

A grayscale background image of a man with dark hair and a beard, wearing a suit and tie, looking slightly to the left.

**UNIVERSIDAD CENTRAL MARTA ABREU DE LAS VILLAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO  
EMPRESARIAL AGROINDUSTRIAL DE VILLA  
CLARA (GEA)**

**AUTORA: Analeisi Jova Hernández**

**TUTORA: Lic. Yamilexy Martínez Mendoza**

*Curso 2006-2007*

## **Índice**

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                                                                                        | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial.....</b>                                                                | <b>3</b>  |
| 1.1    Introducción .....                                                                                        | 3         |
| 1.2    La Toma de Decisiones Empresarial .....                                                                   | 3         |
| 1.3    Los Precios de los Productos .....                                                                        | 14        |
| 1.4    La Información Relevante .....                                                                            | 19        |
| 1.5    Los Costos.....                                                                                           | 23        |
| 1.6    Conclusiones Parciales.....                                                                               | 30        |
| <b>CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.....</b> | <b>31</b> |
| 2.1    Reestructuración del Sector Azucarero en Cuba.....                                                        | 31        |
| 2.1.1    El Proceso de Reestructuración del MINAZ en Villa Clara .....                                           | 36        |
| 2.2    El Grupo Empresarial Agroindustrial en Villa Clara (GEA).....                                             | 38        |
| 2.2.1    Caracterización del GEA en Villa Clara .....                                                            | 38        |
| 2.2.2    Ofertas de Negocio del GEA de Villa Clara .....                                                         | 40        |
| 2.3    Conclusiones Parciales.....                                                                               | 44        |
| <b>CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara.....</b>  | <b>45</b> |
| 3.1    Introducción .....                                                                                        | 45        |
| 3.2    Caracterización de la Empresa Heriberto Duquesne .....                                                    | 45        |
| 3.3    Propuesta de análisis de oferta adicional a menor precio .....                                            | 48        |
| 3.4    Conclusiones Parciales.....                                                                               | 55        |
| <b>Conclusiones .....</b>                                                                                        | <b>56</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                                                                                      | <b>57</b> |
| <b>Referencias Bibliográficas.....</b>                                                                           | <b>58</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                                                                                        | <b>59</b> |

### **Introducción**

En el escenario complejo y adverso que ha tenido que vivir la economía cubana, se han realizado transformaciones necesarias para sustentar la eficiencia y la eficacia empresarial. El sector azucarero ha sido uno de ellos y aún en los momentos actuales se realizan investigaciones en busca de las mejoras continuas y de lograr una correcta toma de decisiones por parte de directivos y administrativos. Por lo que se hace necesario identificar, recopilar y comunicar la información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a los trabajadores con sus responsabilidades.

La reestructuración en el MINAZ consiste en perfeccionar acciones con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción y las condiciones de vida y de trabajo de los productores.

Esta política de reestructuración emprendida hace dos años incluye un refuerzo del uso de derivados en las industrias alimentarias, química, farmacéutica y biotecnológica.

En términos generales, el propósito de esa reconversión fue reducir costos de producción, ganar competitividad y aumentar la producción de alimentos.

En los momentos actuales, luego de todo ese proceso de reestructuración y teniendo en cuenta que el sector azucarero fue el eje del desarrollo económico, social y cultural cubano durante siglos, se siguen haciendo investigaciones y análisis de diferentes aspectos con vistas a lograr una correcta toma de decisiones basada en la información relevante.

### **Problema:**

El Grupo Empresarial Agroindustrial de Villa Clara (GEA) carece de herramientas para el análisis de la información relevante en las ofertas de negocio adicionales a menor precio que permita una toma de decisiones eficaz y eficiente.

### **Hipótesis**

Si se cuenta con una herramienta para el análisis de la información relevante en las ofertas de negocio adicionales a menor precio, el GEA de Villa Clara podrá disponer de elementos necesarios para decidir si se acepta o no dicha oferta.

### **Objetivo General**

Brindar al GEA de Villa Clara una herramienta de análisis que le permita tomar una decisión eficaz y eficiente ante una oferta de negocio adicional a menor precio.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar búsqueda bibliográfica sobre el tema en cuestión.
2. Caracterizar el sector dentro del cual está el objeto de estudio.
3. Caracterizar el objeto de estudio.
4. Analizar las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.
5. Aplicar herramientas de análisis en una oferta adicional.

## **CAPÍTULO I: Marco Teórico Referencial**

### **1.1 Introducción**

La toma de decisiones se basa en la selección de dos o más alternativas de cursos de acción. Es un proceso de gran importancia para las empresas, ya que tomar la decisión correcta puede traer consigo grandes beneficios para la misma.

Este trabajo se empeña en hacer un análisis del proceso de toma de decisiones en el Grupo Empresarial Agroindustrial de Villa Clara.

En el presente capítulo se abordarán conceptos esenciales relacionados con el tema a desarrollar, como son: la toma de decisiones empresariales, los precios de los productos, la información relevante y los costos, respectivamente.

### **1.2 La Toma de Decisiones Empresarial**

La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación: hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema.

Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la

conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza.

Para tomar decisiones en los sistemas es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Tomarlas de una forma aceptada.
- Basarse en la objetividad de los datos para darles una interpretación adecuada.

Principales decisiones a corto plazo: Las diferentes opciones que se presentan en las empresas son ilimitadas. Las siguientes son las que más comúnmente enfrenta la administración.

1. Aceptar o rechazar un pedido especial
2. Hacer o Comprar.
3. Eliminar un producto.
4. Mezclar un producto o servicio.
5. Vender o procesar más allá del costo conjunto.
6. Adicionar ciertas operaciones a una línea o venderla con cierto proceso únicamente.

Estas son algunas de las circunstancias que requieren información contable para seleccionar la opción más conveniente para la empresa tomando como base para el análisis los datos relevantes.

#### ***Modelo de toma de decisiones***

El modelo de toma de decisiones puede aplicarse a cualquier situación en la que se haga un plan para afrontarla y no solamente a las situaciones amenazantes o problemáticas. La preocupación es la conducta de preparar el curso de acción y puede estar asociada a situaciones que causen ansiedad, a cualquier problema que haya que resolver o cualquier acción creativa que se desarrolle de forma controlada.

*Proceso de Toma de Decisiones (García, 2004)*

La toma de decisiones gerencial comienza con una etapa de “detección del problema y pasando por diferentes etapas finaliza en la evaluación posdecisión”. Estas etapas se unirán tan estrechamente como sea posible si la empresa espera el éxito que se derive del proceso de toma de decisiones. Se identifican principalmente las siguientes:

1. Identificar y analizar el problema

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento, visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y lo deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

2. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza de forma consciente previo a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

3. Generar las alternativas de solución

Consiste en desarrollar distintas soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica, etcétera. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

#### 4. Evaluar las alternativas

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado. Esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

#### 5. Elección de la mejor alternativa

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:



- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

#### 6. Implementación de la decisión

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

#### 7. Evaluación de los resultados

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El proceso de toma de decisiones se puede llevar a cabo automáticamente o conscientemente. Pero posiblemente se elija muchas veces el curso de acción sin hacer ningún plan y sin extrapolar las consecuencias, sino más bien siguiendo las primeras reacciones automáticas que se han generado en la situación o simplemente se evite la preocupación y la toma de decisiones. Nezu (2004) define otros estilos de resolución de problemas, el impulsivo que actúa así o el evitativo, que simplemente no se enfrenta al problema. Frente al estilo evitativo, entrar en el proceso de toma de decisiones puede ser un paso adelante.

Los factores que determinan la importancia de una decisión son el tamaño del compromiso, la flexibilidad e inflexibilidad de los planes, la certeza o la incertidumbre de las metas y el grado hasta el cual se puede medir las

variables.

*El papel de la contabilidad de costos en la toma de decisiones (Calle, 2005)*

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad de costos, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio. Es una rama de la contabilidad general que sintetiza y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa, con el fin de que puedan medirse, controlarse e interpretarse los resultados de cada uno de ellos, a través de la obtención de costos unitarios y totales en progresivos grados de análisis y correlación (Ivnisky, 2004).

La contabilidad de costos permite que se registren, resuman, analicen e interpreten los detalles de costos de material, mano de obra, cargos indirectos y costos ajenos a la producción necesarios para producir y vender un artículo.

Una función importante de la contabilidad de costos es la de asignar costos a los productos fabricados y comparar estos costos con el ingreso resultante de su venta.

#### Características de la Contabilidad de Costos

- Es una rama o fase de la contabilidad general.
- Obtención de información referente al costo unitario de producto o lote de artículos.
- Análisis de costos en todos sus aspectos, con el fin de lograr una información detallada hacia los ejecutivos de la empresa.

- Control de los tres elementos del costo para producir un artículo. Finalidad primordial de la contabilidad de costos.
- Registra, clasifica, resume y presenta únicamente las operaciones, pasadas o futuras necesarias para determinar, lo que cuesta adquirir, explotar, producir y vender un artículo o un servicio.

Objetivos esenciales de la Contabilidad de Costos(Gómez, 2007).

- Determinar la utilidad periódica y el valor de los inventarios.

Esencialmente el costo consiste en asignar valores a productos o servicios, con la finalidad de obtener un beneficio económico que pueda promover la habilidad de generar utilidades a la empresa.

- Medir significativamente los resultados.

Los costos que pueden aplicarse directamente a las unidades producidas se clasifican como costos inventariables, que se llaman costos de producción. Estos costos son considerados como activos hasta que son vendidos los artículos a los cuales se les relacionan, aplicándose a los resultados al realizarse los productos que se asocian a las ventas o sea que es un costo no incurrido, representa un valor de activo o un servicio que puede realizarse como beneficio en el futuro y cuando se incurre en un costo este se refiere a un costo del período, es decir, la medición de un servicio económico que ha sido utilizado durante un periodo contable, y que ayudó a generar los ingresos de la empresa durante ese ejercicio contable.

La contabilidad de costos denominada también contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones, partiendo de la detección de un problema a través de la obtención y análisis de los datos, la búsqueda y selección de la mejor alternativa basada en los datos relevantes.

