

***CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL***



**TESIS EN OPCION AL TITULO ACADEMICO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN**

**TITULO:** Propuesta de Metodología para la formación de precios en  
la Empresa Cubana del Pan Holguín

Ing. Miguel Fernández Sarabia

**HOLGUIN  
2009**

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"



**CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS EN OPCION AL TITULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**TITULO:** Propuesta de Metodología para la formación de precios en la  
Empresa Cubana del Pan Holguín

**AUTOR:** Ing. Miguel Fernández Sarabia

**TUTOR:** Dr. C. Lino Téllez Sánchez

**HOLGUIN  
2009**

**PENSAMIENTO**

"La ciencia y las letras doman las  
pasiones que engendra la  
política..."

"José Martí"

## **AGRADECIMIENTOS**

Al sistema de educación cubana que ha permitido formarnos como especialistas y dirigentes para enfrentar las tareas y ser más útil en cada puesto.

Al tutor Dr. Lino Téllez Sánchez por el interés y apoyo brindado para llegar a la culminación de este trabajo.

A todos los que de una u otra forma han ayudado.

Muchas gracias.

## **RESUMEN**

La gestión de la Empresa Cubana del Pan se ha visto afectada en los tres últimos años fundamentalmente por la rigidez en la forma de calcular los precios que impiden a los directivos la toma de decisiones correctas.

El presente trabajo facilitará la realización de una adecuada administración de las variables: costos, volumen, beneficios a través del diseño de una metodología para la formación de precios que permita a los administrativos reaccionar ágilmente ante las contingencias internas y externas.

Después de analizar seis variantes y evaluar el criterio de expertos se determinó que el uso de la metodología basada en la utilización de los costos variables unitarios, es factible, permitiendo a la máxima dirección de la Empresa tomar decisiones y planificar: estructura de producción, utilización de la capacidad instalada, volúmenes de compras, niveles de ventas, margen de contribución y utilidades así como recomendar la elaboración de una cartera de productos.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1-5
<b>CAPÍTULO 1 LA PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACION</b>	
1.1 La administración y sus funciones	6-8
1.2 La planificación dentro de la administración	8-11
1.3 Los precios como instrumento para la planificación	12
1.3.1 Los precios. Conceptos.	12-17
1.3.2 Objetivos de los precios	17-26
1.3.3 Metodologías para la formación de precios.	26-28
1.4 Los precios en Cuba	29-36
<b>CAPÍTULO 2 PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE PRECIOS Y SU APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA CUBANA DEL PAN DE HOLGUIN</b>	
2.1 Elementos generales para la confección de la metodología	37-39
2.2 Propuesta de la metodología para la formación de precios en la Empresa Cubana del pan de Holguín	40-50
2.3 Demostración de viabilidad en la Empresa	50
2.3.1 Descripción de la organización	50-51
2.3.2 Aplicación parcial	51-56
2.3.3 Relación de los precios actuales según lista oficial de precios (L.O.P)	56
2.3.4 Valoración de las fichas de costos de los productos	57-58
2.4 Análisis de variantes para la toma de decisiones	58-69
2.5 Bondades y dificultades de la metodología	70-71
2.6 valoración de la pertinencia de la metodología a través del criterio de expertos	71-72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75-79
ANEXOS	80

## INTRODUCCIÓN

La crisis es global y no una más. Se trata de hecho, del escenario de crisis más profundo generalizado y duradero en la historia de muchas economías de avanzada (Cobarrubia Gómez, F., 2009).

Esto implica en Cuba entre otros objetivos a lograr el máximo esfuerzo para generar los recursos que se necesitan, emplearlos racionalmente en el consumo y el desarrollo.... elevar la calidad de la producción y los servicios, disminuir los costos,... planificar integralmente todo tipo de producción teniendo en cuenta la demanda solvente a cubrir y las características de los compradores respaldándolos por un plan de negocios que guíe desde la compra hasta la realización de lo producido (García Valdés, C. y col, 1998).

La planificación empresarial, como vía para el desarrollo de las relaciones socialistas de producción, ha sido y es una preocupación perenne en Cuba. Ya desde el Primer Congreso del Partido Comunista se plantea que "... La Planificación debe (...) reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económico-social del país, y (...) ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la constante elevación de su nivel científico que elimine todo rasgo de voluntarismo y subjetivismo".

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que la Planificación debe transitar de un modelo centralizado, sustentado en balances materiales, a otro de mayor flexibilidad, basado en balances financieros de los recursos externos e internos. Debe contemplar, además, nuevas definiciones y coordinaciones, integrando todas las formas de propiedad bajo el predominio de la estatal. Este hecho delimitó un cambio significativo en el marco empresarial cubano y se comenzaron a introducir categorías de mercado, por lo general, poco utilizadas hasta entonces.

En el empresariado aun existe un elevado porcentaje de incumplimiento de los indicadores planificados debido, básicamente, a inconsistencias en los planes de ventas, dificultades con las instalaciones productivas, desconocimiento de la oportunidad en la recepción de las materias primas, la calidad de las mismas no es la necesaria, el proceso de planificación no se realiza desde la empresa, durante el transcurso del año aparecen nuevas orientaciones de los organismos superiores, insuficiente proceso de negociación entre empresarios, elevado número de indicadores para evaluar la eficiencia empresarial, etc.

Queda evidenciado que en el proceso de planeación subsisten varias de las deficiencias enunciadas por Gutiérrez y Morales (1993), en el estudio realizado a varias empresas del Sistema Cubano, entre las que se destacan: exceso de normas y reglamentos, unido a la excesiva estructuración y regulación, que provocan que los procesos sean poco flexibles, existencia de inercia y rigidez, las decisiones se adoptan en los niveles superiores y no se aplican mecanismos efectivos de participación, todo se ha preparado para lograr un máximo control y prevalece la tendencia a preferir las respuestas ya experimentadas.

La Empresa Cubana del Pan Holguín se desenvuelve en este ambiente, lo que justifica declarar como **situación problemática** que: Los directivos de la Empresa Cubana del Pan de la Provincia Holguín poseen limitaciones en el proceso de toma de decisiones que impiden la mejora de sus indicadores últimos.

Conociendo la situación problemática que enfrenta la organización se desarrolló un trabajo grupal donde participaron diez expertos tanto del mundo académico como de la organización (ver anexo 1). Los cuales a través de una tormenta de ideas plantearon doce problemas que constituyen a su juicio causas de la situación problemática declarada, luego a través de una reducción de listado quedaron las siguientes causas de efectos indeseables: Faltas de materias primas, elevados impuestos, rigidez en la formación de precios que impiden la toma de decisiones



correctas por la dirección, centralización en aprobaciones que limitan la gestión empresarial y desactualización de los costos.

Con estos cinco problemas base y utilizando el método de la votación ponderada los expertos asignaron una evaluación del uno al siete teniendo en cuenta la importancia de cada uno de ellos (ver anexo 2).

Sobre la base y el análisis de esta situación ponderada el investigador puede definir como **problema científico** o causa de esta investigación: La rigidez en la formación de precios en la Empresa Cubana del Pan Holguín no permite que la dirección realice una adecuada administración de las variables costo, volumen, beneficio, entre sus respectivas unidades básicas.

La formación de precios resulta, en cualquier economía, una de las tareas más complejas no sólo cuando de lo que se trata es de fijarlo o planearlo en relación con la necesidad, oportunidad y sus tendencias, sino de establecer previamente un valor que permita al empresario tomar decisiones y proyectarse estratégica y tácticamente en el futuro mediano o inmediato.

La eficiencia de esta organización se define en términos de utilidades y liquidez, en relación con el aprovechamiento de las capacidades productivas operativas y el cumplimiento del encargo social que pueda tener. La mejora de estos indicadores debe ser continua, por tanto el **Objetivo** de la presente investigación radica en: Facilitar la realización de una adecuada administración de las variables costo, volumen, beneficio, en la Empresa Cubana del Pan Holguín a través del diseño y aplicación de una metodología para la formación de precios que permita a los administrativos reaccionar ágilmente ante contingencias internas y externas.

En consecuencia se declara como **Objeto de estudio**: Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Cubana del Pan de la Provincia de Holguín y como **Campo de acción**: el sistema de precios.

Como resumen de las categorías del diseño metodológico de la presente investigación y como respuesta al problema planteado se define la **Hipótesis** siguiente: El diseño de una metodología a partir de un método flexible para la formación de precios que revele la dinámica territorial de los mercados de esta empresa y permita la reformulación autónoma de precios que favorezca el incremento de la utilización de la capacidad instalada y obtención de las utilidades deseadas, permitirá a los administrativos de la Empresa Cubana del Pan Holguín disponer de información suficiente y oportuna para tomar decisiones enfocadas a contribuir con el crecimiento del objetivo de la organización y su encargo social.

A partir de la hipótesis formulada se plantean como **Tareas de investigación**:

1. Sistematizar el marco teórico - conceptual relativo a la planificación en el proceso de administración; así como los principales presupuestos que sustentan la necesidad de una metodología de formación de precios como herramienta para la planificación.
2. Aplicar la metodología para formación de precios en la Empresa Cubana del Pan Holguín basada en los costos variables unitarios.
3. Evaluar la viabilidad de la metodología propuesta en sus diferentes variantes a partir de los indicadores establecidos para este tipo de empresa.

Para dar cumplimiento a las tareas se utilizaron los **Métodos de investigación** siguientes:

**Del nivel teórico:**

- ü Analítico - sintético
- ü Revisión bibliográfica general
- ü Histórico – lógico
- ü Hipotético - deductivo
- ü Inducción – deducción
- ü Sistémico-Estructural-Funcional

**Del nivel empírico:**

- ü Observación científica
- ü Entrevista
- ü Consulta a especialistas

**Estadísticos matemáticos:** para el resumen e interpretación de los resultados a través de la estadística descriptiva e inferencial.

**El Aporte práctico** de la investigación radica en una metodología para la formación de precios basada en los costos variables unitarios, que contribuye al manejo por la Dirección de la Empresa Cubana del Pan Holguín de las variables, volumen y capacidad para maximizar las utilidades con un evidente beneficio social, que se refleja en ofrecer a la población productos alimenticios con alta calidad para recoger el dinero circulante.

Como **Novedad científica** se revela la aplicación por primera vez en la Empresa Cubana del Pan Holguín de la metodología para la formación de los precios basada en los costos variables unitario.

## **CAPITULO 1: LA PLANIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Los objetivos de este capítulo son:

1. Analizar el marco teórico-conceptual de la planificación en el proceso de dirección.
2. Presentar, evaluar y tomar posiciones en lo relativo a la formación de precios en Cuba como instrumento que contribuya al logro consciente de la eficiencia de las organizaciones.

### **1.1- La Administración y sus funciones.**

Para conceptualizar el vocablo administración se utilizan diferentes términos como son: Dirección, Management y/o Gestión; sin que se aprecien diferencias significativas en su esencia y contenido (Nogueira, 2003).

Administrar es el acto de coordinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios (Melinkoff, 1968). Coordinar es la palabra clave de esta definición; la forma y el momento en que se combinen los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración.

Se observa dos tendencias fundamentales: una consiste en ver lo que se hace, es decir las funciones necesarias para operar una empresa, la otra estriba en considerar a quienes constituyen la administración, es decir, a las personas involucradas en el funcionamiento de un negocio.

Otra forma de definir la administración consiste en ver lo que esta realiza, hecho que conduce a las llamadas funciones administrativas. Este enfoque funcional, no ha sufrido grandes cambios desde que Fayol en su obra Administración Industrial y General publicada en Paris en 1916, lo definiera como prever, dirigir, coordinar y controlar (Nogueira, 2003)

Cuadro 1.1 Funciones del Proceso de Administración.

<b>AUTORES</b>	<b>FUNCIONES</b>
H. Fayol (1908)	Preveer, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar
Koontz & O'Donnell (1955)	Planificar, Organizar, Estructurar, Dirigir, Controlar
Gulick & Orwick (1965)	Planificar, Organizar, Estructurar, Dirigir, Coordinar, Controlar, Presupuestar
E. Dale (1965)	Planificar, Estructurar, Organizar, Dirigir, Controlar, Innovar, Representar
Koontz & O'Donnell (1985)	Planificar, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar
W.S. <u>Taylor</u> (1968)	Concebir, Planificar, Organizar, Utilizar medios, Controlar, Mejorar
Burbidge (1979)	Planificar, Supervisar , Controlar
Ferry & Rue (1987)	Planear, Organizar, Dotar al personal, Motivar Controlar
Companys Pascual (1989, López Viñegla (1998)	Planificar, Organizar, Controlar
Palom Izquierdo & Tort Raventos (1991)	Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar
Monks (1994), Moreira (1996), de Miguel Fernández(1991)	Planear, Organizar, Dirigir, (Moreira la denomina Liderazgo), Controlar
Render & Heizer (1996)	Planear, Organizar, Asesorar, Liderar, Controlar
Celso Contador (1997)	Planificar, Organizar, Designar, Dirigir, Controlar
Ivancevich et al. (1997)	Planificar, Ejecutar, Controlar
Blázquez (2000)	Planificar, Ejecutar, Controlar

Fuente: Adaptado de Nogueira (2003)

El proceso administrativo se convierte en una metodología de aplicación universal, que garantiza, asimismo, el logro del éxito de cualquier organización; pero además es planteado como un proceso lógico de una gran racionalidad en su aplicación, de forma tal que cualquier tipo de función o actividad que pueda ser llevada a cabo por la organización puede tomar al proceso administrativo como guía para implementarse (Castillo, 1992).

### **1.2- La Planificación dentro del Proceso de la Administración.**

Se puede apreciar en el cuadro anterior que todas las listas varían, pero en todas ellas se coloca a la planificación en primer término como función rectora del proceso administrativo, señala los fines, siendo las demás funciones las que proporcionan los medios para lograr dichos fines. De esta manera, dicha función se aplica para el buen desarrollo de las demás funciones administrativas; además de tener una gran importancia para este proceso, ya que normalmente precede cualquier acción.

La planeación es la primera y más importante actividad de la administración, ya que es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlo, además nos permite diseñar para un mañana incierto con alguna certeza de que se habrían de cumplir los objetivos de la empresa (Scanlan, 1990).

Es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores. (Resolución 276/2007 Ministerio Economía y Planificación pág 3)

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encauzar sus acciones en el

cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.

En Cuba el Decreto Ley 252 del 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial en su artículo 3 define los principios del mismo y en el inciso u) señala: "La planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.

La importancia que se concede a la planificación es referida en el artículo X del Decreto 281 del 2007 y establece el reglamento correspondiente para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. También define en el. Capítulo II Sistema de Organización General artículo 113 la base reglamentaria actualizada con la que deberá contar la empresa exigiendo "un procedimiento documentado de la planificación".

"El bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos de América particulariza el entorno en que se desenvuelven las empresas cubanas. Sus consecuencias en el plano económico, provocan la necesidad de que los empresarios trabajen en función de estrechar lazos de cooperación entre entidades, o de crear alianzas estratégicas, a través de procesos de negociación, cuya efectividad ha de expresarse en contratos comerciales orientados a reducir el nivel de incertidumbre propio del proceso "(López, 2003).

El proceso de negociación comercial, caracterizado por la dinámica sistémica e interactiva de todos los actos negociadores de compra y venta que realizan y confirman los sujetos en la búsqueda anticipada de la mejora continua de la eficiencia de la organización , se sitúa por su contenido, dentro del proceso de

planificación, debido a que, con antelación, se formalizan acuerdos comerciales que, de concretarse en el futuro, contribuirían al logro de las estrategias delineadas.

Las negociaciones comerciales en las áreas de compra y venta deciden en gran medida los resultados futuros de la empresa, por eso constituyen el fundamento esencial del proceso de planeación a corto plazo y es así como este proceso actúa como mediador, propiciando que las estrategias se aproximen al plan y el plan a su ejecución real.

Teniendo en cuenta las interrelaciones entre los múltiples subsistemas que integran la organización debe lograrse que las proposiciones formuladas o planificadas sean evaluadas en su impacto previsible sobre los indicadores de eficiencia, considerando de manera integrada las implicaciones económicas y financieras de cada alternativa. Esta práctica resulta difícil de concretar de forma oportuna, debido al volumen y dinamismo del intercambio de información que se produce a lo largo del tiempo.

"Se da el hecho en la actualidad que algunos empresarios planifican usando la intuición, la experiencia y en el mejor de los casos, utilizando cálculos de indicadores aislados. Aceptan un determinado pacto comercial, sin valorar integralmente su contribución en los demás subsistemas de la organización; por ello, los resultados de sus acciones no garantizan, de forma consciente, el éxito de la organización" (García. 2005).

Existe un elevado porcentaje de incumplimiento de los indicadores planificados debido, básicamente, a inconsistencias en los planes de ventas, dificultades con las instalaciones productivas, desconocimiento de la oportunidad en la recepción de las materias primas, la calidad de las mismas no es la necesaria, el proceso de planificación no se realiza desde la empresa, durante el transcurso del año aparecen nuevas orientaciones de los organismos superiores, insuficiente proceso



de negociación entre empresarios, elevado número de indicadores para evaluar la eficiencia empresarial, etc.

