

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN- MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI**  
**FAREM- ESTELÍ**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



Incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015

**Tesis para optar al título de Máster en Gestión, Sostenibilidad y  
Calidad de las MIPYMES**

**Autora:**

**Heydi Patricia Flores Casco**

**Tutor: MSc. Mauricio Navarro Zeledón**

**Estelí, julio 2016.**

---

---

---

---

## DEDICATORIA

A Dios primeramente, por escucharme y estar en cada momento de mi vida, dándome las fuerzas para lograr mis metas.

A mi madre Elba Casco, por su apoyo incondicional, por ser mi mayor ejemplo de lucha y entrega.

A mis hermanos Tania y Eduardo, por su cariño y apoyo, por ser mi motivación para ser mejor cada día.

A mi abuelito, Don Alfonso Casco (**q. e. p. d.**), porque fue mi inspiración al elegir este tema de tesis, porque cada vez que hablo de tabaco, lo recuerdo trabajando, dedicado y esforzado cultivando tabaco. El mejor ejemplo de padre, esposo y abuelo.

---

---

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios primeramente, por haberme permitido llegar a este momento de mi formación profesional, porque sin su ayuda no lo habría logrado.

A mi tutor de tesis maestro Mauricio Navarro, por su apoyo y orientación, por sus palabras de ánimo durante el desarrollo de mi tesis.

A todos los docentes, por compartir sus conocimientos y experiencias durante estos dos años y formar parte de este proceso en nuestra vida profesional. Un especial agradecimiento a la maestra Yasmina Ramírez, coordinadora del programa de maestría, por su apoyo, por estar siempre pendiente de nosotros, motivándonos a seguir adelante.

A mi familia, por su apoyo incondicional, en especial a mi tío Luis Alfonso Casco, a mi primo Luis Alonso Casco, por proporcionarme información y por compartir de su experiencia como productores de tabaco para el desarrollo de esta tesis.

Agradezco de todo corazón a los productores de tabaco del municipio de Estelí, por su amabilidad, por atender mi solicitud y brindarme su tiempo para responder a los instrumentos de recolección de datos aplicados.

---

---

## CARTA AVAL

Por este medio doy fe que el presente trabajo de Tesis denominado **INCIDENCIA DE LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS DE VENTA DEL PRODUCTO EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES PRODUCTORAS DE TABACO EN EL MUNICIPIO DE ESTELÍ, CICLO PRODUCTIVO 2015**, elaborado por la **LICENCIADA Heydi Patricia Flores Casco** corresponde a la estructura definida por la Normativa correspondiente de la UNAN – Managua, para Tesis a Nivel de Maestría.

El documento cumple con los objetivos, contenidos teóricos desarrollados y análisis y discusión de resultados teniendo coherencia y correlación, descritos en forma lógica, con apoyo de una amplia variedad de fuentes bibliográficas que refuerzan los aspectos teóricos y de instrumentos de recolección de información que sustentan el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Máster **EN GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**.

Se extiende la presente a los dos días del mes de Julio del año dos mil dieciséis.

**MSc. Mauricio Navarro Zeledón.**

**Tutor.**

---

---

## **TEMA**

Incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015.

---

---

## RESUMEN

El desarrollo de esta investigación se realizó con el propósito de analizar la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015.

Metodológicamente la investigación se aborda desde la perspectiva de un enfoque mixto, porque analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, alineándose más a un enfoque cualitativo, es de tipo correlacional, se basa en un paradigma desde el punto de vista filosófico pragmático de corte transversal y muestreo no probabilístico. Se utilizan diferentes instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas, encuestas y guía de observación documental.

Los resultados indican que para las MIPYMES productoras de tabaco los factores principales que intervienen en la fijación del precio de venta son los costos de producción y el cliente, quien ejerce un poder de negociación en el precio del producto, afectando su entorno competitivo y su capacidad para alcanzar la rentabilidad. El precio se ve condicionado por la calidad del producto, para los productores es importante obtener la mejor calidad para poder alcanzar un buen precio de venta, que les permita obtener la rentabilidad deseada, poder mejorar su capacidad tecnológica y productiva para llegar a ser competitivas en las condiciones del mercado actual. Para que una MIPYME sea competitiva debe ofrecer su producto a un precio que le permita cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Las MIPYMES productoras de tabaco están a merced de las fábricas en términos de calidad y precio, lo cual las hace menos competitivas.

Dentro de la investigación se propone utilizar la metodología target costing, como estrategia competitiva para establecer un costo objetivo que le permita a las MIPYMES productoras de tabaco alcanzar el precio establecido y obtener la rentabilidad deseada.

**Palabras Claves:** Precio de venta, Competitividad, Target costing.

---

---

## SUMMARY

The development of this research was conducted in order to analyze the impact of pricing product sales in the levels of competitiveness of MSMEs producing tobacco in the municipality of Esteli, 2015 production cycle.

Methodologically the research is approached from the perspective of a mixed approach, because it analyzes and links quantitative and qualitative data in a same study, aligning itself more to a qualitative approach is correlational, is based on a paradigm from a philosophical point of view pragmatic cross-sectional and non-probability sampling different data collection instruments such as interviews, surveys and documentary observation guide used.

The results indicate that for producing MSMEs of tobacco the main factors involved in fixing the sale price are production costs and the customer, who has a bargaining power in the product price, affecting their competitive environment and their ability to achieve profitability. The price is conditioned by the quality of the product, for producers it is important to get the best quality in order to achieve a good sale price, enabling them to obtain the desired profitability, to improve their technological and productive capacity to become competitive in current market conditions. For a competitive MSME must offer their product at a price that allows it to cover production costs and get a return on invested capital. MSMEs producers of tobacco are at the mercy of the factories in terms of quality and price, which makes them less competitive.

Within the research methodology is proposed to use target costing as a competitive strategy to establish a target cost that will allow producers of tobacco MSMEs reach the price set and get the desired profitability.

**Keywords:** Sale price, Competitiveness, Target costing.

---

---

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 MIPYME</b> .....	<b>11</b>
3.1.1 Definición y clasificación.....	11
3.1.2 MIPYMES productoras de Tabaco .....	11
3.1.3 La Asociatividad en las MIPYMES .....	12
<b>3.2 Precio</b> .....	<b>14</b>
3.2.1 Definición.....	14
3.2.2 Importancia.....	15
3.2.3 Objetivos de la fijación de precios de venta .....	18
3.2.4 Factores que influyen en la fijación del precio de venta .....	21
<b>3.3 Métodos de fijación del precio de venta</b> .....	<b>24</b>
3.3.1 Método basado en el análisis de costos.....	25
3.3.2 Método basado en el costo total más el beneficio deseado .....	28
3.3.3 Método basado en la competencia.....	29
3.3.4 Fijación de precios por contrato.....	32
<b>3.4 Competitividad</b> .....	<b>34</b>
3.4.1 Definición.....	34
3.4.2 Niveles de medición de la competitividad.....	36

---

---

3.4.3 Factores de medición de la competitividad.....	38
<b>3.5 Target Costing como estrategia competitiva .....</b>	<b>40</b>
3.5.1 Definición.....	40
3.5.2 Metodología.....	41
3.5.3 Principios del sistema Target Costing .....	43
3.5.4 Diferencia entre el Target Costing y el costeo tradicional.....	44
<b>IV. HIPÓTESIS .....</b>	<b>46</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>47</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
6.1 Tipo de investigación .....	54
6.2 Población y muestra.....	56
6.3 Métodos de recolección de datos .....	57
6.4 Procedimientos .....	61
<b>VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>7.1 Factores que intervienen en la determinación del precio de venta del producto. ....</b>	<b>62</b>
7.1.1 Factores Internos .....	62
7.1.2 Factores externos.....	65
<b>7.2 Métodos utilizados para fijar el precio de venta del producto.....</b>	<b>69</b>
7.2.1 Método basado en el análisis de costos.....	69
7.2.2 Fijación de precio por contrato .....	71
<b>7.3 Incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco.....</b>	<b>73</b>
7.3.1 Niveles de medición de la competitividad .....	75
7.3.2 Factores internos a la empresa.....	77
7.3.3 Factores Sectoriales .....	81

---

---

7.3.4 Factores Sistémicos.....	84
7.3.5 Factores de desarrollo microeconómico .....	86
<b>7.4 Propuesta de la metodología Target Costing como estrategia competitiva en las MIPYMES productoras de Tabaco.....</b>	<b>90</b>
7.4.1 Fijación del precio de venta objetivo del producto.....	91
7.4.2 Determinación del margen de beneficio deseado o “Target profit”.....	92
7.4.3 Cálculo del costo objetivo que debe ser alcanzado.....	93
7.4.4 Predeterminación del costo alcanzable de los productos sobre la base de la información disponible acerca de procesos reales similares.....	93
7.4.5 Análisis de los desvíos .....	95
<b>VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>X. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>105</b>
<b>XI. ANEXOS.....</b>	<b>107</b>

---

---

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>XI. ANEXOS</b> .....	<b>107</b>
<b>ANEXO No. 1</b> .....	<b>108</b>
Entrevista sobre fijación de precios de venta del producto a los gerentes propietarios de MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí. ....	108
<b>ANEXO No. 2</b> .....	<b>111</b>
Entrevista sobre factores de competitividad a los Responsables de las Fábricas Procesadoras de Tabaco .....	111
<b>ANEXO No. 3</b> .....	<b>112</b>
Encuesta para medir los Factores de Competitividad .....	112
<b>ANEXO No. 4</b> .....	<b>115</b>
Guía de observación documental sobre costos y fijación de precios .....	115
<b>ANEXO No. 5</b> .....	<b>116</b>
Ficha de costo para semillero proporcionada por la Cooperativa San Nicolás .....	116
<b>ANEXO No. 6</b> .....	<b>117</b>
Ficha de costo de 1 manzana de tabaco Habano Sol .....	117
<b>ANEXO No. 7</b> .....	<b>121</b>
Detalle de cortes y clasificación de tabaco .....	121
<b>ANEXO No. 8</b> .....	<b>122</b>
Hoja de recepción de tabaco en fábrica .....	122
<b>ANEXO No. 9</b> .....	<b>123</b>
Modelo de contrato de cosecha .....	123
<b>ANEXO No. 10</b> .....	<b>127</b>
Gráfico sobre política de fijación de empresa .....	127
<b>ANEXO No. 11</b> .....	<b>127</b>

---

---

Gráfico sobre promoción del producto .....	127
<b>ANEXO No. 12 .....</b>	<b>128</b>
Ficha de costo para una manzana de tabaco .....	128
<b>ANEXO No. 13 .....</b>	<b>131</b>
Gráfico sobre contrato de cosecha .....	131
<b>ANEXO No. 14 .....</b>	<b>131</b>
Ciclo productivo del tabaco .....	131
<b>ANEXO No. 15 .....</b>	<b>132</b>
Cortes de tabaco.....	132
<b>ANEXO No. 16 .....</b>	<b>133</b>
Proceso de Oxidación del Tabaco (Curado) .....	133

---

---

## I. INTRODUCCIÓN

La fijación de precios de un producto influye directamente en el éxito de una empresa. Lamentablemente, el precio es uno de los aspectos de los cuales se tiene menos conocimiento en la administración de las MIPYMES. Muchos propietarios de MIPYMES calculan sus costos básicos y luego fijan un precio en forma no adecuada. Si se evalúa con detenimiento todos los factores que influyen en el precio, desde sus costos hasta su imagen y los precios a sus clientes se podrá desarrollar una buena estrategia de fijación de precios, factor clave para la competitividad.

Con el objetivo de valorar la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí y fomentar el desarrollo de estas empresas, se realiza la presente investigación para poder determinar que la fijación de precios competitivos, les da a estas MIPYMES la garantía de obtener un mayor margen de rentabilidad y un alto grado de preferencia por parte del mercado meta al cual va destinado su producto.

Con el fin de presentar la problemática y el desarrollo de la investigación se integraron los siguientes capítulos:

El capítulo I hace referencia a los antecedentes de la investigación, justificación y el planteamiento del problema. El capítulo II presenta los objetivos de investigación.

Posteriormente el capítulo III contiene el marco teórico compuesto de una serie de conceptos en lo que respecta a la MIPYME, precios, métodos de fijación de precios de venta, competitividad y la metodología target costing como estrategia competitiva, el cual brindará al lector una mayor amplitud referencial para la comprensión de la investigación.

El capítulo IV presenta la hipótesis de investigación. El capítulo V detalla la operacionalización de las variables objeto de estudio como son el precio y la competitividad. En el capítulo VI se detalla la metodología utilizada en el transcurso de

---

la investigación, las técnicas y procedimientos, enfoque de investigación, población y muestra e instrumentos de recolección de datos.

Por último, en el capítulo VII se detalla el análisis y discusión de los resultados siguiendo una secuencia lógica de acuerdo a los objetivos planteados y la teoría que sustenta la investigación.

---

## 1.1 ANTECEDENTES

Al realizar la exploración de trabajos investigativos relacionados al tema de fijación de precios y competitividad en las MIPYMES, en Colombia (Saavedra, 2012) realizó un estudio sobre “Propuesta para la determinación de la competitividad en la MIPYME latinoamericana” con el objetivo de proponer una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la MIPYME, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos.

En México (Rodríguez, 2015) escribió el artículo “Política de fijación de precios: una nueva metodología basada en la estructura de costos-competencia de la empresa” en el que se presenta una revisión teórica de los diferentes enfoques utilizados por las empresas para fijar el precio final de sus productos, mostrando los alcances y limitaciones de cada una de ellas.

En Ecuador (Rosas, 2011) en sus tesis de Maestría analizó la fijación de precios de las MIPYMES del sector gráfico en la ciudad de Quito, con el objetivo de definir la aplicabilidad para establecer un método o herramienta de costeo para la fijación de precios de las MIPYMES del sector gráfico.

Según indagaciones realizadas en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, se ha encontrado un trabajo el cual se puede retomar como antecedente, (Briones, Matamoros, & Quezada, 2014) realizaron la investigación “Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, Año 2014, teniendo como objetivos evaluar la productividad, calidad y servicio que inciden en la competitividad y proponer estrategias que mejoren la competitividad de las empresa del sector lácteo de la ciudad de Estelí. Como resultados se muestra que existe un bajo rendimiento en los procesos de comercialización, bajos niveles de calidad y poca rentabilidad en las MIPYMES del sector lácteo.

---

La revisión de antecedentes permite comprobar que aunque existen investigaciones sobre competitividad o fijación de precios no se han realizado estudios relacionando la incidencia del precio en los niveles de competitividad y mucho menos en el sector productivo de tabaco.

---

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Uno de los principales desafíos de las MIPYMES es fijar adecuadamente el precio del producto que ofrece y en el que las empresas invierten muchos recursos para tomar la decisión más acertada. Fijar de manera óptima los precios de los productos implica conocer el mercado, su comportamiento, su tendencia, pero también implica contar con información razonable y adecuada sobre los costos.

Los empresarios de las MIPYMES determinan el costo de su producto para tener una base de fijación (o negociación) del precio de venta y, además, calculan los resultados de su negocio como diferencia entre sus ingresos y costos totales; muchas veces por la falta de recursos económicos y de información, entre otros aspectos no saben cómo fijar el precio de un producto y lo hacen de manera tradicional.

La mayoría de las MIPYMES no cuentan con una estructura organizacional, y debido a que la mayor parte de sus propietarios no cuentan con una formación académica, esta investigación servirá para que la tomen de referencia y puedan mejorar las áreas descritas, para que puedan implementar una fijación estratégica de precios que les permita ser competitivos y crecer en el mercado donde se desenvuelven.

El desarrollo de esta investigación permitirá a las MIPYMES del sector agrícola y específicamente a las productoras de tabaco, analizar la importancia que tiene una adecuada fijación del precio del producto para aumentar los niveles de competitividad. Para que una MIPYME llegue a ser competitiva debe ofrecer su producto a un precio que le permita cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Un precio justo, coherente con los atributos del producto, y que tenga en cuenta a sus clientes, es indispensable si se quiere obtener un buen posicionamiento en el sector.

Además a partir de esta investigación pueden surgir nuevas ideas, recomendaciones o hipótesis para futuros estudios sobre la fijación de precios y niveles de competitividad. Además se podrían realizar aplicaciones de la metodología Target

---

Costing a partir de la propuesta que se realiza en esta investigación, en la cual primero se fija el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto, una utilidad de operación objetivo por unidad se resta al precio objetivo para determinar el costo objetivo por unidad. El reto para el productor es hacer las mejoras en el proceso productivo y determinar en qué parte de la cadena de valor se pueden disminuir costos sin afectar la calidad, con el fin de aumentar el margen de utilidad y lograr el mejoramiento continuo.

---

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente el precio de un producto ha operado como principal determinante de la decisión de compra, factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en las últimas décadas, pero el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa.

Actualmente el proceso de globalización exige que las empresas sean más competitivas, estén preparadas y abiertas al cambio. La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de un negocio.

No sólo los costos son el único factor a considerar para la determinación de los precios, hoy en día es indispensable tener en mente a la competencia y el valor que se le debe dar al cliente; así como poseer una guía de acción para la fijación de objetivos y metas a corto y largo plazo.

Un aspecto importante para toda empresa es la fijación del precio de su producto ya que si se fija mal, sin considerar una serie de elementos, es probable que vaya a tener pérdidas. Las MIPYMES deben tomar en cuenta diferentes variables como los costos de producción del bien (costos fijos, variables), los volúmenes de ventas, prestarle atención a la competencia y, además, considerar el público al cual se le está dirigiendo el producto.

Muchos de los problemas que existen en las MIPYMES es que (la fijación) a veces se hace de una forma muy empírica, sin ningún procedimiento establecido de estudio de mercado, de análisis de la competencia, de estudio de la estructura de costos.

Aunque parece increíble, un alto porcentaje de MIPYMES ignora los costos asociados a sus productos, lo cual incide en que el precio que se establece no sea el ideal. En muchos casos, los costos no son revisados periódicamente, lo que hace que su precio de venta cada vez genere menor ganancia.

---

El contexto actual de globalización exige a las empresas crear estrategias que las hagan competitivas, una de éstas es la fijación de precios en donde no sólo se considera el costo del producto, más la ganancia deseada, sino que las áreas de finanzas, marketing y la gerencia se vean involucradas.

En la ciudad de Estelí, existen pequeños productores, que ofrecen la hoja de tabaco como materia prima a las fábricas procesadoras para la elaboración de puros de exportación. Para lograr un buen puro, el proceso de siembra y cosecha es una de las actividades más importantes, es necesario utilizar la mejor semilla de una variedad determinada por el productor rural, donde se inicia un largo período de siembra y atención esmerada de la planta, así como un esmerado seguimiento hasta su cosecha y tratamiento de curación de la aromática hoja. Muchas veces estas MIPYMES no fijan el precio adecuado al producto, lo que viene a afectar su competitividad y tienen muchas dificultades para abrir su propio mercado, pues no tienen la capacidad económica suficiente para industrializar su producto.

En la actualidad la mayoría de estas MIPYMES se encuentran trabajando bajo un sistema de producción en el cual se establece un contrato entre el productor y la empresa que va a comprar el tabaco para su industrialización. Dentro de los términos contractuales, se establece la asistencia técnica entre el comprador y el productor, mediante los acuerdos de producción se estima también los requerimientos de insumos agrícolas, tales como cantidad de semillas, fertilizantes y agroquímicos que se van a utilizar para la producción de la plantación acordada.

El compromiso establecido entre el productor y el comprador, también establece un precio determinado de compra y aunque el productor tiene la ventaja de que toda la producción final tiene asegurada una colocación en el mercado, los riesgos por pérdidas en la cosecha no son compartidos y el productor debe asumirlos en su totalidad.

Los productores tienen un comprador, sin embargo, no se presenta una fuerte agremiación entre productores que les permita influenciar decisivamente el precio; al contrario es el comprador quien impone el precio. El productor, desde un punto de vista

---

individual, percibe este sistema como favorable pero ¿realmente ese precio les permite obtener la utilidad esperada y mejorar sus niveles de competitividad en el mercado actual?

Pregunta de investigación:

*¿Cuál es la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015?*

---

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Valorar la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los factores que intervienen en la determinación del precio de venta del producto.
- ✓ Describir los métodos utilizados para fijar el precio de venta del producto.
- ✓ Analizar la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco.
- ✓ Proponer la metodología Target Costing como estrategia competitiva en las MIPYMES productoras de Tabaco.

---

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 MIPYME**

##### **3.1.1 Definición y clasificación**

El término MIPYME, acrónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas", es una expansión del término original PYME, en donde se incluye a la microempresa.

No existe una definición específica de lo que es MIPYME, sin embargo todas las definiciones tienen en cuenta al menos la variable número de trabajadores en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y nivel de activos. Sin embargo, en la práctica limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores.

Según la (Ley MIPYME, 2008) las MIPYMES son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

##### **3.1.2 MIPYMES productoras de Tabaco**

La alta calidad del tabaco que produce Nicaragua es cada vez más cotizado en los mercados internacionales para la fabricación de puros, situación que favorece las exportaciones de este tipo de producto y que genera gran cantidad de empleos en zonas específicas de este país, como por ejemplo en Nueva Segovia y Estelí de la zona norte de Nicaragua. (Deloitte, 2012)

---

En Nicaragua al igual que en otros países de la región, la Industria Tabacalera muestra participación activa en los diferentes sectores productivos de este país, manteniendo actividades de producción agrícola, de manufactura y comercialización de los productos derivados de este cultivo.

El sector primario de esta Industria es constituido por las MIPYMES productoras de tabaco, cuyo producto es utilizado exclusivamente para la fabricación de puros, para consumo local y la exportación. Estas MIPYMES se dedican específicamente al cultivo de la semilla del tabaco y la comercialización de su hoja.

### **3.1.3 La Asociatividad en las MIPYMES**

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común. (CEI, 2010)

#### **✓ Elementos fundamentales de la asociatividad**

Según (Navarro, 2014) uno de los factores que más afecta la competitividad de las pequeñas empresas es la dispersión de las mismas. Si bien se trata de un factor con múltiples repercusiones en toda la cadena, se manifiesta con particular dureza en los empresarios de pequeña y mediana escala, quienes, como consecuencia de esta situación, tienen:

- a. poco o ningún acceso a tecnologías, baja productividad;
- b. bajos estándares de calidad;
- c. poco o ningún poder de negociación (aun si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos);
- d. dificultades para acceder al crédito convencional y para recibir apoyos directos del estado (financiamientos blandos o sin retorno).

---

Por otra parte, el crecimiento demográfico de América Latina y del mundo entero obliga a esta región a estar preparada para una mayor demanda de productos de la pequeña y mediana empresa.

Así las cosas, una de las tareas que con mayor urgencia deben emprender los países de América Latina es promover la 'asociatividad con enfoque de negocios' entre los empresarios de pequeña y mediana escala, como un medio para generar economías de escala, aumentar la productividad de las empresas, contribuir a una mayor disponibilidad de materias primas y de productos de buena calidad, y propiciar un funcionamiento más competitivo de los mercados, que garantice una competitividad con equidad en las cadenas, contribuya al desarrollo económico y social de la comunidades y que permita afrontar, en mejores condiciones, las incertidumbres propias del sector.

✓ Tipos de asociatividad

Según manual de asociatividad elaborado por el Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua (CEI, 2010) como una forma de contribuir a mejorar el desarrollo económico y competitivo de la pequeña y mediana empresa establece los siguientes tipos de asociatividad:

a. Redes de cooperación

Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

b. Articulación comercial

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

c. Alianza en cadenas productivas

En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea

---

de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

d. Alianza en clusters

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

e. Joint Venture

Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

f. Consorcios

Un contrato de consorcio es aquél donde dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

## **3.2 Precio**

### **3.2.1 Definición**

El precio es uno de los cuatro pilares fundamentales de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Es una valoración efectuada sobre un producto y que, traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades. (Velasco, 1996)

Al ser el precio uno de los pilares fundamentales de toda mezcla de marketing es normal que exista gran cantidad de definiciones, se considera como la cantidad de

---

dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio; (Kotler & Armstrongs, Marketing, 2001) en todo caso la mayoría de los autores hacen referencia a una valoración de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a pagar por el mismo.

El significado del precio va más allá de lo estrictamente monetario, lo cual le confiere una naturaleza compleja; de ahí que la fijación del precio de venta no solo implica el simple establecimiento de la cantidad de dinero que el comprador debe entregar al vendedor por los productos y servicios que éste le suministra, sino que la toma de decisiones sobre precios conlleva para la empresa consecuencias de doble naturaleza: financieras (ingresos y beneficios de su actividad económica) y comerciales (relativas a la demanda y a la competencia).