*La toma de decisiones está basada en el análisis de los datos y la información*

Para tomar decisiones hay que basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Las decisiones acertadas,

se basan en datos objetivos y fiables. Esto, plantea varios problemas. El modo de obtenerlos, su fiabilidad, y su interpretación adecuada.

La información es la herramienta o materia prima fundamental en la toma de decisiones de la empresa. A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones (se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos, si se tiene información perfecta. La información, vale tanto como el beneficio, o ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esa información).

La información constituye un proceso continuo que une el presente con el futuro deseado. Las empresas toman todos los días un enorme conjunto de decisiones, de corto plazo que no cambian en el curso de orientación general de la empresa. Otras decisiones son las llamadas de medio y largo plazo, se toman en un día, pero afectarán a la empresa más adelante, ayudando a producir el cambio de órbita deseado.

El analista debe tener conocimiento de la organización y sobre todo tener clave la opinión del consumidor, estableciendo comunicación para que la información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.

La toma de decisiones mediante los hechos nos conducen a aplicar el principio de aproximación que se basa en los datos e información asegurando de que estos sean precisos y confiables, ya que con unos datos precisos, es posible aplicar unos métodos de evaluación adecuados para tomar decisiones adecuadas.

Todo esto hace que los datos sean accesibles para cualquiera que los necesite, ahorrándose así tiempo en resolver los problemas y ahonda en el conocimiento de las necesidades de los procesos de la organización, permitiendo lograr más fácilmente los objetivos de la organización de emplearse una buena metodología y procedimiento para analizar la información, y toma de decisiones.

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad, periodicidad. (Barrera, 2002)

*Efectos futuros*

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

*Reversibilidad*

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

*Impacto*

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

*Calidad*

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

*Periodicidad*

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

*Importancia de los costos en la toma de decisiones*

Los costos constituyen un ente muy importante, ya que son una herramienta

de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. Los costos son empleados en las tomas de decisiones para: (Ortiz, 2004)

- Determinar los precios de los productos, lo cual constituye un proceso muy complicado, puesto que involucra consideración, como son la naturaleza. Generalmente el gerente de la empresa de venta emplea los costos del producto para determinar en qué artículo obtiene mayor ganancia bruta o en cuáles se pierde.
- Facilitar al gerente de ventas poder presentar presupuesto a los clientes en base al costo estimado del trabajo.

También existen ciertos factores ajenos al costo en la toma de decisiones, tales como la necesidad del producto, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa y los costos de producción o venta de un artículo, debiendo estos ser seleccionados con miras a resolver un problema específico que se esté considerando.

Los costos son los valores que salen en términos monetarios, por lo tanto es imprescindible saber manejarlos. Estos tienen varias características y clasificaciones que dependiendo el tipo de empresa ó actividad se toman en cuenta a la hora de adquirir cualquier producto de valor monetario.

#### *Importancia de la toma de decisiones empresariales*

La actividad de las empresas se desarrolla en el seno de la realidad circundante que es el entorno en el cual se insertan las mismas, este entorno influye de forma decisiva en su funcionamiento, ya que en gran medida el mayor o menor éxito de estas dependerá de su acierto en relacionarse adecuadamente con el conjunto de elementos externos.

El entorno actual se ha caracterizado por una gran incertidumbre debido a la mayor crisis económica que ha tenido lugar en la historia de la sociedad. Es en esta etapa que se reconoce cada vez más la influencia del entorno en la gestión empresarial, controlando las acciones de los proveedores,

distribuidores y clientes con el fin de ajustar las tasas de producción a la demanda final, para reducir los inventarios, los costos totales y acortar los tiempos de entrega.

Cuba hasta el año 1986 aproximadamente funcionaba bajo un modelo de productividad donde se hacía énfasis en la cantidad de productos a producir ; a los jefes de producción solo les interesaba producir, sin tener en cuenta la demanda de los clientes, que los productos pasaran a ser obsoletos, lo que provocaba que las entidades no fueran rentables. La caída del campo socialista sumerge al país en una situación económica asfixiante y esto unido a las características del entorno hace necesario un cambio de enfoque en la gestión de nuestras empresas: pasar de la filosofía de vender productos al cliente a la de satisfacer las necesidades del cliente, esto es una filosofía de servicio, pasando de un modelo de Productividad a uno de Competitividad con una formación administrativa por objetivos, participativa, donde lo más importante es dar una respuesta rápida al cliente.

La toma de decisiones nos indica que un problema es valorado y estimado profundamente para optar el mejor camino a seguir conforme a las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, representa que se han inspeccionado todas las alternativas y que la elección ha sido la mejor. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y examinar situaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría concebir de la siguiente forma:

1. Elaboración de premisas (hipótesis).

2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.

### **1.3 Los Precios de los Productos**

A lo largo de la historia, el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores. Todavía sucede así en los países más pobres, entre los grupos con menores ingresos y en productos cuya única naturaleza es la de ser mercancías. Sin embargo ciertos factores distintos del precio se han convertido en determinantes a la hora de explicar la elección del comprador en las últimas décadas. El precio es aún considerado como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de la empresa y su rentabilidad. El precio es el único elemento del mix de marketing que proporciona ingresos, los otros producen únicamente costos. Es la llave determinante de las cantidades que pueden ser vendidas y las utilidades que pueden ser ganadas.

*El precio, Factor Determinante (Cuesta, 1998)*

Cuando se habla sobre marketing internacional en una empresa debe partirse del criterio de que el precio es un elemento esencial. Generalmente las empresas determinan un precio estratégico, plenamente consciente de que existirán variaciones de carácter cotidiano, que requieren la aplicación de precios tácticos, como un método profesional para estimular las ventas.

Si el producto o el servicio prestado satisfacen al cliente, el precio se convierte en el factor más importante para penetrar un mercado. Existen factores que hacen posible que el mismo producto con la misma cantidad tengan diferentes precios y ambos sean aceptados con satisfacción por sus compradores. También se paga un precio más caro a plena satisfacción, cuando la marca del producto o la compañía que lo produce, posee una imagen de reconocido prestigio internacional.

Un posible factor es el tipo de envase de un producto determinado, ya que siendo el mismo producto, no se envasa de igual manera y esto ofrece



ventajas para los consumidores a la hora de satisfacer sus necesidades.

Existen cinco pasos en el proceso de determinación del precio

- Un primer paso sería la determinación de los objetivos que la empresa persigue con el precio del producto.
- Un segundo y tercer paso la empresa establece una estimación del costo y la demanda.
- Un cuarto momento sería el análisis de la competencia.
- Por último establece la técnica a usar para la fijación del precio.

Los precios pueden dirigirse a objetivos como:

1. Mayor aceptación en el mercado.
2. Inserción de los productos en nuevos grupos de consumidores.
3. Reevaluación de productos.

Estos objetivos apuntan directamente a la ubicación que se quiere del producto en el mercado, analizando parámetros como la calidad del producto, su costo, la cuota de mercado y el precio en sí.

### *Fijar el precio*

Algunas empresas no se percatan de que fijar el precio de sus productos o servicios requiere de una rigurosa profesionalidad, y no tienen en cuenta que un precio muy alto, aunque con demanda, estimula la competencia, puede limitar el volumen de ventas y un precio bajo limita innecesariamente en muchas ocasiones los beneficios de la empresa.

El precio no se determina en el departamento de Contabilidad o en el de Marketing; esto constituye un error. El precio debe fijarse mediante el análisis de los elementos puestos a su disposición, por el equipo de dirección de la compañía y su determinación no puede ser flexible, ya que la variación de los costos determina los márgenes de utilidad o beneficio.

La fijación de precios y la competencia entre ellos fue clasificado como el

problema más importante a juicio de los ejecutivos de marketing hacia mediados de los años 80. Existen empresas que aún no han resuelto el problema de los precios.

Las empresas fijan los precios de diversas formas. En las pequeñas, son generalmente fijados por los máximos dirigentes, en lugar de ser estimados por el departamento de marketing o el de ventas. En las grandes empresas es llevada a cabo por los directores de división o de y de líneas de productos. En sectores donde el precio es un factor clave (aviación, ferrocarriles, empresas petrolíferas), las empresas crean con frecuencia un departamento para la fijación de precios, con objeto de establecerlos o de ayudar a otros a calcularlos convenientemente.

La estimación del precio resulta problemática cuando la empresa tiene que hacerlo por primera vez, cuando desarrolla o adquiere un nuevo producto, cuando introduce su producto a un nuevo canal de distribución o área geográfica o cuando realiza una nueva oferta. La empresa debe decidir donde posicionar su producto respecto a la calidad y el precio.

#### *Fijación de precios basada en el Valor Percibido*

Las empresas basan sus precios en el valor percibido del producto. El aspecto clave para la fijación de precios son las percepciones del valor de los compradores, no los costos del vendedor. El precio se fija para capturar el valor percibido.

La fijación del precio basada en el valor percibido da buen resultado desde la óptica del posicionamiento del producto. Una empresa desarrolla un concepto de producto para un determinado mercado objetivo con una calidad planificada y un precio.

La dirección podrá valorar si el producto proporcionará un beneficio satisfactorio al precio planificado, dado su costo. Si la respuesta es afirmativa, la empresa continuará adelante con el desarrollo del producto. En caso contrario desestimarán la idea.

El precio basado en el valor percibido es utilizado en países con alta competencia y dominio de la información de mercado. Esta técnica consiste en desarrollar una investigación de mercado para ubicar cual es la percepción que tienen los consumidores de los productos de la competencia respecto al de la empresa.

*Variables que afectan a la sensibilidad del precio*

1. Efecto de su Singularidad: los compradores son menos sensibles al precio cuanto más exclusivo sea el producto.
2. Efecto de la Importancia dada a los Productos Sustitutivos: los compradores son menos sensibles a los precios en la medida en que den menos importancia a los productos sustitutivos.
3. Efecto de la Dificultad de Comparación: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los productos sustitutivos.
4. Efecto del Gasto Total: los compradores son menos sensibles al precio cuando menor sea la relación entre el gasto y la totalidad de su venta.
5. Efecto del Beneficio Final: los compradores son menos sensibles a los precios cuando menor sea el gasto con respecto al costo total del producto final.
6. Efecto de los Costos Compartidos: los compradores son menos sensibles al precio cuando parte del costo es compartido con otra persona.
7. Efecto de la Inversión Compartida: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto sea utilizado junto con otros activos comprados previamente.
8. Efecto Precio-Calidad: los compradores son menos sensibles al precio cuanta más calidad, prestigio o exclusividad se supone que tiene el producto.