Se define por Téllez en el 2005 el término empresas u organizaciones empresariales como: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que funcionan bajo el principio de autogestión.

La eficiencia de estas organizaciones se define en términos de utilidades y liquidez, en relación con el aprovechamiento de las capacidades productivas operativas y el cumplimiento del encargo social que puedan tener. La mejora de estos indicadores debe ser continua, aun cuando este objetivo podrá ser modificado por el dueño en relación con sus intereses puntuales.

Los lineamientos generales establecidos en cada país condicionan el funcionamiento del sistema empresarial. En Cuba "El proceso de perfeccionamiento de la Planificación tendrá como eje central el logro de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la integralidad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos; en su expresión financiera, apoyará el avance hacia relaciones monetarias estables entre las empresas a partir de la moneda nacional; y en la territorial, buscará la armonización de los objetivos más generales del país con las necesidades de desarrollo económico y social, las características y posibilidades de las diferentes regiones y la preservación del medio ambiente, respaldando además, objetivos estratégicos de la defensa nacional y territorial".

Dentro del proceso de planificación a corto plazo, las formulaciones de precios juegan un papel decisivo, pues constituyen una vía a través de la cual se concreta, para el año, los objetivos generales trazados, en consonancia con las estrategias diseñadas para el mediano y largo plazo .(Téllez y col. 2003).

### **1.3- Los precios como instrumento para la planificación.**

La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado "horizontes de planificación", cuya necesidad objetiva se deriva del hecho de que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo, es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificaciones y características propias del presente.

En el sistema de planificación empresarial se distinguen dos tipos de procesos:

Hacia el interior de la empresa: conformado con los elementos cuyo comportamiento depende de la capacidad organizativa y de dirección de los empresarios, así como de la participación de los trabajadores en el análisis de la propuesta de plan, lo que se expresa, en lo fundamental, en la proyección estratégica de la empresa que puede tener distintos horizontes temporales, pero debe elaborarse, básicamente para un período de tres años.

En la planificación intervienen un grupo de variables, entendidas como aquellas que permiten determinar la magnitud de un hecho económico y posibilitan evaluar, de forma objetiva, la futura situación económico-financiera de la empresa, su comportamiento; ejemplo de estas variables son: utilidad, precio, créditos, cantidad, el costo, instrumentos de pagos.

El otro tipo de proceso: Vínculo de la empresa con la planificación nacional y el entorno regulatorio

#### **1.3.1- Los Precios. Conceptos.**

Este surgió hace miles de años cuando en el intercambio de mercancías apareció el dinero en calidad de medida del valor y de medio de circulación. El mismo refleja las relaciones de producción y no es más que aquella categoría económica

sobre la cual ejercen influencia distintos factores, llamados formadores del precio, los cuales están conformados por la diversidad de conducciones objetivas que predeterminan el nivel, estructura y dinámica de los precios.

Según Marx; "la función primordial de la moneda consiste en suministrar al mundo de las mercancías el material de su expresión de valor". La moneda funciona aquí como medida general de valores, y esta función es la que convierte a la moneda en mercancías de equivalencia específica, en dinero, o sea la expresión del valor de una mercancía en oro es su forma dinero, o su precio.

El precio o la forma dinero de la mercancía es como su forma de valor en general una forma distinta de su capacidad real y tangible, es decir, una forma puramente ideal o imaginaria, pero aunque la función de medida de valores suponga dinero puramente imaginario, el precio depende integralmente del material real dinero.

También Marx señala que "Si funcionan al mismo tiempo como medida de valores dos mercancías distintas, por ejemplo oro y plata todas las mercancías poseerán dos precios, uno en oro y otro en plata, precio que disminuirá paralelamente sin alteración mientras permanezca invariable la relación de valor entre la plata y el oro, pero todos los cambios que experimenta esta relación de valor, vendrán a alterar la relación establecida entre los precios oro y plata de las mercancías".

Considerando como medida de valores y como patrón de precios el dinero desempeña dos funciones radicalmente distintas. Es medida de valores como encarnación social del trabajo humano, patrón de precios como un peso fijo y determinado de metal".

En cuanto a las oscilaciones de los precios de las mercancías en general, rigen las leyes de la expresión simple relativa del valor. Permaneciendo constante el valor de la moneda, los precios de las mercancías deben subir con carácter general si

suben sus valores, pero si los valores de las mercancías permanecen constantes tienen que bajar los precios para que esto ocurra.

Si los precios de las mercancías tienden a bajar con carácter general suponiendo que permanezca constante el valor del dinero, si éstos bajan permanecen constante los precios de las mercancías, mas de aquí no se sigue que el alza del valor de la moneda determine un descenso proporcional de los precios de las mercancías, o viceversa el descenso del valor de la moneda en alza sea proporcional a estos precios.

“El precio es el nombre del dinero en trabajo materializado, en la mercancía. Por tanto decir, que existe una equivalencia entre la mercancía y la cantidad de dinero cuyo nombre es su precio, representa una evidencia, puesto que la expresión relativa del valor de toda mercancía expresa siempre la equivalencia entre dos mercancías; pero el precio como exponente de la magnitud del valor de la mercancía, sea el exponente de su proporción de cambio con el dinero, siendo necesariamente el de su magnitud de valor”.

En la obra de “El Capital” (Tomo III), Marx hace un análisis de cómo el precio de costo capitalista difiere, cuantitativamente, en su precio de costo real y hace referencia al aparente origen del precio de costo como derivado del valor capital desembolsado o del precio que cuesta al mismo capitalista los elementos de producción desembolsados, incluyendo el trabajo pero señala que precio de costo de la mercancía no es un concepto exclusivo de la contabilidad capitalista, sino de todo proceso de producción efectivo de mercancía y reitera que el precio de costo de las mercancías se halla formado exclusivamente por el capital invertido en su producción.

Lenin hace referencia al precio como a la manifestación de la ley del valor y señala que: “El valor es la ley de los precios, es decir, la manifestación generalizada del fenómeno de los precios”.

Otro de los grandes economistas que dedicó parte de su vida al estudio de los precios fue, Marshall. Para él el término valor era relativo y expresa la relación de cambio entre dos cosas en un mismo lugar y tiempo de terminado, siendo la expresión de los valores de cada cosa en dinero, su precio. "La teoría principal de Marshall fue la formación de precios de mercado.

Las fuerzas que actuaban tras la demanda y la oferta eran, para él, los factores que ejercían influencia en la determinación de los precios y por ende en el valor, en condiciones de libre competencia. En el precio intervienen tanto la demanda como la oferta. Tras la demanda están las fuerzas subjetivas que influyen en la formación del precio, la utilidad marginal, que se manifiesta en la formación de precios de demanda de los compradores; tras la oferta actúan los costos que se expresan a través de los precios de oferta de los vendedores. El precio de mercado se forma por la interacción de los precios de demanda y de la oferta".

Marshall comienza su teoría de la demanda con el planteamiento de que es necesario prestar mayor atención, así es posible o no lograr que la creciente riqueza contribuya en mayor grado al bienestar general. Lo primero que salta a la vista es que la demanda total para Marshall, está regulada por la demanda de los consumidores, ya que lo que los comerciantes pagan depende de ella. La demanda de los bienes de servicio Marshall la considera unida en el producto final, denominándola demanda conjunta. Por ello, este autor solo analiza prácticamente la demanda de bienes de consumo.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos. Del libro: El Marketing Según Kotler, de Philip Kotler, Editorial Paidós SAICF, Por ello, es de vital importancia que empresarios, mercadólogos y personas involucradas con el área comercial de una empresa u organización, conozcan cuál es la definición de precio desde una perspectiva de mercadotecnia.

### **Definición de Precio, según Diversos Autores:**

- Autores del libro "Fundamentos de Marketing" Philip Kotler y Gary Armstrong, identifican que el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio" Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall, Pág. 353.
- Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", definen el precio como "la expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor. Por ejemplo, una margarina del tipo light tiene un costo menor que el de una margarina común; sin embargo, los consumidores perciben cualquier producto "bueno para la salud" como algo de valor superior. El consumidor considera más coherente este mix: mayor valor adjudicado al producto en cuestión, mayor precio. (Por tanto), una margarina light más barata (que la común) no sería creíble" 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de P. Bonta y M. Farber, Grupo Editorial Norma, Pág. 39.
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., en su pagina 258 define el precio como el "valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes"
- Para Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", el precio de un producto es el "importe que el consumidor debe pagar al vendedor para poder poseer dicho producto" [Del libro: Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 130).

Por su parte, la American Marketing Association (A.M.A.), define el precio como "la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios" [Del sitio web:

MarketingPower.com, URL: <http://www.marketingpower.com>, de la Sección: Dictionary of Marketing Terms.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de precio (para fines de mercadotecnia):

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

### **Concepto jurídico.**

En derecho el precio es la contraprestación monetaria en una serie de contratos, como el arrendamiento o la compraventa. También, como cualquier otro bien mueble puede ser objeto de multitud de negocios jurídicos (donación, herencia, prenda, etc.).

Sin embargo, en la venta, el precio es una parte esencial del contrato, hasta el punto de que si en lugar de un precio monetario se intercambiase otro tipo de bien, el contrato dejaría de ser compraventa, y pasaría a ser una permuta.

Distintos sinónimos de precio:

Alquiler por el uso o disfrute de algún bien; aportaciones para figurar como patrocinadores de actividades benéficas sociales o culturales; colegiatura por pertenecer a un colectivo profesional; comisión trabajo de un vendedor, o de un intermediario; cuotas para pertenece a algún tipo de asociación.

### **1.3.2- Objetivos de los Precios.**

Aunque los objetivos de fijación de precios varían de empresa a empresa, ellos pueden ser clasificados en seis grupos principales: rentabilidad, volumen, competencia, prestigio, de estrategia y de relacionamiento.

La manera en que cada uno de estos objetivos se expresa puede tomar formas diferentes (Gacdeke y Tootelian, DM, 1983).

### **Objetivos de rentabilidad.**

Las empresas comerciales y su dirección, son juzgadas por su habilidad para generar ganancias aceptables. Estas ganancias pueden medirse en valores monetarios y/o como un porcentaje de las ventas y/o como un porcentaje del capital total empleado. Además de la rentabilidad global de la organización, frecuentemente la rentabilidad de las unidades estratégicas del negocio (UEN), de las líneas del producto y de productos individuales también es supervisada. El análisis marginal es el principal método para determinar el punto en el que se maximizarán las ganancias.

Es probable que los gerentes prudentes tomen un punto de vista estratégico al tomar decisiones de fijación de precios. Es decir, ellos necesariamente no buscarán aumentar al máximo las ganancias en el corto plazo sacrificando objetivos de largo plazo. Por ejemplo, las ganancias pueden ser bajas, o incluso negativas, durante un periodo en que la empresa está intentando penetrar un nuevo mercado. Grandes inversiones en equipos de capital y/o I&D pueden afectar contrariamente la rentabilidad a corto plazo de una empresa, pero probablemente proveerán la base para el éxito comercial a largo plazo.

Meta de rentabilidad de la inversión: los objetivos de rentabilidad de la inversión son comunes en el comercio y pueden ser objetivos de corto o largo plazo, declarados como ganancias como un porcentaje de las ventas o de los activos. Al tomar decisiones de fijación de precios, éste es un enfoque basado en el costo. Las metas establecidas dependerán muchísimo de la economía en la que la organización opera. Si uno ve a las organizaciones compitiendo por los fondos limitados de los probables accionistas, de las instituciones financieras y quizás incluso del gobierno, entonces la tasa de retorno lograda por la organización debe



ser competitiva con los niveles de retornos que otros son capaces de lograr en la economía. Los inversores potenciales tienen que considerar el costo de oportunidad en que incurren invirtiendo en una organización en lugar de hacerlo en otra.

Los objetivos típicos al fijar los precios podrían ser un 20-25% como tasa anual de retorno de la inversión (después de pagar impuestos) y un 5-8% de retorno en las ventas. Probablemente se fijarán metas individuales para las unidades comerciales estratégicas, las líneas de productos y para algunos productos en forma individual.

Maximización de los ingresos: cuando resulta difícil calcular las funciones de costos (por ejemplo, cuando los costos son indirectos y/o son compartidos por diferentes productos), a menudo los gerentes de mercadeo buscan aumentar al máximo los ingresos al fijar los precios. Lo hacen así porque sólo necesitan estimar los patrones de demanda y porque creen que si se maximizan los ingresos corrientes, entonces se maximizarán las ganancias a largo plazo.

### **Objetivos de volumen.**

En ocasiones, las decisiones de precios de los gerentes tienen más que ver con la maximización de las ventas que con la maximización de las ganancias. En estos casos, la organización establece un nivel mínimo aceptable de ganancias y entonces trata de aumentar al máximo las ventas pero con la restricción de lograr ese nivel de ganancias.

Esto es común cuando, como definición de política, una empresa se compromete con la comercialización en masa, como política opuesta a servir segmentos estrechos de mercado. Los volúmenes mínimos de ventas pueden ser más importantes que la maximización de las ganancias en otra situación. Los fabricantes de maquinaria agrícola, por ejemplo, buscarán mantener volúmenes

elevados de venta, aun cuando signifique sacrificar ganancias potenciales, si sus fábricas y su fuerza de trabajo calificada se mantienen ocupadas como resultado de dicha política.

Esto ocurre frecuentemente si la empresa cree que la caída en los negocios es un fenómeno de corto a mediano plazo, ya que las instalaciones de producción y la mano de obra calificada resultan difíciles de reincorporar una vez que se ha prescindido de ellas ..

Las metas específicas de la organización pueden ser mantener su participación en un mercado en particular o aumentar su participación de mercado. Frecuentemente hay una relación positiva entre una participación de mercado alta y la rentabilidad, ya que los volúmenes adicionales ayudan a reducir los costos por unidad de producción.

En la práctica, las empresas comerciales probablemente fijarán sus precios en el contexto de su cartera de negocios y de la estrategia corporativa. Cada producto, línea de producto y unidad estratégica de negocios de la cartera de negocios de la empresa tendrá que hacer una clara contribución a los objetivos corporativos. Pero, aunque los precios fijados para los productos en forma individual, para las líneas de productos y para las unidades estratégicas de negocios en el corto plazo deben tomar en cuenta sus circunstancias individuales, por ejemplo, su etapa en el ciclo de vida del producto, el grado de competencia en el mercado, su relativa fortaleza competitiva en el mercado y los precios medios que prevalecen en el mercado particular, en el largo plazo sus precios deben ser fijados de acuerdo con la estrategia corporativa de manera de contribuir a la consecución de los objetivos corporativos.

Objetivos competitivos: como con cualquier otra decisión de mercadeo, las decisiones de precios deben tener en cuenta el comportamiento presente de los competidores y tratar de anticipar el comportamiento futuro de esos competidores.

En particular, una empresa deseará anticipar cual serán las reacciones probables de los competidores si las estrategias y tácticas de precios que está considerando realmente se llevan a cabo.

Fijación de precios en los niveles de mercado: las empresas competidoras a veces decidirán igualar los precios del líder de la industria. El resultado neto es desviar el énfasis de la competencia de precios y reenfocarlo en los otros elementos de la mezcla de mercadeo. Aunque la estrategia de fijación de precios constituye una herramienta eficaz para ganar una ventaja diferencial sobre los competidores, una modificación en los precios se imita fácilmente. En ciertos casos, si las empresas que compiten en un mercado permiten que los precios sean la base principal de la competencia, la rentabilidad de la industria entera puede sufrir. Los competidores pueden intentar promover precios estables enfocando la competencia en las estrategias de producto/servicio, promoción y distribución, o sea en los elementos de la mezcla de mercadeo diferentes del precio.

Fijación de precios para eliminar la competencia: en ocasiones, una empresa fijará los precios de sus productos con la finalidad de desalentar a los competidores a entrar en el mercado o de forzarlos a salir del mercado. Esto se puede hacer manteniendo precios y márgenes de ganancia relativamente bajos. La medida en que esta estrategia de fijación de precios puede practicarse depende de los propios requisitos de retorno de la inversión de la empresa y del vigor con que se vigilan las acciones contrarias a la competencia dentro del país.

### **Objetivos de prestigio.**

Los objetivos de prestigio están desvinculados de los objetivos de rentabilidad o de volumen, ya que implican establecer precios relativamente altos para desarrollar y mantener una imagen de calidad y exclusividad que atraiga a los consumidores preocupados con el status. Estos objetivos reflejan un reconocimiento del papel que tiene el precio para crear la imagen de la organización y de sus productos o servicios.

### **Objetivos estratégicos de mercadeo.**

Estabilización de precios: el objetivo de estabilizar los precios se logra de la misma manera que aquella en la que se descarta al precio como base de la competencia. Es decir, la empresa buscará mantener sus propios precios en el nivel de los precios de la competencia o alrededor de él. Sin embargo, lo que está en la mira no es negar el precio como una posible ventaja del mercadeo, sino estrechar el rango de las diferencias y fluctuaciones de precios.