El precio orienta el accionar de los directivos de las empresas para que lo utilicen como un valioso instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado hacia el "precio fijado" de un producto o servicio. De esa manera, se podrá tomar las decisiones más acertadas, por ejemplo, mantener el precio cuando es aceptado por el mercado, o cambiarlo cuando existe un rechazo. Además no se debe olvidar que el precio es la única variable del mix de mercadotecnia que produce ingresos, por tanto, es imprescindible mantener un sano equilibrio que permita conseguir por una parte, la aceptación del mercado y por otra, una determinada utilidad o beneficio para la empresa.

### **3.2.2 Importancia**

Según (Rivera, 2013) las razones de la importancia del precio son las siguientes:

- ✓ Es un instrumento a corto plazo ya que permite actuar con flexibilidad y rapidez, mayores que los otros instrumentos de marketing y además suelen tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios.
  
- ✓ Es un poderoso instrumento competitivo en los mercados en los que existen pocas regulaciones o ninguna, se convierte en un instrumento muy poderoso, sin embargo

---

también puede ser peligroso sobre todo cuando se desencadena una guerra de precios.

- ✓ El precio es el único instrumento que proporciona ingresos, así las restantes herramientas de marketing proporcionan gastos aunque son necesarias para que el producto sea demandado.
- ✓ Además las modificaciones en los precios pueden llevar a una fácil cuantificación, cosa que no ocurre con las otras herramientas de marketing.
- ✓ Por otra parte, el precio es un determinante directo de los beneficios (desde el lado de los ingresos y desde el lado de la cantidad vendida)
- ✓ Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor. Tiene que estar de acuerdo con el precio percibido por el consumidor de tal modo que, el precio superior al valor percibido será negativo para las ventas del producto, un precio inferior al valor percibido también será negativo si implica para el consumidor que es de calidad o categoría inferior.
- ✓ Sin embargo, la sensibilidad del consumidor al precio no es siempre igual y depende de las circunstancias en las que se encuentre el consumidor (en épocas de recesión, mayor tendencia al ahorro, se comprarán productos con precios más bajos)
- ✓ En el mercado también se presentan variaciones en la reacción ante alzas y bajas en los precios, así un aumento de los precios suele resultar impopular y provocar contracciones en la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario en el caso de que se considere que va a subir el precio.
- ✓ En el caso de una disminución en los precios, lo normal es que aumente la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario por considerar los consumidores que el producto va a tener menores prestaciones o menor calidad e incluso que se va a retirar pronto del mercado.

- 
- ✓ El precio es un factor de rentabilidad, ya que la combinación entre margen y cantidad vendida determinan el beneficio de la empresa.
  - ✓ Factor de diferenciación frente a los productos competidores siendo una de las primeras comparaciones la que se realiza basándose en el precio, entre productos similares.
  - ✓ El precio es la única información disponible en muchas decisiones de compra, en estos casos se toma la decisión de compra en base al precio, bien por no disponer de más información o porque no se tiene la capacidad suficiente para valorar que es lo que vale ese producto.
  - ✓ Independientemente de todo esto hay que tener en cuenta que el precio es un componente del marketing mix y, como tal, deberá integrarse de forma coherente con el resto de las variables ya que son interdependientes entre sí.

Todas las decisiones que se toman con respecto a los elementos de la mezcla de mercadeo son de importancia crítica y no lo es menos la decisión acerca de qué precio pedir por el producto. La tarea de establecer los precios es reiterativa porque tiene lugar en un ambiente dinámico: los cambios en las estructuras de costos afectan la rentabilidad, nuevos competidores y nuevos productos alteran el equilibrio competitivo, los cambios en los gustos del consumidor y en los ingresos disponibles modifican los modelos establecidos de consumo. Siendo éste el caso, una empresa no sólo debe evaluar continuamente sus precios, sino también los procesos y los métodos que utiliza para llegar a esos precios.

El precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación del mercado y la rentabilidad de la empresa. Como se menciona anteriormente es la única variable estratégica de marketing que genera directamente ingresos, todas las demás variables generan costos; es decir, obtiene recursos para que la empresa siga en marcha mientras que las otras variables se incorporan al costo

---

y gasto de venta, por lo tanto es un factor importante en la toma de decisiones de la empresa.

### **3.2.3 Objetivos de la fijación de precios de venta**

Toda actividad de mercado, como y especialmente la fijación de precios, debería dirigirse a la obtención de una meta. En otras palabras, los gerentes deberían decidir su objetivo antes de determinar el precio propiamente dicho. No obstante por lógico que suene eso muy pocas empresas establecen o formulan explícitamente su objetivo en la fijación de precios.

Las principales metas de la fijación de precios, según (Bustamante, 2001) se orienta hacia:

a. Las utilidades:

Al seleccionar su maximización de utilidades o un rendimiento meta, la gerencia centra su atención en la generación de utilidades. Los objetivos de estas pueden fijarse a corto plazo o para periodos más largos.

El objetivo en la fijación de precios que consiste en ganar la mayor cantidad de dinero posible, probablemente sea adoptado por un número mayor de empresas que cualquier otro. En este caso, el problema radica en que la designación y maximización de utilidades tiene una connotación negativa. Algunas veces se asocia en la mente del público con la búsqueda desenfrenada de utilidades, precios altos y monopolios. Sin embargo, en la teoría económica o en la práctica de los negocios, la maximización de utilidades es perfectamente legítima. En teoría, si las utilidades se vuelven excesivas porque la oferta es escasa en relación con la demanda, esa industria atraería nuevos capitales. Y ello incrementaría la oferta y, con el tiempo, reduciría las utilidades a niveles normales.

La meta debería ser maximizar las utilidades sobre la producción total y sobre cada artículo que se comercialice. Así, un empresario puede maximizar sus utilidades

---

totales al vender algunos artículos a un precio prácticamente regalado, con tal de estimular la venta de otros.

b. Las ventas:

En algunas empresas, la atención de la fijación de precios por parte de la gerencia se centra en el volumen de ventas. En tales casos, la meta de fijación de precios puede ser aumentar el volumen de ventas o mantener o incrementar la participación en el mercado. Si la meta es el incremento del volumen de ventas, la fijación de precios casi siempre se expresa como un aumento porcentual en el volumen de ventas a lo largo de algún periodo, 1 o 3 años. Tal vez la empresa decida acrecentar su volumen por medio del descuento o aplicando otra estrategia agresiva de fijación de precios, lo cual posiblemente le cause una pérdida. Así pues, está dispuesta a sufrir una pérdida a corto plazo si el incremento de ventas permite a la compañía establecer en el mercado.

c. El mercado:

En algunas empresas tanto las grandes como las pequeñas, el principal objetivo en la fijación de precios consiste en mantener o aumentar la participación en el mercado de la empresa.

La participación puede ser un indicador más adecuado de su salud financiera que el rendimiento meta sobre la inversión, en especial cuando el mercado total está creciendo.

d. La estabilización de precios:

La estabilización de precios a menudo es el objetivo en las industrias donde una gran empresa es el líder de precios y el producto está muy estandarizado; por ejemplo, acero, gasolina. Una de las principales razones por las que se procura estabilizar los precios es evitar las guerras que ellas originan. No obstante, la adhesión al precio del líder de la industria no es tan rápido hoy como antes. Algunas veces, las empresas más

---

pequeñas venden a precios más bajos que los de la gran industria, sin que por ello sufran represalias de las grandes compañías.

e. La competencia:

Muchas de las empresas, cualquiera que sea su tamaño, fijan de modo consciente los precios de sus productos con el único fin de hacer frente a la competencia. Donde hay un líder de precios y el producto está muy estandarizado, la generalidad de las empresas sigue una política que consiste en imitar al líder.

Según (Kotler & Armtrongs, 2001) los compradores no usan el precio solamente como una medida de costo, los compradores también usan el precio como un indicador de la calidad del producto. Así cuando el precio es usado como un indicador del costo o sacrificio, un incremento del precio tiene el efecto de reducción de la demanda para el producto o servicio. Sin embargo, si el precio es utilizado como un indicador de calidad o beneficio, un incremento del precio tiene el efecto de incrementar la demanda.

Otros autores sugieren que no se utilice el precio como un indicador de calidad del producto o servicio, a menos que exista una diferencia perceptible en el precio de referencia del comprador.

Establecer explícitamente los objetivos del precio es el primer paso dentro del proceso de fijación de precios. Estos objetivos representan los fines que se pretenden lograr con el precio, por tanto, orientan a los restantes pasos de este importante proceso (a saber: estimación de la demanda, de los ingresos y de los costos; análisis de costos, precios y ofertas de la competencia; selección de la estrategia de precios; y determinación del precio final).

Al hablar de los objetivos del precio, cabe destacar la siguiente afirmación de (Kotler & Armtrongs, 2001):

Sea cual fuere el objetivo, las organizaciones que utilicen el precio como herramienta estratégica se beneficiarán más que aquellas que simplemente dejen que los costos o el mercado determinen su precio.

---

### 3.2.4 Factores que influyen en la fijación del precio de venta

El precio de un producto no debe ser una cifra cualquiera que el empresario señala con un beneficio, sino que se trata del resultado de un riguroso cálculo en el que intervienen varios factores. Por ello, antes de fijar el precio de un producto resulta imprescindible saber qué es lo que se va a vender: la cantidad/calidad del producto y todos sus servicios correspondientes. Estos servicios hacen del producto algo más que un bien físico objetivo, transformándolo en ese complejo perfil de satisfacciones en el que se convierte.

Las decisiones de una empresa sobre la fijación de precios son influidas tanto por factores internos como por factores ambientales externos. Entre los factores internos se incluyen los objetivos de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

Según (Kotler & Amstrong, 2003) los factores internos que influyen en las decisiones sobre fijación de precios son:

✓ **Objetivos de Mercadotecnia**

La empresa debe tomar una decisión sobre la estrategia para su producto. Si ya eligió su posicionamiento, entonces la estrategia de fijación del precio, no presentará mayores complicaciones. La empresa podría tener otros objetivos, y mientras más claros los tenga, más fácil será fijar el precio. Entre los objetivos más comunes se cuentan la supervivencia, la maximización de los ingresos y de la participación en el mercado, así como el liderazgo con un producto de calidad.

✓ **Estrategia de la mezcla de mercadotecnia**

El precio es solo una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos a este respecto. Las decisiones sobre precios deben coordinarse con las decisiones sobre diseño, distribución y promoción

---

del producto de manera que conformen un programa de mercadotecnia efectivo. Las decisiones que se toman para otras variables de la mezcla podrían influir en las decisiones sobre el precio.

Por lo tanto, se debe tomar en consideración el total de la mezcla de mercadotecnia al fijar los precios. Si el producto se posiciona de acuerdo con otros factores, entonces las decisiones sobre calidad, promoción y la distribución influirán enormemente en el precio. Si el precio es el factor clave de posicionamiento, entonces, el precio influirá sobre las decisiones respecto de los otros elementos de la mezcla. Al desarrollar el programa de mercadotecnia, la empresa casi siempre tomará en consideración simultánea todas las decisiones.

Factores externos que influyen en las decisiones sobre la fijación de precios:

✓ El mercado y la demanda

Los costos determinan el límite inferior de los precios, mientras que el mercado y la demanda hacen lo propio con el superior. Tanto los consumidores como los compradores industriales equiparan el precio de un producto o servicio con los beneficios de poseerlo; por eso, antes de fijar los precios, se debe conocer la relación entre dichos factores respecto de su producto.

✓ Percepción del precio y el valor por parte de los consumidores

El consumidor es quien decide si el precio de un producto es el adecuado. Al fijar los precios, la empresa debe tomar en consideración la manera en que el consumidor percibe el precio y como estas percepciones influyen en la decisión de compra del consumidor. Cuando los consumidores adquieren un producto, cambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (las ventajas de tener o utilizar el producto). La fijación de precios efectiva y orientada hacia el comprador implica conocer los valores que este otorga a los beneficios que recibe del producto y fijar un precio que vaya de acuerdo con ese valor.

---

✓ Análisis de la relación precio-demanda

Las diferencias de precios implicarán diferentes niveles de demanda. La relación entre el precio y el nivel de demanda resultante aparece en la curva de demanda que muestra el número de unidades que el mercado adquirirá en un periodo determinado según el precio.

La mayoría de las empresas trata de medir sus curvas de demanda, y el tipo de mercado es lo que marca la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado como resultado de las diferencias entre los precios, pero si la empresa se enfrenta a la competencia, su demanda a precios diferentes dependerá de si los precios de la competencia se mantienen constantes o varían con los de aquella.

✓ Elasticidad del precio de la demanda

Es necesario conocer la elasticidad del precio, es decir que tanto responde la demanda a los cambios de precios. Si la demanda apenas varía con un pequeño cambio en el precio. Diremos que es inelástica. Si cambia mucho, la llamaremos elástica.

Los compradores están menos sensibles ante los precios cuando el producto es único o cuando es de gran calidad, tiene prestigio o exclusividad. También cuando es difícil encontrar un sustituto o no hay otro cuya calidad no sea comparable. En última instancia, cuando el gasto total en un producto es relativamente bajo en relación con sus ingresos o cuando se comparte con otros. Si la demanda es elástica, en general los vendedores considerarán reducir el precio, pues un precio bajo dará lugar a más ingresos totales.

✓ Precios y ofertas de los competidores

Otro factor externo que influye en las decisiones de la fijación de precios son los precios de la competencia y sus posibles reacciones ante las medidas respectivas de la propia compañía. La empresa necesita conocer los precios y la calidad que ofrece cada

---

competidor. Una vez que conoce sus precios y lo que ofrecen, puede utilizar esta información como punto de partida para fijar sus precios.

✓ Otros factores externos

En el momento de fijar sus precios, la empresa debe analizar otros factores de su ambiente externo. Por ejemplo, las condiciones económicas pueden repercutir enormemente en los resultados de sus estrategias de fijación de precios. Factores económicos como la inflación, auge o recesión y tasas de interés influyen en las decisiones sobre precios porque tienen que ver tanto con los costos de producir un artículo como con la manera en que los consumidores perciben el precio y el valor del mismo.

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a que tipo de mercado está enfocado el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones, una mala fijación de precios es la responsable de una escasa demanda de un producto.

### **3.3 Métodos de fijación del precio de venta**

Se van a analizar a continuación aquellos métodos que realmente se utilizan en la práctica. El primero de ellos, el análisis basado en los costos, es el más típico de empresas fabricantes, mientras que el segundo, el de costo total más el beneficio deseado, es un método que utilizan habitualmente las empresas que no fabrican, sino que sólo comercializan los productos. El último de los métodos que se va a explicar, el de fijación de precios según la competencia, es empleado tanto por empresas fabricantes como por comercializadoras.

---

### 3.3.1 Método basado en el análisis de costos

Este método suele ser utilizado por empresas fabricantes de una cierta importancia, ya que requiere no sólo llevar una adecuada contabilidad para tener los datos necesarios sobre los costos de la empresa, sino poder realizar una investigación comercial para disponer de información sobre el posible comportamiento del mercado. El método tiene cinco etapas: (Diaz, 2010)

#### a. Evaluación de los costos fijos de la empresa

En esta etapa se determinan y analizan contablemente los costos de la estructura empresarial fija, esto es, el costo necesario para el funcionamiento de la empresa con independencia de que se produzca o no. El costo fijo, desde el punto de vista económico en el que se considera que todo lo que se produce se vende, es fijo en su globalidad. Sin embargo, como en la realidad esto no sucede, se da la paradoja de que los costos fijos totales son variables por unidad producida, y lo que más interesa aquí, por unidad vendida. No es que los costos fijos totales deben de ser fijos en la teoría de Marketing, sino que la repercusión de estos costos fijos será diferente según se vendan más o menos unidades de producto.

#### b. Evaluación del costo variable

En esta etapa se debe llegar a determinar el costo variable por unidad producida. Aunque no sea estrictamente cierto, para simplificar se va a considerar que el costo variable es variable en su globalidad, pero fijo por cada unidad a fabricar. Es un costo que se relaciona directamente con la producción y, cuando ésta se interrumpe, los costos variables desaparecen.

Se trata de determinar costos que se derivan del valor que se va añadiendo a la producción y abarcar desde las materias primas hasta los costos comerciales no fijos, como las comisiones de los vendedores, costos de transporte, etc.

---

Con este cálculo de los costos totales de la empresa, se puede pasar a realizar el paso siguiente, que es la determinación del punto de equilibrio.

c. Determinación del punto de equilibrio

Establecida la estructura de costos de la empresa, se pasa a determinar el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, aquel punto donde el beneficio es cero o, dicho de otra forma, donde los ingresos se igualan a los costos.

Según (Díaz, 2010) los ingresos vendrán definidos por el número de unidades producidas (Q) multiplicado por el precio de venta (P):

$$I = P \times Q$$

Los costos totales (CT) ya se han determinado sumando los costos fijos (CF) y los variables (CV):

$$CT = CF + CV$$

Como el punto de equilibrio viene dado por el punto en el que se cumple:

$$P \times Q = CF + CV$$

El nivel de ventas necesario para alcanzarlo dependerá del precio del producto, que es la variable a determinar. Dicho de otra forma, hay un punto de equilibrio para cada precio de venta, ya que para cada uno de los precios de venta posibles habrá una curva de ingresos diferente. Por esta razón, no se puede determinar un solo punto de equilibrio, sino que es necesario hacer diferentes cálculos para averiguar los posibles puntos de equilibrio que habría a los distintos precios.

d. Cálculo del mercado potencial a distintos precios

Un mismo producto puede tener distintos precios, según cuál sea su marca, su calidad o la imagen que se tiene del mismo. Cuando se habla del mercado potencial de un producto a distintos precios, se está haciendo referencia al número de personas que podrían llegar a comprar, a esos precios, el producto genéricamente considerado.

---

Ahora bien, el mercado potencial del producto estará formado por pequeños mercados potenciales para cada una de las marcas que existan. A la hora de fijar el precio del producto de la marca de la empresa, hay que calcular primero el mercado potencial del producto genérico a distintos precios, para luego averiguar la parte del mercado potencial que la empresa puede conseguir, con lo que se hace referencia a la marca y no al producto.

En el momento de calcular el mercado potencial del producto a distintos precios no hay que olvidar, sin embargo, que el precio del producto se asocia normalmente con la calidad del mismo, y que los distintos niveles de precio no sólo condicionan el tamaño del mercado potencial, sino también los segmentos de mercado a los que va a dirigirse el producto.

Por ello, una vez que se han calculado los distintos puntos de equilibrio que habría para cada uno de los precios, hay que calcular la demanda potencial que existiría en cada caso. Este cálculo tiene por objeto averiguar los posibles beneficios o pérdidas que tendría la empresa si fijara el precio del producto a las distintas hipótesis.

#### e. Fijación del precio

Las fases anteriores sirven para orientar la decisión del precio que se va a fijar al producto. Pero esa decisión supone un gran riesgo, ya que la empresa no sabe con seguridad el volumen de ventas que realmente va a conseguir, aunque sí sepa el precio. La empresa va a decidir fijar un precio determinado, teniendo en cuenta el mercado potencial del producto y las previsiones acerca de la parte de ese mercado que puede conseguir. Además, se debe tener presente que el comprador, a la hora de decidir la compra de un producto de una marca concreta, no va a tener como única motivación el precio.

En este momento, la empresa ya puede tomar la decisión sobre la fijación de precio, ya que tiene los datos sobre sus costos y los diferentes puntos de equilibrio, por un lado, y sobre los ingresos previstos a los distintos precios, por otro. Por ello, el paso final antes de tomar la decisión es calcular los beneficios o pérdidas que tendría a los

---

distintos precios, teniendo en cuenta la demanda prevista para cada uno de ellos y los costos que tendría en cada caso.

### **3.3.2 Método basado en el costo total más el beneficio deseado**

Este método es uno de los más simples de fijación de precios, ya que consiste, solamente, en sumar al costo total de un producto el beneficio deseado. (Diaz, 2010)

Este método es muy utilizado por los comercializadores de productos y menos por los fabricantes, debido a que tiene la siguiente limitación: el método no tiene en cuenta que existen distintos tipos de costos que se ven afectados de forma diferente por variaciones en la producción total y, por supuesto, por variaciones en las ventas.

Al utilizar este método se debe partir de la premisa de que toda la producción prevista se venderá. Si se producen menos unidades de las previstas o se venden menos unidades de las producidas se tendrá que vender cada unidad de producto a un precio más alto, con el objetivo de cubrir todos los costos y obtener el mismo beneficio previsto en el primer momento.

Pero resulta obvio que si el producto no es rentable y hay que reducir la producción, no es conveniente aumentar el precio unitario.

En definitiva, la dificultad con la que se enfrenta el fabricante que decida utilizar este método para fijar el precio de su producto consiste en que no tiene en cuenta la demanda de mercado.

Sin embargo, este método es muy utilizado por los intermediarios, mayoristas y detallistas. Un detallista paga cierta cantidad de dinero para comprar los productos que va a vender. Esa cantidad de dinero sería el costo de adquisición, que es fácil de calcular simplemente por la suma de las facturas de sus compras.

Aunque dicho costo de adquisición no sea exactamente igual a lo que, para el fabricante, supone el costo total, tiene la ventaja de su rápida determinación.

---

Después, al costo de adquisición le agrega una cantidad (margen). Ese margen se calcula de manera que sea suficiente para cubrir los gastos generales de funcionamiento del establecimiento y dejar todavía un beneficio razonable.

En este caso, según (Díaz, 2010) convendría cambiarle el nombre al método, ya que en lugar de ser “costo total más beneficio deseado”, se convierte en “precio de compra más margen”. Evidentemente, el concepto de precio de compra no coincide con el de los costos totales del intermediario, ya que para alcanzar éstos habría que añadir al precio de compra todos los demás costos de local, sueldos de empleados, luz, etc. Tampoco el beneficio deseado coincide con el margen, ya que éste se calcula de tal manera que pueda cubrir suficientemente todos los costos fijos o variables que se han mencionado, más el beneficio correspondiente.

Al utilizar este método, el intermediario puede fijar un margen igual para todos los productos, diferente para cada línea de productos o diferente para cada uno de los productos. Esta decisión suele depender del número de artículos que tenga en su mezcla (si son pocos se puede fijar un margen diferente para cada uno), del número de líneas y de las ventas que realice de cada una de ellas.

### **3.3.3 Método basado en la competencia**

En determinadas ocasiones a la empresa le interesa fijar sus precios teniendo en cuenta no sus costos, sino los precios de otros competidores. Ante los competidores, la empresa puede adoptar tres actitudes básicas: poner sus precios iguales o similares a los de la competencia, poner los precios siempre más bajos o ponerlos siempre más altos. (Díaz, 2010)

#### **a. Sistema de la paridad competitiva**

La empresa, en determinadas situaciones, puede decidir fijar un precio a su producto más o menos parecido al precio de los productos de la competencia.

---

Una de las más tradicionales se daría en aquellas ocasiones en las que el mercado es muy competitivo, el producto no se diferencia mucho de los de la competencia y es muy conocido.

En cierto modo, este método refleja unas condiciones de mercado que recuerdan a las que se dan en una competencia perfecta. Es decir, no existe apreciable diferenciación de productos; compradores y fabricantes del producto están bien informados, y los compradores no tienen un claro control sobre el precio de venta.

El mismo método se aplica con frecuencia cuando el mercado está dominado por unos cuantos fabricantes, esto es, cuando la estructura de mercado es un oligopolio. Esto se debe a que el oligopolista, para maximizar sus beneficios, debe poner un precio a su producto que se parezca a los precios de la competencia. Si un oligopolista vende su producto a un precio superior al de los productos de la competencia, reducirá sus ingresos totales, ya que venderá menos unidades de producto. Si lo vende a un precio inferior, los otros oligopolistas responderán inmediatamente bajando sus precios, terminando todos ellos con similar participación de mercado a la que tenían antes y con una disminución de ingresos proporcional a la reducción del precio.

b. Fijación de precios por debajo del nivel competitivo

Este método suele ser el que utilizan los hipermercados y las tiendas de descuento. Estos establecimientos operan según el principio de márgenes bajos y abundante volumen de ventas, además de seguir una política de pronto pago y eliminación de algunos servicios, como transportar el producto al domicilio del comprador. Para poder atraer a un gran volumen de compradores, los precios de algunos de sus productos tienen que ser excepcionalmente bajos para ser capaces de llamar la atención y que al consumidor le compense realizar la compra en este establecimiento.

---

En general, suele ser utilizado por aquellas empresas que, aunque tengan márgenes menores, prefieren una gran cuota de mercado con productos o en segmentos de mercado en los que la elasticidad de la demanda sea elevada.

c. Fijación de precios por encima del nivel competitivo

Esta estrategia de fijación de precios suele dar buenos resultados en el caso de que se trate de productos selectos, de establecimientos que han adquirido determinado prestigio o de productos de gran calidad técnica. Los precios se fijan siempre más altos que los de la competencia porque la empresa quiere dar una imagen de calidad y prestigio a sus productos, partiendo de la base de que el comprador suele asociar precio y calidad.

