que hacen que el producto esté disponible para los consumidores. Una de las decisiones

estratégicas más importantes para la empresa es decidir cómo poner ese producto terminado en el tiempo y lugar adecuado para el mercado meta” (p.10).

Como se apunta plaza refiere el punto de venta. En todas las industrias, captar la atención del consumidor y facilitar su compra es el objetivo principal de una buena distribución o estrategia de "lugar". Los minoristas pagan una prima por la ubicación correcta. De hecho el desafío grande de un negocio minorista exitoso es ubicación, y nada más que ubicación. Plaza tiene relación con distribución, esta trabaja los aspectos: almacenamientos, pedidos, transporte del producto, puntos de venta, etc.

Por otro lado la ubicación o distribución es una parte muy importante de la definición de la mezcla de productos. Debe colocar y distribuir el producto en un lugar donde puedan acceder los compradores potenciales. Esto viene con una profunda comprensión de su mercado objetivo. Significa comprender de adentro hacia afuera, solo así se podrá descubrir los canales de posicionamiento y distribución más eficientes que sintonizaran directamente con su mercado meta.

En lo esencial la decisión de dónde ubicar un local para colocar un producto implica aspectos de costos, productividad y el acceso a la mano de obra. En estos casos, se debe priorizar en la comodidad y la preferencia del consumidor. La empresa debe asegurarse de que las personas puedan acceder con facilidad a los servicios de compra frecuente. Entonces ¿de qué manera los gerentes deberían tomar decisiones sobre los lugares donde se entregará el servicio o producto y los horarios cuando estará disponible? La respuesta es que primeramente se debe entender las necesidades y expectativas del cliente, su actividad competitiva y la naturaleza de la operación del servicio (Lovelock y Wirtz, 2015).

### **2.2.3 Product.**

Product, dicese a producto, para referir el artículo que realmente se vende. Para lograr su cometido, el producto debe ofrecer un nivel mínimo de rendimiento; de lo contrario,

incluso el mejor trabajo sobre los otros elementos de la mezcla de marketing no servirá de nada.

Bajo esta perspectiva Kotler y Armstrong (2017), definen al producto “como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles” (p.199). En tal sentido un producto es el artículo que se ofrece para la venta. Un producto puede ser un servicio o un artículo. Por la fuerza del mercado actual, un producto puede ser físico o virtual o cibernético. Cada producto se fabrica con un costo y cada uno se vende a un precio. El precio que se puede cobrar depende del mercado, la calidad, el marketing y desde luego el segmento al que se apunta.

Por su parte, Álvarez (2016) define al producto como el conjunto de productos o servicios que una empresa ofrece a un mercado. En este sentido, caben especificaciones concretas de ese producto, ya que debe centrarse básicamente en satisfacer las necesidades de los consumidores. En la variable producto se encuentra aspectos con los cuales trabajar: imagen, funcionalidad, marca, postventa, y otros.

Es preciso tomar en cuenta que cada producto tiene una vida útil, después de la cual necesita reemplazo; un ciclo de vida, después del cual tiene que ser reinventado. En el lenguaje del mercadeo, una marca puede ser renovada, relanzada o extendida, para que sea más relevante para el segmento; a menudo, manteniendo el producto digamos casi igual en esencia por así decirlo.

También un producto debe ser relevante para que los usuarios hagan uso inmediato para satisfacer sus necesidades. Un producto debe ser funcionalmente capaz de hacer lo que se supone que debe hacer, y hacerlo por supuesto con una buena calidad. Así mismo, un producto necesita ser comunicado, porque los usuarios deben tener conocimiento y saber

por qué necesitan usarlo, qué beneficios pueden obtener de él y qué diferencia hace en sus vidas. Esto es importantísimo tomar en cuenta.

Además un producto necesita un nombre; un nombre que la gente recuerde y se relacione. Un producto con un nombre, prácticamente se convierte en una marca, en forma clara y sencilla. Un producto debe ser fácilmente adaptable con las tendencias, el tiempo y el cambio en los segmentos.

Respecto a subproductos Kotler y Armstrong (2017), afirman que en todo proceso productivo es normal que haya subproductos. Por ejemplo, al procesar carnes; otro ejemplo son los derivados del petróleo, también las sustancias químicas y otros productos, es común que haya subproductos. Si deshacerse de los subproductos es costoso o si los subproductos no tienen valor, esto afectará el precio del producto bandera. Por otro lado, cuando se utiliza la fijación de precios para estos subproductos, la fábrica busca una plaza o mercado para esos subproductos y deben, hasta cierto punto, aceptar cualquier precio con tal que cubra más que el costo de almacenarlos y distribuirlos.

Sin embargo con el avance de la tecnología, el aprovechamiento de la ciencia, muchos subproductos que fueron elaborados con los desechos del producto principal, han pasado a ser producto de bandera. Tal es el caso de la Planta Industrializadora de la Leche (Pil-Bolivia), que, al elaborar los quesos y las mantequillas, el suero era desechado para consumo de los chanchos. Con el aprovechamiento de la tecnología y la ciencia, hoy en día se utiliza los sueros para la elaboración de un exquisito refresco denominado Pil Frut de diferentes sabores.

Otro ejemplo de subproducto es el caso de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. (San Martín, Perú). El giro principal de la cooperativa es procesar y exportar conservas de palmito. El pijuayo que, es un árbol no maderable, es la materia prima de la conserva de palmito, donde solamente se utiliza el corazón y las capas 2,3 y 4 del tallo son

desechadas. Apropal ha presentado un proyecto a Innovate Perú, cuyo título es: “Elaboración de un tipo de harina con subproductos de la exportación de corazón de palmito, que permita incrementar el porcentaje de fibra en pan de molde integral Unión de 5.6% a 11.44%, con destino al mercado peruano”. A corto plazo, el subproducto harina de palmito de la capa 2 y 3 del tallo de palmito, podría convertirse en un producto principal.

#### **2.2.4 Promotion.**

Promotion, refiere todas las actividades realizadas para hacer que el producto o servicio sea conocido por el usuario y el comercio. Esto puede incluir publicidad, boca a boca, informes de prensa, incentivos, comisiones y premios al comercio. También puede incluir esquemas de consumo, marketing directo, concursos y premios. Es preciso puntualizar que, “Los mercadólogos utilizan promociones de ventas para motivar a los clientes, ofreciéndoles incentivos para hacer los cambios necesarios en su conducta. Por ejemplo, hacer descuento es una forma de animar a consumidores para que prueben y decidan utilizar el autoservicio” (Lovelock y Wirtz, 2015, p.22).

De la misma manera Álvarez (2016), afirma que la promoción “son labores de comunicación que la empresa utiliza para hacer llegar la información sobre su producto, de esta forma persuadir a los compradores. Las herramientas de promoción son diversas y siempre dependerán del tipo de cliente y del producto” (p.10).

Dicho de otro modo las promociones refieren todo el conjunto de actividades, que comunican sobre el producto, la marca o el servicio al usuario. La idea es concientizar a las personas, atraer e inducir a comprar el producto, con preferencia sobre los demás. Las promociones anteriores incluyen publicidad, comunicados de prensa, promociones para consumidores, descuentos comerciales, regalos, viajes de incentivos, premios, etc. La

promoción de ventas es una parte del esfuerzo de promoción general que cuenta la compañía.

Es preciso recalcar en esta sección que la venta personal o la promoción boca a boca, es una de las formas más efectivas de relación con el cliente. Dicha venta funciona mejor cuando se ha establecido de alguna manera, una buena relación de trabajo durante un período de tiempo.

### **2.3 Pricing: procedimiento de actuación metodológico**

Algunos lo denominan “*Smart Price*”, cuya traducción es “precio inteligente”. Para que la metodología de estrategia de fijación precios tenga éxito, debe interpretarse de manera correcta, la asociación que existe entre el valor que se conceda a los clientes y los costos, pues el *pricing* debe estar basado sobre los precios que sean rentables para la empresa y para el consumidor.

Al respecto De Jaime (2015, p.42), afirma categóricamente que el *pricing* “además de un nuevo enfoque conceptual basado en el objetivo de valor, especialmente para los consumidores, el *pricing* debe plantearse como un proceso de actuación metodológico”, compuesto por tres fases y son las siguientes:

Fase 1º: Identificar las variables de referencia

Los que se destacan como relevantes:

- a) Identificar las fuerzas del mercado y variables relevantes macroeconómicas.
- b) Identificar los costos relevantes de los productos.
- c) Identificar los consumidores potenciales.
- d) Identificar los competidores actuales y potenciales.

Fase 2º: Analizar estratégicamente las variables o factores de referencia

De acuerdo con los siguientes criterios de acción:

- a) Analizar los umbrales de ventas adicionales para la relación precio-margen.

- b) Analizar los atributos del valor percibido por el cliente.
- c) Analizar los factores de sensibilidad respecto a los precios.
- d) Analizar los criterios de reacción de la competencia.
- e) Analizar los comportamientos del valor en cada etapa o ciclo de vida del bien o producto.
- f) Analizar criterios de diferenciación para las ventajas competitivas de la compañía.
- g) Analizar los criterios de valor en los canales de ventas y las distribuciones.
- h) Analizar criterios de segmentación y fidelización de clientes.

Fase 3°: Gestión de precios en la práctica

De acuerdo con los criterios de referencia siguientes:

- a) Integrar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.
- b) Gestión integrada de las áreas de Ventas y Marketing.
- c) Visión estratégica de precios rentables con el apoyo del Área Financiera.
- d) Soporte de estrategias de CRM.
- e) Proceso permanente de retroalimentación secuencial (De Jaime,2015).

En tal sentido interpretar los procesos de actuación metodológica para comprender cómo desarrollar una estrategia de fijación de precios, es una de las partes importantes para organizar una compañía exitosa. Respecto a rentabilidad De Jaime (2015), menciona lo siguiente: “cabe afirmar que toda estrategia de precios, como cualquier otro tipo de estrategia empresarial, tiene como objetivo final que la empresa gane siempre y cuanto más mejor” (p.43). La estrategia de fijación de precios, tiene repercusión directo y más claro, en los resultados finales y los ingresos; y es el último reflejo del valor que la compañía ofrece a través de sus bienes y servicios al consumidor o cliente.

Es importante tomar en cuenta que si uno ha dispuesto toda su creatividad, tiempo, y energía, durante el impulso de un producto y un resplandeciente sitio web, así como otros medios de publicidad; desdichadamente, nada manifiesta esos esfuerzos a los consumidores y clientes tan sucintamente, así como los precios asignados, siguiendo unos procesos de actuación metodológico.

De otro lado Pérez & Pérez (2006), respecto a los procesos metodológico, sostienen que, los métodos estratégico para la fijación de precios tienen su propia postura. Aunque realmente no se observa mucha diferencia, se debe tener especial cuidado en el análisis de todos los elementos comprometidos. El autor afirma que, para fijar los precios, la compañía debe seguir con anterioridad seis pasos metodológicos:

- 1° Se deben establecer los objetivos de Marketing. Como quiera que el precio forma parte del objetivo de la empresa, entonces debe estar alineado a los objetivos de la estrategia del Marketing.
- 2° La demanda se debe estimar. Es necesario analizar las cantidades posibles que pueden demandarse a un precio determinado.
- 3° La variación de los costos deben ser calculados en función de los diferentes niveles de posibles producciones.
- 4° La competencia debe ser examinada. A fin de reaccionar ante posibles cambios de la competencia, se debe conocer las ofertas, los costos y los precios de nuestros competidores, con la finalidad de tener referencias valederas y prever escenarios futuros.
- 5° Se debe establecer el sistema de fijación de precios que se va seguir.
- 6° El precio final se debe seleccionar, tomando en cuenta la influencia de otros elementos marketing mix sobre el mismo.

En la Figura 10, el autor expone los seis pasos metodológicos que la compañía debe seguir para fijar los precios con anterioridad.



Figura 10. Métodos de fijación de precios

Fuente: Pérez y Pérez (2006)

De la misma manera Kotler, Philip, Keller (2016, p. 467) sintetizan en seis pasos metodológicos para establecer una política de fijación de precios:

1. Selección de la meta de la fijación de precios
2. Determinación de la demanda
3. Estimación de los costos
4. Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores
5. Elección de un método de fijación de precios
6. Selección de precio final

De manera semejante Fernández (2016, p.122), sintetiza en seis etapas los procedimientos para la estrategia de fijación de precios:

Etapa 1: Análisis y clasificación de Costos

Etapa 2: Análisis del mercado

Etapa 3: determinación de límites del Precio

Etapa 4: Determinación de objetivos para la fijación de los precios

Etapa 5: Estructura de precios

Etapa 6: Cotización y condiciones de venta

Finalmente Kotler y Armstrong (2017, p.302), certifican que “muchas compañías han modificado sus métodos de fijación de precios para adaptarlos a las cambiantes condiciones económicas y a las percepciones que tienen los consumidores acerca de los precios”. Los recientes eventos económicos tales como la gran recesión de los años 2008 y 2009 en los Estados Unidos de América, han provocado un cambio rotundo y permanente en las actitudes de un consumidor hacia la calidad y el precio.

Definitivamente cabe mencionar que las empresas, necesitan de forma inevitable definir una estrategia de fijación de precios, siguiendo métodos idóneos, porque el precio hoy en el día es dinámico y no es sólo una herramienta de obtención de beneficios, también es una herramienta clave para la estrategia global de la empresa.

## **2.4 Pricing: principales estrategias de fijación de precios**

Hablar de *pricing*, es hablar de estrategias de fijación de precios. “La estrategia de fijación de precios es un aspecto tan importante del marketing que merece su propio capítulo. El precio de un producto implica una cierta cantidad de prueba y error porque hay muchos factores a considerar” (Skripak, 2016, p.315). Si un producto o servicio tiene un precio demasiado caro, muchas personas simplemente no lo comprarán, o su empresa podría incluso enfrentarse a la competencia de algún otro proveedor que cree que puede mejorar su precio. Por otro lado si su precio es demasiado barato, es posible que no obtenga suficientes ganancias para mantenerse en el negocio.

Por tal razón uno de los principales problemas que enfrentan los ejecutivos de marketing es la fijación de precios. Algunos administradores lo consideran un gran dolor de cabeza y en vez de aquello prefieren concentrarse en otros elementos del marketing mix (Kotler y Armstrong, 2017). En contraposición Ferrell y Hartline (2018), declaran que no hay otro componente del programa de marketing, con el que las empresas estén más obsesionadas que con la estrategia de fijación de precios. Existen al menos cuatro razones para prestar atención a la fijación de precios:

Primero mencionan los autores que la ecuación de ingreso es simple: el ingreso es igual al precio, multiplicado por la cantidad vendida. Hay solo dos formas para que una empresa aumente sus ingresos y estas son: aumentar los precios o el volumen de producto vendido. En casos raros, una organización puede hacer ambas cosas al mismo tiempo.

Segundo el precio es el componente de marketing que se puede cambiar muy fácilmente, argumentan los autores. Aunque cambiar el producto y su distribución o promoción puede llevar meses o incluso años, los cambios en la fijación de precios se pueden realizar de inmediato en tiempo real.

Tercero sostienen los autores que las compañías se esfuerzan por descubrir y anticipar las estrategias y tácticas de fijación de precios de otras compañías. Es interesante que los vendedores aprendan a leer la lista de precios de un competidor al revés en el escritorio de un comprador. En este sentido, los minoristas envían "compradores secretos" a las tiendas de la competencia para averiguar cuánto cobran por la misma mercancía. Los compradores incluso invierten un tiempo considerable en la comparación de compras para encontrar la mejor oferta que ofrece la empresa.

Cuarto y último la fijación de precios recibe una gran atención, se considera una de las pocas formas de diferenciar un producto en mercados mercantilizados y maduros. Cuando los clientes o consumidores creen que todos los productos de la competencia tienen las

mismas características y beneficios, sus decisiones de compra se basan principalmente en el precio (Ferrell y Hartline, 2018).

Antes de mencionar las principales estrategias de fijación de precios, es preciso establecer las diferencias entre determinación de los precios y, de otro lado, la determinación estratégica de los precios. La determinación de precios es simplemente poner un número sobre un bien o servicio. En cambio, la determinación estratégica de los precios se basa en un análisis de situación, que considera una serie de factores que permiten una sabia decisión. Estos factores varían considerablemente en industrias, países y clientes. Sin embargo, los investigadores coinciden en que las estrategias de precios se pueden categorizar en tres grupos principales:

1. Fijación de precios basada en los costos
2. Fijación de precios basada en la competencia
3. Fijación de precios basados en el valor del cliente.

Al respecto, Kotler y Armstrong (2017, p.301) indican en la Figura 11 que las principales estrategias de fijación de precio son:

1. Fijación de precios basada en el valor para el cliente
2. Fijación de precios basada en el costo
3. Fijación de precios basada en la competencia.



Figura 11. Estrategias principales de fijación de precios

Fuente: Kotler y Armstrong (2017)

Como resultado de la figura anterior las percepciones del cliente y del consumidor sobre el valor de un bien o servicio, establecen el límite máximo de su precio. Si los consumidores y clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, sencillamente no lo comprarán. Mirando al otro extremo de la figura, se aprecian los costos de un producto que establecen el límite mínimo de su precio. Si la compañía establece un precio por debajo de los costos del bien o servicio, sus ganancias se verán comprometidas. Para fijar un precio entre estos dos extremos, la compañía debe considerar varios factores tanto internos y externos que, incluyan las estrategias y precios de los competidores, la estrategia y la mezcla de mercadotecnia general y la naturaleza del mercado y la demanda (Kotler y Armstrong, 2017).

De igual manera De Jaime (2015, p.34)m sistematiza la estrategia de fijación de precios de forma metodológica a través de los tres elementos:

1. Las técnicas y las herramientas internas (costos)
2. La percepción del valor por el consumidor
3. Las estrategias del valor competitivo

Estos tres componentes deben estar equiparados para que la compañía obtenga precios competitivos, junto con la creación de un valor sostenido para los clientes. Las estrategias de fijación precios, solo se aplicarán con éxito si se establecen teniendo en cuenta las

técnicas y herramientas que son necesarios para su desarrollo: el cálculo de costos y los márgenes de contribución de los productos; las técnicas para establecer estructuras de precios y técnicas de agrupación de precios (De Jaime, 2015).

De la misma manera, Lovelock y Wirtz (2015, p.138) afirman que “El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la fijación de precios de la competencia y el valor para el cliente son los tres pies”. En la Figura 12, el autor es muy expositivo en afirmar que la estrategia de fijación de precios se sostiene en los siguientes tres pies:

1. Costos
2. Competencia y
3. Valor para el cliente



Figura 12. El trípode de la fijación de precios

Fuente: Lovelock y Wirtz (2015)

En muchas compañías la fijación de precios a menudo se consideraba desde una perspectiva económica y contable, que utilizaba una fijación de precios por costo más los beneficios. Sin embargo, la mayoría de las empresas actualmente, no entienden lo que significa fijar un precio competitivo y basado en el valor. En el trípode de la fijación de precios, los costos que una empresa necesita para recuperar generalmente imponen un

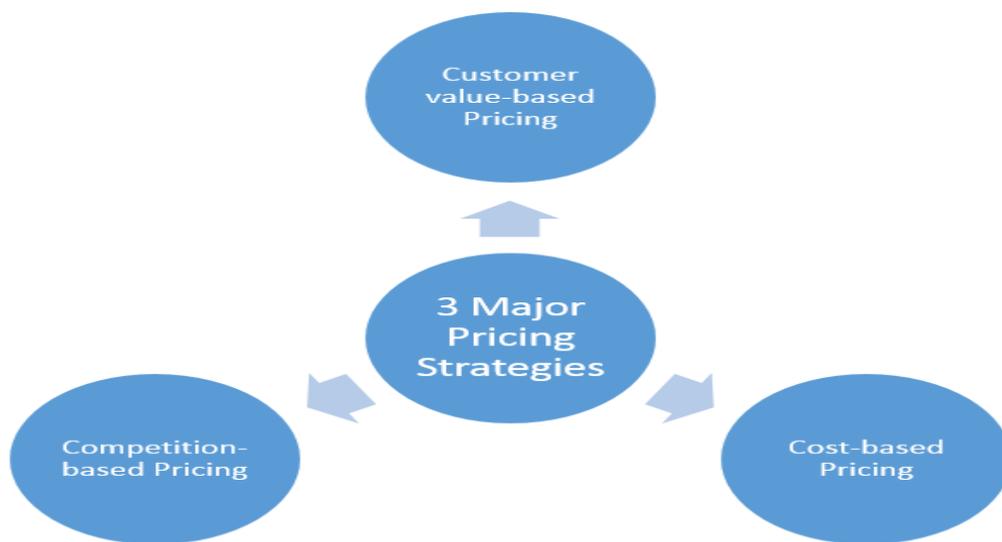
precio mínimo, o piso, para una oferta de un bien o servicio específico; mientras que el valor percibido por el cliente de la oferta establece un precio máximo, o techo. El precio que los competidores cobran por un bien o servicio similar o sustituto generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo o máximo, el precio que debe fijarse. Entonces para la compañía, los objetivos de la fijación de precios determinan qué precios reales deben establecerse, dado el posible rango proporcionado por el análisis del trípode (Lovelock y Wirtz, 2015).

Cabe aclarar que la fijación de precios basada en costos utiliza consideraciones objetivas tales como, cuánto gasta para fabricar sus productos y cuánto puede soportar razonablemente el mercado. Los precios basados en el valor utilizan criterios subjetivos, utilizando las cualidades intangibles de su producto para establecer cuánto cobrar.

Además es preciso presentar algunas consideraciones prácticas respecto a los dos extremos del trípode. La estrategia de fijación de precio basado en los costos, establece un precio entre un monto mínimo, que es lo menos que puede cobrar y aun así ganarse la vida, y un monto máximo, que es lo máximo que soportará el mercado. El precio mínimo ofrece la ventaja de proporcionar una ventaja competitiva, ya que los clientes buscan pagar lo menos posible. Pero tendrá que vender más productos con un margen de beneficio más bajo del que tendría a un precio más alto para obtener el mismo beneficio neto.

No obstante los precios basados en el valor le permiten obtener una ganancia neta aún mayor, pero necesita ganarse el respeto y la confianza de sus clientes para que paguen más. Esta confianza y respeto se pueden obtener a través de operaciones e ingeniería de alta calidad, asegurando que su producto funcione bien, incluso si no cuesta más producirlo. Alternativamente, puede fomentarse construyendo una sólida reputación con el tiempo y generando lealtad de boca en boca.

Por todo lo dicho hasta aquí, se ha podido identificar tres estrategias de fijación de precios principales: precios basados en el valor del cliente, precios basados en los costos, precios basados en la competencia. Sin embargo, ¿Cuál debería seleccionar?: Cualquiera que sea el precio que elija, caerá entre uno que sea demasiado alto para generar cualquier demanda y uno que sea demasiado bajo para cubrir sus gastos. Esta en algún lugar entre un precio máximo o umbral y un precio mínimo o piso. La Figura 13, expone las tres principales estrategias de fijación de precio.



*Figura 13.* Tres principales estrategias de pricing

Se ha podido identificar que las percepciones de los clientes sobre el valor del producto establecen el precio máximo y en el otro extremo, los costos del producto establecen el precio mínimo.

A continuación se describe detalladamente las tres principales estrategias de fijación de precios, iniciando con los costos.

## **2.5 El pricing en función de los costos**

En la actualidad los precios no pueden ser fijados únicamente de acuerdo con el costo final del producto y sobre este, asignar un margen de utilidad. Si los costos ya no son referente clave de la fijación de precios, sin embargo, no dejan de ser uno de los factores

que debe tener en cuenta cualquier estrategia de fijación de precios, ya que el propósito final de cualquier estrategia de precios, es lograr a largo plazo que los precios sean necesariamente rentables (De Jaime, 2015).

Mientras que en la fijación de precios basada en el valor del cliente, las percepciones del valor de los clientes son clave para establecer los precios; en cambio, en la fijación de precios basada en el costo, las erogaciones del vendedor son las consideraciones principales para establecer los precios. Los costos reflejan el piso para el precio que la empresa puede cobrar. Por lo tanto, la fijación de precios basada en costos implica establecer precios basados en los costos de producción, distribución y venta del producto. Para obtener algún beneficio, se agrega una tasa de rendimiento justa para tener en cuenta los esfuerzos y los riesgos. Por tal razón es preciso anotar textualmente que: “El *pricing* debe partir de un profundo conocimiento de las técnicas de cálculo de costos y de márgenes de contribución” (De Jaime, 2015, p.36).

Algunas compañías siguen una estrategia de bajo costo y pretenden ofrecer los precios más bajos. Esto implica aceptar márgenes más pequeños pero mayores ventas. Otras compañías, como Apple no compiten en base a precios bajos. Al ofrecer un valor superior para el cliente, pueden reclamar precios y márgenes más altos; persiguen una estrategia de precios basada en el valor del cliente. Podemos ver que elegir entre las tres principales estrategias de precios de la Figura 13, está estrechamente relacionado con la estrategia de marketing general, en realidad es una parte integral de la misma.

Por su parte Kotler y Armstrong (2017), sostienen que la fijación de precios dirigido a los costos: “Establecen el nivel mínimo del precio. Consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución, ventas del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó la compañía y los riesgos que asumió” (p.305).

De igual manera Ferrell y Hartline (2018), declaran que, la estrategia de fijación de precios orientado a los costos de la empresa durante la producción y la comercialización, son un factor importante en la consecución de los precios. Es obvio que una empresa que no cubre su costo directo e indirecto no podrá obtener beneficio alguno.

De los anteriores planteamientos se afirma que, la estrategia de fijación de precios dirigido a los costos, es el primer insumo que debe tener en cuenta cualquier estrategia de precios. Definitivamente cierto, porque es el primer paso de la metodología y es considerado como el más objetivo. Consiste en la fijación de un margen sobre el coste del producto o en el establecimiento de un precio objetivo que proporcione un nivel de fabricación del producto, a lo que se le suma la parte proporcional de los costos fijos y costos variables de la empresa.

En el caso de la fabricación de palmito para conserva o cualquier otro producto, supone un análisis profundo de los costos necesarios para producir dicho producto; a partir de ahí, si los fabricantes utilizaran este método, tendrían que añadir el margen deseado y de esa manera obtener el precio final. Por consiguiente, la empresa puede utilizar las otras estrategias de fijación de precios existentes.

Es preciso señalar que a pesar de ser un método objetivo que no toma en cuenta otros elementos como la competencia, el posicionamiento, el valor percibido; que no permite tener flexibilidad ante cambios en la demanda del sector ni en el caso de que la competencia establezca unos precios más bajos; no dejan de ser uno de los factores necesarios que deben tomar en cuenta cualquier estrategia de precios.

Al respecto Sánchez (2012), sostiene que un sistema de fijación de precios basado en costos es necesario porque requiere el análisis y la clasificación adecuada de estos, para establecer qué costos varían según el volumen de producción y cuáles son fijos, qué son

directamente atribuibles a la fabricación y cómo se contemplan todos ellos según el término considerado ya sea corto, medio o largo plazo.

Como ya se mencionó los costos establecen el piso para el precio que la empresa puede cobrar, es decir, es la base, es el punto de partida para cualquier otra estrategia de precios. Por lo tanto, la fijación de precios basada en costos implica establecer precios basados en los costos de producción, distribución y venta del producto. Para obtener algún beneficio, se agrega una tasa de rendimiento justa para tener en cuenta los esfuerzos y los riesgos de la empresa.

De acuerdo con los razonamientos que se ha venido realizando, la estrategia de fijación de precios basado en los costos, establecen los precios de los costos de producción, distribución y comercialización del producto más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo (Kotler y Armstrong, 2017). Esta estrategia toma en cuenta los costos fijos y costos variables, costos directos e indirectos, costos totales, costos en diferentes niveles de producción y el análisis del punto de equilibrio, entre otros aspectos que serán desarrollados en los siguientes ítems.

### **2.5.1 Clasificación de los costos por su variabilidad.**

Por su variabilidad los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.

#### **2.5.1.1 Costos fijos.**

Los costos fijos son erogaciones que no cambia con un aumento o disminución en el volumen de bienes o servicios producidos o vendidos, es decir, no están sujetas a las unidades de producción, se mantienen estables. En tal sentido, los costos fijos son desembolsos que tiene que erogar una empresa, independientemente de cualquier actividad comercial. Los costos fijos, es uno de los dos componentes del costo total que sirven para analizar un negocio, las mismas que son tedioso de controlar. Generalmente se utiliza bases lógicas de prorrateos para su distribución. De manera análoga, Kotler y Armstrong

(2017) afirman que, “los costos fijos (también conocidos como costos generales) son aquellos que no varían con los niveles de producción o de ventas” (p. 305).

Del mismo modo, Fernández (2016) describe un ejemplo conciso: “los costos fijos, si el nivel de producción es cero, los costos fijos totales serán de S/. 200,000.00; si producimos 10,000 unidades el costo fijo total sigue siendo S/. 200,000.00; es decir, el costo fijo total permanece constante” (p.127).

Es conveniente aclarar que los costos fijos a nivel total se mantienen constante, no se ve afectada por el volumen de producción; sin embargo, a nivel unitario, es inversamente proporcional al volumen de producción. Es decir, si bajamos las unidades de producción, los costos fijos suben a nivel unitario; en cambio sí aumentamos las unidades de producción, los costos fijos bajan, a nivel unitario. Un ejemplo simple: una empresa cuyos gastos fijos son S/.200,000.00 y producen 10,000 unidades, el costo fijo unitario es S/. 20.00 soles ( $200,000.00/10,000$ ). Si bajamos las unidades de producción a 5,000, el nuevo costo fijo unitario sube a S/. 40.00 ( $200,000.00/5,000$ ); pero si subimos las unidades de producción a 15,000, el nuevo costo fijo unitario baja a S/. 13.33 soles ( $200,000.00/15,000$ ).

Ejemplos típicos de costos fijos son las depreciaciones, sueldos del jefe de producción, sueldo de un trabajador en el área de producción, pero por contrato, sueldo del jefe de control de calidad, sueldo de supervisores de las diferentes áreas, amortizaciones e intereses de equipos financiados por un banco etc.

En consecuencia los costos fijos son gastos que siguen siendo los mismos, independientemente de la producción. Ya sea que una empresa realice ventas o no, debe pagar sus costos fijos, ya que estos costos son independientes de la producción. Ejemplos de costos fijos son el alquiler, salarios de empleados, seguros y suministros de oficina. Una compañía aún debe pagar su renta por el espacio que ocupa para ejecutar sus operaciones

comerciales independientemente del volumen de producto fabricado y vendido. Aunque los costos fijos pueden cambiar durante un período de tiempo, el cambio no estará relacionado con la producción.

#### ***2.5.1.2 Costos variables.***

En efecto Lamb (2017), asevera que un costos variables es aquel que varía en proporción directa a los cambios en el nivel de producción; un ejemplo claro es el costo de los materiales directos. En tal sentido, un costo variable es una erogación corporativa que cambia en proporción directa con la cantidad de producción; es decir, aumentan a medida que la producción aumenta y disminuye a medida que la producción disminuye.

Por lo tanto los costos variables dependen de la producción; a medida que aumenta el volumen de producción y la producción, también aumentarán los costos variables. Por el contrario, cuando se producen menos productos, los costos variables asociados con la producción disminuirán en consecuencia.

Ejemplos de costos variables son las comisiones de ventas, los costos laborales directos, el costo de las materias primas utilizadas en la producción y los costos de servicios públicos. La fórmula para el costo variable se da como: costo variable total = Cantidad de salida x Costo variable por unidad de salida.