9. Efecto Inventario: los compradores son menos sensibles al precio cuando no pueden almacenar el producto.
10. Cualquier modificación en el precio puede afectar a clientes, competidores, distribuidores y proveedores.

*Reacciones de los consumidores ante los Cambios en los Precios*

Los consumidores no siempre hacen una interpretación uniforme ante los cambios de precio. Una reducción en el mismo puede interpretarse de las siguientes maneras: el producto está a punto de ser reemplazado por un nuevo modelo; el producto tiene algún defecto y no se vende bien; la empresa se encuentra con problemas financieros y puede no continuar con la actividad, de forma que no podrá proporcionar recambios en el futuro; el precio va a reducirse aún más en el futuro y merece la pena esperar; la calidad se ha reducido.

Un incremento del precio, que normalmente debe afectar negativamente a las ventas, puede tener ciertas connotaciones positivas para los compradores; el producto tiene una excelente aceptación y no será difícil conseguirlo a menos de que se compre pronto, el producto tiene un valor óptimo; el vendedor se encuentra ansioso por obtener beneficios y fija el precio máximo que el mercado puede pagar.

Las reacciones de los consumidores ante los cambios de precio también varían con su percepción sobre los costos del producto con relación al total de ventas.

Los consumidores son más sensibles a los precios de los productos que cuestan mucho o que se compran con frecuencia, mientras que apenas se percatan de los que tienen precios altos o que se compran esporádicamente. Además ciertos compradores no se preocupan tanto por el precio del producto como por los costos totales de adquirirlos, utilizarlo y pagar los servicios adicionales a lo largo de su vida útil.

La determinación del precio mediante márgenes sobre el costo es la técnica

que más se utiliza .La misma ignora la demanda del producto, la competencia y el valor que perciben los consumidores del producto.

*El precio en las empresas cubanas*

El precio brinda a la empresa cierta rentabilidad de acuerdo al costo planificado en las fichas de precio,

El precio ofrece a la entidad el monto en moneda convertible que la empresa aporta al rendimiento de la inversión además de crear sus propias reservas. Los productos se dividen en: productos destinados a la venta y productos fabricados para ministerios u organismos presupuestados.

En el primer caso el producto comprende los cinco elementos principales de la fijación de precio, mientras que en el segundo se dispone de un sistema de formación preferencial del precio del producto, el cual limita el cobro al costo del mismo.

*Relación entre costo, calidad y precio*

Existe una proporcionalidad entre el costo, la calidad y el precio del producto. El precio del producto está considerado una variable dependiente de su costo, se ha considerado al costo como el piso del precio, de acuerdo a la relación entre estos elementos.

El precio podría considerarse el resultado de un proceso de análisis y búsqueda de la propuesta que ofrezca una determinada rentabilidad sobre el costo sacrificado, en la producción de un bien o servicio determinado. Este proceso tiene gran importancia. Pues cualquier error podría devaluar los productos de la empresa o agregarles un valor que no posee.

**1.4 La Información Relevante**

Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos como la mano de obra y las materias primas. Pero no han tenido en cuenta que la información se ha colocado en un buen lugar, como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de

decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.

En la economía actual el manejo de la información relevante para la toma de decisiones dentro de las empresas, juega un papel importante. La utilización de dicha información es reducida, entre otras cosas por desconocimiento por parte de los directivos, quienes en muchos casos rechazan la mejor alternativa por no contar con los elementos suficientes, ni con los análisis proyectados que faciliten la toma de decisiones futura y porque existen serias dificultades a la hora de distinguir este tipo de información.

Los datos relevantes están constituidos por costos e ingresos relevantes que podrían ser considerados por quien toma la decisión, seleccionado entre dos o más cursos de acción alternativo. Solamente aquellos costos e ingresos aún por incurrir.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Los riesgos que afrontan las entidades se reducen en la medida que la adopción de las decisiones esté basada en la información relevante, confiable. La información es relevante en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de sus responsabilidades y que se cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significado.

El objetivo básico de la información es la de apoyar a la toma de decisiones de todo gerente, este tendrá más bases sustentables para poder decidir que es lo que se va a hacer y que rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon; contará con un mayor número de armas para afrontar el camino que decidirá el futuro de la organización.

El manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores

niveles de capacidad de desarrollo. El manejo de información permite a la entidad identificar cuales son las fortalezas con las que cuenta y cuales son las debilidades y sectores vulnerables como organización. Teniendo en cuenta que se sabe con certeza cuáles son las debilidades y fortalezas se puede tener una planeación más alcanzable y factible, pudiendo identificar donde se tiene que trabajar más y que parte de la empresa necesita mayor atención. Esto ayuda a tener un control más amplio sobre el funcionamiento de todas las actividades de la organización.

En la toma de decisiones el concepto de relevancia tiene un concepto amplio, que implica que las futuras acciones a realizar deben ser seleccionadas en función de los costos - beneficios futuros esperados y no en función de los costos históricos. La experiencia puede servir para juzgar la situación, pero como es muy difícil que el ciclo económico se repita igual, es necesario tomar las decisiones que afectan al futuro con los datos estimados para el futuro. En este sentido, los costos relevantes son aquellos costos futuros que evalúan las diferentes alternativas de los posibles cursos de acción; el resto de enfoques de costos se consideran irrelevantes.

El concepto de relevancia no es un atributo del costo en particular, el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante en otra. Los hechos específicos de una situación dada determinaran cuales costos son relevantes y cuales irrelevantes.

Los costos e ingresos relevantes son también llamados costos e ingresos diferenciales (Polimeni, 1995). Si un costo o ingreso diferencial se incrementa, es más apropiado denominarlo un costo o ingreso incremental y se está en presencia de ellos cuando las variaciones de los costos e ingresos son ocasionadas por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa. También se conoce como el aumento que experimentan los costos e ingresos al pasar de una alternativa a otra. Si un costo o ingreso diferencial decrece, se llamará un costo o ingreso decremental y son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operaciones o de actividades experimentadas

por una empresa.

Un elemento de gran importancia en la toma de decisiones es el costo de oportunidad, que se define como: “el beneficio estimado proveniente del rechazo del próximo mejor curso de acción alternativo”(Polimeni, 1995). Y el objetivo final es establecer cuál es la ventaja de una alternativa sobre otra. Es un costo relevante para el propósito de toma de decisiones, pero no son costos incurridos por la empresa, no se incluyen en los registros contables.

Costos Relevantes: son costos relevantes aquellos que se modifican al tomar una u otra decisión. En ocasiones coinciden con los costos variables.

Costos no Relevantes: son aquellos costos que independiente de la decisión que se tome en la empresa permanecerán constantes. En ocasiones coinciden con los costos fijos.

Los datos relevantes son, sin duda, un elemento importante en la toma de decisiones. Los datos relevantes son las entradas informacionales provista por los contadores gerenciales para cada una de las seis etapas del proceso problema- solución.

Para la toma de decisiones es importante contar con la mayor cantidad de información relevante y oportuna. En la medida que la toma de decisiones se fundamenta en la información relevante, se reducen los riesgos que afronta la entidad.

Generalmente los datos relevantes están constituidos por costos relevantes e ingresos que podrían ser considerados por quien toma la decisión, seleccionado entre dos o más cursos de acción alternativo. Solamente aquellos costos e ingresos aún por incurrir (p. Ej. costos e ingresos futuros) que diferirán entre dos o más cursos de acción alternativos, son relevantes en la toma de decisiones. Así, los costos e ingresos relevantes deben poseer un conjunto de los siguientes atributos: (Polimeni, 1995)

- El costo y el ingreso que deben incurrirse o ganarse, respectivamente, en el futuro.



- El costo y el ingreso deben ser respectivamente, aquellos que diferirán cuando los cursos de acción alternativos se comparen.

La información, se considera que es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían sido los elementos fundamentales sobre los cuales se apoyaba la gestión empresarial. Si la Teoría Económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar.

### **1.5 Los Costos**

El costo es el valor sacrificado en la labor de obtener una mercancía o brindar un servicio específico. Está compuesto por tres elementos esenciales: los materiales, la mano de obra y los costos indirectos de producción. Los costos también son recursos dados a cambio para alcanzar un objetivo específico, ya sea un producto, un grupo de productos, un proyecto de bienestar social, o cualquier otra actividad concebible.

Los materiales son los elementos básicos que se transformarán en productos terminados a través del uso de la Mano de Obra.

La Mano de Obra es el esfuerzo físico o mental que se consume en elaborar un producto.

Los costos indirectos consideran todos los costos que no se identifican directamente con el producto incluyendo costos por consumo de materiales y Mano de Obra.

Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio. Con esta información el contador de costos calcula, informa, y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso, la fabricación de un producto y la realización de proyectos especiales.

#### *Objetivos y funciones de los costos*

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de

comercialización.

- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir al planeamiento, control y gestión de la empresa.

### *Control de Costos en las empresas*

El nivel de control existente en una organización se ve reflejado en sus costos totales. Sea por defecto o por exceso, una organización, con o sin fines de lucro, se ve expuesta a costos que pueden llegar a ser muy elevados. Lo fundamental es encontrar ese punto medio en materia de control que hace mínimos los costos directa o indirectamente por él generados, ya que a nulos o bajos niveles de control existen altos costos, y otro tanto se da con altos o elevados niveles de control.

Todos los análisis de informes contables implican comparaciones que pueden hacerse contra datos históricos de la misma empresa o con una medida predeterminada como puede ser un presupuesto o una norma de eficiencia. Al realizar las comparaciones de los datos reales que se analizan con los datos a medida que se seleccionan como base de comparación, se está realizando una actividad del control de costos.

En el objetivo del control lo más sobresaliente no es saber cuáles son los costos, sino qué los originó y quién es el responsable de esos costos. Lo más importante no es saber a cuánto ascienden los costos, sino a cuánto debieron ascender. La atención se concentra no en lo ya previsto, sino en los sectores débiles que requieren correcciones. La empresa ejerce gran importancia en el control de sus costos en toda la actividad de la producción de artículos, para asegurarse de que no sean excesivos según los objetivos y los planes de la misma.