Apoyo a otros productos: a menudo las decisiones de precios se enfocan con el objetivo de maximizar las ganancias totales en lugar de maximizar las ganancias a obtener de cualquier producto de la cartera de negocios en forma individual. Con este fin, algunos productos pueden desempeñarse como productos "gancho" o líderes, en el sentido de que su precio es fijado en un nivel que produce bajos e incluso negativos retornos, para mejorar las ventas y rentabilidad de otros productos dentro del rango. Así, por ejemplo, un fabricante de pesticidas agrícolas puede vender un pulverizador de mochila al costo o debajo del costo en un esfuerzo por estimular las ventas de los agroquímicos (que conllevan márgenes de ganancias altas) para cuyo uso ha sido diseñado.

Mantener el flujo de dinero en efectivo: muchos negocios fracasan no tanto debido a una demanda inadecuada de sus productos y servicios, sino debido a que los egresos de dinero en efectivo son superiores a los ingresos de dinero en efectivo. De modo que el mantenimiento de una sólida posición de caja constituye un legítimo e importante objetivo de la dirección. Una parte significativa del comercio de una empresa se realiza en base al crédito, en lugar de ventas al contado. El mecanismo de fijación de precios puede ser usado para manejar el flujo de dinero en efectivo. Pueden estructurarse los precios de manera que estimulen a los clientes a pagar al contado o a rembolsar los créditos antes de lo que podrían estar obligados a hacerlo.

Mercado objetivo: la sensibilidad de los compradores a los precios puede variar en segmentos de mercado diferentes. Algunos consumidores verán los artículos

como productos básicos y por consiguiente comprarán principalmente, o totalmente, en base al precio. Otros percibirán diferencias entre marcas y harán su opción quizás en base a características como calidad, frescura y conveniencia, en lugar del precio.

Los probables compradores también difieren en sus percepciones de cual es el precio real que los vendedores están pidiéndoles que paguen. Algunos agricultores, por ejemplo, se fijarán en el precio minorista de un implemento agrícola cuando están considerando realizar una compra. Otros tomarán en cuenta los términos del crédito disponible para facilitar la compra del artículo. Y otros además calcularán el valor del equipo usado que un distribuidor está dispuesto a tomar como parte de pago compitiendo con otro distribuidor.

Posicionamiento del producto: la categoría en la que un producto es colocado por los consumidores, y su consideración dentro de esa categoría, es lo que se llama su posición dentro del mercado. El mismo producto puede tener posiciones diferentes dependiendo de los segmentos de mercado que estén bajo consideración.

Un ejemplo es Hodzeko, una marca de leche fermentada comercializada en Zimbabwe. Este producto es popular entre grupos de bajos ingresos que lo consideran un condimento elaborado a base de maíz, que es barato y sirve para sazonar su comida principal. El producto también es comprado por consumidores en los grupos del ingreso más altos entre quienes se usa como sustituto de la crema ácida para cocinar.

Estas diferentes percepciones del producto pueden permitir fijar precios diferentes según la posición en el mercado. El precio de Hodzeko como un condimento para la comida principal tiene que ser mantenido en niveles bastante bajos, pero con algún cambio de envase y una identidad de marca diferente, los consumidores más repetitivos pueden ser persuadidos a pagar un precio más alto por un producto que todavía tiene un precio más bajo que el de la crema ácida.

"Quien fija los precios también tiene que tener en cuenta las relaciones de precio y calidad percibidas. El precio del producto tiene que ser fijado a un nivel correspondiente a la meta de imagen de calidad y posicionamiento en el mercado". (Da Silva and Traill 1985)

### **Objetivos de relaciones públicas.**

Las organizaciones comerciales tienen varios públicos importantes con los que deben establecer y mantener relaciones conducentes al establecimiento de un ambiente operacional positivo. Estos públicos potencialmente afectados ("stakeholders") incluyen grupos tan diversos como consumidores, distribuidores, proveedores, el público en general, accionistas y el gobierno. Para abreviar, los grupos afectados son esos grupos que afectan y/o son afectados por el funcionamiento de la organización. Así, las organizaciones mantienen relaciones con entidades diferentes de aquellas con las que comercian y esas relaciones tienen que ser manejadas cuidadosamente. De hecho, puede argumentarse que la administración de esas relaciones es parte del esfuerzo global de mercadeo de la organización.

Miembros del canal de distribución: los intereses de todos los participantes en el canal de distribución de los productos de la organización tienen que ser tenidos en cuenta al tomar decisiones de precios. Desarrollando políticas y estructuras de precios que ayuden a los intermediarios a lograr sus propios objetivos de ganancia, una organización desarrolla capacidad para generar y mantener la lealtad de los miembros del canal. Cuando existe una competencia intensa para conseguir puntos de distribución, la organización que demuestra conocer mejor y ser más sensible a las necesidades de los intermediarios es la que tendrá un mejor desempeño.

Proveedores: así como las organizaciones deben tomar en cuenta los intereses de sus distribuidores, así también debe preocuparse del bienestar de sus proveedores. Los fabricantes japoneses de automóviles han revolucionado las relaciones proveedor fabricante en el mundo. Los fabricantes norteamericanos y

Europeos de los automóviles operaron tradicionalmente un sistema de licitación entre probables proveedores de componentes cada vez que un nuevo modelo estaba listo para fabricación en masa.

El hecho de que un proveedor ya estuviera produciendo en forma satisfactoria componentes para otros modelos no constituía ninguna garantía de participación en el suministro de componentes para el nuevo modelo del automóvil. En contraste, los fabricantes japoneses tienden a desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores de componentes que les han proporcionado un servicio satisfactorio en el pasado.

Raramente se llama a licitación para realizar el trabajo. La filosofía japonesa ve al proveedor del componente como una extensión de su propio negocio. Mientras que un proveedor de componentes de un fabricante norteamericano o europeo de automóviles sólo será integrado a la operación una vez que el diseño de ingeniería del automóvil se haya completado, el fabricante japonés por el contrario no le proporciona al proveedor un juego de las especificaciones del componente, sino que le informa cual es el concepto del nuevo automóvil propuesto y le pide desarrollar un plan para el componente que ayudará a convertir el concepto en un producto tangible. Los proveedores de los fabricantes japoneses de automóviles disfrutaban de una seguridad que les permite planear por adelantado por un período más largo y los anima a invertir en nueva tecnología.

Los fabricantes de automóviles de otras partes del mundo han empezado a apreciar la necesidad de desarrollar relaciones más cercanas con sus proveedores. General Motors, por ejemplo, ha adoptado el enfoque japonés en las relaciones con los proveedores.

El público: en general tiene un interés en las actividades de las organizaciones comerciales hasta cuando no compre o use los productos o servicios de las organizaciones.

El público, por ejemplo, se preocupa del estado de la ética de los negocios dentro en una organización y de asuntos tales como el impacto que las actividades de una organización tienen en el medio ambiente, en qué medida la organización contribuye a la comunidad local (por ejemplo, trabajos caritativos y contribuciones), la manera en que trata las quejas y las preocupaciones de la comunidad, y la magnitud de sus ganancias. Las empresas tienen que tener cuidado con la manera en que informan sobre sus precios y ganancias, dado que fácilmente pueden ser considerados excesivos (Bennett.P.D, 1988).

El gobierno: los gobiernos muestran a menudo un agudo interés en los precios cobrados, en particular si el producto es un alimento básico en la dieta de la población. Esto incluso es verdad donde el gobierno ha liberado a las organizaciones del control de precios, porque el precio de los alimentos básicos es un asunto políticamente sensible en la mayoría de los países. El gobierno deseará ser visto como vigilante de la toma de ganancias excesivas en detrimento de la población humilde.

La situación puede volverse particularmente difícil para organizaciones como las empresas paraestatales de comercialización agrícola que, después de años de precios administrados, encuentran necesario aumentar sus precios para tornarse comercialmente viables. La liberalización del mercado puede darles mayor libertad en la fijación de sus precios, pero aumentos substanciales en los precios tienen que ser ' vendidos ' al gobierno y al público en general.

### **1.3.3- Metodologías para la formación de precios.**

#### **El precio de venta.**

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes.



La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios. Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

**Precio de Venta = Costo Total unitario + Utilidad**

**El método de correlación con nuestros mercados.**

Este método reconoce que nuestro país esta inmerso en el proceso de globalización y que por tanto sus producciones requerían, como condición primera, que se compararan con nuestros mercados para poder, a través de la calidad, determinar los precios que se podían definir.

Lo cierto es que las personas cuando van al mercado realizan de inmediato y de forma intuitiva una correlación entre la relación calidad-precios que conocen del producto que van adquirir y el que en este momento están evaluando. Pero para poder aplicar este método de manera científica se requiere definir parámetros técnicos que permitan lograr el mayor grado de objetividad en el análisis.

Otro aspecto importante en la correlación es determinar que producto se considera como comparable. La definición de que el comparable debe estar en los mercados significa que son aquellos en que se realizan nuestras producciones, sean en el

mercado interno o algún otro país. La idea en este aspecto es compararlo con mercados reales y no potenciales que pudieran tener las mercancías.

En los primeros momentos se interpretó inadecuadamente que las producciones que se formen sus precios por este método no debían elaborar fichas de costos. Para estas empresas es imprescindible conocer cuanto pueden ganar o perder en cada producción y debe hacerse lo más inmediato posible para poder identificar que acciones acometer en cada caso, si incrementar aún más la producción o reducir hasta lo posible los costos.

Formar los precios por el método de correlación con nuestros mercados en condiciones no monopólicas, cuando está vinculado a otros mecanismos de estímulo a los trabajadores, favorece la introducción incesante de los avances de la ciencia y la técnica, la mejor preparación técnica del personal, la optimización del aprovechamiento de la jornada laboral e innumerables acciones que favorecerán al incremento de la eficiencia a través de la disminución de los gastos y de los precios.

La dificultad asociada a la aplicación de este método se encuentra en que se decida su aplicación en una actividad económica en la cual la competencia entre los productores no favorezca a la reducción de los gastos y los precios por la posición dominante o de monopolio de algunos de sus productores.

### **Método de gastos.**

Consiste en metodologías a través de las cuales las entidades productivas o de servicios forman sus precios o tarifas reconociendo, según indicaciones expresas de entidades superiores o propias, los gastos y utilidades necesarios para realizar la reproducción de su capital. Consisten esencialmente en formar los precios a partir de los costos más un margen de utilidad.

En la realidad existen diferentes formas de la identificación de los costos. Entre los más comunes se encuentran:

- 1) Los costos conjuntos: Se utilizan generalmente en las producciones donde además del producto principal se obtienen varios de carácter secundario que también se comercializan, como por ejemplo la azúcar de caña. En este método se puede utilizar la variante de aminorar los costos del producto principal con los ingresos obtenidos por la venta de los secundarios.
- 2) Costo de un surtido base: Son más usados en producciones que añaden valor a una determinada mercancía. Un ejemplo puede ser la industria poligráfica donde sobre la base de los precios del papel y la tinta pueden añadirse valor al producto en correspondencia con la magnitud de los gastos de ambos materiales.

Es muy común, pues facilita los cálculos, utilizar diferentes métodos más específicos ajustados a las características técnicas de la producción. Como esto influye decisivamente en el nivel de los precios para la economía cubana es necesario que estos sean aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios. Un elemento esencial para la formación de precios lo constituye el costo unitario, pues permite identificar a nivel de producto o servicio los gastos que se reconocen según las indicaciones establecidas. Para su correcta utilización se requiere una contabilidad que refleje con veracidad los costos, así como adecuados sistemas de registros y cálculo de costos unitarios.

La hoja o ficha de costo, documento básico para el costeo, se elabora para cada orden de trabajo, se determina como costo unitario, se nutre de registros o informaciones de materiales, salida del almacén, de boleta de trabajo y se nutre en el caso de los costos normales estandarizados

#### **1.4- Los precios en Cuba.**

En Cuba se reconoce que la política de precios es otro instrumento de perfeccionamiento y regulación de la economía. En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se plantea "En cuanto a precios, sin perder el carácter centralizado de las decisiones de su política, se deben establecer enfoques

congruentes con los cambios del sistema empresarial, que tiendan a evitar los precios monopólicos y las ganancias injustificadas por esta causa".

En nuestro país no es el mercado el que determina el nivel de los precios, aunque si se reconoce su existencia para las definiciones de la política de precios. La necesidad del mercado en el socialismo es una discusión superada por la historia y en determinadas áreas de la economía, como la comercialización agrícola, puede tener un papel mas decisivo que en otras.

Lo singular y estratégico en Cuba es perfeccionar los mecanismos que permitan que la adecuada combinación de las decisiones planificadas centralmente y la necesaria flexibilidad del mercado favorezcan a la mayor eficiencia económica.

La política de precios por definición es parte de la política económica de un país. Junto con la política de inversiones, de seguridad social, monetaria o fiscal define los instrumentos con que cuenta el Estado para concretar en el campo de la economía la voluntad de la clase dominante.

En materia de nivel de vida de la población y de la rentabilidad de las empresas si son definitivas las decisiones que se adopten en materia de precios, son estas las razones que permiten argumentar que el precio es una categoría altamente sensible y polémica en la vida de un país.

Relativo al desarrollo que ha tenido la ciencia económica en materia de precios, se aprecia su proyección utilitaria y pragmática por las teorías burguesas actuales, sobre todo a partir del enfoque de la teoría del consumidor en la Microeconomía. También se divulgan estudios utilitarios acerca de las formas más eficientes de fijación de precios tanto a nivel de empresa como de la macroeconomía, algunos de los cuales pueden ser considerados desde el punto de vista técnico para nuestro país.

En resumen, la definición de la política de precios parte primero de los elementos que la integran y del carácter subordinado a la política económica de un país, que

son definidos sus objetivos por los representantes de la clase dominante en el poder. En el caso de Cuba esta decisión pasa por las condiciones específicas de su economía.

Objetivos y elementos condicionantes de la actual Política de Precios en Cuba. El carácter específico de la Política de Precios en Cuba está sintetizado en los objetivos determinados que se ha propuesto, las condiciones singulares en las cuales deben cumplirse y los métodos concretos de formación de los precios.

Entre los objetivos generales que deben alcanzarse por la actual Política de Precios previstos en la Resolución Económica del V Congreso del PCC se encuentran:

- 1) Incrementar la eficiencia económica y la competitividad, como factor imprescindible para el éxito de la construcción del socialismo en el país.
- 2) Continuar elevando el nivel y la calidad de vida del pueblo.
- 3) Favorecer a la inserción de la economía cubana en el área regional e internacional.

En lo adelante se exponen de manera más específica como se manifiestan los anteriores objetivos en algunos de los sectores de la economía:

- Precios mayoristas: Disminuir los precios a partir de la disminución de los costos y especialmente aquellos que son en moneda convertible. Lograr mayores niveles de exportación y de sustitución de importaciones.
- Precios de los mercados normados: Incrementar los niveles actuales solo si se incrementa de manera apreciable la calidad del producto o servicio.
- Precios de los mercados agropecuarios: Disminuir significativamente los niveles actuales. Lograr una mayor influencia de los precios topados en las ventas.
- Precios minoristas en MLC. Lograr mayores niveles de recaudación por producto, con una estructura de precios que favorezca mayor rotación de los productos.

El reto de alcanzar estos objetivos se logra a partir del diseño que tengan los métodos de formación de precios para cada una de las ramas o sectores de la economía. A su vez, este diseño está condicionado por los rasgos más generales de la economía cubana, que le impone determinadas premisas, a partir de las cuales debe lograrse coherencia para que los propósitos estén por un lado y los resultados por otro.

Un ejemplo de lo anterior es que no puede diseñarse una política de precios minorista que no tenga presente los altos niveles de liquidez monetaria que hay en la población. Entre las condiciones específicas más significativas de la economía cubana que influyen en la política de precios se encuentran:

- 1) El crecimiento del Producto Interno Bruto, que en los últimos cinco años ha crecido a bajos niveles, inferiores algunos años al nivel de crecimiento de la población y el total de liquidez monetaria, lo que favorece a una tendencia alcista de los precios, sobre todo los productos agrícolas de formación libre en los mercados agropecuarios.
- 2) El incremento de la liquidez monetaria de la población que después de una importante reducción hasta el año 1997, en los últimos cinco años se ha comportado con un crecimiento que influye de manera significativa en el nivel de precios de la población. Es de señalar que aunque no existen las grandes disparidades en los ingresos como en el resto del mundo si hay en el país personas que sus ingresos acumulados les permiten aceptar precios superiores al resto de la población.
- 3) La comercialización en divisas paralelamente a otros mercados. La introducción en el país de varios cientos de millones de dólares provoca la entrada de dinero a la circulación, tanto en moneda nacional como en divisas, sin justificación económica.
- 4) La estructura productiva y administrativa de la economía del país. Por una parte grandes empresas que desde el punto de vista productivo pueden cubrir de forma total o mayoritaria la demanda nacional y por otro, grandes estructuras empresariales que se organizan en ministerios que en realidad son

grandes monopolios y que exigen que la formación de precios tenga un carácter necesariamente centralizado.

- 5) La prioridad que tienen los proyectos sociales y las decisiones políticas para beneficiar a la mayoría en correspondencia con el carácter socialista del proceso revolucionario cubano. A partir de estas decisiones se provocan grandes diferencias en las magnitudes de los precios de diferentes productos y servicios según el objetivo a que está dirigido.