De lo mencionado anteriormente se deduce que el método dirigido hacia los costos incluye el cálculo del costo variable unitario, costos fijos asignados por unidad y un pronóstico del volumen de ventas esperado. Los costos desempeñan un papel básico para desarrollar la estrategia de fijación de precios, pero no deberían determinar nunca los precios. La fijación estratégica de precios, requiere partir de una estrategia; es decir, de un análisis de costos internos que implica en sí mismo un estudio de sensibilidad financiera y de la estructura de costos. El análisis de las fuerzas externas del mercado implica un estudio constante de la respuesta de los clientes ante algún cambio en el precio y de la respuesta de la competencia ante ello.

Una vez que el precio es el resultado de una estrategia directiva que incluye el análisis de los costos internos y de las fuerzas externas de mercado, se requiere evaluar la estrategia, desde el objetivo hasta los diferentes procedimientos administrativos que se llevaron a cabo para lograrla, con ello se busca generar acciones correctivas o recomendaciones de lo que sí está funcionando en la búsqueda de rentabilidad de la empresa.

Básicamente, las políticas de precios de una empresa, y en este caso de una MIPYME, determinan la manera en que se comportará ésta en cuanto a precio de

---

introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etc.

La MIPYME puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, entrar a un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto, y por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir, en todos los casos, los costos en los que incurre, sin olvidar los márgenes de ganancia.

### **3.3.4 Fijación de precios por contrato**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO, la agricultura por contrato se puede definir como la producción agrícola realizada a través de un acuerdo entre los productores y los compradores que establece las condiciones para la producción y comercialización de la cosecha. Generalmente, el productor se compromete a entregar las cantidades acordadas de un determinado producto. Debe respetar las normas de calidad del comprador y entregar el producto de acuerdo con el plazo establecido. A su vez, el comprador se compromete a adquirir el producto y, en algunos casos, a suministrar apoyo durante el proceso de producción, por ejemplo en forma de insumos, preparación del suelo y asesoramiento técnico.

#### **✓ Acuerdos sobre precios**

Según (Eaton & Shepherd, 2002) los acuerdos sobre pagos y precios son los componentes más discutidos y más delicados en todos los contratos de agricultura. La escogencia de cuál estructura de precios se ha de usar es influenciada por aspectos tales como si el cultivo es para el mercado local o para el externo, la naturaleza estacional de la producción y el grado de competencia en el sistema de comercialización. La aplicación de fórmulas transparentes de precios es crucial y el esbozo de una clara estructura de formación de precios y la organización de un método práctico de pagos estimulan la confianza y la buena voluntad. Existen varias formas de

---

calcular los precios que se ofrecen a los agricultores y entre ellas se incluyen: precios fijos; precios flexibles; precios calculados con base en precios de entrega en el mercado; precios en consignación; y precios combinados.

- a. Precios fijos: El método más común es el de precios fijos. La práctica consiste usualmente en ofrecer a los agricultores precios fijos al comienzo de cada temporada. En casi todos los casos los precios fijos están relacionados con las especificaciones de clasificación. En el cálculo de los precios existe la tendencia por parte de los patrocinadores a adoptar un enfoque cauteloso debido al peligro de las fluctuaciones en los precios de mercado. Generalmente, las fórmulas de precios fijos son las ideales para los patrocinadores; sin embargo, cuando existen salidas alternativas, los agricultores pueden considerar tales arreglos desventajosos si los precios aumentan en el mercado abierto. Para los administradores, las fórmulas de precios fijos son preferibles tanto para propósitos de presupuesto como de comercialización, aunque ellos siguen obligados a comprar el producto a los precios estipulados en el contrato aún si los precios del mercado abierto disminuyen por debajo de los precios fijados. La estructura de precios fijos es ampliamente usada por las tabacaleras.
- b. Precios flexibles: Esta estructura se aplica a precios calculados con una fórmula relacionada con los cambiantes mercados local y global. Esta forma de definir precios es común en, por ejemplo, la industria del azúcar en la que el precio final pagado al agricultor se conoce solamente después de que el azúcar procesado ha sido vendido. Los agricultores son pagados con base en una fórmula que tiene en cuenta los costos de elaboración convenidos y otros costos del patrocinador, así como los precios mundiales en un determinado período. Los precios de los productos comercializados internacionalmente, para los cuales hay pocas categorías de calidad, si es que las hay, son fácilmente obtenibles y también deberían ser puestos a disposición de los agricultores.
- c. Precios calculados con base en precios de entrega en el mercado: Los pagos hechos con base en los precios de entrega en el mercado pueden ser muy complejos y a menudo conducen a malos entendidos y disputas. Tal arreglo elimina

---

las garantías de ingresos de los agricultores pero los habilita para aprovechar completamente los altos precios del mercado. El principal problema con este enfoque es que patrocinadores y agricultores deben llegar a un común acuerdo sobre lo que es un precio relevante para la mejor calidad que el agricultor contratado espera producir. En la mayoría de los casos el sistema de precios del mercado abierto no es satisfactorio porque los agricultores no tienen control sobre el precio que reciben ni conocimiento de cómo se calcula.

- d. Precios en consignación: Los precios calculados después de que el producto ha sido comercializado y vendido pueden ser considerados como otra forma de precios de entrega en el mercado. Esta forma de pago es llamada normalmente "en consignación" y es usada principalmente por los pequeños promotores informales. Ellos descuentan una comisión de los ingresos del agricultor y, al mismo tiempo, deducen los costos de semillas y fertilizantes entregados con anticipación a los agricultores. Los acuerdos de precios en consignación raramente se encuentran en proyectos de agricultura por contrato bien estructurados y, más bien, se les evita.
- e. Precios combinados: Bajo este sistema se paga un precio base acordado al momento de la venta o al final de la temporada de cosecha. El precio final se calcula una vez que el patrocinador ha vendido el producto, y depende del precio que prevalezca en el mercado. Si el producto se vende en fresco, el segundo precio puede calcularse, normalmente, dentro de un mes. Cuando el producto es elaborado puede tomar mucho más.

### **3.4 Competitividad**

#### **3.4.1 Definición**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

---

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa. (Valiotti, 2008)

Ventaja comparativa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Para Michael Porter, en su artículo "Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia", citado por (Chavarría, Sepúlveda, & Rojas, 2002) esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

La competitividad es un proceso de transformación que conlleva un análisis crítico en torno a quienes serán sus ganadores y quienes sus perdedores, cuáles serán sus beneficios y cuáles sus costos, y sobre todo, cuál de estos será mayor. Así, se puede beneficiar a determinados actores económicos en detrimento de aquellos que no están en condiciones de competir, lealmente, en el mercado. Su desventaja puede tener varias causas, como tamaño de la empresa, acceso a activos, retraso tecnológico, zona geográfica donde están ubicados, poco acceso a la información, dificultades derivadas de la infraestructura y mano de obra menos calificada o menos productiva.

Recurriendo a los conceptos anteriores tenemos que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional.

---

Según (Saavedra, 2012) al referirse a “competitividad” no se puede dejar de lado el trabajo de Porter, quien se refiere a la “Ventaja competitiva” como la clave de la competitividad. Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean. A este respecto, estudios señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado más bien por: la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda.

### **3.4.2 Niveles de medición de la competitividad**

El plano operativo de la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, del producto analizado y del objetivo específico que se persigue alcanzar con el análisis.

El enfoque sistémico, según (Rojas & Sepúlveda, 1999) distingue cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la competitividad: el nivel ‘meta’, el nivel ‘macro’, el nivel ‘meso’ y el nivel ‘micro’.

#### ✓ Nivel meta

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación.

#### ✓ Nivel macro

En este ámbito aparecen elementos de carácter social (como la inseguridad ciudadana), y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan

---

sustancialmente el comportamiento productivo. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible. Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

✓ Nivel meso

En este espectro se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos.

✓ Nivel micro

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados (traducido en costos de transporte).

Cada nivel de análisis corresponde a diferentes estrategias e instrumentos de política. “Al nivel de la empresa (micro), la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. Al nivel meso, es el resultado de estrategias de cooperación/competencia de un grupo de organizaciones y al nivel regional o nacional, principalmente el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económicos o sociales”.

---

### 3.4.3 Factores de medición de la competitividad

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO, estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico: (Rojas, Romero, & Sepúlveda, 2000)

#### a. Factores internos a la empresa

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

#### b. Factores sectoriales

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- ✓ Mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- ✓ Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- ✓ La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- ✓ La promoción de la competencia.

---

c. Factores sistémicos

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- ✓ acceso al financiamiento
- ✓ a infraestructura tecnológica e institucional

d. Los factores de desarrollo microeconómico

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que establece las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- ✓ La capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- ✓ Los nuevos esquemas organizacionales
- ✓ Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- ✓ Recursos humanos

Para saber los factores que determinan la competitividad, como bien dice Michael Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son estos factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

---

Según una investigación sobre Competitividad e Innovación en las MIPYMES, realizada por el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia en España (Cárdenas, 2010), señalan que a partir de su definición elaborada sobre competitividad se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, etc. Todas y cada una de las áreas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han ido sucumbiendo, y siempre para los que sobrevivieron surge un nuevo reto, superación, y nuevamente, otro reto.

De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad y de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las MIPYMES.

### **3.5 Target Costing como estrategia competitiva**

#### **3.5.1 Definición**

El Target Costing o costeo objetivo es un proceso, mediante el cual se obtiene el costo de un producto o servicio, a partir de un precio de venta estratégicamente fijado, y teniendo en consideración la obtención de un margen de utilidad esperado para ese producto o servicio, que debe estar definido por la dirección de la empresa. (Di Stefano, 2001)

Las definiciones existentes abarcan desde aquellas que lo reducen a un simple mecanismo de cálculo de costos, hasta las que lo conciben como una parte del sistema de gestión. El Target Costing puede definirse como un instrumento de gestión de costos para reducir los costos totales de un producto a lo largo de todo su ciclo de vida,

---

con la ayuda de los departamentos de producción, ingeniería, investigación, desarrollo, marketing y finanzas.

Analizando desde un punto de vista absolutamente práctico, podemos decir que consiste en un proceso de obtención del costo de los bienes o servicios a partir del precio de venta esperado o disponible, al cual se le restan los beneficios deseados para arribar a un valor de costo que pasa a constituirse en el objetivo a cumplir por parte de la organización a lo largo de todo su ciclo operativo, respetando de esta manera, las metas de precio y beneficio que constituyeron los parámetros fijos que sustentaron el cálculo del costo objetivo. En síntesis, es un proceso totalizador que va “desde adelante hacia atrás”, iniciándose en el precio que está dispuesto a pagar el consumidor como elemento disparador de todo el proceso operativo y su correlato económico.

El costeo objetivo es un proceso de reducción de costos a lo largo de toda la vida del producto y no de control de costos.

### **3.5.2 Metodología**

- a. Fijación del precio de venta objetivo del producto en el contexto de las necesidades del mercado y de la estrategia de la competencia: Se deben determinar las necesidades no satisfechas de los actuales o potenciales clientes, teniendo en cuenta la evolución de la competencia en este terreno, y estudiar el importe que el mercado está dispuesto a pagar, considerando la mayor cantidad de variables posibles relacionadas con la situación económica en general, el mercado en particular y el producto y sus bienes competitivos o sustitutivos en forma específica. Toda esta información se debería obtener básicamente de investigaciones de mercado. El proceso de cálculo del costo partiendo del mercado empieza por la identificación del precio de venta objetivo. Este precio debe reflejar el valor percibido del producto a los ojos del cliente, la funcionalidad relativa anticipada y el precio de ventas de los competidores, así como los objetivos estratégicos de la empresa para el producto.

- 
- b. Determinación del margen de beneficio deseado o “Target profit”: La empresa debe definir el beneficio que considera satisfactorio por la venta de un determinado bien o servicio y esta decisión debe hallarse inserta en la planificación estratégica de la organización.
  - c. Cálculo del costo objetivo que debe ser alcanzado: el costo objetivo surge como diferencia entre el precio de venta esperado (punto 1) y el margen de beneficio deseado (punto 2).
  - d. Predeterminación del costo alcanzable de los productos sobre la base de la información disponible acerca de procesos reales similares: el costo actual o corriente es el costo que se erogaría para obtener un determinado producto dentro del contexto productivo y tecnológico actual. Se deben repasar los costos corrientes de producción, y ajustar dicho costo para incluir todas las ideas de reducción de costos que todavía no han sido implementadas y calcular un costo “como si”, que representa el costo de fabricar el producto como si la empresa hubiera realizado ya todas las actividades identificadas para reducir costos, a través de distintos métodos y procesos de reducción de costos.
  - e. Análisis de los desvíos: la desviación entre el costo predeterminado admisible en principio y el costo objetivo fijado como meta, deberá ser analizada, optimizando la concepción del producto y las operaciones que conformen su proceso productivo tratando de acercar los costos actuales a los enmarcados como costo objetivo. Sin dudas esta etapa marca el punto crítico y vital del proceso de “Target Costing”, dado que requiere una actividad coordinada y cooperativa entre distintos sectores de la empresa, que deben lograr acuerdos para compartir entre todos el valor total o costo máximo admitido, tarea que generalmente se ve reflejada en el establecimiento de cupos o montos máximos para cada actividad o sector, por ejemplo valor total de los materiales, costos de conversión en planta, costos de comercialización, costos de diseño, etc. (Capasso, 2010)

---

### 3.5.3 Principios del sistema Target Costing

Los principios fundamentales en los que se basa el Target Costing son:  
(González, 2004)

- a. El precio lidera al costo: el Target Costing se forma por el precio en el mercado competitivo al cual se le subtrae el margen de ganancia requerida.
- b. Enfoque en clientes: Comienza con las demandas del mercado. El rasgo del producto y el perfeccionamiento solo tiene lugar si se consideran: encontrar las expectativas del cliente, lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto y ampliación del segmento de mercado o del producto.
- c. Enfoques en diseño: Los conceptos que sostienen la orientación del diseño del plan son:
  - ✓ Los sistemas del cálculo del Target Costing administran costos antes que en ellos se incurran en lugar de después.
  - ✓ Los sistemas de cálculo de Target Costing desafían a ingenieros para mirar el impacto del costo del producto, la tecnología y los planes del proceso.
  - ✓ En los sistemas de cálculo del Target Costing participan todas las funciones de la empresa para examinar planes, así el producto o los cambios del diseño se hacen antes que el producto se fabrique.
  - ✓ Los sistemas del cálculo del Target Costing tienen en cuenta la ingeniería simultánea de productos y procesos, en lugar de la ingeniería secuencial, así, se reduce el tiempo de desarrollo y costo, lo que permite resolver los problemas desde el inicio del proceso.
- d. Equipos interfuncionales: En el cálculo del Target Costing, se utilizan equipos de productos y procesos, constituidos por miembros de la empresa, que representan la adquisición de los materiales, la contabilidad de costos y los servicios de apoyo.

- 
- e. Orientación del ciclo de vida: Los conceptos principales que determinan la orientación del ciclo de vida son:
- ✓ Desde el punto de vista del cliente, el enfoque del ciclo de vida que minimice el costo de propiedad del producto, esto significa reducir los costos de utilización, reparación y disposición del producto.
  - ✓ Desde el punto de vista del productor, el enfoque del ciclo de vida que minimice los costos de desarrollo, producción, comercialización, distribución, apoyo reparación y de disposición.
- f. La cadena de valor extendida: el cálculo del Target Costing involucra a todos los miembros de la cadena de valor como proveedores, distribuidores y proveedores de servicio. Los esfuerzos para la reducción de costos se desarrollan a través de la cadena de valor mediante una relación de colaboración con todos los miembros de la empresa extendida. El sistema de cálculo de Target Costing está basado en relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosa con los proveedores y otros miembros de la cadena de valor como distribuidores y recicladores.

#### **3.5.4 Diferencia entre el Target Costing y el costeo tradicional**

La diferencia entre el costo estimado y el Target Costing es la cifra que se ha de salvar tanto mediante las técnicas de reducción de costos (mejora continua) como la optimización del diseño del producto (ingeniería del valor) adecuando el valor aportado por la diferentes funciones que ofrece el producto al demandado por los clientes con la matriz de calidad; que combina términos como calidad o atributos, función o desarrollo/evolución permitiendo las comparaciones con los competidores. (González, 2004)

La mejora continua influye a la vez en otras variables culturales que rodea a la organización y es de aplicación a todas las áreas operativas y no operativas de la empresa.

---

El proceso de aplicación del Target Costing sería la orientación hacia el mercado considerado tanto a los consumidores potenciales como a los competidores fijando un plan estratégico para determinar el producto a ofrecer y el margen deseado, una vez conocido el precio de venta que están dispuestos a ofrecer los demandantes.

En resumen el Target Costing utiliza un enfoque de fijación de precios, en el cual primero se fija el precio objetivo que están dispuestos a pagar los clientes por un producto o servicio. Una utilidad de operación objetivo por unidad se resta al precio objetivo para determinar el costo objetivo por unidad. El reto para la organización es hacer las mejoras necesarias en sus costos mediante la ingeniería de valor y el mejoramiento continuo.

El Target Costing es mucho más que una simple técnica para establecer costos, pues implica un mecanismo integrado para unir, coherentemente, las diversas áreas funcionales de la empresa.

Haciendo una definición sencilla, se puede decir que el Costeo Objetivo es un instrumento de gestión para reducir los costos totales de un producto a lo largo de su ciclo de vida, involucrando a todos los sectores de la empresa que participan en el proceso de producción.

Tradicionalmente, la gestión vinculada al esquema de determinación de precios y costos, presentaba una secuencia que comenzaba por la acumulación de costos, a los cuales se agregaba determinado margen de utilidad para definir lo que llegaría a ser, la pretensión de la empresa en materia de precio de venta; sin embargo debido a la evolución tecnológica, otros factores, cambios y tras la aparición del denominado Costeo Objetivo, las operaciones deben ser inversas, es decir, se parte del precio de venta, se disminuye el margen de utilidad y se llega al Costeo Objetivo o Target Costing.

---

#### **IV. HIPÓTESIS**

La fijación del precio de venta del producto incide en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
Precio	Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler & Armtrongs, 2001)	Factores que influyen en la fijación del precio	Factores Internos	✓ Objetivos de Mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es su objetivo al fijar el precio de venta?               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La supervivencia.</li> <li>✓ El aumento de los ingresos.</li> <li>✓ Tener una buena participación en el mercado.</li> <li>✓ Mantener el liderazgo con un producto de calidad.</li> </ul> </li> <li>Ha definido y utiliza formalmente una política de fijación de precio de su producto</li> </ol>	Abierta  1: Totalmente en desacuerdo 2: Parcialmente en desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: Totalmente de acuerdo	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta
				✓ Estrategia de la mezcla de mercadotecnia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al fijar el precio de venta se toma en consideración el proceso de producción, la distribución y la promoción del producto</li> <li>¿Cómo fija el precio de venta del producto?</li> <li>¿Los precios en la finca son diferentes a los que cobra entregando el producto a domicilio?</li> <li>¿Qué factores considera para recargar el precio al producto?</li> <li>Tiene un plan de distribución para llevar el producto a sus clientes</li> <li>Asigna recursos al mercadeo (material publicitario)</li> </ol>	Abierta  1: Totalmente en desacuerdo 2: Parcialmente en desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: Totalmente de acuerdo	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
			Factores Externos	✓ El mercado y la demanda	<p>9. Al fijar el precio toma en consideración el mercado y la demanda</p> <p>10. Tiene definido su mercado objetivo y estrategias de comercialización</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta
				✓ Percepción del precio y el valor por parte de los consumidores	<p>11. ¿Cómo es el comportamiento de los precios en el mercado?</p> <p>12. ¿Cuáles son las principales características que poseen sus productos que más valoran sus clientes?</p> <p>13. ¿De qué manera incorpora estas características en el precio?</p> <p>14. ¿Cómo es el precio de sus productos respecto a los de la competencia?</p> <p>15. La fijación de precio es orientada hacia el cliente</p> <p>16. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	Gerente Propietario Fábricas Procesadoras de Tabaco	Entrevista Encuesta
				✓ Análisis de la relación precio-demanda	<p>17. ¿Cómo afecta la relación precio-demanda la fijación del precio?</p>	Abierta	Gerente Propietario	Entrevista
				✓ Elasticidad del precio de la demanda	<p>18. ¿Qué tanto responde la demanda a los cambios de precios?</p>	Abierta	Gerente Propietario	Entrevista

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
				✓ Precios y ofertas de los competidores	<p><b>19.</b> Maneja información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad del producto, ventas y precios)</p> <p><b>20.</b> Realiza una comparación permanente del precio del producto con el de los competidores</p> <p><b>21.</b> Ha establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a los competidores</p> <p><b>22.</b> Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia y en función de ello se fija el precio</p> <p><b>23.</b> ¿Quiénes son sus principales competidores?</p> <p><b>24.</b> ¿A qué precio vende el quintal de tabaco?</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta
				✓ Otros factores externos	<p><b>25.</b> ¿Qué factores externos toma en cuenta para la fijación de precios?</p>	Abierta	Gerente Propietario	Entrevista
		Métodos de fijación de precios	Método basado en el análisis de costos	<p>✓ Evaluación de los costos fijos</p> <p>✓ Evaluación del costo variable</p> <p>✓ Determinación del punto de equilibrio</p> <p>✓ Cálculo del mercado potencial a distintos</p>	<p><b>26.</b> ¿En base a que establece el precio de venta? ¿Por qué?</p> <p>✓ A los costos</p> <p>✓ A los costos más el beneficio que desea obtener</p> <p>✓ En base al precio de la competencia</p> <p><b>27.</b> ¿Toma en cuenta el volumen de producción para la fijación del precio?</p> <p><b>28.</b> ¿Sabe la diferencia entre costo y gasto? ¿Cómo determina si una salida de dinero representa un</p>	Abierta	Gerente Propietario	Entrevista

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
				precios ✓ Fijación del precio	costo o un gasto para la finca? 29. ¿Existen registros de todos los costos para la toma de decisiones de la finca? 30. ¿Qué tipo de registros se llevan para el control de la producción y cómo se realizan? 31. ¿En base a estos registros qué informes se generan? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Estos sirven para la toma de decisiones?			
			Método basado en el costo total más el beneficio deseado	✓ Costo total Beneficio deseado	32. Realiza informes sobre costos de la finca con el objetivo de planificar los costos tanto a corto, mediano y largo plazo 33. Programa actividades orientadas a la reducción de los costos 34. ¿Se realiza análisis de costo/beneficio? ¿Quién lo realiza?	Abierta	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta Observación
			Método basado en la competencia	✓ Sistema de la paridad competitiva ✓ Fijación de precios por debajo del nivel competitivo ✓ Fijación de precios por encima del nivel competitivo	35. ¿Quién se encarga de la reducción de costos? 36. ¿Cuáles son los principales costos de su finca? 37. ¿Qué factores componen los costos fijos y variables de la finca? 38. ¿Cuál es el procedimiento para realizar las adquisiciones? 39. ¿Cómo se registran las existencias de materia prima y productos? 40. ¿Lleva registros contables? ¿Quién los hace? 41. ¿Cómo se establece el precio del producto cuando se trabaja por contrato con las fábricas? ¿Se establece en algún documento o contrato? 42. ¿En caso de pérdidas de cosecha,			

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
		Agricultura por Contrato	Acuerdos sobre precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios fijos</li> <li>✓ Precios flexibles</li> <li>✓ Precios calculados con base en precios de entrega en el mercado</li> <li>✓ Precios en consignación</li> <li>✓ Precios combinados</li> </ul>	<p>estas son compartidas entre el productor y la fábrica?</p> <p>43. ¿Los precios de los insumos establecidos en el contrato son favorables?</p> <p>44. ¿El precio al que vende le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido?</p>			
<b>Competitividad</b>	Posición relativa de la empresa frente a su competencia y aptitud para sostenerla de forma duradera y mejorarla, si es posible. (González, 2004)	Factores de medición	Factores internos a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad tecnológica y productiva</li> <li>✓ Calidad de los recursos humanos</li> <li>✓ Conocimiento de mercado y adaptabilidad</li> </ul> <p>Relaciones adecuadas con clientes y abastecedores</p>	<p>45. ¿Utiliza tecnología en el proceso productivo? ¿Qué tipo?</p> <p>46. ¿Qué técnicas aplica para garantizar la calidad?</p> <p>47. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la finca?</p> <p>48. Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la finca</p> <p>49. Cuenta con el personal adecuado en cada etapa del proceso productivo</p> <p>50. Conoce el mercado, se siente con capacidad para enfrentar a la competencia</p> <p>51. Tiene buenas relaciones con sus clientes y con sus abastecedores de insumos</p>	Abierta 1: Totalmente en desacuerdo 2: Parcialmente en desacuerdo 3: Parcialmente de acuerdo 4: Totalmente de acuerdo	Gerente Propietario	Entrevista Encuesta Observación

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
			Factores sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales</li> <li>✓ Fortalecimiento redes cooperación horizontales</li> <li>✓ Cooperación vertical para optimizar tecnología y organizacionales</li> <li>✓ La promoción de la competencia</li> </ul>	<p><b>52.</b> ¿Qué tecnologías le exige el mercado?</p> <p><b>53.</b> ¿Pertenece a alguna asociación o cooperativa? ¿Qué beneficios le ha traído esta asociación?</p> <p><b>54.</b> ¿Tiene alianzas con otras empresas, en que le han beneficiado?</p> <p><b>55.</b> ¿Se desarrolla competencia entre productores?</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	<p>Gerente Propietario</p> <p>Fábricas Procesadoras de Tabaco</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
			Factores sistémicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso al financiamiento o Infraestructura tecnológica e institucional</li> </ul>	<p><b>56.</b> Tiene acceso a financiamiento</p> <p><b>57.</b> ¿Existen oportunidades de financiamiento para este sector?</p> <p><b>58.</b> Ha sido beneficiado por parte de organismos o programas con capacitación, investigación y tecnologías</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	<p>Gerente Propietario</p> <p>Fábricas Procesadoras de Tabaco</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>
			Los factores de desarrollo microeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La capacitación y gestión tecnológica de las empresas</li> <li>✓ Los nuevos esquemas organización</li> </ul>	<p><b>59.</b> Tiene acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, clientes o instituciones gubernamentales</p> <p><b>60.</b> Ha participado en investigaciones de nuevos procesos productivos o productos</p> <p><b>61.</b> En la finca se cuenta con un organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos</p>	<p>Abierta</p> <p>1: Totalmente en desacuerdo</p> <p>2: Parcialmente en desacuerdo</p> <p>3: Parcialmente de acuerdo</p> <p>4: Totalmente de acuerdo</p>	<p>Gerente Propietario</p> <p>Fábricas Procesadoras de Tabaco</p>	<p>Entrevista Encuesta</p>

---

Variables	Concepto	Dimensión	Sub variable	Indicador	Preguntas	Escala	Dirigido a	Instrumento
				<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eales</li> <li>✓ Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores</li> <li>✓ Recursos humanos</li> </ul>	<p><b>62.</b> ¿Se encuentra informado y como enfrenta el impacto que tienen los cambios económicos (la inflación, los cambios de precios, los cambios en las tasas de interés, entre otros)?</p>			

---

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance de la investigación y se formuló las hipótesis se procede a visualizar la manera práctica y concreta de responder a la pregunta de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica desarrollar el diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular del estudio, se debe realizar el plan o estrategia para obtener la información que se desea. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### **6.1 Tipo de investigación**

El objetivo final de cualquier investigación es hacer comprender mejor el mundo, a base de explicaciones comprensibles que permitan entender y tener expectativas fiables sobre los fenómenos. El instrumento clave es proponer generalizaciones que puedan obtenerse dependiendo muy directamente del paradigma general dentro del que se encuadre nuestra teoría y nuestros intereses.