#### **2.5.2 Clasificación de los costos por su identificación con el producto.**

Esta clasificación de los costos parte del criterio de su facilidad de imputación para incorporar a los productos y obtener el costo final. Facilidad en el sentido de que es identificable y además es medible para su imputación.

Se debe considerar que los costos del producto son costos asignados a la fabricación de productos y se reconocen para los informes financieros cuando estas se venden. En tal sentido incluyen materiales directos, mano de obra directa, salarios de fábrica,

depreciación de fábrica, que están catalogados como indirectos e indirectos. En tal sentido los costos por su identificación se agrupan se agrupan en dos: costos directo y costos indirectos.

#### ***2.5.2.1 Costos directos, imputables o atribuibles.***

Un costo directo es una erogación que puede atribuirse completamente, que puede imputarse directamente a la producción de bienes o servicios específicos. Algunos costos, como la depreciación o los gastos administrativos, son más difíciles de asignar a un producto específico y, por lo tanto, se consideran costos indirectos.

Al respecto De Jaime (2015, p.56), sustenta que “Costos directos: Cuando su consumo se hace de forma directa asociada a la obtención de cada unidad de producto”. Estas incluyen las materias primas directas, materiales directos, mano de obra directa, suministros directos y otros costos directos que van asociada al producto, la falta o ausencia de ello, el producto no llega a su estado final.

#### ***2.5.2.2 Costos indirectos.***

Los costos indirectos son costos que no necesariamente son responsables de un objeto de costo de manera directa, como por ejemplo un proyecto, una instalación, una función o un producto en particular. Debería ser financieramente inviable hacerlo para que un costo se etiquete como indirecto. Los costos indirectos pueden ser fijos o variables. Los costos indirectos incluyen costos de administración, personal y seguridad. Estos son aquellos costos que no están directamente relacionados con la producción. Algunos costos indirectos pueden ser gastos generales. Pero algunos costos indirectos se pueden atribuir directamente a un proyecto y son costos directos.

De la misma manera De Jaime (2015, p.56), declara que “costos indirectos: Cuando el consumo de los factores productivos no puede calcularse o medirse de forma directa y hay

que acudir a criterios de imputación indirecta”. Estas consideran los gastos generales de fabricación, gastos generales de comercialización y gastos generales de administración.

En línea general, bajo la clasificación por su identificación, el precio de costos de cada producto se calcula según el proceso de la Figura 14.

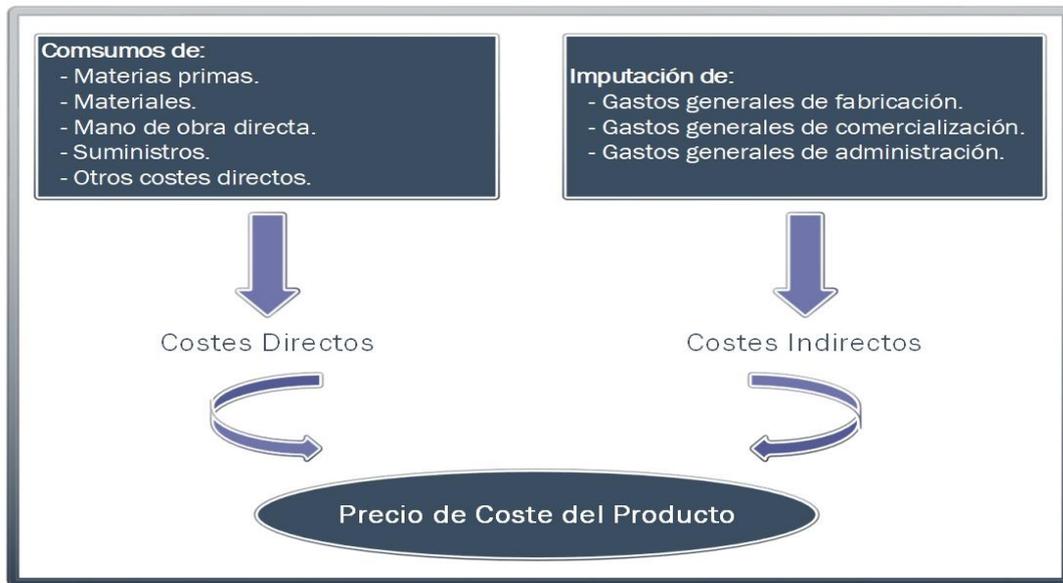


Figura 14. El precio de costo según criterio de imputación

Fuente: De Jaime (2015)

De esta manera la clasificación de los costos por su identificación queda determinada por la relación que presentan respecto al producto en sí, significando de esta manera que la imputación de los costos directos es fácilmente identificable, porque sencillamente se pueden medir; en cambio los costos indirectos son identificables mas no se puede medir, no son tan sencillos, para tal situación precisa de bases lógicas de prorrateos. La Figura 15 expone el criterio para la identificación del costo directo e indirecto.



Figura 15. Criterio para la identificación del costo directo e indirecto.

### 2.5.3 Costos totales.

El costo total se refiere al desembolso total incurrido para alcanzar un nivel particular de producción; si dicho costo total se divide por la cantidad producida, se obtiene el costo promedio o unitario. Una parte del costo total es conocido como costo fijo, por ejemplo, los costos de un alquiler, depreciación etc. y por otra parte el costo variable como por ejemplo las materias primas, mano de obra. En esa línea argumental Kotler y Armstrong (2017), afirman que “Los costos totales son la suma de los costos fijos y variables para un nivel de producción determinado. La dirección desea cobrar precio que, al menos, cubra los costos totales de producción en un nivel de producción específica” (p.305).

En consecuencia, los costos totales están constituidos por los costos imputables y los costos que no son imputables a los productos o servicio. los costos de producción, mide los gastos totales fijos, variables y generales asociados con la producción de un bien. Este es un concepto fundamental para los empresarios y ejecutivos porque les permite realizar un seguimiento de los costos combinados de sus operaciones. Permite a las personas tomar decisiones sobre precios e ingresos en función de si los costos totales aumentan o disminuyen. La Figura 16 resume la asignación total del precio de costos por procesos funcionales.

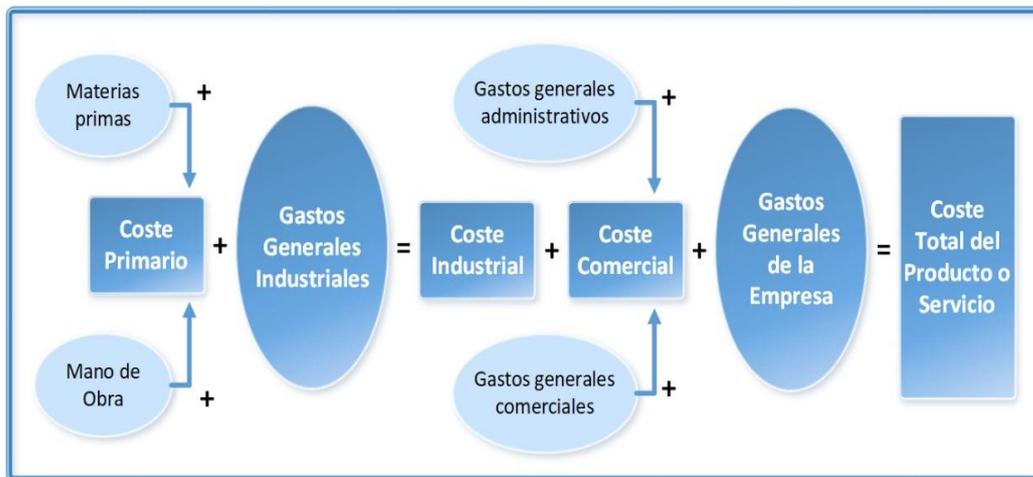


Figura 16. El cálculo del precio de costo por procesos funcionales

Fuente: De Jaime (2015)

#### 2.5.4 Costos en diferentes niveles de producción.

Los costos son un modelo o proceso de gestión que mide y analiza los costos asociados con los productos, la producción y los proyectos en diferentes niveles de producción, de modo que se informan los montos correctos en los estados financieros de una compañía. Los costos ayudan en los procesos de toma de decisiones al permitir que una empresa calcule, evalúe y monitoree sus costos en diferentes niveles de producción. De la misma manera Kotler y Armstrong (2017), afirman que “para fijar precios de forma eficaz, la dirección debe saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción” (p.306).

En tales circunstancias el estratega debe tener bien claro los diferentes comportamientos de los costos a diferentes niveles de producción dado que estas varían cuando hay un cambio en el nivel de producción.

#### 2.5.5 Fijación de precios mediante márgenes.

La fijación de precios mediante márgenes es un método sencillo. También llamado fijación de sobreprecio, consiste en añadir un sobreprecio estándar al costo del producto. Los abogados, contadores, y otros profesionales suelen fijar precios sumando un sobreprecio estándar a sus respectivos costos (Kotler y Armstrong, 2017).

Para una compañía pequeña que vende productos, el margen de precios es un multiplicador importante para el éxito de un emprendimiento. Todo propietario desea ganar la mayor cantidad de margen posible, pero también necesita tasar sus productos a un nivel competitivo. El margen de precios, es la parte del precio de venta de un producto que es su beneficio, dicho margen de ganancia, es la cantidad que se agrega al costo de un producto para obtener su precio de venta. Al respecto Ferrell y Hartline (2018), afirman que “aplicar una estrategia de costo más ganancia, que es bastante común en las ventas minoristas. En este caso, la empresa fija los precios con base en los costos unitarios promedio y su porcentaje de ganancia planificado” (p.159).

En términos de dinero, la cantidad será la misma, pero los porcentajes de margen y margen de ganancia son muy diferentes. Para el artículo con un costo de \$ 16 y un precio de \$ 20, el margen de beneficio es del 20 %.

Para valorar un precio y obtener un margen de beneficio específico, divide el costo entre uno menos el porcentaje del margen de beneficio. Entonces, para tener un margen de beneficio del 20%, el costo se divide entre 1 menos 0.20. De un costo de \$ 16, un margen de beneficio del 20% requeriría un precio de venta de \$20 (Kotler y Armstrong, 2017). Seguidamente se ilustra la fórmula para fijar el sobre precio según el autor mencionado:

$$\text{Sobrepeso} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1-\text{rendimiento de las ventas deseado})} = \frac{\$16}{(1-0,20)} = \$20$$

Si acertadamente, el margen de precios es el margen importante para los resultados de su emprendimiento, puede ser riesgoso debido a cualquier razonamiento que ignore la demanda y los precios de la competencia, tiene pocas probabilidades de ofrecer mejor precio. Aunque, la aplicación de sobrepesos continúa siendo de uso común por muchos vendedores (Kotler y Armstrong, 2017).

### **2.5.6 Análisis de punto de equilibrio.**

El punto de equilibrio, es el que, para un volumen determinado de ventas esperado, cubriría todos los costos unitarios del producto o servicio, tanto variable como fijo. Es decir, se correspondería con el precio de costo del producto para el que la compañía no tuviera ni ganancia ni pérdida, al estar la actividad en un umbral de rentabilidad o un punto de equilibrio (De Jaime, 2015).

Por su parte Lambretón (2016, p.158), expresa que el punto de equilibrio es aquel donde los “ingresos y los gastos son iguales y, por lo tanto, no se genera utilidad ni pérdida. Conocer el punto de equilibrio permite establecer de antemano el volumen mínimo de ventas que debe generar una empresa para estar en equilibrio”.

En tal sentido el análisis de punto de equilibrio es aquella que permite establecer cuánto necesita vender, mensual o anualmente, para cubrir sus costos o inversión de hacer negocios. En el análisis del punto de equilibrio se calcula un punto de equilibrio basado en costos fijos, costos variables por unidad de ventas e ingresos por unidad de ventas.

Obviamente una empresa que no cubre sus costos directos (por ejemplo, materiales, suministros, comisiones de ventas transportes y otros) e indirectos (por ejemplo, gastos de administración, servicios públicos o renta) no tendrá ningún beneficio. Tal vez la forma más popular de relacionar los costos y los precios es por medio de la fijación de precios de equilibrio, donde se consideran los costos fijos y variables de la empresa (Ferrell y Hartline, 2018). He aquí la fórmula algebraica del punto de equilibrio según el autor mencionado:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{costo variable}}$$

La Figura 17, muestra el punto en el que el total de los costos variables y fijos de una compañía, se iguala a sus ingresos totales, se conoce como punto de equilibrio (30, 600).



elaborar subproductos que en algunas ocasiones se han convertido en producto principal por la aceptación total del consumidor.

La elaboración de productos en la fábrica, menudo genera subproductos. Si los subproductos no tienen ningún valor y deshacerse de ellos resulta muy costoso, esto afectará la fijación del precio del producto principal. Mediante la fijación de precios de subproductos, la compañía busca un mercado para éstos con el objetivo de compensar los costos de desecharlos y lograr que el precio del producto principal sea más competitivo. Los subproductos incluso, pueden ser redituables (Kotler y Armstrong, 2017).

En el caso de la conserva de palmito, la materia prima empleada es la parte del corazón del pijuayo. Este es un tallo no maderable que, para fabricar la conserva de palmito, solo se emplea el 20% del pijuayo, el 80% viene a ser desecho. Nos referimos a la capa 2, 3 y 4. Sin embargo con el uso de la tecnología, actualmente se está elaborando un proyecto para utilizar la capa 2 en la fabricación de harina de palmito, que podría convertirse en un subproducto que muy bien podría utilizarse como materia prima para elaborar pan integrar con un alto porcentaje de fibra.

## **2.6 El pricing en función de la competencia**

La competencia es una parte inevitable del mundo de los negocios, para empresas de cualquier tamaño. No es un mal necesario, sino una parte importante del ecosistema empresarial. De hecho la competencia puede ser una herramienta efectiva para crecer y mejorar su negocio. Y aunque no es para creer, hay muchas razones por las que es importante que las empresas tengan competidores. Es importante que las empresas consideren en sus estrategias a sus competidores porque lo mantienen alerta en sus investigaciones de mercado. De Jaime (2015), indica que “hoy día, en mercados crecientemente globalizados, intentar establecer estrategias de precios sin considerar el

efecto de la competencia sería totalmente suicida” (p.175). Esta segunda estrategia fija los precios establecidos por los competidores, y varían según la posición que tenga la empresa, la calidad, el líder y el servicio prestado.

Respecto a la estrategia de fijación de precio basada en la competencia Best (2007), afirma que el entendimiento de nuestra competencia, es la esencia de la ventaja competitiva en cualquier entorno. En el mundo de los negocios, las compañías tratan de conseguir clientes, y la competencia comparte el mismo fin. Si una empresa carece de un conocimiento adecuado de los clientes y/o de la competencia, se encuentra con diminutas capacidades para conseguir clientes o adquirir una cuota de incremento de mercado.

Ahora bien Adán, Arancibia, López, Ramírez, Sospedra, Valladares (2016), afirman que el responsable de un emprendimiento “debe ser consciente de todo lo que le rodea. No basta hacerlo bien, hay que hacerlo perfecto. Y la única forma de hacerlo a la perfección, es controlando lo que ocurre en tu sector y, en concreto, en tu competencia” (p.148).

En este sentido no es recomendable intentar establecer estrategias de precios sin tomar en cuenta el efecto de la competencia, por tal razón es preciso que una compañía debe conocer quienes marcan las pautas en el mercado, y esos generalmente son las organizaciones grandes del sector y las demás, “automáticamente” de hecho siguen. Las compañías competitivas, son las que definen los límites en los que deben accionarse los precios para que el producto sea adquirido por el consumidor, es en estas circunstancias donde se debe tener conocimiento de que las ventajas diferenciales se convierten en el centro de atención utilizada para poder obtener algún margen adicional, respecto a los precios de la competencia.

En este orden de ideas Lovelock y Wirtz (2015), declaran que los negocios que ofrecen servicios relativamente poco diferenciados, precisan conocer los precios de sus competidores y tratar de fijar los suyos de acuerdo a tales parámetros. Cuando los

consumidores o clientes ven poca o ninguna diferencia entre las ofertas de los competidores, es probable que elijan al que tiene el precio más barato. En tal situación, la compañía con el menor precio por unidad de servicio o producto cuenta con una ventaja envidiable de mercado, y a menudo asume el liderazgo en el precio. En ese sentido, la empresa actúa como el líder de precio, mientras las demás siguen.

Sin embargo cuando los productos o servicios tienen la misma característica y ofrecen beneficios similares y no hay emoción, por defecto el factor de decisión es el precio, definitivamente. De otro lado, dependiendo de la estrategia general de la compañía, no necesariamente se trata de colocar unos precios inferiores a los de los competidores, es posible que los precios podrían ser superiores si, por ejemplo, cuando el posicionamiento del producto está por encima de nuestros competidores.

### **2.6.1 La competencia y los precios competitivos.**

Hablar de estrategias de precios y de competencia no es otra cosa que hablar de precios competitivos y de competencia de precios, tomando en cuenta que en ambos escenarios, no debe hablarse exclusivamente de si la compañía debe reaccionar ante el precio que ofertan y modifican los competidores, sino que en la mayoría de las ocasiones hay que hablar también de cómo la misma compañía debe adaptar su estrategia competitiva global al nuevo escenario (De Jaime, 2015). En tal sentido los precios competitivos, son los procesos de selección de los puntos estratégicos de precios con el propósito de aprovechar al máximo un mercado basado en productos o servicios en relación con la competencia. En la actualidad, existen herramientas de supervisión, comparación y cambio de los precios de organizaciones líderes en el mundo, donde tiene la bondad de monitorear precios, comparar y apreciar los cambios de precios en tiempo real.

Como se ha podido analizar dentro del *pricing* estratégico, los límites inferiores o el piso que son los costos y en segundo lugar el otro lado extremo superior que viene a ser en

base al valor al cliente; el tercer factor que es la competencia, puede alterar todas las previsiones que la compañía realice. Sin duda que, los cambios de precios es la que afecta más de prisa a las ventas que otras estrategias del marketing mix, tal vez por esta situación, se toman decisiones rápidas de cambios de precios ante los problemas a corto plazo. Sin embargo, las decisiones cortoplacistas deben estar acompañada de una visión estratégica a largo plazo para minimizar los riesgos.

La participación en la práctica total de los sectores de competidores, hace que la compañía, entre sus referencias mínimas y máximas de precios, deba tener en cuenta los precios de los competidores para actuar bajo lo que denominamos precios competitivos. En tal situación dos enfoques estratégicos deben ser consideradas: uno la posición competitiva de la compañía dentro del sector y segundo las reacciones ante la competencia en precios (De Jaime, 2015). Esta referencia se resume en la siguiente figura:



Figura 18. Los precios competitivos

Fuente: De Jaime (2015)

Sin embargo hay algo que debe considerarse, la estrategia de marketing basado solamente en la competencia de precios, no puede mantenerse con éxito por mucho tiempo.

### **2.6.2 Las ventajas competitivas de la diferenciación.**

La diferenciación del producto es una estrategia de mercadeo que las empresas utilizan para distinguir un producto de ofertas similares en el mercado. Para las pequeñas empresas,

una estrategia de diferenciación de productos puede proporcionar una ventaja competitiva en un mercado dominado por empresas más grandes.

Entre las ventajas competitivas de la diferenciación De Jaime (2015), considera las ventajas competitivas de la innovación tecnológica, la marca, y los servicios complementarios. Ofrecer productos innovadores o mejorados por la calidad tecnológica, ya es una ventaja competitiva diferente. Sin embargo, la marca, aunque se trata de un activo intangible, puede ser más valiosa que las infraestructuras de producción y las tecnologías de procesos. Sin el posicionamiento de la marca, los interesados no podrían solicitar, ni recomendar el servicio o producto que se les ofrece. Respecto a servicios complementarios, se debe ofrecer genuinidad tanto en los atributos físicos del producto, y los servicios tales como: servicios postventa, entrega, garantías técnicas, plazos, relaciones interpersonales y otros.

### **2.6.3 El pricing ante las reacciones de la competencia.**

Los desafíos que enfrentan los líderes corporativos hoy, es larga la lista. Incluye la dinámica cambiante del mercado, la globalización, las consecuencias de la crisis de la deuda europea y una posible desaceleración en Asia. No está tan claro, cómo se desarrollarán estas tendencias económicas y qué impacto tendrán en las industrias y los países.

Las organizaciones también se enfrentarán con torbellinos inesperados, ya sea en la forma de cambios adversos en sus negocios o quizás, la llegada de nuevos complicados competidores. Todo esto hace que, más importante que nunca para que los líderes corporativos examinen minuciosamente las reacciones de la competencia.

De todas maneras la competencia siempre puede reaccionar de una u otra manera a la estrategia de precios, y hay que estar muy atentos para actuar inmediatamente. Cualquier actuación tendrá que estar apoyada en un adecuado análisis de los precios de la

competencia, además, estar atentos a las acciones de subidas o reducciones de precios. Por consiguiente, deberían diferenciarse dos tipos de estrategias de precios: las estrategias de subida de precios, y las estrategias de reducción (De Jaime, 2015).

Por todo lo dicho las reacciones ante posibles variaciones de los precios de una empresa en relación a la competencia, se puede reaccionar de la siguiente manera:

- a) Mantener el precio
- b) Disminuir el precio y
- c) Aumentar el precio

*Las estrategias de mantener el precio:*

Las estrategias de mantener un precio se pueden dar por una o varias situaciones siguientes: por desconocimientos de las reacciones de la competencia y la demanda, empresa con situación muy proactiva, cuando un cambio de precio afectan la imagen de la empresa o del producto, por efecto de la política monetaria del país para controlar la inflación, por interés netamente social, y finalmente por incapacidad de la empresa para cambiar el precio sobre todo en situación de reducción (Sánchez, 2012).

Sin embargo es necesario comprender las diferentes estrategias de precios porque ayudará a decidir qué estrategia, o combinación de estrategias, es la más efectiva para el negocio. Paradójicamente respecto a la estrategia de mantener el precio, ninguna empresa puede evitar totalmente el impacto de aumentar los precios y menos mantenerse. En este sentido, la mayoría de los gerentes han aprendido a ajustarse al efecto que la inflación tiene en los costos operativos actuales. Pero pocos lo han tenido en cuenta en sus estrategias competitivas. Resulta difícil mantener el precio en América Latina donde intervine la variable inflación.

*Las estrategias de disminuir el precio:*

Esta situación se da en las siguientes condiciones: exceso de capacidad, descenso de la cuota de mercado. Existe exceso de capacidad cuando el negocio no logra incrementar las ventas y para lograr equipararla con su capacidad productiva, podría optar por disminuir el precio. La segunda condición de descenso de la cuota de mercado se da como consecuencia del incremento del número de competidores, que provoca un descenso de la participación de mercado, en tal sentido, la disminución de precios puede ser una estrategia que favorezca la recuperación de la cuota de mercado (Sánchez, 2012).

Las situaciones que se presentan cuando manejamos precios inferiores a la competencia se dan por las siguientes condiciones: en primera instancia cuando el precio sea la ventaja competitiva de la empresa, es decir la empresa lo tiene bien claro que sus consumidores tienen la percepción que la empresa tiene un precio muy competitivo en el mercado; en segunda instancia la empresa está bien seguro que la curva de la demanda es elástica al precio, es decir en una disminución de los precios, los clientes tendrían que reaccionar favorablemente aumentando así la demanda, caso contrario estaría perdiendo esfuerzo en disminuir precio.

De este modo Daft (2015), añade que en una estrategia de liderazgo en costos bajos, los administrativos deben utilizar un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, donde una estrategia de diferenciación coadyuvaría en la decisión tomada. La estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) está relacionada con una sólida y centralizada autoridad y procesos de operación estándar con un estricto control y un énfasis en los sistemas eficientes de distribución y adquisición.

En resumidas cuentas al disminuir los precios la reacción que se espera es que no debemos comprometer la rentabilidad de precio por lo que el objetivo que se persigue al

disminuir el precio es que la demanda global pueda obviamente incrementarse y de esa manera incrementar la cuota en el mercado.

Ante una disminución del precio en relación a la competencia, el incremento mínimo de la demanda para no comprometer la utilidades está dada por la fórmula Variación del Precio dividido entre el Margen de Contribución menos la Variación del Precio, todo esto multiplicado por cien (De Jaime, 2015). También llamado Umbral de Ventas Adicional (UVA) por los cambios del precio.

$$\text{Incremento mínimo de demanda} \frac{VP}{MC - VP} \times 100$$

De allí pues que una estrategia de reducción de precio estaría justificada si la demanda crece, caso contrario, si el empresario reduce los precios y la competencia también reducen los precios, los beneficios de toda la competencia disminuirá y la participación en el mercado permanecerán inalterables. En consecuencia se habría perdido esfuerzos. La reducción de precios sí podría justificarse en las siguientes circunstancias: cuando el costo de los competidores es superior y no puedan bajar sus precios sin dañar su rentabilidad, cuando se trata de una pequeña empresa que se enfrente a grandes empresas, cuando a empresa cuenta con eficiencia en costos que al aumentar el volumen de ventas le permita reducir los costos unitarios. Finalmente se recomienda que antes de reducir el precio, la empresa debería tener conocimiento de cómo funciona la fórmula de Umbral de Ventas Añadidas (De Jaime, 2015).

#### *Las estrategias de aumentar los precios:*

Ante productos similares la estrategia de aumentar los precios, implica establecer precios en base a precios de mercado de los competidores, teniendo en cuenta que los consumidores basaran su juicio sobre el valor del producto por el hecho de aumentar los precios. “Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la empresa brinda

mayor valor, la compañía podría cobrar un precio más alto” (Kotler y Armstrong, 2017, p.308). Si pretendemos manejar precios superiores a la competencia, se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones: buena calidad, buena imagen ante los consumidores (posicionamiento), red de ventas y distribución eficaz, apropiado plan de comunicaciones y la curva de demanda inelástica al precio.

Si la intención es comercializar con unos precios superiores a la competencia, es obvio que nuestros productos o servicios tienen que estar por lo menos al mismo nivel de la calidad de la competencia. Así también, la condicionante de posicionamiento, significa que el consumidor tenga una idea muy clara de las ventajas competitivas de nuestro producto. El consumidor tiene que estar dispuesto a pagar un poco más, gracias a la buena imagen de nuestro producto.

Así también la compañía debe contar con una red de distribución eficaz. La red de distribución es indispensable en un negocio, ya que esas labores de distribución, de almacenamiento, de llevar el producto hacia sitios lejanos donde se encuentra el consumidor, y de una forma muy rápida, hace que justifique aumentar unos puntos más en el precio.

De la misma manera si una compañía pretende vender a un precio superior que la competencia debe contar con un plan de comunicación muy claro y preciso para que el cliente conozca los motivos y los beneficios que van a recibir al pagar un precio superior a los de la competencia. Y finalmente la empresa debe estar segura de que su curva de demanda es inelástica al precio, es decir, que no sea tan sensible a una variación de precios, puesto que correría el riesgo de que disminuyan las cantidades de demanda por el aumento de precio.

Del mismo modo De Jaime (2015), sostiene que la estrategia de aumento de precios es muy difícil, salvo que la compañía mantenga una posición clara de liderazgo en precios.

Sería el caso de ciertos mercados oligopólicos donde los competidores son pocos y adoptan ser seguidor aceptando los cambios de precios. Además, deben disponer de: Un buen sistema de información para monitorear la evolución del mercado; un sentido claro de la estrategia; medidas para evaluar los resultados; y contar con datos e información muy precisa sobre el Umbral de Rentabilidad de Ventas Añadidas, por los que se determina mediante la fórmula citada.

$$\text{Diminución Máxima de la Demanda} = \frac{VP}{MC + VP} \times 100$$

Lo que se pretende establecer mediante la fórmula es visualizar que la demanda no se afecte sustancialmente ante la suba de precios. Finalmente, el objetivo final de esta estrategia es aumentar sustancialmente la rentabilidad.

Por todo lo dicho respecto a *pricing* ante las reacciones de la competencia, ya sea que se mantenga, baje o aumente el precio, la empresa debe asegurarse en entregar valor a los clientes y consumidores por el precio que paga como principio fundamental antes de tomar una decisión. “sin importar cuál sea el precio que usted asigne -alto, bajo o intermedio- asegúrese de entregar a los clientes un valor superior por ese precio” (Kotler y Armstrong, 2017, p.309).

## **2.7 El pricing en función del valor para el cliente**

Cuando un cliente compra un producto, intercambia algo de valor (el precio) para obtener algo de valor a cambio (los beneficios de tener o usar el producto o servicio). Por lo tanto los precios efectivos deben centrarse en el valor que el producto proporciona al cliente: precios basados en el valor del cliente. Los precios efectivos, basados en el valor del cliente, implican entender cuánto valor ponen los consumidores en los beneficios que reciben del producto. Entonces, tenemos que establecer un precio que capture este valor.

Desde esta visión del proceso esta metodología se basa en el comportamiento del cliente y/o consumidor y la percepción que éste tiene del producto, así como del mercado. En tal sentido, “El precio debe ser capaz de comunicar ese valor al cliente. Solo así se justifica realmente lo que el consumidor paga y el posicionamiento que una marca, producto o servicio ocupa en su percepción” (De Jaime, 2015, p. 23). Aquí es importante considerar que, una vez superado el precio mínimo que determina el costo del producto, la empresa o el fabricante puede utilizar el concepto de valor percibido por el cliente para inmediatamente poder variar el precio en función de esa percepción.

Dicho de otra manera aquí la fijación de precios basada en el valor significa que el precio debería representar una oferta de alto valor para los clientes, la percepción que el cliente tenga de nuestros productos o servicio depende, en gran medida, del adecuado uso que la empresa haga de sus herramientas de Marketing para conseguir que esa percepción de valor sea elevada y, por lo tanto, el consumidor esté dispuesto a pagar un precio digamos superior.

Al respecto Kotler & Armstrong (2017), sostienen que una fijación de precios eficaz, orientada al comprador, implica entender qué tanto valor otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor.

Lo importante de este sistema de fijación de precios, es identificar con exactitud qué percepción o cómo valora el cliente nuestro producto; si identificamos que la valoración es mayor de lo que en realidad es, entonces fijaremos un precio excesivamente alto y viceversa.

Pérez & Pérez (2006), afirman que hay muchos productos que se lanzan al mercado con precios muy por encima del costo debido a la percepción de calidad que hace el cliente de ellos, por ejemplo, los productos de lujo, cuyo costo de fabricación es generalmente superior a productos similares de sectores no de lujo.

Estos productos a pesar de tener altos costos en elementos ajenos a la producción como ser los servicios, la ubicación de los puntos de venta, etc. lo que hace que sus costos aumenten considerablemente, en cualquiera de estas situaciones, su margen siempre es muy superior al de los productos similares de otros sectores, pero a costa de menor volumen de ventas.

Por su parte Lovelock & Wirtz (2015), afirman que el otro pie del trípode para la fijación de precios es el valor para el cliente. Se debe tener presente que ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale, por lo que los mercadólogos necesitan entender la manera en la que los consumidores perciben el valor del servicio/producto para establecer un precio adecuado.

A menudo es difícil para el mercadólogo y para una empresa medir el valor que los clientes dan a su producto. Ejemplos de esto son el gusto, el ambiente, la relajación, la conversación, estos son tipos de valores subjetivos y varían según los diferentes consumidores y también situaciones. Aunque es complicado medir el valor percibido, “No obstante, los consumidores usan estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, de manera que la compañía debe hacer algo para medirlos” (Kotler y Armstrong, 2017, p.302). Así que, se debe trabajar para medirlos; las formas de hacerlo incluyen preguntar a los consumidores sobre, cuántos estarían dispuestos a pagar por un producto básico y por cada beneficio agregado a la oferta. Además, la compañía puede realizar experimentos para probar el valor percibido a diferentes ofertas de productos.