En resumen, existen otras condiciones que se pudieran señalar que determinan la Política de Precios pero lo importante a destacar es que se complejiza el cumplimiento de los objetivos propuestos en la misma medida en que su comportamiento se agudiza, así como las decisiones que se adopten requieren una evaluación de la situación de cada uno de ellos para medir el efecto esperado.

### **La descentralización de la facultad de aprobar precios.**

Uno de los aspectos más importantes de la Política de Precios en Cuba lo constituye la adecuada relación que debe existir entre los niveles de aprobación de los precios y la importancia relativa que estos tienen en la actividad económica y el nivel de vida de la población.

En Cuba, las decisiones sobre la formación, aprobación y control de los precios están asignados por el Consejo de Ministros mediante el Decreto 192 del Ministerio de Finanzas y Precios. El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros mediante el acuerdo 3860 fija cuales son los precios que por su importancia económica e implicación en el nivel de vida de la población son fijados por esta institución.

En la Resolución 21 del año 1999 "Metodología General para la Formación y Aprobación de Precios y Tarifas" el Ministerio de Finanzas y Precios definió a la "descentralización de facultades de aprobación de precios" a la determinación por este Ministerio de las mercancías y servicios que corresponde aprobar sus precios por los diferentes órganos, organismos u organizaciones empresariales.

Un criterio importante es la delimitación de las responsabilidades en materia de precios, De esta manera la facultad de precios delegada por el Ministerio de Finanzas y Precios a una entidad determinada no puede ser delegada a otra, aunque se le subordine directamente.

El Ministerio de Finanzas y Precios ha continuado el proceso de descentralización de estas facultades a aquellos organismos, órganos y empresas que cumplen las condiciones necesarias, entre las que se encuentran: personal suficientemente preparado para esta función, tener diseñado controles adecuados para su cumplimiento y que cumplan las indicaciones generales emitidas por el MFP. Hasta el año 2003 este organismo había emitido más 350 aprobaciones descentralizando a otras entidades la facultad de formar precios.

La descentralización de la facultad de aprobar precios a otra entidad puede ser revocada cuando se decida por el MFP que no han cumplido las disposiciones previamente establecidas por el MFP. Aunque se descentraliza la facultad de aprobar los precios este organismo no se libera de la responsabilidad con el control del cumplimiento de lo establecido en materia de precios.

Este proceso de descentralización de la facultad de aprobar precios hasta la fecha se ha caracterizado desde el punto de vista histórico por las siguientes etapas:

- 1<sup>era</sup> Antes del año 1990. Estas decisiones eran muy limitadas y se responsabilizaban a determinados organismos de la administración Central del Estado con su control y aplicación.
- 2<sup>da</sup> Desde 1991-1993. Esta etapa se caracteriza por el gran volumen de disposiciones que en muy breve tiempo se realizaron. Más del 35% de las disposiciones emitidas actualmente se aprobaron en ese periodo. En general fueron resoluciones con muy pocas indicaciones a los organismos que se le emitieron.



3<sup>ra</sup> Desde 1994-1999. Se mantienen las características de las descentralizaciones aunque disminuyen proporcionalmente, en relación con el ritmo de resoluciones de este tipo que se firmaban anteriormente.

4<sup>ta</sup> Desde el 2000 hasta la fecha: Aunque el ritmo de decisiones por año se mantiene, lo significativo es que las disposiciones precisan mejor cual es el método que se debe aplicar, las restricciones que estos tienen y la necesidad del autocontrol por parte de los que reciben esta facultad.

Corresponde al gobierno (Consejo de Ministro y su Comité Ejecutivo) fijar y modificar los precios que tengan especial importancia.

El Ministerio de Finanzas y Precios es el organismo encargado de proponer la política en materia de precios y tarifas, dirigir y controlar la labor de formación, fijación y modificación de los mismos que sean de su competencia, y los que correspondan a los demás organismos del Estado, así como dictar cuantas normas y disposiciones sean necesarias para asegurar la política de precios del Estado.

A continuación se hace referencia a las Resoluciones vigentes en Cuba acerca de los precios:

- Ø Resolución 72/89 de los descuentos comerciales.
- Ø Resolución 89/89 de los recargos comerciales.
- Ø Resolución 112/91 del redondeo de los precios minoristas.
- Ø Resolución VM-1/97 del MINAL.
- Ø Resolución No. V-27-99 complementaria de la Res. 58/98 Orientaciones sobre política a seguir en los gastos e ingresos resultantes de la actividad de comedor y cafetería.
- Ø Resolución 31/2000 (Ministerio de Finanzas y Precios) Para la Formación de los Precios Minoristas de los Módulos de Uniforme, Aseo y Vestuario de trabajo.
- Ø Resolución 222/2000 (Ministerio de Finanzas y Precios).

Ø Instrucción 116/2000 es la complementaria de la 21/99 guía para la confección de modelos para precios mayoristas, minoristas, tarifas, y márgenes comerciales, en moneda nacional así como la solicitud de criterios sobre éstos a los clientes.

Mediante la Resolución V-41/97 del Ministerio de Finanzas y Precios se facultó al Ministerio de la Industria Alimenticia a fijar y modificar precios mayoristas y minoristas.

Por tanto el Ministro de la Industria Alimenticia dictó la Resolución 95/2005 para la formación de precios en la Empresa Cubana del Pan.

A todos los productos terminados se le asigna un precio fijo, con la aplicación de una metodología que incluye la redistribución de los gastos de operaciones. Y con una convertibilidad propuesta en la mayoría de los productos de 1 a 50.

Por su importancia en el Decreto 281 artículo 77 establece las principales facultades otorgadas al Director General de la Empresa y señala "Aprobar los precios que le correspondan según lo establecido por el organismo correspondiente. Aprobar los precios y tarifas de semiproductos y servicios internos a ofrecer entre las unidades empresariales de base en el marco aprobado". El Capítulo W I es dedicado al Sistema de Precios.

## **CAPITULO 2: PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA LA FORMACION DE PRECIOS Y SU APLICACIÓN PARCIAL EN LA EMPRESA CUBANA DEL PAN DE HOLGUIN.**

Los objetivos de este capítulo son:

1. Exponer las interioridades de la metodología.
2. Demostrar la viabilidad de la metodología y su utilización en las diferentes áreas de la empresa, teniendo presente la variable volumen..
3. Contribuir a organizar el pensamiento táctico-estratégico de la dirección alrededor de la información que emana de la utilización de la metodología.

### **2.1. Elementos generales para la concepción de la metodología.**

Existe una tendencia muy extendida a asociar la gestión de la capacidad a los aspectos estrictamente tácticos de la empresa, como definen algunos en la aplicación de tácticas estrictas de predecir la conducta del consumidor al nivel de micro mercado, a fin de optimizar la disponibilidad del producto y el precio, maximizando el crecimiento de los ingresos (Noone, Andrews, 2000).

Se trata de un proceso de entender, anticipar y reaccionar ante la conducta del consumidor para maximizar el rendimiento o el beneficio (Wikipedia, 2007). Convertir los datos en información, la información en conocimiento, el conocimiento en sabiduría y la sabiduría en rentabilidad (Caskey, 2006).

Generalmente se estima que los precios los fija el mercado, incluso cuando existan precios fijos por ley para algunos, muchos o todos los productos, quienes los han definido así, han tomado en cuenta al mercado aunque sin evaluar su consustancial dinámica.

Esta natural inclinación de los empresarios de lograr precios en el mercado que garanticen utilidades y aspirar a lograr costos y gastos que le permitan vender

competitivamente hace que se suponga, basado en la contabilidad de costos, en particular por el método de costeo por absorción, que es posible destinarle al producto o servicio, a través de coeficientes de asignación, todos o una buena parte de estos costos y gastos y sobre ellos estimar un determinado margen de utilidades.

Este esfuerzo, muy generalizado en el mundo y también en Cuba, lleva en sí un error de grandes proporciones por el solo hecho de ignorar que los únicos gastos que deben convertirse en costos son aquellos que pueden expresarse objetivamente en un producto y que por ende crecen o disminuyen proporcionalmente al volumen de lo vendido

Los precios calculados bajo estos criterios transmiten errores en dos momentos decisivos de las organizaciones con fines de lucro: la negociación y las decisiones de continuar o no ofertando un bien o servicio.

En el primer caso porque un precio así es inflexible y no permite al negociador soportar exitosamente los "regateos" que en materia de precios el comprador potencial efectúe. Además le impide evaluar a partir de qué volumen y momento del año puede ceder en materia de precios. Todo esto reducirá las posibilidades de satisfacer la demanda y probablemente su oferta no sea aceptada totalmente por los clientes y tendrá, quizá, una importante parte de su capacidad ociosa. La competencia ha vencido.

En el segundo caso, y probablemente como corolario de negociaciones inflexibles como las señaladas antes, porque puede suprimirse la oferta de un bien o servicio que "pierde" estimando, ingenuamente, que al dejar de ofrecer el bien o el servicio, todos los costos que en él se reflejan hoy desaparecerán junto con él.

Esta categoría perteneciente a los productos y no a las empresas, como muchos consideran, debe ser administrada desde esta concepción, de lo contrario traerá

errores de grandes dimensiones, que imposibilitará con ello definir el rumbo de la organización, y menos lograr precios en el mercado que garanticen utilidades, aspirar a lograr costos y gastos que le permitan vender competitivamente, o vender para cubrir sus gastos con sus ingresos.

Es obvio que al precio de un producto no le es ajeno los costos en que se incurren para lograrlo, ni los gastos de operaciones en que incurre la organización pues de lo contrario, sería un número arbitrario que desembocará inevitablemente en un resultado puramente casual, sin que este proceso pueda ser controlado y mucho menos planeado.

Establecer un precio que permita lograr cumplir el objetivo supremo de la organización debe contener los elementos necesarios para comenzar a negociar a partir de la determinación, bajo un fundamento lógico y en correspondencia con la situación real de la entidad, para permitir decidir si bajar o subir los precios, aumentar o reducir plazos de pagos en dependencia de la situación que presente la entidad con respecto a la liquidez y utilidad proyectada.

Para la aplicación de la presente propuesta se necesitan clasificar los productos en diversas dimensiones de acuerdo a regulaciones estatales o de los propietarios para la formación de sus precios, estos pueden ser productos con formación libres, aquellos con precios fijos o con tasas fijas de crecimiento sobre un determinado indicador y aquellos que poseen restricciones con la imposición de financiar utilidades.

Otra información necesaria son los estimados de ventas por cada producto los que se definirán tomando como base estudios de mercados, ventas de años anteriores y las capacidades de producción. Además de las capacidades productivas disponibles con los respectivos costos variables unitarios, los impuestos, subsidios o comisiones que se identifiquen con cada producto.

## 2.2 Propuesta de metodología para la formación de precios en la Empresa Cubana del Pan Holguín.

Aunque no se reconozca implícitamente, la definición de los precios lleva consigo un análisis del comportamiento dinámico del mercado. La presente propuesta reconoce dicha dinámica. Esta posee la variable volumen como un elemento primordial al calcular no solo el del producto en cuestión, sino también su peso dentro del resto que se estime vender.

No reconocer al volumen como variable de suma importancia, trae aparejado que existan productos con costos unitarios, cuya producción y venta no sean aparentemente recomendables económicamente, provocando que se tome la decisión, basado en este criterio, de no venderlo y se convierta en un suicidio empresarial al no estar concebidos sistémicamente.

Los empresarios, en correspondencia con los intereses de los propietarios deben estimar los gastos de operaciones y financieros que se ejecutarán en el período y la utilidad deseada neta, que deberán ser financiadas por el margen de contribución de los productos o servicios que comercialicen. Los primeros clasificados en desembolsables o no y la segunda calculada según la siguiente fórmula.

$$Udtf = \frac{Undd}{(1 - ti)}$$

Donde:

Udtf: Utilidad deseada total a financiar.

Undd: Utilidad neta deseada por los propietarios

ti: Tasa estimada de impuesto sobre las utilidades.

Así, se asume que con las informaciones anteriores se está en condiciones de realizar los cálculos de estos precios, atendiendo a las exigencias que puedan existir, tanto de los propietarios como del Estado gobernante en el país donde radica la organización.

Para una mejor comprensión se explican, en correspondencia con una clasificación que el autor ha diseñado para la negociación, las diferentes posibilidades de formar precios sobre políticas restrictivas establecidas en algún nivel que pueda indicarlo a la empresa.

Es oportuno declarar que con las informaciones anteriores se está en condiciones de realizar los cálculos de los precios atendiendo a las disímiles exigencias que puedan existir tanto de los propietarios como del estado del país donde radica la organización.

Para una mejor comprensión se explicarán, detalladamente estas dimensiones:

**1. Para los productos que financian sus costos variables unitarios.**

Para estos productos no es necesario realizar cálculo, solo debe identificársele con sus costos variable unitarios ( $p_1$ ).

**2. Para los productos con precios fijos o con restricción de aplicarles una tasa de incremento sobre determinado indicador (costos variables unitarios) ( $p_2$ ).**

Para los productos con precios fijos no es necesario efectuar cálculo alguno solo identificársele con lo impuesto, para el caso de los que posean la restricción de una tasa de incremento se calculará aplicando la siguiente fórmula.

$$p_2 = cvu_2 (1 + t_2)$$

En ambos caso la diferencia entre las ventas que se obtengan de estos productos y los costos variables correspondientes se utilizará para financiar el margen de contribución deseado o planeado.

Donde:

$p_2$  = Productos con precio fijo o con la imposición de determinarlo con una tasa sobre los costos variables unitarios u otro indicador.

$cvu_2$  = costos variables unitarios de cada producto de esta clasificación.

$t_2$  = tasa de incremento sobre los costos variables unitarios.

### **3. Para los productos con precios fijos ( $p_3$ ).**

Para los productos con precios fijos no es necesario efectuar cálculo, sólo se debe identificar el precio establecido.

### **4. Para los productos con restricción de tener que financiar gastos de operaciones y financieros y utilidades ( $p_4$ ).**

Para aquellos productos que como consecuencia de criterios de empresarios o dueños que consideren que los precios de los productos contienen gastos de operaciones y utilidades, o que por restricciones gubernamentales así lo indiquen, se establece incrementar a los costos variables una tasa de gastos de operaciones y financieros unitarios, o sea, sobre los costos unitarios, se recomienda proceder a realizar los cálculos exigidos de forma independiente e identificarlos como un producto con precio fijo ( $p_3$ ).

### **5. Productos Libres ( $p_5$ ).**

Son aquellos productos que solamente están sujetos a las restricciones de producción y del mercado, siendo los encargados de generar el resto del margen



de contribución deseado luego de descontar los generados por los productos clasificados como (p<sub>2</sub>), (p<sub>3</sub>) y (p<sub>4</sub>), calculado al multiplicar las ventas físicas estimadas por sus respectivos precios y restarles el costo variable correspondiente determinado al multiplicar el mismo volumen por el costo variable unitario definido en las fichas de costos, para luego disminuirseles al margen de contribución deseado o planeado, identificando así al margen de contribución pendiente de financiar hasta el momento.

A partir de lo anterior, se está en condiciones de calcular el precio para los productos clasificados como libre; para ello se utilizará la siguiente fórmula:

$$p_i = cvu_i + \left[ \frac{[\min(q_i N_i; q_i P_i) cvu_i]}{\sum_{i=1}^n [\min(q_i N_i; q_i P_i) cvu_i]} \right] * M / \min(q_i N_i; q_i P_i)$$

Donde:

p<sub>i</sub> = precio de productos clasificados como libres. Precio unitario básico o preliminar del bien o servicio i que la empresa tomará como referencia para sus negociaciones

cvu<sub>i</sub> = el costo variable unitario del bien o servicio i

M = Margen de contribución deseado pendiente de generar por la empresa y que se ha formado de los Gastos de Operaciones y Financieros estimados para los volúmenes de explotación definidos y las Utilidades netas deseadas, que pueden alcanzar cualquier valor, incluyendo cero, y que el precio que se forme y su comparación con las tendencias históricas y los precios de la competencia harán razonables o no, en particular cuando el crecimiento deseado por el propietario tienda al alza de manera desproporcionada o inalcanzable.

$\min (q_i N_i; q_i P_i)$  = la capacidad operativa u posibilidad y la necesidad de las dos la menor.

Esto hace congruente la propuesta teórica con las relaciones que posean las posibilidades de producción con las necesidades de ellos y su impacto en los precios. Utilizar este término como denominador, permite que un producto con mayor demanda que oferta pueda ser beneficiado en su precio y en caso contrario, sea reducida hasta buscar un punto en que siga generando margen de contribución unitario, pero que garantice una mayor ocupación de la capacidad instalada con el objetivo de producirlo.

Esta fórmula establece la realización del cálculo de la estructura de los costos variables de los productos, y a su vez define la contribución de cada uno al financiamiento de gastos de operaciones y financieros y las utilidades deseadas.

