



Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"

Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Estudios de Gestión Empresarial

DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE
IMPORTACIÓN AGRÍCOLAS, PECUARIOS, DE LA PESCA Y SUS
TRANSFORMADOS EN EL HOTEL "ESMERALDA" PERTENECIENTE AL
TURISMO EN HOLGUÍN. PROPUESTAS DE SOLUCIONES EMPRESARIALES

Autor: Ing. José Ramón Vega Almaguer

Tutor: Dr. C. Gelmar García Vidal

HOLGUÍN
2009 - 2010

INDICE

	Página
Introducción	2
1. Capítulo I: Marco teórico referencial	10
1.1. El papel de la gestión de compras dentro del sistema de dirección y gestión empresarial	10
2. Capítulo 2: Propuesta metodológica para el desarrollo de la investigación y su aplicación en el Hotel Esmeralda.....	14
2.1 Bases teóricas para la concepción de la metodología propuesta	14
2.2. Propuesta metodológica	15
2.3. Aplicación de la metodología propuesta a la entidad seleccionada ...	29
3. Capítulo III: Análisis de las propuestas de solución empresarial (Etapa IV) ...	48
Conclusiones	61
Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexo	71

Capítulo 1.Introducción

1.1 La sustitución de importaciones en Cuba

La sustitución de importaciones no es un tema nuevo en la política económica de Cuba. En 1948 se importaba el 32% del ingreso nacional llegando al 35% diez años después. Las exportaciones representaban el 90% del total de ingresos de divisas del país. A su vez, la repatriación de utilidades declaradas de capital extranjero absorbía el 9% de las entradas de divisas en la balanza comercial.

Debido a la depauperación constante de la relación de intercambio y la salida de utilidades, la economía cubana tuvo un déficit total en su balanza de pago, en los nueve años del período 1950-58, de 600 millones de pesos, lo cual redujo su reserva de divisas disponibles a unos 70 millones. Esta reserva representaba el 10% de las importaciones anuales promedio de los últimos 3 años.

Al triunfar la Revolución en enero de 1959 se encuentra, entre otros, con dos importantes problemas económicos: el desempleo y la escasez de divisas. El primero entrañaba el aspecto político más agudo y el segundo era muy peligroso dada la dependencia de Cuba con respecto al comercio exterior.

Los esfuerzos principales se encaminaron al autoabastecimiento en la mayor parte de los productos alimenticios y materias primas de origen vegetal y pecuario. El desarrollo agropecuario se orientaba a la diversificación.

Las transformaciones en la economía cubana provocaron grandes cambios en la estructura del comercio exterior. En las exportaciones, se limitaron principalmente a su destino, ya que el peso del azúcar continuaba siendo determinante. En cambio, la estructura por grupos económicos de productos se altera totalmente en las importaciones al transcurrir los primeros cinco años de Revolución.

Los bienes de consumo, principalmente los duraderos, descendieron sustancialmente en beneficio de los bienes de inversión, mientras se nota un pequeño descenso en los bienes intermedios. La política de sustitución de importaciones iba dando, aunque lentamente, algunos resultados palpables.

Una de las columnas principales donde descansaba el desarrollo del país, era el convenio suscrito entre la URSS y Cuba, con el cual se garantizaban ventas de enormes cantidades de azúcar para el futuro a precios que superaban considerablemente los promedios existentes en el mercado mundial.

En 1968 el país importaba en alimentos 232 millones de pesos; es decir, todo el trigo, el arroz, las grasas y los piensos para las aves. Esta cifra representaba un per cápita de 295 pesos por persona. En parte obedecía, en algunos renglones, a los aumentos de las importaciones y también a los incrementos de los precios con relación a los de 1959.

En 1989 las importaciones habían sido de 8 139 millones de dólares. Resulta evidente, que pese a los esfuerzos de desarrollo realizados del 1959 a 1989, Cuba no pudo desprenderse de un grupo de características propias de cualquier país subdesarrollado: La combinación de aquellos obstáculos estructurales que las diferentes estrategias de desarrollo no pudieron eliminar, los mismos que consolidaron un patrón de crecimiento extensivo, y de las insuficiencias funcionales, que provocaron rigideces y lentitud en la corrección del mecanismo de funcionamiento, tanto a nivel macro como microeconómico, es la base sobre la cual se profundiza la crisis a partir de los años 90, provocado por el choque externo que significó la desaparición del campo socialista y la URSS. Todas en conjunto, constituyen las causas de la crisis, de la misma manera que su profundidad está asociada específicamente con la desaparición del campo socialista.

La caída de la URSS y de las naciones socialistas de Europa y las leyes norteamericanas extraterritoriales Torricelli y Helms-Burton volvieron de nuevo contra la nación caribeña a recrudecer el bloqueo en los 90. Los indicadores económicos y productivos de la economía llegaron a un deterioro que requieren ahora nuevas inversiones, financiamiento y una consagración mayor de sus trabajadores para revertir la situación.

A finales de la década de los años 90 Cuba había estabilizado el crecimiento de la economía (3,4% promedio anual para el período 1994-1999) con equilibrios macroeconómicos consolidados, si bien altamente sensibles, en especial por la existencia de tres monedas circulando en el país (el dólar norteamericano, el peso cubano y el peso cubano convertible) y la existencia de dos tipos de cambio.

Se había producido además otro hecho relevante, junto a la producción azucarera (que inicia su decadencia hacia 1996) y el turismo (en franco dinamismo) aparecen dos nuevos “motores de crecimiento”: las remesas (en lo fundamental provenientes de EEUU) y la Inversión Extranjera Directa, cuyo manejo discrecional le permitió al gobierno concentrarla en sectores que resultaron clave para los esfuerzos de reconstrucción de la economía.

La crisis iniciada en los años 90 es la que, paradójicamente, conduce al país hacia la diversificación de las fuentes del crecimiento económico.

A diferencia de los años anteriores a 1990, en que la oferta tenía un papel significativo en el crecimiento vía importaciones (principalmente de la URSS), esta vez la demanda agregada jugará un papel determinante (vía turismo, remesas e inversiones extranjera directa). Ello conforma un patrón de crecimiento diferente, ligado decisivamente a la disponibilidad de divisas y al acceso a su mercado es lo que en términos reales obligó al redimensionamiento del sistema productivo cubano y comenzó a abrir espacios de inserción inéditos para el sistema empresarial.

De 1999 a 2007 se pueden distinguir claramente dos períodos: (1) el correspondiente a inicios de la primera década del siglo (de 2001 a 2003), con un magro crecimiento económico que no rebasó el 3% promedio de crecimiento anual; y (2) el correspondiente a al período 2004-2007, con una tasa de crecimiento del 6,1% promedio anual y donde es inobjetable el efecto positivo de la apertura del mercado venezolano a los servicios médicos cubanos, así como la reorientación de las importaciones de combustible desde ese país bajo condiciones mas favorables y la consolidación de proyectos de cooperación y negocios con Venezuela, bajo la propuesta del ALBA. Coincide también en estos años la reanimación del comercio con China y el acceso de Cuba a líneas de crédito a medio plazo que impactan positivamente en el crecimiento económico y la renovación de servicios e infraestructura (transportes –público y de carga–, autobuses, ferrocarriles y camiones) e inversiones en minería y otros sectores.

El año 2008, fue sin dudas, uno de los más difíciles a los que se ha enfrentado la economía cubana, desde que comenzó el período especial:

- Record histórico del precio del barril de petróleo en el mes de julio, significando para Cuba un crecimiento promedio anual del 56.6%.

- En el mes de septiembre el estallido de una profunda e impredecible crisis de la economía mundial globalizada. Ratificando en la economía capitalista su tendencia a generar con carácter cíclico, destructivas crisis económicas.
- Los alimentos básicos fueron un 53 % más caros.
- El precio del níquel descendió un 41%.
- Los tres huracanes con su paso devastador, ocasionaron un costo total estimado en 9 mil 722 millones de dólares.
- Recrudescimiento del férreo e inhumano bloqueo.

Aún en medio de tan adversas circunstancias, la economía del país creció un 4,3%. No obstante, el crecimiento pudo ser mayor y de mejor calidad si hubiéramos avanzado más en la eliminación de factores negativos presentes en nuestra realidad económica como son el gasto excesivo y el insuficiente ahorro de combustible y electricidad, la no incorporación al trabajo de una parte de la población en edad laboral, la insuficiente preparación y deficiente ejecución de las inversiones que provoca inmovilización de recursos, la insuficiente productividad, organización y disciplina del trabajo y la mentalidad consumista e importadora que muestran algunos funcionarios e impiden se desarrollen la sustitución de importaciones y el crecimiento de exportaciones. (Osvaldo Martínez. Periódico Juventud Rebelde del 28 de diciembre del 2008)

Cuba gasta alrededor de 1.500 millones de dólares anuales en importación de alimentos de Estados Unidos (Hay que pagar en cash por adelantado) , Francia, China, Brasil y otros mercados, muchos de los cuales pudieran obtenerse aquí.

El pasado mes de abril, en la clausura del IX Congreso de la UJC Raúl enfatizaba: "Sin una agricultura fuerte y eficiente que podemos desarrollar con los recursos de que disponemos, sin soñar con las grandes asignaciones de otros tiempos, no podemos aspirar a sostener y elevar la alimentación de la población, que tanto depende todavía de importar productos que pueden cultivarse en Cuba."

La sombría perspectiva del mercado mundial de alimentos, con precios cada vez más altos, indica que mantener el consumo actual a partir de importaciones es insostenible. Por ello se impone acometer una política que, en corto y mediano plazo, logre elevar sustancialmente las producciones nacionales de alimentos.

Por eso en Cuba hay que buscar, de forma inteligente, planificada y organizada sustituir importaciones, porque ayudará a una economía más eficiente con menos gastos. Muchos especialistas de diversos centros de estudios trabajan de manera coordinada para lograrse objetivo.

Son alentadoras las perceptivas del turismo en Cuba, que han contribuido decisivamente al proceso de recuperación de la economía y que podrán continuar haciéndole seguramente en los próximos años en mayor o menor medida.

No se trata solamente de una actividad que ha proporcionado divisas y empleos sino que durante los noventa ha sido el único sector de la economía cubana que ha reunido las tres condiciones simultáneas que lo califican como sector líder:

- (1) Existencia de una demanda potencial todavía insuficientemente aprovechada.
- (2) Escala relativamente grande y existencia de vínculos intersectoriales que permiten la difusión del crecimiento del sector al resto de la economía.
- (3) Una tasa de crecimiento "exógena", es decir relativamente independiente de la tasa promedio general de la economía nacional.