Seguidamente se examinan los dos tipos de estrategia de fijación de precios basadas en el valor para el cliente. Estas son: fijación de precios por buen valor y fijación de precios por valor agregado.

### **2.7.1 El pricing y la fijación de precios por buen valor.**

Según Kotler y Armstrong (2017), fijación de precios por buen valor es la adecuada integración de calidad y buen servicio a un justo precio. El *pricing* por buen valor, es la primera estrategia de precios basada en el valor para el cliente. Se refiere a ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo, en términos de la relación entre precio y valor entregado al cliente.

Los precios de buena calidad o buen valor, se utilizan principalmente para productos menos costosos, por ejemplo, para versiones menos costosas de productos establecidos de marca. Para dar un ejemplo, eche un vistazo a los artículos del menú de algunos restaurantes referentes de una ciudad que venden platos a la carta. Del mismo modo, todas las compañías de automóviles que ofrecen modelos pequeños y económicos que se adaptan mejor al presupuesto del consumidor. Incluso empresas como Plaza Vea pueden considerarse que dependen de precios de buena calidad. Por supuesto, ofrecen mucho menos valor, pero a precios aún más bajos. Los pasajeros que vuelan en aerolíneas de bajo costo no obtendrán mucho valor, pero pagan un precio que coincide con ese valor.

### **2.7.2 El pricing y la fijación de precios por valor agregado.**

Kotler y Armstrong (2017), afirman que “la estrategia de fijación de precios por valor agregado consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía y cobrar precios más elevados” (p.303).

Los precios de valor agregado diferencian sus productos al agregar características o servicios que sus competidores no tienen y por los que los clientes pagarán más. Su objetivo es fidelizar a los clientes porque ofrece servicios que no pueden encontrar en otros lugares.

## 2.8 Presuposición filosófica

La filosofía clásica ofrece dos clasificaciones para una toma de decisiones éticas en la fijación de precios: primero la *teleológica*, aquella que juzga si algo es correcto o no puramente en su contribución para lograr un balance entre el bien y el mal; y segundo la *deontológica*, la que dice que los actos son juzgados como buenos si mantienen una promesa o siguen algún proceso de lealtad. Al aplicar la teoría teleológica a la fijación del precio, vemos que la compañía o individuo debería preguntarse cuántas personas resultarían beneficiadas o perjudicadas al tomar determinadas decisiones de precios y la teoría deontológica incluye características como fidelidad, justicia y salud (Sánchez, 2012).

En la biblia se registra la historia de la compra de un terreno para edificar un altar a Jehová a un precio razonable. En Primera de Crónicas 21:22-23 “Y dijo David a Ornán: Dame este lugar de la era, en que edifique un altar al Señor, y dámelo por su cabal precio, para que cese la plaga del pueblo”. “Y Ornán respondió a David: Tómala para ti, y haga mi señor el rey lo que bien le parezca; y aun los bueyes daré para el holocausto, y los trillos para leña, y trigo para la ofrenda; yo lo doy todo. Y luego viene la réplica en primera de Crónicas 21:24 “Entonces el rey David dijo a Ornán: No, sino que efectivamente la compraré por su justo precio; porque no tomaré para el Señor lo que es tuyo, ni sacrificaré holocausto sin costo”. De estos versículos, se resalta dos conceptos sobre el precio: cabal precio, y justo precio. Cuando un precio es justo y cabal, las dos partes ganan. Esto es la filosofía del *pricing*: ganar, ganar.

## Capítulo III

### Metodología

#### 3.1 Diseño de la investigación

El presente trabajo es de diseño estudio de caso, porque es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Al respecto Smith (2019), afirma que “el término estudio de caso por lo general implica la investigación confinada a una sola unidad de análisis, lo que podría ser un órgano único, empresa, industria o incluso de país” (p.134).

Por otra parte Yin (2003), añade que el estudio de caso es una estrategia de investigación usado para varias situaciones, incluyendo: estudios organizacionales y de administración, investigación de planeamiento, tesis en las ciencias sociales, disciplinas académicas así como campos profesionales, tal como administración de negocios, un proceso etc.

En tal sentido queda claro el auge del uso de “técnicas cualitativas como el estudio de casos en diferentes áreas de la administración de empresas. Las organizaciones se han convertido en fenómenos realmente complejos que requieren de investigaciones que exploren y generen teoría para las organizaciones y para la sociedad” (Castro, 2010, p.51).

Los tipos de estudio de caso empleados en la investigación son: los Estudios de Caso Exploratorio y Descriptivo (Smith, 2019). Es exploratorio, porque en la fase inicial, precisa llevar a cabo una investigación preliminar de cómo y por qué las prácticas particulares son adoptadas, a fin de familiarizarse con la situación o fenómeno sobre la que no encontramos un marco teórico definido, específicamente en las etapas de diagnóstico situacional y la identificación de los factores de referencia del *pricing* en la empresa; y es de tipo descriptivo, porque responde las cuestiones planteadas en las preguntas de la investigación,

que son aspectos que tratan de analizar “cómo” ocurren las prácticas del *pricing* o estrategia de fijación de precios observadas en su contexto real, específicamente en las siguientes etapas: análisis del *pricing* en función de los costos, análisis del *pricing* en función de la competencia y análisis del *pricing* en función al valor para el cliente .

### **3.2 Idoneidad del diseño**

La presente investigación siguió los criterios de idoneidad planteados por Yin (2003), quien propone que, para optar por una estrategia de investigación de estudio de caso, es conveniente considerar: (a) El tipo de pregunta de investigación, (b) El control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos (c) El foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico.

Por lo tanto el diseño es idóneo porque la investigación estudia a profundidad un evento contemporáneo y, sobre todo, en su contexto real; y sobre el que no tiene ningún control de comportamiento. Asimismo, la investigación parte de una pregunta del tipo “cómo”, la cual es la básica para los estudios de caso con carácter narrativo. Asimismo, infiere que el investigador no tiene completo control sobre los eventos, los cuales son fenómenos actuales y conectados a contextos vivenciales (Yin, 2003).

Es pertinente o idóneo el estudio de caso para la presente investigación, porque el método del caso es un tipo de investigación empírica sobre fenómenos contemporáneos a profundidad y por sobre todo, en su contexto real (Yin, 2003). Es importante recalcar que el estudio a profundidad requiere de la realización de trabajos netamente de campo y el uso de herramientas, como ser la entrevista a profundidad.

Para evidenciar la idoneidad del diseño, en este estudio, la principal unidad de análisis fue la empresa, y al mismo tiempo el caso de estudio. El tipo básico de diseño utilizado es el diseño de caso único, de manera holística; vale decir, al interior del caso no existieron sub unidades de análisis, tal como se puede apreciar en el primer cuadrante de la Figura 19.

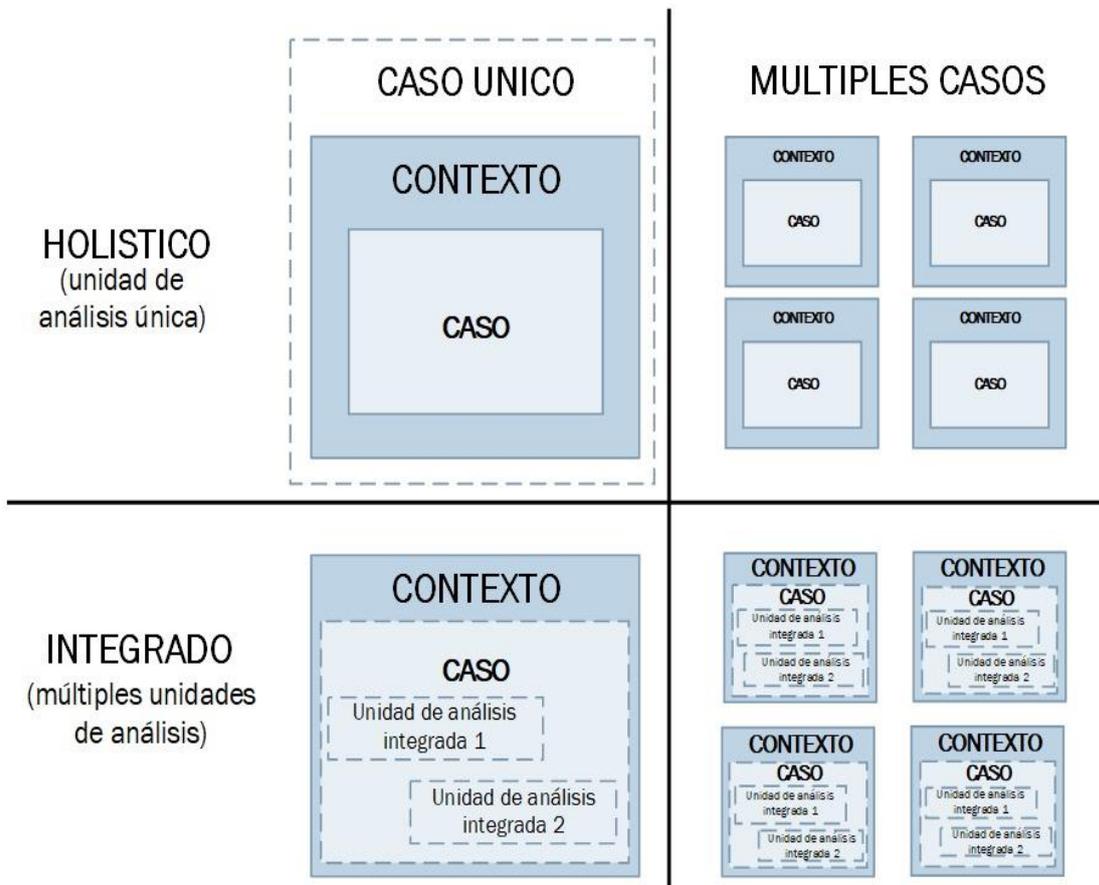


Figura 19. Tipos básicos de diseño para estudios de caso

Fuente: Yin (2018)

Dado que el estudio de caso resulta ser la metodología pertinente para el tipo de investigación propuesta, se considera su diseño una oportunidad para comprender la complejidad del *pricing* como análisis de la fijación estratégica del precio.

### 3.3 Preguntas de investigación

De acuerdo con esta óptica es preciso recalcar que la columna vertebral de la investigación de enfoque cualitativo, está determinada por la definición de las preguntas. En tal sentido, los Anexos n° 4, 5, 6, 7 y 8 contienen las guías de entrevistas, las mismas que se constituyeron como la guía de preguntas que se buscaron responder en la presente investigación.

Evidentemente para analizar los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, la investigación tuvo como pregunta principal: ¿cómo es el *pricing* en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda?

Para describir el “cómo” ocurre el fenómeno del *pricing* de los productos de Apropal, se busca además, responder las siguientes preguntas: (a) ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto del *pricing*?; (b) ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la Cooperativa?; (c) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de los costos de conserva de palmito?; (d) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de la competencia de Apropal?; y (e) ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función del valor para el cliente de la Cooperativa Apropal?.

Con estas preguntas, se logró explorar y describir los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa; las mismas que se encuentran narrados de manera detallada en el capítulo IV.

### **3.4 Consentimiento informado**

En la presente investigación, se solicitó permiso correspondiente para grabar las entrevistas utilizadas en el estudio de caso, y publicarlas parcialmente sin mencionar su nombre.

La participación en las entrevistas del estudio de caso, era de manera voluntaria. Del mismo modo, la cooperativa motivo de estudio, otorgó amplio apoyo y consentimiento para la inmersión y en formar parte de la investigación (Anexo 2). Los entrevistados recibieron una comunicación por escrito, cuya recepción se consideró como el consentimiento informado (Anexo 1).

### **3.5 Confidencialidad**

A fin de mantener la confidencialidad, como investigador se ha garantizado a los directivos de la cooperativa que los nombres de los entrevistados se mantendrían en el anonimato y de igual forma con los datos financieros se estarían publicando parcialmente, para mantener la privacidad y proteger la seguridad de la cooperativa.

De igual manera los documentos, las filmaciones, las grabaciones, las imágenes fotográficas, las transcripciones y otros; fueron codificados y custodiados con el apoyo del software NVivo 12.

### **3.6 Herramientas de recolección de datos**

Sobre herramientas Yin (2018), considera que la evidencia del estudio de caso puede provenir de muchas fuentes. Sin embargo, seis de ellos son las principales: documentación, registros de archivo, entrevistas, observaciones directas, observación participante y artefactos físicos. Cada fuente está asociada con un conjunto de datos o evidencia.

Para la inmersión del estudio de caso del *pricing*, se utilizaron cinco herramientas de recolección de datos, las mismas que han permitido maximizar la calidad del estudio de caso. Estas fueron la documentación, registros de archivos del área financiero, guías de entrevistas, observación directa al área de producción, y artefactos (cámara fotográfica, filmadoras y celular).

### **3.7 Procesamientos de datos**

Las inmersiones a la empresa se iniciaron el 29 de enero y se culminó el 31 de diciembre del año 2018. Las entrevistas con el Gerente General, el Presidente de la Cooperativa, el Gerente Financiero, el Gerente de Ventas, el Gerente de Producción, el Contador, Asistente Contable, entre otros, fueron grabadas con autorización de los entrevistados, y a su vez fueron transcritas; luego codificadas con el software NVivo 12,

para organizar, analizar y encontrar perspectivas en los datos semiestructurados y en los datos cualitativos tales como: entrevistas, respuestas de encuestas con preguntas abiertas, artículos, libros y contenido de la web.

En el proceso de la recolección de datos, fue el proceso metodológico de la Figura 20, el que guio el estudio de caso, y la guía de la entrevista siguió dicho proceso; no obstante, después de cada entrevista, la guía se reformuló sobre la base de los comentarios de las entrevistas anteriores. En tal sentido, el presente estudio de caso, utilizó guías de entrevistas para recopilar los datos, la misma que permitió a los entrevistados narrar sus opiniones, experiencias, conocimientos y percepciones. Al respecto Barzelay y Velarde (2004) afirman que, las entrevista abiertas generan abundante informaciones.

### **3.7.1 Diagnóstico situacional.**

Respecto al procesamiento del diagnóstico situacional del estudio, antes de iniciar el diálogo, se elaboró guías de entrevistas que sirvió de marco para conducir el diálogo. Dichas guías de entrevistas permitieron generar respuestas sobre la empresa como tal, el contexto de la misma y aspectos administrativos.

La información para esta parte del estudio de caso fue obtenida de informantes que pertenecen a la plana directiva de la cooperativa. Para esta sección, se utilizó la guía de entrevista “Diagnostico situacional”, del Anexo 4, donde los códigos de preguntas de la primera columna fueron de dos tipos: el primero corresponde a una pregunta principal denominado “Pp” y el segundo tipo de preguntas corresponde a preguntas de detalles denominado “Pd”, esta permite obtener mayor información sobre la pregunta principal. La segunda columna corresponde a la información requerida como especie de idea fuerza o categorización. La tercera columna corresponde a los detalles de las preguntas (Nájera, 2016).

En algún momento se ha incluido preguntas adicionales, porque la situación así lo ameritaba, y en algunas ocasiones fueron obviadas ciertas preguntas porque el entrevistado las respondió en momentos de responder otras preguntas.

Los documentos tales como el plan estratégico, organigrama, un video documental de Apropal, fueron los insumos para procesar el diagnóstico situacional. La entrevista y la filmación de todo el procesamiento técnico de la producción de conserva de palmito, también coadyuvaron en el procesamiento del diagnóstico. El uso del software Nvivo 12, permitió custodiar la gran cantidad de fuentes de información, asegurando de esa manera la triangulación, y sobre todo la confiabilidad e integridad de los insumos de información, para una posible auditoria y verificación después del cierre del caso.

### **3.7.2 Identificación de los factores de referencia.**

Con el propósito de fortalecer el contexto del estudio de caso e identificar los factores referencia del *pricing*, se utilizó la guía de entrevista: Identificación de los factores de referencia del Anexo 5. La información para esta parte del estudio fue obtenida de informantes que pertenecen a la plana directiva tanto administrativo y de producción de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, las mismas que fueron procesadas, resumidas y transcritas para luego subirlo al software NVivo 12. Adicionalmente, para recabar la información de la fuerza de mercado, se han visitado sitios web del rubro de interés. Para identificar los costos relevantes se ha recurrido a los registros de archivos del área contable.

### **3.7.3 Análisis del pricing en función de los costos.**

Se utilizó la Guía de entrevista: Análisis del pricing en función de los costos del Anexo 6. La información para esta parte del estudio fue obtenida de informantes que pertenecen al área financiera de la Cooperativa, las mismas que fueron resumidas y transcritas para ser procesadas y subirlo al software NVivo 12.

Visto de esta forma los registros de archivos, básicamente se utilizó el fijador de costos actual de Apropal, las mismas que luego fueron adaptados a tablas para el análisis. Otros documentos que coadyuvaron al análisis fueron: Reporte de los costos de producción del presente año, planillas de sueldos, salarios y eventuales, libro mayor analítico de gastos de fabricación y auxiliares de gastos generales. Respecto a artefacto, se utilizó una filmadora para evidenciar la entrevista con el área correspondiente.

#### **3.7.4 Análisis del pricing en función de la competencia.**

Se utilizó la Guía de entrevista: Análisis del pricing en función a la competencia del Anexo 7. La información fue obtenida de informantes que pertenecen al área administrativa, las mismas que fueron resumidas y transcritas para ser procesadas y alimentar el software NVivo 12. Se utilizó una filmadora para evidenciar las entrevistas con la plana administrativa.

#### **3.7.5 Análisis del pricing en función al valor para el cliente.**

Se utilizó la Guía de entrevista: Análisis del pricing en función del valor para el cliente del Anexo 8. De igual manera, la información fue obtenida de informantes que pertenecen al área administrativa, que fueron resumidas y transcritas para ser procesadas y subidas al software NVivo 12. Se utilizó una filmadora para evidenciar las entrevistas con gerencia general.

#### **3.7.6 Propuesta del método de pricing.**

Para procesar la sección de la propuesta como cierre del estudio de caso, se precisó de la construcción de varias hojas de cálculo en excel que, para asuntos del informe de la investigación, se presentan en tablas.

Para comenzar, se precisó la hoja de cálculo en excel del fijador de costo actual de la compañía (Tabla 8) y la hoja de cálculo del *pricing* en función al costo (Tabla 9), se estudió las fortalezas y debilidades del mismo. Otro documento que sirvió para procesar la

propuesta fue un informe del año 2015 elaborado por la consultora Xocium Peru S.A. sobre análisis de la estructura de costos y eficiencia financiera en la planta industrial de palmito de la cooperativa Apropal. Estos dos insumos fueron los antecedentes que permitieron tener un panorama de cómo y por dónde debería de comenzar la propuesta.

El primer insumo que se construye es la hoja de cálculo del reporte de la producción enero a diciembre 2018 (Tabla 10) que, ayudó a establecer el pago coherente al socio productor sobre la materia prima, que es el corazón del palmito. El reporte tiene columnas importantes que sirven de insumo para construir otros instrumentos de análisis para la toma de decisión. Gracias a este instrumento, se obtiene la hoja costos unitarios de la materia prima por formato (Tabla 11).

Para procesar el punto de equilibrio, fue necesario construir previamente el estado de costos de producción 2018 por su variabilidad de la Tabla 12. Adicionalmente a este, fue necesario construir el cuadro de cálculo del precio unitario y costo variable unitario de la Tabla 18, como insumo para hallar el punto de equilibrio. Gracias a estos cuadros se ha podido establecer la ganancia en base al punto de equilibrio de la Tabla 19.

Para procesar un informe que muestre la dinámica de la rentabilidad según formatos donde se compara el costo total por formato de la propuesta del trabajo de investigación, versus el precio de ventas del periodo analizado, fue necesario construir la hoja de cálculo de la rentabilidad según formato de la Tabla 20.

Para procesar el precio que propone el cliente, se precisó construir la hoja de cálculo de comparación de precios 2018 -2019 de la Tabla 22, cuadro comparativo entre precio propuesto por el cliente y la empresa. Acto seguido, se construyó la hoja de reducción de costos como propuesta de la Tabla 23. Y finalmente se construyó la hoja del análisis de rentabilidad en el escenario 2019, para la siguiente campaña, Tabla 24.

### **3.8 Validez y confiabilidad**

Todo investigador reconoce la necesidad de “No solo ser exacto en la medición de las cosas, sino también lógico en la interpretación del significado de esas mediciones. Las técnicas de pruebas educativas y psicológicas han acertado especialmente al exigir mediciones que tengan validez y rigurosidad demostrables” (Stake, 1999, p.94).

Dentro de este orden de ideas Yin (2003), sostiene que esta ocurre en la fase de recolección de la información y recomienda tres estrategias que permitirán asegurar de alguna manera la validez; y estas son: (a) La utilización de múltiples fuentes de información, (b) Se debe establecer una cadena de evidencia, y finalmente (c) Contar con informantes clave que revisen con eficacia los borradores del caso de estudio.

En cuanto al punto (a) se utilizaron entrevistas profundas, así como documentos de propiedad de la cooperativa, sitios web, plan estratégico y revisiones de terceros sobre la cooperativa como ser revistas de agroindustrias, tesis y otros. En cuanto al punto (b) la cadena se evidenció asegurándonos la conexión de la información con los objetivos de la investigación siguiendo el protocolo del proceso metodológico de la Figura 20 y de las preguntas orientadoras. Punto (c), en cuanto a los especialistas para revisar los borradores del caso de estudio, fueron: dos señoritas mercadóloga, expertas en el tema; un experto en negocios internacionales, administrador de profesión; una experta metodóloga de una importante universidad; un ingeniero industrial, asesor de empresas importantes en el Perú, todos ellos citados por medio de su URL correspondiente (Tabla 4); y adicional a esto, participó una señorita instructora de Software Shop Nvivo 12, vía video conferencia desde Colombia.

Frente a la formulación de la validez de contenido por jueces Aiken (2003), afirma que “Si expertos en la materia coinciden en que una prueba parece y actúa como un instrumento diseñado para medir lo que se supone debe medir, entonces se dice que posee

validez de contenido” (p.95). En tal sentido, los instrumentos guías de entrevistas, se sometieron a la validación de contenido por jueces mediante la V de Aiken, utilizando los juicios de los expertos de la Tabla 4. La valoración va desde 0.0 hasta 1.0; el valor 1:0 indica una perfecta coincidencia entre los jueces, respecto a la validez de los contenidos evaluados.

Las escalas de valores fueron:

0,6 = Si solo 3 jueces están de acuerdo

0.8 = Si solo 4 jueces están de acuerdo

1.0 = Si los 5 jueces están de acuerdo

La fórmula utilizada:

$$V = S / (n(c-1))$$

Donde:

V= Coeficiente de validez de contenido de Aiken

S= Valor asignado por el juez

n= Número de jueces

c= # de valores de la escala de valoración (dicotómica 1= de Acuerdo, 0= Desacuerdo).

La Tabla 4, describe los URL del perfil de los cinco expertos encargados de validar las guías de entrevistas de los Anexos 4, 5, 6, 7 y 8.

*Tabla 4.*

*Relación de expertos – Aiken*

| Nº | Nombres                       | Especialidad   | Empresa que laborar                            | Hoja de vida  |
|----|-------------------------------|--|--|---|
| 1. | José Eduardo, Vargas Torrejón | Administrador de Empresas                                    | Cooperativa agroindustrial del palmito APROPAL | <a href="https://www.linkedin.com/in/eduardo-vargas-torrej%C3%B2n-2124a621/?trk=public-profile-join-page">https://www.linkedin.com/in/eduardo-vargas-torrej%C3%B2n-2124a621/?trk=public-profile-join-page</a> . |
| 2. | Ruth Romero Huamaní           | Especialista en Metodología de la investigación cualitativa. | UNMS, PUCP                                     | <a href="mailto:rromeroh@unmsm.edu.pe">rromeroh@unmsm.edu.pe</a>  |

|    |                                    |                              |   |   |
|----|------------------------------------|------------------------------|---|---|
|    |                                    | Coordinadora de<br>Gi Mabpic | Catedrático de<br>postgrado en<br>CENTRUM<br>PUCP.<br>Vicepresidente de<br>operaciones en<br>Minera Ayllu<br>SAC.<br>Presidente<br>Ejecutivo en<br>Quality<br>Consulting SA.<br>Consultor<br>Principal en<br>CENTRUM<br>PUCP. |   |
| 3. | Federico Salvador<br>Wadsworth     | Ing. Industrial              |   | <a href="https://www.linkedin.com/in/federicosalvadorwadsworth/?originalSubdomain=pe#experience-section">https://www.linkedin.com/in/federicosalvadorwadsworth/?originalSubdomain=pe#experience-section</a>   |
| 4. | Uvencia De La<br>Cruz Reyes        | Mercadóloga                  | Directora de<br>Escuela<br>Marketing y<br>Negocios<br>Internacionales.<br>en Universidad<br>Peruana Unión<br>Perú   | <a href="https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=Reyes%20De%20la%20Cruz%20Uvencia&amp;origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER">https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=Reyes%20De%20la%20Cruz%20Uvencia&amp;origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER</a> |
| 5. | Mirella Beatriz<br>Saavedra Torres | Mercadóloga                  | Agencia<br>publicitaria Reve  | <a href="https://www.linkedin.com/in/mirella-beatriz-saavedra-torres-19089484/">https://www.linkedin.com/in/mirella-beatriz-saavedra-torres-19089484/</a>   |

A fin de validar el contenido de la guía de entrevista diagnóstico situacional del Anexo 4, la Tabla 5 describe las coincidencias de los juicios de los expertos. Estas valoraciones son extraídas de cada formato de validación de contenido para juicios de los cinco expertos, en este caso, del Anexo 3.

*Tabla 5.*

*Coincidencia de los cinco expertos - Aiken*

| Cód.   | Jueces |   |   |   |   | A | D |
|--------|--------|---|---|---|---|---|---|
|        | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |   |   |
| Pp.1   | A      | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.1.1 | A      | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.1.2 | A      | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.1.3 | A      | A | A | A | A | 5 | 0 |

|        |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|
| Pd.1.4 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.1.5 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.2   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.3   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.4   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.5   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.6   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.7   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.7.1 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pd.7.2 | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.8   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.9   | A | A | A | A | A | 5 | 0 |
| Pp.10  | A | A | A | A | A | 5 | 0 |

Reemplazando la fórmula con los datos requeridos  $V=5[5(2-1)]=1.0$ , se ha observado un coeficiente tal como 1.0 de acuerdo con el coeficiente de validez de contenido de Aiken, por lo que se considera como instrumentos válidos. La misma dinámica se aplicó con los otros instrumentos de los Anexos 5, 6, 7 y 8.

Respecto de la confiabilidad Creswell (2014), indica que la confiabilidad es cuando el enfoque del investigador es consistente entre diferentes investigadores y diferente proyecto. Ser objetivo es un aspecto esencial de la investigación competente; los investigadores deben examinar los métodos y conclusiones por sesgo. El estándar de validez y fiabilidad son importantes en investigación cualitativa.

En consecuencia para asegurar la confiabilidad, el presente estudio de caso, utilizó cinco estrategias. En primer lugar, el uso del protocolo del proceso metodológico de la Figura 20 que coadyuva de manera resumida los pasos a seguir. En segundo lugar, el uso de los procedimientos de las guías de entrevistas de los Anexos N° 4, 5, 6, 7 y 8 que fijó

los puntos para abordar con el propósito de obtener las informaciones sobre el *pricing* en la cooperativa.

En tercer lugar, utilización de procedimientos de codificación de la información que encapsula las informaciones abiertas (Figura 36). Cuarto lugar, la triangulación de informantes, es decir la consideración de actores que mantuvieron puntos de vista distintos durante el proceso de estudio, esto es fundamental para reconstruir el sentido global de la experiencia bajo estudio. “Dicha triangulación evita que el investigador asuma determinado punto de vista como propio al elaborar el relato y explicar el proceso estudiado. Obliga al investigador a considerar evidencia contradictoria, evitando así asumir su propia perspectiva como principio organizador del relato” (Barzelay y Velarde, 2004, p.38).

Quinto, el uso del software de Nvivo 12, para organizar y analizar fácilmente las informaciones; tal software permitió la generación de redes semánticas, nodos de categoría, anotaciones, relaciones y memos, que posibilitaron mantener la fiabilidad de los datos, así como los procedimientos realizados en el desarrollo del trabajo de investigación.

### **3.9 Proceso metodológico**

En cuanto al proceso metodológico de la Figura 20, ha sido construido según la teoría de tres autores: primero, De Jaime (2015, p.37), quien explica que el *pricing* “Debe diseñarse y desarrollarse como un proceso metodológico”; segundo, Kotler y Armstrong (2017, p. 301), quienes indican que existen “tres estrategias principales de fijación de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en la competencia”.

Tercero, se siguió las secuencias de diseño de un solo caso de estudio de manera holística, extraído de Yin (2018, p.84) “Case Study Method”, ver primer cuadrante de la

Figura 19. Del mismo modo, se adaptó los procedimientos de “estudio de caso único” del mismo autor (Yin, 2018, p.95).

El modelo del estudio de un caso se centra en el análisis profundo de unas unidades y su contexto de manera sistémica y holística. Comenta el autor que, Harvard Business School lo viene utilizando desde 1908 y lo considera como un método para evaluar unidades organizacionales (Sampieri, Collado, Batista 2014).



## Capítulo IV

### ***Pricing*, estrategia de fijación de precios: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda**

Una vez finalizado el trabajo de campo a través de entrevistas con la profundidad del caso, así como su correspondiente transcripción, codificación y categorización; a continuación, se presentan los hallazgos del estudio de caso, organizados según las preguntas norteadoras de la investigación y las categorías que se abordan. Tomando en consideración que muchos de los conceptos sobre *pricing* no se encuentran generalizados, se emplearon las teorías que explican de mejor manera la realidad del caso investigado.

Dentro de este orden de ideas la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal se constituye en la unidad de análisis en esta investigación. Los informantes son: Gerente General, presidente de la Cooperativa, Gerente Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Producción, Contador, Asistente Contable, entre otros. Los participantes mencionados previamente se les informó del objetivo de la investigación (Anexo 1); además, existe una carta de consentimiento de parte de la empresa, motivo de estudio (Anexo 2), con la cual la cooperativa otorga amplio apoyo y consentimiento en la inmersión y el uso de la información obtenida de la entrevista para la investigación. Cabe resaltar que en algunos casos un mismo informante proporcionó datos que correspondían a otras preguntas que pertenecían a otra categorización del estudio de caso.

La inmersión en la cooperativa tuvo una duración de doce meses de manera intermitente, de enero a diciembre 2018. Las grabaciones de las entrevistas se transcribieron en Word y se codificaron con el apoyo del software NVivo 12, aunque

se inició probando el AtlasTi, pero se descartó porque el primero posee mayores bondades para el tipo de investigación. Así también, algunas grabaciones no fueron transcritas porque no se relacionaba con la investigación; sin embargo, el entrevistado entraba en confianza para responder a las preguntas, propios de la investigación.