Además, en ella se produce una profunda interacción sistémica entre los volúmenes de los bienes y servicios y sus precios, a tal extremo que en los procesos de negociación antes del período para el que se realizan dichas negociaciones, e incluso ya dentro de él, facilita la toma de decisiones en relación con la disminución de algunos precios o la elevación de otros con grandes niveles de exactitud. También, y esto supone un interesante aporte, se combinan las visiones del mercado y las interioridades de la organización, lo cual reduce los diferentes criterios que se han impuesto a lo largo de la historia para formar y evaluar los precios.

Subsidios a productos.

El subsidio unitario se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$s = pc \left( \frac{ts}{1+ts} \right)$$

Donde:

s = subsidio unitario correspondiente al producto seleccionado.

pc = precio calculado según cualquiera de las dimensiones ya explicadas .

ti = tasa de subsidio a producto.

En el caso de que el subsidio sea por diferencia de precios este se determinará restándole al precio de venta fijado los costos variables unitarios.

Comisiones sobre las ventas de productos.

Las comisiones unitarias se calcularán aplicando la siguiente fórmula:

$$c = pc + i - s \left( \frac{tc}{1 - tc} \right)$$

Donde:

c = comisiones unitarias correspondiente al producto seleccionado.

i = impuesto unitario correspondiente al producto seleccionado.

s = subsidio unitario correspondiente al producto seleccionado.

pc = precio calculado según lo explicado anteriormente.

tc = tasa de comisión sobre la venta a producto.

Como resumen el cálculo de los precios se resume a la fórmula siguiente:

$$p = pc + i - s + c$$

Donde:

$p$  = precio unitario preliminar del producto calculado.

$p_c$  = precio unitario calculado

$i$  = impuesto unitario del producto seleccionado.

$s$  = subsidio unitario del producto seleccionado.

$c$  = comisión unitaria del producto seleccionado.

A manera de resumen, de acuerdo con las clasificaciones de los productos o servicios se procederá primero, a aceptar los precios de aquellos productos con restricciones de políticas y segundo, al cálculo del precio de los productos libres.

El uso de la presente propuesta se debe aplicar antes de comenzar el proceso de contratación o producción, ello garantiza que los administradores se conozcan al resultado que obtendrá la organización y posee la ventaja de que se puedan realizar modificaciones a precios de determinados productos y establecer las estrategias pertinentes para su consecución.

Margen de contribución deseado.

Si tenemos en cuenta que el estado de resultado de una entidad se representa en la siguiente fórmula:

$$\sum_{i=1}^n p v_i * q_i = \sum_{i=1}^n (c v_{ui} * q_i) + g o f + u \quad (1)$$

Donde:

$pv$  = precio de venta.

$q$  = cantidad de productos.

$cvu$  = costo variable unitario.

$gof$  = gastos de operaciones y financieros.

$u$  = utilidad.

Despejando a  $u$  y  $gof$  queda,

$$gof + u = \sum_{i=1}^n pv_i * q_i - \sum_{i=1}^n (cvui * q_i)$$

Reduciendo términos:

$$gof + u = \sum_{i=1}^n q_i * (pv_i - cvui)$$

Si tenemos en cuenta que la diferencia entre el precio de venta y los costos variables unitarios es el margen de contribución unitario, entonces este al multiplicarse por las cantidades de producto resulta el margen de contribución en masa, quedando entonces:

$$mct = gof + u$$

Donde:

$mct$  = margen de contribución total o en masa.

Los gastos de operaciones son las erogaciones para el sostenimiento de la infraestructura empresarial y las utilidades parte del objetivo supremo de la organización, es de vital importancia que antes del comienzo del proceso de negociación la administración y los propietarios conozcan un estimado de estos indicadores; los mismos se definirán en correspondencia al comportamiento de períodos anteriores, procesos inversionistas, el mercado y el grado de explotación estimada de las capacidades operativas, etc.

Por lo anterior podemos afirmar que es el margen de contribución en masa el indicador encargado de financiar tanto los gastos de operaciones y financieros necesarios para a la vez generar las utilidades deseadas por el (los) dueño (s) convirtiéndose en la categoría fundamental a tener en cuenta al realizar procesos de planeación.

Por todo lo anterior se concluye que el proceso de planificación es el encargado de lograr que las ventas de sus producciones o servicios logren generar el margen de contribución deseado.

Aunque en el proceso cotidiano de la vida de una empresa por el carácter profesional del trabajo se considera que al realizar las ventas, estos van generando margen de contribución para financiar los gastos de operaciones y lo que sobrepase a estos se convierten en utilidades, es todo lo contrario, para definir los precios de ventas que al multiplicarse por las cantidades se convierten en ventas, se debe tener en cuenta cual es el monto de gastos de operaciones que la administración está dispuesto a ejecutar para obtener una utilidad deseada con un determinado uso de las capacidades instaladas.

### **Estado de Resultado.**

Para efectuar los cálculos preliminares o básicos del precio de cada producto y del Estado de Resultado, con el enfoque sistémico, se utiliza el siguiente modelo, debido a simplificar el modelo no se incluyen los impuestos, subsidios y las comisiones en ventas, el mismo para su mejor comprensión y utilización en el

proceso se subdivide en dos, una para el análisis a nivel de productos y otro para resumir las categorías de valor de la empresa.

Estado de resultado por productos.

Bien o Servicio	$Q_{io}(D/O_i)$	$CV_i$	Estructura	Margen de Contribución Deseado	Contribución del bien o servicio al margen de contribución deseado	Margen de contribución unitario	Precio unitario	Estructura
A	1	2	3	4	5	6	7	8
			(1*2)			(4*5)	$\{6/(\min[q_{io}; q_{jo} D/O_i])\}$	(2 + 7)
X								
Total	////////	///	////////	////////	////////	////////	////////	////////

Cantidad de Productos	Ventas	Margen Contribución	Gastos de Operaciones y Financieros	Utilidad o Pérdida
9	10	11	12	13
	(9*8)	(10-3)		(11-12)
////////			////////	////////

Las columnas 1 se corresponden con la capacidad operativa de la organización para ofertar cada bien o servicio, actualizada en relación entre la demanda y la oferta estimada, histórica o prevista, en la 2 se relacionan los costos variables unitarios de cada producto, la 3 es el costo variable total de cada producto, la 4 es el resultado de dividir cada una de las filas de la columna 3 entre la suma de esa propia columna generando así la presencia de coeficientes que permitirán aplicarse al margen de contribución deseado y garantizar el enfoque sistémico del modelo que fundamenta la posición defendida con referencia a la dependencia de los precios de cada bien o servicio, del total vendido por la empresa. La columna 5 margen de contribución deseado no incluirá aquellos que hayan sido generados por otros productos, por la imposición de determinadas restricciones.

Es sencillo apreciar que el precio preliminar o básico que aparece en la columna 8 es el que se comparará con la tendencia histórica, los de la competencia o algún

otro deseado y podrá apreciarse su viabilidad concreta en cualquier sentido lo que pone de manifiesto la capacidad que tiene la propuesta en general, y este modelo en particular, de revisar los precios actuales que exhiben los productos que se están vendiendo.

En la columna 9 se ubicarán las cantidades que se estén negociando o negociadas, las que al multiplicarse por el precio (columna 8), resultan las ventas en la columna 10, la 11 es la resta de las ventas anteriores menos el costo variable calculado en la columna 3, la 12 corresponde al total de gastos de operaciones y financieros para el año que se tiene planeado, los que al ser restado al total del margen de contribución se determina el resultado en cada negociación (columna 13).

Esta presentación se consolida en el siguiente acápite, cuando se aplica dicho método a la empresa referida.

## **2.3 Demostración de viabilidad en la Empresa.**

### **2.3.1 Descripción de la Organización.**

La Empresa Cubana del Pan se crea el 4 de abril del año 2000 subordinada a la Unión Molinera del Ministerio de la Industria Alimenticia. En Holguín su dirección provincial cita en calle Frexes esquina Narciso López. La misma cuenta con 23 panaderías distribuidas en los 14 municipios (anexo 3), 21 de ellas de tecnología Italiana y 2 Chinas.

Tiene como MISIÓN principal recoger el dinero circulante a través de la venta liberada de pan, galletas y palitroques de alta calidad en moneda nacional

Esta empresa realiza además 29 800 panes diarios de 90 gramos para la merienda escolar de estudiantes de Secundaria Básica de toda la provincia.

Sus 415 trabajadores laborando con valores compartidos tienen clara la VISIÓN "Es la empresa líder en la comercialización de panes de diferentes variedades y



en la prestación de un servicio capaz de satisfacer las necesidades de los clientes".

### **2.3.2 Aplicación parcial.**

Como primer paso para poder realizar la demostración del método es necesario determinar la capacidad operativa disponible que posee la empresa.

La capacidad instalada de la empresa se determina a partir de las clasificaciones de las 23 unidades que poseen: tecnologías italianas (grandes) con capacidad para producir 0.950 toneladas de pan en un día de trabajo con dos turnos de 8 horas cada uno, normal 0.864 tn, mediana 0.250 tn y pequeña 0.096 tn y china de tamaño mediana de 0.350 tn para un total de 11.344 tn. La utilización de la capacidad instalada por municipio se observa en el anexo 4. En aras de realizar un estudio del aprovechamiento de estas capacidades productivas operativas se realizó una comparación en el primer cuatrimestre del año 2008 y 2009.

El año 2008 se explotó a un 85.0%, 87.1%, 90.4% y 92.3% en los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril, considerando que se produjeron roturas de equipos en las panaderías de Sagua de Tánamo, Distrito Lenin y 4 de Febrero.

En el cuatrimestre (enero-abril) del 2009 se utilizó a un 113%, 110%, 100% y un 99% en los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril, considerando que se produjeron roturas de equipos en las panaderías de Rafael Freyre, Banes, 30 de Noviembre, Sagua y Báguanos, no obstante según los datos productivos se demuestra que en el año 2009 se ha explotado mejor la capacidad, considerando que la panadería Garayalde en el primer trimestre se encontraba en reparación capital.

En el año 2008 se planificó un 73 % de aprovechamiento motivado entre otros factores por: el estado del equipamiento, los cambios de turnos, mantenimientos, características de mercado por municipio, planes de años anteriores.

El año 2009 se planificó a un 95.2% a raíz del incremento anual de los planes, para este análisis se valoró los factores antes mencionados, además de la estructura de producción. Este año se ha limitado el cumplimiento de la producción al 100% debido a que se nos asigna solamente las materias primas para el cumplimiento del plan. No obstante hasta cierre de Abril se promedia el aprovechamiento a un 111%.

A continuación se procede a exponer el proceso de confección del pan, utilizando como producto el pan de corteza dura de 100 gramos en la tecnología italiana, primero por ser el producto que más volumen de producción posee y la tecnología más usada en la organización.

### **Procedimiento operativo de trabajo.**

#### Recepción de las materias primas y almacenamiento

El Administrador o el Jefe de turno reciben y almacenan las materias primas y materiales necesarios de la producción. El almacenamiento de las materias primas se realizaría sobre paletas o tarimas con una separación de 15 cm del piso como mínimo, entre una estiba y otra y entre estas y la pared de 60 cm; en locales limpios, ventilados, protegidos de insectos y roedores. Los lotes estarán debidamente identificados. Además se cumplirá lo establecido en la Norma Cubana 492: 2006 Sistema de Normas Sanitarias de Alimentos. Almacenamiento de Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales, se controlan aspectos en las materias primas tales como el certificado de concordancia cada vez que se reciban las materias primas, se chequean las características organolépticas y el pesaje según la fórmula.

Especificaciones de calidad de la harina.

Ø Harina de Trigo:

Humedad                    14.5 % máximo

Proteína	11.5 % máximo
Cenizas	0.650 % máximo
Gluten Húmedo	28 % mínimo
Gluten Seco	9 % mínimo
Granulometría	5 % máximo sobre la malla de 200

**Mezclado:**

Luego el operario preparador mezcla las materias primas según la formulación establecida en la carta técnica hasta tener la adecuada homogenización. Se deposita la harina en la amasadora - sobadora, se pone a funcionar, se añade la levadura y el mejorador hasta lograr la distribución uniforme de estas materias primas, luego añadir la grasa en porciones pequeñas, para finalizar agregar la sal disuelta previamente en el agua.

La masa mezclada se extraerá de la amasadora - sobadora y se depositara en las artesas, las que se colocaran debajo de la mesa de preparación por un tiempo de 20 a 45 minutos hasta que haya aumentado el volumen los operarios controlarán el tiempo a través del reloj de pared.

Se dará un tiempo de mezclado de 1-2 min antes de adicionar el agua y continúa hasta 5 min.

**Sobado:**

El Maestro panadero o el operario acondicionan la masa dándole plasticidad y expulsando parte del dióxido de carbono producido dada la acción instantánea de la levadura seca. Una vez la masa fermentada se tomará porciones de 1/5 del total y se introducirá en la amasadora – sobadora en 2da velocidad por un tiempo de 5

minutos dependiendo de la calidad de la harina hasta que obtenga una consistencia adecuada.

### **División, Moldeado y Empaño:**

El operario obtiene un producto con la forma y peso deseado. La masa una vez sobada (pastones) se coloca en la mesa o torno y los operarios procederán a moldearlas en la conformadora dándole la terminación final manualmente, cortan, pesan y moldean el pan de acuerdo al destino previsto. El pan es colocado en las tártaras previamente engrasadas y estas a su vez se colocarán en los clavilleros.

El empaño del pan de 100g corteza dura es de 20 panes por sartenes, cada clavillero tiene 18 sartenes para un total de 360 panes.

### **Dilatación:**

El operario continuo la fermentación, con una inyección de vapor húmedo y el producto pueda preservar la humedad y alcanzar el desarrollo adecuado. El producto conformado depositado en los clavilleros se traslada a la cámara de dilatación a una temperatura de 30- 35°C, humedad relativa de 75 a 85 % por un tiempo de 90-120 minutos.

### **Horneo:**

El hornero realiza la cocción del producto y lo hace comestible. Los clavilleros que contienen las tártaras se introducen en el horno por un tiempo de 40 a 55 minutos inyectando vapor húmedo por espacio de 5 a 10 segundos, además se abrirá el tiro a los 10 minutos de haberse introducido el pan con una temperatura de 180 a 190 °C. Se verifica que el carro rote.

### **Enfriamiento:**

El operario deja que el producto pierda humedad, debe ser espontáneo, sin violentarlo pra evitar que se produzca una condensación en la corteza del pan.

Después del proceso de horneado, el pan es sometido a la pérdida de humedad en un tiempo que estaría en correspondencia con las condiciones ambientales del área de enfriamiento, nunca debe utilizarse ventiladores, a temperatura ambiente por un tiempo de 15 a 20 minutos y verificará el peso del mismo, después de enfriado, luego se colocará en los estantes o canastas de forma que no sufran presiones excesivas que lo deformen. Se expenderá de forma directa al cliente.

Listado de productos que se elaboran en la Empresa Cubana del Pan:

<b>PRODUCTOS</b>
Pan de Corteza Dura de 100g (PCD 100 g)
Pan SemiSuave de 100g (PSS 100 g)
Pan de Corteza Dura 400g (PCD 400 g)
Pan de Corteza Dura 200g (PCD 200 g)
Pan de Corteza Suave 50g (PCS 50 g)
Pan Integral 200g (PI 200 g)
Pan Espolvoreado con Azúcar 200g (PEA 200 g)
Galleta Panadera 50g (GP 50 g)
Palitroque 10g (Pal. 10 g)
Pan SemiSuave 90g para Estudiante (PSS 90 g)
Merienda Trabajadores (MT)
Pan de Corteza Semisuave 320g (PSS 320 g)

Definido el proceso de confección del pan adaptado a la calidad de las materias primas y la especialización de las fábricas es oportuno destacar que las unidades de medidas deben ser definidas con especial atención, de forma tal que cumpla con el requisito de ser aquella que se utilice en las ventas y permita con ello que en todas las estaciones de trabajo o áreas funcionales se hable y se administre en función de las ventas y con ello establecer un mismo lenguaje en toda la empresa. En el caso de esta empresa se utiliza la tonelada de pan, en el desarrollo de la

siguiente aplicación se utilizará para su mejor comprensión la unidad de medida uno, para todo variedad de pan.

### 2.3.3- Relación de los precios actuales según Listado Oficial de Precio "LOP"

Para la aplicación del método propuesto es oportuno recordar que los precios calculados por la metodología establecida por el Ministerio de Finanzas y Precios y por el Ministerio de la Industria Alimenticia de estos productos son fijos y se exponen en la tabla siguiente:

DESCRIPCION	UM	Precio ventas/ LOP	% Impuesto s/ Ventas	Costos Variables
PCD 100 g	u	1,75	83,50	0,08028
PSS 100 g	u	1,60	88,75	0,06286
PCD 400 g	u	7,00	90,00	0,29782
PCD 200 g	u	3,50	87,00	0,15316
PSS 50 g	u	0,80	87,50	0,03292
PI 200 g	u	3,50	90,70	0,15779
PEA 200 g	u	4,00	82,45	0,13521
GP 50 g	u	1,00	86,60	0,03826
Pal 10 g	u	0,25	88,00	0,00758
PSS 90 g	u	0,13	0,00	0,05747
MT	u	0,26	0,00	0,15316
PSS 320 g	u	3,20	81,25	0,20621

De acuerdo a los anteriores datos se observa la variación en la política impositiva en cada tipo de pan, así como el alto porcentaje que representa dentro del precio del LOP. Se demuestra unos de los objetivos de la organización "recoger el circulante". Para materializar la demostración de la viabilidad de la propuesta es necesario realizar un breve análisis de varios de los aspectos esenciales del proceso económico contable de la organización.