La valoración de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí se realizó a través de esta investigación científica; para el desarrollo de esta investigación se tomó como base la objetividad, la observación crítica, la medición y comportamiento de las variables de estudio, en otras palabras se desarrolló la investigación desde un punto de vista filosófico pragmático.

Este paradigma sostiene que para los investigadores la importancia, está en las aplicaciones, lo que funciona, lo que resuelve y aporta respuestas a las preguntas de investigación. Al adoptar una postura pragmática se está aceptando la posibilidad de “colocar” múltiples paradigmas en un solo estudio y estar abierto a todas las posibilidades.

---

El pragmatismo rechaza la visión de que debe escogerse una de las categorías de la dicotomía cualitativa-cuantitativa sobre el contexto, va en contra tanto de que los resultados sean únicamente específicos de un ambiente en particular (enfoque cualitativo), como de que los resultados sean sólo una instancia de algún conjunto de principios generalizados (enfoque cuantitativo). Esta visión o paradigma adopta un enfoque explícitamente orientado por los valores frente a la investigación. Rechaza una aproximación sobre la incompatibilidad de los paradigmas y una visión única para efectuar estudios en cualquier campo del conocimiento. Refuerza el pluralismo y la sinergia. El pragmatismo traducido a la investigación mediante métodos mixtos implica elegir la combinación o mezcla de métodos y procedimientos que funcionan mejor para responder las preguntas de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

En este sentido, tomando en cuenta el resultado del punto de vista pragmático la investigación conlleva a una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo. Cuantitativo, dado que algunos de los resultados obtenidos se analizaron a través métodos estadísticos y bajo un orden bien estructurado con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Pero se afirma que la investigación se alinea más a un enfoque cualitativo ya que se utilizó mayormente la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Se valoró la fijación de precios de venta, propiamente a través de la determinación de la relación que existe entre la forma de fijación de precios utilizados por los productores de tabaco y el impacto que produce en la competitividad de las MIPYMES. Para lograr este propósito, se optó por un tipo de estudio correlacional, dado que se pretende la asociación de las variables antes mencionadas en un contexto y población particular. Además, el corte de toma de datos fue transversal, es decir, se tomaron datos en un tiempo y momento único.

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables,

---

miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. Desde luego, la explicación es parcial, pues hay otros factores vinculados. Cuanto mayor sea el número de variables que se asocien en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

## **6.2 Población y muestra**

Según datos proporcionados por la Delegación Territorial Estelí del Ministerio Agropecuario MAG (MAG, 2016), antes MAGFOR, para el ciclo agrícola 2014- 2015 se tienen 54 fincas productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, de estas hay 37 que pertenecen a fábricas procesadoras de tabaco y 17 son de productores independientes.

En la presente investigación la población se constituye por las 54 fincas productoras de tabaco que existen en el municipio de Estelí.

La selección de la muestra se llevó a cabo a través de un proceso no probabilístico, donde la elección de la muestra de la población no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación, se realizó un muestreo intencional, donde la muestra es representativa según la decisión del investigador.

---

La muestra que se analizó son las 17 MIPYMES productoras de tabaco del municipio de Estelí, es decir, los productores independientes, ya que la investigación está dirigida directamente a este sector.

Como se puede analizar, este tipo de muestreo no requiere tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema, como es el caso de las MIPYMES productoras de tabaco, las cuales son la unidad de análisis dentro de esta investigación, las que ofrecieron gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

### **6.3 Métodos de recolección de datos**

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación y la muestra de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables de análisis.

Para llevar a cabo esta investigación se eligieron las variables fijación de precios y competitividad. Se determinó que la variable dependiente (Y) es la competitividad, la cual se analizó con una naturaleza ordinal. Además, se utilizó la variable independiente (X) fijación de precios, la cual se analizó desde un punto de vista ordinal.

La competitividad se analizó a través de los factores que la generan y el grado de impacto de los mismos, según La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO, estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico.

Para poder medir estos factores se analizaron dentro de los internos propios de la empresa: la capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades,

---

relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital. Dentro de los factores sectoriales se analizaron los mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales, el fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales y verticales para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales y la promoción de la competencia. Para los factores sistémicos: el acceso al financiamiento y la infraestructura tecnológica e institucional. Por último los factores de desarrollo microeconómico: la capacitación y gestión tecnológica de las empresas, los nuevos esquemas organizacionales, estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores y los recursos humanos. (Rojas, Romero, & Sepúlveda, 2000)

Para establecer el dominio de las variables en estudio se inició la investigación a través de una fase exploratoria, observación documental, análisis y síntesis de fuentes primarias como tesis, libros y artículos de revistas sobre la fijación de precios en las MIPYMES, así también los factores determinantes de la competitividad.

También se utilizaron una serie de técnicas operacionales desde una dimensión estrictamente técnica para manejar las fuentes teóricas y bibliográficas empleadas tales como: subrayado, citas y notas de referencias bibliográficas, diagramas, gráficos e ilustraciones y presentación del trabajo escrito.

A partir de la observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos acerca de los temas abordados en esta investigación, como son la fijación de precios y la competitividad en las MIPYMES. Esta lectura inicial, fue seguida de varias lecturas más detenidas y exhaustivas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos con el propósito de extraer los datos útiles para esta investigación.

Según (Balestrini, 2002) la aplicación de la técnica de presentación resumida de un texto, permite dar cuenta, de manera fiel y en síntesis, acerca de las ideas básicas

---

que contienen la bibliografía consultada. Es importante destacar, que la técnica de presentación resumida asume un papel de relevancia en la construcción de los contenidos teóricos de la investigación; así como en lo relativo a los resultados de otras investigaciones que se han realizado en relación al tema y los antecedentes del mismo.

La técnica de resumen analítico, se incorporó para descubrir la estructura de los textos consultados, y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisaban conocer. La técnica de análisis crítico de un texto, contiene las dos técnicas anteriores, introduce su evaluación interna, centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas seguidas por el autor del mismo. De tal manera, que dada la importancia de las técnicas anteriormente descritas, se emplearon muy especialmente, en todo lo relativo al desarrollo y delimitación del momento teórico de la investigación.

Con el propósito de revelar las relaciones esenciales y características fundamentales del objeto de estudio, se introdujeron las técnicas de observación científica, la entrevista y encuesta con el propósito de interrogar a los propietarios de las MIPYMES productoras de tabaco del municipio de Estelí.

La investigación se llevó a cabo a través de procedimientos prácticos, retomando experiencia de autores en las variables de estudio y a partir de sus exploraciones, realizaron y comprobaron las concepciones teóricas.

Una herramienta de gran utilidad que se empleó, fue la técnica de la entrevista, la cual constituye la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. (Balestrini, 2002)

Esta técnica, dentro de la presente investigación, asumió una fase exploratoria conformada por preguntas abiertas, con un orden preciso y lógico, introduciendo un

---

plan flexible previamente preparado en relación a las cuestiones que son de interés al estudio y de cumplir con los objetivos del diagnóstico. Esto permitió profundizar en la investigación, incrementar la relación interpersonal y manejar información confidencial. (Ver anexo No. 1 y 2)

A partir de la información detectada con la técnica anterior se pudo diseñar más acertadamente el otro instrumento de recolección de información que se aplicó: la encuesta. (Ver anexo No. 3)

La encuesta facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. Es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el entrevistador y el encuestado con excelente eficacia para captar los pensamientos del entrevistado con respecto al sistema vigente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Esta encuesta se diseñó con preguntas cerradas con categorías dicotómicas y varias opciones de repuestas; exhaustivas y mutuamente excluyente. La organización de la encuesta consideró la facilidad para el encuestado y su confidencialidad.

Una vez realizadas las encuestas, se procedió a la codificación. La codificación se adaptó al sistema técnico usado para la obtención de los resultados de la encuesta. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

A través de la observación científica se recogió información de cada uno de los conceptos o variables definidas en los objetivos del estudio. Esta nos permitió apreciar, ver, analizar una situación determinada, con la orientación de una guía o cuestionario. (Ver anexo No. 4)

---

## 6.4 Procedimientos

Por último, se realizó el análisis de la información, el cual se llevó a cabo a través de procesos de afinidad y conveniencia, posteriormente se codificaron los datos e ingresaron a un ordenador. Al obtener datos cuantitativos, el análisis y procesamiento se realizó utilizando matrices de datos, tablas, gráficos o cuadros informativos utilizando programas como Excel, se realizó un análisis estadístico descriptivo y también inferencial que permitió determinar la relación de las variables en estudio, y sobre todo el cumplimiento del objetivo de investigación.

Este análisis se llevó a cabo primeramente a través de la estadística descriptiva, ordenando y clasificando los datos obtenidos, esto permitió realizar el análisis y obtener medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y gráficas que permitieron simplificar la presentación y comprensión de los datos.

Para obtener con confianza conclusiones sobre el estudio, también se aplicaron diversas técnicas de estadística inferencial, que plantea y resuelve el problema de establecer previsiones y conclusiones generales sobre una población a partir de los resultados obtenidos de una muestra. Se realizaron descripciones, predicciones, comparaciones y generalizaciones a partir de la información contenida en la muestra seleccionada, utilizando los resultados obtenidos mediante la estadística descriptiva con apoyo del cálculo de probabilidades.

Una vez obtenidas las medidas descriptivas se procedió a comparar las variables de la fijación de precios y su efecto en las variables de competitividad para determinar si existe o no algún tipo de correlación entre ellas.

---

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 7.1 Factores que intervienen en la determinación del precio de venta del producto.

Las decisiones en cuanto a la fijación de precios están sujetas tanto a factores internos, como a factores externos.

#### 7.1.1 Factores Internos:

✓ **Objetivos de mercadotecnia**

En el caso de las MIPYMES productoras de tabaco del municipio de Estelí, ya tienen un mercado bien definido al cual está dirigido su producto, como son las fábricas procesadoras de tabaco, esto les facilita tener una posición dentro de este mercado y por lo tanto la fijación del precio de venta es bastante directa. Los productores contratan su cosecha desde antes de la siembra con las fábricas. Para asegurar la producción, las empresas financian íntegramente el costo del cultivo y proporcionan los agroquímicos.

Por otra parte, es importante que estas MIPYMES tengan definidos sus objetivos y cuanto más claros sean los objetivos, tanto más fácil les será establecer o acordar un precio adecuado.

El gráfico No. 1 presenta resultados de entrevista realizada a 17 productores del municipio de Estelí, al hacerles la pregunta que cual era el objetivo al fijar el precio de venta, el 70% respondió que la supervivencia y el 30% respondió que el poder aumentar sus ingresos. Ninguno de los productores optó por la opción de tener una buena participación en el mercado o mantener el liderazgo con un producto de calidad.

---

## Gráfico No. 1 Objetivos al fijar el precio de venta



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de entrevista a productores.*

La mayoría de los productores tienen como visión un objetivo de precios basado en la supervivencia, por vender su producto están dispuestos a aceptar el precio fijado por las fábricas, para ellos lo importante es cubrir el costo del producto y alcanzar un porcentaje de rentabilidad que les permita mantener la supervivencia de la MIPYME.

El precio fijado también se ve afectado por la cantidad de tabaco vendido, esta cantidad influye en las ganancias a través de economías de escala, el beneficio relativo de vender más producto. En este aspecto las cooperativas tienen una mayor ventaja, ya que es mayor la cantidad de manzanas sembradas, entre los productores entrevistados hay tres que pertenecen a cooperativas y llegan a sembrar entre 40 a 80 manzanas, mientras que los productores independientes siembran de 1 a 5 manzanas.

El principal beneficio de tener definidos objetivos de mercadotecnia relacionados a la fijación de precios es poder maximizar el precio y así obtener una mayor rentabilidad, donde no solo se cubran los costos de producción, sino también poder lograr mejorar la rentabilidad en el corto y largo plazo.

Para las MIPYMES productoras de tabaco el trabajar bajo la modalidad de contrato de cosecha, donde entre otras cosas está definido el precio y la cantidad del producto a entregar, les quita el riesgo de no tener clientes para la cosecha, pero los

---

productores deben esmerarse en tener altos rendimientos en la producción, eso es lo que les permite tener mejores ganancias, motivado a que el precio está previamente fijado por el contrato y si no obtiene cierto nivel de producción van a tener pérdidas.

✓ Estrategia de la mezcla de mercadotecnia

De los 17 productores entrevistados, el 100% mencionaron que no tienen definida, ni utilizan formalmente una política de fijación de precios (Ver anexo No. 10), ya que dependen totalmente del precio que les ofrezca la fábrica con la que establecen contrato. Para ellos los costos de producción son el fundamento del precio, les interesa un precio que cubra todos sus costos de producción. Para los productores es importante tomar en cuenta que al ya tener un precio fijado, deben establecer cuál será su costo meta, que le permita asegurar que se cumpla con ese precio.

Al fijar el precio se debe tomar en consideración la mezcla de mercadotecnia, los productores de tabaco están conscientes que su producto se posiciona de acuerdo a otros factores, como son la calidad, la distribución, esto influye en el precio, por lo que se puede analizar que para los productores el precio no es un factor clave de posicionamiento, por tanto deben buscar otros factores, en este caso la calidad influye en el precio que están dispuestos a pagar sus clientes.

El 100% de los productores entrevistados mencionaron que no asignan recursos a la promoción del producto, ya que al trabajar por contrato ya tienen su cliente específico, además mencionaron que dentro del precio definido en el contrato ya va incluida la entrega del producto en la fábrica, es decir, que realizan una distribución directa del productor al cliente. (Ver anexo No. 11)

---

### 7.1.2 Factores externos

✓ El mercado y la demanda

Los factores externos que intervienen en la determinación del precio van a depender del tipo de mercado, como se mencionaba anteriormente para los productores los costos determinan el límite inferior de los precios, mientras que el mercado, en este caso las fábricas, establecen el precio. Como se puede ver, el comprador equipara el precio del producto, por lo que los productores mencionan en la encuesta realizada que la fijación del precio de su producto está condicionada por el mercado y la demanda existente.

Para los productores la demanda de tabaco se deriva fundamentalmente de las fábricas procesadoras que se encargan de elaborar puros de exportación. En la entrevista realizada a los productores mencionan que los precios se han mantenido constantes en los últimos años y coinciden en los precios, estos los definen por la calidad y tipo de tabaco, lo venden por quintal y los precios van desde los \$150 para tabaco roto hasta los \$250 para el quintal de tabaco sano.

En entrevista realizada a responsables de las fábricas procesadoras de tabaco, mencionan que el precio del tabaco depende mucho de la producción mundial, buena parte del tabaco mundial se produce en países de África, con bajo nivel tecnológico, y en Brasil, cuando la cosecha es mala, la producción mundial lo siente en el mercado y suben los precios, pero cuando hay mucha oferta, repercute en bajas a los productores en todo el mundo.

✓ Percepción del precio y el valor por parte del cliente

Para los productores el cliente es quien decide si el precio del producto es el adecuado. Los productores están conscientes que están ofreciendo un producto de calidad, porque no solo implica contar con las tierras aptas para la producción, la infraestructura de riego y de secado (o curado), además cuentan con la experiencia en

---

el cultivo, son muchos los factores que deben tenerse en cuenta y que pueden resultar en tabaco de baja calidad o pérdida de la cosecha. Al trabajar con contrato el productor se preocupa por brindar un producto de calidad que influya en la decisión de compra del cliente y que el cliente esté dispuesto a pagar un precio que vaya acorde con el producto que están ofreciendo.

El precio lo establecen según la calidad de la hoja de tabaco, las que se clasifican según los cortes de la planta:

- a. Tabaco ligero, son hojas de tabaco situadas en la parte alta de la planta, con carácter fuerte y con mucho cuerpo, con gran calidad y bastante resina, por lo que posee poca combustión y mucho aroma.
- b. El tabaco seco, son hojas de tabaco situadas en la parte media de la planta y con un carácter menos fuerte que el tabaco ligero, con cuerpo, calidad y menos resina, por lo que posee más combustión y algo menos de aroma. De esta parte de hojas de la planta de tabaco, también se escogen algunos tipos de capotes para la elaboración del puro.
- c. Tabaco volado, son hojas de tabaco situadas en la parte baja de la planta y que le da poco carácter, poca calidad, poca resina y aroma, pero mucha combustión. La poca resina de la hoja se caracteriza por poseer poca nicotina.

✓ Análisis de la relación precio-demanda

Tradicionalmente se suele relacionar el precio de un producto con la demanda (cantidad vendida) y la teoría económica indica que en general la relación que mantienen estas dos variables es inversa, es decir que una subida de precios se traduce en una disminución de la demanda y viceversa.

En los últimos años en Nicaragua se ha venido incrementado el mercado del tabaco hacia distintos países de todo el mundo, siendo el principal, el mercado

---

Estadounidense; sin embargo, el interés del tabaco nicaragüense se expande cada vez más hasta Europa, Asia, otros. Esto hace que cada vez más las fábricas demanden materia prima para la producción de puros y que los productores tengan un mercado y demanda por parte de estas fábricas, pero el precio está condicionado por este mercado.

Para los productores de tabaco la demanda se origina en el cliente, la fábrica procesadora que elabora puros, en esta demanda influyen la calidad y según esta calidad se fija el precio del producto, el cliente puede estar dispuesto a pagar más si la calidad es mejor, porque dependen de esta materia prima para fabricar un puro de exportación destinado a los mercados internacionales.

✓ Elasticidad del precio de la demanda

La elasticidad del precio de la demanda intenta medir la sensibilidad de la demanda a las variaciones del precio del producto. Un aspecto importante para los productores de tabaco consiste en conocer como varía la demanda de su producto cuando cambian las distintas variables que le afectan (controladas o no por el productor). Así ante un cambio en el precio del producto, o en los de la competencia, la demanda del producto puede ser muy sensible a las variaciones de estos factores o prácticamente no afectarle.

En cuanto a variaciones de precios, los productores mencionan que los precios se mantienen constantes, dependen del precio de mercado y el que establezca las fábricas.

Para el caso de los productores de tabaco se podría considerar una demanda inelástica, el consumidor no es sensible al precio, si hay cambios en el precio de mercado, este cambio porcentual en el mismo (ya sea al alza o a la baja) no afecta la demanda y además en este caso, el consumidor tiene influencia en la fijación del precio. Por lo tanto:

---

Si hay una disminución en el precio, la cantidad demandada puede aumentar pero en una menor proporción, por lo que para el productor los ingresos disminuirán, debido a que la demanda de este tipo de producto es inelástica. Efectivamente, el aumento de las ventas no es capaz de compensar el menor ingreso sufrido por el abaratamiento del precio.

Si hay un aumento en el precio, la cantidad demandada puede disminuir pero en una menor proporción, por lo que los ingresos aumentarán para beneficio del productor.

✓ Precios y ofertas de los competidores

La mayoría de los productores mencionaron que no toman en cuenta la competencia, cada productor tiene su cliente, que con regularidad trabajan con el mismo cliente por varios años, respecto a los precios, se manejan los mismos precios al que compran las diferentes fábricas. Cada productor se preocupa por cumplir con la calidad requerida del tabaco de su cliente. Igualmente cada fábrica ya tiene los productores con lo que trabaja.

✓ Otros factores externos

Otros factores que pueden afectar a las MIPYMES productoras de tabaco son las condiciones económicas que imperan en el país, estas pueden repercutir en los márgenes de rentabilidad. Factores económicos como la inflación, auge o recesión y tasas de interés de las fuentes de financiamiento también influyen en las decisiones sobre precios porque tienen que ver tanto con los costos de producir como con la manera en que el cliente percibe el precio y el valor del mismo.

Los productores deben analizar las repercusiones del precio al que venden su producto, ese precio les debe permitir obtener una ganancia justa, buscar la asociación con otros productores para poder vender su producto de manera efectiva. El gobierno es otra influencia externa importante; los productores necesitan conocer las leyes que influyen y garantizan que sus políticas de precios sean justas.

---

Otros factores externos que pueden afectar los precios a las MIPYMES productoras de tabaco son las condiciones climáticas, porque estas no solo afectan la cantidad producida por pérdida de cosechas, sino también influye en la productividad de los cultivos. La variación progresiva en el clima hace cambiar las condiciones atmosféricas y edafoclimáticas, provocando en algunos casos una drástica reducción en la producción y en la calidad de la hoja de tabaco. Además los cultivos se pueden ver afectados por plagas, enfermedades y malezas que reducen la vitalidad y calidad de la planta de tabaco, esto redundando en precios bajos para el productor.

## 7.2 Métodos utilizados para fijar el precio de venta del producto.

### 7.2.1 Método basado en el análisis de costos

El gráfico No. 2 presenta resultados de entrevista realizada a los 17 productores, el 100% respondió que el precio se establece en base a los costos de producción, todos los productores entrevistados trabajan según una ficha de costos que es elaborada por los técnicos de las fábricas de tabaco, en esta se detallan las diferentes etapas del proceso de producción con sus respectivos costos. (Ver anexo No. 12)

**Gráfico No. 2 Precio de venta**



*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a productores.*

El costo de producción está compuesto por tres elementos: Insumos, mano de obra y gastos generales; los insumos están representados por la semilla o plántula, los

---

fertilizantes y los agroquímicos en general; la mano de obra incluye tanto aquella relacionada directamente con la actividad productiva como la de apoyo a la producción; los gastos generales incluyen tanto los insumos utilizados en menor cuantía y que no es posible identificar directamente con el volumen de producción.