El capítulo ha sido organizado de la siguiente manera: Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda e Identificación de los factores de referencia del *pricing*, como fases exploratorias; Análisis del *pricing* en función de los costos de conserva de palmito, Análisis del *pricing* en función de la competencia de Apropal, y Análisis del *pricing* en función del valor para el cliente de la Cooperativa Apropal, como fases descriptivas. Finalmente, el análisis del fenómeno del *pricing* culmina con la propuesta de un modelo práctico, analítico y expositivo; y finalmente, se expone el diseño de codificación del estudio de caso que se reporta mediante el software Nvivo 12.

#### **4.1 Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial Apropal Ltda**

Como indica Yin (2003, p.3), esta primera fase exploratoria “Trata de familiarizarse con una situación o fenómeno sobre la que no encontramos un marco teórico de manera definida”, se procede a narrar el contexto de la unidad de análisis respondiendo a la pregunta orientadora: ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto?. Se siguió el orden de la guía de entrevista del Anexo 4, las mismas que fueron resumidas, ordenadas, y codificadas de acuerdo a las siguientes perspectivas: Primero, correspondiente a la historia y actualidad de la cooperativa Apropal; segundo, tomó en cuenta la misión, visión y valores de la cooperativa; tercero, se expuso los objetivos de la empresa; cuarto, se consideró la trazabilidad o

las procesamiento técnicas del producto; quinto, se narró los diferentes formatos de conserva del palmito; sexto, se narra la estructura organizacional; séptimo, los estándares de calidad; octavo, se analiza la matriz FODA; noveno, se analiza los valores de la cooperativa; décimo, el plan estratégico y finalmente elabora un resumen del diagnóstico situacional.

#### **4.1.1 Historia y actualidad de la Cooperativa Apropal.**

Respecto a la pregunta: ¿Cómo fueron los inicios de Cooperativa Agroindustrial del palmito Apropal? Ordenando y resumiendo las respuestas brindadas por los entrevistados se precisó que los inicios de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda tuvo una razón social anterior, que fue la asociación de Productores de Palmito Alianza Apropal. Esta se conforma en 1997 a partir de una iniciativa del gobierno peruano y con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Nace como una alternativa productiva dentro de la Ley para los agricultores de la selva norte del Perú, quienes habían sido devastados por el terrorismo y veían en la actividad de la coca su única fuente de supervivencia (Dirección de productividad Agraria, 2016).

En tal sentido Apropal inicialmente se conforman como Asociación de Productores, después pasa a conformar una sociedad anónima para la comercialización del producto denominado “Alianza S.A.”. Al inicio se exportaba a través de una tercera empresa exportadora.

¿Cómo se encuentra actualmente respecto al modelo de empresa, giro de negocio y proyectos de fortalecimiento? Las respuestas obtenidas revelaron que, en abril del 2015, Apropal se convierte en un modelo de Cooperativa que exporta directamente sus productos. Institucionalmente tiene más 18 años, cuyo giro de negocio es cultivar, procesar y exportar palmito en conservas para los mercados y consumidores

más exigentes del mundo. Al respecto, la Dirección de Productividad Agraria (2016) afirma que, Apropal es una organización de gestión autónoma, en la que participan únicamente personas naturales que desarrollan actividades integrales en la producción de palmito el cual luego es acopiado, procesado en conservas y comercializado en el mercado Europeo. Respecto a proyectos de fortalecimiento, Apropal durante su vida institucional ha gestionado y ejecutado proyectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades de sus asociados en aspectos técnico productivo y comercial de palmito.

Es preciso redactar de manera textual la declaración del presidente de Apropal: “Así es, se dio el cambio de un trabajo ilícito a un producto alternativo en la zona, y gracias a ello hemos cambiado, por muchos años ya estamos cambiando nuestra vida. Hoy en día, ya tenemos hasta hijos profesionales en la zona y que eso es un realce, antes con los trabajos ilícitos nunca se ha podido educar a los hijos, ahora en la zona tenemos bastantes hijos ya profesionales, muchas familias sus hijos estudian en universidades, institutos, y ya son profesionales”. Eso es en la actualidad la familia Apropal.

Afirmaron también que, Apropal cuenta con más de 950 hectáreas cultivadas con palmito. En cuanto a su ubicación, las operaciones de Apropal están asentadas en el corazón de la selva peruana – CP Alianza, Distrito de Caynarachi, Provincia de Lamas, región San Martín – con una importante presencia, con campos de cultivo, planta de producción y oficinas administrativas. Explicaron también que actualmente cuenta con más de 300 socios, pequeños agricultores y sus familias agrupadas en 14 comités ubicados entre las cuencas de los ríos Caynarachi y Shanusi, y más de 60 trabajadores entre permanentes y eventuales.

En total 600 familias beneficiadas cuya principal fuente de ingreso proveniente del palmito. La capacidad de producción es de 250,000 tallos al mes acopiados en 14 sectores de productores, esto significa un aproximado de 48 a 50 contenedores (FCL), Full Container Load, carga de contenedor completa que salen a conquistar los mercados internacionales cada año.

#### **4.1.2 Misión, visión y valores.**

Ante la pregunta ¿Cuál es la misión, visión y valores de la cooperativa?

Resumiendo, y ordenando las respuestas:

La misión de la cooperativa Apropal se enuncia de la siguiente manera: “somos una cooperativa que trabaja para mejorar la calidad de vida de nuestros socios y colaboradores” (Tello, 2017, p.25).

La visión de la cooperativa Apropal al 2021 es: “líder a nivel nacional y reconocido a nivel internacional por la producción y comercialización de palmitos de calidad, vendiendo a mercados exigentes y obteniendo precios competitivos para mejorar los ingresos de sus socios-colaboradores logrando la auto sostenibilidad y solidez financiera” (Tello, 2017, p.24).

Ahora bien en cuanto a precios competitivos como declara la visión, el gerente general afirmó: Al final todo cae en precios, o sea si no somos competitivo en el precio, el mercado nos saca, esto es así de frio. Entonces, la estructura de precios dada la competencia que tenemos cada vez más creciente, ahora localmente y siempre con Ecuador liderando el mercado, entonces tenemos que ser muy eficientes en el tema de precios. Esta declaración, es tomada en cuenta por el estudio de caso de la investigación.

Los principales valores que guían el desarrollo de la cooperativa son: respeto, cooperación, honestidad, equidad, transparencia y lealtad.

#### **4.1.3 Objetivo de la Cooperativa Apropal.**

Dentro de esta perspectiva los directivos declararon que, el objetivo que persigue la cooperativa es mejorar la calidad de vida de los socios y colaboradores, cuyos participantes son personas naturales que desarrollan actividades integrales en la producción de palmito, el cual luego es acopiado, procesado en conservas y comercializado en el mercado nacional e internacional, tomando en cuenta los estándares de calidad y los valores que guían el desarrollo de la cooperativa.

#### **4.1.4 Procesamiento técnico del producto.**

Para el presente ítem, se tuvo el privilegio de observar y filmar la planta de producción, en tanto el gerente de producción iba explicando en forma detallada la pregunta: ¿Cómo es el procesamiento técnico de la elaboración de conserva de palmito? La filmación de la trazabilidad se encuentra en custodia para mantener la reserva del caso. Ordenando y resumiendo, las respuestas a las preguntas fueron:

El palmito cultivado en conservas es un producto elaborado a base de corazones del palmito, los cuales después de un proceso de selección y eliminación de las envolturas o cáscara del tallo son cortados y lavados. Los trozos son sometidos a un proceso de escaldado con la finalidad de inactivar enzimas.

Luego son llenados en frascos de vidrio o envases de hojalata, siguiendo un estricto control en el peso drenado de palmito; se adiciona una solución compuesta por agua, sal y ácido cítrico, en seguida se procede al sellado hermético para ser sometido a un tratamiento térmico de esterilización para asegurar su estabilidad.

El producto final pasa por un periodo de observación. Al finalizar el proceso, se realiza el control de calidad del lote, dando la conformidad para su comercialización respectiva. La trazabilidad se esquematiza en la Figura 21.



*Figura 21.* Procesamiento técnico de la conserva del palmito

Sin duda, el tour que se hizo por toda la planta productiva de Apropal, fue admirable. Se pudo observar cómo cada proceso está perfectamente embonado, estamos convencido que “es esencial comprender cómo funcionan los procesos para

garantizar la competitividad de una empresa. Un proceso que no embone con las necesidades de la empresa la perjudicará cada minuto que opere” (Chase y Jacobs, 2014, p.108).

#### **4.1.5 Formatos de conserva de palmito.**

Los formatos o presentaciones de conserva de palmito fueron descritos de la siguiente manera: T. Entero: Tall Entero; K. Entero: Kilo Entero; K Med: Kilo medallón; Fco 460 Entero: Frasco entero 460; Fco E. 212: Frasco Entero 212; F 393: Frasco 393; A10T: Formato para galón en trozos. Estos fueron los formatos que se han fabricado mes a mes el año 2018, según entrevista al gerente de producción. Se aprecia en la Figura 21 algunos formatos de conserva de palmito.



*Figura 22. Formatos de conserva de palmito*

#### **4.1.6 Estructura organizacional.**

La estructura organizacional de la empresa es un factor que influye en el funcionamiento de una organización. Ante la pregunta ¿Cómo está constituido la estructura organizacional de la cooperativa? La alta dirección proporcionó su plan quinquenal en la cual se pudo extraer la estructura organizacional que se expone en la Figura 23.

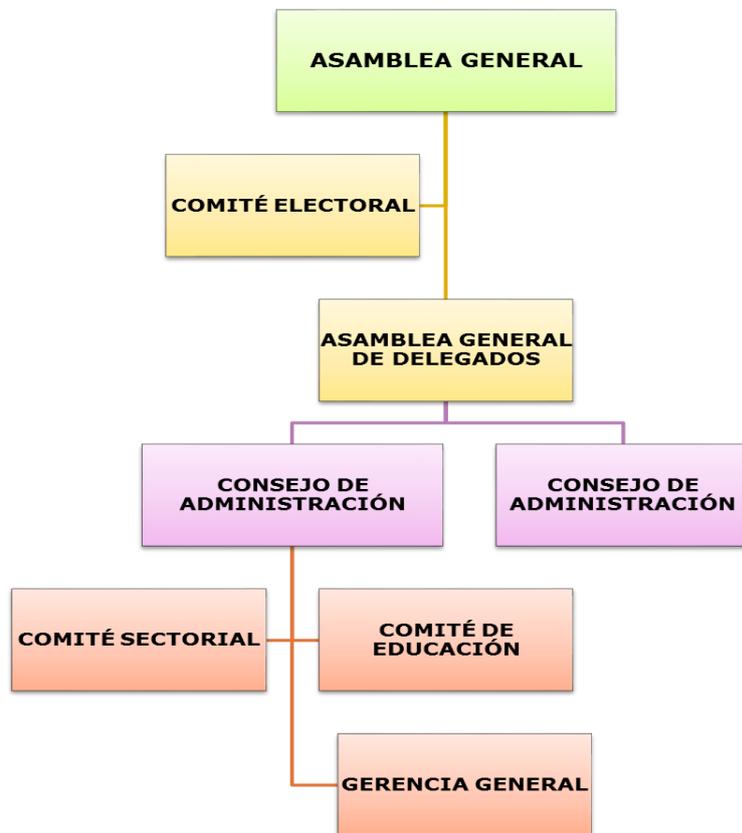


Figura 23. Organigrama de la cooperativa

Se aprecia que la cooperativa está organizada inicialmente por la asamblea general, seguida del comité electoral, asamblea general de delegados, luego apreciamos el consejo administrativo. De esta, se despliega el comité sectorial y el comité de educación. Finalmente, la gerencia general, quien cumple funciones específicas y niveles jerárquicos establecidos.

#### 4.1.7 Estándares de calidad.

Resumiendo y ordenando las respuestas, los directivos declararon que la cooperativa cuenta con estándares de calidad que garantiza el procesamiento y la exportación para los mercados y consumidores más exigentes del mundo. Desde el año 2016 la organización ha adquirido certificación IFS Food, certificado que indica que la empresa ha establecido procesos apropiados para garantizar la seguridad de

los productos que fabrica y que respeta las especificaciones de sus clientes y además la certificación HACCP para prácticas seguras de higiene, mantenimiento de la trazabilidad y compromiso de los directivos y de la gerencia en relación a su responsabilidad en la gestión de dichos procesos.

Como se puede apreciar, la cooperativa agroindustrial Apropal apuesta por un trabajo responsable. Al respecto Jiménez y Aldeanueva (2016), declaran que es inexcusable no considerar en la gestión de procesos, la maximización de beneficios y el uso de manera eficiente de los recursos, dado que son los únicos objetivos que debe apuntalar una empresa responsable. El autor refiere al trabajo con Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Debe señalarse que Apropal también cuenta con el sello de garantía Fairtrade, que funciona como distintivo positivo ofreciendo al consumidor seguridad acerca de los Valores Éticos del producto y garantizando que han sido producidos en condiciones de trabajo dignas y comprados a un precio justo que apoya el desarrollo sostenible de la organización productora. Este sello es de alcance internacional.

La última certificación que acaban de obtener y de la cual están muy contentos y orgullosos de haberlo obtenido, es la certificación orgánica, constituyéndose, así como la primera y única empresa del Perú y de Latino América en tener la certificación orgánica para el palmito de conserva.

#### **4.1.8 Análisis FODA.**

La alta dirección indicó que, Apropal cuenta con matriz FODA, la misma que fue elaborada mediante trabajos grupales, recogiendo información de la situación actual interna y externa de la cooperativa. La elaboración del FODA fue conducido y validada por una consultora empresarial a partir del plan estratégico Apropal 2016, con la finalidad de que la implementación de esta herramienta de gestión, contribuya

en la consecución de superar debilidades, reforzar fortalezas, aprovechar oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas en un entorno comercial que cambia constantemente.

Seguidamente se expone el contenido de la matriz FODA extraída del Plan Estratégico 2017 que fue elaborado por la Consultora MBA Tello (2017).

***Fortalezas:***

- a) Existe experiencia de 18 años en el cultivo de palmito a nivel de campo y en planta industrial.
- b) Aproximadamente el 70% de los socios son fieles a la cooperativa.
- c) La Cooperativa cuenta con una planta agroindustrial y local propio grande con capacidad de ampliación, que son respaldos financieros para acceder a créditos.
- d) El palmito producido es reconocido en el mercado nacional e internacional por su calidad.
- e) Cuentan con un gerente capacitado y muy comprometido con la calidad alimentaria y con experiencia en el área comercial, eso permitió a obtener las certificaciones y la oportunidad de extenderse a nuevos mercados.
- f) Se cuenta con certificación IFS, FLO CERT y permiso para exportar a EEUU.
- g) Se cuenta con experiencia en administración de fondos de cooperación.
- h) Cuentan con un proyecto de INNOVATE Perú.
- i) Se tiene una Línea de Crédito de ROOT CAPITAL
- j) Tienen como aliado estratégico a AGRITERRA y están buscando otros fondos de cooperación.
- k) La organización ha desarrollado experiencia en la recuperación de Draw Back e IGV.
- l) Se cuenta con una planta y local propio grande con capacidad de ampliación.

***Debilidades:***

- a) Limitado capital propio de trabajo a nivel de socios.
- b) Elevado riesgo dado que el 85% de las ventas están concentradas en un solo cliente.
- c) Escasa difusión del producto en el mercado nacional, limitada participación en ferias nacionales e internacionales que permita incentivar el consumo.
- d) Escasa identificación del socio con la cooperativa
- e) Baja productividad en campo, bajo rendimiento en materia prima debido a la mala cosecha.
- f) Hay problemas con manejo en campo por ejemplo el recalce y abonamiento, existe poca cultura de realizar abonamiento en campo.
- g) Insuficientes recursos para invertir en asesoría técnica de campo.
- h) Se necesita más técnicos de campo, al menos 1 o 2 más. Con 750 Has es imposible dar un buen servicio a todos los socios y mejorar rendimientos.
- i) No hay política de relevo generacional, insuficientes recursos para formación de líderes y dirigentes.
- j) No tienen personal para elaborar proyectos.
- k) Es necesario optimizar la producción en planta vía automatización de algunos procesos que reduzcan los costos de producción, es decir máquinas que ayuden a cortar el palmito de manera más eficiente como el medallón y automatizar el sistema de etiquetado que ahorraría el sueldo de tres operarios, es decir alrededor de S/50, 000.00 al año.

Se ha apreciado que, mediante trabajos grupales en talleres se ha recogido información de la situación actual interna de la cooperativa que contribuye en la consecución de reforzar fortalezas y superar debilidades.

***Oportunidades:***

Del mismo modo, se ha recogido información de las oportunidades y amenazas identificadas en los talleres grupales para aprovechar oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas en un entorno comercial que cambia constantemente:

- a) La forma legal de cooperativa permite captar fondos no reembolsables vía proyectos.
- b) Existencia de un mercado para conservas como palmito el cual no está explorado ni explotado.
- c) Hay oportunidades de mercado en Comercio Justo para Europa.
- d) Hay oportunidades de mercado en Orgánico para mercado internacional.
- e) Al ser cooperativa en selva hay beneficios tributarios con el Impuesto a la Renta.
- f) Normas de fomento a la exportación devolución de IGV Draw Back.

***Amenazas:***

- a) Presencia de más empresas competitivas en la zona (Grupo Romero – Agrícola Virú)
- b) Escaso hábito de consumo en el mercado nacional.
- c) Existencia de plagas en campo.
- d) Baja del precio del Palmito en el mercado internacional.
- e) Problemas climatológicos.
- f) Desastres en carreteras que interrumpen el tránsito y embarque de productos.

Como se sabe, la matriz FODA es simplemente el resultado de la interacción de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El sinceramiento de los trabajadores y todo el equipo técnico, administrativo, permiten conocer la realidad

interna y externa de la organización y en base a ello proponer estrategias que conlleven al logro de objetivos.

Se aprecia que las amenazas más importantes para la cooperativa son la baja del precio del palmito en el mercado internacional y la presencia de Grupo Romero con Agrícola Virú, que actualmente compra palmito en el sector del Pongo, elevando los precios de compra de la materia prima, por esto se hace necesaria la implementación de estrategias para fidelización de los socios y la búsqueda de nichos mercados con oferta de mejores precios.

#### **4.1.9 Análisis de valores de la cooperativa.**

Para la determinación de valores de la cooperativa, como primer paso socializó los valores del plan estratico del 2016 a nivel de socios, directivos, gerencia y equipo técnico. Esto sirvió como insumos para identificar los valores que se desea formar en la cooperativa Apropal para las gestiones siguientes. Se aplicó una metodología participativa, durante el trabajo se pudo percibir cuáles son los principales valores que se espera guíen el desarrollo de la cooperativa (Tello, 2017).

Los valores de la cooperativa, también conocidos como valores corporativos o valores centrales, son las creencias fundamentales en las que se basan el negocio y su comportamiento organizacional. Además, son los principios rectores que utiliza la cooperativa para gestionar sus asuntos internos, así como su relación con los clientes. Los principales valores priorizados se muestran en la Figura 24.



*Figura 24.* Valores de la cooperativa Apropal

#### **4.1.10 Plan estratégico.**

Resumiendo, las preguntas sobre el plan estratégico, la alta dirección describió lo siguiente:

Que el plan estratégico de la cooperativa de productores de palmito Apropal, se realiza como un servicio del Ministerio de Agricultura y Riego con el apoyo de Agriterra, cuyo objetivo del presente documento es generar una herramienta de gestión que guíe a la Cooperativa para identificar los objetivos de crecimiento que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de sus socios, lo cual involucra aspectos empresariales con acciones de impacto social para la organización.

Respecto a la estructuración del plan estratégico, la cooperativa contó con el asesoramiento de la consultora MBA Betty Elizabeth Tello Panduro. Se afirma que el desarrollo del plan estratégico (PE) de Apropal, se realizó en base a la actualización del PE de Apropal del 2016, modificándose los objetivos de acuerdo a las necesidades actuales de la cooperativa en este 2017 y considerando el horizonte de

ejecución en el 2018, para esto se analizaron los problemas, causas, efectos y alternativas de solución, se validó el análisis FODA, se actualizo la misión y visión, establecieron las modificaciones a los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto referencial, que constituyen el plan de acción general para los próximos 5 años (Tello, 2017).

Dentro de este orden de ideas la Figura 25 expone el mapa estratégico de la cooperativa Apropal, la misma que cuenta con 4 componentes del Balanced Score Card (financiero, mercado, procesos, socios y colaboradores), abordados con 7 objetivos estratégicos que se ejecutan a través de 31 estrategias (Cada una con su respectivo plan de acción). A continuación, se muestra el mapa estratégico:

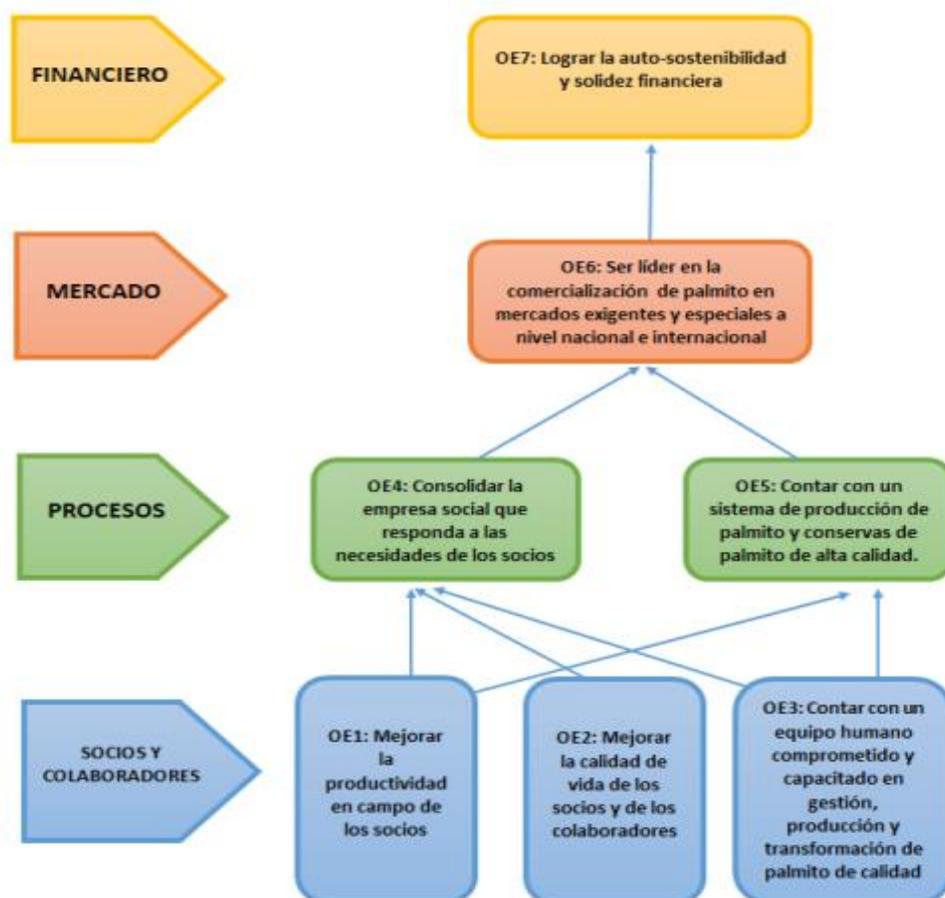


Figura 25. Mapa estratégico de la cooperativa Apropal

### ***Componentes socios y colaboradores:***

Es evidente que el componente está orientado a mejorar las condiciones de vida del socio y los colaboradores, garantizando el fortalecimiento de sus capacidades y con esto mejorando su crecimiento financiero y mejora de calidad de vida. Es sumamente importante considerar la que este componente está orientado a satisfacer las necesidades de los socios y colaboradores, motivo por el cual se requiere trabajar principalmente en dos aspectos, mejorar la productividad del cultivo del palmito en campo y también la ejecución de estrategias para fortalecer la fidelización de los socios con su cooperativa.

### ***Componente procesos:***

El cumplimiento de los objetivos del componente procesos, permitirá obtener los recursos tecnológicos, humanos, y en herramientas necesarias para ejecutar las estrategias de los otros componentes, es el motor del negocio de la organización.

### ***Componente mercado:***

Este componente contiene las estrategias dirigidas a fortalecer la articulación comercial de la cooperativa con el mercado nacional e internacional. Lo cual implica la búsqueda de mercados con mejores precios en el mercado internacional mediante las oportunidades que brindan las certificaciones Comercio Justo y organizar el desarrollo de mercado nacional mediante el posicionamiento de la marca Apropal.

El Objetivo Estratégico n° 6 (OE6) “Ser líder en la comercialización de palmito en mercados exigentes y especiales a nivel nacional e internacional” compromete ampliamente al trabajo de investigación de *pricing*, porque la cooperativa precisa de acciones y programas de marketing agresivo de empoderamiento de la empresa y de la marca a nivel nacional e internacional.

### ***Componente financiero:***

El componente financiero contiene las estrategias que permitirán lograr la auto sostenibilidad de la cooperativa y su logro es la consecuencia de la implementación de las estrategias de los otros componentes.

El Objetivo Estratégico N° 7 (OE7) “Lograr la auto-sostenibilidad y solidez financiera”, también compromete al trabajo de investigación. Este componente tiene cinco acciones estratégicas, dos de las cuales están ligadas al *pricing*: la estrategia n°1 “Establecer costos de producción anual actualizada definiendo el punto de equilibrio” y la estrategia n° 4 “Incrementar la rentabilidad de la empresa”.

#### **4.1.11 Resumen.**

Resumiendo esta primera fase exploratoria, tuvo como propósito familiarizarse con el fenómeno o la situación siguiendo tras el rastro de la pregunta orientadora ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto del pricing?; se halló que, la unidad de análisis del estudio de caso es la única de las 13 principales empresas en el Perú que, tiene el modelo de cooperativa que se dedican al Comercio Exterior Agropecuario de conservas de palmito. Las restantes 12, son empresas que tienen el modelo de Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL). Apropal, con más de 300 pequeños socios agricultores, fueron líderes por cinco años consecutivos en el Perú, en la exportación de palmito de conserva. Actualmente, se mantienen como una de las empresas principales del Perú que cultivan, procesan y exportan palmito en conservas para los mercados y consumidores más exigentes del mundo.

Se constató también que, es peculiar el inicio de Apropal debido a que nace como una alternativa productiva dentro de la ley para los agricultores de la selva del norte

del Perú, quienes habían sido devastados por el terrorismo y veían en la actividad de la coca su única fuente de supervivencia. Al respecto el presidente de Apropal declaró lo siguiente: Así es, se dio el cambio de un trabajo ilícito a un producto alternativo en la zona, y gracias a ello hemos cambiado, por muchos años ya estamos cambiado nuestra vida. Hoy en día, ya tenemos hasta hijos profesionales en la zona y que eso es un realce, antes con los trabajos ilícitos nunca se ha podido educar a los hijos, ahora en la zona tenemos bastantes hijos ya profesionales, muchas familias sus hijos estudian en universidades, institutos, y ya son profesionales.

Así también es sui géneris que una cooperativa cuyos socios sean pequeños agricultores, se encuentren compitiendo con empresas mundiales de exportación y situarse como una de las principales empresas agroexportadoras del Perú. En tal razón, llama nuestra atención el sistema de marketing, sus orígenes y el modelo de empresa como cooperativa, cuya visión para el 2021 es: “Ser líder a nivel nacional y reconocido a nivel internacional por la producción y comercialización de palmitos de calidad, vendiendo a mercados exigentes y obteniendo precios competitivos para mejorar los ingresos de sus socios-colaboradores logrando auto sostenibilidad y solidez financiera” (Tello, 2017, p.24).

También se ha identificado que “obtener precios competitivos para mejorar los ingresos de sus socios y trabajadores” como declara la visión institucional, es excesivamente gravoso para la cooperativa porque el sinceramiento del FODA revela lo siguiente: Elevado riesgo de debilidad dado que el 85% de las ventas están concentradas en un solo cliente quién determina el precio de venta; escasa difusión del producto en el mercado nacional, limitada participación en ferias nacionales e internacionales que permita incentivar el consumo; la necesidad de optimizar la producción en planta vía automatización de algunos procesos que reduzcan los costos

de producción; y las amenazas más importantes para la cooperativa son la baja del precio del palmito en el mercado internacional y la presencia de Grupo Romero con Agrícola Virú, que actualmente compra palmito en el sector del Pongo, elevando los precios de compra de la materia prima (Tello, 2017).

En la exploración se ha identificado que, es de gran preocupación el tema de *pricing* considerando que la visión de la cooperativa enfoca este fenómeno, el gerente general declara lo siguiente: “Al final todo cae en precios, o sea si no somos competitivo en el precio, el mercado nos saca, esto es así de frio. Entonces, la estructura de precios dada la competencia que tenemos cada vez más creciente, ahora localmente y siempre con Ecuador liderando el mercado, entonces tenemos que ser muy eficientes en el tema de precios”.

Ante tales situaciones de peculiaridad, nace el interés de enfocar la investigación como un estudio de caso, para precisar mediante un análisis sistemático aquellas circunstancias o fenómeno único, para ser más exacto, un análisis de estrategias de fijación de precios, tomando en cuenta que “la determinación de precios dentro del marketing ya no se contempla como un proceso tatico y de corto plazo, sino como un proceso estratégico al que en otros contextos internacionales se viene denominado *pricing*” (De Jaime, 2015, p. 21). Además, “hoy día el establecimiento estratégico de precios, o *pricing*, no es un arte negro, sino que, ahora es una ciencia que ha ganado en complejidad y requiere habilidades especiales” (De Jaime, 2015, p. 35).

La Figura 26, expone los instrumentos de la triangulación donde se explica de manera gráfica qué es lo han hablado los entrevistados y qué es lo que se ha hallado en la exploración respecto al nodo “Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto

del *pricing*”. Dichos materiales de la triangulación, están custodiados y guardados en el software NVivo 12.

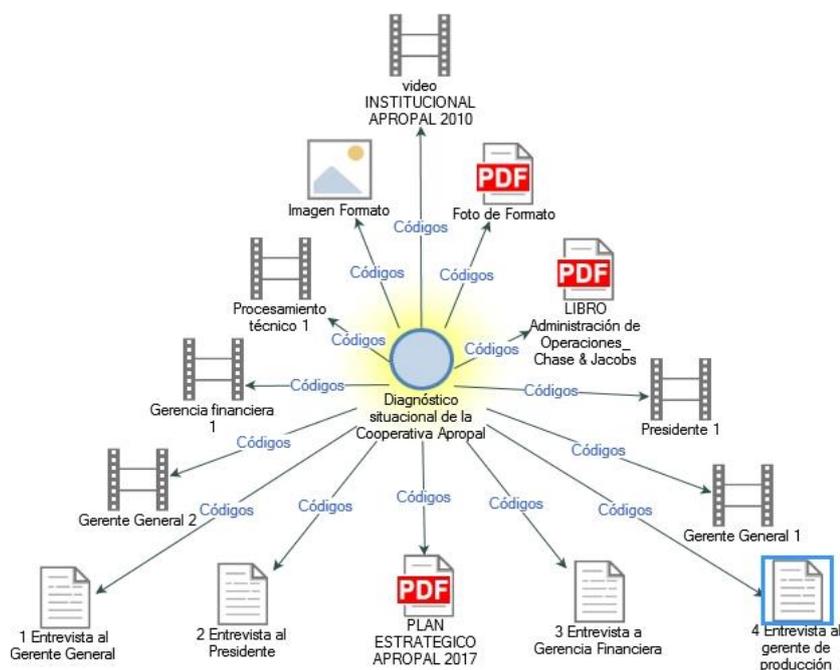


Figura 26. Diagrama de resumen del diagnóstico situacional

#### 4.2 Identificación de los factores de referencia del pricing

Esta segunda fase exploratoria “Identificación de los factores de referencia”, tiene el propósito de identificar los factores de referencia de las estrategias de fijación de precios determinantes en Apropal; y la pregunta orientadora es: ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa?