Como sector líder, el aporte del turismo ha sido mucho más significativo que en su condición de sector exportador y realmente eso es lo más importante en el largo plazo. Es el potencial de encadenamientos productivos que ofrece el turismo –particularmente con la industria y con otros servicios de mayor complejidad tecnológica como el transporte aéreo, las telecomunicaciones, la

informática y los proyectos técnicos lo que facilitaría un avance de la estructura económica y de la fuerza laboral del país en trayectorias internacionales de aprendizaje tecnológico.

De esa manera el turismo, un servicio de baja complejidad tecnológica en algunas de sus actividades predominantes (p.ej. alojamiento y gastronomía) y basado en el uso intensivo de recursos naturales, pudiera actuar, no obstante, como puerta de acceso al desarrollo de actividades industriales y de servicios tecnológicamente mas avanzados y con potenciales de ingreso mucho mayores. (Manual de Teoría y Practica del Turismo, 2003).

Se estima en más de 250 000 personas las que se han incorporado o mantienen su empleo en otras ramas debido a la influencia del turismo.

Como se evidencia el efecto del turismo en la economía cubana es muy positivo lo que debe implicar que con la sustitución de importaciones lo haga cada vez más.

Resulta significativo que la provincia Holguín representa el tercer polo de atracción turística del país. En el año 2009 arribaron 241 256 visitantes para un 1.1 % de crecimiento y al cierre del mes de abril del 2010 alojó en sus instalaciones turísticas a 27 185 turistas físicos extranjeros, para un 116% de cumplimiento y un 18.4% de crecimiento; con una ocupación promedio de 71.9%, una estancia media de 7.5 días y una densidad ocupacional de 2.1 clientes/ habitación, generando 199 818 turistas días extranjeros, para un 103.6% de cumplimiento y un 6.2 % de crecimiento. Merece destacarse también que en las proyecciones a corto plazo hasta el 2015, se prevé crecer en habitaciones y alcanzar alrededor de medio millón de turistas físicos extranjeros. (Informe comercial Delegación MINTUR Holguín, cierre abril 2010).

Recientemente se concluyó y fue aprobada en el Consejo de Ministros una proyección de la economía hasta el año 2015, que define los principales problemas y objetivos productivos y de desarrollo en el período 2011 – 2015. En la esfera agropecuaria, se plantea reducir las importaciones de alimentos y materias primas para la alimentación animal, por lo que se deberá trabajar en:

-Incrementar la producción en renglones alimenticios que sustituyan efectivamente importaciones (arroz, frijoles, maíz, leche, cárnicos, café y otros); así como desarrollar la base nacional de

alimentación animal, acercándose a los 800 millones de dólares de importación que pueden ser sustituidos, tomando como referencia los gastos previstos en el plan 2010.

- Potenciar los ingresos por exportaciones y las ventas en el mercado interno en divisas, como fuente financiera para respaldar una parte de la producción agroalimentaria.

- Propiciar la descentralización de la producción hacia los territorios, delegando una mayor participación en la gestión a los gobiernos locales, para alcanzar el autoabastecimiento municipal.

- Organizar la creación en la mayoría de los municipios del país de un mercado de insumos, donde los productores puedan adquirir, de manera directa, los recursos necesarios para la producción agropecuaria, sustituyendo el actual mecanismo de asignación centralizada.

- El Ministerio de la Industria Azucarera dará cumplimiento al proceso de reordenamiento y racionalización del sector, que asegure, como primera prioridad el incremento de la producción de caña, sobre la base de un mayor rendimiento y un mejor uso de la tierra asignada.

- Priorizar el programa de desarrollo de los fertilizantes naturales (biofertilizantes), así como trabajar con el Ministerio de la Industria Básica en una proyección integrada para incrementar la producción y uso de fertilizantes de producción nacional.

Todo lo anterior describe la **problemática** que enfrenta esta investigación y para la cual se analizaron las causas potenciales por las que las empresas del territorio no encaminan aún todos sus esfuerzos en aras de la solución.

En este contexto surge el **problema científico** de que no existen estudios lo suficientemente profundos y validados científicamente que permitan conocer los productos que se importan en el turismo que faciliten la generación de iniciativas empresariales para su sustitución.

Teniendo como **objeto de estudio**: Los productos que provienen de la importación en el hotel Esmeralda.

El **objetivo** que se persigue es diagnosticar las necesidades de consumo de productos de importación para generar las propuestas empresariales como alternativas de solución.

Teniendo como **campo de acción** la generación de alternativas para la sustitución de importaciones a los productos que provienen del extranjero en el hotel Esmeralda.

Con la **idea a defender** de que la realización de un diagnóstico del comportamiento de compra de los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados que provienen de la importación proporcionará un criterio para la búsqueda de una vía para sustituir esas importaciones.

Llevando a cabo las siguientes **tareas**:

- Búsqueda de literatura nacional y extranjera en el tema de sustitución de importaciones
- Fundamentar teórica y contextual del problema.
- Realizar el diseño de la metodología para la realización del estudio.
- Caracterizar la organización seleccionada
- Caracterizar cualitativa y cuantitativamente la actividad de compras
- Realizar un estudio detallado de los productos de importación
- Propuesta de soluciones empresariales

El desarrollo del trabajo demanda de la utilización de diferentes métodos de investigación. Para el Capítulo I y en la primera parte del Capítulo II se hizo un uso particular de los métodos teóricos (históricos) tales como: revisión bibliográfica, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias y los métodos lógicos entre los que encontramos el hipotético deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), la modelación (abstracción), el sistémico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción) y el genético (análisis y síntesis).

En la parte final del Capítulo II y en el Capítulo III se utilizaron métodos empíricos como observación (entrevistas, encuestas), medición (escala), comparación y experiencia de campo.

La tesis se estructura a través de un primer capítulo donde se recogen algunas generalidades acerca de aprovisionamiento y compras, un análisis histórico y teórico de la sustitución de importaciones en el ámbito internacional, además de la sustitución de importaciones en Cuba. En el segundo capítulo se muestra la metodología que servirá en el trabajo de campo, las respuestas de cada paso de la guía diseñada y los principales resultados del estudio realizado. Un tercer capítulo dedicado al análisis de la propuesta de solución empresarial y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Marco teórico referencial

1.2. El papel de la gestión de compras dentro del sistema de dirección y gestión empresarial

Las compras como función empresarial tienen por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Aunque esta constituye una función de vital importancia para la empresa, solo es una parte de todas las operaciones que esta debe realizar para aprovisionarse.

La función de compras tiene amplia implicación sobre la estructura financiera de la empresa ya que a ésta le interesa mantener la mejor relación posible entre los recursos monetarios invertidos en activo fijo y circulante, procurando que este se mantenga en un nivel que permita una gestión eficiente.

El objetivo de la función de compras es el de satisfacer las necesidades de la empresa con elementos externos a la misma, obteniendo la mayor rentabilidad del dinero invertido, pero hay que hacer compatible este objetivo inmediato (corto plazo) con la contribución de compras, conjuntamente con el resto de las áreas de la empresa en el logro de sus fines, bien sean éstos de carácter coyuntural (elevar el beneficio) o estratégicos (mejorar la posición competitiva).

Un adecuado enfoque en la estrategia de compras es fundamental en la competitividad de los productos y/o servicios de una empresa. El aumento de los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad, precio y fiabilidad, hacen que la función de compras haya adquirido una importancia básica pues una gestión de compras efectiva no sólo encuentra proveedores excepcionales dondequiera que estén, sino que también debe encontrar proveedores que deseen correr el riesgo asociado con nuevos productos.

Los costes de adquisición de productos constituyen un porcentaje muy importante en la suma total de costes de cualquier compañía y cualquier tipo de optimización en las compras tiene un efecto multiplicador en la competitividad de la misma. La función de compras es cada vez más compleja y exige una mayor profesionalización.

Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Así la actividad de compras ayuda a identificar los productos y servicios que mejor se pueden obtener de forma externa y por otro lado desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.

La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

Un enfoque de las compras es la gestión de la fuente. La gestión de la fuente se ocupa de desarrollar nuevos proveedores fiables. El producto puede ser un artículo de alta tecnología, hecho a medida o especializado para el cual existen, si los hay, pocos proveedores. La gestión debe ser capaz de buscar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables.

Un enfoque de gestión del suministro sugiere una preocupación sobre la disponibilidad a largo plazo de las compras críticas o de alto precio. Este enfoque es necesario si el valor monetario de las compras o las fluctuaciones del costo son importantes. El extremo de este enfoque es para que la empresa persiga la integración hacia atrás, para asegurar los suministros futuros.

Las compras pueden combinarse con diferentes actividades de almacenamiento e inventario para formar un sistema de gestión de materiales. El propósito de la gestión de los materiales es obtener la eficiencia de las operaciones a través de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento y almacenaje de materiales en la empresa. Cuando los costos de transporte e inventario son sustanciales en ambos lados (inputs y out-puts) del proceso de producción, un énfasis de gestión de los materiales puede ser apropiado. El potencial para la ventaja competitiva se encuentra mediante la reducción de los costos y la mejora del servicio al cliente.

Las compras siguen un proceso de tres etapas:

1. Evaluación del proveedor: implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos proveedores. Esta fase requiere el desarrollo de criterios de evaluación. Tanto los criterios como los pesos dependen de las necesidades de la organización. La selección de proveedores competentes es crítica, ya que de lo contrario todos los demás esfuerzos de compra se desperdician.
2. Desarrollo del proveedor: Compras se asegura de que el proveedor tenga una apreciación de los requerimientos de calidad, los cambios de ingeniería, los programas y las entregas, el sistema de pagos y las políticas de adquisición. El desarrollo del proveedor puede incluir distintos aspectos, desde el entrenamiento hasta la ayuda en ingeniería y producción, y los formatos para la transferencia electrónica de información. Las políticas de compras pueden incluir aspectos como el porcentaje de negocios hecho con cualquier proveedor o con negocios minoritarios.

3. Negociaciones: Las estrategias de negociación se clasifican en los siguientes tipos:
 - a. Modelo del precio basado en el costo: requiere que el proveedor abra sus libros al comprador. El precio contratado se basa en el tiempo de mano de obra y los materiales o en un costo fijo, con una cláusula de aumento para acomodar los cambios en los precios.
 - b. Modelo de precio basado en el mercado: el precio está basado en un precio o índice publicado.
 - c. Licitación competitiva: Es apropiada en los casos en que los proveedores no están dispuestos a discutir los costos o donde no existan mercados perfectos. Requiere que la gente de compras tenga varios proveedores potenciales del producto y presupuestos de cada uno. La principal desventaja es que dificulta el desarrollo de relaciones de largo plazo entre comprador y proveedor. La licitación competitiva puede determinar el costo de forma efectiva. Pero también puede hacer difícil la comunicación y eficacia.
 - d. Combinar dos o más técnicas: proveedor y comprador deben estar de acuerdo en revisar ciertos datos de costos, aceptar alguna forma de datos del mercado para los precios de materias primas, o acordar que el proveedor deberá permanecer competitivo.

