

EL PRICING, LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS

Salomón Vásquez Villanueva
Juan Félix Quispe Gonzales
Salomón Axel Vásquez Campos
Carlos Alberto Vásquez Villanueva
Raúl Martín Vidal Coronado
Otto Franklin Terry Ponte
Luis Estuardo Barba-Briceño
Lizardo Vásquez Villanueva



CIDE
EDITORIAL

EL PRICING, LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS

EL PRICING, LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS

Autores

Salomón Vásquez Villanueva
Juan Félix Quispe Gonzales
Salomón Axel Vásquez Campos
Carlos Alberto Vásquez Villanueva
Raúl Martín Vidal Coronado
Otto Franklin Terry Ponte
Luis Estuardo Barba-Briceño
Lizardo Vásquez Villanueva

EL PRICING,
**LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN
DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS**

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2023
Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador
Tel.: + (593) 04 2037524
<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-636-19-5

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.EP2636195>

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.
Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado
Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares
Diagramación: Lic. Alba Gil
Fecha de publicación: mayo, 2023



La presente obra fue evaluada por pares académicos experimentados en el área.

Catalogación en la Fuente

El Pricing, la mejor estrategia para la fijación de precios en las empresas. Salomón Vásquez Villanueva, Juan Félix Quispe Gonzales, Salomón Axel Vásquez Campos, Carlos Alberto Vásquez Villanueva, Raúl Martín Vidal Coronado, Otto Franklin Terry Ponte, Luis Estuardo Barba-Briceño y Lizardo Vásquez Villanueva.—Ecuador: Editorial CIDE, 2023.

287 p.: incluye tablas, figuras; 17,6 x 25 cm.

ISBN: 978-9942-636-19-5

1.- Pricing

Semblanza de los Autores

Salomón Vásquez Villanueva

salomonv@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8824-6176>

Dr. Salomón Vásquez Villanueva.

Docente universitario, escritor, poeta, narrador, ensayista, crítico, investigador.

Estudios realizados: Universidad

Nacional de Cajamarca (Licenciatura en

Educación, Especialidad: Lengua y

Literatura), Universidad Nacional Mayor

de San Marcos (Maestría en Literatura

Peruana y Latinoamericana), Universidad

Nacional Federico Villarreal (Doctorado en Administración),

Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Doctorado en Psicología),

diplomados en investigación. Cargos desempeñados: secretario general

en la Universidad Nacional de Tumbes y en la Universidad Peruana

Unión. En la UPeU: secretario académico de facultad y de la escuela de

posgrado; director de la escuela de posgrado. Tiene publicaciones de

artículos en revistas de alto impacto, también libros universitarios.



Juan Félix Quispe Gonzales

juanfelixq@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0472-5944>

Contador Público en Perú, Auditor Financiero con título en provisión nacional por Bolivia, Magíster en Administración de Negocios, Doctor en Administración de Negocios. Especialista en investigaciones aplicadas de enfoque cualitativo; publicaciones en Scopus sobre diseños de costos y pricing;



con experiencia profesional de Analista de Crédito Cooperativa de Ahorros y Crédito Chincha, Departamento de Costos en NOVA, Contador Misión del Oriente Boliviano, Tesorero en Elmer Boatford, Guayaramerín, Bolivia; Contador de Centro de Producciones Unión Peruana, Coordinador de la Facultad de Ciencias Empresariales (FCE) de la Universidad Peruana Unión (UPeU) en Juliaca; director de PROESAD UPeU en Juliaca; director de Investigación de Escuela Profesional de Contabilidad, en la UPeU Juliaca; Coordinador de FCE, en la UPeU Tarapoto; director de investigación; asesor de IRON COUPLE Bolivia.

Salomón Axel Vásquez Campos

salomonvasquez@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9405-0794>

Egresado de la Universidad Peruana Unión, Contador Público Colegiado y Magíster en Auditoría con mención en Auditoría Integral. Experiencia profesional: trabajos contables en empresas industriales, en la condición de cajero, asistente contable, analista contable durante los periodos 2013 al 2016. Especialista contable en una



empresa consultora desde 2017 a 2021. Ha desarrollado labores de docente en investigación en la Universidad Peruana Unión, Universidad Nacional del Callao y Universidad César Vallejo. Además de desempeñar labores de asesor y dictaminador en los procesos de tesis. También ha desempeñado labores de coordinador de la unidad de investigación en la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto y en la Universidad César Vallejo. Por último, es docente investigador y cuenta con diferentes publicaciones en revistas de alto impacto.

Carlos Alberto Vásquez Villanueva

carlosv@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0782-7364>

Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villareal, Lima. Maestría en Investigación y Docencia Universitaria, por la Universidad Peruana Unión, Lima. Título profesional de Contador Público, por la Universidad Nacional de Tumbes. Contador Público Colegiado Certificado, por la Junta de Decanos de Contadores



del Perú. Categoría de Docente Principal. Actualmente, docente en la Universidad Peruana Unión, Escuela de Contabilidad.

Raúl Martín Vidal Coronado

vidalcoronado@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8097-9092>

Abogado Colegiado en el Colegio de Abogados de Lima (CAL). Egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con más de 33 años de experiencia profesional; ha desempeñado cargos de dirección con alto grado de responsabilidad, en diversas entidades públicas. Maestro en Derecho Civil y Doctor en Derecho, por la Universidad



Inca Garcilaso de la Vega, Programa Avanzado en Gerencia de la Administración Pública en ESAN. Experiencia en organización, dirección y administración de oficinas, con mística y liderazgo de trabajo en equipo. Licenciado en Educación, egresado de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta”. En la actualidad, docente principal y secretario general de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Otto Franklin Terry Ponte

oterry@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0717-8023>

PhD, en Ética Responsabilidad Social y Derechos Humanos, por la Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona, España. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, MBA en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, Master en Docencia Universitaria, por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú.



Master en Gestión y Comunicación de Entidades Sociales y Solidarias, por la Universidad Abat Oliba CEU, Barcelona, España. Contador Público - Abogado, por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Profesional con 35 años en el entorno de asesoría empresarial. Así mismo, comprometido con el desarrollo académico, con cargos directivos de coordinador de escuela profesional de contabilidad y actualmente docente y coordinador del programa de maestría en gestión pública de la unidad de posgrado semipresencial de la Universidad César Vallejo, Perú.

Luis Estuardo Barba Briceño

lubarbri39@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7231-9545>

Es licenciado en Teología por la Universidad Peruana Unión (UPeU), MBA Maestro Ejecutivo y Administración de Negocios, por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, PhD en Liderazgo por la Andrews University, Michigan, USA; Especialización en Gestión del cambio organizacional, por BSG Coaching Executive, por la Universidad Ciencias



Aplicadas (UPC); Lean Health Care, Hospital Virginia Mason: Seattle USA; Hospital Magnetic, Customer Experience Design & Management (XCustomer360): Washington State University. Miembro Regular del Servant Leadership Institute CA, USA. Experiencia profesional: presidente de la Asociación Peruana Central (2001-2011), director nacional de Adra Perú (2011-2013), director ejecutivo del Programa de Salud ADELANTE – ADRA- COMUNIDAD EUROPEA. Internacional de Cooperación y Gestión (ICG) en España; en el Instituto de Desarrollo del Perú: Dirección y Gerencia de Clínicas y Hospitales, 20 julio de 2015 al 21 julio 2016. Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Posgrado, programa de especialización: Gestión de Clínicas, Hospitales y Establecimientos de Servicios de Salud, enero 2015 al 31 diciembre 2015. Gerente Administrativo en la Clínica Good Hope (2013-2021), actualmente docente de pre grado y posgrado en la Universidad Peruana Unión.

Lizardo Vásquez Villanueva

lizar_v@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1516-1312>

Natural de Cajamarca. Estudió en la Escuela Las Américas y Mafalda Lama de Lama en la ciudad de Tumbes; en el Colegio Unión, Ñaña, Lima. Estudió Administración en la Universidad Peruana Unión, Lima. Obtuvo el grado de Maestro en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial, por la Universidad Peruana



Unión. Laboró desde el 2004 hasta el 2018 en el Programa de Educación Superior a Distancia (PROESAD) en la Universidad Peruana Unión, fue Coordinador Académico del PROESAD; en 2021 y 2022 tuvo el cargo de Coordinador de Investigación en la carrera de Administración en la modalidad semipresencial; el 2023 desempeña el cargo de Diseñador Instruccional en el programa de Educación Adventista a Distancia (EAD) de la Universidad Peruana Unión.

Dedicatoria

A nuestros estudiantes, colegas y familiares, quienes, con su presencia y significativa estima, siempre motivan y despiertan el cultivo de las ambiciones y la generación de proyectos profesionales y académicos.

Prólogo

La tarea académica nunca termina para quienes hacemos docencia, mucho más cuando sentimos que hemos nacido para cumplir esta tarea delicada, feliz, placentera, también complicada por su propio universo y su naturaleza. Así es la tarea profesional en el ámbito de las universidades. La academia tiene sus propias exigencias, a las cuales todos los docentes respondemos con esfuerzo, dedicación y derroche de energía, más allá de los horarios establecidos, solamente con la devoción de hacer docencia y servir a las generaciones venideras.

He leído el libro EL PRICING, LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS, cuyos autores dejan entrelíneas su compromiso, su identidad, su continuidad y su desprendimiento profesional, con el propósito de hacer cátedra para sus colegas y sus discípulos; entienden con mucha claridad lo que significa el presente y el futuro de los estudiantes universitarios, lo que significa la universidad para el Estado, las administraciones, los docentes, los estudiantes y la comunidad universitaria. Saben lo que la universidad le debe a la comunidad y al mundo empresarial, saben lo que significa la calidad de los docentes para las diversas instituciones.

El libro enfoca con mucha claridad el PRICING, para cuyos autores no es sino una estrategia, ojalá la mejor estrategia comprometida con la fijación de precios en el mundo empresarial, dicha estrategia

permite no solamente fijar los precios de los servicios o los productos expuestos en el mercado nacional e internacional, sino el ejercicio de la negociación entre la empresa proveedora y los consumidores (personales e institucionales), con la consigna financiera: todos ganamos, ninguno pierde. Esta consigna financiera queda ligada definitivamente a las leyes y los principios del Marketing, estos estudios no solamente conducen hacia el conocimiento de la ubicación geográfica de los mercados potenciales, sino al comportamiento de los usuarios y consumidores significativos.

Los autores abordan el PRICING, desarrollando y enfocando todo el panorama contextual del mismo, realizando significativas descripciones y profundos análisis de la situación de las estrategias seleccionadas y utilizadas, sin dejar al margen la visualización de las referencias, las limitaciones y las delimitaciones conceptuales. También ofrecen el sustento teórico correspondiente, el cual le da validez científica al estudio de la estrategia referida; por ejemplo, analizar y evaluar cómo intervienen y participan, en la fijación de los precios, el marketing mix, los costos de los productos ofrecidos, la competencia (nacional y extranjera), el valor del producto o servicio. El valor y la significación del PRICING no solamente es para las empresas nacionales, también para las extranjeras, porque el comportamiento de las empresas y los consumidores son conocidos, descritos y analizados a la luz de diferentes teorías administrativas y de gestión; es decir, todo el comportamiento empresarial se entiende gracias a las teorías, los enfoques y modelos ya existentes.

Felicitamos y aplaudimos la contribución de los autores mediante esta publicación esperada. Queda la seguridad de que tal publicación, definitivamente, servirá para los docentes y estudiantes universitarios, para las empresas nacionales y extranjeras, para los profesionales de contabilidad y administración, para los líderes y gestores de las instituciones administrativas y financieras, inclusive para los líderes y gestores de las empresas de los diversos gobiernos nacionales y regionales.

Dr. Pedro Gonzales Urbina
Universidad Montemorelos, México

Índice de Contenido

Semblanza de los autores	9
Dedicatoria	17
Prólogo	19
Símbolos usados	29
Introducción.....	31

Capítulo 1

El Pricing: aspectos introductorios

Hacia el panorama contextual del Pricing	35
Descripción y análisis de la situación del pricing	44
Referencias, limitaciones y delimitaciones conceptuales	53
Conceptos de la terminología	53
Limitaciones	55
Delimitaciones	56

Capítulo 2

El Pricing y su sustento teórico

El Pricing	59
Conceptos y aproximaciones conceptuales	59
Objetivos del Pricing	65
Pricing, un nuevo enfoque en la fijación de precios	68
Pricing y la teoría económica	73
El Pricing y el marketing mix	76
Price	79

Place	81
Product	82
Promotion	85
Pricing: procedimiento de actuación metodológico	86
Pricing: principales estrategias de fijación de precios	92
El pricing en función de los costos	101
Clasificación de los costos por su variabilidad	104
Clasificación de los costos por su identificación con el producto	107
Costos en diferentes niveles de producción	111
Fijación de precios mediante márgenes	112
Análisis de punto de equilibrio	114
Costos de sub-productos, mermas y desechos	116
El Pricing en función de la competencia	118
La competencia y los precios competitivos	120
Las ventajas competitivas de la diferenciación	122
El pricing ante las reacciones de la competencia	123
El pricing en función del valor para el cliente	131
El pricing y la fijación de precios por buen valor	134
El pricing y la fijación de precios por valor agregado	134
Presuposición filosófica	135

Capítulo 3

Perspectivas de los enfoques metodológicos

Construcción del diseño	139
Idoneidad del diseño	140
Preguntas de indagación	143
Consentimiento informado	144
Confidencialidad	144
Herramientas de recolección de datos	145
Procesamientos de datos	145
Diagnóstico situacional	146
Identificación de los factores de referencia	147
Análisis del pricing en función de los costos	148
Análisis del pricing en función de la competencia	149
Análisis del pricing en función al valor para el cliente	149
Propuesta del método de pricing	149
Validez y confiabilidad	151
Proceso metodológico	158

Capítulo 4

El Pricing: un estudio de casos, análisis e interpretaciones

<i>Pricing</i> , estrategia de fijación de precios: caso Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda	163
Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial Apropal Ltda	165
Historia y actualidad de la Cooperativa Apropal	165
Misión, visión y valores	168
Objetivo de la Cooperativa Apropal	169
Procesamiento técnico del producto	169
Formatos de conserva de palmito	172
Estructura organizacional	173
Estándares de calidad	175
Análisis FODA	176
Análisis de valores de la cooperativa	181
Plan estratégico	182
Identificación de los factores de referencia del pricing	190
Identificación de la fuerza del mercado de conserva de palmito	190
Identificación de los costos relevantes de la conserva del palmito	193
Identificación de los consumidores	196
Identificación de los competidores actuales	197
Análisis del pricing en función de los costos de conserva de palmito ..	202
Aspectos introductorios del análisis	202
Fijador de costo actual	204
El comprador como factor externo	208
Pricing en base al costo	209
Análisis del pricing en función de la competencia de Apropal	215
Análisis del pricing en función del valor para el cliente de la cooperativa	217
Pricing del estudio de caso	218
Propuesta de pricing en base a costos y valor para el cliente	220
Consideraciones metodológicas	222
Costo de materia prima por formato	223
Costo operativo unitario por formato	228
Costo de envases y embalajes por formato	231
Costo total por formato	231

Costo total por formato propuesto vs fijador de costo Apropal	232
Punto de equilibrio	233
Rentabilidad según formatos	236
Escenario 2019 pricing en función al valor para el cliente	237
Permanente procesos de feed-back secuencial	242
Codificación del pricing al cierre del estudio de caso	247
Conclusiones y recomendaciones	252
Conclusiones	252
Recomendaciones	259
Recomendaciones administrativas	259
Referencias	264

Anexos

Anexo 1	
Consentimiento informado	270
Anexo 2	
Carta de consentimiento – Apropal	272
Anexo 3	
Formato de validación de contenido - Aiken (expertos)	273
Anexo 4	
Guía de entrevista: Diagnóstico situacional	275
Anexo 5	
Guía de entrevista: Identificación de los factores de referencia	278
Anexo 6	
Guía de entrevista: Análisis del Pricing en función de los costos	280
Anexo 7	
Guía de entrevista: Análisis del Pricing en función de la competencia.	281

Anexo 8	
Guía de entrevista: Análisis del Pricing en función del valor para el cliente	282
Anexo 9	
Costo variable de producción	283
Anexo 10	
Costo variable de envases y embalajes	284
Anexo 11	
Costo variable de comercialización	284
Anexo 12	
Costo fijo: Financiero, producción, serv. al socio, administrativo, comercialización	285
Anexo 13	
Reporte de ventas gestión 2018	287

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

Introducción

El presente libro es titulado: EL PRICING, LA MEJOR ESTRATEGIA PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS EN LAS EMPRESAS. Fue diseñado y elaborado con el objetivo: analizar y describir el comportamiento del *Pricing*, una estrategia significativa para la fijación de precios.

El contenido fue organizado en cuatro capítulos, cuya organización responde a valores didácticos: la ubicación correcta de los contenidos y la lectura de los mismos en forma clara, precisa y organizada. El Capítulo 1 ha sido titulado: *El Pricing: Aspectos introductorios*, en el cual se abordan varios contenidos: el panorama contextual del *Pricing*, las descripciones y los análisis, las referencias, las limitaciones y las delimitaciones conceptuales, los conceptos de la terminología utilizada.

El Capítulo 2 es denominado: *El Pricing y su sustento teórico*, en el cual se registran los conceptos, los objetivos, el enfoque en la fijación de precios, la teoría económica, el marketing mix, los procedimientos de actuación metodológica, las principales estrategias de fijación de precios, la clasificación de los costos por su variabilidad y por su identificación con el producto, los costos en diferentes niveles de producción, la fijación de precios mediante márgenes, el análisis de punto de equilibrio, los costos de los subproductos, mermas y deshechos, el *Pricing* en función de la competencia, la competencia y los precios competitivos, las ventajas competitivas de la diferenciación, el *Pricing* ante las reacciones de la competencia, el *Pricing* en función

del valor para el cliente, el Pricing y la fijación de precios por buen valor, el Pricing y la fijación de precios por valor agregado, sin quedar al margen la presuposición filosófica.

Por su parte, el Capítulo 3 tiene el epígrafe: *perspectivas de los enfoques metodológicos*. Contiene la construcción del diseño, la idoneidad del diseño, las preguntas de indagación, el consentimiento informado, la confidencialidad, las herramientas de recolección de datos, los procesamiento de los datos, el diagnóstico situacional, la identificación de los factores de referencia, el análisis del Pricing en función de los costos, en función de la competencia, en función del valor para el cliente, la propuesta del método de Pricing, la validez y la confiabilidad, el proceso metodológico.

El Capítulo 4 tiene el nombre: *El Pricing: un estudio de casos, análisis e interpretaciones*. En este capítulo se registran: las estrategias de la fijación de precios, el diagnóstico situacional, la historia, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la institución, el procesamiento técnico del producto, los formatos de conserva, la estructura organizacional, los estándares de calidad, el análisis FODA, el plan estratégico; la identificación de los factores, de la fuerza del mercado, de los costos relevantes, de los consumidores, de los competidores actuales; las consideraciones éticas, el costo de la materia prima, el costo operativo y de los embalajes, el punto de equilibrio, la rentabilidad, los procesos y las codificaciones.