Siguiendo el orden de De Jaime (2015, p.37), además de un nuevo enfoque conceptual basado en el objetivo de valor, los factores de referencia que se destacan como más relevantes son: “Identificación de la fuerza del mercado; identificación de los costos relevantes de los productos; Identificación de los consumidores; Identificación de los competidores actuales”. Siguiendo estas perspectivas, se

desarrolla la guía de entrevista del Anexo 5, las mismas que fueron resumidos, ordenados y codificados con el software NVivo 12.

#### **4.2.1 Identificación de la fuerza del mercado de conserva de palmito.**

A fin de identificar la parte del mercado que consumen los productos de la cooperativa, que revela la representación que tiene Apropal en el mercado de conserva de palmito, indicaron lo siguiente:

El comportamiento de la cuota de mercado del sector ha sido favorable desde los inicios, es decir, Apropal ha ocupado el primer puesto en representación en el mercado de conserva de palmito. Indicaron que, por cinco años seguidos, Apropal fue la primera empresa agroexportadora del país, por el mayor volumen de exportación al mercado mundial. Sin embargo, aparecieron empresas transnacionales que cuentan con operaciones de producción en dos o más países. Esto implica que la fuerza de mercado se haya visto disminuidas; sin embargo, la cooperativa, se ubica entre las empresas de mayor exportación de palmito en conserva.

A fin de indicar la cuota de mercado de Apropal, la Figura 27 revela las ventas de los dos últimos años de las empresas agroexportadoras representativas del país. El año 2017, las ventas FOB de exportación de palmito del país, ascendió a 4'390,000.00 dólares, de los cuales 1'471,000.00 dólares americanos, representa a la cooperativa Apropal ocupando el segundo lugar. El año 2018, las ventas FOB de exportación de palmito ascendió a 6'429,000.00 dólares, de los cuales 1'221,000.00 dólares americanos, representa a la Cooperativa Apropal, manteniéndose en segundo lugar.

Considerando que la cuota de mercado representa el porcentaje de una industria, o las ventas totales de un mercado, que obtiene una empresa en particular durante un

período de tiempo específico. La cuota de mercado se calcula tomando las ventas de la compañía durante el período y dividiéndolo por las ventas totales de las industrias durante el mismo período. Esta métrica se utiliza para dar una idea general del tamaño de la cooperativa en relación con su mercado y sus competidores.

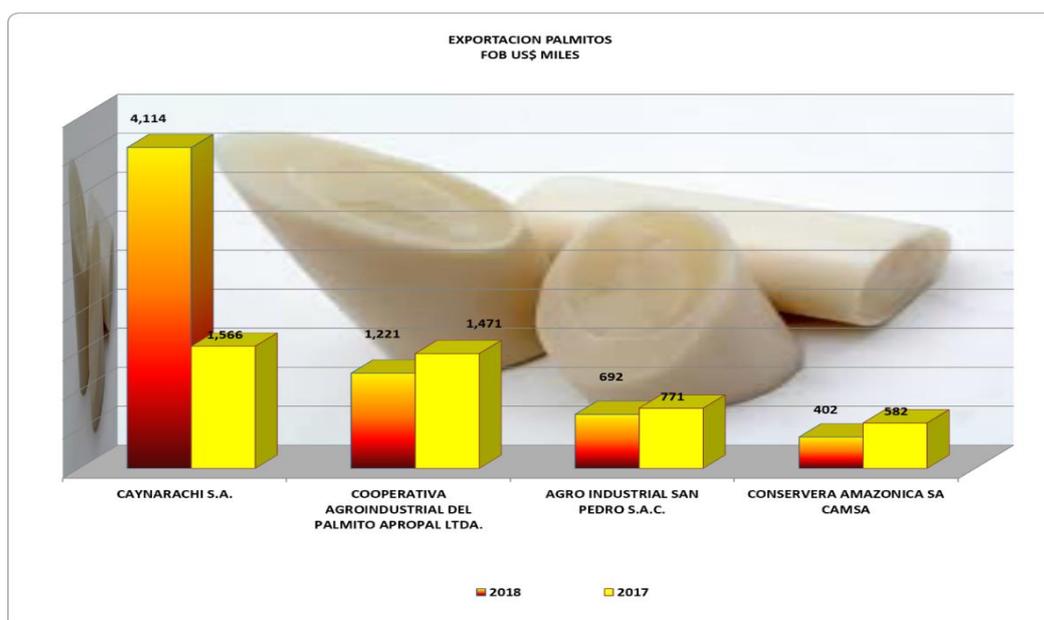


Figura 27. Empresas peruanas exportadoras de conserva de palmito 2017-2018

Fuente: Koo (2019)

En este sentido la cuota de mercado de la cooperativa agroexportadora para el año 2017, representó un 33.5 % de la exportación total del país (1'471,000.00 / 4'390,000.00). Para el año 2018 representó un 19 % de la exportación total del país (1'221,000.00 / 6'429,000.00). Los dos últimos años, la fracción o porcentaje que se obtuvo del total del mercado disponible o segmento del mercado, se ubica en el segundo lugar que está siendo suministrado por la cooperativa.

Es preciso indicar que, la cuota de mercado de exportación “se configura como el indicador de competitividad por excelencia para analizar el desempeño de mercado

de territorios y empresas en la gran mayoría del comercio nacional e internacional de bienes industriales y servicios” (Perles, Ramón, Sevilla, 2014, p. 267).

De este modo al identificar que el “poder de mercado” de Apropal se encuentra entre las primeras empresas agroexportadoras, con esta condición podrían tener la capacidad de subir sus precios por encima del nivel competitivo sin perder un volumen de ventas; también podrían tener la capacidad de mantener los precios, de forma rentable, por encima de los niveles competitivos o de restringir la oferta o la calidad por debajo de los niveles competitivos.

Sin embargo tal situación no acontece en Apropal por ser un caso muy especial, porque el 85% de sus productos, según información de la plana administrativa, son vendidos a un cliente de Francia, al no haber diversidad de clientes muchas veces estos clientes fijan ellos mismo el precio del producto, prácticamente la compañía está condicionada.

#### **4.2.2 Identificación de los costos relevantes de la conserva del palmito.**

El *pricing* como proceso metodológico considera que también es importante Identificar los costos relevantes de la compañía. Es evidente que una estrategia de precios a largo plazo debe conseguir que los precios sean rentables, superior a su precio de costo, y si hay algo que una empresa debe conocer muy bien son sus costos. Sin embargo, la empresa tiene que tomar decisiones de variaciones de precios de venta en el corto plazo, ya sea por lo que haga la competencia o cualquier otra razón. En estas situaciones, la empresa debe saber actuar frente aquellos costos fijos que seguirán existiendo, y que no van a variar sea cual sea el volumen de ventas; también deben saber actuar frente a una crisis que obliga a bajar los precios y hasta qué nivel de precio se debe bajar sabiendo que el nuevo precio reducido no cubre todos los costos.

Frente a aquella disyuntiva, la cooperativa tiene que actuar en los costos relevantes. Para el *pricing*, los costos relevantes son aquellos costos o servicios que varían con el volumen de actividad y sobre los que directamente se pueden actuar. Los costos relevantes en el *pricing* “la empresa tendrá que focalizarse prioritariamente en aquellos costos sobre los que se tenga la posibilidad de actuación directa, dejando de lado aquellos costos fijos que la empresa tendrá que mantener sea cual sea el volumen de ventas” (De Jaime, 2015, p. 66) . También declara el autor que, los costos que pueden variar con las decisiones de precios son los que tendrán la consideración de costos relevantes para el *pricing*; mientras aquellos que se mantengan fijos sin ninguna variación por el efecto de cambios en los precios, se deberán considerar como costos irrelevantes.

Tomando estas consideraciones, la actividad que se hizo bajo el enfoque del *pricing* fue preguntar al responsable de ventas y finanzas ¿cuáles son los conceptos de costos que en su empresa determinan el impacto sobre los beneficios de una decisión sobre los precios?, que, dicho sea de paso, éstas serán los costos exclusivos a considerar como relevantes.

Los responsables respondieron, que cuando sus clientes en Francia proponen un precio, ellos tienen cuidado en que tales precios cubran los costos, más un margen de ganancia. Los conceptos de costos que en la cooperativa determinan el impacto sobre los beneficios de una decisión sobre los precios, son los costos que, aunque no lo tienen discriminados los costos fijos ni los costos variables, los directivos tienen conciencia que, los costos fijos vendan o no vendan, igual lo asume la cooperativa; y que los costos variables son identificables y medibles por lo que se tiene posibilidad de actuación directa.

La gerencia financiera citó los costos relevantes para el *pricing* de la cooperativa y estas fueron: Los tallos de palmito, ácido cítrico, sal, envases, salarios del personal de planta, insumos industriales y los costos variables de comercialización; que básicamente son considerados como costos variables.

A todo esto se ha identificado que el *pricing* de la cooperativa es basado en costos. Se ha observado que tienen un fijador de costos que modestamente es determinado en un formato Excel. Posteriormente el presente caso de estudio estará abordando el análisis del *pricing* en función de los costos.

#### **4.2.3 Identificación de los consumidores.**

El *pricing* como proceso metodológico considera que también es importante identificar al consumidor o cliente porque proporciona a los dueños de negocios y vendedores, la métrica para administrar y mejorar el negocio. Comprender al cliente no solo lo ayudará a dirigir sus anuncios e información, sino que también lo ayudará a construir una relación valiosa.

En este sentido “el cliente se haya convertido en el elemento que decide el éxito o el fracaso de una empresa, según le otorgue o le retire su confianza para consumir o no los productos o servicios de un rival del mismo sector” (De Jaime, 2015).

Es más, respecto al *pricing*, el consumidor o cliente es el evaluador idóneo de una adecuada estrategia de fijación de precios. Así lo afirma Kotler y Armstrong (2017): “En última instancia, el consumidor es quien decidirá si el precio de un producto es el correcto” (p.301).

Con el objeto de identificar a los consumidores que acceden con asiduidad a los productos del estudio de caso, se hizo la siguiente pregunta ¿quiénes son sus consumidores actuales?; ordenado y resumiendo los responsables respondieron:

El 85 % de sus productos se exporta a Francia. Aquí se tiene dos grandes clientes, uno es la Importadora Euro Pastenaires quienes compran un volumen importante de 80% de la producción, y el otro es Ser Rochefontaine que también es un importador francés. De la misma manera, se llega al Líbano a una colonia francesa, con un 5% de la producción. También se exporta a Suiza y Bélgica.

Se ha identificado que solo tienen un cliente en Francia que es Euro Pastenaires, quienes llegan a los principales supermercados de Francia, que es el primer consumidor mundial de palmito.

Apropal, es un caso muy especial porque no hay diversidad de clientes, y muchas veces, es el mismo cliente quien fija los precios, y si no otorga a tal precio el cliente no lo compra, es decir, la compañía está condicionado al cliente, la empresa tiene que adaptarse al precio que pone el cliente.

#### **4.2.4 Identificación de los competidores actuales.**

El *pricing* como proceso metodológico considera que también es importante identificar a los competidores actuales, porque conocer las brechas en la industria creadas por sus competidores, le brinda oportunidades para llenarlas. Es extremadamente importante conocer el posicionamiento, los precios, las fortalezas y debilidades de sus competidores.

En este sentido hacer crecer su negocio requiere que esté constantemente aprendiendo sobre él y haciendo los ajustes necesarios. Sin embargo, solo se puede crecer y mejorar cuando se aprende en relación consigo mismo y los otros. Por eso, es importante que las empresas tengan competidores. Aprender sobre su negocio en relación con la competencia ampliará su conocimiento sobre su público objetivo y la industria para que pueda refinar su estrategia comercial.

En ese contexto Kotler y Armstrong (2017), afirman que, el *pricing* basada en la competencia “implica establecer precios con base en estrategias, costos, precios y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basan sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobren por productos similares” (p.308).

Con el objeto de identificar las empresas con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de las ya existente en el mercado, se formuló la pregunta ¿Quiénes son sus competidores actuales? Ordenando y resumiendo las respuestas de los directivos fueron:

Apropal estuvo mucho tiempo solos en el valle; sin embargo, hace cuatro años ingresó Agro Industria San Pedro S.A.C. que comenzó acopiar en la misma zona Alianza, actualmente se ha instalado el Grupo Virú, quienes están trabajando con áreas propias, con agricultura extensiva, en ese sentido, Apropal tiene mucho que aprender, la presencia de la competencia la están viendo por el lado positivo.

En relación a la diferenciación de la materia prima que es el palmito, los clientes afirman que prefieren comprar los palmitos de Apropal por el sabor, las condiciones organolépticas de los sentidos, el color, la textura y el sabor.

Sin embargo, aquello no es suficiente, la gerencia afirmó lo siguiente: “pero al final todo cae en precios, si no somos competitivo en el precio, el mercado nos saca, esto es así de frio, entonces la estructura de precios, dada la competencia que tenemos cada vez más creciente, ahora localmente y siempre con Ecuador liderando el mercado, entonces tenemos que ser muy eficientes en el tema de precios”. No obstante, al momento de fijar precio, la competencia no es tomada en cuenta porque los precios de Apropal están condicionados al precio que propone el cliente de Francia que compra el 85% de la producción.

#### 4.2.5 Resumen.

Resumiendo esta fase exploratoria, que tuvo como propósito familiarizarse con el fenómeno o la situación siguiendo tras el rastro de la pregunta orientadora: ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa?; se identificó que, los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa son:

Primero, la fuerza de mercado (2017 el 33.5% y 2018 el 19%), no obstante, de encontrarse entre las primeras empresas agroexportadoras con alto poder de mercado; sin embargo, la situación de la empresa es un caso muy especial, porque el 85% de sus productos es vendido a un solo cliente, al no haber diversidad de clientes muchas veces estos clientes fijan ellos mismo el precio del producto, prácticamente el uso del *pricing* de la cooperativa está condicionado al cliente.

Segundo, respecto a los costos relevantes se ha identificado que el *pricing* de la empresa no focaliza prioritariamente aquellos costos sobre los que se tenga la posibilidad de actuación directa, y también dejan de lado aquellos costos fijos que la empresa tendrá que mantener sea cual sea el volumen de ventas por una sencilla razón, que su fijador de costos no discrimina los costos fijos y los costos variables. Apropal no diseña ni desarrolla un proceso metodológico de un *pricing* basado en el objetivo del valor, sino que, utiliza una estrategia de fijación de precios basado en los costos, pero de una manera sencilla.

Tercero, se ha identificado que solamente tienen un solo consumidores (85% de la producción). Los factores de referencia de no contar con diversidad de clientes, muchas veces el mismo cliente es quien fija los precios, y si no se otorga a tal precio el cliente no lo compra, es decir, *pricing* en el interior de la cooperativa está

condicionado en gran medida al cliente. No se cuenta con una gran cantidad de cliente como para elegir a un mejor postor. En esta situación el *pricing* de la cooperativa es un fenómeno o un caso muy especial.

Y cuarto, se ha identificado que el factor de la competencia no determina en gran medida el *pricing* en el interior de la cooperativa, porque están en un mercado que, consideramos que no es un mercado de competencia pura porque no hay tantísimos vendedores y hay un solo producto que no tiene tanta diferencia en relación a los otros vendedores.

Con todos los factores de referencia mencionada, el estudio de caso ha identificado que el tipo de *pricing* empleado, es en base a costos. Esto significa que la empresa del estudio de caso coloca su atención en los costos para no perder y dependen de un solo cliente. Del mismo modo, el estudio de caso ha identificado que las condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, los costos no son tan analítico.

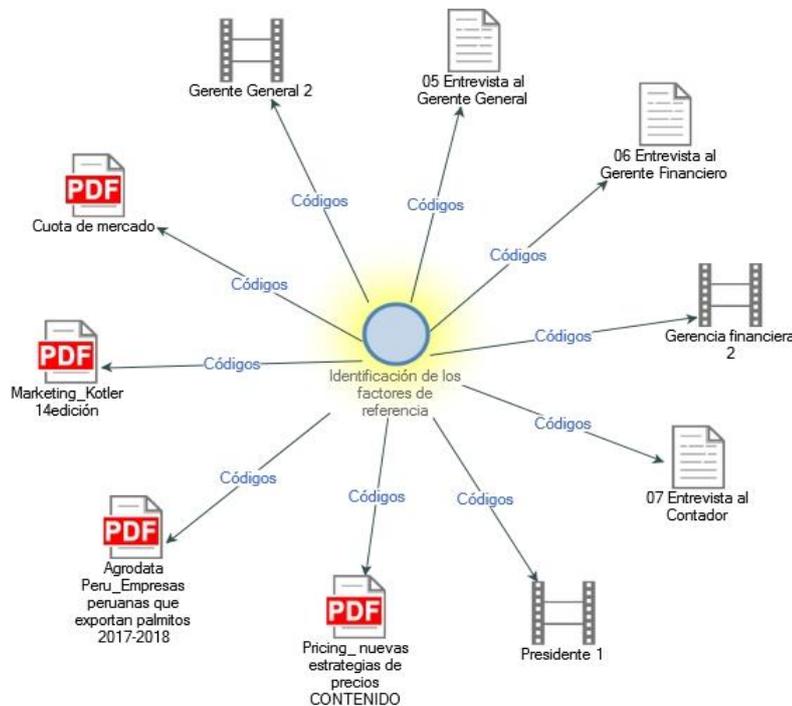


Figura 28. Diagrama de resumen de la identificación de los factores de referencia del pricing

Desde la perspectiva más general la Figura 28, expone los instrumentos de la triangulación donde el diagrama evidencia los materiales recurridos y la transcripción de lo que han hablado los entrevistados respecto al nodo: “Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa”. Dichos materiales de la triangulación, están custodiados y guardados en el software NVivo 12.

Al finalizar la fase exploratoria, mediante entrevistas que fue guiada con los instrumentos de los Anexos 4 y 5, guía de entrevista, se procede con la fase descriptiva respecto a los análisis del tipo de estrategia de fijación de precio basado en los costos empleada actualmente por la cooperativa.

### **4.3 Análisis del pricing en función de los costos de conserva de palmito**

#### **4.3.1 Aspectos introductorios del análisis.**

En razón de la primera fase exploratoria, la siguiente fase describe de manera analítica el *pricing* identificado por el estudio de caso que viene a ser el *pricing* basado en los costos que emplean actualmente. Cabe recalcar que por razones de confidencialidad de la información sobre los costos y debido a la ética de la investigación, algunos datos han sido adaptados del original y en algunos casos simulados para mantener la confidencialidad de la compañía; no obstante, manteniendo la dinámica que corresponde, y además el fijador de costo está custodiado en el software NVivo 12.

Tomando en cuenta la afirmación de Kotler y Armstrong (2012), expresan que “los costos podrían ser un elemento importante en la estrategia de fijación de precios de una compañía” (p. 296), la pregunta orientadora del presente código o categoría está planteado de la siguiente manera: ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de

los costos de conserva de palmito?. Los instrumentos fueron la guía de entrevista del Anexo 6 y el fijador de costo actual, custodiado en el Nvivo 12.

Para describir el “cómo” ocurre el fenómeno del *pricing* de los productos de Apropal, se buscó responder las siguientes preguntas: ¿Qué elementos contempla Apropal en la estructuración de sus costos?, los responsables del área respondieron que el elemento principal es el corazón del pijuayo conocido como palmito, se adiciona una solución compuesta por agua, sal y ácido cítrico; el segundo elemento son los otros costos operativos que involucra la mano de obra, los gastos de distribución y ventas del producto y otros componentes relacionados con la conversión del producto; y el tercer elemento constituidos por los envases y embalajes del producto.

Si bien es cierto que la cooperativa toma como base los costos, se les preguntó si tenían implementado un sistema de costo, respondieron que no tienen implementado un sistema de costos a medida; sin embargo, añadieron que el nuevo software contable adquirido últimamente, tiene opciones para controlar costos pero que por ahora están migrando toda la contabilidad general al nuevo software y que posteriormente utilizarían.

#### **4.3.2 Fijador de costo actual.**

Ante la pregunta ¿Actualmente cómo fijan los costos por cada presentación y en qué condiciones las usan?, los responsables mostraron y describieron su fijador de costos en formato Excel, la misma que fueron adaptadas en Tablas. Las Tablas 6, 7 y 8 muestran cómo se fijan actualmente los costos unitarios por cada presentación o formato.

Previo a la Tabla de fijación del costo, la Tabla 6 revela lo siguiente: el peso en kilogramos de cada presentación, las unidades que contiene cada caja, el precio

unitario por envases y embalajes, el precio de compra del palmito, y el precio de venta por caja en dólares (t/c 3.30) y soles.

Tabla 6.

Contenidos por formato, envases y embalajes, precio por caja

| <b>Formato</b>                 | <b>Tall E</b> | <b>F460</b> | <b>Kg Ent</b> | <b>F393</b> | <b>F212</b> | <b>A10 T</b> |
|--------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------|--------------|
| <i>Kg netos</i>                | 0.220         | 0.250       | 0.500         | 0.220       | 0.115       | 1.825        |
| <i>Und x caja</i>              | 24            | 12          | 12            | 6           | 12          | 6            |
| Precio por envases y embalajes | S/.0.638      | S/.0.890    | S/.1.156      | S/.0.89     | S/.0.89     | S/.2.651     |
| Precio compra M.P.             | S/.1.00       | S/.1.10     | S/.2.00       | S/.0.80     | S/.0.60     | S/.2.00      |
| Precio venta Por Caja U\$\$    | \$25.60       | \$15.75     | \$25.50       | \$7.65      | \$10.40     | \$34.00      |
| Precio venta por caja S/.      | S/.84.48      | S/.51.98    | S/.84.15      | S/.25.25    | S/.34.32    | S/.112.20    |

Otros datos previos a la fijación de costos es la Tabla 7 de los costos operativos unitarios por presentación. El costo operativo neto que se ha prorrateado en la Tabla mencionada es la suma de S/. 2'389,472.66. Esto se ha obtenido de la suma total de los costos operativos que arroja el sistema de contabilidad general periodo 2018, cuyo monto total fue S/. 5'482,844.55 restando los envases y embalajes, la materia prima, los préstamos, los imprevistos, costo venta local y las inversiones como se aprecia en el siguiente cálculo:

|                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>Costo total 2018</b>            | <b>5'482,844.55</b> |
| (-) Envases y Embalajes            | 822,858.40          |
| (-) Materia Prima                  | 1,569,924.50        |
| (-) Prestamos                      | 208,296.00          |
| (-) Imprevistos                    | 148,344.95          |
| (-) Costos Venta Local             | 319,448.04          |
| (-) Inversiones                    | 24,500.00           |
| <b>Total, costo operativo neto</b> | <b>2'389,472.66</b> |

Con el cálculo del total costo operativo neto, la siguiente tabla muestra que la determinación de los costos operativos totales del periodo se repartió en base a los porcentajes de venta que representaron cada uno de los formatos.

Tabla 7.

*Costo operativo unitario por presentación*

| <b>Formatos</b> | <b>Nº de Unidades vendidas UND</b> | <b>Envasados para la venta Kg.</b> | <b>Porcentaje de ventas %</b> | <b>Costo Operativo sin envase y M.P.</b> | <b>Costo operativo por Formato</b> |
|-----------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|
| Tall E          | 685,225                            | 150,749.50                         | 43.04%                        | 1,028,424.95                             | 1.50                               |
| F460            | 246,378                            | 61,594.50                          | 17.59%                        | 420,202.52                               | 1.71                               |
| Kg Ent          | 101,686                            | 50,843.00                          | 14.52%                        | 346,854.95                               | 3.41                               |
| F393            | 31,080                             | 6,993.00                           | 2.00%                         | 47,706.80                                | 1.53                               |
| F212            | 24,267                             | 2,790.71                           | 0.80%                         | 19,038.41                                | 0.78                               |
| A10 T           | 42,348                             | 77,285.10                          | 22.07%                        | 527,245.03                               | 12.45                              |
| <b>Total</b>    | <b>1,130,984</b>                   | <b>350,255.81</b>                  | <b>100%</b>                   | <b>2,389,472.66</b>                      |                                    |

Finalmente respondiendo a la pregunta ¿Actualmente cómo fijan los costos por cada presentación y en qué condiciones las usan? La Tabla 8 expone cómo se fijan los costos de la cooperativa.

Tabla 8.

*Fijador de costo actual por formato*

| <b>Detalles de costos</b>              | <b>Tall E</b> | <b>F460</b>  | <b>Kg Ent</b> | <b>F393</b>  | <b>F212</b>  | <b>A10 T</b>  |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Costo M.P. x formato                   | 1.00          | 1.10         | 2.00          | 0.80         | 0.60         | 2.00          |
| Costo de envases x formato             | 0.64          | 0.89         | 1.16          | 0.89         | 0.89         | 2.65          |
| Otros costos operativos                | 1.50          | 1.71         | 3.41          | 1.53         | 0.78         | 12.45         |
| <b>Costo total por formato (Soles)</b> | <b>3.139</b>  | <b>3.696</b> | <b>6.567</b>  | <b>3.225</b> | <b>2.275</b> | <b>17.101</b> |

Los costos de materia prima por formato, se realiza tomando en consideración el precio de compra al productor preestablecido. Los costos de envases por formato, se calcula tomando como referencia el costo unitario de los envases y tapas de cada uno de los formatos según factura de compras. Los otros costos operativos unitarios por formato están constituidos por los costos de producción, comercialización,

financieros, y los gastos en servicio al socio. La suma de los tres componentes expone el costo unitario total por formato.

#### **4.3.3 El comprador como factor externo.**

Finalmente, ¿Cuál es el factor externo que afecta en las decisiones de fijación de precio del estudio de caso? De acuerdo a la Tabla 9, muestra que el precio propuesto por el comprador o consumidor de quien depende la naturaleza de la demanda, es el factor externo que afecta en la fijación de precios de los productos de Apropal. Entonces, los precios de los productos que propone el comprador, prácticamente es éste, el que fija el límite máximo en la estrategia de fijación de precios.

Esta realidad del estudio de caso kotler, Philip y Armstrong (2017, p.309), consideran como “Otros factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios”. Ellos afirman que además del valor percibido por los clientes, de los costos y las estrategias de los competidores, la empresa debe considerar varios factores internos y externos adicionales tales como: la estrategia general de marketing de la compañía, sus objetivos y su mezcla de marketing, así como aspectos organizacionales; y los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda, así como otros factores ambientales. En este caso, es el comprador de quien depende la naturaleza de la demanda.

#### **4.3.4 Pricing en base al costo.**

¿Cómo establece Apropal el *pricing* de sus productos en función al costo?, los responsables del área financiera explicaron que, la compañía parte de la estructuración del costo para luego fijar el precio, esto significa que el costo, es determinante para comparar con el precio que ofrece el comprador. Si los costos están por debajo del precio del comprador, bien por la compañía; pero si los costos

están por encima del precio que ofrece el comprador, la cooperativa asume tales pérdidas mediante la recuperación del IGV, más la restitución del drawbank.

La Tabla 9, describe el *pricing* en función al costo. Se observa que, una vez establecido el costo unitario por cada formato Tall E S/ 3.139; F460 S/ 3.696; Kg Ent S/ 6.567; F393 S/ 3.225; F212 S/ 2.275 y A10T S/ 17.101, se compara con el precio de venta por unidad que ofrece el comprador: Tall E S/ 3.52; F460 S/ 4.33; Kg Ent S/ 7.01; F393 S/ 4.21; F212 S/ 2.86 y A10T S/ 18.70.

Luego se obtiene la utilidad o pérdida por unidad, en este caso todos los formatos arrojan utilidad. Se sigue la misma dinámica por caja multiplicando por las unidades que contiene las cajas, y se determina la rentabilidad por caja.

El análisis de la gestión 2018 culmina determinando la rentabilidad por caja en porcentajes y añadiendo la recuperación del IGV más la restitución del drawbank.

Tabla 9.

Pricing en función al costo

| <b>Formato</b>                                     | <b>Tall E</b>  | <b>F460</b>    | <b>Kg Ent</b>  | <b>F393</b>    | <b>F212</b>    | <b>A10 T</b>   |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Kg. netos</i>                                   | 0.220          | 0.250          | 0.500          | 0.220          | 0.115          | 1.825          |
| <i>Und x caja</i>                                  | 24             | 12             | 12             | 6              | 12             | 6              |
| <i>Precio por envases y embalajes</i>              | S/.0.638       | S/.0.890       | S/.1.156       | S/.0.89        | S/.0.89        | S/.2.651       |
| Precio compra M.P.                                 | S/.1.00        | S/.1.10        | S/.2.00        | S/.0.80        | S/.0.60        | S/.2.00        |
| Precio venta por caja U\$                          | \$25.60        | \$15.75        | \$25.50        | \$7.65         | \$10.40        | \$34.00        |
| Precio venta por caja s/.                          | S/.84.48       | S/.51.98       | S/.84.15       | S/.25.25       | S/.34.32       | S/.112.20      |
| <i>Und x caja</i>                                  | 24             | 12             | 12             | 6              | 12             | 6              |
| <b>Detalles de costos</b>                          | <b>Tall E</b>  | <b>F460</b>    | <b>Kg Ent</b>  | <b>F393</b>    | <b>F212</b>    | <b>A10 T</b>   |
| Costo M.P. por formato                             | 1.00           | 1.10           | 2.00           | 0.80           | 0.60           | 2.00           |
| Costo de envases por formato                       | 0.64           | 0.89           | 1.16           | 0.89           | 0.89           | 2.65           |
| Otros costos operativos                            | 1.50           | 1.71           | 3.41           | 1.53           | 0.78           | 12.45          |
| <b>Costo total por formato (soles)</b>             | <b>3.139</b>   | <b>3.696</b>   | <b>6.567</b>   | <b>3.225</b>   | <b>2.275</b>   | <b>17.101</b>  |
| <b>Precio venta x unidad (soles)</b>               | <b>3.52</b>    | <b>4.33</b>    | <b>7.01</b>    | <b>4.21</b>    | <b>2.86</b>    | <b>18.70</b>   |
| <b>Utilidad o pérdida por unidad (soles)</b>       | <b>S/.0.38</b> | <b>S/.0.64</b> | <b>S/.0.45</b> | <b>S/.0.98</b> | <b>S/.0.59</b> | <b>S/.1.60</b> |
| <i>Costo total por caja</i>                        | 75.33          | 44.35          | 78.80          | 19.35          | 27.29          | 102.61         |
| <i>Precio por caja s/.</i>                         | 84.48          | 51.98          | 84.15          | 25.25          | 34.32          | 112.20         |
| <i>Utilidad o pérdida x caja (soles)</i>           | S/.9.15        | S/.7.63        | S/.5.35        | S/.5.90        | S/.7.03        | S/.9.59        |
| Rentabilidad por caja                              | 12.1%          | 17.2%          | 6.8%           | 30.5%          | 25.7%          | 9.3%           |
| Límite de pérdida en s/. por caja                  | 5.68           | 3.89           | 5.10           | 1.81           | 2.73           | 5.51           |
| <b>Pérdid o ganancia recuperación IGV+draw s/.</b> | <b>14.83</b>   | <b>11.52</b>   | <b>10.45</b>   | <b>7.71</b>    | <b>9.76</b>    | <b>15.11</b>   |

#### 4.3.5 Resumen.

Al analizar esta segunda fase descriptiva del estudio de caso el *pricing* en función al costo, se encontró que la fijación del precio es determinada por el comprador, significa que el comprador es quien fija el límite máximo del precio y los costos fija el límite mínimo en los precios que, para este caso de estudio, viene a ser la estrategia de fijación de precios elegido por la empresa. En tal sentido, Apropal coloca toda su atención en los costos.