Puede plantearse que los objetivos de la función de compras son:

- Mantener una continuidad en los suministros de acuerdo con los programas de fabricación o de compras
- Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas
- Obtener los productos necesarios al costo total mas bajo posible dentro de las necesidades de calidad y plazos de entrega requeridos
- Prevenir al departamento comercial y a la gerencia general de las variaciones de precios, coyunturas, tendencias, etc.

Todo esto implica una coordinación permanente entre las áreas de producción, comercial, finanzas y compras. Sin embargo, la función de compras tiene por naturaleza unas actividades claramente diferentes de las otras funciones y que pueden resumir de la siguiente manera:

- Estudio de las fuentes de suministro
- Selección de proveedores
- Control de las especificaciones de calidad requeridas
- Gestión de precios

- Seguimiento de las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor
- Venta de sobrantes y productos obsoletos

Por otra parte compras debe ocuparse de un conjunto de actividades que resultan básicas y que abarcan las siguientes:

- Búsqueda y evaluación de proveedores
- Mantenimiento de un registro actualizado de productos con información referida a: características técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de entrega y pago
- Negociación permanente de: precios, calidades, condiciones de pago y plazos de entrega
- Previsión de compras en sus aspectos técnicos, económicos y financieros
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstos
- Preparación de ordenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de calidad
- Solventar discrepancias en la recepción del producto
- Analizar variaciones en precio, plazos de entrega, calidad

Como ya se ha dicho con anterioridad, una actividad básica de la función de compras es la búsqueda y selección de proveedores. Esta constituye una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, tendiente a lograr una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.

El primer paso para la búsqueda y selección de proveedores es el estudio del mercado de productos. Este análisis consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final es obtener un esbozo de la política de compras a seguir por la empresa.

Como no puede abordarse a la vez el estudio de todos los artículos o materiales que se requieren se agrupan en familias de productos y se traza un plan de estudio empezando por las más importantes. A veces este trabajo excede el tiempo disponible del comprador, por lo que puede ser recomendable su realización por especialistas en investigación de mercados.

El estudio debe abarcar las siguientes fases:

1) Definición de las necesidades en términos cualitativos y cuantitativos

2) Producción del artículo. Una vez definida la necesidad se inicia la investigación sobre la fabricación del producto en cuestión, haciendo énfasis en los siguientes aspectos: materias primas que componen el producto, métodos de producción existentes para entender las diversas calidades y precios que hay en el mercado, y análisis a medio y largo plazo de la evolución del artículo.

3) Consumo y distribución del producto

4) Precios: Sobre todo su evolución histórica, tendencia, fluctuaciones y causas que lo generan

5) Presentaciones, costos de transporte y embalajes

6) Aspectos legales

El estudio del mercado de proveedores consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de política de compras, tales como la distancia, canal de distribución, etc.

La calificación de los proveedores será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de modo que en cada paso se profundice cada vez mas, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores, sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Una vez seleccionados los proveedores se debe realizar una evaluación de los mismos. Esta tarea, que supone una comparación entre proveedores, suele resultar difícil y delicada, máxime si se tiene en cuenta qué se trata de cotejar variables no cuantitativas mediante un proceso cuantitativo. La técnica cuantitativa mas utilizada para apoyar este tipo de decisión es el uso de un promedio ponderado que tiene en cuenta diferentes criterios, indicadores o factores que resultan de interés para el decisor.

Capítulo 2: Propuesta metodológica para el desarrollo de la investigación y su aplicación en el Hotel Esmeralda.

En este capítulo se expone la propuesta metodológica para el desarrollo de la investigación, elaborada por el CEGEM . Se muestra además el resultado de su aplicación práctica en el Hotel Esmeralda.

2.1 Bases teóricas para la concepción de la metodología propuesta

La particularidad concreta de la metodología aplicada radica en la combinación de la metódica de la investigación de mercado, pero no concluye con la presentación de un informe con los

principales hallazgos de la investigación, sino que combina en sí misma varias investigaciones y facilita la propuesta concreta de soluciones sobre la información que le sirve de base.

Esta metodología tiene como objetivo general servir de guía hacia la presentación de propuestas concretas de soluciones empresariales que constituyan alternativas territoriales a la sustitución de importaciones de productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados a través de su producción en las iniciativas locales que surjan, contribuyendo a garantizar la viabilidad de dichos proyectos y la autosuficiencia alimentaria de la población.

Para lograrlo se establecen como objetivos específicos los siguientes:

- Realizar un estudio detallado de las necesidades de consumo de productos importados en el Hotel Esmeralda en Holguín
- Analizar la posible introducción de nuevos productos agrícolas, pecuarios o agroindustriales susceptibles de ser demandados por dichas entidades, productos que pueden producirse en las iniciativas empresariales.
- Estudiar la viabilidad técnica – productiva, financiera y comercial de la producción de algunos de los ítems que pueden ser susceptibles de sustituir la importación de productos de consumo en el Hotel Esmeralda en Holguín.

En el empleo de esta metodología se eslabonan etapas, pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación.

2.2. Propuesta metodológica

La propuesta metodológica prevé la realización de 4 etapas, las mismas se explicaran a continuación, así como los pasos a seguir en cada una de ellas.

Etapas I: Análisis de los productos de importación

Paso 1. Selección y caracterización de la entidad

Objetivo del paso: Caracterizar la organización bajo estudio.

Descripción: En el transcurso de la aplicación de la metodología debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la “verdad” de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por tal razón se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique la metodología con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su entorno y así poder prestar atención al principio de la objetividad de la

Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen (Noda Hernández, 2004).

1. **Grado de integración:** Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. **Descripción del perfil general de la entidad:** En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. **Caracterizar los clientes internos:** El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de "conocerlo" en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y (o) en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias, en lo fundamental los dedicados directamente a la actividad de compra. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.
4. **Caracterización de los clientes externos:** Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, entre otros elementos. (Kotler, 2000).
5. **Caracterización de los competidores:** Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros

movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).

6. **Caracterización de los proveedores:** Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, Métodos económicos y financieros, Método de sustitución en cadena y aproximación sucesiva. (Mallo Rodríguez, 1991; Gámez, 1997; Amat y Soldevila, 2000; Pupo Vega, 2006; Huerta Pompa, 2006)

Paso 2. Investigación de las compras de productos de importación

Objetivo del paso: Definir los rublos y clasificar los productos en cada una de las categorías identificadas realizando los análisis económicos pertinentes.

Descripción del paso: Este paso está destinado a una minuciosa búsqueda y análisis de las compras de la organización, dejando bien identificados las compras de productos de importación, cantidades compradas, precios de compra e importes totales de los mismos. A través de una búsqueda especializada y el trabajo con los expertos de las entidades se identifican los rublos ó categorías de clasificación de estos productos y de las distintas categorías que se procederá a caracterizar, siempre que esto sea posible, a través de los siguientes elementos:

- Nombre: identificación del producto.
- Variedad: esta conformada por cualidades que lo diferencia dentro de la gama del mismo producto.
- Precio: es el monto a pagar por la empresa por cada producto.(es el costo variable)
- Proveedor: vendedor designado de productos de importación.
- País: lugar de origen del producto de importación.

Las tablas que se presentan a continuación pueden servir de guía para la presentación de la información recopilada.

Total de rublos de importación. Porcentaje que representan del total de rublos que sirven de insumos para la prestación del servicio	
Categoría	Porcentaje
Productos nacionales	
Productos de importación	
Total	

Peso total en los costos de los rublos importados y el peso particular por categoría. Organizar por orden de peso en el costo total		
Categoría	Importe	Porcentaje
Productos nacionales		
Productos de importación		
Total		

Categoría (desglose interno)	UM	Cantidad	Importe	Porcentaje dentro de la categoría

Importes y Porcentaje de los productos por categoría				
Categoría (Gran clasificación)	Importe	Total	de la	Porcentaje del total de compras de importación

La clasificación de las categorías que sigue está basada en estudios de similar empeño y que quedaron recogidos en las siguientes fuentes bibliográficas revisadas (Cueva, 2007; Herrero Velasco, 2005; Marcos Pujol y Sansa Brinquis, 2007; Martín Cedeño, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b, 2007a, 2007b, 2007c; Rubio Sanz, 2006; Anónimo, 2007; García Álvarez, 2007).

Las categorías elegidas para este estudio fueron: carnes, pesca, grasas, chocolate, lácteos, granos y legumbres, frutas, transformados, hortalizas y vegetales, café y te.

A partir de este momento y para centrar la atención en los productos de mayor importancia en cuanto a su peso en los gastos por concepto de importación, se seguirá el criterio de Pareto. Es muy recomendable que la presentación de esta información se haga ordenadamente de mayor a menor facilitando así la comprensión de las tablas y permitiendo realizar a simple vista un análisis de Pareto reconociendo así el 20% de los productos que implican para la organización

el 80% de los importes, por concepto de productos importados dentro de una categoría o de una categoría en comparación con el resto de ellas. Cómo sólo la casualidad podría permitir que este valor se alcance exactamente, se acogerá el resultado a la regla del valor más cercano al 80% ya sea por exceso o por defecto.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Análisis de documentos y recolección de datos. Trabajo en grupo y entrevistas no estructuradas (Zayas, 1994; Gema Adanes, 2004; García Vidal, 2007).

Etapas II: Estudio de la actitud de los compradores ante la sustitución de importación

Paso 1. Determinación de las necesidades de información

Objetivo del paso: Definir los objetivos de investigación para el estudio de los compradores.

Descripción del paso: La definición de los objetivos de la investigación contempla varios elementos. El primero, es las preguntas de la investigación. Estas especifican la información que se necesitan. El segundo y tercer elemento ayudan a hacer la pregunta de investigación tan precisa y específica como sea posible. El segundo elemento es el desarrollo de la hipótesis que básicamente son respuestas alternativas a la pregunta de investigación. La investigación como tal determina cuál de estas respuestas alternativas es la correcta. En ocasiones no es posible desarrollar una hipótesis, pero el esfuerzo debe realizarse. El tercer elemento es el alcance o frontera de la investigación, por ejemplo: ¿Es de interés sólo analizar los clientes actuales o incluir los potenciales?