### *Los costos estándar*

El costo estándar es la cantidad que, según la empresa, debería costar un producto o la operación de un proceso durante cierto período, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, económicas y de otros factores. Es el costo que debería ser en condiciones normales. Son costos predeterminados que sirven de base para medir la actuación real.

Son lo contrario de los costos reales. Estos últimos son costos históricos que se han incurrido en un período anterior. Los costos estándar se determinan con anticipación a la producción.

Este sistema consiste en establecer los costos unitarios de los artículos procesados en cada centro, previamente a la fabricación, basándolos en métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con un volumen dado de producción.

Cuando se usa un sistema de costos estándar, tanto los costos estándar como los reales se reflejan en las cuentas de costos. La diferencia entre el costo real y el estándar se llama variación. Las variaciones indican el grado en que se ha logrado un determinado nivel de actuación establecido por la empresa.

El sistema de costos estándar, fundamentalmente, es un instrumento orgánico para controlar y reducir los costos en todos los niveles directivos y en todas las unidades productivas u operativas de la empresa.

El sistema de costos estándar consiste en establecer los costos unitarios y totales de los artículos a elaborar por cada centro de producción, previamente a su fabricación, basándose en los métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con el volumen dado de producción. Son costos objetivos que deben lograrse mediante operaciones eficientes.

Los costos estándares forman parte de las necesidades que tiene el empresario de información para la toma de decisiones. Cuanto mejor realizados estén los estudios atinentes, más útil será la herramienta, y por tanto habrá mayores posibilidades de tomar la mejor decisión. Estos crean las bases para la comparación entre la información planificada y la real.

Los costos estándar son útiles en la toma de decisiones, sobre todo si se diferencian los fijos y variables y si los precios de los materiales y las tarifas de mano de obra se basan en las tendencias esperadas de los costos durante el período siguiente.

La determinación del costo estándar para una cierta situación puede involucrar, en principio, dos tipos de decisiones:

*La decisión cuantitativa*

Es la definición destinada a establecer la cantidad de insumos requerida por unidad de producto. Ésta da origen a costos estándares cuantitativos.

*La decisión de precio*

Es aquella definición respecto del monto a pagar por la cantidad de recursos empleados. Ésta da origen a costos estándares monetarios.

El estándar de precio puede basarse en precios promedios recientes y precios esperados para el período en el cual las normas tendrán vigencia. Además, como son particularmente útiles para la toma de decisiones a corto plazo, muchas empresas prefieren atenerse a los futuros cambios de precio, sobre todo en una época inflacionaria.

Los estándares de precio se fijan en lo posible mediante contratos o convenios para la adquisición futura de cada una de las materias primas que se utilizan en la producción.

La variación del precio puede deberse a diversos factores entre los que se incluyen cambios de precio, tamaño antieconómico de las órdenes de compra, escasez de suministros, pedidos urgentes, procedimientos de compra deficientes, cargos de flete excesivos o no aprovechar los descuentos permitidos. En la práctica, la variación del precio tiende a tener sólo un valor limitado desde el punto de vista del control.

El costo estándar presupone la utilización de una base normativa rigurosa. El cálculo del mismo consiste en la determinación previa del precio y de la

cantidad de recursos necesarios para ejecutar una producción y tiene la ventaja de que establece la norma para el ejercicio adecuado de la función de control, constituyendo la base de comparación de los costos reales, en la determinación de las desviaciones que serán objeto de análisis y toma de decisiones, además constituye un instrumento eficaz de la gestión de la empresa para luchar contra el despilfarro y aumentar la productividad de la mano de obra.

Pueden usarse tres tipos de costos estándares para calcular costos predeterminados: fijo, ideal y alcanzable (Montoya, 2004).

Los estándares fijos raramente son utilizados por las empresas, dado que cuando se establecen son inalterables.

Los estándares ideales proponen la compra de los materiales y el pago de la mano de obra directa y los costos fijos al precio mínimo.

Los estándares alcanzables buscan un alto grado de eficiencia. Consideran que los elementos del costo pueden adquirirse a un precio que no sea necesariamente el más bajo y sin llegar al más alto. Pueden ser sobrepasados por óptimas producciones.

La característica fundamental de los costos estándar en síntesis es proporcionar una dirección de metas y objetivos hacia los resultados de los costos reales en un período, es como delimitar un rango de costos los cuales se deben establecer con criterios de presupuesto de la entidad, teniendo en cuenta que el presupuesto y el costo estándar se diferencian en cuanto a su medición, pues los últimos están enfocados hacia los resultados de los costos por unidad.

*Objetivos de los costos estándar (Montoya, 2004)*

- a. Información amplia y oportuna.
- b. Control de operaciones y gastos.
- c. Determinación del costo unitario.

- d. Fijar el precio de venta.

*Ventajas de los costos estándar*

- ❖ Medir y vigilar la eficiencia en las operaciones de la empresa, debido a que revela las situaciones o funcionamientos anormales, lo cual permite fijar responsabilidades.
- ❖ Conocer la capacidad no utilizada en la producción y las pérdidas que ocasiona periódicamente.
- ❖ Análisis de las operaciones fabriles contribuyendo a la reducción de costos.
- ❖ Facilitar la elaboración de los presupuestos.
- ❖ Generar apoyo en el control interno de la empresa.
- ❖ Son útiles para la dirección en cuanto a la información, pues favorecen la toma de decisiones.

*Limitaciones*

- ❖ Son aplicables para empresas cuya producción sea racionalmente organizada.
- ❖ No son adoptables a cualquier tipo de empresas.
- ❖ No sería recomendable para empresas pequeñas.
- ❖ Exige la relación de inventarios en períodos cortos de las existencias en proceso de fabricación.
- ❖ Un sistema de costos estándar es aplicable generalmente, a industrias que producen en gran volumen o en serie, donde la fabricación es repetitiva y existe uniformidad en el proceso.
- ❖ No son recomendables para las operaciones por órdenes pequeñas o que no se volverán a producir.

*Importancia de los costos estándar*

Los costos estándar son realmente relevantes, pues proporcionan en gran

medida la eficiencia, porque permiten comparar lo utilizado con lo planeado, por lo tanto son un buen indicador de las diferencias en la eficiencia de la operación y proporcionan información útil para la empresa, para poder dar un diagnóstico positivo o negativo de las operaciones realizadas por la misma, además esta información es utilizada para orientar el impacto que tiene en los diferentes ciclos de producción.

## **1.6 Conclusiones Parciales**

1. La información y su correcta clasificación constituye el eje central sobre el cual gravita el proceso de toma de decisiones empresarial.
2. El valor de la información no radica en la cantidad sino en la utilidad, calidad, oportunidad y exactitud de la misma.
3. El éxito de la organización depende en gran medida de una toma de decisiones eficiente y eficaz, donde los datos relevantes constituyen un elemento importante.
4. El precio es un elemento de gran relevancia en la actividad económica, se considera el componente fundamental de las ventas y representa el valor del producto ante el mercado.
5. Los costos son imprescindibles para cualquier actividad económica, ya que ellos propiamente determinan el valor del producto.
6. Todo esto está muy relacionado pues existe gran correlación entre los costos, sobre todo los costos estándar, que constituyen la base para la determinación del precio de los productos. De esta manera se refleja la dependencia entre las variables precio y costo. Esto da paso a seleccionar la información relevante necesaria, cuyo objetivo básico es apoyar la toma de decisiones que constituye un proceso de gran importancia en las empresas actualmente.



## **CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.**

### **2.1 Reestructuración del Sector Azucarero en Cuba**

La reestructuración en el sector azucarero es resultado de una sucesión de hechos históricos que comienzan con la integración de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), lo que separó al sector azucarero de los estándares tecnológicos, productivos y culturales de los países vanguardia.

Los ingresos que se recibían eran tan altos en la producción de azúcar que se retardaron los cambios tecnológicos y la diversificación de la economía. Como en estos tiempos no había recursos financieros para una modernización masiva de la infraestructura colonial y neocolonial ya existente, al triunfo de la Revolución siguió contribuyendo, a pesar de su antigüedad, con el sector.

El sector azucarero en la etapa prerrevolucionaria contaba con un mercado estadounidense, el cual se sustituye por el mercado preferencial de los países del área socialista que contaba con precios diferenciados que favorecían en gran medida a la economía nacional. En esta etapa con una tonelada de azúcar se podía comprar ocho toneladas de petróleo y en la actualidad el proceso se ha invertido de tal forma que se necesitan 2.6 toneladas de azúcar para comprar una de petróleo, esto indica lo necesario e irreversible que es el proceso de reestructuración del sector azucarero.

El intercambio era ventajoso para Cuba, lo que por conveniencia económica, trajo consigo la absorción creciente de tierras para la caña, paralizando y demorando el desarrollo del resto de la agricultura y obligando a una creciente dependencia alimentaria externa.

Al reinsertarse en el mercado mundial, ya en desventaja por la falta de acceso a mercados preferenciales, la agroindustria exportadora se enfrenta a precios bajos, pues con una tecnología más avanzada se abaratan los costos de fabricación, lo que empeora la incapacidad competitiva del azúcar tradicional

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

cubano.

Teniendo en cuenta los altos costos de la producción de azúcar y la disminución de la producción cañera, se precisó en el programa Álvaro Reinoso como objetivo productivo el de producir azúcar para satisfacer nuestro consumo interno de más de 700 mil toneladas y acceder al mercado externo en la medida en que su precio genere ingresos en divisas superiores al costo que se invierte en producirla.

En las tierras del MINAZ comienza la organización de empresas agropecuarias. El mismo seguirá regenteando a través del sistema empresarial, la explotación agropecuaria y forestal paralelamente al Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). Con estos fines se crearon Grupos Empresariales Territoriales a los que se le subordinan las empresas azucareras, las empresas agropecuarias y una empresa de servicios agroindustriales.

La primera etapa de ese proceso concluyó en mayo de 2004 y sus resultados se evaluaron positivamente, aunque con insatisfacciones por no haberse podido cumplir todos los programas y subprogramas propuestos, destacándose el enorme esfuerzo realizado por los trabajadores del sector.