Finalmente se consideran las conclusiones, las recomendaciones, las referencias y los diversos anexos.



CAPÍTULO 1

El Pricing: aspectos introductorios

Capítulo 1

El Pricing: aspectos introductorios

1

Hacia el panorama contextual del Pricing

En el presente capítulo se incorporan algunos aspectos introductorios al estudio y análisis del *pricing*, describiendo problemas relacionados con el mismo, las diversas situaciones, preguntas orientadoras, destacando su naturaleza, su preeminencia, los referentes conceptuales, la definición de términos, las limitaciones y las delimitaciones.

En la actualidad, los negocios han experimentado una nueva era de fijación de precios, modelados por nuevos enfoques estratégicos. Al respecto, De Jaime (2015) afirma que los precios son controlados por una combinación de software, matemáticas y experimentación ligera; en Estados Unidos de América se denomina *scientific pricing*, traducido es fijación científica de precios, en el lenguaje empresarial por *pricing* científico. Esta visión científica del *pricing* intenta cambiar la manera de cómo se gestionan estratégicamente las empresas. Así mismo, las agencias de marketing enfrentan un reto de estrategia de fijación de precios. Esta estrategia de *pricing* facultará el logro de excelentes ingresos y el crecimiento 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, 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).

En Grecia se aplicó una encuesta a 170 empresas que operan en seis diferentes sectores, sobre los métodos de fijación de precios adaptados. Los métodos que la mayoría adopta son el método tradicional de costo y el precio de acuerdo con el mercado (Avlonitis y Indounas, 2005). Al respecto, consideramos que esta situación de fijación de precios es la realidad inherente no solamente de Grecia, sino de muchos países. Todos tienen la misma necesidad.

El Perú no es ajeno a este fenómeno, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. La estrategia de reducir costos, en estos sectores, aunque 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.

Muy pocas compañías pueden mantener la ventaja de costos por mucho tiempo. Igualmente, los intentos de aumentar las ventas por cualquier medio, como incrementar las promociones (o reducir los costos) o subir el valor agregado, toman un tiempo considerable. De hecho, elevar 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 que sin duda es complicado responder, 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. Sin embargo, pedirles 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*

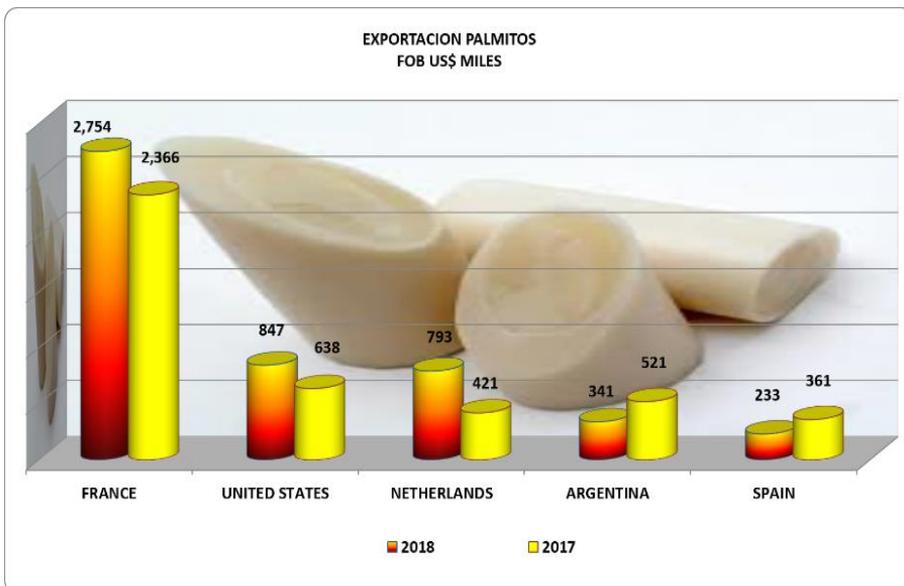
MES	2018			2017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
Enero	474,865	171,464	2.77	223,661	75,434	2.97
Febrero	538,065	209,593	2.57	417,128	150,928	2.76
Marzo	379,552	161,548	2.35	358,095	138,199	2.59
Abril	374,381	144,045	2.60	402,668	149,230	2.70
Mayo	846,273	343,809	2.46	292,975	124,347	2.36
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
Totales	6,436,567	2,563,743	2.51	4,968,555	1,984,113	2.50
Promedio mes	536,381	213,645		414,046	165,343	
% cre. prom. actual	30%	29%	0%	16%	37%	-15%

Nota. Adaptado de Agrodata Perú: empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018, por W. Koo, 2019

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

En el contexto de los países consumidores de conserva de palmito, durante el año 2017 y 2018, Francia fue 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 para 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.

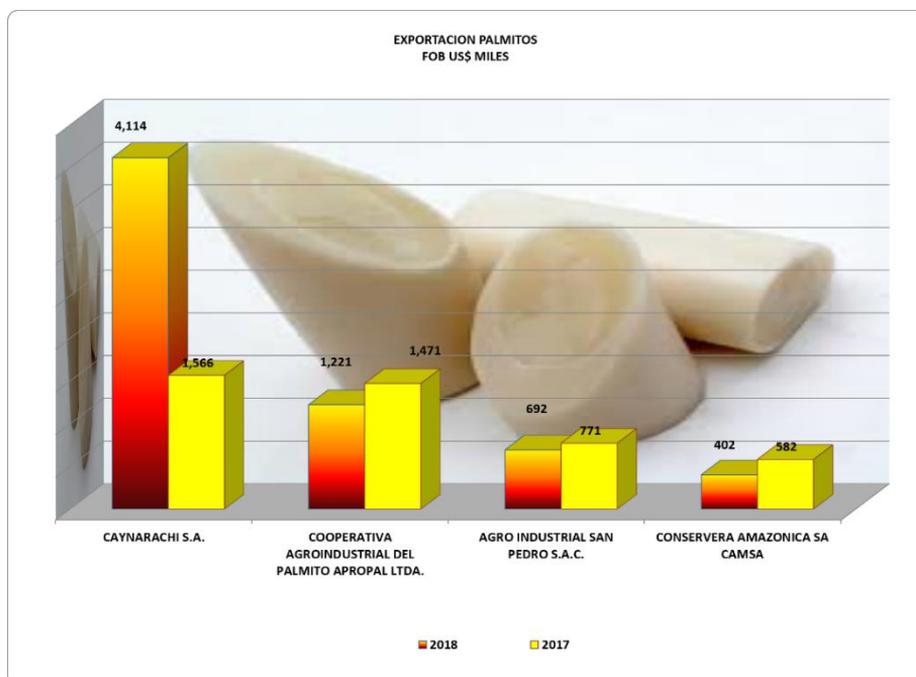


Nota. Adaptado de Agrodata Perú: empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018, por W. Koo, 2019

Si se habla de las empresas productoras y exportadoras de conservas de palmito, el 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, estas fueron Caynarachi S.A. seguido de la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda., según Figura 2.

Figura 2.

Empresas peruanas que exportan conserva de palmito 2017-2018



Nota. Adaptado de Agrodata Perú: empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018, por W. Koo, 2019

Se aprecia que la cooperativa referida es una institución peruana, ubicada 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.

Es indudable que las estrategias y fijación sobre precios se han venido realizando solamente atendiendo a intuiciones y razones de producción, y de los métodos científicos. Para la jefatura del área comercial, incluso los de marketing, aún 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.

Las empresas pequeñas y medianas de nuestro país 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, es muy importante la obtención de precios competitivos, con el propósito de generar mejorías en los ingresos de los socios y los trabajadores, en correspondencia a 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.

Una 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.

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 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.

La 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.

Encontramos, además, la 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; 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 diversos criterios. Aunque estos criterios son absolutamente necesarios; sin embargo, no son suficientes como para responder las exigencias actuales.

Actualmente, las empresas han entrado en la nueva era de fijación de precios, en respuesta directa a los modelos, los enfoques, los paradigmas, las estrategias y comportamientos humano-institucionales. Ya tienen presencia muy significativa, durante los procesos de fijación y control de precios, el software y las matemáticas, cuyas herramientas se han constituido en el perfecto auxilio humano y organizacional.

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 encontramos 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.

Descripción y análisis de la situación del *pricing*

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

En ese mismo sentido, Hernández et al. (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 qué organización y cuáles de sus características esenciales hacen parte de interés particular de la administración” (p.103).

Se debe comenzar dando una breve mirada al rol de la compañía y la forma cómo están abordando el problema, con el propósito de despertar el interés en el estudio de la organización, en forma histórica y epistemológica. A partir de esto, 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, se pretende describir cómo es el *pricing* en el interior de la Cooperativa Agroindustria del Palmito Apropal Ttda.

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?

El desarrollo del presente libro se ubica dentro del enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, con predominio del primero sobre el segundo; respecto del primero, el estudio fue realizado sobre el *pricing* en una sola organización comercial, con el propósito de consultar el comportamiento de la fijación de precios, mediante una entrevista, cuya encuesta estuvo construida con preguntas totalmente abiertas, sometiendo los contenidos de las mismas a procesos de análisis e interpretaciones cualitativas y cuantitativas; respecto del segundo, se realizaron exploraciones y descripciones matemáticas y estadísticas, así como se muestra en la Tabla 2 adoptada por Smith (2019, p.134). En

este sentido, la investigación desarrolla una lógica deductiva e inductiva, a más de la inferencia, porque permite analizar cualitativa y cuantitativamente la estrategia *pricing*, desde el interior de la unidad de análisis que es Apropal.

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. Por su parte, 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). Por tanto, el presente estudio se centra en un caso específico, cuya teoría es empleada para generar y construir los conocimientos, los respectivos análisis y las interpretaciones correspondientes, más que para hacer generalizaciones.

A continuación, presentamos dos tablas, cuyos contenidos presentan los tipos de estudio correspondientes a las investigación cuantitativas y cualitativas, las cuales nos han servido y, consideramos, servirán de referencia y de cultura investigativa, en el universo de la investigación científica.

Tabla 2.*Descripción del tipo de estudios de casos*

Tipo de estudio	Propósito
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.

Nota. Adaptado de Research methods in accounting, por M. Smith, 2019, SAGE Publications Ltd

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 3 describe los tipos de pregunta de investigación.

Tabla 3.
Tipos de preguntas de investigación

Estrategia o diseño	Formas de preguntas de investigación	¿Requiere control sobre eventos de comportamiento?	¿Se centra en los eventos contemporáneos?
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: Yin (2003)

Además, 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 fueron un punto importante en conducción del estudio de caso.

Considerando que el diseño de estudios de caso de los tipos exploratorio y descriptivo, tratan en la fase inicial llevar a cabo una investigación preliminar a fin de familiarizarse con una situación o fenómeno sobre la que no encontramos un marco teórico de manera definida y, en las siguientes fases, tratan de analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo en su contexto real; y tiene como propósito principal: 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.

Este libro es relevante, porque muestra 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*.

Con respecto a la relevancia teórica 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, existirá un modelo, una teoría orientada exclusivamente para el sector agroindustrial.

En cuanto a la importancia práctica del estudio, *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 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.

En relación con la importancia metodológica, De Jaime (2015) afirma que los negocios han entrado en una nueva era de fijación de precios, modelados mediante nuevos enfoques estratégicos y según el comportamiento humano; actualmente los precios son controlados por medio de software y las matemáticas. En ese sentido, la relevancia del libro está evidenciada en el desarrollo del proceso metodológico del *pricing* en la empresa agroindustrial del palmito Apropal Ltda, un estudio de caso.

Finalmente, la preeminencia de este libro 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 estas situaciones peculiares, nace el interés de enfocar la presente investigación como un estudio de caso, con el propósito de precisar, mediante un análisis sistemático, aquellas circunstancias o fenómeno único; es decir, un análisis de estrategias de fijación de precios en la Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal Ltda.

Sobre los recursos teóricos, el desarrollo del tema de investigación permitió suficiente acceso a informaciones primarias; se tuvo fácil acceso a repositorios de libros, revistas; inclusive se consultó algunas fuentes registradas en internet, entre otros, cuyos repositorios sirvieron para generar el sustento teorizante.

En cuanto al consentimiento de la empresa, existió amplio apoyo y consentimiento para el ingreso 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 se alteró ambiente.

El uso de la teoría es muy importante; en ese sentido, los referentes conceptuales que se presentan permiten tener un punto de inicio, para realizar el presente estudio de caso bajo, haciendo uso del enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

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, el autor afirma: “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, aportando rigurosidad en la mecánica que se debe seguir, durante todo el proceso para 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 este estudio, *pricing* es estrategia de fijación de precio, en la cooperativa: ámbito y motivo de estudio.

Asimismo, las estrategias de fijación de precios pertenecen principalmente a las definiciones existentes en los estudios de Armstrong y Kotler (2013), 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).

Referencias, limitaciones y delimitaciones conceptuales

Conceptos de la terminología

Bajo el marco conceptual de *pricing*, se definen los siguientes términos 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, Armstrong y Kotler (2013) 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. “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” (Armstrong & Kotler, 2013, p. 305).

Fijación de precios basada en el valor para el cliente. 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 (Armstrong & Kotler, 2013).

Fijación de precios basada en la competencia. Este término consiste 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 cubrir 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).

Limitaciones

Durante el desarrollo de este trabajo se han encontrado las limitaciones siguientes: (a) No se realizan generalizaciones estadísticas. Porque corresponde a un estudio de caso; (b) La investigación solamente se limita y se circunscribe en una sola empresa, que, a pesar de ser una de las dos, fue más representativa del país; no se pudo acceder a otras 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 algunos momentos, la recolección de los datos del área contable se discontinuó por la interrupción de energía eléctrica, por lluvias y relámpagos, sucesos propios de los fenómenos climáticos de la selva peruana.

Delimitaciones

Las delimitaciones 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 Ltda.; (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, en el área de producción, comercialización, financiera y administrativa.



2

CAPÍTULO 2

El Princing y su sustento teórico

Capítulo 2

El Pricing y su sustento teórico

El Pricing

Conceptos y aproximaciones conceptuales

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 toma en cuenta al cliente.

Pricing no es otra cosa que la estrategia de los factores, cuyos directores de marketing y comerciales, incluso cualquier otro profesional del área, puedan establecer armónicamente una fijación de precios. *Pricing* no es establecer precio según el enfoque contable; es una estrategia que permite que los directivos realicen las siguientes gestiones: la determinación de los precios de costo más margen (costos de rengó), del precio competitivo (con la competencia), de los precios dopados (precio alto y bajo, según la conducta del mercado), de los precios de penetración y de los precios basados en valor. Por otro lado,

permite la realización de la gestión sobre la investigación del mercado, los objetivos de los precios, la estrategia de funcionamiento, el análisis de costos, los métodos de fijación de precios, estudios sobre la segmentación de precios, políticas de descuentos y de promociones, monitoreo y ajustes.

De esta manera se genera influencia poderosa sobre la demanda, cuyos factores, entre otros, son: los ingresos de las personas y las empresas, los precios de los bienes relacionados, el comportamiento de la población y el mercado, los gustos de las personas. Permite evitar la afectación de los consumidores y de 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 del mercado son una información clave, para ejecutar y controlar una estrategia de precios en cualquier parte del mundo. Los negocios en las empresas del Perú y del mundo, están prácticamente a las puertas de una nueva práctica de fijación de precios, que, de alguna forma, están configurándose mediante nuevos enfoques estratégicos, conducidos por instrumentos matemáticos y software a medida.

La predicción de los precios tiene vínculos con las ofertas y las demandas; significa la asignación del precio correcto, en el momento correcto, mediante el canal muy apropiado, buscando el máximo beneficio o ingreso para las partes. Así se realiza la comercialización

anticipada; por la complejidad del proceso, el número de decisiones se multiplica (Sánchez, 2020).

El pricing es una estrategia de comercialización; es un elemento importante del plan de marketing; refiere dos necesidades: la fijación de los precios y los precios rentables de venta; supone las decisiones del marketing, el volumen de las ventas, las decisiones financieras, el equilibrio de los costos del producto y el valor del mismo, las técnicas y las herramientas internas, las percepciones de valor, las estrategias de los valores competitivos (Morales y Quincho, 2020).

Siempre es conveniente analizar los precios. Las estrategias de fijación de precios tienen el compromiso de maximizar los ingresos y los beneficios, responden a la toma de decisiones, las cuales reciben la calificación oportunas, valederas, acertadas, inteligentes, consensuadas, responsables, con mucha visión de futuro, sin perder de vistas las condiciones y las oportunidades de la competencia (Calvo et al., 2022).

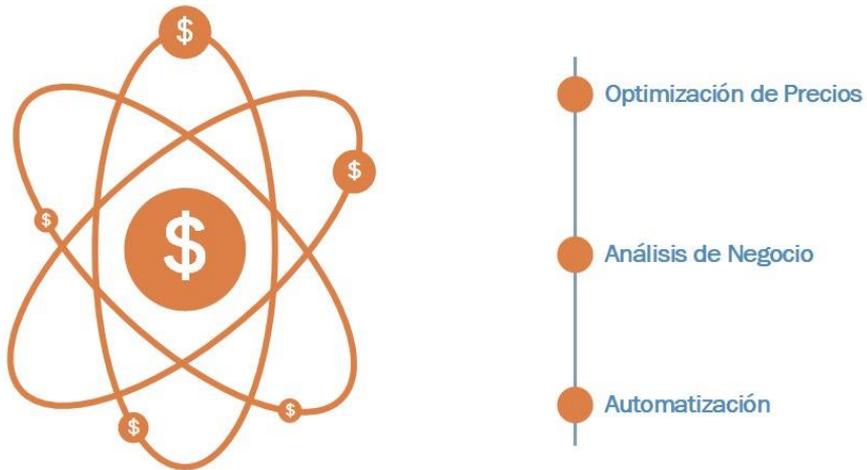
El sistema de costos requiere una aplicación correcta, con el propósito de mejorar los procedimientos productivos y determinar en forma eficiente los precios de los productos o servicios, evitando la forma inadecuada de la fijación de los precios mediante el uso de las estrategias pertinentes (González, 2022).

Es necesario y pertinente un modelo de precio de los productos, el cual defina correctamente el costo, sin dejar al margen la observación

del costo de la producción, también los márgenes de ganancia, “los precios de la competencia y la demanda del mercado”. El modelo no excluye el uso de herramientas. En este sentido, el pricing se fortalece mediante los enfoques: estudio de los mercados, estudio de los costos, estudios de la disposición a pagar (Muñoz, 2022).

Es interesante la aseveración que hace De Jaime (2015) respecto del *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 representada por medio en 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 este libro: “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” (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



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios (p. 16), por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

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 en 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.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

Se aprecia que los propósitos de marketing están orientados con destino al exterior de la organización, creando valor e intentando dar satisfacción al consumidor o cliente; 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 equilibrados y contemplados por el proceso de *pricing*. Es evidente entonces que la organización debe seleccionar un precio no demasiado

alto ni 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 correcta.

Evidentemente, la mayoría de los ejecutivos desean implementar 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*.

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; además la conformidad del consumidor.

Como se puede entender, los autores explican 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. 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 hacia 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 ante 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.