Una característica importante de la producción de tabaco para puros es que las distintas capas de tabaco con que estos se elaboran requieren de hojas producidas bajo diferentes sistemas de producción. Uno de ellos es para la producción de las hojas que se usarán en la parte interna del puro conocida como “tripa” y el otro para las de la parte exterior o “capa”. Las inversiones adicionales requeridas para la producción de capa hacen que sus costos de producción sean hasta cuatro veces mayores que los del tabaco para tripa.

El cultivo del tabaco es intensivo en agroquímicos por lo que estos son uno de los principales componentes de la estructura de costos de producción. Otro insumo básico es la mano de obra; particularmente en la época de cosecha.

En entrevistas realizadas, Don Magdaleno Reyes de la cooperativa El Triunfo, comunidad Paso León, mencionaba que trabajan con una ficha de costos y tienen que cumplir con el costo establecido en la misma, sino cumplen con ese costo, esto les afecta en la rentabilidad obtenida.

Los productores se rigen por esta ficha de costos, para ellos es indispensable que sus costos sean lo más aproximado al monto de la ficha de costos, porque en base a estos costos las fábricas fijan el precio de venta, por lo tanto si quieren obtener rentabilidad deben cumplir con esa estructura de costos.

A través de la observación documental se pudo determinar que las fichas de costos que manejan los productores son bastante similares; en estas fichas no se diferencia entre costos y gastos, tampoco se definen costos fijos y costos variables.

---

Al realizar la entrevista a los productores se determinó que la mayoría de los productores no manejan la diferencia entre costo y gasto, aunque algunos de los productores llevan registros de las operaciones diarias del negocio, el productor debe estar claro de lo que representa cada uno de estos conceptos, porque de una buena gestión de los mismos depende la maximización de sus ingresos.

Ellos mencionan que la ficha de costo refleja todos los costos y que partir de esta se toman las diferentes decisiones durante el proceso productivo.

Respecto a la reducción de costos mencionan que realizan algunas actividades durante el proceso de producción para lograr este objetivo, utilización de maquinaria para la reducción de mano de obra, selección del personal adecuado que cuente con experiencia en el desempeño de su función, se busca siempre utilizar las temperaturas adecuadas, realizar el mojado de las casas de curado y utilizar la humedad adecuada para que el tabaco tenga el color y aroma adecuado y este sea según la calidad exigida por el cliente.

Dentro de las entrevistas realizadas se incluyó a tres cooperativas y a diferencia de los pequeños productores independientes, las cooperativas llegan a sembrar de entre 40 a 80 manzanas, por lo que estas cooperativas están mejor estructuradas y llevan mayores registros y controles. A través de la observación documental se pudo constatar que en las cooperativas llevan registro en fichas kardex de las entradas y salidas de insumos, llevan control de costos por lote de siembra y para el cual se asigna un responsable, realizan reportes a la contabilidad, se realizan informes financieros y los revisa el Consejo de Dirección de la cooperativa, además realizan análisis de costos por manzana.

### **7.2.2 Fijación de precio por contrato**

El 100 % de los productores entrevistados actualmente están trabajando a través de contrato con las fábricas de puros (Ver anexo No. 9 y 13). El contrato por cosecha es

---

uno de los principales instrumentos que se usan en el sector tabaco en el municipio de Estelí para coordinar transacciones entre los pequeños productores y las fábricas. En particular, los contratos se usan para vincular al productor con las fábricas, reducir la incertidumbre en las transacciones que se llevan a cabo en los mercados abiertos, donde los precios, la calidad y la cantidad son muy impredecibles. Si una fábrica necesita un suministro constante de materia prima, con un calendario planificado de entregas y que cumplan normas de calidad estrictas, puede realizar contratos con los productores para asegurar que sus necesidades se satisfagan lo mejor posible. A los productores, por otra parte, les interesa establecer contratos con las fábricas para garantizar un mercado para su producto o tener acceso a recursos financieros y tecnología. Si bien los contratos no están exentos de posibles desventajas para las partes contratantes, si están bien formulados y aplicados pueden contribuir significativamente al desarrollo agroempresarial.

Para fijar el precio de venta se utiliza el método de precios fijos, la fábrica firma un contrato con el productor donde se establece un precio al comienzo de cada temporada. El precio se fija dependiendo de las especificaciones de clasificación de calidad del tabaco, por ejemplo, un quintal de tabaco de corte uno, tabaco ralo o roto, se los compran a \$150 y un quintal de tabaco grueso o sano, de la parte de arriba de la planta ronda hasta los \$250.

Generalmente los precios fijos son los ideales para las fábricas; sin embargo, cuando existen salidas alternativas, los productores pueden considerar tales arreglos desventajosos si los precios aumentan en el mercado abierto. Los productores se ven obligados a vender el producto a los precios estipulados en el contrato aún si los precios del mercado abierto aumentan por encima de los precios fijados. La estructura de precios fijos es ampliamente usada por las tabacaleras.

Al establecer el precio de venta las fábricas evalúan la calidad o “grado” del tabaco para definir los precios de compra. Los productores mencionan que en ocasiones las fábricas suelen dar un “grado bajo” a la hoja, lo que redundaría en precios

---

bajos; y dado que éstas operan como monopolio u oligopolio, los productores no tienen otro recurso que aceptar el precio que les ofrezcan.

En la fijación del precio las cooperativas tienen cierta ventaja, como se mencionaba anteriormente, las cooperativas al sembrar un mayor número de manzanas es mayor la cantidad de tabaco que venden a las fábricas, por lo que en la entrevista realizada los productores que trabajan en cooperativa mencionaban que ellos realizan un proceso de negociación para fijar el precio de venta en el contrato de cada año, esto les permite negociar un precio que les permita obtener utilidades.

En entrevista realizada a Don Róger Casco, de la Finca La Perdiz, comunidad el Jícaro, mencionaba que anteriormente han trabajado de manera independiente sin realizar contrato con fábrica, pero tienen la siguiente problemática, el financiamiento es mucho más difícil obtenerlo por parte de una institución financiera, al momento de realizar la venta del producto, las fábricas están dispuestas a comprarle el producto, pero según las exigencias de calidad, solamente les compran el tabaco viso (hojas grandes y tabaco sano), el que es de menor calidad o tabaco de los primeros cortes no se los compran, por lo que les va quedando un remanente de producto, que al final se traduce en pérdidas, pueden vender el tabaco de calidad a un buen precio, pero de nada les sirve sino les compran toda la producción, esta es la razón por la que a ellos les conviene mejor trabajar por contrato con las fábricas.

### **7.3 Incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco.**

Una MIPYME es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer su producto a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. La competitividad se relaciona con la posibilidad que tiene el productor de ofrecer el producto a un precio menor que los competidores.

El gráfico No. 3 presenta que el 100% de los productores entrevistados respondieron que el precio al que venden, les permite cubrir los costos de producción y obtienen cierto nivel de rendimiento. Tienen dificultades ya que la decisión del precio la

tiene el comprador, en este caso la fábrica, pero ¿realmente ese precio les permite obtener la utilidad esperada y mejorar sus niveles de competitividad en el mercado actual?

### Gráfico No. 3 Competitividad en precios



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a productores.

Con respecto a la rentabilidad, los productores obtienen un rendimiento aproximado de 30 quintales por manzana, los precios por quintal varían según la calidad de la hoja de tabaco, que rondan de los \$150 un quintal de tabaco roto y \$250 un quintal de tabaco sano, por lo que para ellos es importante alcanzar la mayor calidad en la hoja de tabaco para que les puedan pagar un buen precio, el costo por manzana puede llegar a un poco más de \$5,000, a continuación se analizan los escenarios posibles con respecto al precio de venta del producto:

### Tabla No. 1 Escenarios precios de venta

	Pesimista	Moderado	Optimista
Quintales producidos por manzana	30 qq	30 qq	30 qq
Precio probable	U\$150	U\$200	U\$250
Ingresos por manzana	U\$4,500	U\$6,000	U\$7,500
Costo por manzana	U\$5,000	U\$5,000	U\$5,000
Rentabilidad obtenida	<b>(\$500)</b>	<b>\$1,000</b>	<b>\$2,500</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a productores.

---

La competitividad se ve reflejada en la capacidad que tenga la MIPYME para generar una mayor satisfacción del cliente, tener la capacidad de que el precio fijado sea el mejor para el cliente y para el productor, siempre dando la calidad que requiere el cliente.

La MIPYME puede llegar a tener una pérdida de competitividad cuando hay un aumento en los costos de producción, esto le afecta negativamente, porque si el precio ya está fijado en un contrato esto repercutirá en el margen de beneficio y esto no aporta mejoras a la calidad del producto.

### **7.3.1 Niveles de medición de la competitividad**

La competitividad incluye cuatro niveles que interactúan entre sí condicionando y modelando el desempeño competitivo: nivel macro, nivel meta, nivel meso y nivel micro.

Las políticas dirigidas al mejoramiento de la competitividad deben tener a las MIPYMES como su objetivo fundamental. La industria, la región y el país pueden proporcionar un entorno que favorezca el desarrollo de las ventajas competitivas, pero cada empresa debe perfeccionar sus capacidades de producción.

#### ✓ Nivel meta

Para las MIPYMES productoras de tabaco el nivel meta se evalúa a partir de la calidad de los recursos humanos, el desarrollo de habilidades, conocimientos, educación y capacitación. Este nivel se ve reflejado en la construcción de una visión de futuro, la organización que tengan como sector, enfocada a reorientar esfuerzos y recursos a abrirse mercados a través de la industrialización de su producto y alcanzar un liderazgo efectivo.

#### ✓ Nivel macro

A nivel micro la competitividad está condicionada por las condiciones del país, la capacidad de incrementar la productividad y las variables macroeconómicas, para las

---

MIPYMES productoras de tabaco influyen los precios internacionales del tabaco y las exigencias de calidad en la hoja de tabaco para la fabricación de puros de exportación destinados a mercados internacionales exigentes.

✓ Nivel meso

El nivel meso está condicionado por la industria y la región, para el sector de las MIPYMES productoras de tabaco influyen la productividad, los costos de producción y la capacidad que tengan estas MIPYMES para generar inversión y generar un mayor nivel de vida de los productores.

✓ Nivel micro

La competitividad a nivel micro comprende la capacidad que tengan las MIPYMES productoras de tabaco de generar ingresos a través del liderazgo en costos y la diferenciación en el producto. Para que estas MIPYMES logren un mejor desarrollo a nivel micro se requiere que los entornos meta, macro y meso sean favorables.

Para las MIPYMES productoras de tabaco la interrelación de los diferentes niveles permite determinar la competitividad, es decir, a través de la interacción que se genere entre la dinámica del estado, las MIPYMES, la industria tabacalera y la capacidad organizativa entre estas, por lo que desde este enfoque resultaría insuficiente considerar únicamente el nivel micro.

Es importante comprender que la competitividad es responsabilidad de toda la sociedad, puesto que depende del esfuerzo responsable de los individuos y de las empresas en un entorno adecuado que les permita optimizar sus procesos y llegar a los mercados internos y externos con las mejores condiciones para que su producto sea adquirido por sus demandantes.

A continuación se detallan los factores de medición de la competitividad y se analiza como estos factores se ven afectados por el método de fijación de precio del producto:

---

### 7.3.2 Factores internos a la empresa

#### ✓ Capacidad tecnológica y productiva

Los productores entrevistados mencionan que están aplicando algunas tecnologías para alcanzar una mayor calidad en el producto, pero están conscientes que les hace falta mejorar la capacidad tecnológica, se requiere de inversión, aplicar técnicas de producción, aplicar a su sistema productivo conocimientos científicos y técnicos más avanzados.

Los clientes les exigen calidad, y según esta calidad se establece el precio de venta, las fábricas buscan productores que les ofrezcan calidad en la hoja de tabaco. Pero para dar mayor calidad hay ciertos factores que condicionan que el productor ofrezca la calidad requerida por el cliente, requieren contar con los mejores técnicos, las mejores máquinas, dedicar recursos a la investigación y al desarrollo del producto, tener un prestigio ganado en el mercado. Para que las MIPYMES productoras de tabaco logren esos niveles de competitividad donde tengan la capacidad para producir con la mejor calidad y con el precio objetivo requerido se requieren inversiones no solo en capital fijo y personal, sino, sobre todo, en factores que le permitan que su producto sea técnicamente mejor y más barato: personal cualificado, investigación más desarrollo, mejoras organizativas dentro de la MIPYME y con otros productores, formación y capacitación de sus trabajadores. Pero los mismos productores mencionan que realmente el precio al que venden no les genera el nivel de rentabilidad para poder realizar inversiones y mejorar su capacidad tecnológica y productiva.

#### ✓ Calidad de los recursos humanos

El trabajo de campo para la producción de tabaco es un trabajo artesanal, donde en cada etapa está la mano del hombre. Durante seis meses se requiere mano de obra trabajando en el campo todos los días, se requiere de trabajadores experimentados que sepan cuidar y cosechar las plantaciones. Producir una manzana de tabaco cuesta hasta más de \$5,000. El nivel de uso de fertilizantes y agroquímicos es el más alto de

---

cualquier producción intensiva. Pero más de la mitad de ese costo es mano de obra para labores de campo y cosecha.

Los productores entrevistados mencionan contar con el personal adecuado para cada una de las etapas del proceso productivo, mencionan que al contratarlo buscan personal con experiencia y con los conocimientos adecuados a cada etapa del proceso productivo, así reducen costos y tiempo en los diferentes procesos para cumplir las especificaciones del cliente en cuanto calidad y precio.

Las MIPYMES productoras de tabaco están conscientes que logran ser competitivas por los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que posee la mano de obra con la que cuentan. Es importante mejorar y para ello deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente en todos los niveles, un ambiente adecuado de trabajo y motivación.

Dentro de estas MIPYMES hay dos cooperativas que contratan personal temporal de otros departamentos del país para las actividades de siembra, corte y ensarte, les ofrecen alojamiento y alimentación ya que en el municipio les es más difícil encontrar personal para labores de campo, las personas prefieren un trabajo permanente en las fábricas en el área de manufactura como boncheros y roleras, por eso tienen que recurrir a buscar personal en otros municipios. Las condiciones de alojamiento no son las óptimas ya que el productor no cuenta con los recursos suficientes para brindar todas las condiciones a estos trabajadores.

Es importante señalar que en el marco de la economía del conocimiento, los recursos humanos se han convertido en el principal pilar de la competitividad en las empresas, pero la realidad es que estas MIPYMES dedicadas a la producción no pueden ser competitivas en este aspecto, porque la mano de obra representa uno de los principales costos, es mano de obra contratada temporalmente, y aparte el productor no cuenta con el tiempo ni con los recursos para realizar una adecuada selección, capacitación y dar los mejores beneficios a los trabajadores.

---

Contar con recurso humano capacitado y adaptable, permite integrar nuevos conocimientos técnicos a los procesos de producción existentes, aumentando la competitividad a partir de un conjunto de insumos dados.

✓ Conocimiento del mercado y capacidad de adecuarse a sus especificidades

Los productores entrevistados mencionan que ellos ya tienen un mercado al que vender su producto y por eso ya tienen años trabajando la producción de tabaco, porque hay demanda del producto. Tienen un mercado local, por lo que no ven necesario entrar a mercados internacionales.

Los clientes les exigen un alto nivel de calidad, por lo que para los productores es de suma importancia destinar esfuerzos a mejorar la calidad de su producción si es que quieren alcanzar altos niveles de competitividad, porque de la calidad depende el precio al que les compran el producto. Una elevada calidad les permite diferenciarse en el mercado, adquiriendo así ventajas competitivas. A su vez, también contribuye a la obtención de mayores rendimientos y así poder aumentar su competitividad.

Producen en función de su capacidad física y de su conocimiento de técnicas de producción. Al realizar las entrevistas se evidencia una falta conocimientos especializados sobre mercados, fluctuaciones de precios, y se ve que no hay interés por la industrialización del producto, hace falta mejorar aspectos técnicos y de gestión relacionados con las diferentes fases de la cadena productiva, hace falta agremiación por parte de los productores. Debido a que ya tienen un cliente y su cosecha contratada a un precio fijo, existe cierto nivel de conformismo.

✓ Relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital

En entrevistas realizadas los productores mencionan que tienen muy buenas relaciones con sus clientes y ya tienen varios años trabajando con el mismo cliente. Para los productores el trabajar por contrato con las fábricas es una forma efectiva de

---

coordinar y promover la producción y la comercialización de su producto. No obstante, muchas veces puede ser un acuerdo entre partes desiguales: las fábricas por una parte y productores económicamente más débiles por otra. Sin embargo, es un enfoque que puede contribuir a aumentar los ingresos de los productores y a generar mayor rentabilidad para las fábricas. Cuando los contratos se desarrollan en forma equitativa se reducen los riesgos y la incertidumbre para ambas partes, en comparación con lo que ocurre con la compra y venta de la producción en el mercado abierto.

Muchos arreglos contractuales incluyen un apoyo significativo a la producción, además del abastecimiento de insumos básicos tales como semillas y fertilizantes. Las fábricas pueden contribuir también con la preparación de la tierra, labranza del campo y cosecha, así como entrenamiento gratuito y servicios de extensión. Esto se hace, principalmente, para asegurar que se observen las prácticas agrícolas apropiadas para el cultivo con el fin de lograr los rendimientos proyectados y las calidades requeridas. Existe, sin embargo, el peligro de que tales arreglos puedan llevar al productor a convertirse en solo un poco más que un trabajador en su propia tierra.

Ya se han realizado críticas a esta práctica de contrato por cosecha, se menciona que existe desigualdad en la relación y que las fábricas se encuentran en una posición más fuerte frente a la de los productores.

En este tipo de contrato se ve reflejado el poder de negociación que se menciona en las cinco fuerzas de Porter, que refiere a la presión que puede ejercer el cliente sobre la empresa para conseguir un producto de mayor calidad y a un precio más bajo. De acuerdo con las cinco fuerzas de Porter, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una empresa.

Como se puede analizar, la fábrica ejerce un poder de negociación con las MIPYMES productoras de tabaco y esto afecta su entorno competitivo e influye en la capacidad de esta para alcanzar la rentabilidad. Las MIPYMES productoras de tabaco están a merced de las fábricas en términos de calidad y precio, lo cual las hace menos competitivas.

---

El contrato por cosecha es considerado esencialmente como en favor de las fábricas al permitirles conseguir mano de obra barata, transferir los riesgos a los productores y establecer el precio que ellos estimen. Sin embargo, esta opinión contrasta con la creciente atención que esta práctica está recibiendo en muchos países, ya que la evidencia indica que constituye una forma de reducir la incertidumbre para ambas partes.

### **7.3.3 Factores Sectoriales**

#### ✓ Mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales

La MIPYMES productoras de tabaco deben mejorar su visión y estar preparadas para enfrentar los cambios en los mercados y para atender la demanda, pero esto requiere un proceso de industrialización y lograr la diferenciación en el producto.

Las fábricas están mejorando en tecnología y están comprando sus propias fincas de producción, para competir en un mercado que cada vez es más amplio y competitivo, por lo que estas exigencias también recaen sobre los pequeños productores y no pueden quedarse atrasados en producción. Como podemos ver se ejerce una presión sobre el sector primario en la cadena productiva del tabaco, exigencias tecnológicas para seguir en este mercado, y si los productores no se organizan como sector para exigir un precio justo, ya no podrán competir en el mercado.

Para las MIPYMES productoras de tabaco, el reducido tamaño de las manzanas sembradas y su relativa dispersión ocasionan mayores costos de producción, pues se trabaja a pequeña escala y no se genera ahorros por volumen o por especialización. Si a estas características se añaden otras consideraciones como el escaso acceso a servicios y la escasa infraestructura disponible para los productores de pequeño tamaño, la consecuencia directa es un nivel reducido de ingresos.

---

✓ Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales

Las MIPYMES productoras de tabaco deben buscar asociarse para la compra de insumos, para participar en programas conjuntos de marketing y formación de recursos humanos, así como el desarrollo e implementación de sistemas de gestión y control gerenciales.

Definitivamente las MIPYMES productoras de tabaco han tenido una integración débil al mercado nacional e internacional y se han limitado a ser simplemente proveedoras de materia prima para las fábricas. Los productores que se han organizado en cooperativas, han logrado mejorar y gracias a su agrupación y a una gestión más sólida, han ingresado al circuito económico con mayor solvencia.

La necesidad de integrarse a los mercados y de mejorar la capacidad de gestión ha motivado a los productores a moverse hacia diferentes formas de asociación y también a formalizar alianzas con otras empresas.

Al realizar las entrevistas se pudo analizar que los productores que se encuentran organizados en cooperativas tienen una mejor experiencia de producción y comercialización ya que se encuentran mejor organizados. Estos productores han ido cambiando la manera en que combinan su inserción en el mercado, apoyándose en el mayor tamaño de una organización, para hacer frente a la aspiración de mejorar sus niveles de vida.

De los 17 productores entrevistados solamente hay tres cooperativas, y como se mencionaba anteriormente, como cooperativa tienen la ventaja de que pueden negociar con las fábricas el precio de venta, esto les permite obtener mayores rendimientos. Ellos mencionaban que como cooperativa tienen mayores beneficios, pueden competir más eficientemente y mejorar su posición en el mercado para vender su producto, para comprar insumos, herramientas, maquinarias, han mejorado su capital humano, su capital social y esto les ha permitido obtener mejores resultados técnicos, productivos y económicos.

---

Don Nelson Zamora, técnico de la Cooperativa San Nicolás, ubicada en la comunidad Isidriño, mencionaba que en la cooperativa han desarrollado una actitud más visionaria, más emprendedora, en un futuro como cooperativa quieren dedicarse a otros rubros agropecuarios y no solo a la siembra de tabaco y granos básicos, actualmente están haciendo estudios para dedicarse al rubro de procesamiento de carne de cerdo, dedicar unas cuantas manzanas al cultivo de maíz, sorgo, soya, comprar un molino y llegar a ser productores de concentrado para animales.

✓ La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales

La cooperación vertical genera relaciones intersectoriales que permiten el aumento de la productividad en todos los agentes involucrados. Estas permiten desarrollar programas de asistencia técnica y crear alianzas estratégicas.

Para las MIPYMES productoras de tabaco, el trabajar con las fábricas les ha permitido desarrollar relaciones de confianza y comunicación a largo plazo, ya que la mayoría tienen varios años trabajando con el mismo cliente. Han recibido apoyo técnico para mejorar la producción.

En entrevista realizada a técnico de la Tabacalera Plasencia, mencionaba que un factor que ha llevado por el camino del éxito al sector tabacalero ha sido el apoyo que las empresas tabacaleras les brindan a los pequeños y medianos productores con los que mantienen una relación de sociedad. Además de financiar sus cosechas, les garantizan la asistencia para que día a día mejoren sus plantaciones y las adapten a las nuevas condiciones climáticas.

Pero para que los productores y fábricas se beneficien mutuamente de los contratos de producción, es fundamental establecer contratos sólidos y transparentes, no se puede negar que permite mejorar el acceso de los productores a los mercados e impulsar sus ingresos si se establece un precio justo, al tiempo que garantiza que las fábricas tengan un suministro estable de materia prima que cumplan con sus normas de calidad.

---

✓ La promoción de la competencia

Los productores mencionan que no se desarrolla mucha competencia entre productores, ya que cada quien tiene su cliente con el que establecen el contrato para venta de su producción.

Por otra parte algunos productores perciben la presencia de otros productores de tabaco en los alrededores, más como una amenaza que como un incentivo para introducir mejoras en sus procesos o productos, dificultando así las alianzas para el tratamiento de problemas comunes, como es el problema de la fijación de precios.

#### **7.3.4 Factores Sistémicos**

✓ Acceso a financiamiento

Como consecuencia del crecimiento y perspectivas de la industria de los puros en el municipio de Estelí, se han incrementado las carteras crediticias del sistema bancario nacional para esta actividad, aunque únicamente para inversiones a corto plazo.

En entrevista realizada a los productores, mencionan que los principales requerimientos de inversión para el crecimiento de la producción son en activos fijos, requieren de créditos de largo plazo, para la construcción de las casas de curado, compra de tractores y equipos de riego. Las fábricas a través del contrato de cosecha, les ofrecen financiamiento de los insumos, pago de mano de obra, asistencia técnica, pero realmente tienen la limitación de crédito de inversión.

El riesgo financiero es difícilmente manejado por los pequeños productores cuando actúan aisladamente debido a sus bajos volúmenes de producción, a la falta de garantías reales, las altas tasas de interés y la ausencia de niveles de rentabilidad aceptables.

---

✓ Infraestructura tecnológica e institucional

La infraestructura mide la cantidad y la calidad del sistema de transportes, de la red de telecomunicaciones, de la generación y distribución de energía eléctrica, de toda la infraestructura física que puede afectar, positiva o negativamente, la productividad.