Por lo tanto la estrategia en función al costo es un punto de partida para cualquier otra estrategia de fijación de precios, es la base para fijar un precio adecuado, es la estrategia que depende de la empresa y no de factores externos; por tal razón se constituye como un elemento importante para la fijación de precios de los productos de la cooperativa ante tal situación coyuntural, ver Tabla 9. Sin embargo, las condiciones en que se acumulan los costos no son por la existencia de una herramienta o un sistema de costos, lo cual no permite hacer otros tipos de análisis respecto a los costos y gastos. La gerencia financiera declaró que faltan herramientas de gestión que controlen los gastos y los costos.

Definitivamente los precios no deben establecerse bajo el criterio de cubrir los costos exclusivamente; sin embargo, no hay ningún método científico de fijar los precios de venta que no considere que los costos son un elemento esencial a considerar y evaluar para conseguir que los precios sean realmente rentables.

Es por eso que la Figura 29, expone los instrumentos de la triangulación donde el diagrama evidencia los instrumentos recurridos y la transcripción de lo que han hablado los entrevistados, respecto al nodo “Análisis del *pricing* en función al costo”. Dichos materiales de la triangulación, están custodiados y guardados en el software NVivo 12.

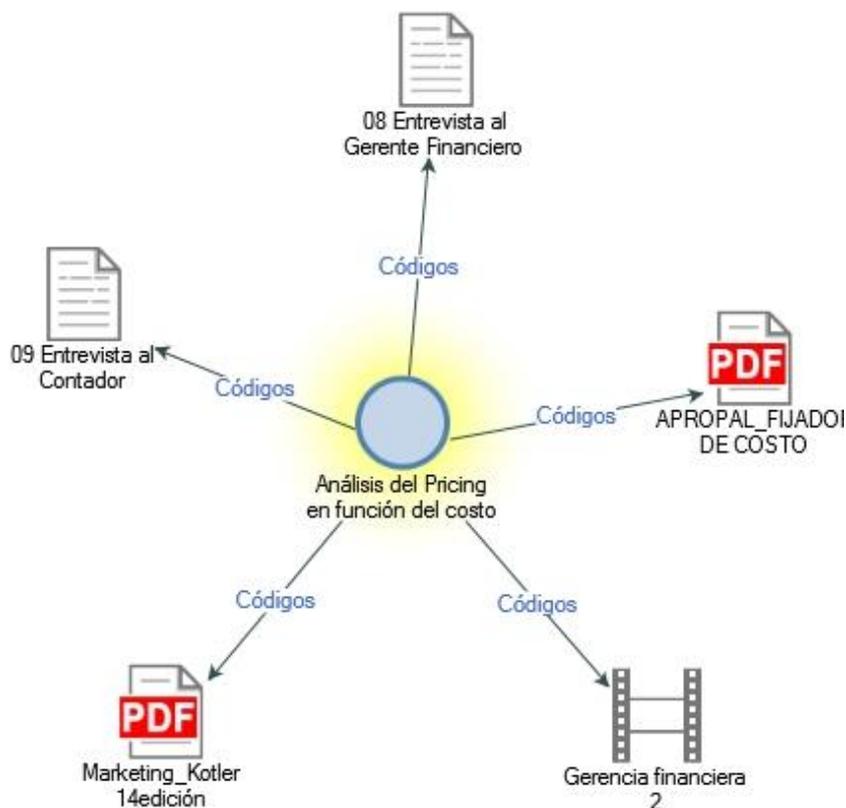


Figura 29. Diagrama de resumen del pricing en función al costo

#### 4.4 Análisis del pricing en función de la competencia de Apropal

Respeto a la pregunta orientadora: ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función de la competencia de Apropal?, se siguió las perspectivas de la guía de entrevista del Anexo 7, las mismas que fueron resumidos, ordenados y codificados con el software NVivo 12. Partiendo de la premisa de que la competencia toma en cuenta dos situaciones: la ventaja comparativa y la ventaja competitiva. Se afirmó que, el estudio de caso no califica para ninguno de las dos situaciones; en consecuencia, la competencia con los pares a nivel nacional, poco o nada influye en la estrategia de fijación de precio por las siguientes razones:

Ahora bien la ventaja comparativa es lo que le da su suelo, su naturaleza, lo que se tiene de beneficio en la zona. Esta ventaja no es sostenible para el estudio de caso porque todos los de la zona lo tienen, todos los competidores tienen el mismo suelo,

mismo clima, porque son ventajas comparativas que la naturaleza se los dio. En tal sentido, Apropal no tiene ventaja comparativa en relación a la competencia de sus pares en el país.

Con relación a la ventaja competitiva, es el valor agregado, es un plus, es lo que la empresa hace diferente y reúne tres características: Es diferente y difícil de imitar por otros, es sostenible con el tiempo y es rentable. En los productos de la cooperativa no hay ningún plus que Apropal haya gestionado porque sus productos son iguales que su competencia, es decir, no hay ventaja competitiva, a no ser de los productos orgánicos que están saliendo últimamente; sin embargo, las otras empresas también están incursionando por esa línea. Figura 30, expone evidencia del análisis del *pricing* en función a la competencia.

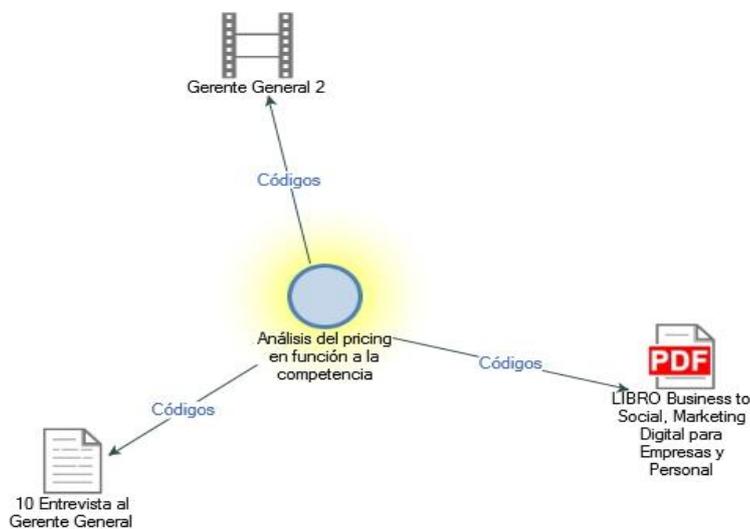


Figura 30. Evidencia del análisis en función a la competencia

#### 4.5 Análisis del pricing en función del valor para el cliente de la cooperativa

Ante la pregunta orientadora: ¿Cómo es el análisis del *pricing* en función del valor para el cliente de Apropal? De igual modo, se siguió las perspectivas de la guía de entrevista del Anexo 8, las mismas que fueron resumidos, ordenados y codificados con el software NVivo 12.

Los directivos sostuvieron que, el componente *pricing* en función del valor para el cliente, trabaja básicamente con el valor que percibe el cliente que compra el 85% del producto. Como sabemos, Apropal está frente a un consumidor corporativo que, distribuye a las principales tiendas en Francia. El cliente afirma que, prefieren comprar los palmitos de Apropal por el sabor, las condiciones organolépticas de los sentidos, el color, la textura y el sabor.

Visto de esta forma Kotler, Philip y Armstrong (2017, p.301), afirman que, “la fijación de precios basada en el valor para el cliente toma en consideración el valor percibido por los compradores”. El comprador o consumidor final es quien percibe el valor del producto porque él lo consume y está habilitado para dar un juicio de valor relacionado al sabor, la textura, y todos los detalles que son parte de la percepción que tiene el cliente sobre los productos de Apropal.

En tal sentido el primer valor que percibe el cliente de Apropal son los atributos del palmito y, en segundo lugar, al valor en el precio que el cliente ofrece y que le reporta utilidad. Figura 31, expone la evidencia del análisis del *pricing* en función al valor para el cliente.

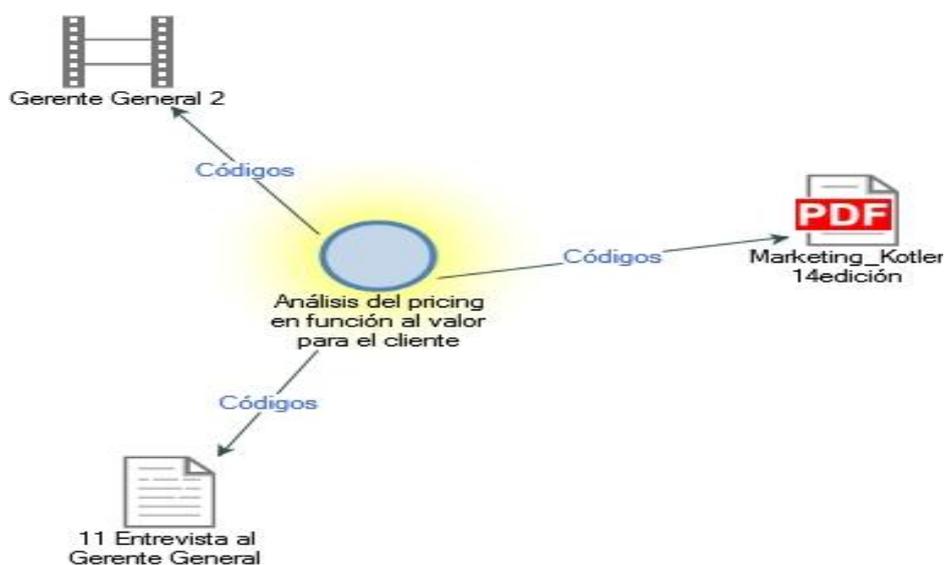


Figura 31. Evidencia pricing en función al valor para el cliente

#### 4.6 Pricing del estudio de caso

En lo esencial la Figura 32, describe cómo están compuesto los costos y cómo se fija los precios. Se observa que hay un límite de precio máximo y un límite de precio mínimo que, para este caso de estudio, vienen a ser el *pricing* en función a los costos como estrategia de fijación de precio en primera instancia, y el *pricing* en función al valor percibido por el cliente en segunda instancia.

En primer lugar, el estudio ha identificado que, la cooperativa tiene un *pricing* en función a los costos porque es la base y es un punto de partida para cualquier otra estrategia de fijación de precios, y porque esta estrategia depende de la empresa y no de factores externos; por tal razón se constituye como un elemento importante para la fijación de precios de los productos de la cooperativa, ante tal situación coyuntural, según Tabla 9.



Figura 32. Pricing en función al costo y cliente, del estudio de caso

El segundo aspecto, considerando las opiniones de Kotler, Philip y Armstrong (2017) quienes afirman que, la fijación de precios basada en el valor para el cliente, toma en consideración el valor percibido por los compradores; en este sentido, el primer valor que percibe el cliente de Apropal, son los atributos del palmito, tales como: el sabor, las condiciones organolépticas de los sentidos, el color, y la textura; en segundo lugar, al valor en el precio que le reporta utilidad.

Por lo tanto, el tipo de *pricing* empleado en Apropal es en base a costos y en base al cliente. Esto significa que la empresa del estudio de caso, coloca su atención en los costos para no perder y dependen del valor percibido por el cliente. Del mismo modo, el estudio de caso ha identificado que las condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, no son tan analítico.

#### **4.7 Propuesta de pricing en base a costos y valor para el cliente**

Después de haber hecho la exploración y las descripciones del *pricing* de la Cooperativa, se propone un modelo práctico, analítico y expositivo, contemplando el plan estratégico de la cooperativa, motivo de estudio.

Si bien es cierto que, en la actualidad no siempre pueden fijarse los precios exclusivamente en función del costo final del producto o servicios y sobre el mismo aplicar un margen de beneficios, no deja de ser una estrategia que fijan y revelan el nivel mínimo de precios que la cooperativa puede cobrar.

Sin embargo, aunque ya no sean referente clave del *pricing*, no por ello dejan de ser uno de los factores que toda estrategia de precios debe considerar. En tal sentido, el *pricing* debe partir de un profundo conocimiento de las técnicas de cálculo de costos y márgenes de contribución (De Jaime, 2015).

De igual manera, la consultora Xocium Perú S.A, quienes realizaron en diciembre del año 2015 un trabajo de análisis de la estructura de costos y eficiencia financiera en la planta industrial de palmito de la cooperativa Apropal, sostienen que, sobre los precios de venta poco se pueden hacer porque están regidos por la reglas de la oferta y la demanda; pero sobre los costos de producción si hay mucho por analizar y por discutir para generar mejoras que permitan enfrentar mejor el clima adverso que se viene (Inocente, 2015). Cabe recalcar que el trabajo del equipo mencionado, dio pie a la propuesta del estudio de caso.

Antes de entrar a la propuesta, es conveniente recalcar que la estrategia de fijación de precios basado en el costo, consiste en establecer los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, adicionando una tarifa razonable de utilidades por el sacrificio que realizó la empresa y los riesgos que asumió.

Así también los costos podrían ser un elemento importante en la estrategia de fijación de precios de una empresa (Kotler y Armstrong, 2017). Los mismos autores sostienen que, los costos son considerados como los límites inferiores o el piso, y el otro lado como extremo superior que, viene a ser en base al valor para el cliente; por lo que se argumenta que el *pricing* es un equilibrio entre el valor para el cliente y el costo.

Con estas consideraciones, las secciones siguientes proponen un *pricing*, o estrategias de precios basados en costos y cliente, que, sin caer en tentación de ser una receta inexistente, trata de narrar cómo se construye una estrategia de fijación de precios, de un modo adecuado al estudio de caso, aportando rigurosidad en la mecánica que se debe seguir, en el proceso de fijar un precio de manera expositivo, analítico y profesional; y todo ello se desarrolla acumulando, e interpretando de una manera minuciosa.

#### **4.7.1 Consideraciones metodológicas.**

La fórmula siguiente describe cómo se construye de manera expositiva y profesional, los costos totales aportando rigor en la mecánica que se debe seguir en el proceso de fijar un precio:

$$C_{mppf} + C_{oupf} + C_{epf} = C_{tpf}$$

Nomenclatura:

**C<sub>mppf</sub>**: Costo de materia prima por formato

**Coupf:** Costo operativo unitario por formato

**Cepf:** Costo de envases por formato

**Ctpf:** Costo total por formato

El Cmppf, se realiza en base a los datos levantados por compra de palmito de la gestión 2018, como se aprecia en la Tabla 10 y 11; tomando en consideración los kilogramos envasados.

Coupf, se elabora sumando los costos operativos mensuales de todo el periodo, estos costos se clasificaron en fijos y variables para el cálculo del punto de equilibrio. Los costos fijos y variables se clasifican a su vez en costos de producción, comercialización, financieros, administrativos y los gastos de servicio al socio. Los otros costos operativos totales por formato se reparten en base a los porcentajes de venta que representan cada uno de los formatos.

Cepf, se calcula tomando como referencia el costo unitario de los envases, tapas y transportes de cada uno de los formatos.

Ctpf, se calcula unificando los tres componentes anteriores.

#### **4.7.2 Costo de materia prima por formato.**

La problemática del costo de la materia prima radica en la mecánica de cómo controlan los costos de este primer elemento de producción por parte de los responsables de marketing y del área de producción. Al respecto, De Jaime (2015) afirma que “Una de las deficiencias que el marketing moderno tiene que cubrir es la ausencia de una debida formación financiera de los responsables de marketing, sin la cual las estrategias de valor son difícilmente aplicables” (p. 32).

En este sentido para proponer una estrategia de fijación de precio en función al costo, como componente inicial, en primer lugar, se levanta información de enero a

diciembre 2018 de los desembolsos y se estructura un cuadro de la producción, la misma que deber ser adaptado y separado mes a mes, como muestra la Tabla 10.

En ella se aprecia el mes, el número total de tallos que se acopian, su equivalente en kilogramos, el producto obtenido según formatos, también se presenta la cantidad de kilogramos escurridos que se envasa, y finalmente el total pagado del mes.

El levantamiento de datos del periodo de un año, mes a mes, se constituye como en el primer insumo para la propuesta, como cierre del caso.

Tabla 10.

Producción enero a diciembre 2018

| Mes            | N° Tallos      | Kg. Totales<br>por tallo | PRODUCTO OBTENIDO |               |               |             | Kilos<br>escurridos | Pago total<br>S/. |                   |
|----------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------|---------------------|-------------------|-------------------|
|                |                |                          | Tall E            | Kilo E        | FE 460        | A-10 E      |                     |                   | A-10 T            |
| Enero          | 287786         | 152012.31                | 112731            | 6254          | 8455          | 0           | 4768                | 38743.17          | 157246.30         |
| Febrero        | 231453         | 122256.48                | 67053             | 9535          | 18011         | 0           | 3967                | 31261.69          | 125693.60         |
| Marzo          | 244094         | 128933.62                | 60019             | 5900          | 32781         | 0           | 2620                | 29130.93          | 120848.10         |
| Abril          | 226742         | 119768.07                | 48438             | 0             | 32723         | 798         | 4021                | 27631.79          | 108113.80         |
| Mayo           | 236159         | 124742.25                | 2565              | 0             | 75716         | 995         | 2929                | 26654.60          | 105998.10         |
| Junio          | 217333         | 114798.12                | 15066             | 25095         | 18177         | 0           | 3512                | 26815.67          | 106073.70         |
| Julio          | 208381         | 110069.55                | 79165             | 7030          | 0             | 0           | 3375                | 27090.68          | 119141.00         |
| Agosto         | 250376         | 132251.86                | 79293             | 13528         | 3355          | 0           | 4409                | 33093.64          | 143723.75         |
| Septiembre     | 246394         | 130148.51                | 65960             | 10012         | 20464         | 0           | 4532                | 32904.10          | 142558.80         |
| Octubre        | 232254         | 122679.58                | 73394             | 13408         | 0             | 0           | 4307                | 30710.96          | 132294.10         |
| Noviembre      | 269590         | 142400.94                | 49720             | 10218         | 46478         | 0           | 4482                | 35846.55          | 157481.70         |
| Diciembre      | 244351         | 129069.37                | 95307             | 9564          | 4957          | 0           | 3726                | 33788.74          | 150754.55         |
| <b>Totales</b> | <b>2894913</b> | <b>1529130.66</b>        | <b>748711</b>     | <b>110544</b> | <b>261117</b> | <b>1793</b> | <b>46648</b>        | <b>373672.52</b>  | <b>1569927.50</b> |

En base a la información anterior, se elabora la Tabla 11 de costos unitario de la materia prima por formato que se visualiza en la última columna de la tabla. Además, la Tabla nos ayuda a distinguir el contenido en kilogramos por formado, la cantidad de envases según formato, los kilogramos envasados, el porcentaje de producción que representan cada uno de ellos, cuánto se pagó al productor según formato y cuánto cuesta unitariamente la materia prima en cada uno de los formatos vendidos.

*Tabla 11.*

*Costo de materia prima por formato*

| Formatos | Contenido por formato | N° de envases | Kilogramos envasados | Porcentaje de producc. | Pago al productor | Costo de materia prima por formato |
|----------|-----------------------|---------------|----------------------|------------------------|-------------------|------------------------------------|
| TE       | 0.22                  | 748711        | 164716.42            | 44%                    | 792,994.90        | 1.059                              |
| F 460    | 0.25                  | 261117        | 65279.25             | 17%                    | 298,516.80        | 1.143                              |
| KE       | 0.5                   | 110544        | 55272.00             | 15%                    | 255,948.80        | 2.315                              |
| F 393    | 0.225                 | 7600          | 2072.23              | 0.6%                   | 8,551.00          | 1.125                              |
| F 212    | 0.115                 | 7272          | 1200.00              | 0.3%                   | 4,000.00          | 0.550                              |
| A 10 T   | 1.825                 | 46648         | 85132.60             | 23%                    | 209,916.00        | 4.500                              |
| Total    |                       | 1181892       | 373672.50            | 100%                   | 1'569,927.50      |                                    |

**4.7.3 Costo operativo unitario por formato.**

La problemática del costo operativo unitario por cada formato, radica en la mecánica de cómo realizan la distribución de estos elementos, tomando un costo total 2018 y deduciendo componentes que no corresponden por apropiación inadecuada de cuentas contables, como se ha podido ver en la Tabla 7.

La propuesta de este componente, es depurar la cuenta de costo total 2018, identificando, organizando, y acumulando adecuadamente los elementos que corresponden, para lo cual previamente se elabora la Tabla 12, donde se aprecia el estado de costos de producción de la gestión 2018.

Tabla 12.

*Estado de costos de producción 2018 por su variabilidad*

| Componentes                     | Sub-total  | Total      |
|---------------------------------|------------|------------|
| Costos Variables:               |            | 4022197.44 |
| Producción (Anexo 9)            | 2828906.37 |            |
| Envases y embalajes (Anexo 10)  | 822858.40  |            |
| Comercialización (Anexo 11)     | 370432.67  |            |
| Costos Fijos:                   |            | 845441.25  |
| Financiero (Anexo 12)           | 60000.00   |            |
| Producción (Anexo 12)           | 297574.90  |            |
| Servicios al socio (Anexo 12)   | 40518.90   |            |
| Administrativo (Anexo 12)       | 424345.02  |            |
| Comercialización (Anexo 12)     | 23002.43   |            |
| Total costos de producción 2018 |            | 4867638.69 |

Sabiendo que, el total costo de producción 2018 asciende a la suma de S/ 4'867,638.69 soles; se procede a definir el monto de los otros costos operativos neto, deduciendo el costo del palmito y los envases y embalajes, cómo se puede apreciar en la Tabla 13.

Tabla 13.

*Cálculo de otros costos operativos*

| Componentes                                | Monto        |
|--|--------------|
| Total, costos de producción                | 4867638.69   |
| (Menos) Palmito - ver Anexo 9              | (1569927.50) |
| (Menos) Envases y embalajes - ver Anexo 10 | (822858.40)  |
| Total, otros costos operativos:            | 2'474,852.79 |

La Tabla anterior, muestra que los otros costos operativos ascienden la suma de S/ 2'474,852.49 soles. La Tabla 14, procede a distribuir por formato de acuerdo al porcentaje de kilogramos vendidos en la presente gestión y determinando de ese modo, el costo unitario de los otros costos operativos por formato.

Tabla 14.

*Cálculo de otros costos operativos unitario por formato*

| Formato | kilogramos contenidos | N° de uds. vendidas | Kg. Envasados vendidos | Porcentaje de ventas | Otros costos operativo | Costo unitario por formato |
|---------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------------|
| TE      | 0.22                  | 685225              | 150749.50              | 43.04%               | 1065172.41             | 1.554                      |
| F 460   | 0.25                  | 246378              | 61594.50               | 17.59%               | 435217.11              | 1.766                      |
| KE      | 0.5                   | 101686              | 50843.00               | 14.52%               | 359248.69              | 3.533                      |
| F 393   | 0.225                 | 31080               | 6993.00                | 2.00%                | 49411.45               | 1.590                      |
| F 212   | 0.115                 | 24267               | 2790.71                | 0.80%                | 19718.69               | 0.813                      |
| A 10 T  | 1.825                 | 42348               | 77285.10               | 22.07%               | 546084.44              | 12.895                     |
| Total   |                       | 1130984             | 350255.805             | 100.00%              | 2474852.79             |                            |

**4.7.4 Costo de envases y embalajes por formato.**

Siguiendo con la tercera parte de las consideraciones metodológicas de, cómo se determina los costos de los envases y embalajes, se ha constatado que no hay problema en el cálculo, porque utilizan una metodología lógica al dividir el monto total de cada componente, entre el número total de envases vendidos para obtener un costo unitario estándar. La Tabla 15, evidencia los costos de envases y embalajes por formatos que coinciden con de dinámica de la cooperativa.

Tabla 15.

*Costos de envases y embalajes por formato*

| Formato | (1) Precio de envase | (2) Precio de tapa | (3) Precio de transp. | Costo de 1+2+3 |
|---------|----------------------|--------------------|-----------------------|----------------|
| TE      | 0.43                 | 0.17               | 0.04                  | 0.640          |
| F 460   | 0.57                 | 0.26               | 0.06                  | 0.890          |
| KE      | 0.86                 | 0.21               | 0.08                  | 1.150          |
| F 393   | 0.57                 | 0.26               | 0.06                  | 0.890          |
| F 212   | 0.57                 | 0.26               | 0.06                  | 0.890          |
| A 10 T  | 1.97                 | 0.39               | 0.29                  | 2.650          |

#### 4.7.5 Costo total por formato.

La Tabla 16, muestra cómo se unifica los tres componentes anteriores para establecer el costo total por formato. La unificación de las Tablas 10, 13 y 15 se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 16.

##### *Costo total por formato*

| Componentes                   | 0.220<br>TE | 0.250<br>F 460 | 0.500<br>KE | 0.225<br>F 393 | 0.115<br>F 212 | 1.825<br>A 10 T |
|-------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|
| Palmito                       | 1.059       | 1.143          | 2.315       | 1.125          | 0.550          | 4.500           |
| Otros costos operativos       | 1.554       | 1.766          | 3.533       | 1.590          | 0.813          | 12.895          |
| Costos de envases y embalajes | 0.640       | 0.890          | 1.150       | 0.890          | 0.890          | 2.650           |
| Costo total por formato       | 3.254       | 3.800          | 6.998       | 3.605          | 2.253          | 20.045          |

#### 4.7.6 Costo total por formato propuesto vs fijador de costo Apropal.

Se aprecia que el resultado de los costos de la propuesta de la Tabla 17, es razonablemente más elevado que el fijador de costo de la cooperativa por dos razones: la primera es por la desactualización de la dinámica del costeo de la materia prima, y la segunda, es por la dinámica ilógica de distribución y deducción de unos montos inadecuados del costo total de la producción de la gestión. Con excepción del formato F212, cuya propuesta resultó por debajo del costo de la cooperativa por la razón de que los costos de la materia prima están sobreestimados. En línea general, a mayor costo, la rentabilidad disminuye y es precisamente que, con los costos propuestos se expondrá una rentabilidad coherente y que responde a la exigencia del estudio de caso.

Tabla 17.

*Costo total propuesto vs. fijador de costo Apropal*

| Componentes              | 0.220<br>TE | 0.250<br>F 460 | 0.500<br>KE | 0.225<br>F 393 | 0.115<br>F 212 | 1.825<br>A 10 T |
|--------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|
| Costo total propuesto    | 3.254       | 3.800          | 6.998       | 3.605          | 2.253          | 20.045          |
| Fijador de costo Apropal | 3.139       | 3.696          | 6.567       | 3.225          | 2.275          | 17.101          |
| Diferencia               | 0.115       | 0.104          | 0.431       | 0.380          | -0.022         | 2.944           |

#### **4.7.7 Punto de equilibrio.**

Un análisis del punto de equilibrio, es una herramienta clave que ayuda a establecer cuál es el nivel de ventas óptimo para cubrir los costos de las erogaciones de la cooperativa, puesto que refleja con anticipación el punto de venta semanal, mensual, o anual que se debe conseguir para comenzar a disfrutar ganancias.

Las empresas utilizan el análisis de equilibrio como una de las herramientas comerciales más populares, para establecer el nivel de rentabilidad. Proporciona a las empresas objetivos para cubrir costos y obtener ganancias. Es una guía completa para ayudar a establecer objetivos en términos de unidades o ingresos.

La dinámica para identificar el punto de equilibrio es en primer lugar, tener discriminado los costos fijos y los costos variables (Tabla 12), el estudio de caso no cuenta con dicho instrumento que son útiles para la toma de decisión; sin embargo, fueron construidos por la propuesta de la investigación. En segundo lugar, se necesita estructurar una relación de las ventas de la presente gestión 2018 (Anexo 13). La Figura 33 visualiza la fórmula del punto de equilibrio.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

*CF* Costos fijos  
*P* Precio unitario  
*CV* Costos variables unitarios

Figura 33. Fórmula de punto de equilibrio

La dinámica para la establecer del punto de equilibrio es que, previamente necesitamos establecer el costo unitario de las ventas y del costo variable como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18.

*Cálculo del precio unitario y costo variable unitario*

| Componentes                   | (1) Monto       | (2) Kg. vendidos | (1/2) Unitario |
|-------------------------------|-----------------|------------------|----------------|
| Ventas (Anexo 13)             | S/ 4,956,225.20 | 350,255.81       | 14.15          |
| (-) Costo variable (Tabla 12) | S/ 4,022,197.44 | 350,255.81       | 11.48          |
| Margen de contribución        | S/ 934,027.76   |                  | 2.67           |

Con los datos de la Tabla anterior, se reemplaza en la formula los valores del costo fijo de la Tabla 12, los costos unitarios de los precios y costo variable unitario:

$$P.E = \frac{845,441.25}{14.15 - 11.48} = 317,036.30$$

El punto de equilibrio en volumen de producción es 317, 036.30 kilogramos de palmito. La cooperativa no debe vender por debajo de estos volúmenes en un periodo contable de un año porque de lo contrario estaría vendiendo a pérdida, no estaría recuperando ni los costos invertidos. Sin embargo, para la presente gestión del estudio de caso, la cooperativa ha vendido 350, 255.81 unidades según el reporte de la Tabla 14.

Conociendo el punto de equilibrio en volúmenes, podemos identificar la ganancia en base al punto de equilibrio restando a los volúmenes vendidos, obteniendo una diferencia a favor de 33,216.50 kilogramos como se observa en la Tabla 19.

*Tabla 19.*

*Ganancia en base al punto de equilibrio*

| Componentes         | Kilogramos  |
|---------------------|-------------|
| Ventas              | 350255.81   |
| Punto de equilibrio | (317036.30) |
| Saldo               | 33219.50    |
| Ganancia            | 88586.51    |

Se aprecia una ganancia de 88,586.51. Esta suma se determina multiplicando el saldo obtenido de 33,219.50 kilogramos por el margen de contribución unitario de 2.67 de la Tabla 18.

**4.7.8 Rentabilidad según formatos.**

La siguiente tabla, muestra la dinámica de la rentabilidad según formatos, donde se compara el costo total por formato de la propuesta versus el precio de ventas del periodo analizado.

*Tabla 20.*

*Rentabilidad según formato*

| Formatos:                                | TE    | F 460 | KE    | F 393 | F 212 | A 10 T |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Kg. Por formato:                         | 0.220 | 0.250 | 0.500 | 0.225 | 0.115 | 1.825  |
| Precio venta unit. por formato (Tabla 9) | 3.520 | 4.330 | 7.010 | 4.210 | 2.860 | 18.700 |
| Costo unit. por formato (Tabla 16)       | 3.254 | 3.800 | 6.998 | 3.605 | 2.253 | 20.045 |
| Utilidad / pérdida                       | 0.266 | 0.530 | 0.012 | 0.605 | 0.607 | -1.345 |
| Rentabilidad                             | 8.2%  | 14.0% | 0.2%  | 16.8% | 27.0% | -6.7%  |

Como se puede apreciar, en el F212 se obtiene una rentabilidad mayor de 27%; sin embargo, en este formato sólo se vende el 0.8% del total de la producción

vendida (Tabla 14). La siguiente presentación en rango de rentabilidad es F393 que tiene una rentabilidad de 16.8%, empero la venta en este tipo de formato equivale al 0.6% del total de las ventas. En tercer lugar, tenemos al formato F460 cuya rentabilidad es de 14%, este tipo de formato representa el 17.59% del total vendido.