### 2.3.4- Valoración de las fichas de costos de los productos.

Las fichas de costos actuales están confeccionadas a partir de la aplicación del método de costeo por absorción parcial, impuesto por la legislación actual, ver muestra de ellas en el anexo 5, es criterio del autor que la utilización de este método trae consigo dificultades a la administración, pues al sumárseles gastos de operaciones no demuestra con realidad el costo del producto, imposibilitando la toma de decisiones correctas en la mezcla de productos para maximizar las utilidades. A consecuencia de ello se realizó una propuesta de metodología para la confección de las fichas de costos y para la administración del proceso a partir de la información que ellas proporcionan (ver anexo 6).

#### Definición de los Gastos de Operaciones.

La definición de los gastos de operaciones se realizó a partir de los datos que proporcionó el departamento económico de la entidad, según se muestra en la siguiente tabla, la cual al poseer un sistema de costo bajo el método de costeo citado, no tiene identificados los costos variables y de operaciones, por lo que se procedió a aceptar dicha estimación.

<b>Elementos de Gastos</b>	<b>Importe</b>
Combustible	13.622,84
Energía	13.435,32
Salario	2.264.073,84
Otros Gastos de la Fuerza de Trabajo	888.977,26
Seguridad Social	44.717,86
Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo	540.999,40
Amortización	250.527,98
Otros Gastos Monetarios	770.320,57
<b>Total</b>	<b>4.786.675,06</b>

Lo anterior marca la necesidad de revisar el sistema de costo aplicado en esta empresa que permita diferenciar los costos variables y los gastos de operaciones para la administración tomar mejores decisiones.

En los últimos tres años han decrecido las utilidades en la organización como se muestra en la tabla siguiente:

Años	Utilidades
2006	1250000
2007	1040000
2008	846164

## 2.4- Análisis de variantes para la toma de decisiones

A continuación se muestra los resultados de aplicar la metodología propuesta de acuerdo a las diferentes variantes en correspondencia de los criterios administrativos.

**Variante 1. Cálculo de los precios clasificando a los productos liberados como libres y con precios fijos a los de venta a trabajadores y los de la merienda escolar, con el porcentaje actual de aprovechamiento de las capacidades operativas y con las utilidades reales obtenidas en el año 2008.**

Productos	Producción Estimada (u)	CVU (p)	CV Total (mmp)	Estructura *(u)	Margen Contribución a Financiar (mmp)	MC por productos (mmp)	Mc. A financiar unitario (p)	Impuesto(p)	Precio (p)
A	1	2	$3=1*2$	$4=3/\sum 3$	5	$6=4*5$	$7=6/1$	8	$9=2+7+8$
CD 100 g	13450976	0,0803	1,0799	0,5301	5,1891	2,7506	0,2045	1,4411	1,7259
SS 100 g	905355	0,0629	0,0569	0,0279	5,1891	0,1450	0,1601	1,7591	1,9821
CD 400 g	198708	0,2978	0,0592	0,0290	5,1891	0,1507	0,7586	9,5074	10,5638
CD 200 g	2912280	0,1532	0,4461	0,2189	5,1891	1,1361	0,3901	3,6358	4,1791



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"

Productos	Producción Estimada (u)	CVU (p)	CV Total (mmp)	Estructura *(u)	Margen Contribución a Financiar (mmp)	MC por productos (mmp)	Mc. A financiar unitario (p)	Impuesto(p)	Precio (p)
A	1	2	3=1*2	4=3/∑3	5	6=4*5	7=6/1	8	9=2+7+8
SS 50 g	3357095	0,0329	0,1105	0,0542	5,1891	0,2815	0,0839	0,8174	0,9342
PI 200 g	20187	0,1578	0,0032	0,0016	5,1891	0,0081	0,4019	5,4585	6,0182
PEA 200g	674	0,1352	0,0001	0,0000	5,1891	0,0002	0,3444	2,2530	2,7326
GP 50 g	255810	0,0383	0,0098	0,0048	5,1891	0,0249	0,0975	0,8771	1,0128
Pal 10 g	406278	0,0076	0,0031	0,0015	5,1891	0,0078	0,0193	0,1972	0,2241
PSS 90 g	5958751	0,0575	0,3425	0,0000	5,1891	0,0000	0,0000	0,0000	0,1300
MT	107900	0,1532	0,0165	0,0000	5,1891	0,0000	0,0000	0,0000	0,2600
PSS 320g	1302507	0,2062	0,2686	0,1318	5,1891	0,6841	0,5252	3,1695	3,9010
Total			2,3963	1,0000	5,1891	5,1891			

\* Para esta estructura solo se tuvo en cuenta a los productos considerados libres.

La columna 1 representa la cantidad estimada de venta de cada producto por clientes, las que al multiplicarlas por el costo variable unitario, columna 2, se determina el costo variable de cada producto, columna 3.

La columna 4 se refiere a la estructura de los costos variables para los productos clasificados como libres, la que se determina dividiendo cada valor de costo por producto entre el total de ellos, dicha estructura se multiplica por los gastos de operaciones y financieros, columna 5, para determinar el margen de contribución a financiar por producto, columna 6, al dividirse el valor de esta columna 6 entre el volumen físico de producción de cada producto, columna 1 se determina el margen de contribución unitario a financiar, columna 7. La columna 8 representa el impuesto sobre las ventas que para cada producto es un valor porcentual diferente y la columna 9 representa el nuevo precio formulado por el sistema al sumar el costo variable unitario más el margen de contribución a financiar unitario, columna 7, más el impuesto determinado en la columna 8.

Para el calculo de los precios de los productos clasificados como libre se calculan después que se definan los precios de los productos que no posean esta clasificación, definidos estos se determinan el margen de contribución que estos

aportan para restárselos al margen de contribución a financiar inicialmente. Este valor es el que se utiliza en la columna 5 de la tabla anterior.

Como resultado los precios quedarían como sigue.

Productos	U/M	Precio Calculado	LOP	Diferencia
A	B	1	2	3=2-1
CD 100 g	u	1,7259	1,75	0,0241
SS 100 g	u	1,9821	1,60	(0,3821)
CD 400 g	u	10,5638	7,00	(3,5638)
CD 200g	u	4,1791	3,50	(0,6791)
SS 50 g	u	0,9342	0,80	(0,1342)
PI 200 g	u	6,0182	3,50	(2,5182)
PEA 200 g	u	2,7326	4,00	1,2674
GP 50 g	u	1,0128	1,00	(0,0128)
Palitroque	u	0,2241	0,25	0,0259
PSS 90g	u	0,1300	0,13	0,0000
MT	u	0,2600	0,26	0,0000
PSS 320 g	u	3,9010	3,20	(0,7010)

Esta demostración del método muestra que existe diferencia en todos los precios calculados y los determinados según la aplicación de la metodología actual, siendo las más significativas los panes de Corteza Dura de 400 g y el Integral de 200 g con 3.563 y 2.518 pesos por encima respectivamente y el que menor diferencia posee es el pan Suave Espolvoreado de 200 g con 1.267 pesos del calculado en comparación con listado oficial de precios.

Es oportuno resaltar que el precio de los productos MT y PSS de 90g se mantiene según lo definido en la variante.

Esta propuesta logra que las ventas planeadas logren financiar sus gastos de operaciones y la utilidad deseada, según se muestra en la tabla siguiente.

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"

Productos	U/M	Ventas Brutas	Impuesto	Ventas netas	Costos Variables	Margen de contribución
CD 100 g	u	23,215	19,384	3,830	1,080	2,751
SS 100 g	u	1,794	1,593	0,202	0,057	0,145
CD 400 g	u	2,099	1,889	0,210	0,059	0,151
CD 200 g	u	12,171	10,589	1,582	0,446	1,136
SS 50 g	u	3,136	2,744	0,392	0,111	0,281
PI 200 g	u	0,121	0,110	0,011	0,003	0,008
PEA 200	u	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000
GP 50 g	u	0,259	0,224	0,035	0,010	0,025
Pal 10 g	u	0,091	0,080	0,011	0,003	0,008
PSS 90 g	u	0,775	0,000	0,775	0,342	0,432
MT	u	0,028	0,000	0,028	0,017	0,012
PSS 320g	u	5,081	4,128	0,953	0,269	0,684
Total		48,7725	40,7434	8,0291	2,3963	5,6328

Comprobación:

Nº	Conceptos	Importe
1	Margen de contribución	5.632.839,86
2	Gastos de Operaciones	4.786.675,06
3(1-2)	Utilidad	846.164,80
4	Utilidad deseada	846.164,80
5(3-4)	Diferencia	0.00

Los resultados que obtuvimos con la anterior aplicación demuestran que por el desconocimiento no utilizamos correctamente las herramientas que nos pueden ofrecer la metodología, para haber detenido el decrecimiento de las utilidades y obtener mejores indicadores de gestión en el 2008.

**Variante 2. Se propone la eliminación como producto libre del pan de 400g corteza dura y el pan de 200g integral corteza dura por ser estos los que más impuestos pagan.**

DESCRIPCION	UM	Producción estimada	Precio Venta s/ LOP	Precio Calculado	Diferencia
CD 100 g	u	13450976	1,75	1,709	0,04088
SS 100 g	u	1339524	1,60	1,963	(0,36282)
CD 400 g	u	0	7,00	0,000	7,00000
CD 200 g	u	3329883	3,50	4,138	(0,63850)
SS 50 g	u	3357095	0,80	0,925	(0,12509)
PI 200 g	u	0	3,50	0,000	3,50000
PEA 200 g	u	674	4,00	2,706	1,29394
GP 50 g	u	255810	1,00	1,003	(0,00292)
Pal 10 g	u	406278	0,25	0,222	0,02811
PSS 90 g	u	5958751	0,13	0,130	0,00000
MT	u	107900	0,26	0,260	0,00000
PSS 320 g	u	1302507	3,20	3,863	(0,66307)

La producción en números de panes es asumida por el pan de 200g corteza dura surtido que se incrementa en un 15 %. Se utilizaron los mismos volúmenes en toneladas de materias primas, la metodología demuestra ser utilizada además para la gestión del área logística. Se observa una disminución en los precios calculados comparados con la primera variante.

### Comparación Variante 1 y Variante 2

Descripción	U.M	Variante 1 Precio Calc.	Variante 2 Precio Calc.	Diferencia
CD 100 g	u	1,7258	1,7091	0,0167
SS 100 g	u	1,9820	1,9628	0,0192
CD 400 g	u	10,5638	0	10,5638
CD 200 g	u	4,1791	4,1384	0,0406
SS 50 g	u	0,9341	0,9250	0,0090
PI 200 g	u	6,0181	0	6,0181
PEA 200 g	u	2,7326	2,7060	0,0265
GP 50 g	u	1,0127	1,0029	0,0098
Pal 10 g	u	0,2240	0,2218	0,0021
PSS 90 g	u	0,1300	0,1296	0,0004
MT	u	0,2600	0,26	0,0000
PSS 320 g	u	3,9009	3,8630	0,0379

En 5 productos hay incremento del precio calculado con relación al listado oficial de precios.

El margen de contribución obtenido con el pan de corteza dura de 100 g y el pan de corteza de 200 g permiten obtener las utilidades deseadas en el periodo con los mismos gastos operacionales, en la siguiente tabla se observa los niveles de ventas alcanzados y los márgenes de contribución por cada producto.

Productos	U/M	Ventas Brutas	Impuestos	Ventas netas	Costos Variables	Margen de contribución
CD 100 g	u	22,989	19,196	3,793	1,080	2,713
SS 100 g	u	2,629	2,333	0,296	0,084	0,212
CD 400 g	u	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CD 200 g	u	13,781	11,989	1,791	0,510	1.281

Productos	U/M	Ventas Brutas	Impuestos	Ventas netas	Costos Variables	Margen de contribución
SS 50	u	3,106	2,717	0,388	0,111	0,278
PI 200 g	u	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PEA 200 g	u	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000
GP 50 g	u	0,257	0,222	0,034	0,010	0,025
Pal 10 g	u	0,090	0,079	0,011	0,003	0,008
PSS 90 g	u	0,772	0,000	0,772	0,342	0,430
MT	u	0,028	0,000	0,028	0,017	0,012
PSS 320 g	u	5,032	4,088	0,943	0,269	0,675
Total		48,685	40,627	8,058	2,425	5,633

**Variante 3. Propuesta de producción del 60% de panes de corteza suave y el 40% de panes de corteza dura eliminándose la galleta y el palitroque manteniendo los mismos niveles de impuestos.**

Descripción	UM	Producción Estimada	Precio Venta s/ LOP	Precio Calculado	Diferencia	Consumo de Harina (tn)	Consumo de Petróleo (lts)
CD 100 g	u	4790054	1,750	1,705	0,043	417.533	38.320
SS 100 g	u	999050	1,600	1,958	(0,360)	71.793	3.497
CD 400 g	u	341975	7,000	10,436	(3,447)	115.480	10.943
CD 200 g	u	4302695	3,500	4,128	(0,633)	726.438	68.843
SS 50 g	u	12529080	0,800	0,923	(0,124)	430.335	21.926
PI 200	u	344490	3,500	5,945	(2,452)	37.844	5.512
PEA 200 g	u	1415000	4,000	2,699	1,298	190.211	8.377
GP 50 g	u	0	1,000	0,000	1,000	0	0
Pal 10 g	u	0	0,250	0,000	0,250	0	0
PSS 90 g	u	6271522	0,130	0,130	0,000	406.346	19.755
MT	u	116740	0,260	0,260	0,000	19.710	1.868
PSS 320 g	u	957712	3,20	3,854	(0,658)	216.342	10.726
Total		32068318				2.632.031	189.768

Existe un incremento del precio calculado en 6 productos siendo los más representativos el pan de corteza dura de 400 g y el pan de corteza dura integral de 200 g en tres pesos con cuarenta y cuatro centavos y dos pesos con cuarenta y cinco centavos respectivamente coincidiendo con la variante uno. Estos son los dos productos que más impuestos pagan sobre las ventas, se observa además que para la formación de precio se confiere al impuesto una gran importancia en el caso particular que evaluamos. El conocimiento exacto de la mejor estructura de producción constituirá una herramienta administrativa importante para la gestión integrada de la organización en aras de obtener mejores utilidades.

Con esta variante se ahorran diecisiete tn de combustible que representa mes y medio más de trabajo para la empresa y un incremento de las utilidades de 7 735 pesos al cierre del año, además con los mismos volúmenes de materias primas se produce 3.163,222 unidades de pan más que lo realizado en el año 2008.

**Variante 4. Para todos los productos el 80% del impuesto.**

DESCRIPCION	UM	Producción Estimada	Precio venta s/ LOP	Precio Calculado	Diferencia
CD 100	u	13450976	1,75	1,422	0,328
SS 100	u	905355	1,60	1,114	0,486
CD 400	u	198708	7,00	5,276	1,724
CD 200	u	2940855	3,50	2,713	0,787
SS 50	u	3357095	0,80	0,583	0,217
PI 200 g	u	20187	3,50	2,795	0,705
PEA 200 g	u	674	4,00	2,395	1,605
GP 50 g	u	255810	1,00	0,678	0,322
Pali 10 g	u	406278	0,25	0,134	0,116
PSS 90 g	u	5958751	0,13	0,130	0,000
MT	u	107900	0,26	0,260	0,000
PSS 320 g	u	1302507	3,20	3,653	(0,453)

En la presente variante tomando como experiencia el peso que representa el impuesto sobre las ventas se evalúan todos los surtidos, logrando el mismo volumen productivo. Se puede significar que con excepción del pan de corteza semisuave de 320 g que el precio calculado es 45 centavos más se logra una disminución en los precios calculados comparados con el LOP. Los panes de corteza dura de 400g y el semisuave espolvoreado con azúcar de 200 g son los que más disminuyen sus precios.

Podemos plantear que si utilizamos el precio calculado para hacer el análisis de gestión la organización solo tiene que derogar de sus utilidades para subsidiar el pan de 320 g semisuave, la máxima dirección propondría la utilización del 80 % de impuestos sobre las ventas de todo el surtido de productos y la disminución del precio de venta a la población.

Las utilidades fueron cumplidas permitiendo demostrar en la siguiente tabla los indicadores logrados. En esta variante además el producto de mejor margen de contribución fue el pan de CD 100 g.