La infraestructura tecnológica es clave para el desarrollo de la competitividad, debe ser apoyada desde fuera con un sistema nacional de innovación, que le permita a las MIPYMES productoras de tabaco fortalecerse, a través del reforzamiento del sistema de educación superior, de investigación agroindustrial y una fuerza de trabajo capacitada.

Para las MIPYMES productoras de tabaco es necesaria la reconversión institucional de forma tal que respondan eficientemente a las necesidades que tienen como sector, a través de una coordinación adecuada. Se debe fortalecer el intercambio de experiencias entre productores, usuarios e investigadores de forma tal que se asegure la retroalimentación.

En la era actual del conocimiento es muy importante incluir la innovación para que los productores puedan enfrentar los retos venideros, por ejemplo, los pequeños productores de tabaco deben hacer frente al cambio climático y las exigencias que imponen la mitigación y la adaptación. Es importante que los productores se preocupen por el mejoramiento de la eficiencia del riego debido a la escasez de agua, la creación de nuevas variedades de cultivos, el manejo de suelos y de las épocas de siembra, el control de plagas y enfermedades, se deben adoptar buenas prácticas agrícolas, todo esto requiere nuevas tecnologías y prácticas culturales que suponen un amplio espacio para el ejercicio de la innovación.

Según entrevista realizada a responsables de la compra de tabaco en las fábricas, mencionaban que para ellos es importante seguir profesionalizando a los productores, conseguir financiamiento para seguir construyendo infraestructura y

---

adaptar el cultivo al cambio climático, saben que afuera hay un universo de gente interesada en probar lo que se está produciendo y se tiene que aprovechar.

### **7.3.5 Factores de desarrollo microeconómico**

- ✓ La capacitación y gestión tecnológica de las empresas

El rápido cambio tecnológico y los grandes avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones plantean una serie de oportunidades y desafíos a la estructura productiva de las MIPYMES. De esta forma, es común escuchar que aquellas empresas que no logren adaptar para sí las transformaciones impulsadas por las nuevas tecnologías corren el riesgo de quedarse atrás en términos de desarrollo y bienestar; y más aún en el caso particular de los países en desarrollo, de profundizar la llamada brecha tecnológica que los separa del mundo industrializado.

Para las MIPYMES productoras de tabaco los cambios tecnológicos deben desarrollarse con la mejora en la formulación de los procesos productivos para lograr el crecimiento económico que incentive la continuidad en la acumulación de capital. En conjunto, la acumulación de capital y el cambio tecnológico son los responsables de gran parte del incremento en el producto obtenido y así poder negociar un precio de venta que les permita obtener la rentabilidad deseada.

La realidad de los pequeños productores de tabaco en el municipio de Estelí es que los cambios tecnológicos están lejos de ser un proceso uniforme, las fábricas están realizando grandes inversiones tecnológicas en sus propias fincas, cuentan con el capital para invertir en capacitación, investigación y desarrollo, mientras los pequeños productores deben vender su producto a precios que con mucho esfuerzo apenas llegan a recuperar los costos, de donde van asignar recursos para la gestión tecnológica.

---

En la encuesta aplicada a los productores mencionan que no se establecen alianzas con instituciones gubernamentales, ni han participado en investigaciones de nuevos procesos productivos, las inversiones privadas en investigación y desarrollo no están generando una reasignación de recursos entre el sector y entre los pequeños productores.

✓ Los nuevos esquemas organizacionales

El esquema organizacional es un aspecto fundamental de las MIPYMES y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

Para las MIPYMES productoras de tabaco es importante sumar las diferentes capacidades de su mano de obra, para ofrecer mejores alternativas de solución ante los problemas que se puedan presentar en el proceso de crecimiento de la MIPYME. Cuando se habla de capacidades no solamente implica las capacidades técnicas, sino, también las personales y sociales, que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y con ello la obtención de resultados positivos y duraderos.

De los productores entrevistados, los que cuentan con una mejor estructura organizacional son las tres cooperativas, se evidencia claramente como los miembros de las cooperativas tienen un compromiso con los objetivos de la cooperativa, han implementado nuevas formas de trabajar que los mismos asociados van descubriendo y reconociendo como el camino que los puede llevar a obtener mejoras.

Para las MIPYMES productoras de tabaco, el reto que tienen actualmente es asociarse y establecer planes de fortalecimiento organizacional que les permitan trabajar con la propia organización y no para la organización con el fin de lograr el beneficio del mayor número de miembros.

---

Las MIPYMES productoras de tabaco deben estar claras que la única forma de ser competitivas es organizándose como sector para tener mayores posibilidades de acceder a la financiación de proyectos de desarrollo por el gobierno o por instituciones de cooperación. Los productores organizados tendrán mayores oportunidades comerciales; serán capaces de negociar y de poner sus propias condiciones. Los productores organizados tienen mayores ventajas que los productores individuales pues pueden comprar en conjunto y conseguir así mejores precios.

✓ Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores

Con el objetivo de alcanzar un buen posicionamiento de mercado frente a la competencia, las MIPYMES deben incorporar atributos diferenciables en sus productos por parte de sus clientes, tales como precio, marca, plazo de entrega, contenido tecnológico y otros.

Las MIPYMES productoras de tabaco para que sean competitivas hoy en día deben buscar mantener una exitosa relación con sus clientes. El éxito, y por ende los niveles de rentabilidad, vienen de la mano con la interacción con el cliente, del conocimiento del cliente, de reconocer su valor actual y potencial, de saber como les gusta el producto, de escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas en beneficio de la MYPIME, se trata de poder conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad y en el caso particular de las MIPYMES productoras de tabaco poder establecer relaciones que les permitan negociar un precio justo para el producto.

En entrevista realizada a los productores, ellos mencionan que han logrado establecer vínculos a largo plazo con sus clientes, distinguen sus necesidades, realizan su mayor esfuerzo para cumplir con la calidad requerida, pero deben mejorar sus estrategias de ventas y sobre todo sus estrategias de negociación al momento de establecer el precio de venta.

---

✓ Recursos humanos

Para que las MIPYMES sean realmente competitivas, sus recursos humanos deben obtener altos niveles de satisfacción en relación con el trabajo, tales como remuneraciones adecuadas, participación en la organización de la producción, en los procesos de toma de decisiones y otros.

En tal sentido, la capacitación y el trabajo deben ser vistos más como un activo a ser valorizado. Algunos aspectos claves para la formación del recurso humano son los programas de entrenamiento para la multifuncionalidad que amerita el conocimiento del proceso productivo completo y la capacidad crítica para la toma de decisiones.

Para las MIPYMES productoras de tabaco un factor importante para lograr el desarrollo es el recurso humano: descubrir las potencialidades, las habilidades, destrezas, el saber, conocimiento, la inteligencia de las personas, consideradas desde la perspectiva de sujetos como elemento central del desarrollo y no como simples objetos.

Para las MIPYMES productoras de tabaco es importante crear y difundir capacidades tecnológicas y de gestión para practicar una agricultura más intensiva y modernizada dotada de los servicios de apoyo pertinentes.

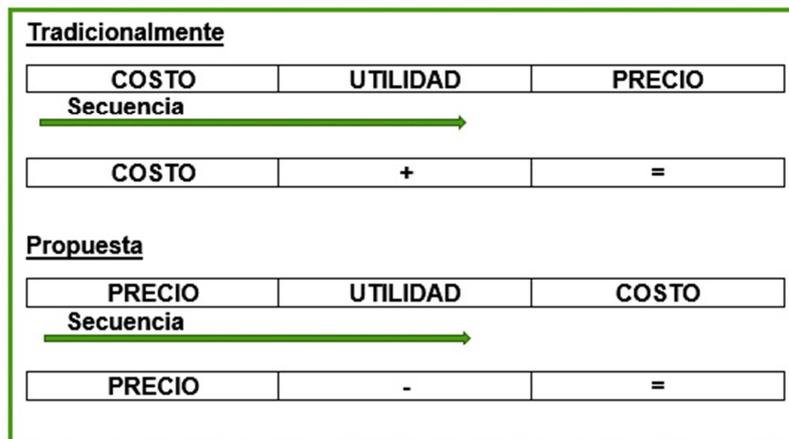
Para ello es imprescindible mejorar la calidad de los recursos humanos en el proceso productivo. En este sector el recurso humano requiere mejorar la alfabetización, los conocimientos y otras capacidades. En este sector y con los recursos limitados con los que cuentan los productores es difícil dar prioridad a la educación y a la capacitación de su recurso humano orientada al aumento de la productividad.

---

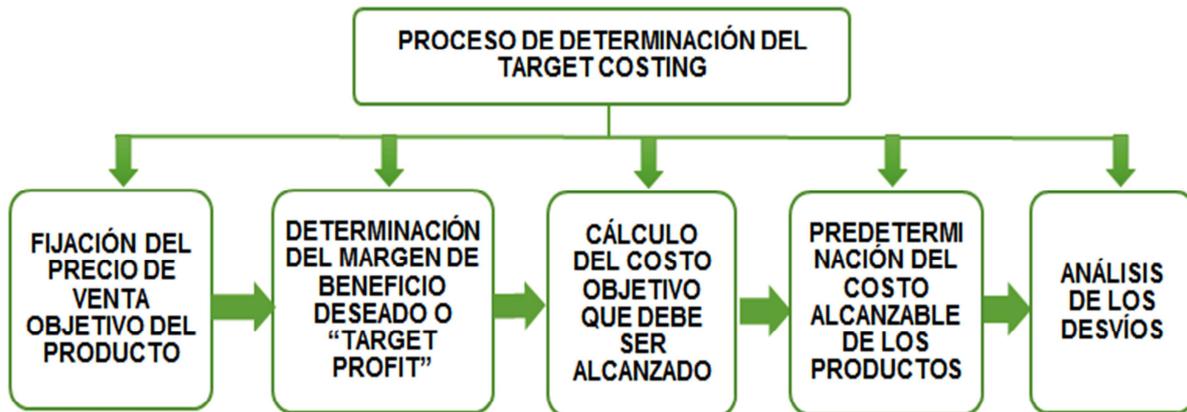
## 7.4 Propuesta de la metodología Target Costing como estrategia competitiva en las MIPYMES productoras de Tabaco.

Para las MIPYMES productoras de Tabaco uno de los problemas que afectan su competitividad es la fijación del precio de venta, hay dos elementos que condicionan la fijación del mismo y que afectan por consiguiente los ingresos y las utilidades, uno de ellos son los costos, que juegan un papel básico en la competitividad, es vital determinar todos los costos de las distintas partes de la cadena de valor y el otro elemento es el cliente, que para los productores de tabaco es quien fija el precio de venta, por lo tanto el productor no tiene control sobre el precio, por lo que en este tipo de mercado la información sobre los costos es básica y ayuda a determinar la producción requerida.

El target costing es una metodología de orientación hacia el cliente, al considerarlo también, como punto de partida para la fijación del precio de venta en lugar de ser este el punto final; siendo además, el precio y el mercado los que condicionan el máximo de los costos de producción para las MIPYMES productoras de tabaco. El target costing tiene su punto de partida en el precio de venta, al cual se le resta el margen de utilidad deseado para llegar a lo que sería el máximo costo que se debiera obtener para el producto:



No es una simple transposición de términos en la ecuación, sino que esto implica la necesidad de un cambio importante en la forma de gestionar los precios y costos, dando lugar a lo que se define como Costeo Objetivo o Target Costing.

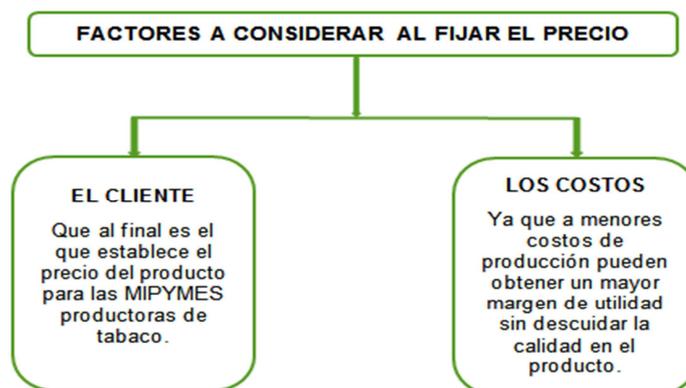


La propuesta de la metodología target costing para las MIPYMES productoras de tabaco se realiza a través de cinco puntos básicos:

#### 7.4.1 Fijación del precio de venta objetivo del producto

En el mercado de tabaco en rama juega un papel primordial la fijación de precios como lo propone el sistema de target costing; debido a que el cliente, en este caso las fábricas procesadoras de tabaco, son quienes delimitan el precio de venta permitiéndoles adquirir el tipo de tabaco que más les convenga de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

Para las MIPYMES productoras de tabaco hay dos factores primordiales que se deben tomar en cuenta en la fijación del precio de venta:



---

Cabe mencionar, que a diferencia del sistema tradicional de fijación de precios, en el cual el precio de venta es la variable dependiente, ya que es establecido añadiendo al precio de costo de producción el margen de utilidad deseado, el target costing tiene como idea central asegurar la rentabilidad mínima impuesta por la MIPYME productora de tabaco una vez conocido el precio de venta impuesto por el cliente.

Para las MIPYMES productoras de tabaco, el precio del producto ya está fijado en un contrato antes de iniciar el proceso productivo. El precio se fija dependiendo de las especificaciones de clasificación de calidad del tabaco, los precios rondan para un quintal de tabaco de corte uno, tabaco ralo o roto los \$150 y un quintal de tabaco grueso o sano, de la parte de arriba de la planta ronda hasta los \$250.

Para la propuesta de la metodología Target Costing, se establece un precio promedio de venta de U\$ 200 por quintal.

#### **7.4.2 Determinación del margen de beneficio deseado o “Target profit”**

El beneficio esperado se define como la mínima rentabilidad requerida por la MIPYME. El target costing tiene como objetivo final la maximización del beneficio total del producto y no la minimización de los costos en sí, sino la identificación de los costos de producción en las primeras fases de producción del producto que al ser vendido generará el beneficio esperado.

A continuación se calculará el beneficio esperado de la producción de un quintal de tabaco:

$$\text{BENEFICIO ESPERADO} = \text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTO OBJETIVO}$$

Si la MIPYME productora de tabaco ya tienen un precio establecido de U\$ 200 y pretende que el costo de ese quintal sea de U\$150, por lo tanto espera obtener un beneficio de U\$ 50 por quintal.

---

Beneficio esperado = U\$ 200 – U\$150 = U\$50

#### 7.4.3 Cálculo del costo objetivo que debe ser alcanzado

La metodología target costing propone el cálculo de los costos de producción partiendo de:

- ✓ El conocimiento del precio de venta impuesto por el mercado, en este caso el cliente.
- ✓ La sustracción del precio de venta menos el beneficio esperado, o margen de rentabilidad requerido, que dará como resultado la obtención del costo objetivo o target costing.
- ✓ El costo debe de mantenerse dentro del costo objetivo resultante de la sustracción anteriormente mencionada.

Como se puede observar el cálculo del costo de producción se realiza de manera inversa al tradicional ya que no se parte del detalle de costos y de otros factores que determinan el costo total de producción, sino que los costos serán determinados en base a un ajuste entre el precio de venta y el beneficio esperado.

***PRECIO DE VENTA – BENEFICIO ESPERADO = TARGET COSTING***

Target Costing = U\$200- U\$50= U\$150

#### 7.4.4 Predeterminación del costo alcanzable de los productos sobre la base de la información disponible acerca de procesos reales similares

El costo del producto está dado a partir de los diferentes costos en el que se incurre en el proceso productivo. A continuación se detalla un resumen de la ficha de costos de producción para una manzana de tabaco:

Detalle de costos y determinación tradicional del costo de una manzana de tabaco.

<b>COSTO DE UNA MANZANA DE TABACO</b>		
<b>SEMILLERO</b>	\$	683.72
<b>LABORES DE CAMPO Y CULTIVOS</b>		1,530.00
<b>FERTILIZACIÓN DE CAMPO</b>		1,050.00
<b>FUNGICIDAS</b>		309.00
<b>INSECTICIDAS</b>		521.00
<b>OTROS</b>		78.00
<b>MATERIALES</b>		456.00
<b>COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		582.61
<b>TOTAL COSTO DE CAMPO</b>	\$	<b>5,210.33</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		120.00
<b>TOTAL COSTO DE 1 MANZANA</b>	\$	<b><u>5,330.33</u></b>

Como se puede observar para sembrar una manzana de tabaco, se requieren U\$ 5,330.33, regularmente el rendimiento de una manzana ronda los 30 quintales, por lo tanto el costo real por quintal es de U\$ 177.67 (U\$ 5,330.33 / 30 quintales).

La metodología target costing propone revisar estos costos e ir realizando ajustes, identificando actividades para reducir costos a través de distintos métodos y procesos de reducción de costos.

Ahora que se tiene cuanto es realmente el costo del quintal de tabaco y el target costing o costeo objetivo, se procede a determinar el costo a reducir. Este se determina con la resta del costo real menos el costo objetivo calculado anteriormente. Mediante el costo a reducir se tomarán las decisiones oportunas para el cumplimiento del costeo objetivo sirviendo de base para evitar la ineficiencia.

$$\text{COSTO A REDUCIR} = \text{COSTO REAL} - \text{COSTO OBJETIVO}$$

$$\text{Costo a reducir} = \text{U\$ } 177.67 - \text{U\$ } 150 = \text{U\$}27.67$$

---

Para lograr el costo objetivo se deben reducir U\$27.67 del costo de producción para una quintal de tabaco.

Como se puede analizar el costo objetivo o target costing para una manzana de tabaco sería de U\$ 4,500 (U\$ 150 x 30 quintales), es decir que por manzana el costo a reducir es de U\$ 830.33 (U\$ 5,330.33 - U\$ 4,500).

#### **7.4.5 Análisis de los desvíos**

La desviación entre el costo real y el costo objetivo fijado como meta, deberá ser analizada a través de todo el proceso productivo tratando de acercar los costos actuales al costo objetivo. Esta etapa marca el punto crítico y vital del proceso de target costing.

Los costos son el producto de variados agentes que inciden en el proceso de producción, y por lo tanto tratar de controlar y reducir los mismos, implica la necesidad de conocer cuáles son y cómo se interrelacionan entre sí, para conducir acciones que produzcan efectos favorables.

Para las MIPYMES productoras de tabaco es muy importante la reducción de costos, pero además es de vital importancia alcanzar la mejor calidad, porque el precio está en función de la calidad de la hoja de tabaco, por lo tanto se deben proponer acciones que vayan encaminadas tanto a la reducción de costos como a la mejora de la calidad del producto.

En entrevistas realizadas a productores y responsables de fábricas mencionaron algunas prácticas agrícolas que aplican actualmente para producir un tabaco de calidad y a la vez les ayudan a reducir costos. Por lo tanto la estricta aplicabilidad de estas prácticas les beneficia para alcanzar el costo objetivo.

---

A continuación se realiza una propuesta de aplicación de buenas prácticas agrícolas para la reducción de costos y mejorar la calidad del producto en las MIPYMES productoras de tabaco del municipio de Estelí:

- ✓ Un aspecto importante es poner mucha atención a las **prácticas culturales** que mejoran la fertilidad y estructura del suelo, que van a tener una influencia muy importante sobre la calidad de la hoja curada. Es importante que los productores tomen cuenta las alternativas de cultivo o rotaciones, ya que son básicas en todo proceso agrícola, siempre buscando el equilibrio nutricional del suelo y eliminando aquellas plagas o enfermedades que suelen afectar cuando se repite un mismo cultivo a lo largo de los años.
- ✓ Uno de los procesos primordiales es la producción de plantas en **semillero**, la cual es de vital importancia para lograr éxito en el cultivo, ya que el futuro de la planta, su crecimiento y producción es afectada por la calidad de la planta que se lleve a campo. Es importante programar adecuadamente las fechas de siembra, mantener las condiciones idóneas de temperatura, humedad y fertilizar equilibradamente para lograr la mejor calidad y reducir costos.
- ✓ Al momento de realizar el **trasplante** hay que tomar en cuenta que la base de un buen trasplante comienza por preparar el terreno de asiento mediante labores adecuadas y mejorar su sanidad, para que la plantita encuentre las condiciones que le permitan desarrollarse sin ningún tipo de obstáculos y con la menor parada posible en su crecimiento.
- ✓ El **riego** es otro aspecto de gran importancia, cabe recordar que regando bien, se obtienen mayores rendimientos y calidad del tabaco, a la vez que se disminuyen los costos de producción (energía, consumo de agua y fertilizantes, mano de obra), al realizar un menor consumo de agua, que estará además en línea con las exigencias de ahorro de este bien escaso. Además en los riegos nocturnos hay un mayor aprovechamiento del mismo y un menor costo.

- 
- ✓ Al momento de realizar la **fertilización** es conveniente programar la fertilización, con el fin de compensar el nivel de fertilidad del suelo y las aportaciones (cobertura, enmiendas y fertilización) con las extracciones de cosecha y las pérdidas. Y por supuesto, es necesario conocer cómo (dosis, fórmula) y cuándo (en qué momento) se deben aportar los nutrientes. Los fertilizantes deben almacenarse en lugar cerrado, separados del tabaco curado, de forma que se evite cualquier riesgo de contaminación y que no estén en contacto con el suelo.
  
  - ✓ Al realizar el **despunte y control de brotes** en la planta hay que tomar en cuenta que de la altura a que se despunta depende el rendimiento en peso y la calidad de la cosecha. Después del despuntado la planta reacciona produciendo brotes laterales. El despunte influye notablemente en la composición física y química del tabaco curado. Con el despunte se reduce el número de hojas a recolectar y los nutrientes se acumularán en las hojas que quedan. Tan importante como un buen despunte, es realizar un perfecto control de brotes. Así, se consigue llegar al final de la plantación sin tener brotes y sin tener que quitarlos a mano, con el costo y perjuicio que ocasionan en la plantación al romper las hojas. La presencia de brotes también significa menor calidad de la hoja y dificultad en recolección.
  
  - ✓ Para el **control de plagas, enfermedades y malas hierbas** se deben seguir los principios del control integrado, anteponiendo los métodos físicos, culturales, biológicos y genéticos a los químicos para controlar los patógenos que puedan disminuir los rendimientos, y a la vez, elegir los menos nocivos para el ambiente. Se deben utilizar productos biológicos, o en su defecto, productos fitosanitarios autorizados que respeten los insectos beneficiosos.
  
  - ✓ Es de gran importancia realizar prácticas culturales adecuadas para prevenir los ataques de patógenos. Para contribuir a la minoración del **uso de productos fitosanitarios**, el técnico de la finca debe seguir una estrategia de control integrado, identificando los patógenos más perjudiciales que afectan al cultivo, conocer su ciclo biológico, los daños que causan en el cultivo y establecer un calendario de su seguimiento, estableciendo un programa de visitas periódicas.

- 
- ✓ Respecto a los **equipos de tratamiento**, éstos deberán estar en adecuado estado de funcionamiento y someterse a revisión y calibrado periódico, para aumentar la eficacia del tratamiento, disminuir los efectos contaminantes y ahorrar energía, anotándose las revisiones. La puesta a punto de las máquinas de aplicación de productos fitosanitarios permite reducir su empleo en un 10-15% sin disminuir su eficacia.
  - ✓ Al momento de realizar la **recolección**, para tener buena calidad es fundamental recolectar hojas maduras. No se debe recolectar durante el periodo de seguridad que sigue a la utilización de productos fitosanitarios. Se deben recolectar las hojas que han alcanzado su madurez fisiológica. Se debe tener en cuenta que los resultados del curado dependen en buena parte del grado de madurez de las hojas en el momento de la recolección, el curado es una fase crucial de la producción del tabaco. En el curado se producen múltiples reacciones y transformaciones que condicionan las características del producto final y por tanto su precio.
  - ✓ La **selección** es el último recurso que se tiene para mejorar el producto final, pero los productores deben estar conscientes que las buenas prácticas agrícolas que empleen en el cultivo y curado de la cosecha define una determinada calidad. Un cultivo no uniforme produce tabacos de estilos heterogéneos, que obliga a la separación de éstos e incrementa fuertemente los costos de selección, e incluso a veces se hace de manera inadecuada, si comparamos el valor comercial del producto y el costo que conlleva su preparación.
  - ✓ Por último, es importante **llevar registros**, donde resulta conveniente unificar los distintos criterios requeridos por las asociaciones de productores, empresas manufactureras. Se deben registrar los datos relativos a la parcela y las operaciones culturales e incidencias a lo largo del ciclo de cultivo, incluir un programa de producción anual, con las actuaciones a realizar y el programa de abonado, teniendo en cuenta las incidencias del año anterior, incluir las facturas, y realizar detalle de los costos incurridos durante el ciclo productivo.