La pregunta de la investigación trata de esclarecer la información específica que se requiere para conocer lo que se investiga. Es posible tener varias preguntas de investigación para un propósito dado. Estas preguntas corresponden a criterios específicos usados para evaluar los elementos que se consideren esenciales en el estudio de las actitudes antes del proceso de sustitución de importaciones. Cada una de estas preguntas debe pasar la prueba de ser relevantes para el tema que se investiga. Algunas veces los investigadores pueden seleccionar un objetivo principal y varios de apoyo. Es necesario tratar de hacer la pregunta de la investigación tan específica como sea posible.

Una hipótesis es la posible respuesta a la pregunta de investigación. Los investigadores deben tomarse tiempo y esforzarse para especular cómo la posible respuesta a la pregunta de investigación puede emerger de la investigación.

El alcance de la investigación se relaciona con el acto de clarificar la frontera del estudio.

Algunas variables propuestas para recabar información son expectativas, actitudes, motivaciones, clasificaciones de proveedores (actuales y potenciales), proceso de toma de decisiones, frecuencia de la compra, exposición a los medios.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo. Método de expertos. Análisis documental. Entrevista no estructurada, Encuesta. (Dayan, 1980; Córdova, 1990; Aaker, 1995; Aaker, et. al. 2000; Kotler, et. al., 2000; Beerli 2001; Gema Adanes, 2004; Escalona 2006).

Paso 2. Diseño del instrumento de recopilación de información

Objetivo del paso: Diseñar un instrumento que satisfaga las necesidades de información de la investigación.

Descripción del paso: Un elemento crítico en una investigación cuantitativa de mercado es la construcción de un cuestionario adecuado. El cuestionario es un instrumento de recolección de información que establece de manera formal las preguntas diseñadas para recopilar la información deseada. El diseño del cuestionario es otro paso del proceso de diseño de la investigación. Está de más decir que un diseño adecuado del cuestionario tiene una importancia crítica para la investigación.

El cuestionario debe contar con, al menos, cinco secciones:

- **Datos de identificación:** Ocupan la primera sección de un cuestionario, incluyen nombre, dirección, número telefónico del encuestado. Además puede incluir datos como la hora y fecha de la entrevista y nombre y código del entrevistador.
- **Solicitud de cooperación:** Es un prologo diseñado para obtener la cooperación del encuestado en relación con la entrevista. Este prologo identifica primero al investigador y/o la organización que esta elaborando la entrevista, seguidamente se explica el objetivo del estudio y se indica el tiempo que se requiere para completar la entrevista.
- **Instrucciones:** Se refieren a comentarios hechos al entrevistado en relación con la forma de usar el cuestionario. Cuando se utiliza la entrevista por correo estos comentarios aparecen directamente en el cuestionario. En la entrevista personal se incluye una hoja por separado titulada "instrucciones del entrevistador" en la que se explique el objetivo del estudio, el plan de muestreo y otros aspectos del proceso de recopilación de información.
- **Información solicitada:** Forma la porción más grande del cuestionario. El resto de este capítulo trata sobre el diseño de este aspecto del cuestionario.

- **Datos de clasificación:** Tratan sobre las características del encuestado. Estos datos los suministra directamente el encuestado en el caso de la entrevista por correo. En las entrevistas personales y telefónicas el entrevistador recolecta la información, o en algunos casos, el entrevistador puede calcular tipos más sensibles de información, como por ejemplo, el ingreso. Los datos de clasificación generalmente se recolectan al final de la entrevista. Sin embargo algunos procedimientos muestrales requieren que los datos de clasificación se recolectan al principio de la entrevista para determinar si la persona clasifica como parte del plan de muestreo.

Antes que el cuestionario esté listo, necesita de una prueba preliminar, y una revisión. Esta prueba inicial es de gran ayuda para desarrollar un buen cuestionario.

El propósito de la prueba preliminar es asegurar que el cuestionario alcance las expectativas de los investigadores en términos de información. El primer borrador del cuestionario tiende a ser demasiado largo, con ausencia de variables importantes, preguntas pobremente definidas, preguntas cargadas o mezcladas. El objetivo es identificar y corregir deficiencias. La prueba preliminar se hace sobre uno o más aspectos del diseño de investigación, para buscar las áreas que necesitan mejorarse. A partir de esta prueba se puede detectar errores potenciales tanto de los encuestados como de los encuestadores. Una prueba preliminar efectiva demanda del investigador ser abierto a la crítica y su voluntad de solucionar las deficiencias.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo. Método de expertos. Análisis documental. Entrevista no estructurada, Encuesta. (Dayan, 1980; Córdova, 1990; Aaker, 1995; Aaker, et. al. 2000; Kotler, et. 2000; Beerli 2001; Larios Osorio, 2003; Gema Adanes, 2004; Escalona 2006).

Paso 3. Selección de la muestra a estudiar

Objetivo del paso: Determinar la cantidad óptima a encuestar para definir las opiniones del personal de compra.

Descripción del paso: Este paso se orienta a la definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra. El siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra. Finalmente, el tercer aspecto, tiene que ver con el tamaño de la muestra:

Definición de la población

Elemento: Un elemento es la unidad acerca de la cual se solicita la información. Este suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Los elementos más comunes en el muestreo en investigación de mercado son los individuos. En otros casos, los elementos podrían ser productos, tiendas, instituciones, familias, etc. en cualquier muestra específica, los elementos dependerán de los objetivos del estudio.

Población: Una población o universo es el agregado de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe definir en términos de: Elementos, unidades de muestreo, alcance y Tiempo.

Determinación del tamaño de muestra

El tamaño de una muestra afecta la calidad de los datos de investigación: no es cuestión de aplicar algunos porcentajes arbitrarios a una población específica; el proceso es (o debe ser) avanzado; el tamaño de la muestra depende de las características básicas de la población, el tipo de información requerida y, por supuesto, los costos inherentes. Entre más grande sea la muestra, mayor será la precisión o confiabilidad, pero las molestias prácticas de tiempo, empleados y costo intervienen en el proceso. Las restricciones presupuestales influyen, en particular, para decidir qué tan grande debe ser una muestra. El costo y la precisión están vinculados de manera directa para que a los patrocinadores se les alerte acerca de la interacción de estos factores si solicitan información, casi al instante, de una encuesta concebida en forma apresurada.

Determinación del tamaño de la muestra para estimar la proporción

Al igual que antes, el tamaño de la muestra se obtiene partiendo del error estándar de la distribución muestral de proporciones y del valor crítico K, correspondiente al nivel de confianza

elegido. Es decir, $e = K\sigma_p = K\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$ elevando al cuadrado y despejando n, resulta:

$$n = \frac{K^2 p \cdot q N}{e^2 (N - 1) + K^2 p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

p: probabilidad con la que se presenta el fenómeno.

q: (1-p) probabilidad de que no se presente el fenómeno.

N: tamaño de la población.

e: error en tanto por ciento.

K: valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. Cuando la población es infinita (en la práctica más de 1000 elementos), el tamaño de la muestra se obtiene de forma similar, pero

teniendo en cuenta que el error estándar es $\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$, por lo que resulta

$$e = K\sigma_p = K\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}, \text{ elevando al cuadrado y despejando } n, \text{ se obtiene: } n = \frac{K^2 p \cdot q}{e^2}$$

Si no se conocen previamente los posibles valores de p y de q , hay que considerar el caso más desfavorable, es decir, cuando $p=q=50\%$.

Métodos de muestreo

Por el método de **muestreo por conveniencia**, como su nombre lo indica, son incluidos en la muestra los elementos de acuerdo con la conveniencia del investigador.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Cálculo de la muestra y métodos de muestreo. (Aaker, 1995; Cochram, 1999; Aaker, et. al. 2000)

Paso 4. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos

Objetivo del paso: Desarrollar el proceso de recopilación de datos y procesar éstos para obtener la información requerida.

Descripción del paso: Se aplica el cuestionario al personal idóneo. Luego se realiza el análisis del mismo a través de las funciones de edición, codificación y tabulación, una metódica secuencia para el desarrollo de estas actividades se describe a continuación:

1. Decisión sobre si debe utilizarse o no el instrumento de recolección de datos para el análisis.
2. Edición. La edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de qué tan completos están.
3. Codificación. (Elaboración del Libro de Códigos). La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de tal manera que se puedan utilizar numerales para representar las categorías.
4. Convertir paquete de datos en un formato legible por la computadora. La tabulación se realiza en forma manual, mecánica o electrónica; que el método sea apropiado o no, dependerá de la naturaleza de la encuesta y la velocidad con la que se necesite obtener los resultados.
5. Depuración de los datos.
6. Generación de nuevas variables según sea necesario.
7. Almacenamiento del conjunto de datos utilizables en la matriz de datos.

Antes de llevar a cabo el procesamiento de los datos recopilados se hace un requerimiento indispensable el análisis de la fiabilidad y validez del instrumento utilizado.

La Fiabilidad es el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error. Indica la condición del instrumento de ser fiable, es decir, de ser capaz de ofrecer en su empleo repetido resultados veraces y constantes en condiciones similares de medición.

La fiabilidad de un instrumento de medida se valora a través de la consistencia, la estabilidad temporal y la concordancia inter-observadores.

- Consistencia: Se refiere al nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una escala están relacionados entre sí. Esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos y, por tanto, lo que determinará que éstos se puedan acumular y dar una puntuación global. La consistencia se puede comprobar a través de diferentes métodos estadísticos.

El coeficiente alfa de Cronbach es un método estadístico muy utilizado. Sus valores oscilan entre 0 y 1. Se considera que existe una buena consistencia interna cuando el valor de alfa es superior a 0,7.

La validez es el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido. A pesar de que se describen diferentes tipos de validez, ésta, sin embargo, es un proceso unitario y es precisamente la validez la que permitirá realizar las inferencias e interpretaciones correctas de las puntuaciones que se obtengan al aplicar un test y establecer la relación con el constructo/variable que se trata de medir.

- Validez de contenido. Se refiere a si el cuestionario elaborado, y por tanto los ítems elegidos, son indicadores de lo que se pretende medir. Se trata de someter el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos, que deben juzgar la capacidad de éste para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir. No cabe, por tanto, cálculo alguno, sólo las valoraciones cualitativas que los investigadores - expertos deben efectuar.
- Validez de constructo. Evalúa el grado en que el instrumento refleja la teoría del fenómeno o del concepto que mide. La validez de construcción garantiza que las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y utilizadas como medición del fenómeno que queremos medir. Puede ser calculada por diversos métodos, pero los más frecuentes son el análisis factorial y la matriz multirasgo - multimétodo.
- Validez de criterio. Relación de la puntuación de cada sujeto con un patrón de oro que tenga garantías de medir lo que deseamos medir. No siempre hay disponibles indicadores de referencia, por lo que, muchas veces, en la práctica se recurre a utilizar instrumentos que han sido respaldados por otros estudios o investigaciones y nos ofrecen garantías de medir lo que deseamos medir. Dependiendo del tipo de variables, utilizaremos coeficientes de

correlación de Pearson (variables cuantitativas) o cálculo de la sensibilidad y especificidad (variables cualitativas).