Así también, el formato TE genera una rentabilidad de 8.2%; sin embargo, representa el 43.04% del total de la producción vendida. Por otro lado, el formato KE genera el 0.2% de rentabilidad y representa el 14.52% de la producción vendida.

El formato A10T aparece con una rentabilidad de -6.7% de pérdidas, este tipo de presentación representa el 22.07% de la producción vendida en el periodo que comprendió el estudio de caso. La razón de la pérdida es por la sub valoración de la materia prima por el fijador de costo y también por la sub estimación del prorrateo de los otros costos operativos del presente formato.

#### **4.7.9 Escenario 2019 pricing en función al valor para el cliente.**

Tomando en cuenta que el *pricing* en función del valor para el cliente, trabaja básicamente con el valor que percibe el cliente que compra el 85% del producto. Como sabemos, Apropal está frente a un consumidor corporativo que, distribuye a las principales tiendas en Francia, quienes prefieren comprar los palmitos de Apropal por el sabor, las condiciones organolépticas de los sentidos, el color, la textura y el sabor. En tal sentido, el primer valor que percibe el cliente de Apropal son los atributos del palmito y, en segundo lugar, al valor en el precio que el cliente ofrece y que le reporta utilidad.

Sin embargo, aquí se ha hallado un fenómeno, el valor que percibe el cliente de Apropal es el precio como prioridad y luego viene los otros valores de atributos del palmito. Cuando lo vemos desde el punto de vista del consumidor final, el precio se extingue, el consumidor no ve el precio sino ve los atributos; en contraposición el

intermediario o cliente de la cooperativa, antepone al valor en el precio que él ofrece y lo que puede ganar a dicho precio.

En tal sentido, el comprador ya propuso su precio de compra para la gestión siguiente, en este caso para el periodo 2019 como se detalla en el siguiente ítem.

#### ***4.7.9.1 Precios propuestos por el cliente campaña 2019.***

Considerando, que el precio es el mejor exponente de la percepción que el cliente tiene del producto, en la Tabla 21, se aprecia que el comprador de procedencia francesa, está negociando para la campaña 2019, donde solo está contemplando tres formatos que consideran vender para la campaña que se avecina.

*Tabla 21.*

*Precio propuesto por el comprador campaña 2019*

| Propuesta de precio           | TE    | F 460 | A 10 T |
|-------------------------------|-------|-------|--------|
| Precio por caja dólares       | 24.00 | 15.00 | 33.00  |
| Tipo de cambio                | 3.39  | 3.39  | 3.39   |
| Total soles                   | 81.36 | 50.85 | 111.87 |
| Unidades por caja             | 24    | 12    | 6      |
| Precio unitario 2019 en soles | 3.39  | 4.24  | 18.65  |

Desde ya la oferta de precio por parte del comprador está ligeramente bajo en relación al periodo anterior. Tabla 22, describe la comparación de los precios entre los dos periodos.

*Tabla 22.*

*Comparación de precios 2018 -2019*

| Años       | TE    | F 460 | A 10 T |
|------------|-------|-------|--------|
| 2019       | 3.39  | 4.24  | 18.65  |
| 2018       | 3.52  | 4.33  | 20.05  |
| Diferencia | -0.13 | -0.09 | -1.40  |
| %          | -4%   | -2%   | -7%    |

Los precios de los formatos TE, F460 y A10T para la siguiente campaña han disminuido en un 4%, 2% y 7% respectivamente. Recordemos que A10T, ya venía con pérdida; sin embargo, este fenómeno precisa de un *pricing* que respondan a la exigencia del estudio de caso. En otras palabras, se precisa de una estrategia de fijación de precios que genere rentabilidad a la cooperativa.

#### ***4.7.9.2 Estrategia propuesta para escenario 2019.***

Si hay algo que somos dueño, que está a nuestro alcance, y que depende de nosotros como empresa, es el *pricing* en función a los costos. Si Apropal enfoca su estrategia en función a la competencia, dependerá de terceras empresas como factor externo; de otro lado, si enfoca su estrategia en función al valor percibido por el cliente, dependerá del consumidor. Para el presente caso, Apropal precisa de una estrategia inmediata ante la baja en los precios para la siguiente campaña.

Frente a la situación del mercado y la baja en los precios que está proponiendo el comprador, en la Tabla 23, se plantea como estrategia reducir los costos tanto a nivel de materia prima pagada al productor, como los otros costos operativos de la cooperativa.

*Tabla 23.*

#### ***Reducción de costos como propuesta***

| <b>Estrategia</b>   | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|
| Reducción en el precio de compra al productor para los formatos Tall E y F460 | 5%                |
| Reducción en costos operativos para los formatos Tall E, F460 y A10T          | 5%                |
| Reducción en el precio de compra al productor para el formato A10T            | 20%               |

La reducción en el precio al productor corresponde solo para alinear los precios internos con los precios externos, es saludable para el estudio de caso que el *pricing*

se fije o se ajuste a la bajada que ocurre en el mercado, no hacerlo significaría trabajar a pérdidas y descapitalizar la cooperativa.

De igual forma, la reducción en los costos operativos se ha hecho considerando que para el período de análisis hay desembolsos tales como pago de interés bancario, compras de equipo de cómputo e impresoras, que estamos seguro que no se repetirán en el periodo 2019. Adicionalmente se espera reducir mermas, mejorar la productividad del personal, en conjunto con todas estas acciones se espera reducir en un 5%; y 20% los otros costos operativos.

Con estas consideraciones, el siguiente ítem describe la rentabilidad ante el nuevo escenario del periodo 2019, tomando en cuenta la estrategia expuesta en la tabla anterior.

#### ***4.7.9.3 Análisis de rentabilidad en el escenario 2019.***

Con la reducción de precios, la Tabla 24 expone la rentabilidad de los formatos Tall E, F460 y A10T.

*Tabla 24.*

#### *Análisis de rentabilidad en el escenario 2019*

| Componentes                           | TE            | F 460          | A 10 T        |
|---------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Palmito con reducción en el precio    | 1.006         | 1.086          | 3.600         |
| Otros costos operativos con reducción | 1.554         | 1.766          | 12.250        |
| Envases y embalajes se mantiene       | 0.640         | 0.890          | 2.650         |
| <i>Total, costo por formato</i>       | <i>3.200</i>  | <i>3.74</i>    | <i>18.500</i> |
| <i>Precio de venta</i>                | <i>3.390</i>  | <i>4.24</i>    | <i>18.65</i>  |
| <i>Utilidad</i>                       | <i>0.1893</i> | <i>0.49</i>    | <i>0.145</i>  |
| <i>Rentabilidad</i>                   | <i>5.915%</i> | <i>13.226%</i> | <i>0.782%</i> |

La Tabla indica que habrá rentabilidad en un 5.915%, 13.226% y 0.782% respectivamente, a pesar de la baja en precios por parte del comprador. En el caso del formato A10T que tendría que reducirse en un 20% el precio pagado al productor,

esto es S/ 3.600 soles, se señala como referencia a la empresa vecina San Pedro que también procesa palmito en la misma zona, estaba pagando S/ 3.00 por este tipo de presentación, en los cual, a pesar de la disminución en el precio, la cooperativa motivo de estudio, estaría siendo competitiva en costos.

#### **4.7.10 Permanente procesos de feed-back secuencial.**

Cuando los consumidores perciben que el precio del producto es superior que su valor, no lo comprarán. De otro lado, si nuestros competidores venden su producto a un precio por debajo de sus costos, sus ganancias o utilidades se verán afectadas. “Entre los dos extremos, la estrategia correcta de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades a la empresa” (Kotler y Armstrong, 2017, p.301). Para que esto ocurra se precisa de una constante retroalimentación.

En ocasiones, la retroalimentación indica al responsable de marketing la necesidad en que revisen sus estrategias. La decisión de la cooperativa acerca de la fijación de precios de sus formatos Tall E, F460 y A10T, ilustra cómo la retroalimentación ayuda a la gerencia a volver elaborar su estrategia de fijación de precios. Al reducir el precio de los formatos mencionados, la cooperativa espera mantener su demanda a fin de que su estrategia de reducción de precios tuviera éxito, además, también tendrían que reducir sus costos de fabricación y de comercialización. Esta retroalimentación, lleva al equipo gerencial de la cooperativa a desarrollar nuevos planes operativos para utilizar la materia prima, la mano de obra, y los otros costos operativos con mayor eficiencia.

Figura 34, expone diagrama de evidencia de la propuesta, según reporte del software NVivo 12.

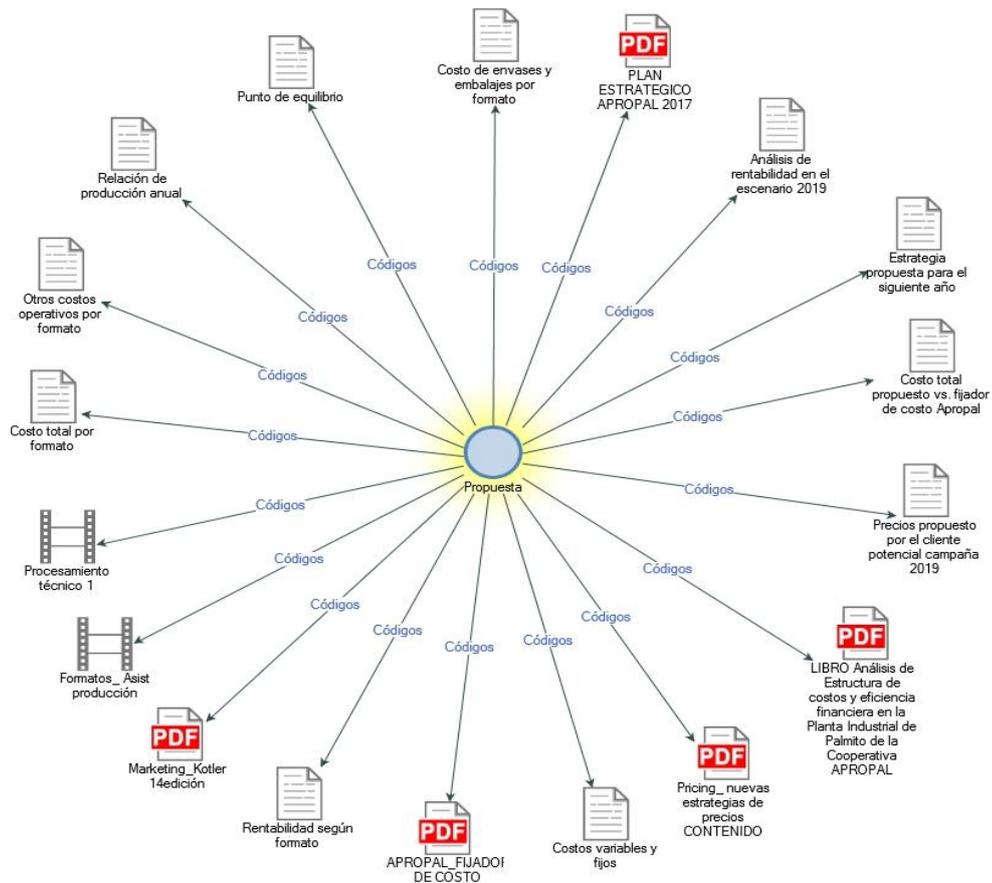


Figura 34. Codificación de los instrumentos de la propuesta

La Figura 35, propone un modelo de *pricing*, o estrategias de fijación de precios basados en costos y valor percibido por el cliente que, narra cómo se construye una estrategia de fijación de precios, de un modo adecuado al estudio de caso, aportando exactitud en la mecánica que se debe seguir, en todo el proceso de fijar un precio de manera expositivo, analítico y profesional. Y todo ello se desarrolla acumulando, e interpretando de una manera minuciosa.

Considerando lo anterior Kotler y Armstrong (2017), afirman que; los costos son considerados como los límites inferiores o el piso, y el otro lado como extremo superior que viene a ser en base al valor para el cliente; por lo que se argumenta que el *pricing* es un equilibrio entre el valor para el cliente y el costo.

4.8 Pricing de la propuesta

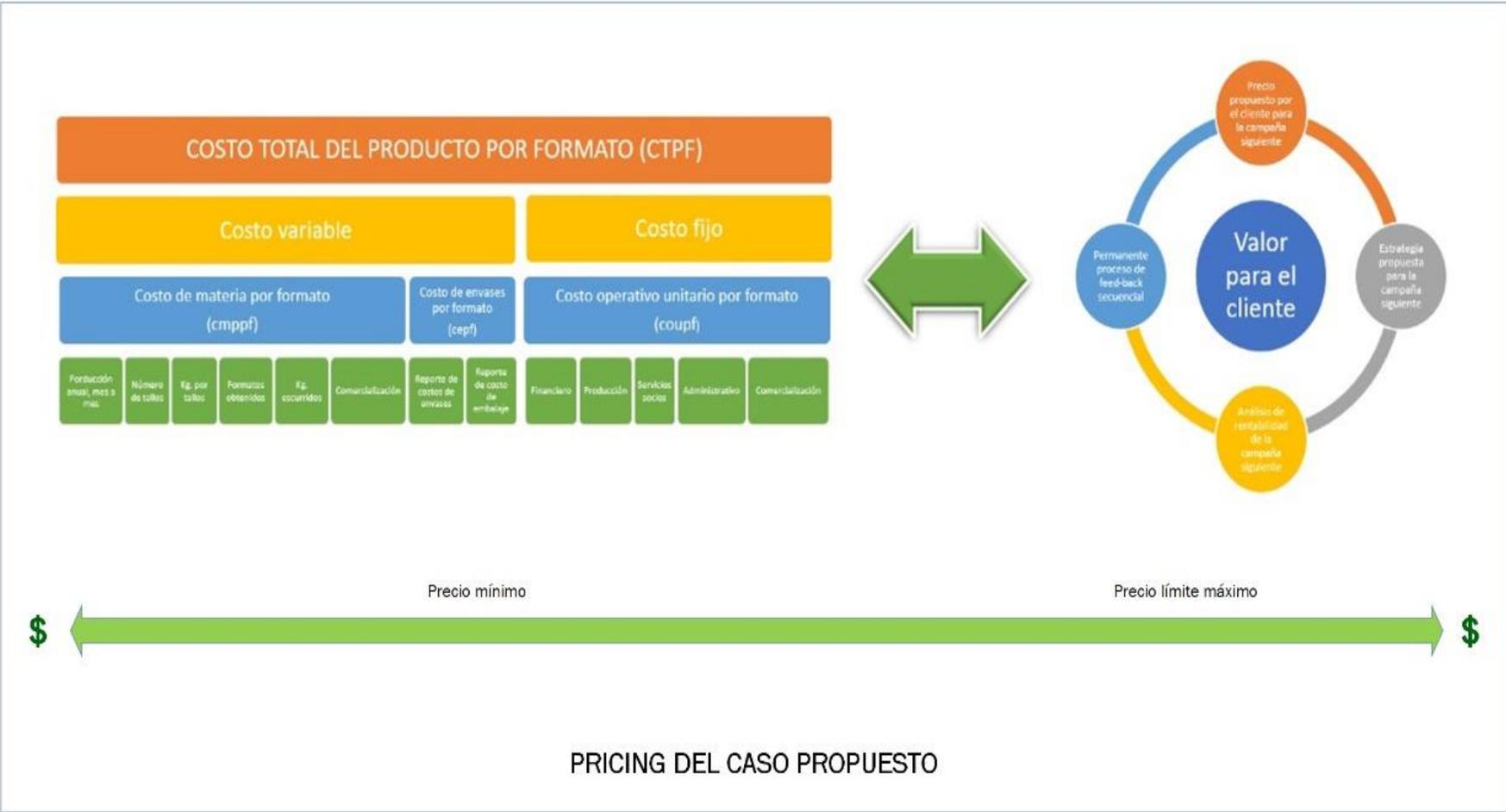


Figura 35. Pricing en función al costo y valor para el cliente de la propuesta

El modelo considera que, la problemática del costo de la materia prima por formato (cmppf) radica en la mecánica de cómo controlan y determinan los costos del palmito, por lo cual se propone estructurar un cuadro de la producción, la misma que deber ser adaptado y separado mes a mes como muestra la Tabla 10, permitiendo apreciar el mes, el número total de tallos que se acopian, su equivalente en kilogramos, el producto obtenido según formatos, la cantidad de kilogramos escurridos que se envasa, y finalmente el total pagado del mes. Esta Tabla, servirá de insumo para otros cálculos como la Tabla 11, que permite distinguir el contenido en kilogramos por formato, la cantidad de envases, kilogramos envasados, el porcentaje de producción que representa, pago al productor según formato y costo unitario de la materia prima por formato.

Así también, el modelo propone estructurar un estado costo total del producto por formato, clasificado por su variabilidad en costos fijos, y costos variables, ver Tabla 12. Esta estructura permitirá estimar el punto de equilibrio para que la compañía tenga una visión clara de las unidades límite que debe producir, y a partir de cuantas unidades está generando utilidad, ver Tabla 18 y Tabla 19.

Respecto a la problemática de la mecánica de distribución del costo operativo unitario por formato que deducen componentes que no corresponde, se propone depurar la cuenta de costo total de periodo, identificando, organizando, y acumulando adecuadamente los elementos que corresponden, Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14.

Respecto al escenario para la campaña siguiente, cuando los precios propuestos por el cliente están por debajo de los costos de producción, se propone reducir los costos tanto a nivel de materia prima pagada al productor, como en los costos operativos de la cooperativa, ver Tabla 23. La reducción en el precio al productor;

corresponde no solamente para alinear los precios internos con los precios externos, sino que también, es saludable que el *pricing* se fije o se ajuste a la bajada que ocurre en el mercado propuesto por el cliente; no hacerlo significaría trabajar a pérdidas y descapitalizar la cooperativa. De otro lado, la reducción en los costos operativos, se hace considerando que, para el período de análisis habrá desembolsos que no se repetirán en el periodo siguiente. Con la reducción de precios se procede al análisis de rentabilidad del escenario, ver Tabla 24.

Finalmente, la propuesta culmina con la entrega de un modelo de *pricing* en función al costo y valor para el cliente, plasmado en la Figura 35, la misma que expone cómo fijar un rango de precios que aporte rigurosidad en la mecánica que se debe seguir en todo el proceso de fijar un *pricing* de manera expositivo, analítico, profesional, y que permite rentabilidad a la cooperativa, y al cliente, donde ambos ganen.

#### **4.9 Codificación del pricing al cierre del estudio de caso**

Al cierre del estudio de caso se reporta los hallazgos que emergieron del fenómeno del pricing en Apropal. La Figura 36, muestra el diseño de codificación del estudio de caso, que fue categorizado mediante el software Nvivo 12.

La figura de la codificación revela que, en la parte exploratoria se elaboró el diagnóstico situación y la identificación de los factores de referencia del pricing, como un estudio preliminar y para familiarizarse con el fenómeno.

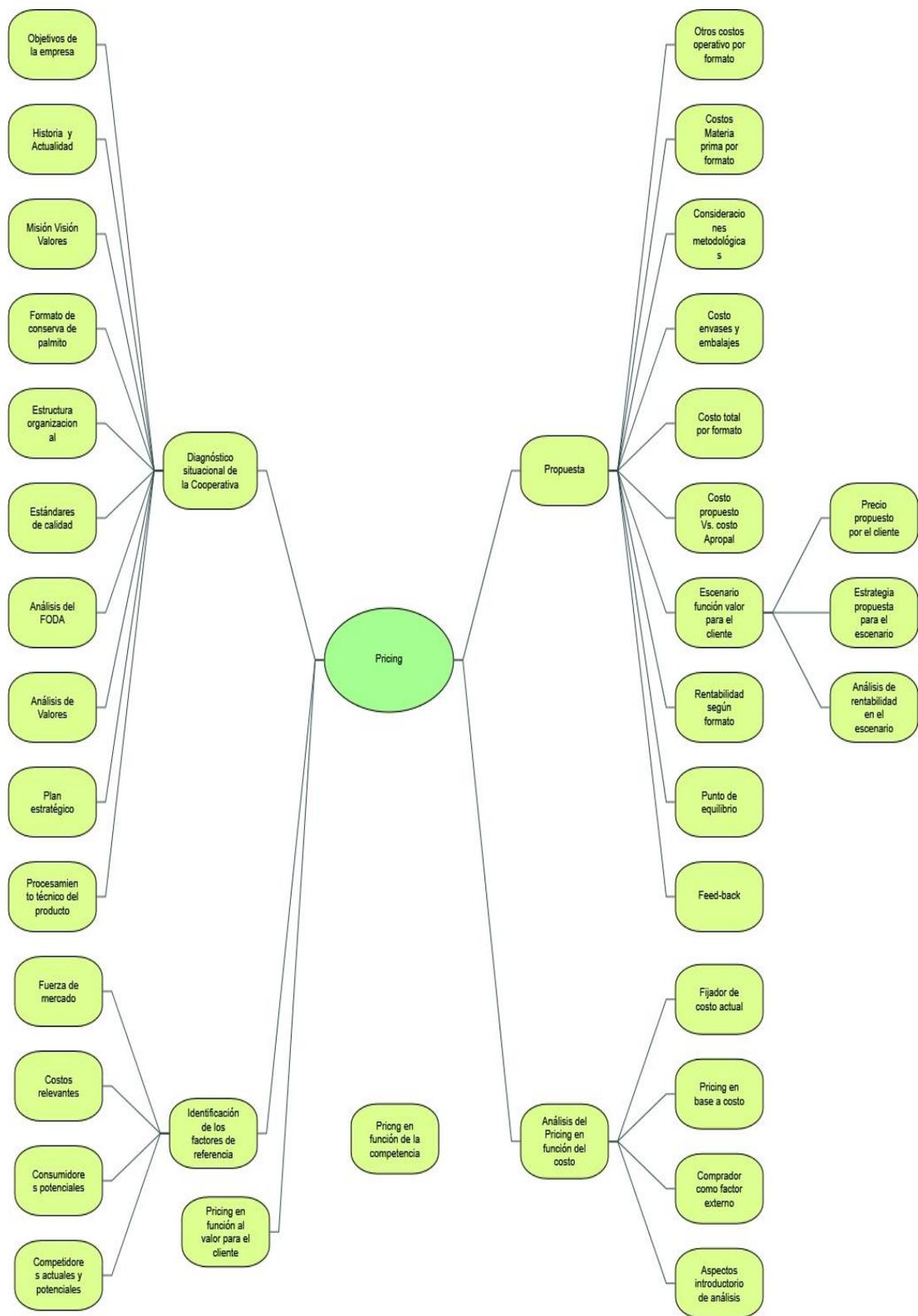


Figura 36. Modelo de codificación del caso pricing Apropal

En la parte descriptiva, considerando que estos aspectos tratan de analizar “como” ocurren las prácticas del pricing observadas en su contexto real, se ha hallado que, el pricing en Apropal está en función al costo y en función al valor para el cliente

Finalmente se halló que, Apropal no toma en cuenta la competencia al momento de fijar precio (Figura 36), porque la estructura de su mercado es de competencia pura o perfecta, donde todas las empresas exportan palmitos idénticos. Además, los precios los define el cliente que compra el 85% de los productos de Apropal. En contraposición a Kotler y Armstrong (2017), quienes indican que las principales estrategias de fijación de precio son tres:

1. Fijación de precios basada en el valor para el cliente
2. Fijación de precios basada en el costo
3. Fijación de precios basada en la competencia

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Después de haber efectuado la exploración y descripción del *pricing* de la cooperativa agroindustrial, los hallazgos del estudio de caso fueron:

Respecto a la pregunta principal de la investigación: **¿cómo es el *pricing* en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda?**

El análisis revela que, el *pricing* de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, está en función a los costos y en función del valor para el cliente, la cual indica que, la empresa coloca su atención en su fijador de costos como límite mínimo, para no perder; también pone su atención en función del valor para el cliente como límite máximo que, está enfocado meramente en el precio que le reporta utilidad y los atributos de las condiciones organolépticas de los sentidos, el color, la textura y el sabor del palmito (Figura 32). Al mismo tiempo las condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa es que, el fijador de costos no aporta severidad en la mecánica que se debe seguir durante todo el proceso de fijar un precio, tampoco discrimina los costos fijos y los costos variables por la ausencia de un sistema de costos; se ha hallado que es táctico y cortoplacista, tienen un enfoque reactivo, es decir, ellos reaccionan ante la propuesta de su único cliente a quien vende el 85% de los productos, es el cliente quien pone el precio para la campaña. Y finalmente, no se halló un plan para fijar los costos, en caso de baja del precio propuesto por el único cliente, solamente recurren a la recuperación del IGV y la restitución a los derechos arancelarios del drawback (Tabla 9).

Ahora bien los hallazgos siguientes, son respuestas que coadyuvaron en la búsqueda de la respuesta de la pregunta principal. En primer lugar, en la fase exploratoria, el estudio de caso hizo una investigación preliminar, a fin de familiarizarse con el caso, y se halló lo siguiente:

**Respecto a la pregunta orientadora ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto?**

1. El estudio de caso constató que, los inicios de Apropal es peculiar debido a que nace como una alternativa productiva dentro de la ley para los agricultores de la selva del norte del Perú, quienes habían sido devastados por el terrorismo y veían en la actividad de la coca, su única fuente de supervivencia,

2. El estudio encontró que la unidad de análisis del estudio de caso, es la única de las 13 principales empresas en el Perú que tiene el modelo de cooperativa y que se dedican al comercio exterior agropecuario de conservas de palmito. Siendo líderes por cinco años consecutivos dentro del país, en la exportación de palmito de conserva. Actualmente, se mantienen como una de las empresas principales del Perú que cultivan, procesan y exportan palmito en conservas para los mercados y consumidores más exigentes del mundo.

3. Se encontró que es sui géneris que una cooperativa cuyos socios sean pequeños agricultores, se encuentren compitiendo con empresas mundiales de exportación y situarse como una de las principales empresas agroexportadoras del Perú.

4. El estudio acertó que la visión de la cooperativa considera obtener precios competitivos, resulta ser gravoso, porque en el sinceramiento del FODA revelan que tienen un elevado riesgo de debilidad, dado que el 85% de las ventas están concentradas en un solo cliente, quién determina el precio de venta; y las amenazas

más importantes para la cooperativa, son la baja del precio del palmito en el mercado internacional y la presencia de Grupo Romero con Agrícola Virú, que actualmente compra palmito en el sector del Pongo, elevando los precios de compra de la materia prima.

5. La investigación atinó que, los principales valores priorizados por la cooperativa son: respeto, cooperación, honestidad, equidad, transparencia y lealtad. Además que para la construcción de valores de la cooperativa, como primer paso se socializó los valores del Plan Estratigo del 2016 a nivel de socios, directivos, gerencia y equipo técnico. Esto sirvió para generar los insumos para identificar los valores que se deseaba formar en la cooperativa Apropal. Es decir, se siguió una metodología participativa.

**Respecto a la pregunta orientadora ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del pricing en el interior de la cooperativa?**

En esta fase exploratoria el estudio ha identificado que, los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa son:

1. La fuerza de mercado, que para el año 2017 fue el 33.5% y 2018 el 19%; no obstante, de encontrarse entre las primeras empresas agroexportadoras con alto poder de mercado; sin embargo, la situación de la empresa es un caso muy especial, porque el 85% de sus productos es vendido a un solo cliente, al no haber diversidad de clientes muchas veces estos clientes fijan ellos mismo el precio del producto, prácticamente el *pricing* en la cooperativa está condicionado al cliente.

2. de acuerdo a los costos relevantes, el estudio encontró que el fijador de costos de la empresa, no discrimina los costos fijos y los costos variables. Esta situación

dificulta la determinación de los costos relevantes de la empresa y el análisis del punto de equilibrio.

3. El consumidor, como factor de referencia del *pricing*, el estudio ha identificado que, solamente cuentan con un solo consumidor. El *pricing* en el interior de la cooperativa está condicionado en gran medida al cliente.

4. Los competidores actuales. Estas no determinan en gran medida el *pricing* en la cooperativa, porque los hallazgos revelan que, no es un mercado de competencia pura porque no existe tantísimos vendedores y hay un solo producto que no tiene tanta diferencia en relación a los otros vendedores.

La segunda fase descriptiva del estudio de caso, cuyo propósito es analizar “cómo” ocurre un fenómeno organizativo en su contexto real, halló lo siguiente:

**Respecto a la pregunta orientadora ¿Cómo es el análisis del pricing en función de los costos de conserva de palmito?**

1. El análisis revela que el *pricing* en la cooperativa, coloca toda su atención en los costos, y es el método de fijación de precios elegidos por la empresa, porque es un punto de partida para cualquier otra estrategia de fijación de precios, además, porque es la estrategia que depende de la empresa y no de factores externos (Tabla 9).

2. El análisis encuentra que, las condiciones en que se acumulan los costos no son por la existencia de una herramienta adecuada o un sistema de costos, lo cual no permite hacer otros tipos de análisis respecto a los costos y gastos.

**Respecto a la pregunta orientadora ¿Cómo es el análisis del pricing en función de la competencia de Apropal?**

1. El hallazgo deja ver que Apropal no tiene ventaja comparativa en relación a la competencia. Considerando que la ventaja comparativa es lo que le da su suelo, su naturaleza, lo que se tiene de beneficio en la zona. Esta ventaja no es sostenible para

el estudio de caso porque todos los de la zona lo tienen, todos los competidores tienen el mismo suelo, mismo clima, porque son ventajas comparativas que la naturaleza se los dio. En tal sentido, Apropal no tiene ventaja comparativa en relación a la competencia.

2. El estudio constató que no hay ventaja competitiva, porque no hay un valor agregado, un plus, o algo que la empresa haya hecho diferente a la competencia. En tal sentido no hay algo diferente y difícil de imitar por otros, no hay algo sostenible en el tiempo y sea rentable, porque sus productos son iguales que su competencia.

**Respecto a la pregunta orientadora ¿Cómo es el análisis del pricing en función del valor para el cliente de la Cooperativa Apropal?**

1. El estudio de caso halló que el primer valor que percibe el cliente de Apropal, es el precio, como prioridad y luego viene los otros valores de atributos del palmito.

2. Se halló también que, el caso está frente a un consumidor corporativo, que no compran para su consumo, sino para la venta, en tal sentido, este considera valor a la rentabilidad que le proporciona a un precio que él ofrece.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones prácticas.**

En virtud de los hallazgos de esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas:

1. Los precios no deben quedarse en una política o gestión meramente táctica o cortoplacista, con enfoque básicamente reactivo; al contrario, debe contar con un enfoque meramente estratégico, mucho más proactivo, para lograr que los precios sean rentables y otorguen valor al cliente; es decir, los precios deben seguir una estrategia de *pricing* que respondan a los objetivos tales como: exponerse eficaces en

términos financieros, traducirse en valor para el cliente y lograr beneficios para la compañía.

2. Se debe buscar nuevos mercados y clientes, realizando investigaciones de mercado para la venta de palmito en hoteles, restaurantes turísticos, contactar clientes en los mercados de Chile, Argentina y Estados Unidos de América, asistir a ferias y ruedas de negocios nacionales e internacionales especializados en alimentos, a fin de que las ventas no estén concentradas en un solo cliente, la fuerza de mercado aumente y tener una amplia cartera de clientes.

3. Al mismo tiempo optimizar la producción en planta vía automatización de algunos procesos, para reducir los costos de producción ante la amenaza de la baja de precios en el mercado internacional y la presencia del grupo Romero y Agrícola Virú, quienes actualmente compran la materia prima a precios elevados.