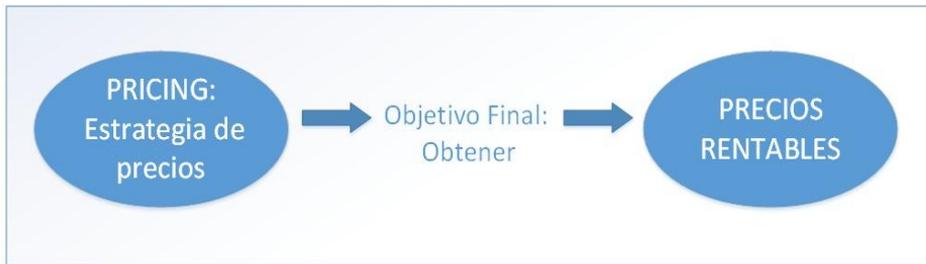
8. Fijar precios rentables que combinen los costos con el valor para el cliente.
9. Coordinar las decisiones de marketing, de competencia y financieras, relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable.
10. Implicar una fusión óptima y no un compromiso entre las restricciones financieras internas y las condiciones externas del mercado.

En tal sentido, se aprecia que los propósitos del *pricing*, subyacen en el proceso de fijación de precios para un bien o producto; 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.

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



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

Pricing, un nuevo enfoque en la fijación de precios

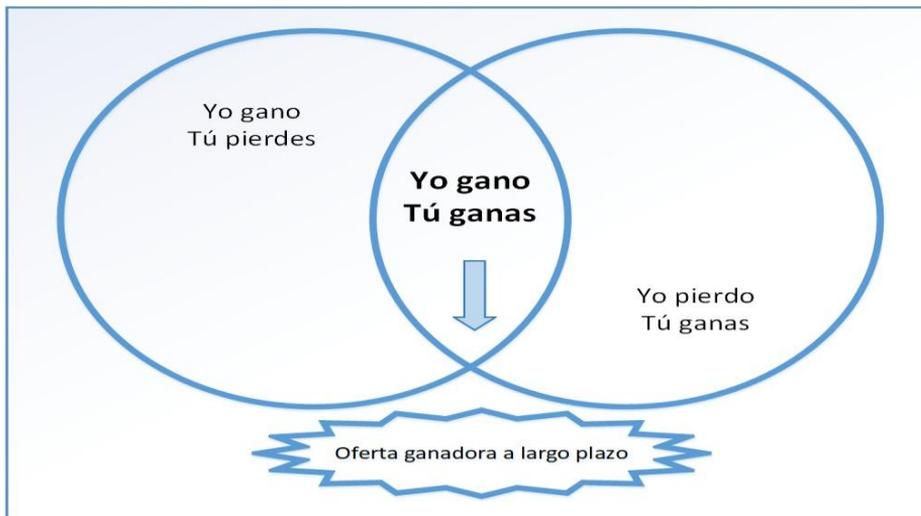
El reciente enfoque en la fijación de precios responde a una doble exigencia: en primer lugar, proporcionan *valor al cliente*, vale decir: todos los beneficios que ofrece la empresa tengan un precio ajustado a la percepción del cliente; en segundo lugar, fijar *precios de venta rentables* para la empresa; esta situación exige que la estrategia de fijación de precios no sea un caso completamente aislado de los demás componentes de las estrategias de marketing; en este sentido, con el nuevo enfoque del *pricing*, ambos ganan: 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 escasez o falta del producto en el mercado, es muy probable que se comprará por necesidad, pero los consumidores no regresarán cuando se establezca el mercado (De Jaime, 2015).

La filosofía de “tú ganas - yo pierdo” es completamente anti rentable, se debe evitar; la filosofía del “tú pierdes - yo gano” porque es negativa, es más probable que el cliente ya no regrese; durante el proceso de fijación de precio, la organización y el consumidor no se deben afectar. Otra razón, por la cual el cliente no regresará, es el precio considerado un sacrificio que debe ser compensado. Sánchez (2012) afirma que el precio representa el sacrificio del 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 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.

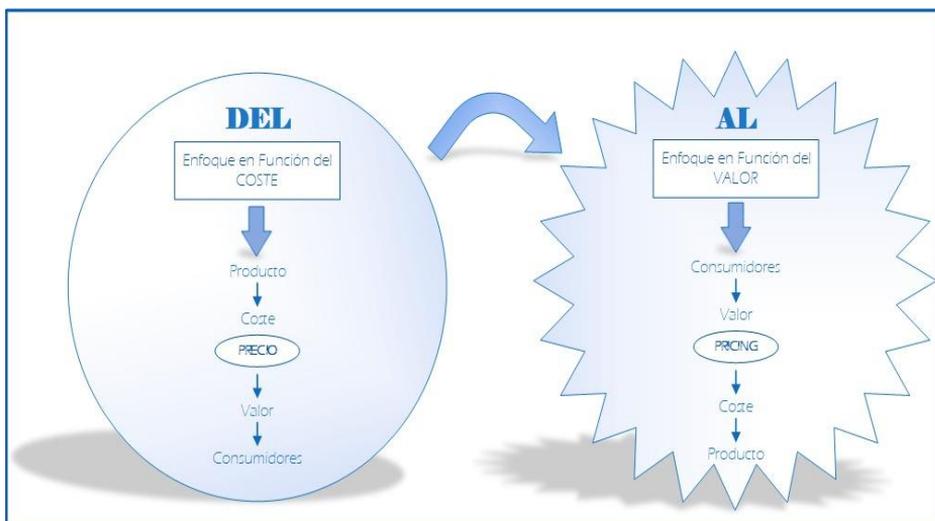
Figura 6.
La oferta del valor del pricing.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

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.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

Sobre la de gestión de precios y de todo proceso estratégico, De Jaime (2015) afirma que corresponde desarrollar una gran disciplina de las funciones empresariales, sin dejar al margen la visión inicial de la creación de valor generado por los clientes y por el mercado; esto significa tomar en cuenta todas las implicaciones financieras que las estrategias de precios conllevan consigo. Por tal razón, el *pricing* no puede considerarse una gestión independiente, aislada y fuera 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 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.

Durante el proceso de la gestión de precios, se reflexiona sobre los beneficios del 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 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, Armstrong y Kotler (2013) afirman respecto del 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. El precio tiene un efecto directo sobre 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.

Pricing y la teoría económica

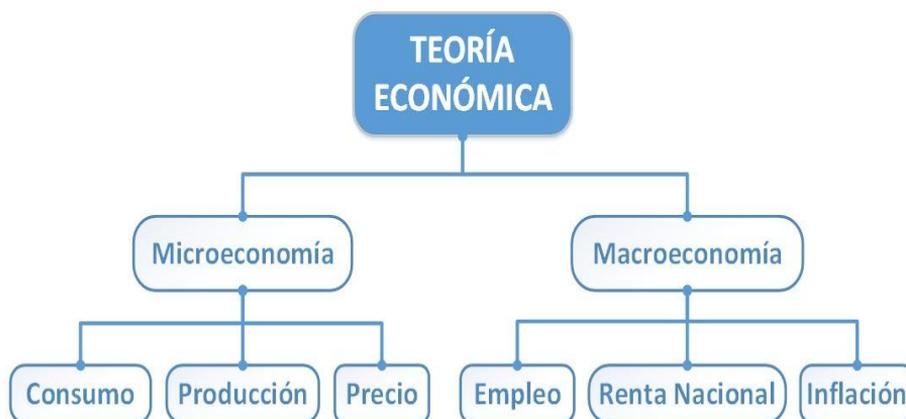
Para efectuar cualquier acción con el precio: analizar precios, hablar de administración de precios, política de precios y sistemas de fijación de precios (*pricing*) en el marketing, es necesario recurrir a la teoría de la microeconomía. En este contexto, los precios cumplen un papel importante en dicha teoría, 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).

La teoría del precio, también conocida como teoría de los precios, es un principio microeconómico, utiliza el concepto de oferta y demanda para establecer el punto de precio adecuado para un bien o servicio. Esta teoría simple para 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, porque sus supuestos no son demostrables. Con tales supuestos, el precio tenía un carácter eminentemente discrecional en la medida 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



Nota. Adaptado de Administración y estrategia de precios: Herramienta para la toma de decisiones en Marketing, por C. Sánchez, 2012, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

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 colmar esta demanda, las empresas necesitan inversiones y, en consecuencia, recursos financieros. Si analizamos 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).

El impulso y la presión de los nuevos escenarios competitivos en las decisiones de fijación de precios, hacen que el comportamiento, las curvas y las leyes de oferta y demanda, así como la elasticidad y el comportamiento racional que fueron enseñadas en la microeconomía, actualmente ya no funcionan en la práctica de los negocios de hoy (De Jaime, 2015). Los mercados han adoptado muchas formas de llegar al consumidor; los consumidores están muy organizados; el mercado es más competitivo que antes; la tecnología juega un papel muy significativo.

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

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, Armstrong & Kotler (2013) definen el 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, solamente se necesita crear un producto que un grupo particular de personas desee, luego ponerlo a la venta en algún lugar, donde las personas visiten con regularidad, asignándole un precio que coincida con el valor que sienten y obtienen.

En realidad, hay mucha verdad en esta idea. 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; aunque lograr todo eso en un solo momento es crítico.

En tal sentido, el marketing es el proceso de desarrollo, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios o ideas que se adaptan al mercado; incluye todas 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.

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.

Armstrong y Kotler (2013) definen la mercadotecnia o marketing mix: "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 & Keller, 2012, p. 25). A mitad de los años 60, 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: Packaging (envasado), Positioning (posicionamiento), People (personas o gentes) e incluso Politics (políticas) como elementos vitales de mezcla.

Todos los elementos del marketing y el *pricing* se influyen mutuamente. Prácticamente constituyen el plan de negocios de una empresa; si se articulan y manejan muy bien le generan un gran éxito. Sin embargo, si se procede mal, pésimamente, el negocio se expone a una recuperación que duraría muchos años. En este contexto, el marketing mix necesita mucha comprensión, la realización de estudios de mercado y las respectivas consultas con varias personas, desde los usuarios hasta las personas involucradas en el comercio, la fabricación y muchos otros. Por otro lado, identificar, procesar, organizar y combinar los elementos del marketing permiten tomar decisiones

rentables en todos los niveles. Estas decisiones ayudan, para desarrollar sus fortalezas y limitar sus debilidades; además a ser más competitivo y adaptable en su mercado. La Figura 9 muestra las cuatro Ps de la mezcla de marketing.

Figura 9.
Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.



Nota. Adaptado de Dirección de Marketing (14 ed) por P.Kotler y K.L. Keller, 2012, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Price

Álvarez (2016) hace referencia 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, Armstrong y Kotler (2013) consideran el precio es 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).

El precio es el proceso mediante el cual una empresa establece el valor económico en que venderá sus productos y servicios, puede ser parte del plan de marketing. 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.

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 un elemento importante en la consecución de la rentabilidad y determina la participación de

mercado. El precio es el único elemento del marketing mix que produce utilidades; todos los demás elementos producen o representan costos (Armstrong & Kotler, 2013).

Place

Place tiene el significado de 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).

En este orden de ideas, 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, refiere los aspectos: almacenamiento, pedido, transporte del producto, puntos de venta, etc.

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 sintonizarán directamente su mercado meta.

La decisión referida a la determinación de ubicar un local para colocar un producto, implica los aspectos de costos, productividad y el acceso a la mano de obra. En estos casos, se debe priorizar la comodidad y la preferencia del consumidor; por lo tanto, la empresa debe asegurarse que las personas puedan acceder con facilidad a los servicios de compra frecuente. Entonces surge la siguiente interrogante ¿de qué manera los gerentes deberían tomar decisiones sobre los lugares donde se entregará el bien o se prestará el servicio y los horarios disponibles? Primeramente se debe entender las necesidades y expectativas del cliente, su actividad competitiva y la naturaleza de la operación del servicio (Lovelock & Wirtz, 2009).

Product

Product término en inglés que traducido significa producto; refiere el artículo que realmente se vende. Para lograr su cometido, el producto debe ofrecer un nivel mínimo de rendimiento o atributos; de lo contrario, incluso el mejor trabajo sobre los otros elementos de la mezcla de marketing no servirá de nada.

Armstrong y Kotler (2013) definen el 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 determinado precio, que se puede cobrar dependiendo del mercado, la calidad, el marketing y desde luego el segmento al que se apunta.

Por su parte, Álvarez (2016) lo define 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 encuentran 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. También un producto es 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, 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 y qué diferencia genera. Esto es importante tomarlo en cuenta.

Además, un producto necesita un nombre; un nombre que la gente recuerde y con el cual se relacione fácilmente. La identificación del

producto prácticamente se convierte en una marca, en forma clara y sencilla, este debe ser fácilmente adaptable con las tendencias, el tiempo y el cambio en los segmentos.

Respecto a los subproductos, Armstrong y Kotler (2013) afirman que, en todo proceso productivo, es normal que haya subproductos. Por ejemplo, al procesar carnes; 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 ellos y deben, hasta cierto punto, aceptar cualquier precio con tal que cubra 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 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 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, 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.

Promotion

Promotion, término en inglés que significa promoción, 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, 2009, 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).

En tal sentido, 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. En general, las 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.

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) 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” (p. 42), está compuesto por tres fases que son las siguientes:

Fase 1°: 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 2°: 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 3º: 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 de la rentabilidad, De Jaime (2015) menciona: “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 directa y más clara, sobre los resultados finales y los ingresos; 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 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 y Pérez (2006), respecto a los procesos metodológico, sostienen que los métodos estratégicos 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 debe ser calculada en función de los diferentes niveles de posibles producciones.
- 4° La competencia debe ser examinada. Para 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 valaderas 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.



Nota. Adaptado de El precio. Tipos y estrategias de fijacion, por D. Pérez & I. Pérez, 2006, EOI Escuela de Negocios.

Por su parte, Kotler & Keller (2012, 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

Fernández (2016, p. 122) resume 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.

Armstrong y Kotler (2013) afirman 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” (p. 302). Los recientes eventos económicos; por ejemplo, la gran recesión de los años 2008 y 2009 en los Estados Unidos de América, ha provocado un cambio rotundo y

permanente en las actitudes de un consumidor hacia la calidad y el precio.

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

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, quien 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 prefieren concentrarse en otros elementos del marketing mix (Armstrong & Kotler, 2013). Por su parte, Ferrel y Hartline (2012) 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: aumentar los precios y 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 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, 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 (Ferrel y Hartline, 2012).

Para determinar 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 requiere el análisis de situación 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, Armstrong y Kotler (2013, 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.



Nota. Adaptado de Fundamentos de Marketing (11ra ed), por G. Armstrong, G. & P. Kotler, 2013, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

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 el 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 (Armstrong y Kotler, 2013).

De Jaime (2015, p. 34) 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).

Lovelock y Wirtz (2009) 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” (p. 138). Según 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.
3. Valor para el cliente.

Figura 12.

El trípode de la fijación de precios.



Nota. Adaptado de Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia (6ta ed), por C. Lovelock y J. Wirtz, 2009, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

En muchas compañías, la fijación de precios a menudo se consideraba que, desde una perspectiva económica y contable, 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 & Wirtz, 2009).

La fijación de precios basada en costos utiliza consideraciones objetivas y cuantitativas, responde con prontitud y exactitud dos preguntas muy importantes: cuánto gasta la empresa para fabricar sus productos y cuánto puede soportar razonablemente el mercado. En cambio, la fijación de los precios basados en el valor utiliza criterios subjetivos, disponiendo las cualidades intangibles de su producto para establecer cuánto cobrar.

Además, es preciso presentar algunas consideraciones prácticas respecto de los dos extremos del trípode. La estrategia de fijación de

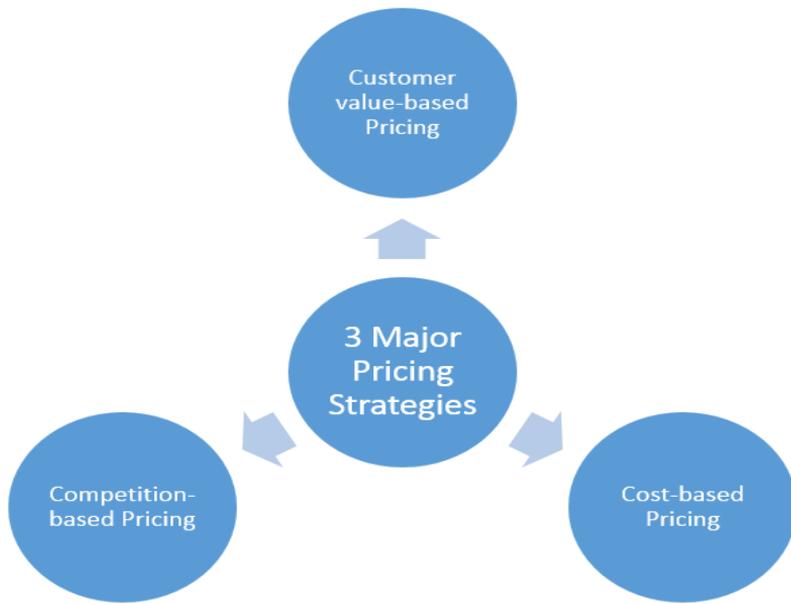
precio basada en los costos, establece un precio entre un monto mínimo, que es lo menos que puede cobrar y aun así ganarse la vida, y un monto máximo, que es lo máximo que soportará el mercado. El precio mínimo ofrece la ventaja de proporcionar una ventaja competitiva, ya que los clientes buscan pagar 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.

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. Está 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



Nota. Adaptado de Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia (6ta ed), por C. Lovelock y J. Wirtz, 2009, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

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.

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 implica establecer los costos de producción, distribución y venta del producto. Para obtener algún beneficio, se agrega una tasa justa de rendimiento, para tener en cuenta los esfuerzos y los riesgos. Es necesario concebir 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 empresas siguen una estrategia de bajo costo y pretenden ofrecer los precios más bajos. Esto implica aceptar márgenes más pequeños, pero mayores ventas. Otras, por ejemplo, la Apple no compete

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 observar 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, Armstrong y Kotler (2013) sostienen sobre 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, Ferrel y Hartline (2012) declaran que la estrategia de fijación de precios orientado a los costos, 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.

La estrategia de fijación de precios dirigido a los costos, es el primer insumo que debe tener en cuenta cualquier estrategia de precios, porque es el primer paso de la metodología y es considerado 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. A pesar de ser un método objetivo no se toma en cuenta otros elementos: la competencia, el posicionamiento, el valor percibido; 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, directamente atribuibles a la fabricación y como se contemplan todos ellos según el término considerado, ya sea corto, medio o largo plazo.

Los costos establecen el piso para el precio que la empresa puede cobrar; es decir, son la base, son 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 han 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 (Armstrong y Kotler, 2013). 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.

Clasificación de los costos por su variabilidad

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

Costos fijos

Los costos fijos son erogaciones, no cambia con un aumento o disminución del volumen de bienes o servicios producidos o vendidos; es decir, no están sujetos a las unidades de producción, se mantienen estables. En tal sentido, los costos fijos son desembolsos de una empresa, independientemente de cualquier actividad comercial. Los costos fijos son uno de los dos componentes del costo total, sirven para analizar un negocio, las mismas que son tediosas de controlar. Generalmente se utilizan bases lógicas de prorrateos para su distribución. De manera análoga, Armstrong y Kotler (2013) 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).