En resumen, y para clarificar lo que se pretende con la validez y la fiabilidad se puede destacar los siguientes puntos:

1. Lo que se valida no es el test, sino las puntuaciones del test, y por tanto, la pregunta que tratamos de responder es: ¿es válido el uso de las puntuaciones de este test?;
2. La validez no se puede resumir en un solo indicador o índice numérico, al igual que ocurría con la fiabilidad (coeficiente de fiabilidad, alfa de Cronbach, etc.);
3. La validación es un proceso continuo y dinámico.
4. La teoría desempeña un papel muy importante como guía tanto del desarrollo de un test como de su proceso de validación.

El procesamiento se realizará mediante la utilización del paquete SPSS 15.0 para Windows. En algunas preguntas del cuestionario es posible considerar una medida de la relación entre varios de sus componentes. Por lo que se puede determinar la asociación entre ellas usando el coeficiente de concordancia de Kendall.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Análisis de datos. Trabajo en grupo. Método de expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall. Técnicas estadísticas que implica un análisis univariado, bivariado y multivariado. Análisis de fiabilidad y validez. (Friedman, 1940; Kendall, 1955; Grau, 1995; Cochram, 1999; Fuentelsaz, y cols. 2001; Gema Adanes, 2004).

Etapas III: Análisis de la satisfacción del cliente

Paso 1. Aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción al cliente

Objetivo del paso: Análisis de la información de las encuestas aplicadas para la medición de la satisfacción al cliente con los servicios gastronómicos (en la organización donde sea aplicable).

Descripción del paso: Se realizará una búsqueda en el departamento encargado de archivar las Encuestas de Satisfacción al Cliente ya aplicadas. En este paso se han llevar a cabo las actividades asociadas a:

Decisión sobre si debe utilizarse o no el instrumento de recolección de datos para el análisis.

Edición.

Codificación. (Elaboración del Libro de Códigos).

Convertir paquete de datos en un formato legible por la computadora.

Depuración de los datos.

Generación de nuevas variables según sea necesario.

Almacenamiento del conjunto de datos utilizables en la matriz de datos.

Técnicas empleadas: Recolección de datos.

Paso 2. Procesamiento y análisis de los datos

Objetivo del paso: Determinar el estado de satisfacción con respecto a los servicios prestados que involucran los productos de importación.

Descripción del paso: Se utiliza el paquete SPSS-15.0 para Windows donde se usan múltiples técnicas estadísticas que implica un análisis univariado, bivariado y multivariado de toda la información.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo. Técnicas estadísticas que implica un análisis univariado, bivariado y multivariado. Análisis de fiabilidad y validez. (Friedman, 1940; Kendall, 1955; Grau, 1995; Cochram, 1999; Fuentelsaz, y cols. 2001; Gema Adanes, 2004).

Etapas IV: Propuesta de soluciones empresariales

Paso 1: Diagnóstico de la oferta en el territorio para sustituir importaciones

Objetivo del paso: Disponer de información actualizada del estado actual de las empresas en el territorio para enfrentar la sustitución de importaciones.

Descripción del paso: Este paso debe estar dirigido a diagnosticar las capacidades productivas de las empresas y las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades que impiden aprovechar las reservas existentes y así aumentar la producción y la productividad del trabajo o las posibilidades de ampliación de dicha capacidad, así como la evaluación y propuesta de medidas de mejora en función de satisfacer la demanda de productos para la sustitución de importaciones.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, Trabajo en grupo (Gema Adanes, 2004), Análisis DAFO (Weirich, 1990).

Paso 2. Confección de planes de negocio

Objetivo del paso: Elaborar planes de negocio para soluciones empresariales.

Descripción del paso: No se pretende tener un modelo definitivo. Existen diferentes tipos de planes de negocios, y en realidad se debe usar el que mejor se adecue al negocio que se pretenda diseñar y a las exigencias técnicas de los bancos o instituciones financieras a las que se presentará para obtener el financiamiento. Las tareas traen una estructura patrón, que podrá

ser modificada de acuerdo con las características específicas de su negocio. Sin embargo, el plan tiene que contener por lo menos la siguiente estructura:

A. El negocio

1. Introducción del plan de negocios.
2. Descripción del negocio.
3. Clientes.
4. Descripción de los productos o servicios.
5. Competencia.
6. Localización.
7. Precios.
8. Estrategia de marketing.
9. Personas clave.
10. Materiales y proveedores.
11. Proceso productivo.

B. Datos financieros

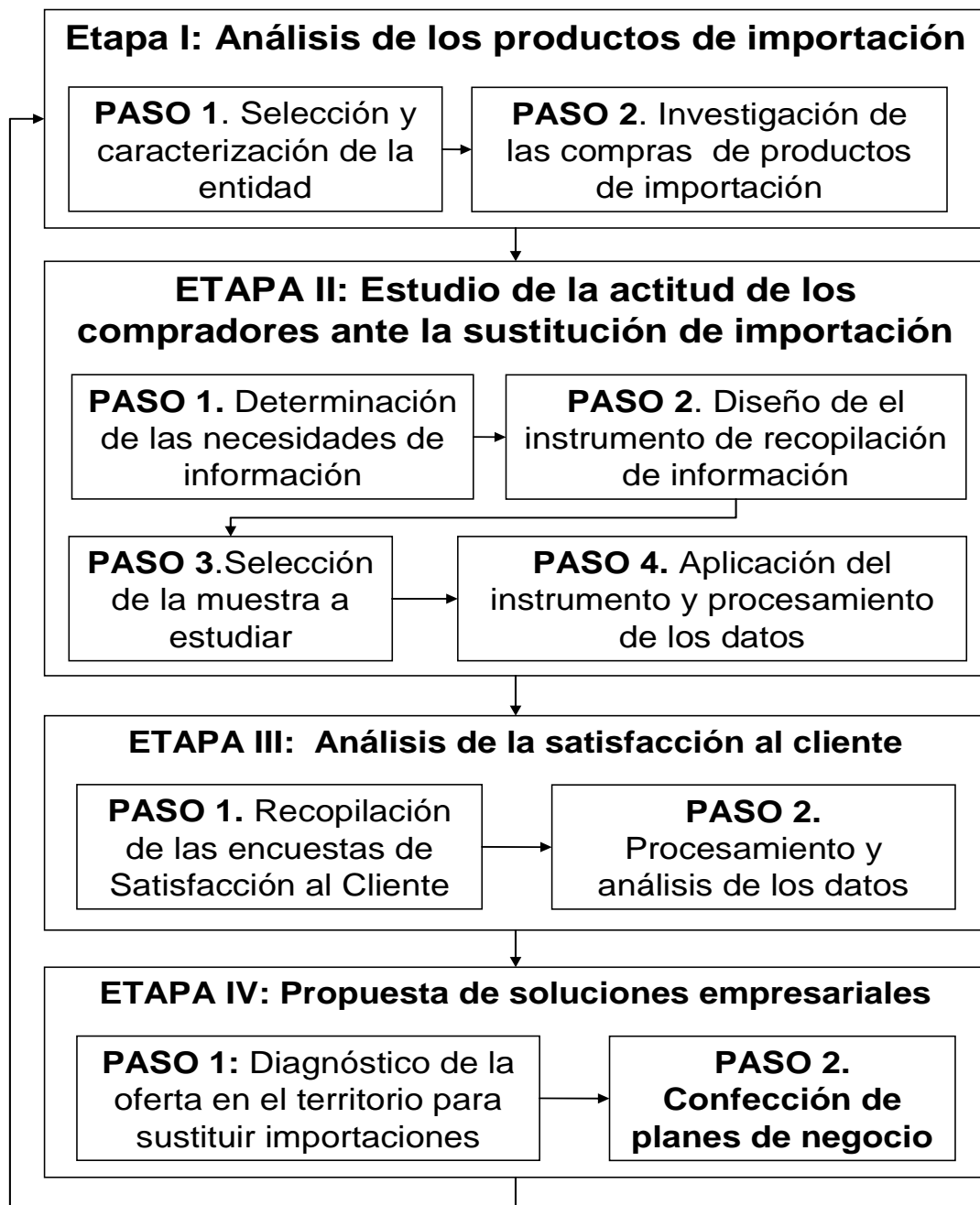
- Proyección de ventas.
- Proyección del balance de resultados.
- Proyección del flujo de caja.

C. Documentos de apoyo: "Curriculum Vitae" de los directores y del personal directamente responsable por la implantación del plan, presupuestos de proveedores de los equipos o de las obras que serán realizadas, balances de los últimos dos años, contratos de compra con clientes y cualquier otro documento significativo para el plan.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo. Modelos de Planes de Negocio (Gema Adanes, 2004; Alonso, 2008; Carrillo, 2008).

Una representación gráfica de la metodología total se presenta en la **figura 1**.

En la figura siguiente se relacionan las 4 etapas de la Metodología de Trabajo, así como sus respectivos pasos.



2.3. Aplicación de la metodología propuesta a la entidad seleccionada

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos con la aplicación de la metodología propuesta.

Etapas I: Análisis de los productos de importación

Paso 1. Selección y caracterización de la entidad

El Hotel Esmeralda fue fundado en el año 1994 y está situado en el Polo Turístico Guardalavaca, a 54 Km de la Ciudad de Holguín. Ofrece servicio Todo Incluido con categoría de Cuatro Estrellas las 24 horas del día. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente, el segmento de familia.

Además, este complejo hotelero tiene el privilegio de estar situado en la costa norte oriental de Cuba y entre dos lugares de interés histórico cultural: Bariay, sitio por donde desembarcó el almirante Cristóbal Colón y el Chorro de Maíta, cementerio aborígen más grande de Latinoamérica.

La fuerza de trabajo está integrada por un total de 412 trabajadores, de ellos 220 son trabajadores de los servicios. Del total de la plantilla 194 son mujeres y la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 40 años. El 2% de la totalidad de la fuerza de trabajo alcanza nivel educacional primario, el 13% secundaria, el 18% técnico medio, el 53% preuniversitario y el 14% nivel superior.

El hotel cuenta con 231 habitaciones Standard, de las cuales 22 son comunicantes y se desglosan en: 2 mini suites, 4 junior suites, 128 con camas dobles (58 con vista al mar y 70 con vista al jardín), 96 con cama matrimonial (52 con vista al mar y 44 con vista al jardín).

Todas con camas cámaras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini fridge, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

La Villa que es parte del complejo y fundada en el año 1998, está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Santi Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 24 son comunicantes y se desglosan en: 2 para discapacitados, 80 con camas dobles (20 con vista al mar y 60 con vista al jardín) y 124 con cama matrimonial (42 con vista al mar y 82 con vista al jardín), de ellas 80 mini suites.