La reestructuración en el MINAZ consiste en perfeccionar aún más las acciones emprendidas en su primera etapa, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la producción y las condiciones de vida y de trabajo de los productores, lo que conduce a la diversificación de la producción.

La segunda etapa de la Tarea Álvaro Reinoso cuyo alcance está programado hasta diciembre del presente año, tiene como objetivo esencial lograr una mayor eficiencia agrícola e industrial, darle continuidad a los avances obtenidos, establecer nuevas metas y cumplir los programas y subprogramas pendientes de la etapa anterior.

Están presentes hoy más que nunca, las razones que asistieron a la dirección del país en el año 2002 para tomar la decisión de llevar a cabo la

***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

reestructuración del sector cañero azucarero. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- ❖ La producción de azúcar en Cuba fue económicamente conveniente mientras existió un mercado preferencial como ocurrió antes de la Revolución con el estadounidense y posteriormente con el campo socialista.
- ❖ Al desaparecer estas condiciones y fortalecerse el bloqueo, el azúcar ha tenido que venderse en el mercado mundial compitiendo con la de otros países que subvencionan su producción y pueden venderla más barata. Algunos de estos, poseen grandes mercados internos con precios que la hacen rentable.
- ❖ El comercio con Cuba también tiene su precio para las importaciones y exportaciones y para cualquier otra operación económico-financiera que se realice con países a los que se extiende la hegemonía del imperio.
- ❖ No se puede vender el azúcar directamente en ese mercado, sino a través de los trader que son compañías trasnacionales intermediarias que comercian el producto, obteniendo grandes ganancias a costa de los países productores.

En los últimos tres años, en varias ocasiones el Comandante en Jefe ha expresado que la producción de azúcar no reporta beneficios económicos para el país, refiriéndose a los precios del mercado mundial y los costos de producción:

- ❖ Los costos de producción del azúcar se elevan año por año, como consecuencia del alza de los precios de los insumos productivos, en especial los combustibles, maquinarias agrícolas, y productos agroquímicos, entre otros.
- ❖ Por estas razones y por los elevados precios del petróleo, el sector

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

invierte en la producción de caña y azúcar más del 50% de su capital de trabajo para adquirir los portadores energéticos.

- ❖ Hay además otros factores: las condiciones del clima (especialmente las intensas y prolongadas sequías como consecuencia de los cambios climáticos globales que se acentúan por años e influyen en la baja producción de caña); los suelos a consecuencia de la sobreexplotación y al sequía se han venido deteriorando por lo que se requerirán elevados recursos financieros para las inversiones de riego, drenaje y fertilizantes, siendo más conveniente para el país invertir en otras áreas.

Ante esta situación se impone la necesidad de adoptar medidas concretas que profundicen, aceleren, dinamicen, y diversifiquen la eficiencia productiva. Esta es la situación real del azúcar y ello justifica lo que significa hoy una industria que vive de la exportación de su producto.

La primera fase de la tarea Álvaro Reinoso, en lo fundamental cumplió su cometido y esta nueva etapa está dirigida a perfeccionar y consolidar lo alcanzado. Se trata de una nueva reestructuración, con nuevas concepciones y métodos, con rectificaciones oportunas y una mayor proyección al futuro del proceso, iniciado en abril de 2002.

El sector puede garantizar el cumplimiento de esas misiones sin necesidad de tener la cantidad de 85 centrales que actualmente se tienen, lo que eleva los costos y disminuye los ingresos y el aporte del país. Por ello en el proceso de profundización de la Tarea Álvaro Reinoso, los análisis productivos, económicos financieros y de eficiencia industrial aconsejan la paralización de un grupo de centrales y la reorganización de la producción de la caña en un plazo de hasta tres años considerando la disponibilidad y ubicación actual de las plantaciones cañeras.

Un grupo de esas empresas e instalaciones, al igual que en la primera etapa del proceso, se transformarán en empresas y granjas agropecuarias que

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

necesariamente se constituirán para agrupar y dirigir la producción agropecuaria en las tierras que se liberan de caña. Se propone continuar una transformación profunda del sector, que se corresponda con las nuevas realidades y perspectivas en las que el país avanza.

Para los residentes en los bateyes, como ocurrió en la primera etapa, el MINAZ mantendrá los servicios de transporte, suministro de alimentos de origen agropecuario, salud pública y otros variados como reparaciones, mantenimiento, etc. El resto de los servicios que se prestaban han pasado o serán asumidos por los órganos locales del Poder Popular.

En resumen la Tarea Álvaro Reinoso precisó tres direcciones principales del trabajo para el MINAZ:

1. Producción de caña que garantice el azúcar que satisfaga las necesidades del consumo nacional y un excedente para cumplir otros compromisos, todo ello en la oferta de los 1,3 a 1,5 millones de toneladas de azúcar.
2. Producción de alimentos de origen agropecuario que progresivamente eleven el nivel y la calidad de vida de la población.
3. Diversificación de la producción contribuyendo con ello a la satisfacción de las necesidades de alimento para la población cubana e incrementar el valor agregado.

Con el desarrollo de los programas agropecuarios y forestales a partir del proceso de reestructuración se proyecta la ocupación total del área liberada de caña, propiciando el aporte de alimento a la población a través de la producción de viandas, hortalizas y condimentos frescos, granos, carne vacuna y porcino y la inserción en los programas de reforestación que ejecuta el país con la siembra de árboles forestales y frutales, tareas que se incrementarán notablemente al destinarse para esos fines buena parte de las tierras que actualmente están cultivadas de caña, en la medida que se liberen.

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

La función objetivo de la agroindustria azucarera tiene que adaptarse a las nuevas condiciones: racionalización de la industria y zafras flexibles en función de maximizar los ingresos en divisas, en correspondencia con el mercado mundial, con una rentabilidad nacional y empresarial razonable.

El potencial azucarero queda limitado a unos 4 millones de toneladas de azúcar con una visión flexible en la primera etapa del proceso de la Tarea Álvaro Reinoso. En la segunda etapa del proceso de reestructuración del Ministerio del azúcar se decide en el país dejar activos 44 centrales.

### **2.1.1 El Proceso de Reestructuración del MINAZ en Villa Clara**

El proceso de reestructuración del MINAZ ocurre en dos momentos:

Primera etapa, mayo del 2002 a mayo del 2004. En esta etapa en el país de 157 ingenios se paralizan 72, dejando activos 85 ingenios, en el caso de Villa Clara se desmontan 13 ingenios, quedan 13 centrales en activo y se conservan 2 (Carbó Serviá y Batalla de Santa Clara), para los cuales se proyecta el desmontaje, montaje y puesta en marcha en la hermana República de Venezuela. Del fondo de tierras disponibles se destinan para la producción de caña 83 579 hectáreas y 176 669 hectáreas con destino a las producciones agropecuarias que representan el 68% del área agrícola.

La segunda etapa es un proceso de continuidad de la reestructuración iniciada por el Comandante en Mayo del 2002, actualmente se dejan en activo en el país 44 ingenios y en el caso de la provincia de Villa Clara 8 ingenios, a diferencia de la primera etapa los ingenios se conservan. El área de caña se reduce considerablemente a nivel nacional representando solo el 27% y el 73% para las restantes producciones agropecuarias. En Villa Clara el 36% se destinará a caña y el resto a las producciones agropecuarias quedando conformado el territorio por 6 empresas agropecuarias, 8 empresas azucareras, 2 refinerías anexas a centrales Activos (Quintín y Chiquitico) y una destilería ronera en Heriberto Duquesne.

En Villa Clara el MINAZ posee 260 248 Ha de tierras agrícolas de las cuales

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

83579 Ha continuarán con caña para la producción de azúcar y mieles y 176 669 Ha con destino a las producciones agropecuarias que representan el 68% del área agrícola (carne, leche, viandas, hortalizas, en organopónicos y huertos intensivos, granos, frutales y forestales).

En la esfera industrial un total de veinte centrales se desactivaron, en proceso de desmontaje quince, cinco se conservan en la actualidad. De ellos una parte dedicaron sus componentes a piezas en la reparación de los centrales que continuarán produciendo azúcar y otros productos; y el resto están destinados para el desarrollo de las nuevas empresas con un objeto empresarial de perfil agropecuario con producciones diversificadas constituyendo fondos de capital de las mismas. Actualmente en parte de estas instalaciones (almacenes) se proyecta la producción de nuevas plantas productoras de alimentos, tales como: fideos, molinos de maíz, chocolates, aceites, etc. Todo ello a partir del programa de Batalla de Ideas iniciado por nuestro Comandante.

A partir de este programa se asumieron misiones en la producción de alimentos con el objetivo de incrementar las producciones diversificadas del sector con la construcción y funcionamiento de plantas e instalaciones del MINAZ. Entre ellas están: una planta de pastas alimenticias en Hermanos Ameijeiras, una planta procesadora de cacao en Carlos Caraballo, una planta de bombones en Antonio Finalet, un molino de maíz en Benito Juárez, cuatro silos de maíz en Carbó Serviá, cuatro en la empresa azucarera Héctor Rodríguez, dos en la Granja Agroindustrial Unidad Proletaria y seis en la Granja Agroindustrial Batalla de Santa Clara.

El proceso de racionalización comenzó antes que el Programa Álvaro Reinoso, un número creciente de centrales se paralizó en las últimas zafras, por ejemplo (Antonio Finalet, Marcelo Salado, Mariana Grajales, Luis Arcos Bergnes, Emilio Córdova, 26 de Julio). El programa Álvaro Reinoso, no tiene igual significación territorial, hay provincias más redimensionadas que otras. Por ejemplo, Villa Clara, con 28 centrales pequeños, queda reducida a 18

empresas en la referida primera etapa de la Tarea Álvaro Reinoso.

En la segunda etapa del proceso de reestructuración en Villa Clara, quedan 15 empresas azucareras, 2 empresas mieleras, 6 agropecuarias, y 1 empresa de servicios agroindustriales.

## **2.2 El Grupo Empresarial Agroindustrial en Villa Clara (GEA)**

En este epígrafe se hará referencia a la caracterización del Grupo Empresarial Agroindustrial. Se analizarán las ofertas de negocio de este grupo y la valoración de las ofertas de negocio adicionales.