Por su parte, Fernández Giura (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 contante” (p.127). Los costos fijos a nivel total se mantienen constantes, no son afectados 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, 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, 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.

Costos variables

Al respecto, Lamb et al. (2011) afirman que un costo variable 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 en la medida de que la producción aumenta; disminuye en la medida de que la producción disminuye.

Por lo tanto, los costos variables dependen de la producción; en la medida de 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.

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. 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, catalogados: directos e indirectos. En tal sentido, los costos por su identificación se agrupan en dos: costos directo y costos indirectos.

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, así 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) sostiene: “Costos directos: Cuando su consumo se hace

de forma directa asociada a la obtención de cada unidad de producto” (p. 56). Estas incluyen las materias primas directas, materiales directos, mano de obra directa, suministros directos y otros costos directos, que van asociados al producto, la falta o ausencia de ello, el producto no llega a su estado final.

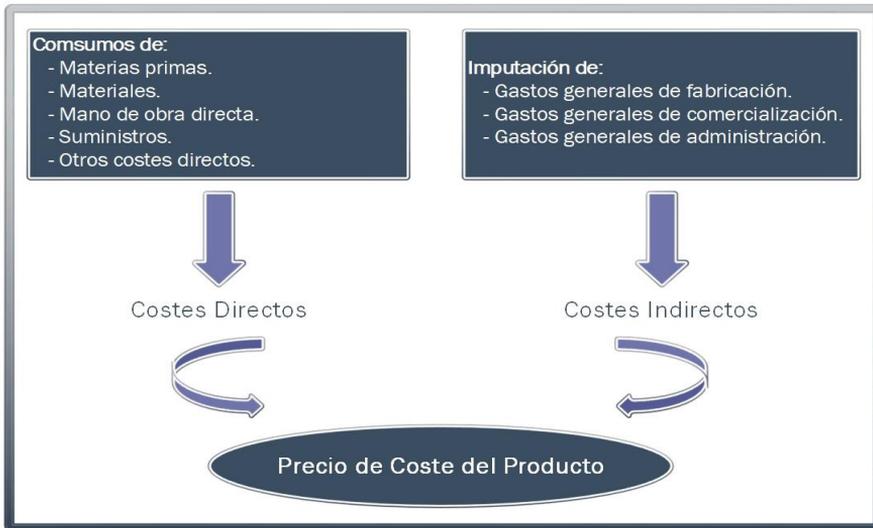
Costos indirectos.

Los costos indirectos son costos que no necesariamente son responsables de un objeto de costo de manera directa; 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; 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 Jaime (2015) declara sobre los “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” (p.56). 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.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

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.



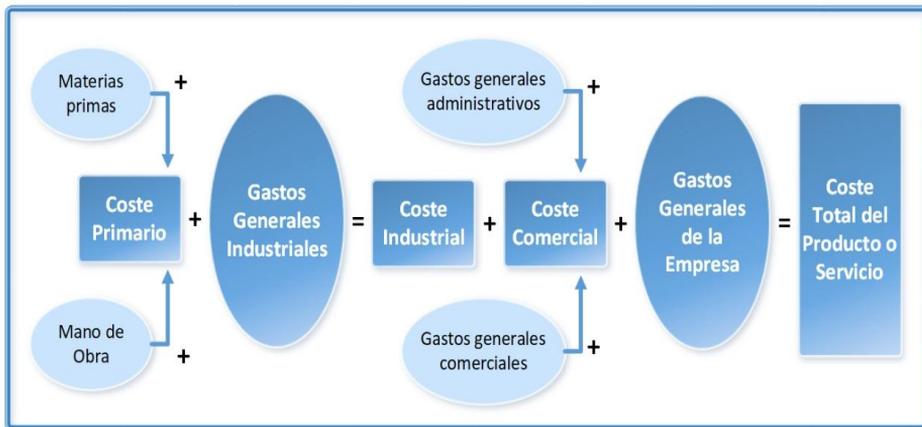
Costos totales

El costo total se refiere al desembolso total, 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: materias primas, mano de obra. Al respecto, Armstrong y Kotler (2013) 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 miden 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. Además, 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.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

Costos en diferentes niveles de producción

Los costos son un modelo o proceso de gestión, miden y analizan los costos asociados con los productos, la producción y los proyectos en diferentes niveles de producción, 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. Armstrong & Kotler (2013) afirman que “para fijar precios de forma eficaz, la dirección debe saber cómo varían sus costos con distintos niveles de producción” (p. 306).

En este contexto de la fijación de los precios, el estratega experimentado en forma inteligente y oportuna debe observar y analizar, clara y exhaustivamente, los diferentes comportamientos de los costos, en los diversos niveles de la producción; además, explicar por qué varían cuando hay un cambio en el mercado.

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, los contadores y otros profesionales suelen fijar precios, sumando un sobreprecio estándar a sus respectivos costos (Armstrong & Kotler, 2013).

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, 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, Ferrel y Hartline (2012) 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 (Armstrong y Kotler, 2013). Seguidamente se ilustra la fórmula para fijar el sobreprecio según el autor mencionado:

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

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 sobrepuestos continúa siendo de uso común por muchos vendedores (Armstrong y Kotler, 2013).

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 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 y Garza (2016) afirman 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” (p. 158).

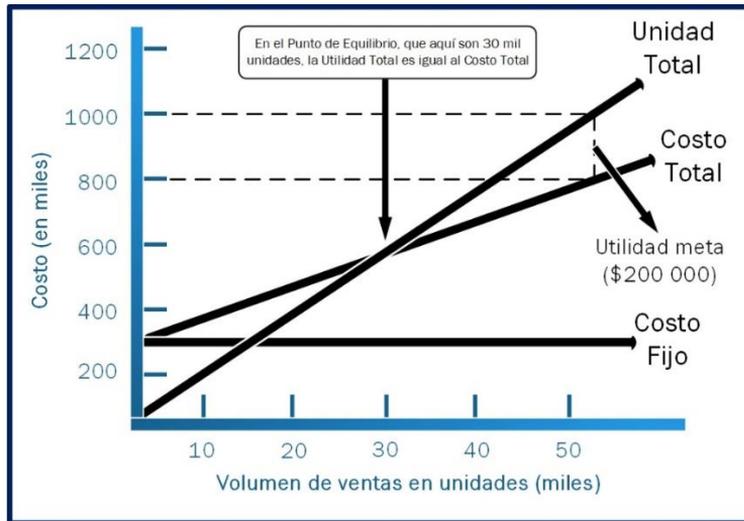
En tal sentido, el análisis del punto de equilibrio es aquel que permite establecer cuánto necesita vender, mensual o anualmente, para cubrir sus costos o inversión de hacer negocios. En el análisis del punto de equilibrio se calcula un punto de equilibrio basado en costos fijos, costos variables por 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 & 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). En este punto de ubicación, una compañía no obtiene ganancias ni tiene pérdidas. Por lo tanto, el punto de equilibrio también se conoce como punto sin pérdida, sin fines de lucro, o punto de beneficio cero.

Figura 17.
Diagrama de punto de equilibrio.



Nota. Adaptado de Fundamentos de Marketing (11ra ed), por G. Armstrong, G. & P. Kotler, 2013, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el cálculo del punto de equilibrio es importante para cada negocio, porque les dice a los dueños y gerentes de negocios cuánto se necesitan las ventas, para cubrir todos los gastos fijos y variables del negocio o el volumen de ventas, después del cual el negocio comenzará a generar ganancias. El cálculo del volumen de ventas requerido para el equilibrio se conoce como análisis de punto de equilibrio.

Costos de subproductos, mermas y desechos

El tema de subproducto, mermas y desechos, ocurre en actividades productivas, donde hay conversión de los recursos naturales en

productos, subproductos y residuos. En algunas ocasiones, los desechos se podrían recuperar aprovechando la tecnología, la ciencia, para elaborar subproductos que se han convertido en producto principal, por la aceptación total del consumidor.

La elaboración de productos en la fábrica, a 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 (Armstrong & Kotler, 2013).

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 integral con un alto porcentaje de fibra.

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. 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.

Por su parte, Adán et al. (2015) 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 conozca 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; en estas circunstancias, se debe tener conocimiento de que las ventajas diferenciales se convierten en el centro de atención utilizada, para obtener algún margen adicional, respecto de los precios de la competencia.

Lovelock y Wirtz (2009) 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 con 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 puedan ser superiores si, por ejemplo, el posicionamiento del producto está por encima de nuestros competidores.

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 tienen la bondad de monitorear precios, comparar y apreciar los cambios de precios en tiempo real.

Como se ha podido analizar dentro del *pricing* estratégico, está en primer lugar, 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 es la competencia, puede alterar todas las previsiones que la compañía realice. Sin duda, los cambios de precios afectan, más de prisa, 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 acompañadas 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 considerados: 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 Figura 18:

Figura 18.
Los precios competitivos.



Nota. Adaptado de Pricing: Nuevas estrategias de precios, por J. De Jaime, 2015, Esic Editorial.

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.

Las ventajas competitivas de la diferenciación

La diferenciación del producto es una estrategia de mercadeo, 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 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. Respecto de servicios complementarios, se debe ofrecer genuinidad tanto en los atributos físicos del producto, y los servicios: servicios pos venta, entrega, garantías técnicas, plazos, relaciones interpersonales y otros.

El pricing ante las reacciones de la competencia

Los desafíos que enfrentan los líderes corporativos hoy, conforman una larga 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 se hace muy importante, para que los líderes corporativos examinen minuciosamente las reacciones de la competencia.

Las seis “C” del pricing que ayuda a las óptimas estrategias encargadas de la determinación de los precios, Estas son: “costes, consumidores, competencia, ciclo de vida del producto, canales de venta y clientes” (García, 2021, p. 14), para quien además existen otras las estrategias: “Estrategia de precios fijos y variables”, “Descuentos por cantidad”, “Descuento por pronto pago”, “Aplazamiento del pago”, “Descuentos aleatorios”, “Descuentos periódicos”, “Descuentos en segundos mercados”, “Precios de profesionales”, “Precios éticos”.

Las estrategias de Marketing se relación con el prcing. Significa tener en consideración las estrategias de los precios psicológicos, los cuales generan percepciones positivas de los consumidores; involucran los procesos de evaluación de los factores, la calidad del producto, los atributos y las características, la satisfacción, las necesidades emergentes, los consumidores, las condiciones del mercado, el pensamiento del Marketing, el periodo funcional, el desarrollo tecnológico, las rutas de los productos y del mercado, los canales de promoción (Alvarado Benavides, 2022).

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 con 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 de las situaciones siguientes: por desconocimientos de las reacciones de la competencia y la demanda de la 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 ayudarán a decidir qué estrategia, o combinación de estrategias, es la más efectiva para el negocio. Paradójicamente respecto de 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, si el negocio no logra incrementar las ventas y para lograr equipararla con su capacidad productiva, podría optar 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 muy claro que sus consumidores tienen la percepción de que la empresa tiene un precio muy competitivo en el mercado; en segunda instancia, la empresa está muy segura de 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.

Al respecto, Daft (2011) añade que, en una estrategia de liderazgo en costos bajos, los administrativos deben utilizar un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, cuya estrategia de diferenciación coadyuvaría para 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.

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 con relación a la competencia, el incremento mínimo de la demanda, para no comprometer las 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.

$$\text{Incremento m\u00ednimo de demanda} \frac{VP}{MC - VP} \times 100$$

Una estrategia de reducci\u00f3n de precio estar\u00eda justificada si la demanda crece; caso contrario, si el empresario reduce los precios y la competencia tambi\u00e9n reduce los precios, los beneficios de toda la competencia disminuir\u00e1 y la participaci\u00f3n en el mercado permanecer\u00e1 inalterable. En consecuencia, se habr\u00eda perdido esfuerzos. La reducci\u00f3n de precios s\u00ed podr\u00eda justificarse en las siguientes circunstancias: cuando el costo de los competidores es superior y no puedan bajar sus precios sin da\u00f1ar su rentabilidad, cuando se trata de una peque\u00f1a empresa que se enfrente a grandes empresas, cuando la 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 deber\u00eda tener conocimiento de c\u00f3mo funciona la f\u00f3rmula de umbral de ventas a\u00f1adidas (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 basar\u00e1n 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 compa\u00f1a podr\u00eda cobrar un precio m\u00e1s alto” (Armstrong y Kotler, 2013, 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, llevan el producto hacia sitios lejanos, donde se encuentra el consumidor; 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. Finalmente, la empresa debe estar segura de que su curva de demanda es inelástica al precio; es decir, no sea tan sensible a una variación de precios, porque correría el riesgo de que disminuyan las cantidades de demanda por el aumento de precio.

Por su parte, 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, cuyos competidores son pocos y adoptan ser seguidor aceptando los cambios de precios. Además, deben poseer: 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.

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

Se pretende mediante la fórmula visualizar que la demanda no se afecte sustancialmente ante la subida de precios. Finalmente, el objetivo 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” (Armstrong & Kotler, 2013, 309).

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 a los beneficios que reciben del producto. Entonces, tenemos que establecer un precio que capture este valor.

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). 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 variar el precio en función de esa percepción.

Dicho de otra manera, 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, Armstrong y Kotler (2013) 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 y 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: los servicios, la ubicación de los puntos de venta, etc. hacen 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 y Wirtz (2009) 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 como 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” (Armstrong y Kotler, 2013, p. 302). Así se debe trabajar para medirlos; las formas de hacerlo incluyen preguntar a los consumidores: 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.

El pricing y la fijación de precios por buen valor

Según Armstrong y Kotler (2013), la 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 Plaza Veá puede considerarse que depende 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.

El pricing y la fijación de precios por valor agregado

Armstrong y Kotler (2013) 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).

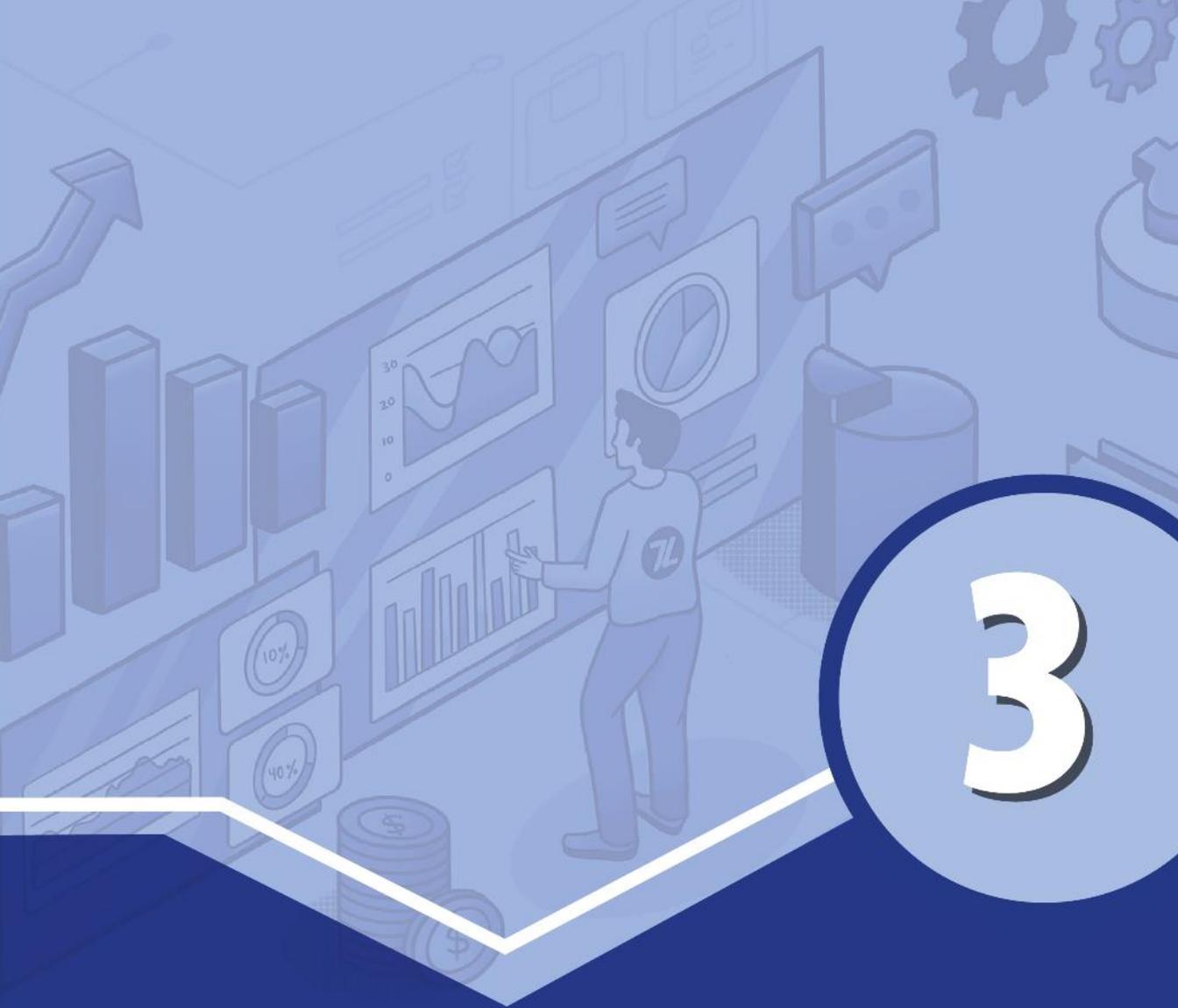
Los precios de valor agregado diferencian sus productos al agregar características o servicios que sus competidores no tienen y por los que los clientes pagarán más. Su objetivo es fidelizar a los clientes porque ofrece servicios que no pueden encontrar en otros lugares.

Presuposición filosófica

La filosofía clásica ofrece dos clasificaciones para una toma de decisiones éticas en la fijación de precios: primero la *axiológica*, 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*, 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, se observa que la compañía o individuo debería preguntarse cuántas personas resultarían beneficiadas o perjudicadas al tomar determinadas decisiones de precios; 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 1 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 1 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 3

Perspectivas de los enfoques metodológicos

Capítulo 3

Perspectivas de los enfoques metodológicos

3

Construcción del diseño

El presente es un estudio de caso; es la indagación 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, usada para varias situaciones, incluyendo: estudios organizacionales y de administración, investigación de planeamiento, tesis en las ciencias sociales, disciplinas académicas, así como campos profesionales: administración de negocios, un proceso, etc.

Queda claro el 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, se juzga pertinente llevar a cabo una investigación preliminar de cómo y por qué las prácticas particulares son adoptadas, con el propósito de familiarizarse con la situación o fenómeno, 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. En cambio, el descriptivo permite la recolección de la información requerida, para establecer las relaciones y las descripciones del objeto de estudio, presentándolo tal cual es, generalmente se realiza antes de realizar un experimento, con el propósito de saber qué manipular y qué incluir.

Idoneidad del diseño

Se establecieron 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.