Todas tienen las mismas facilidades mencionadas anteriormente. Sin embargo, existe una diferenciación entre los standards de la Villa y las mini-suites. Éstas últimas son un poco más amplias y poseen un sofá cama.

Entre las facilidades se encuentran 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 2 a la carta (uno italiano y uno especializado en mariscos), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas, discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, jacuzzis, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, kids club.

Otras facilidades con cargo extra se constituyen por servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.; lavandería; renta de autos las 24h; buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y baby sitting las 24h.

Además ofrece una amplia y variada gama de servicios gastronómicos.

Los clientes repitentes tienen una oferta especial denominada Plan de Fidelización por cada vez que regresen que incluye diferentes obsequios y facilidades.

Para el Hotel Esmeralda sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde, Sol Río de Luna y Mares. La mayoría de los casos todos ellos presentan un producto con la misma modalidad todo Incluido que posee altos estándares de calidad, reflejados no solamente en la parte física de sus instalaciones, sino también en las facilidades y servicios ofrecidos, siendo la playa uno de sus principales atributos.

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra, Alemania. Además de estos mercados reciben de otros países, aunque en menor cantidad. Entre ellos podemos enumerar a: Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Canadá, es el principal mercado, pues los canadienses acuden a la instalación, todo el año. En invierno, la temporada comprendida entre los meses de diciembre a abril representa el 80% de la ocupación. Inglaterra, ocupa el segundo lugar entre los principales mercados emisores, la afluencia de clientes ingleses al hotel es principalmente durante el verano, en estos meses el mercado ingles supera al mercado canadiense, aunque la ocupación de la instalación generalmente no supera el 60%, es lo que se llama temporada baja.

Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel, los alemanes acuden en cualquier época del año no en igual cantidad que Canadá e Inglaterra, pero es representativo el mercado alemán.

Los principales proveedores del hotel se relacionan a continuación:

- Comercializadora ITH S.A
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs

- Pesca Caribe
- Frutas Selectas

De la información económica se analizaron los ingresos y los costos anuales del hotel.

Paso 2. Investigación de la compras de productos de importación

El sistema de trabajo de aseguramiento se soporta en la simulación del sistema de almacén en consignación donde los departamentos solicitan los géneros de mercancías, aseguramiento realiza estudios de ofertas y se los presenta, se aprueba en la reunión de compra y el departamento define los niveles de compra con los cuales está comprometido a consumir.

Se determina el total de rublo de importación y el porcentaje que representa del total de las compras del hotel en el año 2007 y 2008 (ver tabla 3)

Tabla: 3 Compras totales, porcentaje de productos nacionales y extranjeros, participación de los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en los productos importados (2007-2008).

	2007		2008	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Compras totales	3209101,64	100,00	4131038,95	100,00
Nacionales	1907252,50	59,43	2769453,97	67,04
Importados	1301849,14	40,57	1361584,98	32,96
Alimentos	1978471,90	61,65	2149944,50	52,04
Importados	816823,46	41,29	724964,45	33,72
Nacionales	1161648,44	58,71	1424980,05	66,28
Productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados	727160,29	89,02	655731,53	90,45
Fuente: Información económica del Hotel (2007-2008)				

Durante el año 2008 las compras totales aumentaron en un 7,61% y la compra de alimentos importados disminuyó en un 7,57% aumentando así las compras de alimentos nacionales que representaron un 66, 28% del total, evidenciándose un creciente interés por estos últimos.

En los años 2007 y 2008 los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados representaron más del 80% del total de alimentos importados con un importe de 1, 382,891.82 CUC.

Se determinan las compras realizadas por el Hotel de productos agrícolas, pecuarios y sus transformados durante los años 2007 y 2008 con sus respectivos porcentajes.

Tabla: 4 Informe de compras de productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados (2007-2008)

CATEGORIAS	2007	Porcentaje 2007	2008	Porcentaje 2008	Gasto Total	Porcentaje	Acumulado Total
Carnes	248316,27	34,15	250715,56	38,23	499065,98	36,09	36,09
Transformados	174667,65	24,02	185596,77	28,30	360288,44	26,05	62,14
Pesca	106262,96	14,61	65791,36	10,03	172068,93	12,44	74,58
Lácteos	96408,08	13,26	42717,41	6,51	139138,75	10,06	84,64
Granos y Legumbres	33023,15	4,54	22152,96	3,38	55180,65	3,99	88,63
Hortalizas y Vegetales	28153,55	3,87	24715,33	3,77	52872,75	3,82	92,45
Grasas	16205,79	2,23	25896,43	3,95	42104,45	3,04	95,50
Frutas	11937,98	1,64	19375,39	2,95	31315,01	2,26	97,76
Café y Té	7488,95	1,03	10204,46	1,56	17694,44	1,28	99,04
Chocolates	4695,91	0,65	6405,68	0,98	11102,24	0,80	99,84
Azúcar	0	0,00	1522,2	0,23	1522,20	0,11	99,95
Viandas	0	0,00	637,97	0,10	637,97	0,05	100,00
Totales	727160,29	100,00	655731,52	100,00	1382991,81	100,00	
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el Hotel (2007-2008)							

Las categorías: carnes, productos transformados, pesca y lácteos representan más del 80% del total de compras, tanto en el año 2007 como en el 2008 por lo que serán estudiados con mayor profundidad.

Durante el año 2008 aumentó la compra de carnes y productos transformados en un 4,8 y 4,3% respectivamente. Por otro lado hubo un descenso considerable de un 6,75 % en la adquisición de productos lácteos importados, sustituyendo los mismos por nacionales.

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones totales de cárnicos que ingresaron al hotel durante los años 2007y 2008.

Tabla 5: Productos Cárnicos importados (2007-2008)

Carnes	2007	2008	TOTAL	Porcentaje	Acumulado
AVE	94974.05	135188.26	230162.31	46.12	46.12
CERDO	75352.44	69817.48	145169.92	29.09	75.21
PROCESADA	41973.82	16022.39	57996.21	11.62	86.83
EMBUTIDO	15876.58	10552.31	26428.89	5.30	92.13
CORDERO	12518.53	10998.67	23517.20	4.71	96.84
RES	7620.86	8136.44	15757.30	3.16	100.00
TOTAL	248316.28	250715.55	499031.83	100.00	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el Hotel (2007-2008)

Durante el año 2008 aumentó en gran medida la compra de carnes de ave (pechuga de pollo, pollo congelado y porcionado, pavo sacrificado, pechuga y picadillo de pavo). Disminuyó la compra de carnes de cerdo, procesada, cordero y embutido. No obstante la de cerdo sigue siendo representativa con el 29% en los dos años.

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones totales de productos Transformados que ingresaron al hotel durante los años 2007y 2008.

Tabla 6: Productos Transformados importados (2007-2008)

Transformados	2007	2008	TOTAL	Porcentaje	Acumulado
HORTALIZAS Y VEGETALES	57312,3	60825,79	118.138,09	32,79	32,79
VIANDA	35713,84	38566,75	74.280,59	20,62	53,41
FRUTAS	34717,03	34753,71	69.470,74	19,28	72,69
SALSA	24293,84	24816,61	49.110,45	13,63	86,33
GRANOS Y LEGUMBRES	14954,43	17828,98	32.783,41	9,10	95,43
MINIDOSIS DE FRUTAS	5286,05	5208,55	10.494,60	2,91	98,34
VINAGRE	2390,17	3596,39	5.986,56	1,66	100,00
TOTAL	174.667,66	185.596,78	360.264,44	100,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el Hotel (2007-2008)

En el año 2008 las compras de productos transformados aumentaron ligeramente, principalmente las importaciones de hortalizas, vegetales, granos y legumbres. El importe total de estos dos años fue de 360.264,44 CUC.

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones totales de productos de la Pesca que ingresaron al hotel durante los años 2007y 2008.

Tabla 7: Productos de la Pesca importados (2007-2008)

PESCA	2007	2008	TOTAL	PORCENTAJE	ACUMULADO
ATUN CLARO EN ACEITE	9187,88	13632,91	22.820,79	13,26	13,26
MERLUZA	10639,39	8761,17	19.400,56	11,28	24,54
FOGONERO REAL	7905,25	4806,34	12.711,59	7,39	31,93
SALMON	9024,59	3097,55	12.122,14	7,05	38,97
OTROS	5552,07	3257,9	8.809,97	5,12	44,09
MAHI	6821,36	1860,18	8.681,54	5,05	49,14
POTA	4384,68	4040,44	8.425,12	4,90	54,04
RAPE TRONQUITO	4933,23	3384,28	8.317,51	4,83	58,87
PROCESADO	3539,09	3932,53	7.471,62	4,34	63,21
SALPICON DE MARISCO	2790,76	3856,32	6.647,08	3,86	67,08
SARDINA ENLATADA	4714,41	1891,34	6.605,75	3,84	70,92
PULPO	4494,32	1124,97	5.619,29	3,27	74,18
VIEIRA	4614,14	327,65	4.941,79	2,87	77,05
CANGREJO	2687,46	1170,21	3.857,67	2,24	79,30

En el año 2008 disminuyó en gran medida la compra de productos de la pesca, principalmente, los moluscos y la merluza. El Atún Claro en aceite fue lo que más se importó durante los dos años representando un 13,26% del total. La diferencia de un año a otro fue de 40,471.60 cuc.

Los principales proveedores de esta categoría son: Comercializadora D,LEO, Empresa Pesquera, Central de compras ITH, Aseguramiento Gaviota, INLOC, VIMA WORLD LTD.

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones totales de productos Lácteos que ingresaron al hotel durante los años 2007y 2008.

Tabla 8: Productos Lácteos importados (2007-2008)

Lácteos	2007	2008	TOTAL	Porcentaje	Acumulado
QUESOS	62692,16	21166,96	83.859,12	60,28	60,28
MANTEQUILLAS	24638,78	12797,49	37.436,27	26,91	87,18
QUESO SABOR	5960,17	4315,55	10.275,72	7,39	94,57
CREMA DE LECHE	2576,74	1457,45	4.034,19	2,90	97,47
LECHE	0	2650,39	2.650,39	1,91	99,37
YOGOURT	540,24	245,83	786,07	0,57	99,94
HELADO	0,00	83,74	83,74	0,06	100,00
	96.408,09	42.717,41	139.125,50	100,00	
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el Hotel(2007-2008)					

Durante el año 2008 disminuyó en 51,127.5 cuc el gasto por importaciones de productos lácteos, principalmente quesos y mantequillas, estos representan más del 95% del total con importe de 130,120.5 cuc en los últimos dos años.