### **2.2.1 Caracterización del GEA en Villa Clara**

El Grupo Empresarial Agroindustrial de Villa Clara (GEA), se encuentra situado en el Bulevar, entre Máximo Gómez y Lorda. Es una unidad presupuestada, cuya **misión** es dirigir, supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos y financieros, de recursos humanos y comerciales, así como la administración financiera de las entidades que se le integran.

El GEA tiene como **visión** principal ser líder en la producción de azúcares sus derivados, así como ser líder en las producciones agropecuarias.

Fue fundado en el año 2002 debido al redimensionamiento del MINAZ, dando lugar al surgimiento de la Tarea Álvaro Reinoso I y II.

El grupo cuenta con un total de 72 trabajadores especializados en la actividad que realiza. Además disponen de 17 empresas en los distintos municipios de la provincia. De ellas 10 son azucareras, un grupo empresarial, 5 empresas agropecuarias, 1 empresa de servicios ,13 granjas agroindustriales, 17 liquidadoras, 10 UBPC, 48 CPA y 88 CCS.

1. Empresa Azucarera Abel Santamaría
2. Empresa Azucarera Ifraín Alfonso
3. Empresa Azucarera José María Pérez



***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

4. Empresa Azucarera George Washington
5. Empresa Azucarera Quintín Bandera
6. Empresa Azucarera Perucho Figueredo
7. Empresa Azucarera Panchito Gómez
8. Empresa Azucarera Carlos Baliño
9. Empresa Azucarera Heriberto Duquesne
10. Empresa Azucarera Héctor Rodríguez
11. Empresa Azucarera El Vaquerito
12. Empresa Azucarera 10 de Octubre
13. Empresa Agropecuaria Benito Juárez
14. Empresa Agropecuaria Osvaldo Herrera
15. Empresa Agropecuaria Unidad Proletaria
16. Empresa de Talleres
17. Empresa Ferroviaria

El GEA cuenta con tres centrales que se dedican a la producción de azúcar refino, entre ellos: Quintín Banderas, George Washington y Chiquitico Fabregat (este último es una unidad básica de Heriberto Duquesne) y uno dedicado a la fabricación de rones y alcoholes, que es el Heriberto Duquesne.

Para las empresas del MINAZ, sus principales fortalezas radican en que las empresas involucradas tienen un alto nivel de eficiencia industrial, los trabajadores poseen una fuerte tradición y cultura azucarera y un alto nivel de comprensión y apoyo político sobre la necesidad de la reestructuración.

Las principales debilidades que se detectan radican en la crítica situación económica financiera de las empresas, una deficiente preparación de los directivos sobre negociaciones, toma de decisiones, e identificación de la información relevante, ausente promoción y publicidad de los nuevos

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

productos, limitada comercialización, la existencia de un mercado cautivo para las producciones de azúcares y sus derivados, inexistencia de control sobre la ejecución de los contratos económicos. Planes de producción que no admiten la posibilidad de ofertas adicionales que puedan ayudar en la situación financiera de la empresa.

Sin embargo, las empresas cuentan con valiosas oportunidades, la reorganización empresarial, posibilidad de perfeccionar, una fuerte voluntad política de los cuadros, alta demanda de productos derivados de la caña de azúcar como el alcohol y el ron, política de diversificación y búsqueda de mayor valor agregado de las producciones, inserción de producciones especiales en los centrales que se desactivan, el desarrollo del turismo en la cayería norte de la provincia, y una comercializadora con imagen y prestigio internacional así como una alta demanda de las producciones agropecuarias.

Entre las principales amenazas a que se ven sometidas estas empresas están el recrudecimiento de la crisis económica internacional y el bloqueo; deficiente suministro de recursos materiales, la invasión de productos sustitutos al mercado internacional, inestables precios del azúcar crudo en el mercado internacional, altos precios de los insumos, principalmente el combustible, deficiente suministro de recursos para la diversificación en el sistema.

### **2.2.2 Ofertas de Negocio del GEA de Villa Clara**

La planificación en el MINAZ ha venido transitando en los últimos años por diversas etapas de transformaciones organizativas y se han incorporado políticas y sistemas de trabajo adecuados al proceso de cambio que se introduce en el sector desde la aplicación de la Tarea Álvaro Reinoso I.

La conformación del plan anual de la empresa no da margen a negociaciones ni a la presentación de más de una variante. No obstante lo referente a variantes se negocia con determinados directivos previo al proceso de presentación del plan a los niveles correspondientes.

Las tareas referentes a las negociaciones fundamentales se centralizan a

***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

nivel de la dirección del organismo y de las empresas especializadas que cumplen con esta tarea y posteriormente concretadas se incluyen como directivas en el plan de las empresas y el GEA.

Se identifican 5 etapas de trabajo que comprenden el proceso de perfeccionamiento para la planificación y elaboración del presupuesto en el MINAZ:

- Elaboración y aprobación de los objetivos de trabajo para la planificación del presupuesto del MINAZ.
- Elaboración de las propuestas de planes y del presupuesto del MINAZ.
- Aprobación del plan y del presupuesto del MINAZ a presentar al gobierno.
- Evaluación integral del proceso de planificación, elaboración del presupuesto y determinación de vías de solución del aseguramiento al plan, ajuste de los niveles de actividad en correspondencia con los aseguramientos materiales y financieros que se aprueben.
- Control de la ejecución y del presupuesto del plan del MINAZ.

El proceso de la planificación y elaboración del presupuesto en el MINAZ constituye un proceso continuo que se llevará a cabo por los diferentes niveles de dirección y abarcará la definición de los objetivos, la elaboración del modelo económico global a nivel central, con la determinación de los recursos materiales y presupuestarios globales al nivel del MINAZ para la propuesta del plan y del presupuesto y la elaboración de los documentos rectores en cada nivel de dirección.

Partiendo de los aspectos anteriores se elabora desde el nivel empresarial hasta el del GEA la documentación que permita posteriormente conformar al organismo la presentación al gobierno del plan y el presupuesto.

## ***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

El plan se conforma por: 1) Introducción (Caracterización de la propuesta que incluye el cumplimiento de las directivas del gobierno para la Agroindustria Azucarera y la Evaluación de la Eficiencia Técnico Económica del Sistema), 2) Planificación Empresarial, 3) Resumen de la actividad económico financiera, 4) Producción azucarera, agricultura cañera e industria azucarera, 5) Producciones no cañeras y demanda de alimentos, 6) Recursos Humanos, 7) Inversiones, 8) Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), 9) Portadores energéticos, 10) Comercio exterior y divisas, 11) Defensa, 12) Anexos.

El MINAZ viene utilizando en la elaboración del plan un programa computacional denominado presupuesto maestro que dispone de un programa consolidador, por lo que el plan en gran medida lo constituye la elaboración y presentación del contenido de dichos programas.

Los principales productos que comercializa este grupo son los siguientes:

- Azúcar Crudo (de exportación y Economía Interna).
- Azúcar Refino (Clase A y Economía Interna).
- Azúcar Orgánica.
- Alcoholes y Rones.
- Glucosa y sirope fructosa.
- Miel Final.
- Miel B.
- Bagazo.
- Producciones Agropecuarias.

Los precios de estos productos son estimados a nivel nacional y las producciones de exportación las comercializan Conazúcar y Tecnoazúcar.

***CAPÍTULO II: Análisis de las ofertas de negocio adicionales y su valoración en el GEA de Villa Clara.***

---

Los planes de producción son establecidos por la unidad, luego son analizados y aprobados por el Ministerio del MINAZ.

### **2.3 Conclusiones Parciales**

1. Deficiente preparación de los directivos sobre la identificación y análisis de la información relevante a la hora de tomar decisiones.
2. La empresa carece de herramientas para el análisis de la información relevante.

## **CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en le GEA de Villa Clara**

### **3.1 Introducción**

Teniendo en cuenta las conclusiones planteadas en el Capítulo anterior y luego de haber realizado un diagnóstico en el GEA de Villa Clara, se realizará una propuesta de análisis de oferta adicional a menor precio del surtido Ron Mulata Silver Dry producido por la Destilería Heriberto Duquesne. Se utilizará el formato de costo diferencial en el que los costos e ingresos relevantes se presentan para un curso único de acción.

Se abordará la caracterización de la unidad Heriberto Duquesne así como la descripción del producto y sus principales clientes. Luego se hará una descripción del análisis que se utilizará para este producto según la bibliografía y se pasará a aplicar este procedimiento al producto Ron Mulata para ver los resultados.

### **3.2 Caracterización de la Empresa Heriberto Duquesne**

La empresa azucarera Heriberto Duquesne se encuentra ubicada en el municipio de Remedios, provincia Villa Clara, a unos 3 Km del poblado de Buena Vista. El área limita al norte con el Río Guaní, por el Sur con el poblado Buena Vista, por el Oeste con áreas cañeras de la Empresa Azucarera Chiquitico Fabregat y por el Este con el arroyo de Manaquita.

Dispone de una superficie total de 33875.2 ha, de estas un total agrícola que abarca 28172.5 ha, dedicada a caña 10569.9 ha y a las producciones agropecuarias 17400.6 ha. Del balance de área dedicada a caña el 100% está cubierta. Del balance dedicado a la actividad agropecuaria: 2399.3 ha corresponden a los cultivos varios, 8981.4 ha a pecuario, 1258.9 ha a forestal y 193.3 ha a la frutal.

La empresa cuenta con un total de 2096 trabajadores, de los cuales 355 son mujeres, que representan el (17%).