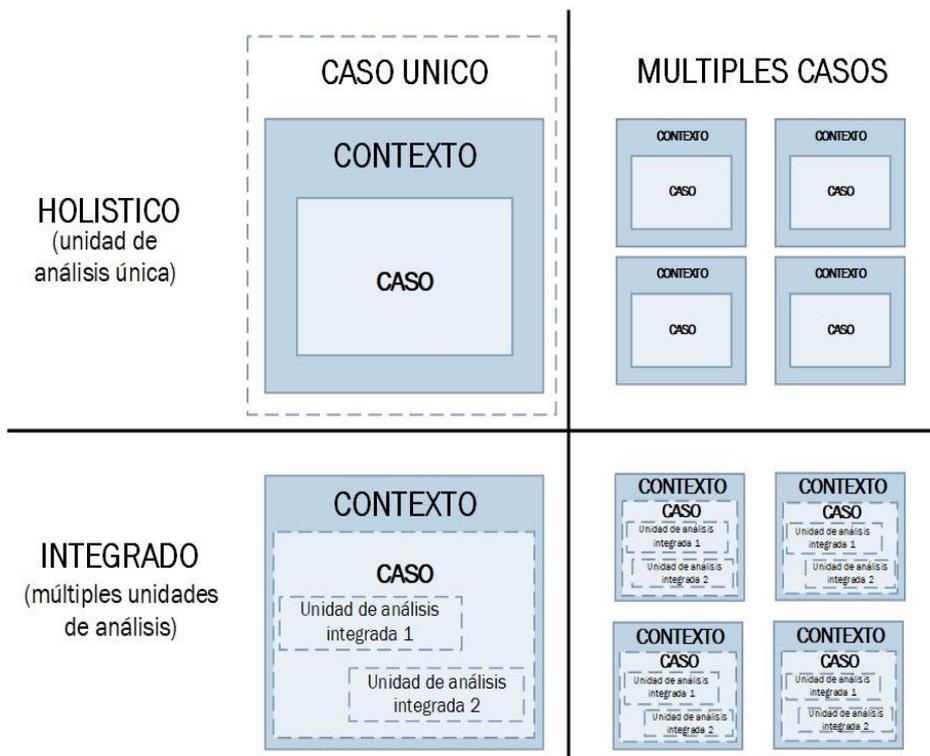
En tal sentido, el diseño es idóneo, porque la investigación estudia a profundidad un evento contemporáneo y en su contexto real; sobre el que no tiene ningún control de comportamiento. Asimismo, la investigación parte de una pregunta del tipo “cómo”, la cual es la básica para los estudios de caso con carácter narrativo. 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, cuyo método facilita la investigación detallada, en el ámbito social, educativo y empresarial, mediante enfoque cualitativos; permite la descripción, la comparación, la evaluación y la comprensión de los diferentes aspectos del objeto de investigación (Yin, 2003). Es importante recalcar que el estudio, realizado a profundidad, busca la realización de trabajos de campo y el uso de herramientas pertinentes: la entrevista a profundidad.

Para evidenciar la idoneidad del diseño, 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, observado y analizado de manera holística; vale decir, al interior del caso no existieron subunidades de análisis, tal como se puede apreciar en el primer cuadrante de la Figura 19, tomada como referencia y condicionante del estudio.

Figura 19.

Tipos básicos de diseño para estudios de caso



Nota. Adaptado de Case study research and applications, design and methods (6ta ed) R. K. Yin, 2018, I. SAGE Publications.

Debido a 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.

Preguntas de indagación

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 de guía de preguntas que se buscaron responder.

En tal sentido, para analizar los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, la investigación tuvo la 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 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 narradas de manera detallada en el capítulo IV.

Consentimiento informado

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

La participación en las entrevistas del estudio de caso, fue 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).

Confidencialidad

A fin de mantener la confidencialidad, se ha garantizado a los directivos de la cooperativa que los nombres de los entrevistados se mantendrían en el anonimato; asimismo, los datos financieros se estarían publicando parcialmente, para mantener la privacidad y proteger la seguridad de la cooperativa. Los documentos, las filmaciones, las grabaciones, las imágenes fotográficas, las transcripciones y otros, fueron codificados y custodiados con el apoyo del software respectivo.

Herramientas de recolección de datos

Sobre las herramientas, Yin (2018) considera que la evidencia del estudio de caso puede provenir de muchas fuentes. Seis 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).

Procesamientos de datos

Las inmersiones a la empresa se iniciaron el 29 de enero y se culminó el 31 de diciembre del año. 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: entrevistas,

respuestas de encuestas con preguntas abiertas, artículos, libros y contenido de la web.

En la recolección de datos, el proceso metodológico de la Figura 20 guio el estudio de caso; 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. 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 abundantes informaciones.

Diagnóstico situacional

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

La información para esta parte del estudio, con el propósito de la fijación y propuesta de precio de venta, fue obtenida de los informantes, quienes pertenecen a la plana directiva de la cooperativa. Para esta sección, se utilizó la guía de entrevista “Diagnostico situacional” (Anexo 4), cuyos 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: una 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 a las preestablecidas, porque la situación así lo ameritaba y, en algunas ocasiones, fueron obviadas ciertas interrogantes, porque el entrevistado las respondió en momentos de responder otras.

Los documentos: 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 auditoría y verificación después del cierre del caso.

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 (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, luego fueron subidas 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.

Análisis del *pricing* en función de los costos

Se utilizó la Guía de entrevista: Análisis del pricing, en función de los costos (Anexo 6). La información, para esta parte del estudio, fue obtenida de informantes del área financiera de la Cooperativa, los datos fueron resumidos, transcritos, procesados y subidos al software NVivo 12.

Respecto de los registros de archivos, básicamente se utilizó el fijador de costos actual de Apropal, luego fueron incorporados en las 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 del artefacto, se utilizó una filmadora para evidenciar la entrevista con el área correspondiente.

Análisis del *pricing* en función de la competencia

Se utilizó la Guía de entrevista: Análisis del *pricing* en función a la competencia (Anexo 7). La información fue obtenida de informantes del área administrativa; los datos fueron resumidos, transcritos, procesados y registrados en el software NVivo 12. Se utilizó una filmadora para evidenciar las entrevistas con la plana administrativa.

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 (Anexo 8). La información fue obtenida de informantes del área administrativa; fue resumida, transcrita, procesada y registrada en el software NVivo 12. Se utilizó una filmadora para evidenciar las entrevistas con gerencia general.

Propuesta del método de *pricing*

Para procesar la sección de la propuesta, cierre del estudio de caso, se precisó 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 estudiaron 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), ayudó a establecer el pago coherente al socio productor sobre la materia prima, que es el corazón del palmito. El reporte tiene columnas importantes, 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 presentados en la Tabla 12. Adicionalmente a este, fue necesario construir el cuadro de cálculo del precio unitario y costo variable unitario mostrados en 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 indicada en 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 como se muestra en 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 tal como está en la Tabla 23. Finalmente se construyó la hoja del análisis de rentabilidad en el escenario 2019, para la siguiente campaña (Tabla 24).

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).

Al respecto, Yin (2003) sostiene que ocurren en la fase de recolección de la información y recomienda tres estrategias que permitirán asegurar de alguna manera la validez: (a) La utilización de múltiples fuentes de información, (b) Se debe establecer una cadena de evidencia, y (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: 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 y de las preguntas orientadoras. Punto (c), los especialistas para revisar los borradores del caso de estudio, fueron: dos mercadólogas, 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 Perú, todos ellos citados por medio de su URL correspondiente (Tabla 4); adicionalmente participó una instructora de Software Shop Nvivo 12, vía video conferencia desde Colombia.

Respecto 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 concordancia, 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. 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).

En la Tabla 4, se 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*

N°	Nombres	Especialidad	Empresa que laborar	Hoja de vida
1.	José Eduardo, Vargas Torrejón	Administrador de Empresas	Cooperativa agroindustrial del palmito APROPAL	https://www.linkedin.com/in/eduardo-vargas-torrej%C3%B2n-2124a621/?trk=public-profile-join-page .
2.	Ruth Romero Huamaní	Especialista en Metodología de la investigación cualitativa. Coordinadora de Gi Mabpic	UNMS, PUCP	rromeroh@unmsm.edu.pe
3.	Federico Salvador Wadsworth	Ing. Industrial	Catedrático de postgrado en CENTRUM PUCP. Vicepresidente de operaciones en Minera Ayllu SAC. Presidente Ejecutivo en Quality Consulting SA. Consultor Principal en CENTRUM PUCP.	https://www.linkedin.com/in/federico-salvadorwadsworth/?originalSubdomain=pe#experience-section

N°	Nombres	Especialidad	Empresa que laborar	Hoja de vida
4.	Uvencia De La Cruz Reyes	Mercadóloga	Directora de Escuela Marketing y Negocios Internacionales. en Universidad Peruana Unión Perú	https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=Reyes%20De%201a%20Cruz%20Uvencia&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER
5.	Mirella Beatriz Saavedra Torres	Mercadóloga	Agencia publicitaria Reve	https://www.linkedin.com/in/mirella-beatriz-saavedra-torres-19089484/

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 consideran instrumentos válidos. La misma dinámica se aplicó con los otros instrumentos de los Anexos 5, 6, 7 y 8.

Respecto de la confiabilidad, Creswell (2009) indica que la confiabilidad se da 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. Tanto el estándar de validez y como la fiabilidad son importantes en investigación cualitativa.

En tal sentido, para asegurar la confiabilidad, el presente estudio de caso utilizó cinco estrategias. En primer lugar, el uso del protocolo del proceso metodológico que coadyuva de manera resumida los pasos a seguir. En segundo lugar, el uso de los procedimientos de las guías de entrevistas (Anexos N° 4, 5, 6, 7 y 8) que fijaron los puntos para abordar, con el propósito de obtener las informaciones sobre el *pricing* en la cooperativa.

En tercer lugar, la utilización de procedimientos de codificación de la información que encapsula las informaciones abiertas. Cuarto lugar, la triangulación de informantes; es decir, la consideración de actores, quienes mantuvieron puntos de vista distintos durante el

proceso de estudio; 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.

Proceso metodológico

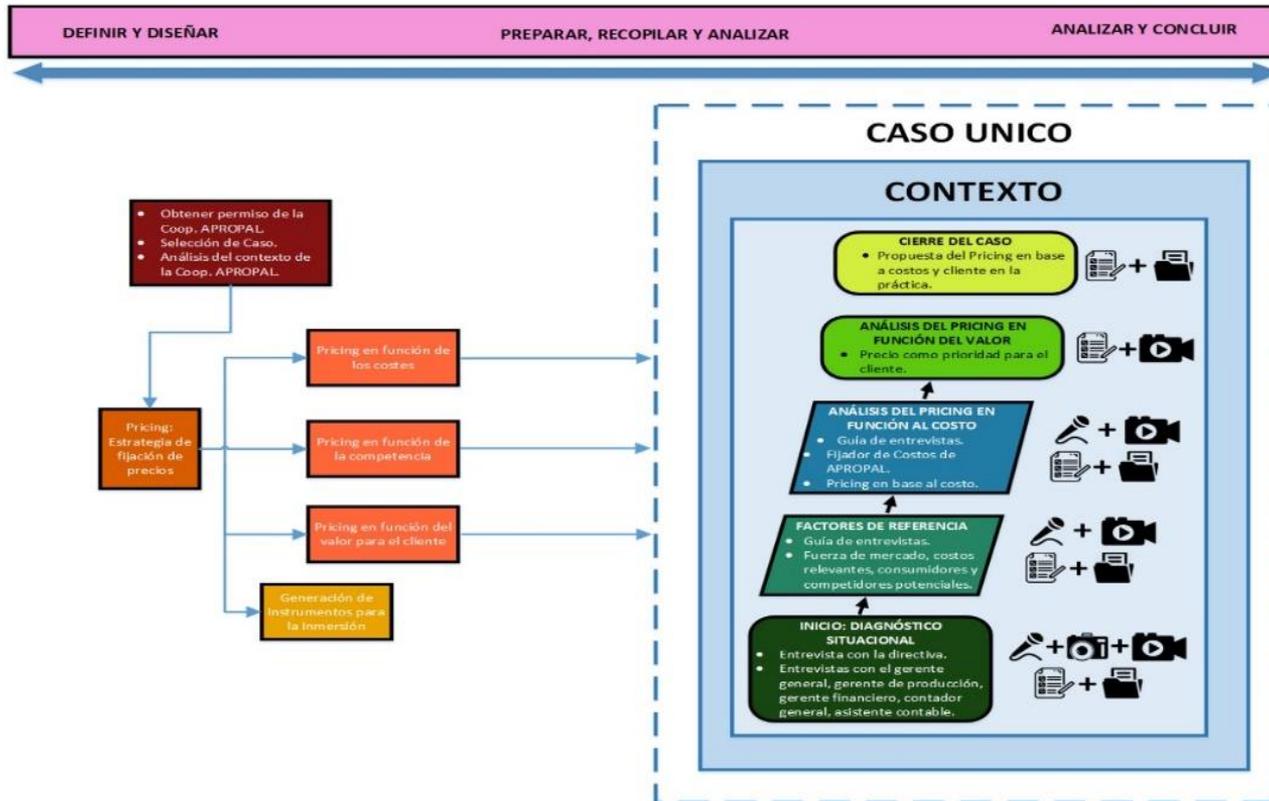
El proceso metodológico ha sido construido según la teoría de tres autores: primero, De Jaime (2015) explica que el *pricing* “Debe diseñarse y desarrollarse como un proceso metodológico” (p.37); segundo, Armstrong y Kotler (2013) sostienen que existen “tres estrategias principales de fijación de precios: 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” (p. 301).

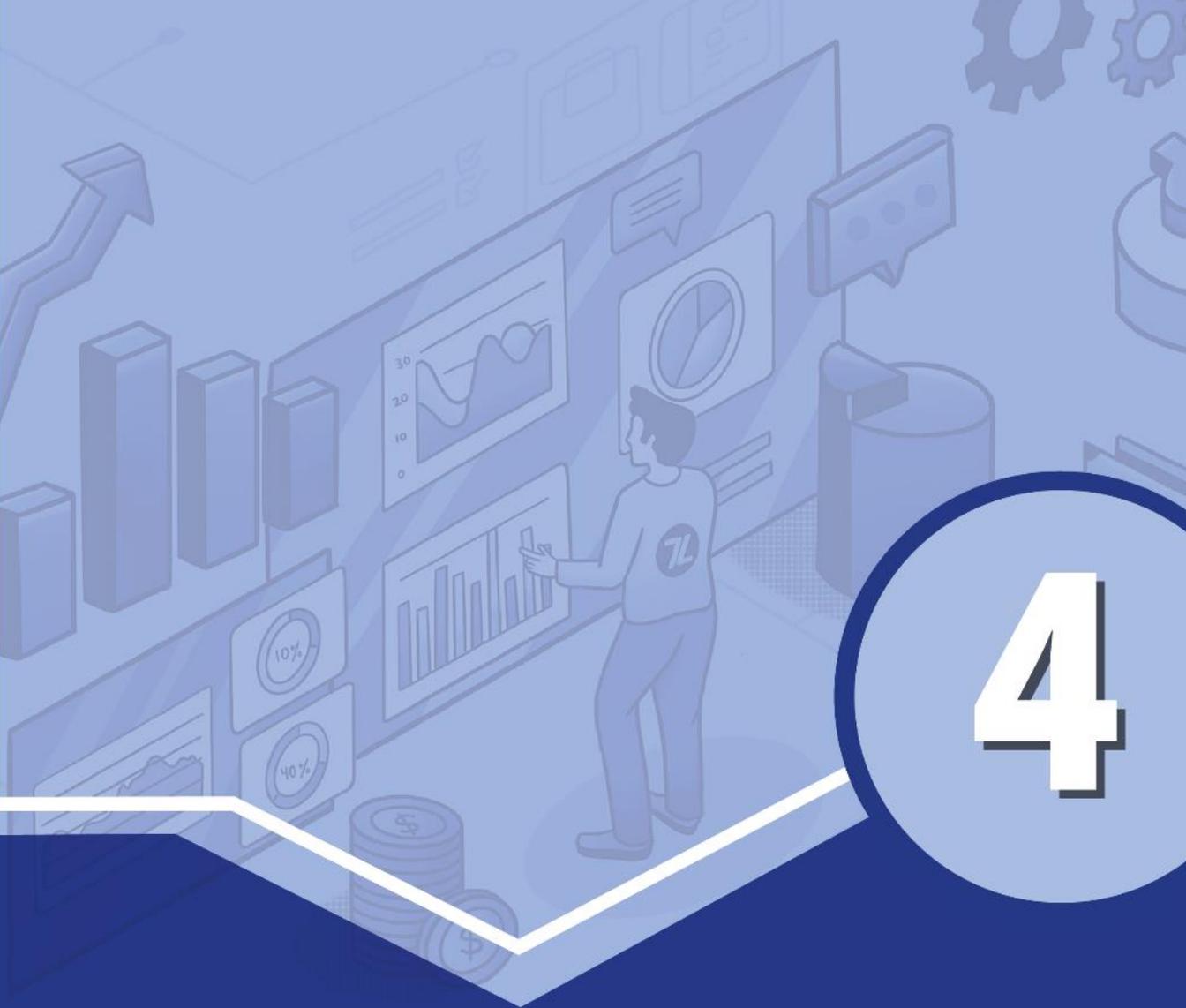
Tercero, se siguió las secuencias de diseño de un solo caso de estudio de manera holística, extraído de Yin (2018, p. 84) “Case Study

Method”, ver primer cuadrante de la Figura 19. Del mismo modo, se adaptaron 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, lo considera un método para evaluar unidades organizacionales (Hernández et al., 2014).

Figura 10.
Proceso metodológico





4

CAPÍTULO 4

*El Pricing: un estudio de casos,
análisis e interpretaciones*

Capítulo 4

El *Pricing*: un estudio de casos, análisis e interpretaciones

4

***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, se presentan los hallazgos del estudio de caso, organizados según las preguntas orientadoras de la investigación y las categorías abordadas. Debido a que muchos conceptos sobre *pricing* no se encuentran generalizados, se emplearon las teorías que explican de mejor manera la realidad del caso investigado.

La Cooperativa Agroindustrial del Palmito Apropal, se constituye en la unidad de análisis de 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 fueron informados sobre el 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. 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. 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. También algunas grabaciones no fueron transcritas, porque no se relacionaba con la investigación; sin embargo, el entrevistado entraba en confianza para responder las preguntas propias 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, cuyas fases fueron descriptivas. El análisis del fenómeno del *pricing* culmina con la propuesta de un modelo práctico, analítico y expositivo; se expone el diseño de codificación del estudio de caso, que se reporta mediante el software Nvivo 12.

Diagnóstico situacional de la Cooperativa Agroindustrial Apropal Ltda.

Así como indica Yin (2003), esta primera fase exploratoria se busca la familiarización con el fenómeno y su situación. 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 (Anexo 4), las mismas fueron resumidas, ordenadas y codificadas, de acuerdo a las siguientes perspectivas: Primero, según la historia y actualidad de la cooperativa Apropal; segundo, tomó en cuenta la misión, visión y valores de la cooperativa; tercero, fueron expuestos los objetivos de la empresa; cuarto, se consideró la trazabilidad o los procesamientos técnicos del producto; quinto, se narraron los diferentes formatos de conserva del palmito; sexto, se presenta la estructura organizacional; séptimo, los estándares de calidad; octavo, se analiza la matriz FODA; noveno, los valores de la cooperativa; décimo, el plan estratégico y finalmente se elabora un resumen del diagnóstico situacional.