Etapla II: Estudio de la actitud de los compradores ante la sustitución de importación

Paso 1. Determinación de las necesidades de información

Después del trabajo grupal se determinó que las principales necesidades de información que podrían asociar información pertinente acerca del tema investigado se recogen en los elementos que siguen:

- Nivel de aceptación que tiene lo importado en comparación con los productos nacionales por categorías.
- Afectaciones a la calidad del servicio por sustitución de productos de importación.
- Empresas cubanas que provean de algunos de los productos que se importan y con las cuales no se tengan relaciones comerciales.
- Autonomía para sugerir y asumir cambios de proveedores favoreciendo a los nacionales de existir y de reunir las condiciones requeridas por su servicio.
- Grado de satisfacción con los productos importados en cuanto a precio, calidad, variedad, términos de pago, oportunidad, condiciones de suministro, etc.
- Grado de adaptación de los productos de importación a las necesidades de los clientes.
- Estrategias de compra.
- Nivel de toma de decisión en cuanto a fuentes de información para decidir qué y dónde comprar.
- Motivaciones para consumir productos importados.
- Obstáculos a la sustitución de productos importados.
- Evaluación a los proveedores nacionales con respecto a los extranjeros.
- Importancia de cualidades que harían que usted favoreciera a un proveedor nacional sobre uno extranjero.

Paso 2. Diseño del instrumento de recopilación de información

Basadas en las necesidades de información descritas en el paso anterior, se diseñó una encuesta como instrumento de recopilación de información, que se compone de doce preguntas cerradas multi – opciones.

Paso 3. Selección de la muestra a estudiar

El Hotel cuenta con 412 trabajadores de los cuales 13 pertenecen a la categoría de dirigentes y forman el equipo de dirección que toma las decisiones más importantes que rigen el actuar del

hotel, en particular el área Aseguramiento y almacén cuenta con 4 trabajadores por lo que se considerarán en el estudio teniendo en cuenta que los mismos ejecutan la actividad de compras, entonces, tomando en consideración la importancia del estudio y el hecho de que la población es pequeña y de fácil acceso se decidió encuestar al consejo de dirección en pleno y los 4 trabajadores para un total de 17 personas.

Áreas	Dirigentes
Administración	2
Ama de llaves	1
Animación y Recreación	1
Aseguramiento y almacén	1 (con 4 trabajadores)
Cocina	1
Comercial	1
Control Económico	1
Mantenimiento	1
Recepción	1
Recursos Humanos	1
Restaurante El Zaguán	1
Servicios Internos	1
Totales	17

Paso 4. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos

Se aplica la encuesta a la muestra previamente seleccionada, después se recopilan y se pasan a analizar teniendo en cuenta los elementos a valorar, presentados en la metodología propuesta y se sigue al procesamiento de la misma. A continuación se presentan las respuestas a las necesidades de información anteriormente identificadas.

Se aplica la encuesta a la muestra previamente seleccionada, después se recopilan y se pasa a analizar teniendo en cuenta los elementos a valorar presentados en la metodología propuesta y se sigue al procesamiento de la misma. A continuación se presentan las respuestas a las necesidades de información anteriormente identificadas.

1. ¿Qué nivel de aceptación tiene lo importado en comparación con los productos nacionales por categorías?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Aceptados	17	100.0	100.0	100.0

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptados	10	58,8	58,8	58,8
	Nada aceptados	5	29,4	29,4	88,2
	Muy Aceptados	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

De los 17 encuestados en el año 2007 el 100% respondió que los productos importados eran **muy aceptados** y de forma general no existieron opiniones negativas respecto a ellos. Durante el pasado año sólo 2 de los 17 encuestados coincidieron en que los productos importados son **muy aceptados**, por lo que disminuyó el nivel de aceptación de dichos productos a solamente **aceptados**, más del 50% de los encuestados señaló esta última.

2. ¿Considera usted que la sustitución de productos de importación afectaría la calidad del servicio?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La afectaría en alguna medida	13	76.5	76.5	76.5
	La afectaría en un alto grado	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Las afectaciones serían mínimas	9	52,9	52,9	52,9
	La afectaría en alguna medida	3	17,6	17,6	70,6
	La afectaría en un alto grado	3	17,6	17,6	88,2
	No la afectaría para nada	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Sobre esta interrogante el 76.5% de los encuestados en el año 2007 respondió que afectaría la calidad del servicio en **alguna medida** y el 23.5% dicen que afectaría en **un alto grado** si se lleva a cabo la sustitución de estos productos. Es importante tener en cuenta que según la

opinión de los implicados en este proceso la prestación de servicios se afectaría de alguna forma y hacen énfasis en los atributos que se necesitarían para que la sustitución fuera efectiva: el buen embalaje, limpieza e higiene, un buen tratamiento de desinfección, estabilidad.

Transcurrido un año las opiniones de los encuestados son más flexibles y favorecen en cierta medida la sustitución de importaciones, más del 50% de los encuestados piensa que las afectaciones en la calidad del servicio **serían mínimas** y el 17,6% dicen que se afectarían en un **alto grado**. Se puede apreciar además que existen criterios, aunque no significativos, de que no la afectaría **para nada**. Prevalecen los criterios de hacer énfasis en algunos atributos que son necesarios para lograr la sustitución adecuada de ciertos productos sin afectar la calidad del servicio, como son: calidad de los productos, entrega en tiempo y forma de los pedidos y establecer una mejor comunicación entre el departamento de ATM con los diferentes proveedores de alimentos.

3. ¿Conoce usted empresas cubanas que provean de algunos de los productos que se importan y con las cuales no se tengan relaciones comerciales?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100.0	100.0	100.0

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	76,5	76,5	76,5
	Si	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

El 100% de los encuestados en el año 2007 respondieron que se tienen relaciones comerciales con todas las empresas capaces de satisfacer las necesidades de abastecimiento. A pesar de haber respondido negativamente algunos trabajadores del área de compras manifestaron que existen empresas con las que todavía es necesario un incremento de las relaciones comerciales tales como: Confruve (Salsa Vitanoba, puré de tomate, kechup, mostaza, mayonesa, tajada de mango y condimentos); Coracán, Avícola Can, Oro Rojo (jamón viking); Lácteos Holguín (mozzarella en bloque, queso gouda, mantequilla); Pesca Caribe (atún, sardina). En el año 2008 el 23,5% de los encuestados plantean que no se tienen relaciones comerciales con la empresa pesquera en Holguín.

5. ¿Podría usted como organización sugerir y asumir cambios de proveedores favoreciendo a los nacionales de existir y de reunir las condiciones requeridas por su servicio?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estas decisiones no me competen	17	100.0	100.0	100.0

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estas decisiones no me competen	7	41,2	41,2	41,2
	Tengo total autonomía para ello	6	35,3	35,3	76,5
	Podría presentar sugerencias y esperar aprobación	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En el año 2007 al 100% de los encuestados no le competen las decisiones para cambiar los proveedores lo que denota la falta de autonomía existente relacionada con la toma de decisiones respecto al tema tratado. Transcurrido un año, el tema de sustitución de importaciones es asumido por la dirección del hotel con un mayor grado de seriedad. Del total de los encuestados en este año, el 35,3 % dicen tener total autonomía para tomar decisiones respecto al tema tratado, y un 23,5% podría presentar sugerencias y esperar aprobación.

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos importados?

Atributo	Porcentaje 2007	Porcentaje 2008
Grado de satisfacción con Cantidad		41,10
Grado de satisfacción con Precio	100,00	100,00
Grado de satisfacción con Oportunidad	11,80	88,20
Grado de satisfacción con Términos de Pago	11,80	88,20
Grado de satisfacción con Condiciones de Suministro		88,20
Grado de satisfacción con Calidad		88,30
Grado de satisfacción con Variedad		88,20

Las mayores insatisfacciones en el año 2007 con los productos importados se manifiestan asociadas al precio, la oportunidad y en alguna medida con los términos de pago ya que los

encuestados prefirieron no contestar esta pregunta. En el año 2008 las mayores insatisfacciones vuelven a recaer en el precio, además aumentó en un alto grado el nivel de insatisfacción en cuanto a oportunidad, términos de pago, condiciones de suministros, calidad , variedad y en menor medida respecto a la cantidad.

7. ¿Grado de adaptación de los productos de importación a las necesidades de los clientes?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante adaptación	15	88.2	88.2	88.2
	Máxima adaptación	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bastante adaptación	11	64,7	64,7	64,7
	Nula adaptación	3	17,6	17,6	82,4
	Poca adaptación	2	11,8	11,8	94,1
	Alguna adaptación	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

El grado de adaptación de los productos de importación en el año 2007 según la opinión de los encuestados está evaluado, en el 100% de los casos entre **máxima y bastante adaptación**. En el año 2008 más del 60% lo evalúan de **bastante adaptación** y sólo un 17,6% piensan que estos productos no se adaptan a las necesidades de los clientes.

8. ¿En su opinión las estrategias de compra que se establecen en su organización?

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Favorecen los productos nacionales.	9	52.9	52.9	52.9
	Favorecen los productos nacionales ligeramente por encima de los de importación	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Favorecen los productos extranjeros ligeramente por encima de los nacionales	9	52,9	52,9	52,9
	Favorecen los productos extranjeros.	5	29,4	29,4	82,4
	Favorecen los productos nacionales.	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Según la percepción de los encuestados en el año 2007 existe una propensión manifiesta a favorecer de una u otra forma los productos nacionales por encima de los importados. No obstante señalan que estos productos intentan satisfacer las expectativas de la organización y las necesidades de los clientes, pero no lo logran. En el año 2008 el 82,4% de los encuestados plantean que las estrategias de compras del Hotel favorecen en cierta medida a los productos importados ya que los nacionales no satisfacen las necesidades de los clientes.

9. ¿Dónde se toma la decisión? Fuentes de información para decidir qué y dónde comprar.

FUENTES DE INFORMACIÓN	(Valores superiores a 50,00%)	
	Porcentaje 2007	Porcentaje 2008
Criterios		
Criterios originales de diseño de la empresa.	88.2	
Estudios de mercados emisores.	76.5	
Criterios de clientes a través de sistema de recopilación de información.	64.7	70,6
Criterios del personal de contacto directo con el cliente.	58.8	70,6
Criterios de clientes a través de sistema de relaciones intercambio.	11.8	

En el año 2007 se pudo constatar que el Hotel llevó acabo un colegio de compras donde se reunieron todos los jefes de áreas y plantearon todas las necesidades para la prestación del servicio en general. En el año 2008 se tienen en cuenta en un alto grado los criterios de los clientes y el criterio del personal que está en contacto directo con este, para decidir qué y dónde comprar.