Productos	U/M	Ventas Brutas	Impuestos	Ventas Netas	Costo Variable	Margen de contribución
CD 100 g	u	19,129	15,303	3,826	1,080	2,746
SS 100 g	u	1,008	0,807	0,202	0,057	0,145
CD 400 g	u	1,048	0,839	0,210	0,059	0,150
CD 200 g	u	7,979	6,383	1,596	0,450	1,145
SS 50 g	u	1,958	1,566	0,392	0,111	0,281
PI 200 g	u	0,056	0,045	0,011	0,003	0,008
PEA 200 g	u	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000
GP 50 g	u	0,173	0,139	0,035	0,010	0,025
Pal 10 g	u	0,055	0,044	0,011	0,003	0,008
PSS 90 g	u	0,772	0,000	0,772	0,342	0,430
MT	u	0,028	0,000	0,028	0,017	0,012
PSS 320 g	u	4,758	3,806	0,952	0,269	0,683
Total		36,966	28,933	8,033	2,401	5,633



**Variante 5. En la siguiente variante la referencia es el plan propuesto para el 2009.**

DESCRIPCION	UM	Producción Estimada	Precio ventas/ LOP	Precio Calculado	Diferencia	Consumo de Harina (tn)	Consumo de Petróleo (lts)
CD 100 g	u	3170540	1,750	1,4826	0,2674	0.276	25.364
SS 100 g	u	8909300	1,600	1,4097	0,1903	0.640	31.183
CD 400 g	u	341975	7,000	7,1920	(0,1920)	0.115	10.943
CD 200 g	u	3302695	3,500	3,6988	(0,1987)	0.557	52.843
SS 50 g	u	10529080	0,800	0,7950	0,0050	0.361	18.426
PI 200 g	u	344490	3,500	3,5383	(0,0382)	0.037	5.512
PEA 200 g	u	0	4,000	0,0000	4	0	0
GP 50 g	u	0	1,000	0,0000	1	0	0
Pal 10 g	u	0	0,250	0,0000	0,25	0	0
PSS 90 g	u	6271521	0,1296	0,1296	0	0.406	19.755
MT	u	116740	0,260	0,2600	0	0.019	1.868
PSS 320 g	u	957712	3,200	3,4072	(0,2071)	0.216	10.726
Total		33944054				2.631	176.620

Se logra mayor número de productos terminados que el año 2008, con menor consumo de petróleo.

En esta aplicación los precios calculados se aproximan a los definidos según LOP debido a que en la formación de los precios de empresa por el método de absorción se utilizan los costos reales actuales que provocan un mejor cálculo del impuesto de circulación, se incrementa la producción de pan con menor cantidad de harina aprovechando mejor la estructura de productos y la capacidad instalada.

Es criterio del autor que la utilización de esta metodología permite presentar una propuesta para utilizar un porcentaje fijo de impuestos para todos los productos que agilice a la dirección la toma de decisiones basado en la utilización del margen de contribución total para optimizar las utilidades, controlando la línea de compras, los costos variables unitarios y los volumen de ventas por surtidos. Consolidando el criterio de la factibilidad en el manejo integral y la planificación de la Empresa.

**Variante 6. Concibe que exista una posible fusión de la producción de la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos y la Empresa Cubana del Pan.**

Descripción	U.M	Producción Estimada	Clasific. Precio	Precio LOP	CV Unitario	Precio Calculado	Dif. Precio Calc. Pv
CD 100 g	u	13.450	Libre	1.75	0.0802	1.7921	0.0421
SS 100 g	u	905.355	Libre	1.60	0.0628	1.4032	0.1967
CD 400 g	u	198.708	Libre	7.00	0.2978	6.6479	0.3520
CD 200 g	u	2.912	Libre	3.50	0.1531	3.4189	0.0810
SS 50 g	u	3.357	Libre	0.80	0.0329	0.7348	0.0651
PI 200 g	u	20.187	Libre	3.50	0.1577	3.5221	(0.0222)
PEA 200 g	u	674	Libre	4.00	0.1352	3.0182	0.9817
GP 50 g	u	255.810	Libre	1.00	0.0382	0.8540	0.1459
Pal 10 g	u	406.278	Libre	0.25	0.0075	0.1692	0.0807
PSS 90 g	u	5.958	F	0.13	0.0574	0.13	
MT	u	107.900	F	0.26	0.1531	0.26	
PSS 320 g	u	1.302	Libre	3.20	0.2019	4.5083	(1.3083)
PO 40 g	u	66.809	Libre	0.03	0.0251	0.0984	0.0684
PP 80 g	u	124.292	F	0.05	0.0260	0.05	

Nota: El PO 40 g y PP 80 g los produce la Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos.

En esta variante se logra aumentar los volúmenes de producción aprovechando las capacidades de la Empresa Productora de Alimentos; y los precios calculados

se comportan bastante estables con relación a los del LOP, se puede asumir que no es necesario realizar ningún subsidio a los panes de la población (PD 80 g) si el país decide utilizar los volúmenes de impuestos de la Empresa Cubana del Pan para este fin.

### Comparación de Precios en las Variantes.

Descripción	U.M	Variante 1 Precio Calc.	Variante 2 Precio Calc.	Variante 3 Precio Calc.	Variante 4 Precio Calc.	Variante 5 Precio Calc.	Variante 6 Precio Calc.
CD 100 g	u	1,7258	1,7091	1,7050	1,4221	1,4826	1.7921
SS 100 g	u	1,9820	1,9628	1,9580	1,1136	1,4097	1.4032
CD 400 g	u	10,5638	0	10,4357	5,2755	7,1920	6.6479
CD 200 g	u	4,1791	4,1384	4,1284	2,7131	3,6988	3.4189
SS 50 g	u	0,9341	0,9250	0,9228	0,5831	0,7950	0.7348
PI 200 g	u	6,0181	0	5,9452	2,7951	3,5383	3.5221
PEA 200 g	u	2,7326	2,7060	2,6995	2,3951	0,0000	3.0182
GP 50 g	u	1,0127	1,0029	0,0000	0,6777	0,0000	0.8540
Pal 10 g	u	0,2240	0,2218	0,0000	0,1343	0,0000	0.1692
PSS 90 g	u	0,1300	0,1296	0,1296	0,1296	0,1296	0.13
MT	u	0,2600	0,26	0,2600	0,2600	0,2600	0.26
PSS 320 g	u	3,9009	3,8630	3,8536	3,6527	3,4072	4.5083
PO 40 g	u						0.0984
PP 80 g	u						0.05

En esta tabla resumen de los precios calculados, la variante de menor precio fue la número 4 y la de mayor la variante número 1. los panes que son más factibles de elaborar por su influencia en la obtención de los mejores márgenes de contribución es el pan de 100g de corteza dura y el pan de 200g de corteza dura.

Después de profundizar en la utilización de la metodología se puede afirmar que es necesario evaluar por cada territorio la formulación de la cartera de productos basado en la influencia del margen de contribución en masa en las utilidades.

## **2.5- Bondades y dificultades de la Metodología**

### **Bondades:**

- Permite que en el plan confeccionado comunique a las actividades de recepción y se identifique claramente cuándo y dónde se necesitan las materias primas y materiales necesarios en la cantidad y la calidad requerida de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Posibilita la implantación de una filosofía para la gestión de inventarios y producción acorde a la situación económico-financiera de la organización.
- Permite disponer de un sistema de información para el control de los materiales recibidos y por recibir.
- Posibilita supervisar los problemas de producción relacionados con las materias primas que incumplen las especificaciones.
- Contribuye a cumplir las programaciones de producción.
- Permite establecer políticas de precios en correspondencia con la situación comercial, posicionamiento en el mercado, características de clientes o estrategias a mediano o largo plazo.
- Contribuye al traslado entre almacenes y a los clientes de la manera más eficiente, evitando interrupción de los canales de envío normales.
- Permite hacer evaluaciones las estrategias de precios en relación con los productos y la competencia.
- Posibilita evaluar la eficacia de la publicidad y la promoción (indicador de comportamiento).

- Garantiza la compra de las materias primas y mercancías que cubran las condiciones de calidad establecidas según los requerimientos de los clientes, en el volumen y con oportunidad.
- Permite realizar compras acorde con las políticas de precios establecidas.
- Facilita la información fidedigna y oportuna a la dirección para evaluar el desempeño de sus funciones.

**Dificultades:**

- La escasa preparación del personal en los temas de costos y análisis integral de gestión.
- La informatización de la metodología.

**2.6- Valoración de la pertinencia de la metodología a través del criterio de expertos.**

**Conformación del panel de expertos:**

El panel de expertos para la validación de la metodología propuesta se conformó con cuadros, directivos y especialistas que están relacionados directamente con la producción, los servicios y la docencia en 15 entidades estudiadas, para un total de 30 posibles expertos.

Para la caracterización del panel de expertos, se aplicó el cuestionario (ver anexo 7), el cual fue respondido por 27 participantes, de ellos cumplen las exigencias establecidas 22, los cuales constituyen los expertos seleccionados. El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0.86 (ver anexo 8).

Se aplicó la encuesta a los 22 expertos en el tema referido. De los cuales el 5% son Doctores en Ciencia y el 20 % Master para un total de 25 %, hay que destacar que el 50 % están cursando la maestría en Dirección.

La aplicación de la estadística descriptiva muestra los diferentes resultados del análisis de frecuencia realizado, en conjunto expresan, en un alto grado que la base teórica conceptual, así como las premisas exigidas en sus mínimos necesarias, son coherentes con la metodología propuesta.

El procesamiento estadístico del criterio emitido por los expertos sobre los aspectos a tener en cuenta para la implantación de la metodología:

Al representar los puntos de cortes que delimitan los diferentes intervalos y los valores de abscisas correspondiente a las etapas, se obtiene:

MR	BR	R	PR	Suma
0,51	1,94	3,23	3,39	9,07

Clave: MR: Muy relevante, BR: Bastante relevante, R: Relevante, PR: Poco relevante y NR: No relevante

Finalmente se puede concluir que es factible aceptar la propuesta de la metodología para la formación de precios como herramienta, para la gestión de planificación en las empresas productoras con harinas y sus derivados, pues el nivel de concordancia entre los expertos y los resultados de las experiencias prácticas en la entidad seleccionada demuestra la pertinencia y consistencia de la misma.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo se concluye que:

1. Se cumple con la hipótesis dado a que la metodología brinda información suficiente y oportuna para tomar decisiones de dirección dirigidas a contribuir con el crecimiento del objetivo de esta organización utilizando mejor las capacidades instaladas y el logro de las utilidades.
2. Se demostró que la utilización de las variables permite decidir y anticipar resultados, en dependencia de las condiciones concretas del periodo para el cual se planifica, siendo un instrumento importante para la toma de decisiones por la dirección.
3. Se constató que la metodología propuesta es factible y viable, de forma total o parcial, en las condiciones concretas de la empresa, permitiendo con ello un mayor grado de certidumbre en el momento de realizar el proceso de planificación a corto plazo y se puede aplicar en el resto de las empresas del Ministerio de la Industria Alimenticia con similares Objetos Empresariales.
4. El análisis de los resultados evidenció que el pan que más debe producirse sin afectar el mercado debe ser el Pan de Corteza Dura de 100 g y el que menos debe producirse es el Pan de Corteza Dura de 400g.

## RECOMENDACIONES

Los resultados que se obtienen en el proceso investigativo permiten plantear que la experiencia presenta un elevado nivel de aplicabilidad con una evidente contribución a la práctica social por lo que se recomienda lo siguientes;

1. La incorporación de la metodología en el proceso de planeación a mediano y a largo plazo en las empresas productoras de pan y derivados de la harina.
2. La aplicación de la metodología en todas las empresas del sector con mecanismos financieros y esquemas empresariales similares con el objetivo de valorar el impacto profesional, y su posible perfeccionamiento y generalización.
3. Adiestrar a todo el personal de Dirección de la Empresa Cubana del Pan en la utilización de la metodología.
4. Continuar la investigación de la planificación en lo referido a la estimación de los gastos de operaciones y financieros.
5. Reestructurar con la presente metodología la cartera de productos de la empresa por Unidades Básicas.
6. La forma de calcular los impuestos debe ser revisada por la dirección del Ministerio de la Industria Alimenticia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ø Acerenza, Miguel. A. (1984). Administración del turismo. Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- Ø Ackoff, R. L. (1998). Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa, México.
- Ø Ansoff, I.H. (1987). Corporate Strategy; Edit. Penguin Books, Harmonds Worth (U.K).
- Ø Backer, Morton y Jacobson, Lyle, (1995). Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia, McGraw Hill. Gimenez Carlos, Costos para Empresarios, Ediciones Macchi.
- Ø Bonta P. y M. Farber, 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, de Grupo Editorial Norma, Pág. 39.
- Ø Bennett.P.D. (1988) Marketing McGraw Hill Book Company pag 449
- Ø Brech, Edward. (1974). Organización y Dirección, Madrid. Ediciones Rialp, S.A. p. 85.
- Ø Bueno Campos, E. (1993). Dirección estratégica de la empresa. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
- Ø Bueno Campos, E. et al. (1989). Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.
- Ø Buffa, E. S. & Newman, R. G. (1984). Administración de producción (3ª Ed.). Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- Ø Cobarrubia Gómez, Faustino. Granma 14 de mayo del 2009.. "Titánic hacia el fondo" Pág. 4 y 5.
- Ø Castillo del Mancebo (1992). El administrador y su entorno dentro de la administración. Editorial Limusa. p. 372.
- Ø Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría Especial de la Administración. Segunda Edición Breve. Mc Graw Hill.
- Ø Da Silva J A and Traill. (1985). "Market Distorsion In Brazzilian Agriculture. An Analysis of the effects of Government Policy on the Beef and Dairy Sectors" Journal of Agricultural Economics XXXVI (3).

- Ø Dale, Earnest. Managemen. (1965) Theory and Practice. Nueva York. McGraw. Hill.
- Ø Decreto Ley 252 del sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial en su artículo 3. 2007.
- Ø Decreto 281 del para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial define en el. Capitulo II Sistema de Organización General articulo 113. 2007.
- Ø Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 258
- Ø Domínguez Machuca, J. A. (1994). Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, España.
- Ø Doudis, Antonio (2000). Gestión de Proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos. Segunda Edición. Gestión 2000. p. 193.
- Ø Eckles. Et al (1982). Administración. Curso para Supervisores. Editorial Limusa. México. P. 334.
- Ø Eds. L. Gulick y L. Orwick. (1965). Papers on the Science of Administration. Nueva York. Institute of Public Administration. p. 13.
- Ø En derecho el precio es la contraprestación monetaria. Disponible desde: [es.wikipedia.org/wiki/Precio](http://es.wikipedia.org/wiki/Precio).
- Ø Fernández Arena, José Antonio (1991). Elementos de la Administración. Segunda Edición corregida y aumentada. Ed. Diana.
- Ø García Valdés, Carlos, M., Gómez Moreno, Gerardo y otros. (1998). Economía Cubana del Trauma a la Recuperación , Editorial Pueblo Y Educación, La Habana.
- Ø García Gelmar., (2005) Contribución Epistemológica para la Administración, Holguín, Tesis Doctoral.
- Ø Gacdeke, RM y Tootelian, DM 1983 Marketing Principles and Application West Publishing Co pag 334.
- Ø Gómez Parets, Calixto. Et al. (1981). Dirección Y Organización de empresas. Editorial pueblo y educación. p. 38.
- Ø Heizer, Jay; Render, Barry (1997). Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas. Cuarta Edición.

- Ø Hernández Sampier, Roberto. (2003). Metodología de la Investigación. Ed. Félix Varela. La Habana.
- Ø Koontz y O'Donnell. (1967). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la administración. Tercera Edición, Edición Revolucionaria.
- Ø Kotler, P., (1991). Marketing Management: Analysis, planning and control, séptima edición, Hemel Hempstead, Prentice Hall, Pág. 353.
- Ø Koontz, Harold y O'Donnell Ciril. (1985). Welhrich. Administración. México. Editorial Mc Graw and Hill.
- Ø La planificación en el proceso de la administración. Disponible desde: <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-13.htm>
- Ø Marketing, Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 130.
- Ø Martínez Córdova, Carlos.(2005). Consideraciones sobre metodología de la investigación. Universidad de Holguín.
- Ø Marx C., El Capital, Editorial Ciencias Sociales, Tomo 1, 2 y 3, Cuba, Habana, 1978
- Ø McCaskey, D. (2006). "Yield management Relationship marketing". Disponible desde: <http://www.wivenhoe.gov.uk/maccaskey/yielddmgt>.
- Ø Mercado Salvador, H. (1995). Administración aplicada. Teoría y Práctica. Editorial Limusa. p. 543.
- Ø Melinkoff. V. Ramón. (1968). Los procesos administrativos. Facultad de Ciencias Económicas y sociales, Universidad Central de Venezuela. Caracas. Disponible desde: <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-13.htm>
- Ø Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba. Disponible desde: <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-13.htm>.