Historia y actualidad de la Cooperativa Apropal

Respecto de 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).

Apropal inicialmente se conforma 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 convirtió en un modelo de Cooperativa que exportaba directamente sus productos. Institucionalmente tiene más de 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 de los 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 y sus hijos estudian en universidades, institutos, y ya son profesionales”. Eso es en la actualidad la familia Apropal.

Afirmaron que Apropal posee más de 950 hectáreas cultivadas con palmito. Respecto de 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 en 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 fueron beneficiadas, cuya principal fuente de ingreso fue el 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.

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).

Respecto de los precios competitivos, así como declara la visión, el gerente general afirmó:

Al final todo cae en precios, o sea si no somos competitivos en el precio, el mercado nos saca, esto es así de frío. 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.

Objetivo de la Cooperativa Apropal

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.

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 (Figura 11).

Figura 11.

Procesamiento técnico de la conserva del palmito



Nota. Adaptado de Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL (p. 75), por B. E. Tello Panduro, 2017.

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 et al., 2009, p. 108).

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 12 algunos formatos de conserva de palmito.

Figura 12.

Formatos de conserva de palmito

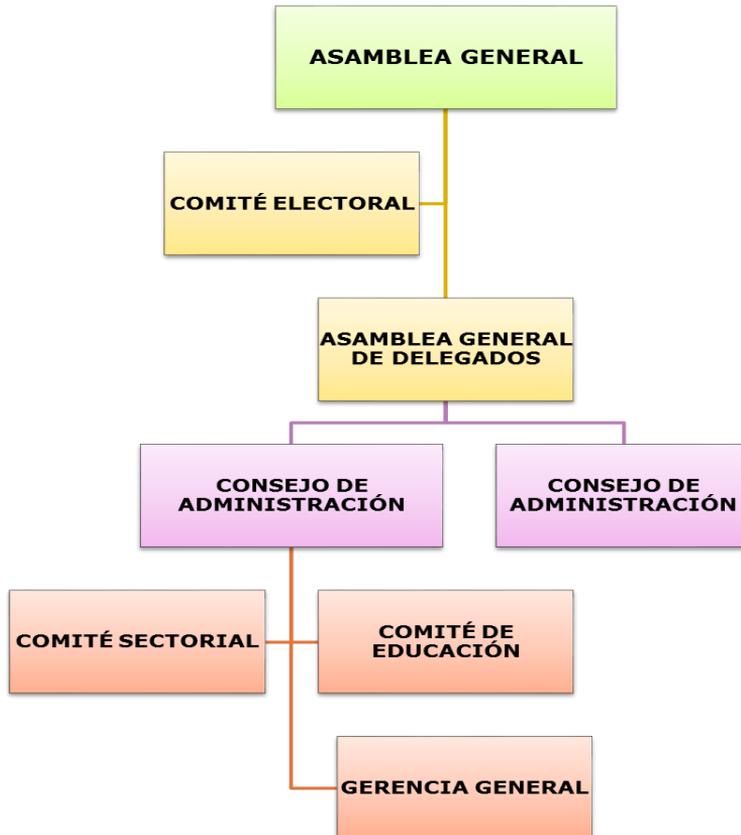


Nota. Adaptado de Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL, por B. E. Tello Panduro, 2017.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es un factor que influye en el funcionamiento de una organización. Ante la pregunta ¿Cómo está constituida la estructura organizacional de la cooperativa? La alta dirección proporcionó su plan quinquenal, del cual se pudo extraer la estructura organizacional que se expone en la Figura 13.

Figura 13.
Organigrama de la cooperativa



Nota. Adaptado de Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL, por B. E. Tello Panduro, 2017.

Se aprecia que la cooperativa está organizada jerárquicamente en orden siguiente: asamblea general, comité electoral, asamblea general de delegados, consejo administrativo, comité sectorial, comité de educación, gerencia general, que cumplen funciones específicas en sus respectivos niveles jerárquicos establecidos.

Estándares de calidad

Los directivos declararon que la cooperativa tiene 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 con 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 (2021) declaran que es inexcusable no considerar en la gestión de procesos, la maximización de beneficios y el uso de manera eficiente de los recursos, porque son los únicos objetivos que debe apuntalar una empresa responsable. Refiere al trabajo con responsabilidad social corporativa (RSC).

Apropal también posee el sello de garantía Fairtrade, que funciona como distintivo positivo, ofreciendo al consumidor seguridad de los valores éticos del producto, 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.

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 conducida y validada por una consultora empresarial, gracias al 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, fue elaborado por la Consultora MBA, según 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, con respaldos financieros para acceder a los 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 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, porque el 85% de las ventas está concentrado 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, aproximadamente 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.

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, permite conocer la realidad interna y externa de la organización y sobre dicha base 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.

Análisis de valores de la cooperativa

Para la determinación de valores de la cooperativa, como primer paso socializó los valores del plan estratégico del 2016 a nivel de socios, directivos, gerencia y equipo técnico. Esto sirvió de insumos, para identificar los valores que se desea formar en la cooperativa Apropal y la realización de las respectivas gestiones. 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 Panduro, 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 14.

Figura 14.

Valores de la cooperativa Apropal



Nota. Adaptado de Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL, por B. E. Tello Panduro, 2017.

Plan estratégico

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

El plan estratégico de la cooperativa de productores de palmito Apropal, se realizó como un servicio del Ministerio de Agricultura y Riego, con el apoyo de Agriterro, 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

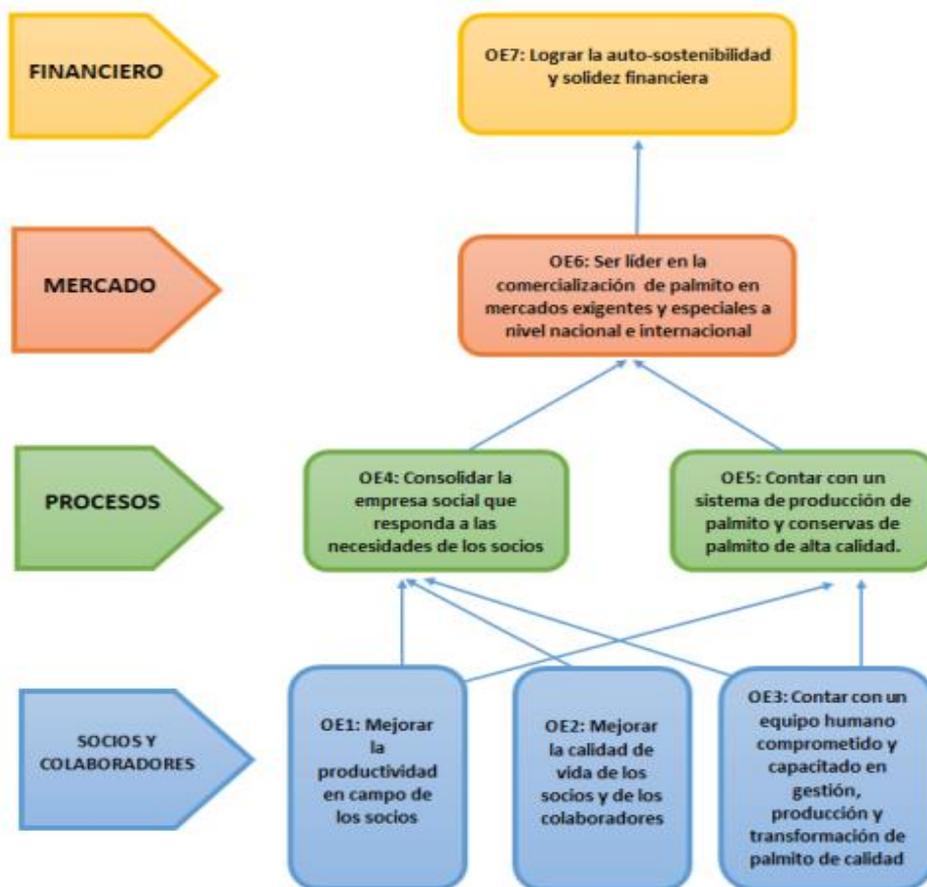
condiciones de vida de sus socios, lo cual involucra aspectos empresariales con acciones de impacto social para la organización.

Respecto de 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 gracias a la actualización del PE de Apropal del 2016, modificándose los objetivos de acuerdo con 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 actualizó 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 Panduro, 2017).

La Figura 15 expone el mapa estratégico de la cooperativa Apropal, la misma posee 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 15.

Mapa estratégico de la cooperativa Apropal



Nota. Adaptado de Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL, por B. E. Tello Panduro, 2017.

Componentes socios y colaboradores

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 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 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 el trabajo de investigación de *pricing*, porque la cooperativa realiza 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, 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 el 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”.

Resumen

La primera fase exploratoria tuvo el propósito de familiarizarnos 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 dedica 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 son peculiares, muy singulares el inicio y la presencia de Apropal, debido se genera en una alternativa productiva dentro del ámbito 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, según la entrevista y nuestra interpretación de la misma, sostiene que de los trabajos ilícitos se han trasladado a la generación del producto alternativo; se han observado significativos cambios: económicos, sociales, culturales, educativos, en todas las familias de la zona. En el medio, ya existen hijos profesionales; las familias y sus hijos estudiaron en las universidades, en los institutos. La presencia de la empresa significa crecimiento y desarrollo de la comunidad, cuyos pobladores entienden y reconocen perfectamente los beneficios otorgados a la comunidad.

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. Llama la 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).

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; al respecto, el gerente general afirma que los precios caen por no ser competitivos, el mercado nos expulsa; se necesita calidad, eficiencia y eficacia en todo.

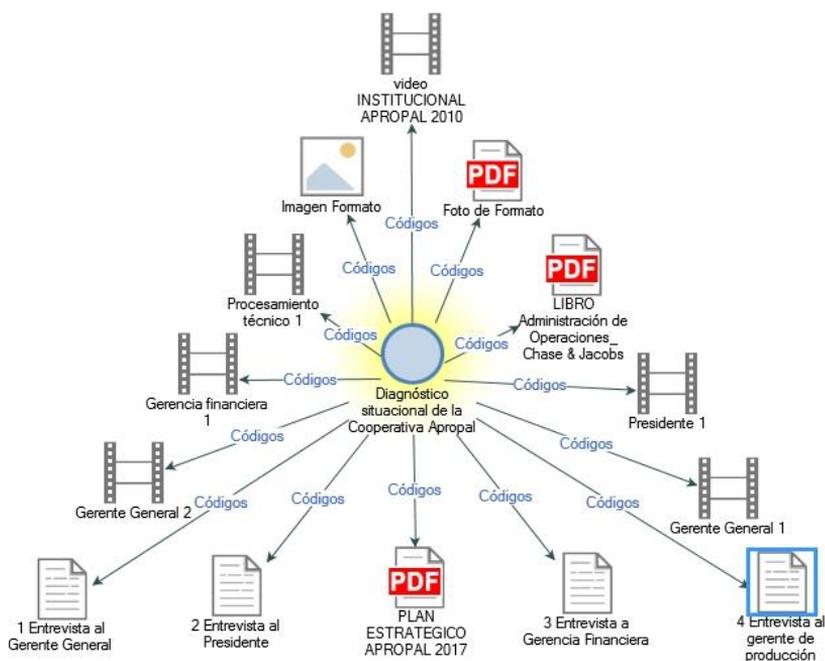
Ante tales situaciones de peculiaridad, nace el interés de enfocar la investigación como un estudio de caso, para precisar mediante un análisis sistemático aquellas circunstancias o fenómeno único, para ser más exacto, un análisis de estrategias de fijación de precios, tomando en cuenta que “la determinación de precios dentro del marketing ya no se contempla como un proceso táctico 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, agrega: “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” (p. 35).

La Figura 16 expone los instrumentos de la triangulación, 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 “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 16.

Diagrama de resumen del diagnóstico situacional



Nota. Reporte del software Nvivo 12, elaboración propia.

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, cuyas informaciones fueron resumidas, ordenadas y codificadas con el software NVivo 12.

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, durante 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 disminuida; sin embargo, la cooperativa se ubica entre las empresas de mayor exportación de palmito en conserva.

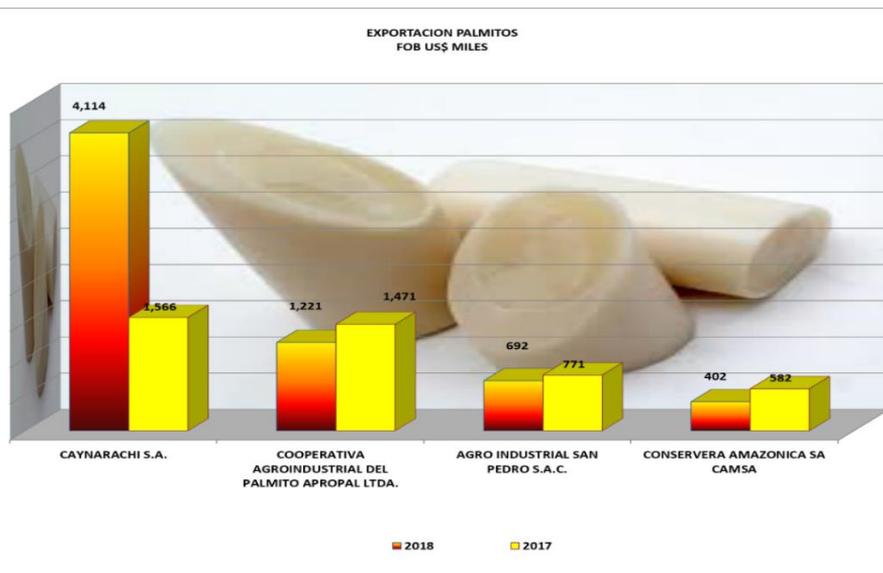
A fin de indicar la cuota de mercado de Apropal, la Figura 27 revela las ventas de los dos últimos años de las empresas agroexportadoras representativas del país. El año 2017, las ventas FOB de exportación de palmito del país, ascendió a 4'390,000.00 dólares, de los cuales 1'471,000.00 dólares americanos, 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 17.

Empresas peruanas exportadoras de conserva de palmito 2017-2018



Nota. Adaptado de Agrodota Perú: empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018, por W. Koo, 2019

En este sentido, la cuota de mercado de la cooperativa agroexportadora, por el año 2017, representó un 33.5 % de la exportación total del país (1'471,000.00 / 4'390,000.00). Por 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-Ribes et al., 2014, 267).

En tal sentido, al identificar que el “poder de mercado” de Apropal se encuentra entre las primeras empresas agroexportadoras, podría tener la capacidad de subir sus precios por encima del nivel competitivo, sin perder un volumen de ventas; también podría 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 el precio del producto, prácticamente la compañía está condicionada.

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 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. Según 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? Éstos 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, son los costos que, aunque no tienen discriminados los costos fijos ni los costos variables, los directivos tienen conciencia de que los costos fijos vendan o no vendan, igual lo asume la cooperativa; 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: tallos de palmito, ácido cítrico, sal, envases, salarios del personal de planta, insumos industriales y los costos variables de comercialización; básicamente son considerados 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.

Identificación de los consumidores

El *pricing* 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, también 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).

Respecto del *pricing*, el consumidor o cliente es el evaluador idóneo de una adecuada estrategia de fijación de precios. Así lo afirman Armstrong y Kotler, (2013): “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, 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.

Apropal es un caso muy especial, porque no hay diversidad de clientes; 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 condicionada al cliente; la empresa tiene que adaptarse al precio que pone el cliente.

Identificación de los competidores actuales

El *pricing*, también llamado 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.

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, Armstrong y Kotler (2013) afirman que el *pricing*, basado 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:

La empresa Apropal estuvo mucho tiempo sola en el valle; sin embargo, hace cuatro años ingresó Agro Industria San Pedro S.A.C. que comenzó a producir en la misma zona una alianza, actualmente se ha instalado el Grupo Virú, que está trabajando con áreas propias, con agricultura extensiva; en ese sentido, Apropal tiene mucho que aprender; la presencia de la competencia la están viendo positivamente.

En relación con 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.

Resumen

Resumiendo, esta fase exploratoria que tuvo el propósito de familiarizarnos con el fenómeno o la situación, siguiendo 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 los factores de referencia que determinan los tipos y condiciones de uso del *pricing* en el interior de la cooperativa, los cuales son:

Primero, la fuerza de mercado fue: 2017 el 33.5% y 2018 el 19%; no obstante, de encontrarse entre las primeras empresas agroexportadoras con alto poder de mercado, 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 el precio del producto, prácticamente el uso del *pricing* de la cooperativa está condicionado al cliente.

Segundo, respecto de los costos relevantes se ha identificado que el *pricing* de la empresa no focaliza prioritariamente aquellos costos, sobre los cuales se tenga la posibilidad de actuación directa, también dejan de lado aquellos costos fijos que la empresa tendrá que mantener sea cual sea el volumen de ventas por una sencilla razón: 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, utiliza una estrategia de fijación de precios basado en los costos, de una manera sencilla.

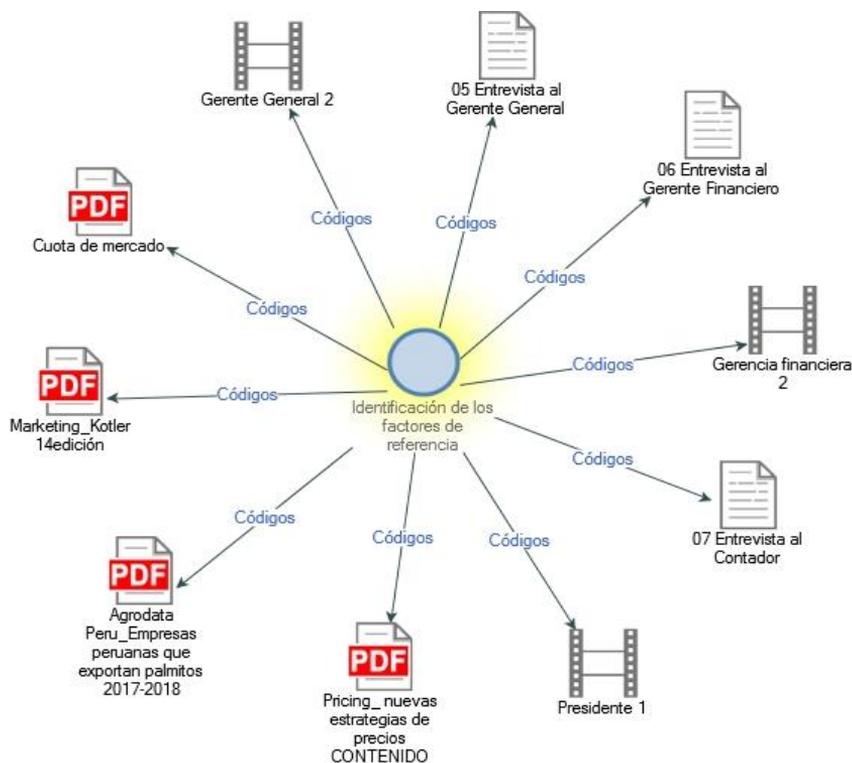
Tercero, se ha identificado que solamente tienen un solo consumidor (85% de la producción). Los factores de referencia de no contar con diversidad de clientes, el mismo cliente fija los precios, y si no se otorga a tal precio el cliente no lo compra; es decir, el *pricing* en el interior de la cooperativa está condicionado en gran medida al cliente. No se cuenta con una gran cantidad de cliente, 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 se considera 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 con 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, no permiten determinar los costos, no son tan analíticos.