- 
- ✓ Para lograr una mejora continua en el cultivo del tabaco, es necesario potenciar la **investigación** experimental y aplicada, mediante la búsqueda de variedades resistentes a plagas y enfermedades, selección y validación de estas nuevas variedades, así como el estudio, seguimiento y medidas de control más racionales de las plagas y enfermedades tradicionales y nuevas, la adaptación de técnicas culturales, especialmente en el curado del tabaco y el riego y la búsqueda de soluciones a los problemas de competitividad de las MIPYMES del municipio de Estelí.
  
  - ✓ La **asistencia técnica y la formación de los productores** debe apoyarse en técnicos competentes que tengan dominio de las técnicas de producción agrícola (cultivo, madurez, recolección y curado), en el marco de unas buenas prácticas agrícolas, para obtener un tabaco curado con unas características físico-químicas y de composición del humo del puro, adaptadas a los requerimientos de la industria. Las agrupaciones de productores y las fábricas deben facilitar al productor el asesoramiento necesario mediante la adecuada asistencia técnica en todas las fases de producción, curado y almacenamiento.

Analizando desde un punto de vista práctico, se puede decir que la metodología target costing o costeo objetivo consiste en un proceso de obtención del costo del producto a partir del precio de venta esperado o disponible, al cual se le restan los beneficios deseados para obtener un valor de costo que pasa a constituirse en el objetivo a cumplir por parte de la MIPYME a lo largo de todo su ciclo productivo, respetando de esta manera, las metas de precio y beneficio que constituyeron los parámetros fijos que sustentaron el cálculo del costo objetivo. El costeo objetivo es un proceso de reducción de costos a lo largo de todo el proceso productivo y no de control de costos.

---

## VIII. CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto a los factores que intervienen en la determinación del precio de venta del producto se identificaron:

- ✓ Las MIPYMES productoras de tabaco del municipio de Estelí, ya tienen un mercado bien definido al cual está dirigido su producto, como son las fábricas procesadoras de tabaco, esto les facilita tener una posición dentro de este mercado y por lo tanto la fijación del precio de venta es bastante directa, el precio se fija con anterioridad en un contrato de cosecha.
  
- ✓ Para las MIPYMES productoras de tabaco los costos de producción son el fundamento del precio, les interesa un precio que cubra todos sus costos de producción. Para los productores es importante tomar en cuenta que al ya tener un precio fijado, deben establecer cuál será su costo meta, que le permita asegurar que se cumpla con ese precio. La demanda se origina en el cliente, la fábrica procesadora que elabora puros, en esta demanda influyen la calidad y según esta calidad se fija el precio del producto, el cliente puede estar dispuesto a pagar más si la calidad es mejor, porque dependen de esta materia prima para fabricar un puro de exportación destinado a los mercados internacionales.

Al describir los métodos utilizados para fijar el precio de venta del producto se determinó:

- ✓ El precio se establece en base a los costos de producción, las MIPYMES productoras de tabaco trabajan según una ficha de costos que es elaborada por los técnicos de las fábricas de tabaco, en esta se detallan las diferentes etapas del proceso de producción con sus respectivos costos. Los productores se rigen por esta ficha de costos, para ellos es indispensable que sus costos sean lo más

---

aproximado al monto de la ficha de costos, porque en base a estos costos las fábricas fijan el precio de venta, por lo tanto si quieren obtener rentabilidad deben cumplir con esa estructura de costos.

- ✓ Para fijar el precio de venta se utiliza el método de precios fijos, la fábrica firma un contrato con el productor donde se establece un precio al comienzo de cada temporada. El precio se fija dependiendo de las especificaciones de clasificación de calidad del tabaco, las fábricas evalúan la calidad o “grado” del tabaco para definir los precios de compra. Los productores mencionan que en ocasiones las fábricas suelen dar un “grado bajo” a la hoja, lo que redundo en precios bajos; y dado que éstas operan como monopolio u oligopolio, los productores no tienen otro recurso que aceptar el precio que les ofrezcan.

Al analizar la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMEs productoras de Tabaco se concluye:

- ✓ Una MIPYME es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer su producto a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. La fábrica ejerce un poder de negociación con las MIPYMEs productoras de tabaco y esto afecta su entorno competitivo e influye en la capacidad de esta para alcanzar la rentabilidad. Las MIPYMEs productoras de tabaco están a merced de las fábricas en términos de calidad y precio, lo cual las hace menos competitivas.
- ✓ Las MIPYMEs productoras de tabaco llegan a tener una pérdida de competitividad cuando hay un aumento en los costos de producción, esto le afecta negativamente, porque si el precio ya está fijado en un contrato esto repercute en el margen de beneficio y esto no aporta mejoras a la calidad del producto y al desarrollo de la MIPYME en cuanto a capacidad tecnológica y productiva, calidad de mano de obra, organización y en obtención de financiamiento.

---

Sobre la metodología Target Costing como estrategia competitiva en las MIPYMES productoras de Tabaco se propone:

- ✓ Utilizar la metodología target costing, ya que es una metodología de orientación hacia el cliente, al considerarlo también, como punto de partida para la fijación del precio de venta en lugar de ser este el punto final, especialmente para las MIPYMES productoras de tabaco, donde el precio y el mercado son los que condicionan el máximo de los costos de producción. La metodología target costing tiene su punto de partida en el precio de venta, al cual se le resta el margen de utilidad deseado para llegar a lo que sería el máximo costo que se debiera obtener para el producto, así le permitirá a la MIPYME realizar un control adecuado de costos para obtener la rentabilidad requerida y poder aumentar los niveles de competitividad que le exige el mercado actual.

---

## IX. RECOMENDACIONES

A las MIPYMES productoras de tabaco se les recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos para mejorar sus niveles de competitividad:

- ✓ Definir sus objetivos y cuanto más claros sean los objetivos, tanto más fácil les será establecer o acordar un precio adecuado. El principal beneficio de tener definidos objetivos de mercadotecnia relacionados a la fijación de precios es poder maximizar el precio y así obtener una mayor rentabilidad, donde no solo se cubran los costos de producción, sino también poder lograr mejorar la rentabilidad en el corto y largo plazo.
- ✓ Analizar las repercusiones del precio al que venden su producto, ese precio les debe permitir obtener una ganancia justa, deben buscar la asociación con otros productores para poder vender su producto de manera efectiva.
- ✓ A las fábricas procesadoras de tabaco, se les recomienda entregar a los productores fichas de costos más detalladas, donde se separen gastos, costos fijos y variables.
- ✓ Incorporar la innovación para llegar a generar más con la misma cantidad y calidad de recursos productivos. Deben desarrollar tecnologías más empáticas con el ambiente y buenas prácticas culturales para obtener una agricultura más sustentable.
- ✓ Desarrollar contratos con las fábricas en forma equitativa donde se reduzcan los riesgos y la incertidumbre para ambas partes. Para que los productores y fábricas se beneficien mutuamente de los contratos de producción, es fundamental establecer contratos sólidos y transparentes, donde se garantice un mercado seguro para el producto, permitiendo así a los agricultores aumentar sus ingresos y a los compradores obtener un rendimiento por sus inversiones.

- 
- ✓ Mejorar su visión y estar preparadas para enfrentar los cambios en los mercados y para atender la demanda, pero esto requiere un proceso de industrialización y lograr la diferenciación en el producto.
  - ✓ Asociarse y establecer planes de fortalecimiento organizacional que les permitan trabajar con la propia organización y no para la organización con el fin de lograr el beneficio del mayor número de miembros. Asociarse para la compra de insumos, para participar en programas conjuntos de marketing y formación de recursos humanos, así como el desarrollo e implementación de sistemas de gestión y control gerenciales.
  - ✓ Organizarse como sector para tener mayores posibilidades de acceder a la financiación de proyectos de desarrollo por el gobierno o por instituciones de cooperación. Los productores organizados tendrán mayores oportunidades comerciales; serán capaces de negociar y de poner sus propias condiciones. Los productores organizados tienen mayores ventajas que los productores individuales pues pueden comprar en conjunto y conseguir así mejores precios.
  - ✓ Mejorar la calidad de los recursos humanos en el proceso productivo. En este sector el recurso humano requiere mejorar la alfabetización, los conocimientos y otras capacidades. Deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente en todos los niveles, desarrollar un ambiente adecuado de trabajo y de motivación

---

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Briones, G., Matamoros, M., & Quezada, J. (2014). *Tesis Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí, Año 2014*. Estelí.
- Bustamante, W. (2001). *Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago de Chile: Ograma S.A.
- Capasso, C. (2010). *El Costeo Objetivo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Cárdenas, N. (2010). *Tesis Influencia de la informalidad en la Competitividad de la Micro y Pequeña*. Arequipa.
- Chavarría, H., Sepúlveda, S., & Rojas, P. (2002). *Competitividad: Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales*. San José: IICA.
- Deloitte. (2012). *Impacto económico y social de la Industria del Tabaco en Nicaragua*. Managua.
- Di Stefano, V. (2001). El Costeo Objetivo. *Cruzando fronteras : tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI* (pág. 2). León, España: Universidad de León, Servicio de Publicaciones.
- Díaz, J. (2 de Agosto de 2010). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/08/metodos-de-fijacion-de-precios.html>
- González, M. (2004). *Trabajo monográfico Diseño de un sistema Target Costing*. San Salvador.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson.
- Ley MIPYME, L. N. (2008). *Ley No. 645 de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Managua: La Gaceta.
- MAG. (4 de enero de 2016). (H. Flores, Entrevistador)

- 
- Rivera, P. (7 de Marzo de 2013). *bibliocausa*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de <https://bibliocausa.files.wordpress.com/2013/03/07-el-precio.pdf>
- Rodríguez, M. (2015). Política de fijación de precios: una nueva metodología basada en la estructura de costos- competencia de la empresa. *Administración y Finanzas*, 121-128.
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José: IICA.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Cómo medir la competitividad*. San José: IICA.
- Rosas, D. (2011). *Análisis de la Fijación de Precios de las PYMES del sector gráfico en la ciudad de Quito*. Quito.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.
- Valiotti, P. B. (28 de agosto de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Velasco, E. (1996). *El precio: variable estratégica de marketing*. Madrid: MacGraw-Hill.

---

## **XI. ANEXOS**

---

**ANEXO No. 1**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI  
FAREM – ESTELÍ**

**Entrevista sobre fijación de precios de venta del producto a los gerentes propietarios de MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015.**

**Objetivo:**

Obtener información relacionada la incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo 2015.

**Fijación de Precios:**

1. ¿Cuál es su objetivo al fijar el precio de venta?
  - ✓ La supervivencia
  - ✓ El aumento de los ingresos
  - ✓ Tener una buena participación en el mercado
  - ✓ Mantener el liderazgo con un producto de calidad
  - ✓ Otras, especifique
2. ¿Cómo fija el precio de venta del producto?
3. ¿Los precios en la finca son diferentes a los que cobra entregando el producto a domicilio?
4. ¿Qué factores considera para aumentar el precio al producto?
5. ¿Cómo es el comportamiento de los precios en el mercado?
6. ¿Cuáles son las principales características que poseen sus productos que más valoran sus clientes?

- 
7. ¿De qué manera incorpora estas características en el precio?
  8. ¿Cómo es el precio de sus productos respecto a los de la competencia?
  9. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?
  10. ¿Cómo afecta la relación precio-demanda la fijación del precio?
  11. ¿Qué tanto responde la demanda a los cambios de precios?
  12. ¿Quiénes son sus principales competidores?
  13. ¿A qué precio vende el quintal de tabaco?
  14. ¿Qué factores externos toma en cuenta para la fijación de precios?
  15. ¿En base a que establece el precio de venta? ¿Por qué?
    - ✓ A los costos
    - ✓ A los costos más el beneficio que desea obtener
    - ✓ En base al precio de la competencia
  16. ¿Toma en cuenta el volumen de producción para la fijación del precio?
  17. ¿Sabe la diferencia entre costo y gasto? ¿Cómo determina si una salida de dinero representa un costo o un gasto para la finca?
  18. ¿Qué tipo de registros se llevan para el control de la producción y cómo se realizan?
  19. ¿En base a estos registros qué informes se generan? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Estos sirven para la toma de decisiones?
  20. ¿Se realiza análisis de costo/beneficio? ¿Quién lo realiza?
  21. ¿Quién se encarga de la reducción de costos?
  22. ¿Cuáles son los principales costos de la finca?
  23. ¿Qué factores componen los costos fijos y variables de la finca?
  24. ¿Cuál es el procedimiento para realizar las adquisiciones?
  25. ¿Cómo se registran las existencias de materia prima y productos?
  26. ¿Se llevan registros contables? ¿Quién los hace?
-

- 
27. ¿Cómo se establece el precio del producto cuando se trabaja por contrato con las fábricas? ¿Se establece en algún documento o contrato?
28. ¿En caso de pérdidas de cosecha, estas son compartidas entre el productor y la fábrica?
29. ¿Los precios de los insumos establecidos en el contrato son favorables?
30. ¿El precio al que vende le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido?

### **Competitividad**

31. ¿Utiliza tecnología en el proceso productivo? ¿Qué tipo?
32. ¿Qué técnicas aplica para garantizar la calidad?
33. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la finca?
34. ¿Qué tecnologías le exige el mercado?
35. ¿Pertenece a alguna asociación o cooperativa? ¿Qué beneficios le ha traído esta asociación?
36. ¿Tiene alianzas con otras empresas, en que le han beneficiado?
37. ¿Se desarrolla competencia entre productores?
38. ¿Existen oportunidades de financiamiento para este sector?
39. ¿Se encuentra informado y como enfrenta el impacto que tienen los cambios económicos (la inflación, los cambios de precios, los cambios en las tasas de interés, entre otros)?



---

## ANEXO No. 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI  
FAREM – ESTELÍ**

### **Entrevista sobre factores de competitividad a los Responsables de las Fábricas de Procesadoras de Tabaco, clientes de las MIPYMES productoras de Tabaco.**

#### **Objetivo:**

Obtener información relacionada a la competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí.

1. ¿Cuáles son las principales características en el producto que exige a los productores de tabaco?
2. ¿Cómo es la tendencia de los precios en el mercado?
3. ¿Se siente satisfecho con el producto que le ofrecen los productores? ¿Por qué?
4. ¿Tiene buenas relaciones con los productores? ¿De qué manera?
5. ¿Qué tecnologías le exige el mercado a los productores?
6. ¿Tiene alianzas con los productores, que beneficios le ofrece?
7. ¿Se desarrolla competencia entre productores? ¿De qué manera?
8. ¿Existen oportunidades de financiamiento para este sector?
9. ¿Ha apoyado con capacitación, investigación y tecnologías a los productores?
10. ¿Ha desarrollado investigaciones de nuevos procesos productivos o productos en coordinación con productores?



---

## ANEXO No. 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM – ESTELÍ**

### **Encuesta para medir los Factores de Competitividad**

#### **I. Datos generales**

Fecha:

Lugar:

Productor:

Nombre de la Finca:

#### **II. Objetivo**

El objetivo de esta encuesta es conocer información relacionada con la fijación de precios y los factores de medición de la competitividad en las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, con el propósito de determinar los niveles de competitividad. Por lo tanto pido su cooperación llenando esta encuesta. De ante mano agradezco por su valiosa colaboración.

#### **III. Instrucciones**

Emplee un lápiz o lapicero de tinta para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su finca. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal.

Por favor lea los enunciados antes mencionados y conteste estos con la respuesta que considere más adecuada. En el caso que encuentre más de una alternativa, favor seleccione con una "X" una respuesta única.

Lea cada enunciado y maque con una “X” el número que usted considera representa su percepción en una escala de 1 a 4 donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: Parcialmente en desacuerdo
- 3: Parcialmente de acuerdo
- 4: Totalmente de acuerdo

Los siguientes enunciados describen las actividades de las fincas productoras de tabaco referentes a la fijación de precios:

Enunciados		Calificación			
		1	2	3	4
<b>Fijación del precio</b>					
1	Ha definido y utiliza formalmente una política de fijación de precio de su producto				
2	Al fijar el precio de venta se toma en consideración el proceso de producción, la distribución y la promoción del producto				
3	Tiene un plan de distribución para llevar el producto a sus clientes				
4	Asigna recursos al mercadeo (material publicitario)				
5	Al fijar el precio toma en consideración el mercado y la demanda				
6	Tiene definido su mercado objetivo y estrategias de comercialización				
7	La fijación de precio es orientada hacia el cliente				
8	Maneja información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad del producto, ventas y precios)				
9	Realiza una comparación permanente del precio del producto con el de los competidores				
10	Ha establecido políticas o criterios de fijación de precios en relación a los competidores				
11	Existe claridad respecto de los atributos del producto y la diferencia con los de la competencia y en función de ello se fija el precio				
12	Realiza informes sobre costos de la finca con el objetivo de planificar los costos tanto a corto, mediano y largo plazo				
13	Programa actividades orientadas a la reducción de los costos				

Enunciados		Calificación			
		1	2	3	4
14	Lleva registros contables				
<b>Competitividad</b>					
15	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la finca				
16	Cuenta con el personal adecuado en cada etapa del proceso productivo				
17	Conoce el mercado, se siente con capacidad para enfrentar a la competencia				
18	Tiene buenas relaciones con sus clientes y con sus abastecedores de insumos				
19	Tiene acceso a financiamiento				
20	Ha sido beneficiado por parte de organismos o programas con capacitación, investigación y tecnologías				
21	Tiene acuerdos o alianzas vigentes con proveedores, clientes o instituciones gubernamentales				
22	Ha participado en investigaciones de nuevos procesos productivos o productos				
23	En la finca se cuenta con un organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos				

Fuente: Elaboración Propia



---

**ANEXO No. 4****UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI  
FAREM – ESTELÍ****Guía de observación documental sobre costos y fijación de precios**

<b>No</b>	<b>Acción a verificar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
1	Existen registros de todos los costos en la finca			
2	Se distingue claramente las erogaciones que constituyen gastos y las que son costos			
3	Tiene definida la estructura de costos del producto para la fijación de precios			
4	Se realiza análisis de costo/beneficio			
5	Se realiza control de calidad de las materias primas e insumos recibidos, con el propósito de asegurar la calidad del producto.			
6	Se lleva un registro actualizado de las entradas de las materias primas e insumos			
7	Se lleva control de inventarios de materias primas y producto			
8	Se lleva registro de planillas del personal			
9	Se tiene un programa de compra en función del uso de la materia prima y la demanda de producto			

## ANEXO No. 5

### Ficha de costo para semillero proporcionada por la Cooperativa San Nicolás

FICHA DE COSTO 1 MANZANANA DE SEMILLERO					
Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
<b>Labores Mecanizadas</b>					
Chapoda		1 gln	3	78.95	236.85
Arado		2 gln	8	78.95	631.60
Romeplom		2 gln	8	78.95	631.60
Forjado con Rotavitor		2 gln	8	78.95	631.60
Grada-Banca		2 gln	3	78.95	236.85
<b>Total Labores Mecanizadas</b>					<b>2,368.50</b>
<b>Labores Manuales</b>					
Forja de Canteros		d/h	40	153.95	6,158.00
Desifecion de Suelo		d/h	6	153.95	923.70
Riega de semilla		d/h	12	153.95	1,847.40
Riega de Aserrin		d/h	12	153.95	1,847.40
Tapado de Canteros		d/h	12	153.95	1,847.40
Fumigacion ( 8 aplicaciones )		d/h	40	153.95	6,158.00
Riego y drenaje		d/h	60	153.95	9,237.00
Deshierba		d/h	90	153.95	13,855.50
Rastreo de Plagas		d/h	60	153.95	9,237.00
Mantenimiento de semillero		d/h	60	153.95	9,237.00
Sub-Total					60,348.40
Septimo dia					10,058.07
<b>Total</b>					<b>70,406.47</b>
<b>Insumos Agrícolas</b>					
Basamid /120 canteros		1 kg	180.00	318.01	57,241.80
Ridomil		2 kg	2.40	730.00	1,752.00
Acrobat		1 kg	2.40	849.69	2,039.26
Mancozeb		2 kg	2.40	140.29	336.70
Positron		2 kg	1.50	914.54	1,371.81
Verita		1 kg	2.40	1,093.72	2,624.93
Trichomax		kg	6.00	1,879.65	11,277.90
<b>Sub-total</b>					<b>76,644.39</b>
<b>Fertilizantes</b>					
Fertilizantes 15-15-15		qqs	24.00	627.09	15,050.16
<b>Sub-Total</b>					<b>15,050.16</b>
<b>Insecticidas</b>					
Decis		lts	1.00	1,020.00	1,020.00
Cipermetrina		lts	1.00	228.32	228.32
Eviset		kg	2.00	250.89	501.78
Prevalor		lts	1.00	1,332.25	1,332.25
Lorsban		lts	0.20	208.85	41.77
Confidor 70 WG		dosis	0.26	475.41	123.61
Akaramic 1.8 EC		dosis	0.30	522.12	156.64
Movento 15 OD		dosis	0.66	809.84	534.49
Engeo		dosis	0.30	212.97	63.89
Rienda		dosis	0.50	550.00	275.00
Muralla Delta 19		dosis	0.60	1,540.00	924.00
PH		lts	1.00	280.00	280.00
<b>Sub-Total</b>					<b>5,481.75</b>
<b>Total Gastos de Insumos</b>					
Energia		kw	1356	5.48	7,430.88
<b>Total costo de Campo</b>					<b>177,382.14</b>
<b>Mas 8% de imprevistos</b>					<b>14,190.57</b>
<b>Mas 12% Inss y 2% Inatec</b>					<b>9,856.91</b>
<b>Total Ficha</b>					<b>201,429.62</b>
<b>Para siembra de 25 manzanas en campo</b>					<b>8,057.18</b>

## ANEXO No. 6

### Ficha de costo de 1 manzana de tabaco Habano Sol

Cooperativa de Servicios Múltiples Tabacaleras del Norte

 COTANOR R.L.

Ficha de costo de 1 manzana de tabaco habano sol

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Chapada	1	Glns	2	78.95	157.90
Arado	2	Glns	8	78.95	631.60
Romeplomw	2	Glns	7	78.95	552.65
Grada-Banca	2	Glns	3	78.95	236.85
Surqueo	1	Glns	1.5	78.95	118.43
Demolición	2	Glns	3	78.95	236.85
<b>Total Labores mecanizadas</b>			<b>24.5</b>		<b>1,934.28</b>

**Labores de Maquinaria**

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Acarreo postura trylers	3 Viajes	Glns	7	78.95	552.65
Cultivo	3	Glns	9.5	78.95	750.03
Acarreo Cosecha Tráiler	7 Viaje	Glns	12.5	78.95	986.88
<b>Sub-Total</b>			<b>29</b>		<b>2,289.55</b>

**Labores de Transporte**

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Acarreo Personal		Glns	27	78.95	2,131.65
Acarreo tabaco Pre industria		Glns	3	78.95	236.85
Combustibles técnicos		Glns	6.4	78.95	505.28
<b>Sub-Total</b>			<b>36.4</b>		<b>2,873.78</b>
<b>Total Combustibles</b>			<b>89.9</b>		<b>7,097.61</b>
10 % lubricantes					709.76
<b>Gran Total</b>					<b>7,807.37</b>

<b>Energía</b>		<b>KW</b>	<b>1356</b>	<b>5.48</b>	<b>7,430.88</b>
----------------	--	-----------	-------------	-------------	-----------------

**Nota: Este consumo de energia corresponde a inicio de trasplante mas un riego v y siete riegos complementarios por gravedad.**

Cooperativa de Servicios Múltiples Tabacaleras del Norte



COTANOR R.L.

Ficha de costo de 1 manzana de tabaco habano sol

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
<b>Labores Manuales de Campo</b>					
Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Tractoristas		d/h	6	228.60	1,371.60
Arranca de Postura		d/h	6	153.95	923.70
Acarreo de postura		d/h	2	153.95	307.90
Haciendo compuertas		d/h	4	153.95	615.80
Trasplante		d/h	15	153.95	2,309.25
Desinfección de suelo		d/h	2	153.95	307.90
Riego vivo		d/h	28	153.95	4,310.60
Resiembra		d/h	4	153.95	615.80
Rastreo de Plagas		d/h	1	153.95	153.95
Fumigación manuales		d/h	20	153.95	3,079.00
Fertilización No. 1		d/h	4	153.95	615.80
Fertilización No. 2		d/h	3	153.95	461.85
Fertilización No. 3		d/h	2	153.95	307.90
Culvivo con Bueyes		dh	4	153.95	615.80
Desaterrando		d/h	2	153.95	307.90
Aporque manual		d/h	8	153.95	1,231.60
Riego por gravedad		d/h	40	153.95	6,158.00
Desbajera		d/h	4	153.95	615.80
Desbotona		d/h	8	153.95	1,231.60
Aplicación de deshijante		d/h	8	153.95	1,231.60
Deshierba		d/h	5	153.95	769.75
Corte		d/h	60	153.95	9,237.00
Ensarte de tabaco		d/h	60	153.95	9,237.00
Personal auxiliar de tabaco		d/h	20	153.95	3,079.00
Curación		d/h	1	153.95	153.95
Labores varias de curacion		d/h	10	153.95	1,539.50
Zafado y moñado		d/h	17	153.95	2,617.15
Personal auxiliar de zafado		d/h	10	153.95	1,539.50
Envío tabaco a pre industria		d/h	2	153.95	307.90
Mantenimiento de finca		d/h	2	153.95	307.90
Labores imprevistas		d/h	14	153.95	2,155.30
Sub -total		d/h	372		57,717.30
Séptimo día		d/h			9,619.55
Total mano de obra					67,336.85
Inatec e Inss 14%					9,427.16
<b>Total General</b>					<b>76,764.01</b>



Cooperativa de Servicios Múltiples Tabacaleras del Norte

COTANOR R.L.