4. Además realizar un análisis financiero detallado de la cadena productiva de palmito, identificando costos fijos y costos variables, por cada formato y determinando la rentabilidad que se obtiene por cada formato vendido de palmito, con el propósito de generar los insumos tales como, el análisis del punto de equilibrio y otros, que permitan elaborar estrategias y herramientas de gestión para mejorar la competitividad de la organización.

5. Considerando que el *pricing* empleado en Apropal es en base a costos y que, la empresa del estudio de caso coloca su atención en los costos para no perder, se recomienda: diseñar e implementar el sistema de costos por procesos, por el régimen continuo de producción de la empresa, que respondan a la exigencia peculiar de la producción de conserva de palmito.

6. Respecto al *pricing* en función a la competencia, la empresa debe invertir y gestionar para que los productos sean diferentes a la competencia, procurar que el

producto tenga un valor agregado, que sea difícil de imitar, y que sea sostenible en el tiempo, logrando mantener así una ventaja competitiva. Es importante considerar en las estrategias de precios, el efecto de la competencia porque mantienen alerta en las investigaciones de mercado.

7. Respecto al *pricing* en función al valor para el cliente, tomar en cuenta el valor percibido por el consumidor final, ya que ellos proporcionan información de primera mano sobre los atributos del producto. Un *pricing* es eficaz cuando está orientada al consumidor, entendiendo qué tanto valor otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto y fijar un precio que refleje ese valor.

8. Implementar las propuestas vertidas del ítem 4.7, un *pricing* o estrategia de fijación de precios basados en costo y cliente, que aporte severidad en la mecánica de controlar y fijar un precio de manera expositivo, analítico y profesional del costo de la materia prima (tallos del palmito) y los otros costos operativos de producción, que permita rentabilidad a la empresa motivo de estudio y al cliente, donde ambos ganen.

9. Ante el escenario de una reducción de precio propuesto por el cliente, se recomienda: implementar la reducción en los precios pagados al socio productor de palmito para alinear los precios internos con los precios del mercado internacional, caso contrario, generaría un desequilibrio financiero en la cooperativa; y no confiarse solamente en la recuperación del IGV y la restitución del drawback que se ha estado practicando.

10. Explicar a los productores la necesidad de alinear la baja en los precios que ha ocurrido en el mercado con la disminución en los pagos que se hará en el campo, sensibilizándolos con campañas de mejoramiento de calidad de vida de los socios y trabajadores, brindando servicios sociales de calidad, aumentando el número de campañas médicas, campeonato de fútbol y voleibol, cumpleaños, navidad, promover

becas de estudios para hijos de los socios, de esta manera lograr mayor compromiso y fidelidad de los socios y trabajadores.

### **5.2.2 Recomendaciones investigativas.**

Sobre la base de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se recomiendan los siguientes temas para futuras investigaciones:

1. Aplicar el modelo conceptual genérico y emergente de la Figura 20, sobre proceso metodológico del *pricing* de enfoque cualitativa; pero con casos múltiples o incrustados, como muestra la Figura 19, en la misma empresa o a otros sectores industriales.

2. Se recomienda realizar un trabajo de investigación, respecto a evaluar la implementación de la propuesta del presente trabajo, para analizar si la gestión estratégica del *pricing* implementada, es consistente a través del tiempo, o existen variaciones.

3. Se recomienda realizar otros estudios del corte cualitativo sobre las otras estrategias de fijación de precios (*pricing*), como ser: *pricing* en función del umbral de ventas de rentabilidad, *pricing* en función del valor de mercado, *pricing* en función del ciclo de vida y *pricing* en función del canal de ventas, con el objetivo de ampliar la frontera del conocimiento y a su vez permitir a futuro, comparabilidad entre las diferentes estrategias de fijación de precios.

## Referencias

- Adán, P., Arancibia, R., López, A., Ramírez, J., Sospedra, R. & Valladares, A. (2016). *business to social. Marketing digital para empresas y personas* (Alfaomega (ed.); Primera).
- Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación* (Pearson (ed.); Undécima).
- Álvarez, L. C. (2016). *Plan de marketing empresarial* (Ediciones).
- Avlonitis, G., & Indounas, K. (2005). *Pricing objectives and pricing methods in the services sector. Journal of Services Marketing*, 19(1), 47–57.  
<https://doi.org/10.1108/08876040510579398>
- Barzelay, M., Carlos, J. & Velarde, C. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. 1–69.
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4<sup>o</sup> edición). Pearson.  
[https://www.academia.edu/24713016/Libro\\_PEARSON\\_Roger\\_J.\\_Best\\_Marketing\\_estrate\\_gico](https://www.academia.edu/24713016/Libro_PEARSON_Roger_J._Best_Marketing_estrate_gico)
- Burnett, J. (2008). *Core concepts of marketing. In the global text project, funded by the Jacobs Foundation, Zurich, Switzerland*.  
<http://www.freeinfosociety.com/media/pdf/2936.pdf>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Chase, R. & Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones. producción y cadena de suministros* (M. G. Hill (ed.); Decimotercer).
- Córdoba, C. & Moreno, D. (2017). *La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados*. *Revista tendencias*, xviii(2), 58–68. <https://doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Creswell, J. (2014). *Research design, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (I. Sage Publications (ed.); 4 Edition).
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (S. A. Cengage Learning Editores (ed.); Undécima E).
- De Jaime, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios* (Cuarta Edición). Esic Editorial.  
<https://books.google.com.pe/books?id=mRSLCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=i+author:%22José+de+Jaime+Eslava%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVge2fxcPXAhWH6iYKHcJ>
- Dirección de Productividad Agraria (2016). *Diagnostico de la cadena de valor del cultivo de pijuayo para palmito*.  
[file:///C:/Users/Juan/Downloads/diagnostico\\_cadena\\_pijuayo\\_para\\_palmito.pdf](file:///C:/Users/Juan/Downloads/diagnostico_cadena_pijuayo_para_palmito.pdf)
- Fernández, E. (2016). *Costos para los negocios internacionales*. (Segunda).
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing* (Sexta edición). Cengage Learning editores S.A.
- Hernández, A., Saavedra, J. & Sanabria, M. (2007). *Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad*. XV, 112.

- <http://www.redalyc.org/pdf/909/90915106.pdf>
- Inocente, O. A. (2015). *Análisis de estructura de costos y eficiencia financiera en la Planta Industrial de Palmito de la Cooperativa Apropal*.
- Jiménez, J. & Aldeanueva, I. (2016). *Dirección estratégica internacional* (Pirámide (ed.); Primera).
- Koo, W. (2019). *Agrodata Perú: Empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018*. <https://www.agrodataperu.com/2019/01/palmitos-peru-exportacion-2018-diciembre.html>
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Pearson Educación (ed.); Decimoquin).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Pearson Educación (ed.); Decimocuar).
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava edi). <https://libros-gratis.com/ebooks/fundamentos-de-marketing-8va-edicion/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (decimosexto). Pearson.
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2017). *Marketing edición Latinoamérica* (1a Edición).
- Lambretón, V. & Garza, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones* (Pearson (ed.); Primera).
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios* (Pearson (ed.); Séptima).
- Nájera, S. (2016). *Proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador: Un estudio de caso*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, D. & Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20223/el-precio-tipos-y-estrategias-de-fijacion>
- Perles, J. F., Ramón, A. B. & Sevilla, M. (2014). *La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos : sentido y limitaciones*. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/203151>
- Sampieri, R., Collado, C. & Batista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Mc Graw Hill (ed.); sexta).
- Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategia de precios: Herramienta para la toma de decisiones en Marketing* (Segunda ed). McGraw-Hill.
- Skrupak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia Tech. <https://doi.org/10.21061/fundamentals-of-business>
- Smith, M. (2019). *Research methods in accounting*. In Sage Publications Ltd (5th ed.). <https://doi.org/10.4337/9781781006153.00014>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. (Morata (ed.); Segunda ed). Madrid. ISBN: 84-7112-422-X. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>.
- Tello, B.E. (2017). *Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- Apropal*. Consultora (p. 75).
- Verhage, B. (2013). *Marketing fundamentals an international perspective* (N. Uitgevers

- (ed.); Second). [https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001856908\\_h1.pdf](https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001856908_h1.pdf)
- Yin, R. (2003). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos* (Segunda Ed). Publications, Sage. [https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Yin robert .pdf](https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Yin%20robert.pdf)
- Yin, R. K. (2018). *Case study reseach and applictions, design and methods* (I. Sage publications (ed.); Sixth edit).

## ANEXOS

## **Anexo 1. Consentimiento informado**

San Martín, Lamas enero 2018

Señor:

(Nombre y Apellido del entrevistado)

Dirección:

Apreciado señor:

Placer de dirigirme a usted, mi nombre es Juan Félix Quispe Gonzales, estudiante del doctorado en administración de la UPeU. Por medio de la presente me dirijo a su digna persona para informarle que ha sido seleccionado para participar en la presente investigación y estaremos muy agradecidos si usted acepta participar. La entrevista es respecto a pricing, estrategia de fijación de precios en la Cooperativa Agroindustrial Apropal Ltda. Dicha entrevista es parte de la investigación que estoy realizando para optar el grado de Doctor en Administración por la Universidad Peruana Unión, con la tesis titulada “Pricing, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda. – San Martín, Perú”. Las preguntas son generales, y buscan conocer los tipos y condiciones de uso del pricing, al igual que entender como es el proceso de estrategia de fijación de precio en el interior de la cooperativa. Tenga la seguridad que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ninguna forma que su persona sea identificada y serán usados únicamente para fines académicos del estudio de caso.

Agradecemos su apoyo y acogida, la cual será de gran valor para nuestro estudio, estoy a su entera disposición, y para cualquier consulta adicional sírvase comunicarse conmigo:

Email: [juanfelixq@upeu.edu.pe](mailto:juanfelixq@upeu.edu.pe)

Móvil: 944203330

linkedin: Juan Félix Quispe Gonzales

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atentamente,

Juan Félix Quispe Gonzales

## Anexo 2. Carta de consentimiento - Apropal



*"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"*

Caynarachi, Lamas - San Martín 22 de enero 2018

Señor:  
Mg. JESÚS BEJARANO AUQUI  
Director de la UGP Ciencias Empresariales  
Universidad Peruana Unión  
Lima

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo muy cordialmente a nombre de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., y al mismo tiempo comunicarle que el Mg. Juan Félix Quispe Gonzales, con código 8510067 de la UPG de Ciencias Empresariales de la UPeU, tiene nuestro amplio apoyo y consentimiento para realizar la inmersión en nuestra cooperativa para desarrollar la tesis titulada: *"Pricing, estrategia de fijación de precios para una empresa agroindustrial: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.- San Martín, Perú"*.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Eduardo Vargas Torrejon  
Gerente General  
Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.

Av. La Marginal 177 – CP Alianza – Distrito de Caynarachi, Provincia de Lamas- San Martín  
E-mail: [gerencia@apropal.pe](mailto:gerencia@apropal.pe)  
Teléfono: + 51 964 974 119

### Anexo 3. Formato de validación de contenido - Aiken (expertos)

| ENTREVISTAS |   |                      |                |
|-------------|---|----------------------|----------------|
| Cód.        | Preguntas   | Escala de valoración |                |
|             |   | De acuerdo (A)       | Desacuerdo (D) |
| Pp.1        | ¿Cómo fueron los inicios de cooperativa agroindustrial del palmito Apropal?   |                      |                |
| Pd.1.1      | ¿Cómo se encuentra actualmente respecto al modelo de empresa, giro de negocio y proyectos de fortalecimiento?   |                      |                |
| Pd.1.2      | ¿Con cuántas hectáreas cultivadas cuenta la cooperativa?  |                      |                |
| Pd.1.3      | ¿Dónde están asentadas los terrenos de los socios y la cooperativa?   |                      |                |
| Pd.1.4      | ¿Con cuántos socios y trabajadores cuenta la Cooperativa y cómo están agrupados?  |                      |                |
| Pd.1.5      | ¿Cuántas familias, persona natural, beneficia la Cooperativa, cuya principal fuente de ingreso proviene del palmito? ¿Aproximadamente cuántos tallos producen al mes y a cuántos contenedores equivalen esa producción?         |                      |                |
| Pp.2        | ¿Cómo es la misión, visión y valores de la cooperativa?   |                      |                |
| Pp.3        | ¿Cuáles son los objetivos que persigue la cooperativa?  |                      |                |
| Pp.4        | ¿Cómo son los procesamientos técnicos de la elaboración de conserva de palmito?   |                      |                |
| Pp.5        | ¿Mencione los formatos o presentaciones de conserva de palmito? Describa cada formato   |                      |                |
| Pp.6        | ¿Cómo está constituido la estructura organizacional de la cooperativa?  |                      |                |
| Pp.7        | ¿La cooperativa cuenta con estándares de calidad?   |                      |                |
| Pd.7.1      | ¿Qué certificación ha adquirido la cooperativa donde garantiza sus procesos y seguridad productiva de la fábrica? ¿Cuándo?  |                      |                |
| Pd.7.2      | ¿Cuenta con certificación HACCP para prácticas seguras de higiene, mantenimiento de la trazabilidad y compromiso de los directivos y de la gerencia en relación a su responsabilidad en la gestión de dichos procesos? Explique |                      |                |
| Pp.8        | ¿Cómo fue elaborada su matriz FODA? ¿Tuvieron asesoramiento?  |                      |                |
| Pp.9        | ¿Cómo se establecieron los valores de la Cooperativa y qué metodología se siguieron? ¿Cuáles son los valores de la cooperativa?   |                      |                |
| Pp.10       | ¿Cómo se realizó el plan estratégico?<br>¿Tuvieron asesoramiento de una consultora?<br>¿Cómo es el mapa estratégico de la cooperativa?  |                      |                |

#### Anexo 4. Guía de entrevista: Diagnóstico situacional

##### Entrevista personal dirigida a la administración de la cooperativa

**Tema:** Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.

**Planteamiento:** ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto?

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda, para tener una visión holística del contexto

**Mecánica:** Entrevista personal con el área administrativo y el área financiera guiándose del formato pre-llenado. Durante la entrevista se graban sus opiniones, se transcriben en los campos con las opiniones de los entrevistados y luego se sube al software NVivo

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Área</b>          | Alta dirección                                    |
| <b>Titular</b>       |   |
| <b>Entrevistador</b> | Juan Quispe                                       |
| <b>Fecha y hora</b>  | 25 de enero al 23 de febrero 2018 09 am- 16:00 pm |

| <b>Código de preguntas</b> | <b>Información Requerida</b>        | <b>Detalle</b>  |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
| Pp.1                       | Historia                            | ¿Cómo fueron los inicios de cooperativa agroindustrial del palmito Apropal?   |
| Pd.1.1                     | Actualidad                          | ¿Cómo se encuentra actualmente respecto al modelo de empresa, giro de negocio y proyectos de fortalecimiento?   |
| Pd.1.2                     | Nº Hectáreas                        | ¿Con cuántas hectáreas cultivadas cuenta la cooperativa?  |
| Pd.1.3                     | Ubicación                           | ¿Dónde están asentados los terrenos de los socios y la cooperativa?   |
| Pd.1.4                     | Nº de Socios y trabajadores         | ¿Con cuántos socios y trabajadores cuenta la cooperativa y cómo están agrupados?  |
| Pd.1.5                     | Beneficiados y capacidad productiva | ¿Cuántas familias, persona natural, beneficia la Cooperativa, cuya principal fuente de ingreso proviene del palmito? ¿Aproximadamente cuántos tallos producen al mes y a cuántos contenedores equivalen esa producción? |
| Pp.2                       | Misión, visión y valores            | ¿Cómo es la misión, visión y valores de la cooperativa?   |
| Pp.3                       | Objetivos                           | ¿Cuáles son los objetivos que persigue la cooperativa?  |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| Pp.4                         | Trazabilidad   | ¿Cómo son los procesamientos técnicos de la elaboración de conserva de palmito?  |
| Pp.5                         | Formatos   | ¿Mencione los formatos o presentaciones de conserva de palmito? Describa cada formato  |
| Pp.6                         | Estructura organizacional                              | ¿Cómo está constituido la estructura organizacional de la cooperativa?   |
| Pp.7<br>Pd.7.1<br><br>Pd.7.2 | Estándares<br>Certificación<br><br>Certificación HACCP | ¿La cooperativa cuenta con estándares de calidad?<br>¿Qué certificación ha adquirido la cooperativa donde garantiza sus procesos y seguridad productiva de la fábrica? ¿Cuándo?<br>¿Cuenta con certificación HACCP para prácticas seguras de higiene, mantenimiento de la trazabilidad y compromiso de los directivos y de la gerencia en relación a su responsabilidad en la gestión de dichos procesos? Explique |
| Pp.8                         | FODA   | ¿Cómo fue elaborada su matriz FODA? ¿Tuvieron asesoramiento?   |
| Pp.9                         | Valores  | ¿Cómo se establecieron los valores de la cooperativa y qué metodología se siguieron? ¿Cuáles son los valores de la Cooperativa?  |
| Pp.10                        | Plan estratégico                                       | ¿Cómo se realizó el plan estratégico?<br>¿Tuvieron asesoramiento de una consultora?<br>¿Cómo es el mapa estratégico de la cooperativa?   |

## Anexo 5. Guía de entrevista: Identificación de los Factores de Referencia

### Entrevista dirigida al área administrativo de la Cooperativa

**Tema:** Identificación de los factores de referencia del pricing

**Planteamiento:** ¿Cuáles son los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del pricing en el interior de la cooperativa?

**Objetivo:** Identificar los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del pricing en el interior de la cooperativa

**Mecánica:** Entrevista personal con el área administrativo y el área financiera guiándose del formato prellenado. Durante la entrevista se graban sus opiniones, luego se transcriben en los campos con las opiniones de los entrevistados. Luego se sube al software NVivo 12.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Área</b>          | Administrativo                                    |
| <b>Titular</b>       |   |
| <b>Entrevistador</b> | Juan Quispe                                       |
| <b>Fecha y hora</b>  | 25 de enero al 23 de febrero 2018 09 am- 16:00 pm |

| Código de preguntas | Información Requerida | Detalle   |
|---------------------|-----------------------|---|
| Pp.1                | Fuerza económica      | ¿Cómo es el comportamiento de la cuota del mercado de su sector?  |
| Pd.1.1              | Identificación        | Indique cuánto representa la cuota de mercado en los dos últimos años.  |
| Pd.1.2              | “Poder de mercado”    | ¿Qué opina sobre el “poder de mercado” de su sector?  |
| Pd.1.3              | Subir precios         | ¿La Cooperativa tiene amplitud en subir sus precios o se siente condicionado por tener pocos clientes?                              |
| Pp.2                | Costos relevantes     | ¿Cuáles son los conceptos de costos que en su empresa determinan el impacto sobre los beneficios de una decisión sobre los precios? |
| Pd.2.1              | Identificación        | Cite los costos relevantes para el pricing  |
| Pp.3                | Consumidores          | ¿Quiénes son sus consumidores actuales? Comente.  |
| Pp.3.1              | Diversidad de cliente | ¿Consideran que la cooperativa tiene diversidad de clientes?  |
| Pp.4                | Competidores actuales | ¿Quiénes son sus competidores actuales? Comente   |

|        |                    |   |
|--------|--------------------|---|
| Pd.4.1 | Diferenciación     | ¿Cómo es el sabor, color, condiciones organolépticas, textura de vuestro palmito en relación a la competencia?                                  |
| Pd.4.2 | Precio competitivo | ¿En el negocio de este rubro, según la experiencia de ustedes, es suficiente tener la mejor materia prima para diferenciarse de la competencia? |

## Anexo 6. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función de los costos

### Entrevista dirigida al área financiero contable de la Cooperativa

**Tema:** Análisis del pricing en función de los costos

**Planteamiento:** ¿Cómo es el análisis del pricing en función de los costos de conserva de palmito?

**Objetivo:** Analizar el pricing en función de los costos de conserva de palmito

**Mecánica:** Entrevista personal con gerencia financiera y el contador guiándose del formato prellenado. Durante la entrevista se graban sus opiniones y se transcriben en los campos con las opiniones de los entrevistados. Luego se sube al software NVivo.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Área</b>          | Financiera  |
| <b>Titular</b>       |   |
| <b>Entrevistador</b> | Juan Quispe   |
| <b>Fecha y hora</b>  | 29 enero 2018 al 28 diciembre 2018 (09 am- 16:00 pm. cada fin de mes) |

| <b>Código de preguntas</b> | <b>Información Requerida</b> | <b>Detalle</b>   |
|----------------------------|------------------------------|--|
| Pp.1                       | Elementos intervinientes     | ¿Qué elementos contempla Apropal en la estructuración de sus costos?                               |
| Pd.1.1                     | Sistemas de costos           | ¿Tiene implementado un sistema de costos? Explique su afirmación                                   |
| Pp.2                       | Fijador de Costo actual      | ¿Actualmente cómo fijan los costos por cada presentación y en qué condiciones las usan?            |
| Pp.3                       | Pricing en base a costo      | ¿Cómo establece Apropal el pricing de sus productos en función al costo?                           |
| Pp.4                       | Comprador Factor externo     | ¿Cuál es el factor externo que afecta en las decisiones de fijación de precio del estudio de caso? |

## Anexo 7. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función de la competencia

### Entrevista dirigida al gerente general

**Tema:** Análisis del pricing en función a la competencia

**Planteamiento:** ¿Cómo es el análisis del pricing en función de la competencia de Apropal?

**Objetivo:** Analizar el pricing en función de la competencia de Apropal

**Mecánica:** Entrevista al gerente general guiándose del formato pre llenado. Durante la entrevista se graban sus opiniones y se transcriben en los campos con las opiniones de los entrevistados. Luego se sube al software NVivo 12.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Área</b>          | Administrativa                                    |
| <b>Titular</b>       |   |
| <b>Entrevistador</b> | Juan Quispe                                       |
| <b>Fecha y hora</b>  | 26 de febrero al 09 de marzo 2018 09 am- 16:00 pm |

| <b>Código de preguntas</b> | <b>Información Requerida</b> | <b>Detalle</b>  |
|----------------------------|------------------------------|---|
| Pp.1                       | Incidencia de la competencia | ¿Sabiendo que su cliente, es quien finalmente les pone el precio díganos, influye de alguna manera de cómo establecen los precios la competencia? |
| Pd.1.1                     | Ventaja comparativa          | ¿Cómo se ubica o cómo se conceptúa la compañía sobre una ventaja comparativa frente a sus competidores?   |
| Pd.1.2                     | Ventaja competitiva          | ¿Cómo se ubica o cómo se conceptúa la compañía sobre una ventaja competitiva frente a sus competidores?   |

## Anexo 8. Guía de entrevista: Análisis del pricing en función del valor para el cliente

### Entrevista dirigida al gerente general

**Tema:** Análisis del pricing en función del valor para el cliente

**Planteamiento:** ¿Cómo es el análisis del pricing en función del valor para el cliente?

**Objetivo:** Analizar el pricing en función del valor para el cliente

**Mecánica:** Entrevista al gerente general guiándose del formato pre llenado. Durante la entrevista se graban sus opiniones y se transcriben en los campos con las opiniones del entrevistado. Luego se sube al software NVivo.

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Área</b>          | Administrativa                                    |
| <b>Titular</b>       |   |
| <b>Entrevistador</b> | Juan Quispe                                       |
| <b>Fecha y hora</b>  | 26 de febrero al 09 de marzo 2018 09 am- 16:00 pm |

| <b>Código de preguntas</b> | <b>Información Requerida</b> | <b>Detalle</b>  |
|----------------------------|------------------------------|---|
| Pp.1                       | Concepto de valor            | ¿Cómo conceptúa la compañía el valor percibido por el cliente?  |
| Pd.1.1                     | Limitación                   | ¿Sabiendo que su cliente está habilitado como para dar un juicio de valor respecto a los atributos del producto, entonces, qué prioriza o dónde está orientado el valor que percibe el cliente? |
| Pd.1.2                     | Prioridad para el cliente    | ¿Cuál es el primer valor que percibe el cliente, que antepone a los atributos del producto?   |

## Anexo 9. Costo variable de producción

| <b>Componentes</b>  | <b>montos</b>     |
|---|-------------------|
| Palmito   | 1569927.50        |
| Operarios de producción                                       | 203746.76         |
| Consultorías y análisis para el proceso productivo            | 7968.80           |
| Certificación y registros                                     | 500.00            |
| Construcción y mantenimiento de caldero                       | 10768.32          |
| Construcciones mejoramientos y mantenimientos de planta       | 238151.26         |
| Energía eléctrica para la planta                              | 19926.50          |
| Compras de maquinarias y equipos                              | 282501.93         |
| Gasolina  | 10818.02          |
| Bio Diesel B-5  | 27710.00          |
| Compras de GLP  | 153324.00         |
| Repuestos, accesorios y mantenimiento de vehículos            | 16887.91          |
| Repuesto y accesorios de planta                               | 22726.93          |
| Sal   | 5947.20           |
| Ácido cítrico   | 17176.08          |
| Cola sintética  | 862.00            |
| Insumos diversos: guantes, mascarillas, botas, bolsas         | 6001.56           |
| Productos de limpieza: jabón, papel, escobilla, escoba, lejía | 5865.28           |
| Gorros descartables, gasa, pañal                              | 1120.60           |
| Parihuelas  | 3622.80           |
| Etiquetas, stickers   | 45311.73          |
| Compra de insumos varios: azúcar etc.                         | 2576.00           |
| Compra de uniformes   | 18127.35          |
| Flete para traer los insumos a la planta                      | 130624.36         |
| Mekoil, bio-protek, parafina sólida                           | 1439.60           |
| Gastos diversos de producción                                 | 25273.88          |
| <b>Total, costo variable de producción</b>                    | <b>2828906.37</b> |

## Anexo 10. Costo variable de envases y embalajes

| <b>Componentes</b>                          | <b>montos</b>    |
|---|------------------|
| Caja de cartón envase tall 15 oz            | 25151.70         |
| Caja de cartón A-2 1/2 con logo exportación | 10009.35         |
| Casillero grande                            | 582.06           |
| casillero chico                             | 649.22           |
| Caja de cartón: frasco A10 - tapa 153       | 11328.00         |
| Caja 410                                    | 4850.57          |
| Caja de Tall de 15 Onz                      | 205946.28        |
| Envase Tall de 15 Onz 1/2 kg                | 157669.08        |
| Mandrill 73 tapa abre fácil                 | 1593.00          |
| Envase A10 3kg                              | 91265.46         |
| Tapa n° 82 frasco 460                       | 24975.06         |
| Tapa lata n° 73 frasco 1/2 kg               | 136754.67        |
| Tapa lata n° 0.99 frasco 1 kg.              | 23503.53         |
| Tapa lata n° 153 frasco A10                 | 20009.28         |
| Envase A-2 1/2                              | 106054.14        |
| Cintas de embalaje                          | 2517.00          |
| <b>Total, envases y embalajes</b>           | <b>822858.40</b> |

### **Anexo 11. Costo variable de comercialización**

| <b>Componentes</b>                               | <b>montos</b>    |
|--|------------------|
| Documentación para exportación                   | 1522.79          |
| Transporte hacia el puerto de embarque           | 248552.00        |
| Gastos aduaneros y navieros                      | 109973.71        |
| Manipuleo de contenedor en aduana                | 934.27           |
| Envío de documentos                              | 8983.62          |
| Otros: guías de remisión                         | 409.00           |
| Transporte de carga                              | 57.28            |
| <b>Total, costo variable de comercialización</b> | <b>370432.67</b> |

**Anexo 12. Costo fijo: Financiero, producción, serv. al socio, administrativo, comercialización**

| <b>Componentes</b>  | <b>montos</b>    |
|---|------------------|
| <b><i>Financiero:</i></b>                                 | <b>60000.00</b>  |
| Pago por intereses bancarios                              | 60000.00         |
| <b><i>Producción:</i></b>                                 | <b>297574.90</b> |
| Jefe de producción  | 43433.58         |
| Operarios de producción                                   | 87320.04         |
| Responsable de calidad                                    | 38448.30         |
| Electricista  | 23388.24         |
| Supervisión de producción                                 | 3597.00          |
| Extensionista de campo 1                                  | 26450.00         |
| Chofer  | 16735.89         |
| Almacenero  | 18715.81         |
| Análisis de muestra de laboratorio                        | 5521.62          |
| Logística   | 33964.42         |
| <b><i>Servicios al socio:</i></b>                         | <b>40518.90</b>  |
| Movilidad de socios                                       | 300.00           |
| Gastos de capacitación                                    | 0.00             |
| Viáticos para directivos                                  | 200.00           |
| Dietas para directivos                                    | 0.00             |
| Gastos en aniversario de la cooperativa                   | 18830.50         |
| Donaciones a socios                                       | 18113.40         |
| Servicios sociales varios: donaciones polos               | 1917.00          |
| Otros   | 1158.00          |
| <b><i>Administrativo:</i></b>                             | <b>424345.02</b> |
| Gerente general   | 88030.82         |
| Contador  | 36000.00         |
| Asistente contable  | 20425.00         |
| Responsable de caja                                       | 7160.00          |
| Vigilante   | 10275.00         |
| Gratificaciones administración y otros costos de personal | 87861.43         |
| ESSALUD   | 10530.16         |
| CTS   | 5123.20          |
| Útiles de oficina   | 5966.92          |
| Movilidad   | 9121.70          |
| Enseres de oficina  | 6375.00          |
| Equipo de oficina   | 6857.04          |
| Equipo de cómputo e impresoras                            | 12272.66         |
| Alimentación  | 14146.90         |
| Transporte aéreo  | 3311.26          |
| Alojamiento   | 4845.50          |

|  |                  |
|--|------------------|
| Telefonía, internet y cable                      | 4285.00          |
| Mensajería                                       | 1836.50          |
| Energía eléctrica                                | 2541.00          |
| Copias de impresiones encuadernaciones           | 6404.80          |
| Publicidad                                       | 300.00           |
| Mantenimiento de equipos de cómputo              | 5718.00          |
| Legalizaciones notariales y numeración de libros | 3350.20          |
| Consultorías                                     | 36508.00         |
| Agua   | 822.50           |
| Asesoría legal                                   | 12000.00         |
| Peaje  | 754.25           |
| Otros gastos diversos                            | 5568.50          |
| Impuestos  | 15553.68         |
| Transporte de carga                              | 400.00           |
| <b>Comercialización:</b>                         | <b>23002.43</b>  |
| Asesoría en gestión comercial                    | 23002.43         |
| <b>Total, costos fijos</b>                       | <b>845441.25</b> |

**Anexo 13. Reporte de ventas gestión 2018**

| <b>Mes</b> | <b>Monto</b>  | <b>Total</b>    |
|------------|---------------|-----------------|
| Enero      | S/ 445,334.60 |                 |
| Febrero    | S/ 465,630.26 |                 |
| Marzo      | S/ 605,175.21 |                 |
| Abril      | S/ 341,719.49 |                 |
| Mayo       | S/ 351,880.76 |                 |
| Junio      | S/ 230,155.24 |                 |
| Julio      | S/ 402,868.00 |                 |
| Agosto     | S/ 366,979.10 |                 |
| Septiembre | S/ 555,452.70 |                 |
| Octubre    | S/ 287,580.97 |                 |
| Noviembre  | S/ 528,446.71 |                 |
| Diciembre  | S/ 375,002.16 |                 |
| Totales    |               | S/ 4,956,225.20 |