Figura 18.

Diagrama de resumen de la identificación de los factores de referencia del pricing



Nota. Reporte del Software Nvivo 12, elaboración propia.

La Figura 18 expone los instrumentos de la triangulación; el diagrama evidencia los materiales recorridos 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.

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

Aspectos introductorios del análisis

Partiendo 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) de 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 planteada 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.

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, fueron presentados en tablas. Las Tablas 6, 7 y 8 muestran cómo se fijan actualmente los costos unitarios por cada presentación o formato.

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*

Formato	Tall E	F460	Kg Ent	F393	F212	A10 T
<i>Kg netos</i>	<i>0.220</i>	<i>0.250</i>	<i>0.500</i>	<i>0.220</i>	<i>0.115</i>	<i>1.825</i>
<i>Und x caja</i>	<i>24</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>6</i>	<i>12</i>	<i>6</i>
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

La Tabla 7 presenta 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:

Costo total 2018	5'482,844.55
(-) 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
Total, costo operativo neto	2'389,472.66

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*

Formatos	Nº de Unidades vendidas UND	Envasados para la venta Kg.	Porcentaje de ventas %	Costo Operativo sin envase y M.P.	Costo operativo por Formato
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
Total	1,130,984	350,255.81	100%	2,389,472.66	

Finalmente respondiendo 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*

Detalles de costos	Tall E	F460	Kg Ent	F393	F212	A10 T
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
Costo total por formato (Soles)	3.139	3.696	6.567	3.225	2.275	17.101

Los costos de materia prima por formato, se realizan tomando en consideración el precio de compra al productor preestablecido. Los costos de envases por formato, se calculan tomando de 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.

El comprador como factor externo

Finalmente, ¿cuál es el factor externo que afecta en las decisiones de fijación de precio del estudio de caso? 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 y Keller (2012, p. 309), consideran “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: 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.

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 el precio que ofrece el comprador. Si los costos están por debajo del precio del comprador o de la compañía; 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 drawbanck.

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 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, 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

Formato	Tall E	F460	Kg Ent	F393	F212	A10 T
<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
Detalles de costos	Tall E	F460	Kg Ent	F393	F212	A10 T
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
Costo total por formato (soles)	3.139	3.696	6.567	3.225	2.275	17.101
Precio venta x unidad (soles)	3.52	4.33	7.01	4.21	2.86	18.70

Formato	Tall E	F460	Kg Ent	F393	F212	A10 T
Utilidad o pérdida por unidad (soles)	S/0.38	S/0.64	S/0.45	S/0.98	S/0.59	S/1.60
<i>Costo total por caja</i>	<i>75.33</i>	<i>44.35</i>	<i>78.80</i>	<i>19.35</i>	<i>27.29</i>	<i>102.61</i>
<i>Precio por caja s/.</i>	<i>84.48</i>	<i>51.98</i>	<i>84.15</i>	<i>25.25</i>	<i>34.32</i>	<i>112.20</i>
<i>Utilidad o pérdida x caja (soles)</i>	<i>S/9.15</i>	<i>S/7.63</i>	<i>S/5.35</i>	<i>S/5.90</i>	<i>S/7.03</i>	<i>S/9.59</i>
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
Pérdida o ganancia recuperación IGV+draw s/.	14.83	11.52	10.45	7.71	9.76	15.11

Resumen

Al analizar esta segunda fase descriptiva del estudio de caso, el *pricing* en función al costo 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 elegidas por la empresa. En tal sentido, Apropal coloca toda su atención en los costos.

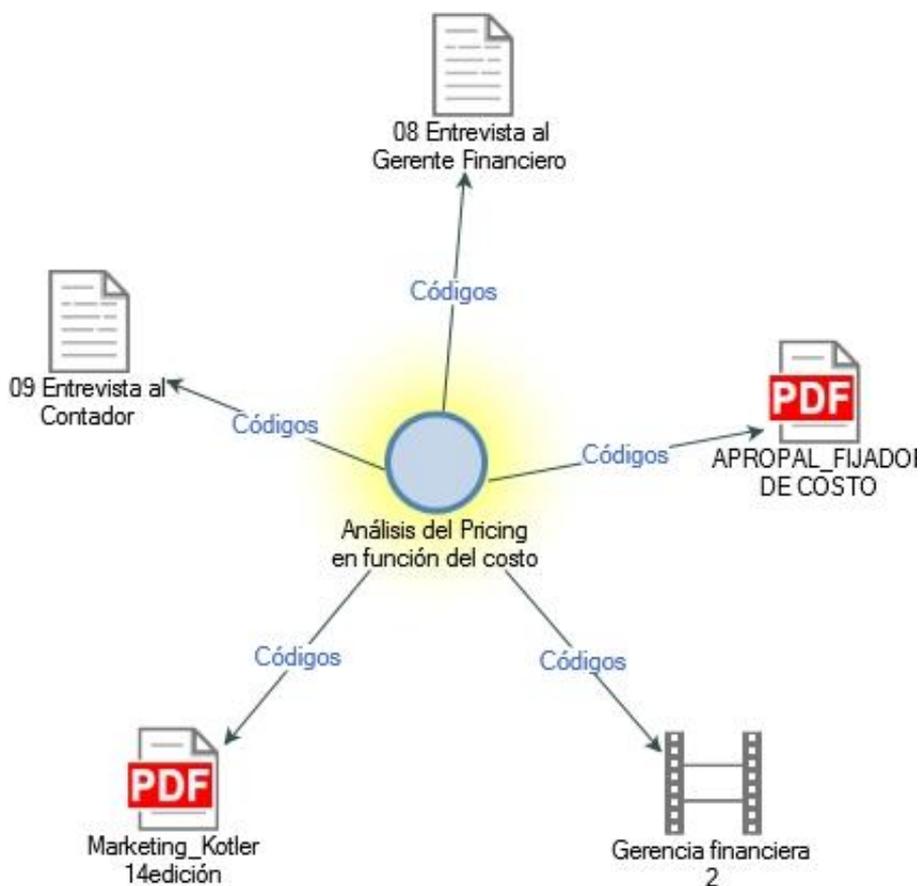
La estrategia, en función del costo, es un punto de partida; es la base para fijar un precio adecuado, depende de la empresa y no de factores externos; por tal razón, se constituye en un elemento importante, para la fijación de precios de los productos de la cooperativa ante tal situación coyuntural (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 sobre 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 para 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.

La Figura 19 expone los instrumentos de la triangulación; el diagrama presenta los instrumentos 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 19.

Diagrama de resumen del pricing en función al costo



Nota. Reporte del Software NVivo 12, elaboración propia.

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 (Anexo 7), las respuestas fueron resumidas, ordenadas y codificadas 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 sobre la estrategia de fijación de precio por las siguientes razones:

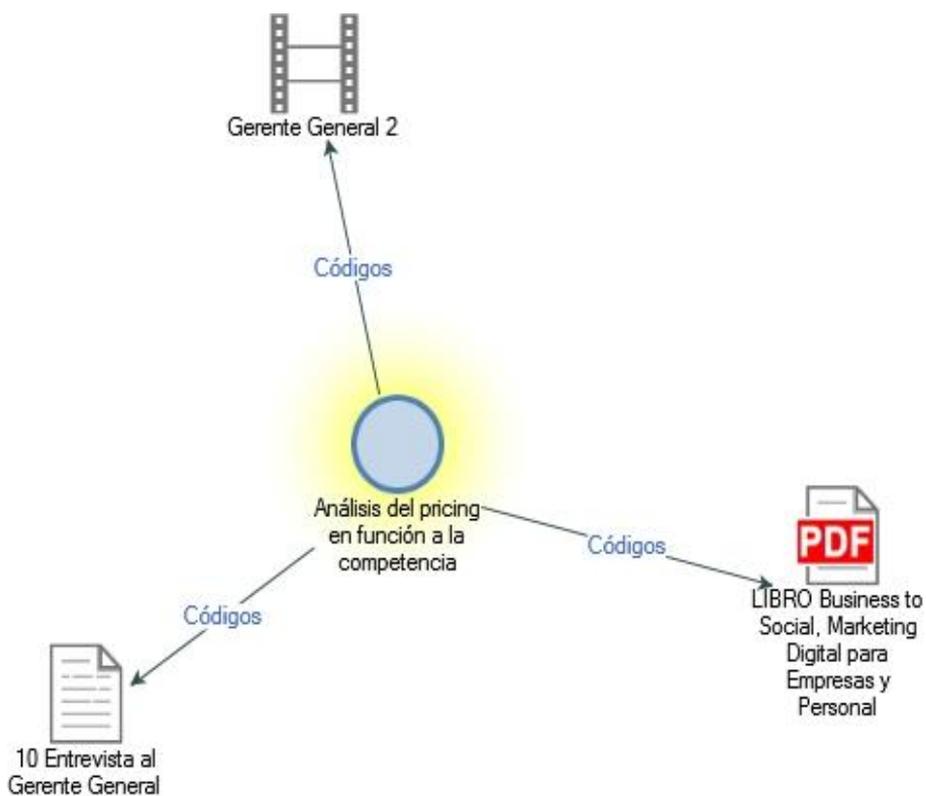
La ventaja comparativa es lo que le da su suelo, su naturaleza, lo que se tiene de beneficio en la zona. Esta ventaja no es sostenible para el estudio de caso, porque todos los de la zona lo tienen; todos los competidores tienen el mismo suelo, mismo clima, porque son ventajas comparativas que la naturaleza se los dio. En tal sentido, Apropal no tiene ventaja comparativa en relación con la competencia de sus pares en el país.

Respecto de la ventaja competitiva, 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. La Figura 20 expone evidencia del análisis del *pricing* en función a la competencia.

Figura 20.

Evidencia del análisis en función a la competencia



Nota. Reporte del Software Nvivo 12, elaboración propia.

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.

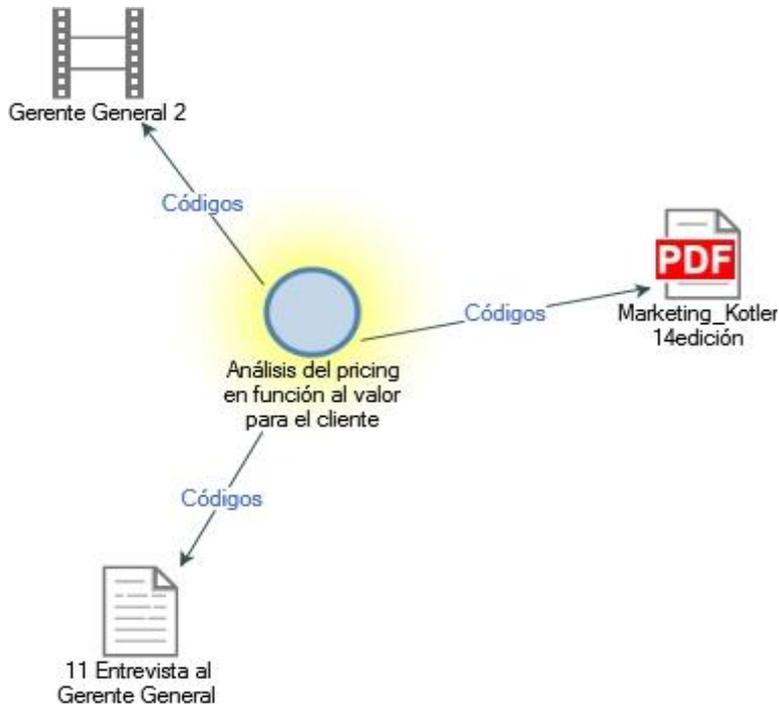
Los directivos sostuvieron que el componente *pricing* en función del valor para el cliente, trabaja básicamente el valor que percibe el cliente que compra el 85% del producto. Como se sabe, Apropal está frente a un consumidor corporativo que distribuye a las principales tiendas en Francia. El cliente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

Al respecto, Armstrong y Kotler (2013, 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 con el sabor, la textura y todos los detalles: parte de la percepción del 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, el valor en el precio que el cliente ofrece y que le reporta utilidad. La Figura 21 expone la evidencia del análisis del *pricing* en función al valor para el cliente.

Figura 21.

Evidencia pricing en función al valor para el cliente



Nota. Reporte del Software Nvivo 12, elaboración propia.

Pricing del estudio de caso

La Figura 32 describe cómo están compuestos los costos y cómo se fijan 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; además, 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; se constituye que es un elemento importante, para la fijación de precios de los productos de la cooperativa, ante tal situación coyuntural (Tabla 9).

Figura 22

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



Nota. Adaptado de Fundamentos de Marketing (11ra ed), (p. 301) por G. Armstrong, G. & P. Kotler, 2013, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

El segundo aspecto, considerando las opiniones de Armstrong y Kotler (2013), 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: 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 fija 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 analíticas.

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.

Aunque 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 referentes 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, los funcionarios de la consultora Xocium Perú S.A. 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; sobre los costos de producción sí hay mucho que analizar y discutir, para generar mejoras que permitan enfrentar mejor el clima adverso (Inocente Julca, 2015). Cabe recalcar que el trabajo del equipo generó la propuesta del estudio de caso.

Antes de entrar a la propuesta, es conveniente destacar 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.

También los costos podrían ser un elemento importante en la estrategia de fijación de precios de una empresa (Armstrong & Kotler, 2013). Los mismos autores sostienen que los costos son considerados los límites inferiores o el piso, y el otro lado como extremo superior, que viene a ser la base del 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, durante el proceso de fijar un precio de manera expositivo, analítico y profesional; todo se desarrolla acumulando e interpretando de una manera minuciosa.

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 durante el proceso de fijar un precio:

$$\text{Cmppf} + \text{Coupf} + \text{Cepf} = \text{Ctpf}$$

Nomenclatura:

Cmppf: 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 sobre la base de los datos levantados por compra de palmito de la gestión 2018, así como se aprecia en las Tablas 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 de referencia el costo unitario de los envases, tapas y transportes de cada uno de los formatos. Se calcula unificando los tres componentes anteriores.

Costo de materia prima por formato

La problemática del costo de la materia prima radica en cómo controlan los costos del primer elemento de producción, por parte de los responsables de marketing y del área de producción. 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).

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 desembolsos y se estructura un cuadro de la producción, adaptado y separado mes a mes, así como muestra la Tabla 10. 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 en el primer insumo para la propuesta, como cierre del caso.

Tabla 10.*Producción enero a diciembre 2018*

Mes	N° Tallos	Kg. Totales por tallo	PRODUCTO OBTENIDO					Kilos escurridos	Pago total 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
Totales	2894913	1529130.66	748711	110544	261117	1793	46648	373672.52	1569927.50

Sobre la base de la información anterior, se elabora la Tabla 11 de costos unitario de la materia prima por formato, se visualiza en la última columna de la tabla. Además, la tabla ayuda a distinguir el contenido en kilogramos por formato, 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	

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 netos, deduciendo el costo del palmito y los envases y embalajes, como 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 13 muestra que los otros costos operativos ascienden a la suma de S/ 2'474,852.49 soles. La Tabla 14 procede a distribuir por formato, de acuerdo con el 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	

Costo de envases y embalajes por formato

Siguiendo las consideraciones metodológicas de cómo se determina los costos de 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 contiene la evidencia de 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

Costo total por formato

La Tabla 16 muestra cómo se unifican 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 TE	0.250 F 460	0.500 KE	0.225 F 393	0.115 F 212	1.825 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

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 coste de la materia prima; 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, porque 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 responde a la exigencia del estudio de caso.

Tabla 17.*Costo total propuesto vs. fijador de costo Apropal*

Componentes	0.220 TE	0.250 F 460	0.500 KE	0.225 F 393	0.115 F 212	1.825 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

Punto de equilibrio

Un análisis del punto de equilibrio es una herramienta clave, ayuda a establecer cuál es el nivel de ventas óptimo, para cubrir los costos de las erogaciones de la cooperativa, porque 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); La empresa estudiada no cuenta con dicho instrumento, útil para la

toma de decisión; sin embargo, fueron construidos gracias a 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.

Figura 23.

Fórmula de punto de equilibrio

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

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

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 fórmula 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, durante 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, se puede identificar la ganancia sobre la base del punto de equilibrio, restando a los volúmenes vendidos, obteniendo una diferencia a favor de 33,216.50 kilogramos, así 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.

Rentabilidad según formatos

La siguiente tabla muestra la dinámica de la rentabilidad según formatos, 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%, pero 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.

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 la sub valoración de la materia prima por el fijador de costo y también la sub estimación del prorrateo de los otros costos operativos del presente formato.

Escenario 2019 pricing en función al valor para el cliente

El *pricing*, en función del valor para el cliente, trabaja básicamente con el valor que percibe el cliente, quien compra el 85% del producto. 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.

Precios propuestos por el cliente campaña 2019

Considerando que el precio es el mejor exponente de la percepción que tiene el cliente 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

La oferta de precio por parte del comprador está ligeramente baja, en relación con el periodo anterior. La 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 necesita una estrategia de fijación de precios que genere rentabilidad a la cooperativa.

Estrategia propuesta para escenario 2019

Los dueños tienen ventajas, además tienen todo a su alcance. En este sentido, el *pricing* depende de la empresa, determinado en función de los costos. Si Apropal enfoca su estrategia en función de la competencia, dependerá de terceras empresas: 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

Estrategia	Porcentaje
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.

La reducción en los costos operativos se ha hecho considerando que, para el período de análisis, hay desembolsos: pago de interés bancario, compras de equipo de cómputo e impresoras, que estamos seguro de 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.

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, a pesar de la disminución en el precio, la cooperativa motivo de estudio estaría siendo competitiva en costos.

Permanente procesos de feed-back secuencial

Cuando los consumidores perciben que el precio del producto es superior a su valor, no lo comprarán. Por 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 requiere una constante retroalimentación.