Ficha de costo de 1 manzana de tabaco habano sol

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
----------	-------	-----	----------	-------------	-------------

**Insumos Agrícolas**

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Ridomil		kg	1.70	730.00	1,241.00
Timorex		lts	2.00		
Acrobat		kg	1.50	849.69	1,274.53
Curzate		kg	1.00	696.90	696.90
Mancozeb -80		kg	1.40	140.29	196.41
Verita		kg	1.50	1,093.72	1,640.58
Positrón Dúo		kg	1.50	914.54	1,371.80
Tricomax		kg	0.50	1,879.65	939.82
Sub-Total					<b>7,361.04</b>

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
<b>Fertilizantes</b>					
Fertilizante 12-12-17-04-0.3		qqs	10.00	1,001.98	10,019.80
Fertilizante 17-0-20		qqs	5.00	1,019.62	5,098.10
Fertilizante 34-00-5		qqs	2.00	638.00	1,276.00
Sub-total					<b>16,393.90</b>

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
<b>Insecticidas</b>					
Decis		lts	0.20	1,020.00	204.00
Cipermertrina		lts	1.00	228.32	228.32
DIPEL 6.4 W	2	lts	0.40	341.86	136.74
PH- PLUS		lts	4.00	280.00	1,120.00
Actara o Rescate		dosis	0.30	2,941.48	882.44
Vidate o Ener Root	2	dosis	1.00	548.78	548.78
Muralla Delta	2	dosis	0.60	1,540.00	924.00
Engeo	2	dosis	0.40	2,140.00	856.00
New Mecting	2	dosis	0.30	2,550.00	765.00
Movento	2	dosis	0.70	3,140.00	2,198.00
Rienda	2	dosis	0.50	550.00	275.00
Monarca	2	dosis	0.60	1,050.00	630.00
Adherente			1.00	126.68	126.68
Sub-total					<b>8,894.97</b>

Cooperativa de Servicios Múltiples Tabacaleras del Norte



COTANOR R.L.

Ficha de costo de 1 manzana de tabaco habano sol

Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
Concepto	Pases	U/M	Cantidad	Costo Unit.	Importe C\$
<b>Materiales</b>					
Carbón Vegetal		saco	12.00	240.00	2,880.00
Hilaza		lbs	10.00	45.00	450.00
<b>Sub-total</b>					<b>3,330.00</b>

<b>Total Insumos</b>	<b>35,979.91</b>
<b>Total Ficha</b>	<b>132,205.99</b>

<b>Costo de Campo</b>	<b>132,205.99</b>
<b>Costo de Semillero</b>	<b>8,057.18</b>
<b>Total Campo</b>	<b>140,263.17</b>
<b>Administración de campo</b>	<b>16,831.58</b>
<b>Total costo de una manzana</b>	<b>157,094.75</b>
<b>Total Dólares t/c 27.5574</b>	<b>5,700.64</b>

Estelí, 22 de Septiembre del 2015

## ANEXO No. 7

### Detalle de cortes y clasificación de tabaco

COSECHA 2015

FECHA: Luis Alfonso Casco Finca: Santa Rita  
Mzs 8.5

Fecha	Remision	1S	1R	2S	2R	3S	3R	4S	4R	CNS	CNR	Total
1-Mar-16	2144	849	473	573	347	1769	449	617	306	1285	708	7376
3-Mar-16	2145	136	55	775	385	66	127	1153	669	701	785	4852
5-Apr-16	2170	2033	373	1625	253	89						4373
11-May-16	2235			2037	100	778		847		2029	303	6094
14-May-16	2242			1109	59	1635		2783	434	2511	162	8693
17-May-16	2247					1180		2097	245	1359	641	5522
19-May-16	2253			384	520	1398	752	1458	636	3941	1074	10163
												0
												0
	Total lb:	3018	901	6503	1664	6915	1328	8955	2290	11826	3673	47073



---

## ANEXO No. 9

### Modelo de contrato de cosecha

#### CONTRATO TIPO DE CULTIVO Y COMPRAVENTA DE TABACO

Contrato No: \_\_\_\_\_

Variedad de Tabaco: \_\_\_\_\_

En la ciudad de Estelí, al día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015.

#### MANIFIESTAN

##### Primero.

\_\_\_\_\_, actúa en nombre y representación y como Presidente de \_\_\_\_\_, con cédula de identidad número \_\_\_\_\_, y con domicilio en \_\_\_\_\_, teléfono \_\_\_\_\_ (en adelante el VENDEDOR), con capacidad suficiente para la formalización del presente contrato en virtud de escritura de poder especial n.º \_\_\_\_ otorgado ante el notario \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_, del año 2015 manifiesta:

##### Segundo.

\_\_\_\_\_, actúa en nombre y representación de la empresa de primera transformación, denominada \_\_\_\_\_, con cédula de identidad número \_\_\_\_\_, y con domicilio en \_\_\_\_\_, teléfono \_\_\_\_\_ (en adelante el COMPRADOR), con capacidad para la formalización del presente contrato en virtud de escritura de poder especial n.º \_\_\_\_ otorgado ante el notario \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_, del año 2015.

Ambas partes se reconocen con capacidad para otorgar el presente contrato de cultivo y compraventa de tabaco de la cosecha 2015-2016 (cosecha 2015), que suscriben conforme a las disposiciones legales vigentes, y por el que convienen las siguientes:

#### ESTIPULACIONES

##### Primera. Objeto del contrato.

El Vendedor se compromete a entregar y el Comprador a aceptar, toda su producción de tabaco de la cosecha 2015 (cosecha 2015/2016) objeto de este contrato en las condiciones fijadas en el mismo. Este contrato requiere exclusividad al vendedor sobre el producto adscrito al mismo y para toda la cosecha mencionada.

---

## **Segunda. Cantidades y superficies.**

El tabaco contratado es de la variedad \_\_\_\_\_, Grupo \_\_\_\_\_

La cantidad total máxima de tabaco que puede entregarse (cantidad contratada), es de \_\_\_\_\_ quintales.

## **Tercera. Semillas y plantas.**

El Vendedor utilizará para la ejecución del presente contrato semillas o plantas que no estén genéticamente modificadas y que deberán ser reconocidas y aprobadas por el Comprador.

## **Cuarta. Trasplante, control de cultivo y toma de muestras.**

El Vendedor se compromete a trasplantar el tabaco a la parcela en cuestión antes del día \_\_\_\_\_ de 2015.

El Vendedor permitirá sin limitación alguna las labores de inspección de acuerdo por parte del Comprador.

Asimismo el Comprador podrá controlar con su personal técnico, conjuntamente con el Vendedor, la observancia de las recomendaciones técnicas para la Producción de Tabaco.

El vendedor se compromete a utilizar exclusivamente productos fitosanitarios autorizados para el cultivo del tabaco, respetando los límites máximos (LMR) de cada uno de ellos, así como a observar los plazos de seguridad establecidos para dichos productos en sus especificaciones técnicas.

El comprador podrá realizar revisiones sobre la correcta utilización de fitosanitarios y la ausencia de residuos por encima de los límites máximos quedando autorizado por el vendedor a tomar las muestras que precise y que se obtendrán aleatoriamente del tabaco en campo o una vez curado y preparado para su entrega.

En los supuestos en que dichos análisis pongan de manifiesto la existencia de residuos que superen los LMR o la existencia de productos fitosanitarios no autorizados en el cultivo del tabaco, el comprador podrá unilateralmente rescindir el contrato en lo que a los tabacos del productor o productores afectados se refiera, enviando una notificación al vendedor a la que acompañará una copia de los resultados de los análisis efectuados.

## **Quinta. Producción.**

Excepto en los casos de fuerza mayor debidamente acreditada el Vendedor se obliga a entregar al Comprador, en exclusividad, la totalidad del tabaco comercial producido en las superficies contratadas, sin rebasar las cantidades máximas contratadas por cada productor y siempre que su producción se lo permita.

El Comprador se obliga a adquirir la totalidad del tabaco comercial producido en la superficie a la que se refiere el presente contrato dentro del límite máximo contratado por cada productor y siempre que no haya constatado la existencia de residuos por encima de los LMR o a la existencia de productos fitosanitarios no autorizados, a los que se refiere la estipulación anterior.

El Vendedor declara, bajo su responsabilidad, no haber suscrito y se compromete a no suscribir, ningún otro contrato relativo a las superficies y producciones objeto del presente

---

contrato. En caso de incumplimiento imputable a uno o a varios productores el contrato se rescindiría en la parte que afecta a esos productores.

**Sexta. Entrega y recepción del producto.**

La entrega del tabaco por el Vendedor al Comprador se efectuará conforme al programa de recogida. El inicio de las entregas tendrá lugar en la segunda quincena del mes de \_\_\_\_\_. La finalización de las entregas será antes del \_\_\_\_\_ de 2016. El Comprador proveerá al Vendedor de cajas, tablas o cartones y guías o cupos de entrega, con la antelación y cantidades suficientes.

El vendedor se obliga a usar este material adecuadamente respondiendo, en su caso, del que resulte inutilizado por una inadecuada manipulación. El material retirado que no haya sido devuelto con las entregas de tabaco se deberá devolver a las instalaciones del Comprador antes del final de las compras o en caso contrario abonar su importe.

Las entregas de tabaco se efectuarán en los centros de transformación o en los centros de compra del comprador, que deberán contar, al menos, con las instalaciones apropiadas, equipos homologados de pesaje y determinación de humedad y locales adaptados.

La recepción del tabaco se hará en cajas o fardos separados por grados cualitativos y pisos foliares, que serán pesados y clasificados, determinándose el grado de humedad.

Si el porcentaje de humedad es superior o inferior al fijado en este contrato para cada variedad, el peso será objeto de la correspondiente adaptación, no recepcionándose los tabacos de cada grupo de variedades, cuyo grado de humedad sea superior o inferior en las cuantías indicadas.

Las cajas de tabaco se recepcionarán por el Comprador siempre que el peso de tabaco bruto esté comprendido entre \_\_\_\_\_. Las cajas deberán llenarse uniformemente de forma que sean estables una vez apiladas. Con carácter orientativo se recomienda que el peso medio de las cajas se establezca según el piso foliar de la siguiente forma\_\_\_\_\_.

Los fardos de tabaco se recepcionarán por el Comprador siempre que el peso de tabaco bruto esté comprendido entre \_\_\_\_\_.

El tabaco entregado por el Vendedor deberá ser de calidad sana, cabal y comercial, estar libre de residuos fitosanitarios y estar exento de materias extrañas, y deberá responder a los requisitos cualitativos mínimos.

**Séptima. Selección.**

El Vendedor se compromete a entregar al Comprador el tabaco crudo que cumpla los requisitos mínimos de calidad. El Vendedor seleccionará obligatoriamente el tabaco de la cosecha por pisos foliares.

**Octava. Materias extrañas.**

El vendedor cultivará, curará y seleccionará el tabaco de la cosecha evitando la incorporación de materias extrañas.

Si en el momento de la compra se encontraran materias extrañas tanto orgánicas (cuerdas vegetales, hierbas, restos de cosecha, brotes, etc.) como inorgánicas (poliuretano expandido, goma espuma, aceites, arena, plásticos, maderas, papel, metales, cuerdas, etc.), en el interior

---

de la caja o del fardo, el comprador podrá rechazar las cajas o los fardos que contengan dichas materias extrañas. Si el volumen de materias extrañas se considerara excesivo, el Comprador podrá rechazar la partida completa.

**Novena. Precios.**

El Comprador se compromete a pagar al Vendedor el precio de compra de acuerdo con el grado de calidad.

**Décima. Plazo y forma de pago.**

El Comprador se compromete a pagar al Vendedor el importe del precio de compra por quincenas completas (del 1 al 15 y del 16 a final de mes), a más tardar el décimo día posterior o inmediatamente hábil a la quincena vencida y siempre que el Vendedor haya presentado la correspondiente factura.

El pago se realizará por transferencia bancaria a la siguiente cuenta y entidad bancaria:\_\_\_\_\_.

**Undécima. Duración del contrato.**

El presente Contrato causará los efectos que le son propios, desde la fecha de su firma, limitándose su vigencia a la contratación de la cosecha de 2015 (Cosecha 2015/2016).

**Duodécima. Cumplimiento del contrato.**

Se entenderá cumplido el contrato por parte del Vendedor si se entrega la totalidad del tabaco contratado en la estipulación primera, salvo causas de fuerza mayor.

Se entenderá por cumplido el contrato por parte del Comprador si recibe la mercancía contratada y la paga dentro de los plazos mencionados.

No habiéndose producido causa de fuerza mayor, si por alguna de las partes no se entregara o recibiera la cantidad de tabaco objeto de este contrato, la parte responsable del incumplimiento deberá indemnizar a la otra parte.

**Decimotercera. Resolución del contrato.**

Cualquiera de las partes podrá resolver el contrato, sin necesidad de requerimiento alguno, en caso de que la otra incumpliera alguna de sus obligaciones o no resultasen ciertas las declaraciones realizadas en el mismo.

En caso de que el incumplimiento fuera imputable a uno o a varios productores de la parte vendedora el contrato se resolvería en la parte que afecta a esos productores incumplidores manteniendo la vigencia respecto de los demás.

**Decimocuarta. Impuestos.**

Las partes firmantes del presente contrato asumirán, las obligaciones fiscales que para cada una de ellas se deriven del mismo, de acuerdo con la legislación vigente en cada momento.

Y en prueba de conformidad, por triplicado, y a un sólo efecto, firman el presente contrato en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento.

**EL COMPRADOR**

**EL VENDEDOR**

---

## ANEXO No. 10

### Gráfico sobre política de fijación de empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a productores

## ANEXO No. 11

### Gráfico sobre promoción del producto



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a productores

## ANEXO No. 12

### Ficha de costo para una manzana de tabaco

	INVERNADERO	CANTIDAD	U.M.	COSTO U\$	TOTAL
1	LLENADO DE SUSTRATO ( BANDEJAS)	1	D/H	4.42	4.42
2	RIEGA DE SEMILLA	2	HRS	0.55	1.1
3	RIEGO DE AGUA	16	HRS	0.55	8.8
4	TRASPLANTE	6	D/H	4.42	26.52
5	FERTILIZACION	2	D/H	4.42	8.84
6	FUMIGACION	2	D/H	4.42	8.84
7	ARRANQUE DE POSTURA	3	D/H	4.42	13.26
8	TRASLADO AL CAMPO	1	D/H	5.11	5.11
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>76.89</b>
	<b>FERTILIZANTES</b>				
1	FORMULA DE FERTILIZANTE				
2	SUSTRATO IMPORTADO	4	BLS	30	120
3	METALOSATO DE BORO	1	LT	16	16
4	METALOSATO DE ZINC	1	LT	16	16
5	METALOSATO MULTIMINERAL	1	LT	16	16
6	METALOSATO NPK	1	LT	16	16
7	SOLUFERT	20	K	10	200
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>384</b>
	<b>FUNGICIDAS</b>				
1	TRICHOZAM	0.5	KG	72	36
2	PHYTON	0.5	LT	45	22.5
3	POSITRON	0.75	K	28	21
4	VERITA	0.75	K	37	27.75
5	FORUM	0.5	L	50	25
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>132.25</b>
	<b>INSECTICIDAS</b>				
1	MONARCA	0.3	LTS	40	12
2	CONFIDOR	0.26	KGS	248	64.48
3	MURALLA	0.3	LTS	47	14.1
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>90.58</b>
	<b>OTROS</b>				
1	REGULADOR DE PH	1	LTS	8	8
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>8</b>
				<b>TOTAL SEMILLERO</b>	<b>683.72</b>

	LABORES DE CAMPO Y CULTIVOS	CANTIDAD	U.M.	COSTO U\$	TOTAL
1	ARADO	2	PASES	50	100
2	ROME PLOW	4	PASES	50	200
3	GRADA	2	PASES	20	40
4	SURCADO	1	PASES	20	20
5	CUADRAR LOTE	1	D/H	5	5
6	TRANSPLANTE MANUAL	20	D/H	5	100
7	RESIEMBRA	3	D/H	5	15
8	DESHIERBA MANUAL	5	D/H	5	25
9	FUMIGACION	30	D/H	5	150
10	FERTILIZACION	12	D/H	5	60
11	TAPE DE PALITO (primer aporque)	7	D/H	5	35
12	LEVANTAR CANTERO (Segundo aporque)	14	D/H	5	70
13	RIEGO VIVO	12	D/H	5	60
14	RIEGO MINADO	10	D/H	5	50
15	DESBOTONAR (despunte de plantas)	4	D/H	5	20
16	DESHIJAR (quitar rebrotes)	10	D/H	5	50
17	COSECHA CORTE 1 AL 5to	45	D/H	5	225
18	ENSARTE DE HOJAS	30	D/H	5	150
19	SUBIR CUJES EN LAS BARREDERAS	10	D/H	5	50
20	CURACION	2	D/H	5	10
21	ZAFADURA	15	D/H	5	75
22	EMPAQUE	2	D/H	5	10
23	TRASLADO A LA FÁBRICA	2	D/H	5	10
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,530.00</b>
	<b>FERTILIZACION DE CAMPO</b>				
1	FORMULA DE FERTILIZANTE	16	QQS	40	640
2	SOLUFERT	25	K	10	250
3	METALOSATO DE BORO	5	LTS	16	80
4	METALOSATO DE ZINC	5	LTS	16	80
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,050.00</b>
	<b>FUNGICIDAS</b>				
1	PREVALOR	1	L	50	50
2	CARBENDAZIN	1	L	7	7
3	MANZATE	1	K	8	8
4	ANTRACOL	1	K	10	10
6	POSITRON	3	K	28	84
8	FORUM	3	L	50	150
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>309</b>
	<b>INSECTICIDAS</b>				
1	MONARCA	1	LTS	40	40

2	CONNECT	1	KGS	248	248
3	MURALLA	1	LTS	47	47
4	NIN NATURAL	3	LTS	10	30
5	DIPEL B.T.	3	KGS	22	66
6	BRALIC	5	LTS	18	90
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>521</b>
	<b>OTROS</b>				
1	REGULADOR DE PH	10	LTS	6	60
2	BIOTAC ADHESIVO	1	LTS	18	18
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>78</b>
	<b>MATERIALES</b>				
1	HILAZA	3	LB	2	6
2	AGUJAS	3	DOC	1	3
3	CARBÓN	10	SACOS	10	100
4	CAJAS PLÁSTICAS	40	UND	6	240
5	AZADONES	3	UND	4	12
6	MACHETES	1	UND	6	6
7	BARRILES	1	UND	25	25
8	BALDES	2	UND	3	6
9	MOCHILAS	1	UND	58	58
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>456</b>
	<b>COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>				
1	DIESEL	250	LTS	1.13	281.83
2	ACEITE	1	LT	1.16	1.16
3	GRASA	1	LB	3.7	3.7
4	ENERGIA			295.92	295.92
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>582.61</b>
	<b>ADMINISTRACION</b>				
1	RESPONSABLE DE FINCA	4	D/H	9.52	38.08
2	TÉCNICO AGROPECUARIO	4	D/H	9.52	38.08
3	TRASLADO DEL PERSONAL			46.84	43.84
				<b>SUB TOTAL</b>	<b>120</b>
				<b>TOTAL GENERAL</b>	
				<b>U\$</b>	
					<b>5,330.33</b>

---

## ANEXO No. 13

### Gráfico sobre contrato de cosecha

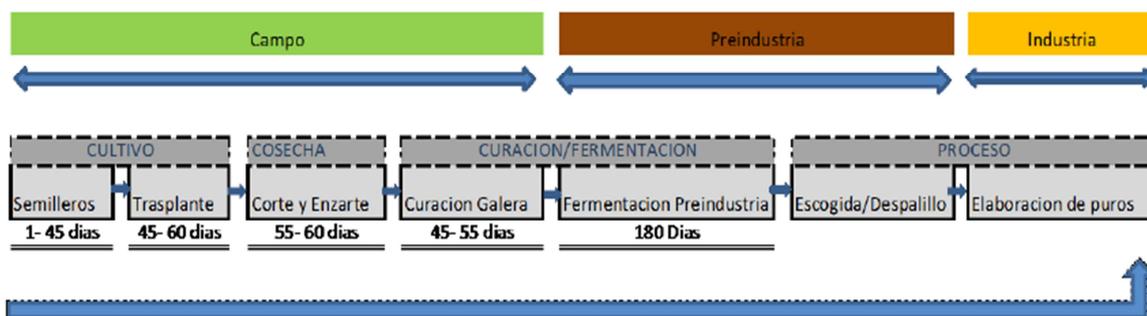


Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a productores

## ANEXO No. 14

### Ciclo productivo del tabaco

#### DURACION DEL CICLO PRODUCTIVO DEL TABACO Y SU PROCESO



---

## ANEXO No. 15

### Cortes de tabaco

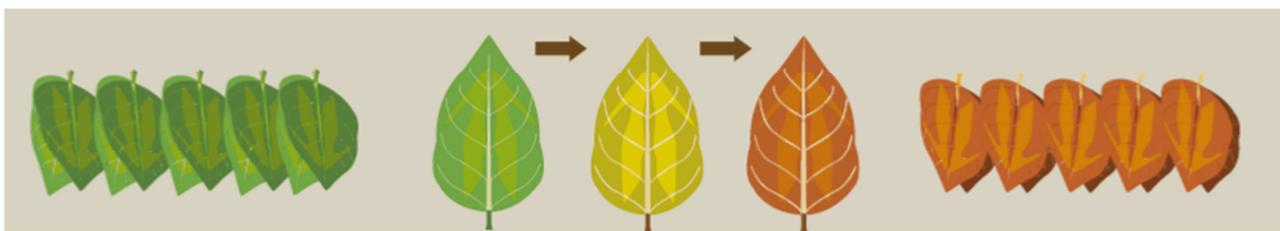
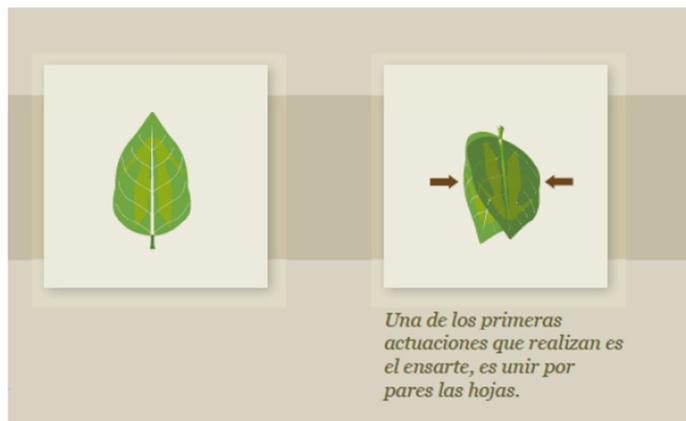


Cortes/Calidad	Número de hojas	Tiempo de cosecha (días)
Primer Corte (100% seco)	3	60
Segundo corte (40% seco, 60% viso)	3	68
Tercer corte (100% viso)	3	76
Cuarto corte (40% viso, 60% ligero)	3	84
Quinto corte (100% ligero)	2	90
<b>14</b>		

---

## ANEXO No. 16

### Proceso de Oxidación del Tabaco (Curado)



Todo el tabaco se cura o seca al aire; proceso natural supervisado de forma constante a fin de controlar la temperatura y humedad correspondiente; las hojas ensartadas, se sitúan cerca del suelo y, cuando se van secando, se suben a la parte superior de la casa del tabaco.

PROCESO DE OXIDACIÓN  
Y PERDIDA DE CLOROFILA

Primero las hojas adquieren un color amarillo y luego, gracias al proceso de oxidación y pérdida de la clorofila, toman el color dorado-rojizo que indica que están listas para la 1ª fermentación.