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

La empresa cuenta en su estructura con nueve Unidades Económicas de Base:

- ❖ Fábrica de Azúcar: Encargada de la producción de Azúcar Crudo, Miel B, Energía, Bagazo, Cachaza y además es la que brinda el Jugo y vapor para la Producción de Alcohol.
- ❖ Destilería: Esta unidad cuenta con tres fábricas fundamentales, la destilería (producción de alcoholes), Ronera (producción de Ron nacional y Rones para la exportación), Planta de Tratamiento de Residuales con obtención de Biogás.
- ❖ Refinería: En ella se obtiene refino B, sin consumo de combustible fósil, Glucosa y siropes, además cuenta con una fábrica de hielo y un centro de elaboración entre sus principales áreas.
- ❖ Granja Agrotur: Unidad encargada de prestar servicios de excursión al turismo, y de desarrollar producciones agropecuarias.
- ❖ Servicios Generales: Encargada de prestar los servicios internos al resto de las Unidades, también presta servicios contractivos.
- ❖ Servicios Agrícolas: Está compuesta por dos bancos de semilla para el desarrollo de nuevas variedades de caña.
- ❖ Servicios de transportación: Encargada de garantizar la transportación tanto del personal como de carga en la empresa.
- ❖ Granja Agropecuaria: Unidad encargada de desarrollar producciones agropecuarias, se destaca entre ellas: un centro de genética porcino.
- ❖ Unidad de mantenimiento: encargada de desarrollar este servicio a las fábricas fundamentales de la Empresa.

Para garantizar el cumplimiento de las principales tareas productivas, la Empresa cuenta con 10 UBPC, 7 CPA y 17 CCS.

Tiene como misión satisfacer oportunamente las necesidades del cliente a



### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

partir de producciones y servicios con alta calidad aprovechando el desarrollo tecnológico, la tradición azucarera y el mejoramiento del medio ambiente.

Su visión es ser empresa líder en la producción de derivados de la agroindustria azucarera, principalmente en la producción de alcohol a partir del guarapo secundario y el ron mulata.

Entre sus principales debilidades están:

- ❖ Deficiente control de la ejecución de los contratos.
- ❖ Falta de control interno.
- ❖ Empresa con falta de solvencia económica.
- ❖ Falta cultura en la diversificación de las producciones agropecuarias.
- ❖ Falta conocimiento en la producción de aguardiente.
- ❖ Altas cuentas por cobrar y pagar.
- ❖ No cuentan con herramientas para el análisis de ofertas adicionales.
- ❖ Deficiente análisis de la información relevante por desconocimiento por parte de los directivos.

Fortalezas:

- ❖ Disponer de caña suficiente para la producción de azúcares y derivados.
- ❖ Ser la empresa más diversificada de la provincia.
- ❖ Líder en el país en la producción de ron mulata.
- ❖ Fuerte conocimiento en la producción de azúcar y alcoholes.
- ❖ Producir azúcar a partir de tecnología de punta (guarapo secundario).
- ❖ Mercado seguro.

Amenazas:

- ❖ Proveedor único.

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

- ❖ Contaminación ambiental.
- ❖ Competencia en el mercado.
- ❖ Altos precios de los insumos.
- ❖ Disminución de los precios de los productos diversificados.

Oportunidades:

- ❖ Disponer del objeto empresarial que ampara las producciones.
- ❖ Introducción de tecnologías de punta en la producción de ron, aguardiente y alcohol.
- ❖ Relación con instituciones de tecnología de punta.
- ❖ Existencia de mercados para las producciones.

En la Fábrica la Ronera perteneciente a la Destilería se producen distintos tipos de rones, entre ellos: **(Ver anexo No: 1)**

- ❖ Ron Mulata Silver Dry 700 de 12u.
- ❖ Mulata Silver Dry 350.
- ❖ Mulata Silver Dry 700 de 6u.
- ❖ Mulata Silver Dry a Granel.
- ❖ Mulata Carta Blanca 350.
- ❖ Mulata Carta Blanca 700.
- ❖ Mulata Añejo 700.

La unidad cuenta con una producción muy variada, se producen cajas de rones de 6 botellas, de 12 botellas, y de 24 botellas, estas últimas son canecas.

### **3.3 Propuesta de análisis de oferta adicional a menor precio**

La fábrica tiene actualmente una capacidad de producción de unas 700 a 800 cajas de ron por turno, actualmente se trabaja un solo turno por la

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

disponibilidad de los insumos.

El plan del año se conforma sobre la base de la capacidad de ron madre (rones añejos y aguardientes en toneles) que se tiene en almacén, por eso la propuesta para el 2007 fue de 150 000 cajas de ron, en diferentes surtidos. Para el análisis ha sido seleccionado el surtido Ron Mulata Silver Dry 700 de 12 u y 6u. Cuya producción se realiza para la venta en frontera, solo puede ser vendida a Tecnoazúcar o Conazúcar en moneda nacional, quienes son las encargadas de ponerlo en el mercado nacional (en CUC o para exportarla).

En esta unidad las fichas de costo se conformaron sobre la base de la Resolución Conjunta no. 3 del Ministerio de finanzas y precios y el Ministerio de economía y planificación, teniendo en cuenta la modificación hecha al apartado Quinto, anexo No 1 Indicaciones para la elaboración del Modelo “Ficha De Costo para la determinación del Precio y su Componente en Pesos Convertibles. (***Ver anexo No: 2 y 3***)

Este surtido se planifica de 700ml en cajas de 12 u y de 6 u, para un volumen o capacidad de 60 000 cajas para la cual fue elaborada la ficha de costo; pero solo se planifica la producción del de 12u y el plan de las de 6u se rebajará del Silver Dry 700ml de 12u, pero que será producido según la disponibilidad de insumos de forma que en ocasiones no se explota toda la capacidad potencial.

Para el año 2006, que es el analizado, la fábrica tuvo un Real de producción de 26 534 cajas de Ron Mulata Silver Dry 700 de 12u en correspondencia con el plan establecido, pero sin embargo del de 6u solo se produjeron 26 320 cajas, lo que muestra en su total un 88.09 % de aprovechamiento de la capacidad total, quedando una capacidad sin explotar de 7 146 cajas. La limitante que la llevó a no explotar todas sus capacidades potenciales al 100 % fue la inestabilidad en la entrega de insumos (botellas, etiquetas, tapas), que dependen de la importación.

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

Este producto se elabora y luego es vendido por la empresa Heriberto Duquesne a un precio de \$ 11.05 el de 12u \$ 5.52 el de 6u a las comercializadoras Tecnoazúcar o Conazúcar y cuyos componentes en pesos convertibles son de 6.6682 CUC y 4.0047 CUC respectivamente. El costo de producción para el Ron Silver Dry 700 de 6u, queda desglosado en los siguientes elementos:

|                                           |                  |
|-------------------------------------------|------------------|
| Materia prima y materiales.....           | \$ 4.8182        |
| Otros gastos directos.....                | 0.0421           |
| Gastos de fuerza de trabajo.....          | 0.5473           |
| Gastos indirectos de Producción.....      | 0.0025           |
| Gastos generales y de administración..... | <u>0.0304</u>    |
| Costo de producción.....                  | \$ <u>5.4405</u> |

Para que la gerencia pueda enfrentarse a una oferta especial de algunos de sus productos debe disponer de las herramientas necesarias que le permitan llegar a la conclusión de si es o no factible para su negocio en términos de ingresos y gastos, aceptar la oferta y bajo que condiciones sin que esto la lleve a cometer errores.

Para reunir y resumir toda la información necesaria que ayude a la gerencia en el proceso de toma de decisiones existen tres modelos de informe generalmente utilizados: (Polimeni, 1995).

Utilizando el formato del costo total, el que los costos e ingresos relevantes e irrelevantes se presenten para cada alternativa.

Utilizando el formato del costo diferencial, el que los costos e ingresos relevantes se presenten para cada opción, que es el formato escogido para el análisis.

Utilizando el formato del costo de oportunidad, el que los costos e ingresos relevantes más los costos de oportunidad se presentan para un curso único

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

de acción.

Cada uno de estos modelos proveerá a la gerencia (quien toma las decisiones) de elementos suficientes.

Una de las decisiones antes mencionadas y que es objeto de análisis en este trabajo es la de: aceptar o rechazar una oferta especial y ante la cual, por desconocimiento en muchas ocasiones de datos relevantes, se rechaza la mejor alternativa, dejándose así de obtener un ingreso incremental. Para poder decidir con argumentos sólidos la mejor alternativa de acción, se han tenido en cuenta los siguientes elementos para realizar el análisis:

1. Tener claramente definido el precio del producto analizado.
2. Contar con la ficha de costo del producto con cada uno de los elementos de costo por separados en fijos y variables.
3. Saber cuál es la capacidad instalada con que se cuenta y si hay o no capacidad ociosa, cuanta y las causas.

Teniendo en cuenta que del surtido analizado quedó capacidad ociosa, cuando se realiza un análisis de los costos Fijos unitarios para una producción de 60 000 como son:

|                                      | <b>MN</b>     | <b>CCU</b>    |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Costos Fijos</b>                  | <b>0.6223</b> | <b>0.1431</b> |
| Gastos de fuerza de trabajo          | 1.9278        | 0.0000        |
| Depreciación                         | 0.3496        | 0.0000        |
| Mantenimiento y reparación           | 0.1250        | 0.1597        |
| Gastos generales y de administración | 0.4053        | 0.0000        |
| Ropa y calzado (trab. Directos)      |               | 0.0090        |

se puede llegar a la conclusión que una producción menor a la capacidad hace que el producto se encarezca, de forma que, una menor cantidad de unidades para la cual fue elaborada dicha ficha de costos, tenga ahora que cubrir los mismos costos fijos.

### ***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

Teniendo en cuenta lo antes planteado y que la producción de la fábrica tiene mercado seguro, a la empresa se le da una propuesta como vía para aminorar sus gastos fijos unitarios e incrementar su utilidad: analizar la aceptación o no de ofertas especiales para producir y comercializar dicho producto teniendo en cuenta ofertas adicionales a menor precio y en las cuales sea el cliente el que incurra con los gastos de los insumos antes mencionados, pero siempre manteniendo la imagen y marca del producto. Este aprovechamiento de las capacidades de la fábrica se revertiría en: incremento de las ventas, incremento de la utilidad y disminución de los costos fijos unitarios.

¿Cómo saber si se puede aceptar o no una oferta especial? Pues bien, podría aceptarse una oferta especial sí, realizándose tanto un análisis de costo diferencial, como un análisis de costo de oportunidad de la oferta adicional:

1. El ingreso incremental excede al costo incremental de la oferta especial.
2. Las instalaciones poseen capacidad ociosa para producir la oferta adicional y no tiene uso alternativo más útil.
3. La oferta adicional no altera el mercado regular de la empresa.