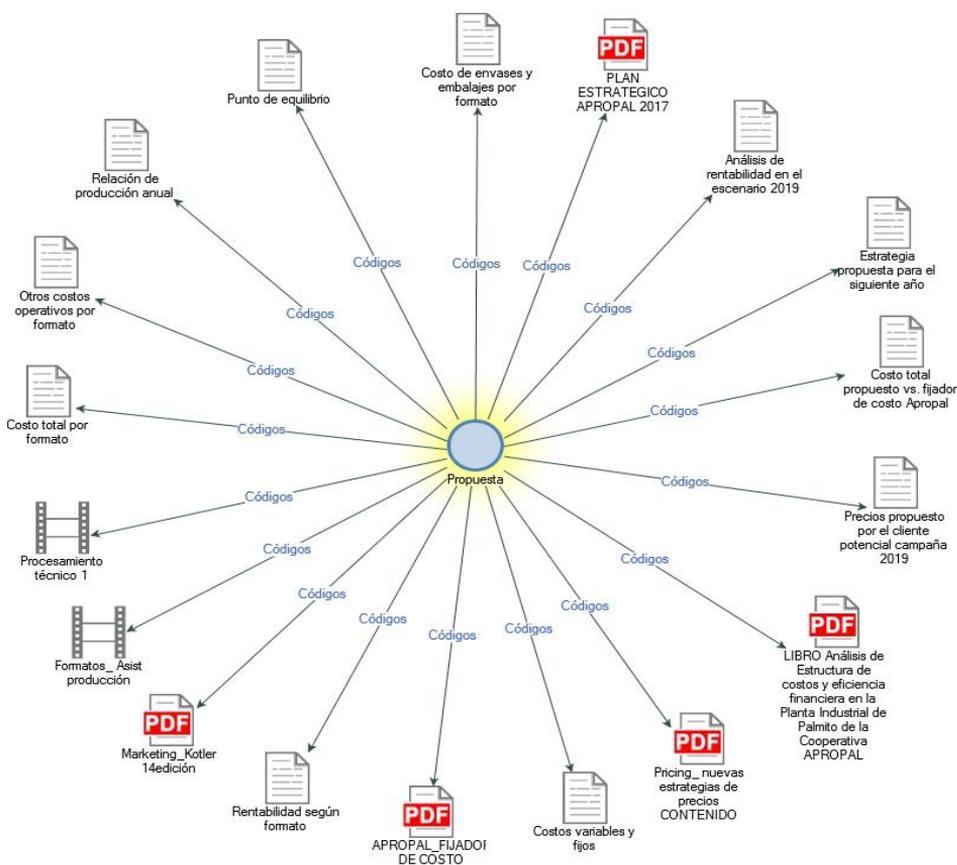
En algunas ocasiones, la retroalimentación indica al responsable de marketing la necesidad en que revisen sus estrategias. La decisión de la cooperativa acerca de la fijación de precios de sus formatos Tall E, F460 y A10T, ilustra cómo la retroalimentación ayuda a la gerencia a volver elaborar su estrategia de fijación de precios. Al reducir el precio de los formatos mencionados, la cooperativa espera mantener su demanda, para que su estrategia de reducción de precios tuviera éxito; 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 24.

Codificación de los instrumentos de la propuesta



Nota. Reporte del Software Nvivo 12, elaboración propia.

La Figura 24 propone un modelo de *pricing*, o estrategias de fijación de precios basados en costos y valor percibido por el cliente, 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. Todo se desarrolla acumulando e interpretando de una manera minuciosa.

Al respecto, Armstrong y Kotler (2013) afirman que los costos son considerados los límites inferiores o el piso; el otro lado, extremo superior, viene a ser la base del valor para el cliente; por lo que se argumenta que el *pricing* es un equilibrio entre el valor para el cliente y el costo.

Figura 25.

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

Pricing 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, así 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; seguidamente la Tabla 11 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.

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 límites que debe producir, y a partir de cuantas unidades está generando utilidad, ver Tabla 18 y Tabla 19.

Respecto de 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 del 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 (Tabla 23). La reducción en el precio al productor corresponde no solamente para alinear los precios internos con los precios externos, 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. Por otro lado, la reducción de 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 (Tabla 24).

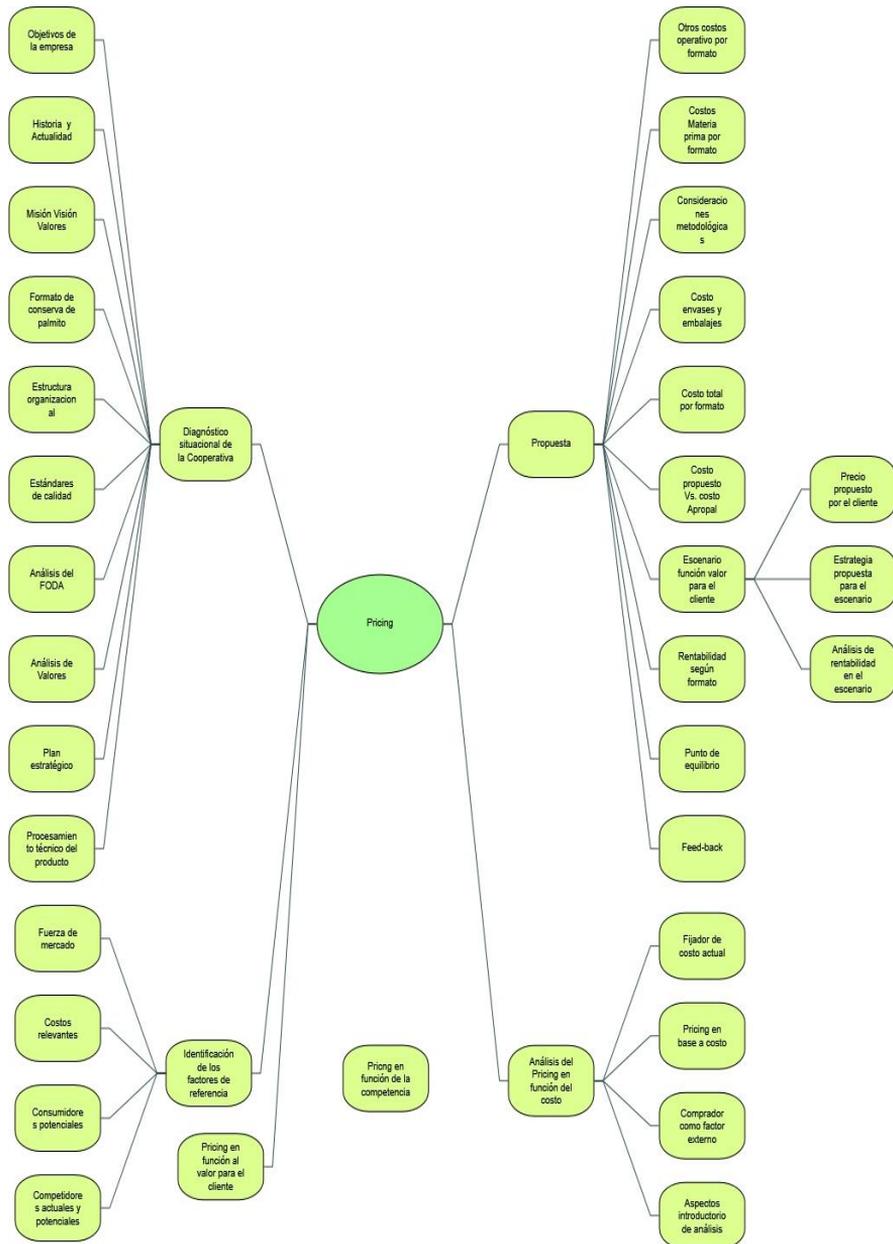
Finalmente, la propuesta culmina con la entrega de un modelo de *pricing* en función al costo y valor para el cliente (véase la Figura 35), se expone cómo fijar un rango de precios que aporte rigurosidad en la mecánica que se debe seguir en todo el proceso de fijar un *pricing* de manera expositiva,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

Codificación del pricing al cierre del estudio de caso

Al cierre del estudio de caso se reportan los hallazgos que emergieron del fenómeno del pricing en Apropal. La Figura 26 muestra

el diseño de codificación del estudio de caso, fue categorizado mediante el software Nvivo 12. La figura de la codificación revela que, en la parte exploratoria, se elaboró el diagnóstico de la situación y la identificación de los factores de referencia del *pricing*, como un estudio preliminar y para familiarizarse con el fenómeno.

Figura 26.
Modelo de codificación del caso pricing Apropal



Nota. Reporte del software Nvivo 12, elaboración propia.

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, 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 con Armstrong y Kotler (2013), 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.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En realidad, los estudios y las investigaciones, cualitativas y cuantitativas, aportan teorías, enfoques, modelos, metodologías, sobre cuyas bases los líderes empresariales toman diversas decisiones, comprometidas con el crecimiento y desarrollo de las mismas; por ejemplo, la determinación de precios en las empresas productoras de bienes y materiales, siguiendo las orientaciones de las metodologías y de las estrategias pertinentes, evitando efectos económicos negativos. Las decisiones se constituyen en los determinantes de la vida o la muerte, gracias a las decisiones se consolidan o se desaparecen del universo competitivo.

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 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. 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 meramente 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; el cliente pone el precio para la campaña. 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).

Los hallazgos siguientes son respuestas que coadyuvaron, para 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, se dedica al comercio exterior agropecuario de conservas de palmito. 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.

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 en la condición de una de las principales empresas agroexportadoras del Perú.

4. El estudio encontró que la visión de la cooperativa considera obtener precios competitivos, resulta ser gravoso, porque en el sinceramiento del FODA se revelan que tienen un elevado riesgo de debilidad, dado que el 85% de las ventas están concentradas en un solo cliente, quien determina el precio de venta; 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 encontró que los principales valores priorizados por la cooperativa son: respeto, cooperación, honestidad, equidad, transparencia y lealtad. Para la construcción de valores de la cooperativa, como primer paso, se socializó los valores del Plan Estratégico 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, 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 mismos el precio del producto, prácticamente el *pricing* en la cooperativa está condicionado al cliente.

2. Sobre 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. Respecto del consumidor, 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 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 con 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 dirige toda su atención en los costos; es determinado 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 revela que las condiciones de acumulación de 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 revela que Apropal no tiene ventaja comparativa en relación con 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 con 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 de 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, el precio es la 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.

Recomendaciones

Recomendaciones administrativas

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

1. Se recomienda que 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: exponerse eficaces en términos financieros, traducirse en valor para el cliente y lograr beneficios para la compañía.

2. 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, para que las ventas no estén concentradas en un solo cliente, la fuerza de mercado aumente y tener una amplia cartera de clientes.

3. 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. 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: 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 se determina sobre la base de costos; la empresa del estudio de caso fija su atención en los costos para no perder; al respecto se recomienda: diseñar e implementar el sistema de costos por procesos, por el régimen continuo de producción de la empresa, que responda a la exigencia peculiar de la producción de conserva de palmito.

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

competencia, procurar que el producto tenga un valor agregado, difícil de imitar, 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 del *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 expositiva, analítica 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 observados en el mercado, con la disminución de los pagos que se harán 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.

Referencias

- Adán, P., Arancibia, R., López, A., Ramírez, J. L., Sospedra, R., y Valladares, Á. (2015). *Business to social. Marketing digital para empresas y personas*. scilbros Servicio Comercial del Libro. https://www.quelibroleo.com/archivos_capitulos/capitulo_9788494180187.pdf
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación* (11ra ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/1.pdf
- Alvarado Benavides, W. K. (2022). *Estrategias de marketing y su relación con el pricing en el supermercado Teocas - 2022* [Tesis, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105573>
- Álvarez, L. C. (2016). *Plan de maeketin empresarial* (Ediciones). Ediciones Paraninfo, S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=wSylDAAAQBAJ&prints ec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ra ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos del Marketing-Kotler.pdf
- 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., & Cortázar, J. C. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15330/una-guia-practica-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso-sobre-buenas-practicas>

- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (4ta ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. https://www.academia.edu/36987104/Marketing_Estrat%C3%A9gico_Roger_Best
- Burnett, J. (2008). *Core concepts of marketing*. The global text project is funded by the Jacobs Foundation. https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/07/BUS306_CoreConceptsofMarketing.pdf
- Calvo, E., Tapia, J., & Albisu, P. (2022). Estrategia de fijación de precios en la industria hotelera. El caso del hotel Tryp Atocha Madrid. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 34, 263–280. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5568>
- 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. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (12ma ed). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. <https://valparaiso.redfuturotecnico.cl/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-operaciones-Produccion.pdf>
- Córdoba, C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista Tendencias*, 18(2), 58–68. <https://doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3ra ed). SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1080/14675980902922143>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ma ed). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Dise%C3%B1o_Organizacional.pdf

- De Jaime, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios* (4ta ed). Esic Editorial. https://books.google.com.pe/books?id=g6-lcQAACAAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Dirección de Productividad Agraria. (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de pijuayo para palmito*.
- Fernández Giura, E. (2016). *Costos para los negocios internacionales* (2da ed). Biblioteca Nacional del Perú. <https://www.studocu.com.pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/costos-y-cotizaciones/costos-para-los-negocios-internacionales/17780717>
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5ta ed). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/56370028/Estrategia_de_Marketing_-_Ferrel_5ed-libre.pdf?1524274465=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEstrategia_de_marketing.pdf&Expires=1684863458&Signature=QzQZgshFfqNq3cyZQL16m6lae2gAfV38MjnFAcyr17
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2018). *Estrategia de Marketing* (6ta ed). Cengage Learning Editores S.A.de C.V. https://www.academia.edu/43101553/LIBRO_estrategia_de_marketing_6ed_Ferrel_and_2018_
- García, S. (2021). *Estrategias de precios (pricing) análisis en el sector hotelero en España durante la covid-19* [Tesis, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/43507>
- González, A. D. (2022). *Sistema de costos y la fijación de precios en la fábrica de bloques E.J.R. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2021*. [Tesis, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4666/1/UPSE-TAE-2019-0016.pdf>
- Hernández, A. G., Saavedra, J. J., & Sanabria R., M. (2007). *Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión*

desde la complejidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 91–112. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915106.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Inocente Julca, O. A. (2015). *Análisis de estructura de costos y eficiencia financiera en la Planta Industrial de Palmito de la Cooperativa APROPAL*.

Jiménez, J. A., & Aldeanueva, I. (2021). *Dirección Estratégica Internacional* (3ra ed). Ediciones Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=6785475>

Koo, W. (2018). *Agrodata Perú : países que importan palmito*.

Koo, W. (2019). *Agrodata Perú: empresas peruanas que exportan conserva de palmito años 2017-2018*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Lamb, C. W., Hair Jr, J. F., & Mcdaniel, C. (2011). *Marketing* (11ra ed). Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.

Lambretón, V., & Garza, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones* (1ra ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <https://es.scribd.com/document/467374606/Costos-para-la-toma-de-decisiones-2>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ta ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>

- Morales, A. Z., & Quincho, M. S. (2020). *El Pricing como estrategia para la comercialización de líneas de la empresa Indotech S.A.C. en la provincia de Huánuco* [Tesis, Universidad Nacional del Centro del Perú]. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7088/T010_75025587_T.pdf?sequence=1
- Muñoz, R. P. (2022). *Modelo de fijación de precios para productos de protección solar de interior y exterior, incluyendo cortinas roller, toldos y persianas* [Tesis, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/187625/Modelo-de-fijacion-de-precios-para-productos-de-proteccion-solar-de-interior-y.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nájera, S. N. (2016). *El proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador: Un estudio del caso* [Tesis de doctor, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8301/NAJERA_ACUÑA_PROCESO ESTRATEGICO_EMPRSAS.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijacion.* eoi Escuela de Negocios. https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/component_e45108.pdf
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Sevilla-Jiménez, M. (2014). La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones. *Cuadernos de Turismo*, 34, 265–285. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/203151/164401>
- Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategia de precios: Herramienta para la toma de decisiones en Marketing* (2da ed). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://es.scribd.com/document/497438066/Administracion-y-Estrategias-de-Precios-Herramientas-Para-La-Toma-de-Decisiones-en-Marketing-by-Carlos-Raul-Sanchez-Sanchez-Z-lib-org#>

- Sánchez, G. P. (2020). *Revenue Management y Pricing en la distribución hotelera online*. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/handle/11441/111857>
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of business*. <https://doi.org/10.21061/fundamentals-of-business>
- Smith, M. (2019). Research methods in accounting. In *SAGE Publications Ltd* (5ta ed.). <https://doi.org/10.4337/9781781006153.00014>
- Stake, R. E. (1999). *R. E. Stake* (2da ed) Morata. <https://doi.org/10.1111/j.1095-8649.2005.00891.x>
- Tello Panduro, B. E. (2017). *Plan estratégico de la Cooperativa de Palmito Alianza- APROPAL* (p. 75).
- Verhage, B. (2013). *Marketing fundamentals an international perspective* (2da ed). Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands. https://www.boeken.com/file/ebooksample/9789001856908_h1.pdf
- Yin, R. (2003a). *Case Study Research, Design and Methods* (2da ed). Publications, Sage.
- Yin, R. (2003b). *Investigación sobre estudio de casos, Diseño y Métodos* (2da ed). Publications, SAGE.
- Yin, R. K. (2018). *Case study reseach and applictions, design and methods* (6ta ed) I. SAGE Publications.

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

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
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?		

ENTREVISTAS			
Cód.	Preguntas	Escala de valoración	
		De acuerdo (A)	Desacuerdo (D)
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? ¿Tuvieron asesoramiento de una consultora? ¿Cómo es el mapa estratégico de la cooperativa?		

Anexo 4. Guía de entrevista: Diagnostico 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

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

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
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	N° 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	N° 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	Estándares	¿La cooperativa cuenta con estándares de calidad?
Pd.7.1	Certificación	¿Qué certificación ha adquirido la cooperativa donde garantiza sus procesos y seguridad productiva de la fábrica? ¿Cuándo?
Pd.7.2	Certificación HACCP	¿Cuenta con certificación HACCP para prácticas seguras de higiene, mantenimiento de la trazabilidad y compromiso de los directivos y de

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
		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? ¿Tuvieron asesoramiento de una consultora? ¿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.

Área	Administrativo
Titular	
Entrevistador	Juan Quispe
Fecha y hora	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

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
Pp.3 Pp.3.1	Consumidores Diversidad de cliente	¿Quiénes son sus consumidores actuales? Comente. ¿Consideran que la cooperativa tiene diversidad de clientes?
Pp.4 Pd.4.1	Competidores actuales Diferenciación	¿Quiénes son sus competidores actuales? Comente ¿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.

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

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
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.

Área	Administrativa
Titular	
Entrevistador	Juan Quispe
Fecha y hora	26 de febrero al 09 de marza 2018 09 am- 16:00 pm

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
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 frete 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.

Área	Administrativa
Titular	
Entrevistador	Juan Quispe
Fecha y hora	26 de febrero al 09 de marza 2018 09 am- 16:00 pm

Código de preguntas	Información Requerida	Detalle
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 a 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

Componentes	montos
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
Total, costo variable de producción	2828906.37

Anexo 10. Costo variable de envases y embalajes

Componentes	montos
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
Total, envases y embalajes	822858.40

Anexo 11. Costo variable de comercialización

Componentes	montos
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
Total, costo variable de comercialización	370432.67

Anexo 12. Costo fijo: Financiero, producción, serv. al socio, administrativo, comercialización

Componentes	montos
<i>Financiero:</i>	60000.00
Pago por intereses bancarios	60000.00
<i>Producción:</i>	297574.90
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
<i>Servicios al socio:</i>	40518.90
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
<i>Administrativo:</i>	424345.02
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

Componentes	montos
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
Comercialización:	23002.43
Asesoría en gestión comercial	23002.43
Total, costos fijos	845441.25

Anexo 13. Reporte de ventas gestión 2018

Mes	Monto	Total
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

ISBN: 978-9942-636-19-5



9789942636195