- Ø Noone, Andrews, (2000). Revenue management over the Internet a study of the irish hotel industry en 2 yield management strategies for the service industries". Edits.
- Ø Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", Grupo Editorial Norma, Pág. 39.
- Ø Pérez Gorostegui, Eduardo (1989).Economía de la Empresa. Ed. Centro de Estudios Ramón Arecas, S.A.
- Ø Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba: (1975). Plataforma Programática del Partido Comunista de Cuba. p.7.
- Ø Resolución Económica del V Congreso del PCC. Ciudad de la Habana, 1997.
- Ø Romero, Ricardo. Marketing, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 130.
- Ø Resolución 276/2007 Ministerio Economía y Planificación. pág 3.
- Ø Resolución 21 del año 1999. "Metodología General para la Formación y Aprobación de Precios y Tarifas" el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ø Reyes Ponce. (1996) Administración por objetivos. Editorial Limusa. México.
- Ø Scanlan. K, Buró. (1990). Principios de la Dirección y Conducta Organizacional. Editorial Limusa. S.A. p.59.
- Ø Schroeder, Roger G. Administración de operaciones. Mc Graw Hill.
- Ø Sitio web: MarketingPower.com, URL: <http://www.marketingpower.com>, de la Sección: Dictionary of Marketing Terms Sorke, Matthias. (2003). <http://www.metabase.net/docs/inguat/01930.html> .
- Ø Sitio web.[http://en. Wikipedia, org./wiki/yield-management](http://en.wikipedia.org/wiki/yield-management). 2007
- Ø Stoner, J. (1995). Administración (5ª Ed.). McGraw-Hill, México.
- Ø Téllez, L., (2003). Análisis de Estados Financieros, Material de apoyo, Universidad de Holguín.
- Ø Téllez, L., (2004). Metodología para el diseño de sistemas de costos, Material de apoyo, Universidad de Holguín.
- Ø Téllez, L.; y Col., (2005) "Modelo teórico profesional para el proceso de negociación", Holguín, 30h.

- Ø Téllez, L.; y Col., (2005). "Método de administración de las capacidades productivas en el proceso de negociación", Holguín, 8h.
- Ø Terry, R. G. (1977). Principios de Administración Continental, S.A. México.
- Ø Terry, R. George, (1960). Principles of Management. Third Edition. Homewood. p.123.
- Ø Velázquez Mastretta. (1995). Administración de los Sistemas de producción. Editorial Limusa, S. A. Grupo Noriega.
- Ø Villalba, D. (2001) Pioneros de la Administración de la Producción. <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/alumnos/material/pioneros.htm>
- Ø Villalba, J., (1989). ¿Es posible gerenciar negociaciones?, Editora Díaz de Santos, Madrid.

**ANEXO 1 (Expertos)**  
**(Para determinar el Problema Científico)**

<b>Expertos Nº</b>	<b>Doctores en Ciencias</b>	<b>Master en Ciencias</b>	<b>Licenciados Ingenieros</b>	<b>Cuadros y Dirigentes</b>	<b>Años de Experiencia</b>
1	X		X		30
2	X		X		20
3	X		X		22
4	X		X		12
5		X	X		10
6			X	X	20
7			X	X	6
8			X	X	4
9			X	X	10
10			X	X	11

**ANEXO 2 (Expertos)**

**(Análisis Ponderado)**

**(Para determinar el Problema Científico)**

<b>Problema Expertos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	3	4	7	2	5
2	4	4	6	3	4
3	4	3	4	2	4
4	3	7	7	3	4
5	5	4	5	3	3
6	3	5	5	3	3
7	3	6	5	4	4
8	5	5	6	2	2
9	4	3	5	5	6
10	3	5	5	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>46</b>	<b>55</b>	<b>31</b>	<b>39</b>

Nota: La evaluación de la puntuación del problema fue del 1 – 7

1. Falta de materias primas.
2. Elevados impuestos.
3. Rigidez en la formación de precios que impiden la toma de decisiones correctas por la dirección.
4. Centralización en aprobaciones que limitan la gestión empresarial
5. Desactualización de los costos.

**ANEXO 3**

**(Distribución de Panaderías por Municipios)**

<b>Panaderías</b>	<b>Cantidad Panaderías</b>
Holguín	8
Calixto	1
Cacocun	1
Rafael Freyre	1
Banes	1
Cueto	1
Mayarí	2
Sagua	1
Moa	1
Antillas	1
Urbano Noris	1
Báguano	1
Frank País	1
Gibara	2
Gerencia	23



**Anexo 4**

**(Capacidad instalada por municipios)**

<b>Panaderías</b>	<b>Capacidad Instalada</b>
Holguín	5,046
Calixto	0,432
Cacocun	0,432
Rafael Freyre	0,432
Banes	0,432
Cueto	0,432
Mayarí	0,864
Sagua	0,432
Moa	0,432
Antillas	0,25
Urbano Noris	0,432
Báguano	0,432
Frank País	0,432
Gibara	0,864
Gerencia	11,344

**Anexo 4**  
**(Comportamiento de la Capacidad instalada por Panaderías en el primer**  
**cuatrimestre año 2009)**

Panaderías	Año 2009						% Capac. Instalada
	Plan	Real	Cap. Planf	Capac. Explotada	Capac Instalada	% Exp.Cap Inst	
Garayalde	172,285	2,398	0,703	1,199	0,864	138,75	81,39
4 de Febrero	223,038	69,229	0,678	0,635	0,950	66,86	71,36
Velasco	165,911	59,439	0,504	0,545	0,432	126,23	116,73
Calixto	151,951	57,333	0,462	0,526	0,432	121,76	106,91
Cacocun	150,630	54,522	0,458	0,500	0,432	115,79	105,98
R. Freyre	149,447	41,996	0,454	0,477	0,432	110,47	105,15
Banes	154,704	41,453	0,470	0,493	0,432	114,23	108,85
Cueto	151,904	49,791	0,462	0,457	0,432	105,74	106,88
Mayarí	176,552	68,936	0,537	0,632	0,432	146,40	124,22
Sagua	116,289	39,705	0,353	0,405	0,432	93,79	81,82
Moa	184,331	72,913	0,560	0,669	0,432	154,84	129,69
D.Lenin	244,484	94,579	0,743	0,868	0,864	100,43	86,01
Antillas	69,881	27,605	0,212	0,253	0,250	101,30	84,96
U.Noris	151,076	56,395	0,459	0,517	0,432	119,77	106,30
Báguanos	140,856	42,137	0,428	0,387	0,432	89,48	99,11
Frank País	58,387	21,510	0,177	0,205	0,432	47,42	41,08
Gibara	148,987	56,612	0,453	0,519	0,432	120,23	104,83
Levisa	80,771	26,655	0,246	0,245	0,432	56,61	56,83
Alcides P	253,878	105,448	0,772	0,967	0,864	111,97	89,31
P.Nuevo	244,505	98,499	0,743	0,904	0,864	104,59	86,02
30 de Nov.	37,133	12,103	0,113	0,111	0,096	115,66	117,57
P.Especial	133,775	57,957	0,407	0,532	0,272	195,48	149,49
P.Central	134,143	60,584	0,408	0,556	0,272	204,34	149,90
Gerencia	3494,918	1217,800	10,802	12,603	11,344	111,10	95,23

**ANEXO 5**

**(Ficha de Costo que se utiliza actualmente Pan de CD de 200 g)**

<b>Materias Primas</b>	<b>U.M</b>	<b>Normas Const. (Ton)</b>	<b>Precio (Ton)</b>	<b>Costo (Ton)</b>	<b>Costo (Ton)</b>	<b>Perdida Merienda a Trabaj.</b>
Harina de Trigo	tn	0.871666	356.23	310.51	0.0621	
Levadura Seca	tn	0.008750	2249.18	19.68	0.0039	
Sal Fina	tn	0.017361	79.46	1.38	0.0003	
Grasa Comestible	tn	0.043472	918.37	39.92	0.0080	
Mejorador	tn	0.008750	2700.00	23.63	0.0047	
Agua	tn	0.43722	0.30	0.13		
Total Materias Primas				395.25	0.079	
Electricidad	Kw	0.162000	184.17	29.84	0.0060	
Diesel Regular	tn	0.067784	357.40	24.23	0.0048	
Total Portadores Energet.				54.07	0.0108	
Total Consumo Mat.				449.32	0.0898	
Salario	\$	1.0909	214.36	233.85	0.04677	
Estimulación	\$	1.0909	128.62	140.31	0.02806	
Impuesto. y Seg. Soc.Imp.	\$	37.5	313.90	140.31	0.02806	
Total Salario Seg. Soc.Imp.	\$			514.47	0.10289	
Gastos Indirectos	\$			478.15	0.0956	
Costo Total	\$			1441.94	0.28829	

<b>Materias Primas</b>	<b>U.M</b>	<b>Normas Const. (Ton)</b>	<b>Precio (Ton)</b>	<b>Costo (Ton)</b>	<b>Costo (Ton)</b>	<b>Perdida Merienda a Trabaj.</b>
Gastos de Distrib. Ventas	\$			118.10	0.0236	
Ganancia	\$			614.96	0.1231	
Precio de Venta	\$			17500.00	3.50	3.50
Impuesto de Circulación	\$			15325.00	3.065	3.065
Precio Emp(+)%5% P Vts	\$			2175.00	0.435	0.26
Costo de Producción	\$			1441.94	0.2883	0.2883
Gasto de Dist. y Ventas	\$			118.10	0.0236	0.0236
Ganancia	\$			614.96	0.1231	(0.0519)
Unidades por Ton.	u	5000				
Precio de Empresa	\$			1300.00	0.26	

**ANEXO 6**

**(Ficha de Costos Variables según Metodología)**

Materias Primas	U.M	Indices Consumo	Precio	Importe	Recargo Comercial		Importe Total	Unitario
					Tasa	Importe		
Harina Trigo	Kgs	871,666	0,70656	615,88433			615,88433	0,06159
Grasa	Kgs	43,473	1,96296	85,33576			85,33576	0,00853
Levadura	Kgs	8,75	2,90000	25,37500			25,37500	0,00254
Azúcar	Kgs		0,56855					
Sal	Kgs	17,361	0,08535	1,48176			1,48176	0,00015
Mejorador	Kgs	8,75	2,83440	24,80100			24,80100	0,00248
Agua	Lts	4,34722	0,01000	0,04347			0,04347	0,00000
Harina integral	Kgs	26,167	0,81485	21,32218			21,32218	0,00213
<b>Subtotal</b>				<b>752,92132</b>			<b>774,24350</b>	<b>0,07742</b>
Combustible	Lts	80	0,35740	28,59200			28,59200	0,00286
Subtotal				28,59200			28,59200	0,00286
Gasto Variable				781,51332			802,83550	0,08028

**Anexo 7**  
**Encuesta a experto**

**Estimado colega:**

**Nombre y Apellidos:** \_\_\_\_\_

Ha sido usted seleccionado en calidad de experto para colaborar en la investigación para la Maestría en Dirección titulada Metodología para la formación de Precios en la Empresa Cubana del Pan la cual se desarrolla en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. En tal sentido se elaboró esta encuesta cuyo objetivo es: Reunir evidencia a favor de la validez de la mitología con vistas a lograr que se identifiquen con mayor pertinencia los problemas que limitan la mejora continua de la Gestión Empresarial.

Por ello se le solicita responder las interrogantes siguientes.

1. Cargo actual \_\_\_\_\_
2. Cargos que ha ocupado \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Años de experiencia en el (los) cargo (s):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Centro en el que labora actualmente:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Tiempo de trabajo en el centro que labora actualmente:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Calificación profesional, grado científico, título académico (marque con una cruz):

- a. Profesor \_\_\_\_\_
- b. Ingeniero \_\_\_\_\_
- c. Licenciado \_\_\_\_\_
- d. Especialista \_\_\_\_\_
- e. Master en Ciencias \_\_\_\_\_
- f. Doctor en Ciencias \_\_\_\_\_

7. Años de experiencia docente y/o en la investigación

---

---

Dicha metodología presumiblemente deberá servir a los Directivos en la mejora de la calidad del análisis del proceso gerencial, lo que debe repercutir en los procesos de toma de decisiones. Se anexa a esta encuesta dicha metodología y una síntesis de su aplicación empírica, las cuales deseo usted consulte, ya que se requiere de su opinión en relación con:

- ◆ La hipótesis que rige la investigación
- ◆ La interrelación entre las variables en el proceso.
- ◆ El grado de relevancia de la metodología en la organización para el período que se utilice
- ◆ Pertinencia de la información de salida

8. Qué opinión le merece la hipótesis rectora de la investigación:

Hipótesis: "El diseño de una metodología flexible para la formación de precios pondrá a disposición de la administración de la Empresa Cubana del Pan información suficiente y oportuna para tomar decisiones enfocadas a contribuir con el crecimiento del objetivo de esta organización".

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

A continuación se le presenta una tabla que contiene por filas los indicadores y variables fundamentales que forman el Modelo. En las columnas aparece la escala:

MR: Muy Relevante (5)

BR: Bastante Relevante (4)

R: Relevante (3)

PR: Poco Relevante (2)

NR: No Relevante (1)

9. Marque con una cruz (x) en la celda que se corresponda con el grado de relevancia que usted otorga a cada indicador:

Variables	Indicadores	MR	BR	R	PR	NR
1. Utilidad	1. Utilidad del período					
	2. Por ciento de aprovechamiento de las capacidades operativas					
	3. Por ciento del margen de contribución					
	4. Rendimiento productivo					
2. Volúmenes de producción	1. Aprovechamiento de la capacidad instalada					
	2. Estructura de producción					
	3. Consumos de materias primas					
3. Encargo social	Según corresponda					



10. ¿Cómo considera que las partes que integran la metodología están interrelacionadas?

Muy interrelacionadas (5)	Bastante interrelacionadas (4)	Bien interrelacionadas (3)	Levemente interrelacionadas (2)	No se interrelacionan (1)

11. Valore en qué medida la dosificación de la información que debe ser del dominio de los directivos (Alto, Medio y de Línea), resulta adecuada.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

12. Valore el grado de relevancia con que la lógica de la metodología tiende a satisfacer los siguientes requerimientos en la empresa:

Requerimientos	Muy Relevant. (5)	Bastante Relevant. (4)	Relevante (3)	Poco Relevante (2)	No Relev. (1)
1. Coordina el pensamiento estratégico con el táctico					
2. Estructura un ciclo de búsqueda de soluciones a través de la iteración de las diferentes áreas de trabajo de la organización					
3. Mide el desempeño con respecto a estrategias trazadas					
4. Permite identificar causas que limitan la mejora continua de la eficiencia empresarial					

Requerimientos	Muy Relevant. (5)	Bastante Relevant (4)	Relevante (3)	Poco Relevante (2)	No Relev. (1)
5. Orienta la actuación de los directivos a la consecución de la mejora continua de la eficiencia empresarial					
6. Sirve de soporte para la toma de decisiones debido a la oportunidad de la información que proporciona.					

13. La investigación designa al Director General de la Empresa como principal usuario de la información de la metodología. Evalúe en qué medida su estructuración como Consejo de Dirección puede contribuir a la mejora continua de la eficiencia empresarial.

Atributos	Muy Adecuad (5)	Bastante Adecuad (4)	Adecuad (3)	Poco Adecuad (2)	No Adecuad (1)
1.Objetivo					
2. Integración					
3.Análisis de Políticas a Corto Plazo					
4. Análisis de impacto de Políticas del Mediano y Largo Plazo en el Corto Plazo					
5. Horizontes de planeación del Plan Empresarial					
6. Estado de Resultado Preliminar y Definitivo					
7. Estructura del Presupuesto de Efectivo Preliminar y Definitivo					

14. Señale a continuación si considera que alguno de los atributos del Comité de Negociación debiera ser modificado, eliminado o si es necesario añadir otro:

---

---

---

---

---

**ANEXO 8**  
**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DEL EXPERTO**

**Nombre y Apellidos:** \_\_\_\_\_

**Estimado colega:**

Ha sido usted seleccionado como posible experto con el fin de ser consultado respecto al grado de relevancia de la Metodología para la formación de Precios, el cual presumiblemente debe servir, a partir de su utilización, a empresarios para confeccionar un plan adaptado a las condiciones reales de la organización, que identifique de forma anticipada el comportamiento de su organización en el período, a través de la creación de escenarios que permita se tomen decisiones en correspondencia con las informaciones, eficientes y oportunas, del mismo.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación "consulta a expertos" determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (Los precios para mejorar el proceso de planificación). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la "Administración financiera de la variable liquidez en la empresa". Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por			
Su experiencia en el tema			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el			
Su intuición			

#### Determinación del Coeficiente de Competencia

Número del Experto	Kc	Ka	K competencia	Evaluación
1	1.00	0.90	0.95	ALTO
2	0.80	0.90	0.95	ALTO
3	1.00	0.90	0.95	ALTO
4	1.00	0.90	0.95	ALTO
5	0.90	0.80	0.85	ALTO
6	0.70	0.90	0.80	MEDIO
7	1.00	0.80	0.90	ALTO
8	0.60	0.80	0.70	MEDIO

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"

Número del Experto	Kc	Ka	K competencia	Evaluación
9	0.60	0.80	0.70	MEDIO
10	1.00	0.60	0.80	MEDIO
11	1.00	0.90	0.95	ALTO
12	1.00	0.70	0.85	ALTO
13	0.90	0.80	0.85	ALTO
14	1.00	1.00	1.00	ALTO
15	0.80	0.90	0.85	ALTO
16	0.90	0.80	0.85	ALTO
17	0.90	0.90	0.90	ALTO
18	1.00	0.80	0.90	ALTO
19	0.70	0.80	0.75	MEDIO
20	1.00	1.00	1.00	ALTO
21	1.00	0.80	0.90	ALTO
22	0.90	0.90	0.90	ALTO
Coeficiente de Competencia General			0.86	ALTO