#### Formato de costo diferencial para el análisis de una oferta adicional:

Condiciones de una Oferta adicional que pudieran plantearse:

Un pedido especial del ron equivalente a 5 000 cajas, aprovechando que existe capacidad ociosa, por debajo del precio de venta normal, a \$ 4 .00 y teniendo en cuenta que dicho producto será comercializado bajo la marca y que el cliente incurrirá en los gastos de los siguientes insumos: botellas, etiquetas, tapas.

Para desarrollar este análisis la persona encargada de tomar la decisión debe saber identificar bien cuáles son los datos relevantes y cuáles no los son dentro del formato a utilizar, porque, el considerar un costo irrelevante

***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

como relevante dentro de este análisis llevaría a rechazar la oferta adicional.

| <b>Estado de Ingreso Presupuestado</b>  | <b>Unitario</b>      | <b>Costo total</b>       |
|-----------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Ingresos por venta (26320)</b>       | <b>\$5.52</b>        | \$144,789.60             |
| <b>Costo de los artículos vendidos:</b> |                      |                          |
| Materiales y materia prima              | <b>4.6704</b>        | 122505.0138              |
| Botellas (V)                            | 1.7196               |                          |
| Etiquetas (V)                           | 0.4048               |                          |
| Tapas Guala (V)                         | 0.6399               |                          |
| Cajas (V)                               | 0.6583               |                          |
| Separadores (V)                         | 0.2187               |                          |
| Grapas (V)                              | 0.0810               |                          |
| Pegamento (V)                           | 0.0279               |                          |
| Alcohol Fino A (V)                      | 0.8689               |                          |
| Aguardiente (V)                         | 0.0514               |                          |
| Energía (V)                             | <b>0.1478</b>        | 3875.4825                |
| Otros gastos directos (F)               | <b>0.0421</b>        | 1104.283                 |
| Gastos de fuerza de trabajo (F)         | <b>0.5473</b>        | 14355.679                |
| Salarios (F)                            | 0.3978               |                          |
| Vacaciones (F)                          | 0.0361               |                          |
| Contribución al a seguridad social (F)  | 0.0662               |                          |
| Impuesto sobre la fuerza de trabajo (F) | 0.0472               |                          |
| Gatos indirectos de producción (F)      | <b>0.0025</b>        | 65.575                   |
| Mantenimiento y reparación (F)          | 0.0025               |                          |
| <b>Costo Total</b>                      | <b><u>5.4101</u></b> | <u>141906.0333</u>       |
| <b>Utilidad bruta</b>                   | <b>0.1099</b>        | \$2,883.57               |
| Gatos generales de administración (F)   | <u>0.0304</u>        | <u>797.392</u>           |
| <b>Ingreso neto</b>                     | <b><u>0.0795</u></b> | <b><u>\$2,086.17</u></b> |

Una vez que se tengan bien definidos cuáles son los datos relevantes (que por lo general coinciden con los costos variables, ya que los fijos son costos que se incurrirán ya sea que se acepte o no la oferta especial) pues se confeccionará un estado de resultado con los ingresos incrementales

***CAPÍTULO III: Propuesta de análisis de una oferta adicional a menor precio en el GEA de Villa Clara***

---

devengados y los costos incrementales incurridos con esa oferta adicional. De forma que siempre que los ingresos incrementales sean mayores que los costos incrementales, se obtiene un ingreso incremental y se aceptará el pedido pues esto significaría un aumento de la utilidad presupuestada (\$ 2,086.17) en ese ingreso incremental.

**Estado de Resultado**

Ingreso Incremental (en la oferta adicional).....\$ 4.00

(-)Costos Incrementales: (en la oferta adicional)

Materiales directos..... \$0. 9203

Alcohol Fino A (V).....\$ 0.8689

Aguardiente (V)..... 0.0514

Energía..... 0.1478

Total de los Costos incrementales..... **1.068**

(=) Ingreso Incremental..... \$ **2.932**

**Ingreso Incremental** —→ Precio de la oferta adicional \* Unidades adicionales.

**Costos incrementales** —→ Costos variables \* Unidades adicionales.

Con el resultado antes mostrado, se puede llegar a la conclusión que se puede aceptar una oferta especial del producto: Ron Mulata Silver Dry a un precio menor que el estipulado. La aceptación de un pedido especial de dicho producto incrementaría la utilidad normal en \$ 16 746.17; además que ayudaría a disminuir los costos fijos unitarios.



### **3.4 Conclusiones Parciales**

1. Ante la inestabilidad en la entrega de insumos, la empresa puede valorar la propuesta de una oferta adicional que le ofrece ciertas ventajas.
2. El no utilizar la capacidad máxima trae consigo que el costo fijo unitario sea más elevado y por consiguiente el costo del producto se eleve.
3. Aceptar pedidos especiales, luego de realizar su análisis respectivo ayuda a incrementar la utilidad normal de la empresa.

## **Conclusiones**

1. La información y su correcta clasificación constituye el eje central sobre el cual gravita el proceso de toma de decisiones empresarial.
2. El éxito de la organización depende en gran medida de una toma de decisiones eficiente y eficaz, donde los datos relevantes constituyen un elemento importante.
3. Deficiente preparación de los directivos sobre la identificación y análisis de la información relevante a la hora de tomar decisiones.
4. La empresa carece de herramientas para el análisis de la información relevante.
5. El no utilizar la capacidad máxima trae consigo que el costo fijo unitario sea más elevado y por consiguiente el costo del producto se eleve.
6. Aceptar pedidos especiales, luego de realizar su análisis respectivo ayuda a incrementar la utilidad normal de la empresa.

## **Recomendaciones**

1. Hacer extensivo el análisis propuesto a otros surtidos.
2. Impartir un curso de superación para que los directivos ganen en claridad sobre la importancia que dentro de la toma de decisiones cobra el análisis de la información relevante y las ventajas que este puede ofrecer.
3. Utilizar la capacidad máxima del producto, para así disminuir los costos fijos unitarios del mismo.

## **Referencias Bibliográficas**

- Barrera, M. E. (2002) "La Toma de Decisiones" *Gestiopolis.com*, disponible en:  
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmakin\\_g.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmakin_g.htm), [Accesado el día 23 de enero de 2007]
- Calle, F. J. Q. (2005) "Toma de Decisiones Gerenciales en base a costos" *Gestiopolis.com*, disponible en :  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tobasecostos.htm>,  
[Accesado el día 21 de febrero de 2007]
- Cuesta, G. D. L. (1998) *Efectividad Empresarial*, Segunda Edición Ciudad Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
- García, E. A. (2004) Procedimiento para el control de la ejecución de los contratos económicos en el GEA de Villa Clara. *Departamento de Economía*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Gómez, G. (2007) "Objetivos de la Contabilidad de Costos" *Gestipolis.com*, disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2010/contabilidad%20costos.htm>, [Accesado el día 4 de junio de 2007]
- Ivnisky, M. (2004) "Conceptos de Contabilidad de costo" *Monografías*, disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>,
- Montoya, C. L. (2004) Costos Estándar.
- Ortiz, A. (2004) "La importancia de los costos en la toma de decisiones" disponible en :  
<http://html.rincondelvago.com/costos2.html>, [Accesado el día 16 de diciembre de 2006].
- Polimeni, R. S. (1995) *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerencial*, Tomo II, Segunda Edición. Ciudad Habana, editorial ENPES.

## **Bibliografía**

1. Documento. Proceso de reestructuración del MINAZ. Mayo 2002.
2. Proceso de reestructuración del Ministerio del Azúcar (II Etapa). Documentos rectores y de orientación. Mayo 2005.
3. Indicaciones del Ministerio del Azúcar sobre el proceso de reestructuración del MINAZ. Abril 2002.
4. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución Conjunta N0.3: MODIFICACIONES A LAS INDICACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO "FICHA DE COSTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO Y SU COMPONENTE EN PESOS CONVERTIBLES" -La Habana 2004- 6p.
5. Barrera, M. E. (2002) "La Toma de Decisiones" *Gestiopolis.com*, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmaking.htm>, [Accesado el día 23 de enero de 2007].
6. Calle, F. J. Q. (2005) "Toma de Decisiones Gerenciales en base a costos" *Gestiopolis.com*, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/tobasecostos.htm>, [Accesado el día 21 de febrero de 2007].
7. Cobra, M. (2000) *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación.*, Segunda edición.
8. Cuesta, G. D. L. (1998) *Efectividad Empresarial*, Segunda Edición Ciudad Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
9. García, E. A. (2004) Procedimiento para el control de la ejecución de los contratos económicos en el GEA de Villa Clara. *Departamento de Economía*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

- 10.Higuera, J. A. G. (2005) "El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas", disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/M-00451/tomadeciones.htm>, [Accesado en Noviembre del 2006]
- 11.Martínez, O. R. L. "Decisiones de Hacer o Comprar." *Gestiopolis.com*, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/toma-de-decisiones-sobre-fabricar-o-comprar.htm>, [Accesado el día 10 de Enero de 2007]
- 12.McClure, C. R.(1978)"The information rich employee and information for decision making" *Information Processing and Management*. vol. 14, p. 382
- 13.Montoya, C. L. (2004) Costos Estándar.
- 14.Moraleda, C. O.(2001)"Implantación de Sistemas de Información: El cambio cultural. Importancia de la información y la información." *Alta Dirección*. número 216, marzo-abril 2001, p 86
- 15.Morera, Y. (2006) La descapitalización financiera de la empresa Confecciones Fénix. *Departamento de Contabilidad*. Santa Clara, Universidad Central de Las Villas.
- 16.Neurer, J. *Contabilidad de Costo*, Tomo I, Ciudad Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- 17.Polimeni, R. S. (1995) *Contabilidad de Costos .Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerencial*, Tomo II, Segunda Edición. Ciudad Habana, Editorial ENPES.
- 18.Rojas, E. (2005) "Costos relevantes e irrelevante" *Monografías* disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/clasifcostos/clasifcostos2.shtml>, [Accesado el día 15 de febrero de 2007]
- 19.Xining, T. H. (2005) La información económica financiera para la negociación en PYMES Chinas. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.