10. Las motivaciones para consumir productos importados:

MOTIVACIONES	(Muy Alta + Alta)	
	Porcentaje 2007	Porcentaje 2008
Incrementar la calidad del servicio prestado.	100.00	23,6
La oferta de forma general es cualitativamente superior.	100.00	23,6
Constituye la norma en el sector.	64.70	17,60
Ganar prestigio en el mercado.	47.00	17,60
Me ayuda a disminuir costos.	47.10	53,00
Directivas del nivel superior.	47.10	23,50
Presiones de la competencia.	47.10	23,50
No existe, en algunos casos, la oferta nacional.	35.30	
La oferta nacional no satisface mis necesidades.	35.30	5,90
Aprovechar incentivos gubernamentales.	23.50	11,80
Única forma de convertirse en el líder del mercado.	11.80	17,70

Las motivaciones para consumir productos importados en el año 2007 están dadas en que estos incrementan la calidad de los servicios prestados, la oferta de este tipo de productos en el mercado es cualitativamente superior además de constituir la norma del sector. En el año 2008 las motivaciones varían un poco, el 50% de los encuestados plantean la posibilidad de disminuir los costos consumiendo productos extranjeros, además se mantienen las mismas motivaciones del año anterior.

11. Los principales obstáculos para la sustitución de productos importados:

OBSTÁCULOS	(Muy Alta + Alta)	
	Porcentaje 2007	Porcentaje 2008
Escasas ofertas nacionales con los requerimientos esperados.	100,00	11,80
Altas exigencias del mercado a servir.	100.00	17,60
Poca confianza en los proveedores nacionales existentes.	88.20	82,30
Falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional.	64.70	70,50
Restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales.	52.90	53,00
Política de importación establecida.	35.30	----
Poca aceptación de los productos nacionales.	23.50	23,50
La cultura del sector.	11.80	17,60

Los principales obstáculos para la sustitución de productos importados en el año 2007 están dados en: Las escasas ofertas nacionales con los requerimientos necesarios, altas exigencias del mercado a servir, y poca confianza en los proveedores nacionales existentes. En el siguiente año este último pasa a ser el principal obstáculo además de la falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional y las restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales existentes.

12. ¿Cómo evaluaría usted a los proveedores nacionales con respecto a los extranjeros?

Realice una evaluación general.

2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Debe mejorar	9	52.9	52.9	52.9
	Aceptable	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aceptable	10	58,8	58,8	58,8
	Debe mejorar	6	35,3	35,3	94,1
	Inaceptable	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En el año 2007 el 52,9% de los encuestados dicen que los proveedores nacionales **deben mejorar**, en cambio, al año siguiente el 58,8% opinan que son **aceptables**, demostrando que ha aumentado su nivel de aceptación.

14. Ordene según su importancia las siguientes cualidades que harían que usted favoreciera a un proveedor nacional sobre uno extranjero.

Los encuestados se sometieron a una lista de 12 cualidades que harían que se favoreciera a un proveedor nacional sobre los extranjeros y se les pidió ordenar según su importancia.

Esos distintos juicios que emitieron los expertos pertenecientes al hotel son tratados mediante el coeficiente de concordancia de Kendall W, que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los distintos juicios emitidos.

En orden de importancia que los expertos otorgaron a las cualidades que deben poseer los proveedores nacionales para ser favorecidos por encima a los extranjeros quedaron determinados los factores siguientes:

Orden	No. Motivo	Valor de Rj	Cualidades 2007
1	3	17	Calidad de la oferta.
2	8	75	Seriedad en el trabajo.
3	10	78	Disponibilidad constante de existencias.
4	1	79	Productos con precios competitivos.
5	5	99	Comunicación constante.
6	2	110	Oportunidad en la entrega.
Con el valor calculado de $X^2 = 122$ y 11 grados de libertad a un nivel de confianza de 0,001 (31,26); se concluye que el acuerdo entre los expertos es de una concordancia de juicio o consenso total.			

Orden	No. Motivo	Valor de Rj	Cualidades 2008
1	1	73	Productos con precios competitivos.
2	3	33	Calidad de la oferta.
3	2	51	Oportunidad en la entrega.
4	4	105	Comunicación constante.
5	10	105	Disponibilidad constante de existencias.
6	8	111	Seriedad en el trabajo.
Con el valor calculado de $X^2 = 123$ y 11 grados de libertad a un nivel de confianza de 0,001 (31,26); se concluye que el acuerdo entre los expertos es de una concordancia de juicio o consenso total.			

Para los encuestados, tanto en año 2007 como en el 2008, se deben tener en cuenta las mismas cualidades para favorecer a un proveedor nacional sobre uno extranjero, pero en orden de importancia diferente.

Etapa III: Análisis de la satisfacción al cliente

Paso 1. Recopilación de las encuestas de satisfacción al cliente

Los datos asociados a las encuestas de satisfacción al cliente se encuentran en una base de datos en el Departamento de Calidad. De las encuestas aplicadas en el año 2007 sólo 1122 tenían las condiciones de completitud requeridas para ser procesadas. En el 2008 de 1120 se seleccionaron para su procesamiento 1049 encuestas.

Para comprobar las propiedades de la escala de medición y los elementos que las constituyen se realizó el análisis de fiabilidad mediante el coeficiente *alfa* de Cronbach. Como puede observarse en la Tabla el valor de alfa supera con creces el 0.60 de puntación en la escala de Cronbach por lo que se puede concluir que la escala usada es fiable.

Para contrastar de forma empírica la estructura interna del instrumento, se calculó el índices de adecuación muestral KMO (Kaiser Meyer Olkin) y de desarrollo la Prueba de esfericidad de

Bartlett y ambas mediciones presentan valores que pone de manifiesto la idoneidad de este instrumento y la conveniencia de continuar con el análisis.

		2007	2008
Alfa de Cronbach		.748	0,955
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.718	0.736
Prueba de esfericidad de Bartlett	Sig.	.000	.000

Paso 2. Procesamiento y análisis de los datos

Se determina el estado de satisfacción con respecto a los servicios prestados que involucran los productos de importación en el Hotel. Para el análisis se procede a seleccionar las preguntas y respuestas relacionadas con las comidas elaboradas con estos productos para definir el grado de aceptación que poseen. El procesamiento se hace creando una nueva base de datos de la información seleccionada y se realiza la tabulación de la misma.

De las encuestas de satisfacción al cliente se extrajo las variables evaluadas referentes de los restaurantes y cafetería .A continuación se presenta un procesamiento general de las mismas.

❖ Grado de satisfacción de los cliente(variedad del Menú,2007-2008)

Variedad del Menú 2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	452	40.3	40.3	40.3
	Medianamente satisfecho	364	32.4	32.4	72.7
	Nada satisfecho	306	27.3	27.3	100.0
	Total	1122	100.0	100.0	

Variedad del Menú 2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	830	79,1	79,1	79,1
	Medianamente satisfecho	211	20,1	20,1	99,2
	Nada satisfecho	8	,8	,8	100,0
	Total	1049	100,0	100,0	

Como se puede apreciar de 1122 encuestados en el 2007, el 72.7% presenta algún nivel de satisfacción con la variedad del menú y un 27.3% se encuentra muy insatisfecho. De un año a otro aumentó el nivel de satisfacción en un 26,5%, sólo un 8% plantean una total insatisfacción en el año 2008.

❖ Grado de satisfacción de los cliente (Calidad de la comida, 2007-2008)

Calidad de la comida 2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente satisfecho	405	36.1	36.1	36.1
	Muy satisfecho	393	35.0	35.0	71.1
	Nada satisfecho	324	28.9	28.9	100.0
	Total	1122	100.0	100.0	

Calidad de la comida 2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	819	78,1	78,1	78,1
	Medianamente satisfecho	223	21,3	21,3	99,3
	Nada satisfecho	7	7	7	100,0
	Total	1049	100,0	100,0	

En cuanto a la Calidad de la Comida en el 2007 se muestran con algún nivel de satisfacción el 71.1% y el 28.9% manifiesta su insatisfacción con este indicador. Durante el año 2008 se evidencia un aumento significativo del nivel de satisfacción de los clientes encuestados, el 99,3% dicen estar **muy satisfechos** o **medianamente satisfechos**.

❖ Grado de satisfacción de los clientes (Evaluación general, 2007-2008)

Evaluación general 2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	543	48.4	48.4	48.4
	Medianamente satisfecho	512	45.6	45.6	94.0
	Nada satisfecho	67	6.0	6.0	100.0
	Total	1122	100.0	100.0	

Evaluación general 2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medianamente satisfecho	504	48,0	48,0	48,0
	Muy satisfecho	479	45,7	45,7	93,7
	Nada satisfecho	66	6,3	6,3	100,0
	Total	1049	100,0	100,0	

Al evaluar de forma general al Hotel en el año 2007, un 94.0% del total manifiesta su nivel de satisfacción encontrándose el 6.0% **insatisfecho**. Transcurrido un año el 93,7% de los clientes encuestados muestran algún grado de satisfacción con el hotel en general, demostrando que no ocurrió ningún cambio significativo.

❖ Perspectiva de regreso de los clientes (2007-2008).

Perspectiva de regreso 2007		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regresaría	773	68.9	68.9	68.9
	Quizás regresaría	259	23.1	23.1	92.0
	No regresaría	90	8.0	8.0	100.0
	Total	1122	100.0	100.0	

Perspectiva de regreso 2008		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regresaría	913	87,0	87,0	87,0
	Quizás regresaría	133	12,7	12,7	99,7
	No regresaría	3	3	3	100,0
	Total	1049	100,0	100,0	

La perspectiva de regreso de los clientes encuestados en el 2007 es buena sólo un 8.0% es categórico en manifestar su convencimiento de no volver al hotel. En el año 2008 sólo 3 clientes de los encuestados plantearon que no volverían al hotel.

Es posible declarar que en los años analizados no existen grandes insatisfacciones con la variedad y calidad de los alimentos ofertados. La correlación de estas variables analizadas se evidencia en la tabla siguiente:

Correlaciones 2007			Variedad del Menú	Calidad de la comida	Evaluación general
Rho de Spearman	Evaluación general	Coefficiente de correlación	,369(**)	,748(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	1122	1122	1122

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones 2008			Variedad del Menú	Calidad de la comida	Evaluación general
Rho de Spearman	Evaluación general	Coefficiente de correlación	,263(**)	,789(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	1049	1049	1049

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La evaluación general presenta una correlación altamente significativa con la calidad de la comida ofertada en los dos años estudiados.

Etapa IV: Propuesta de soluciones empresariales

Diagnóstico de la oferta en el territorio para sustituir importaciones

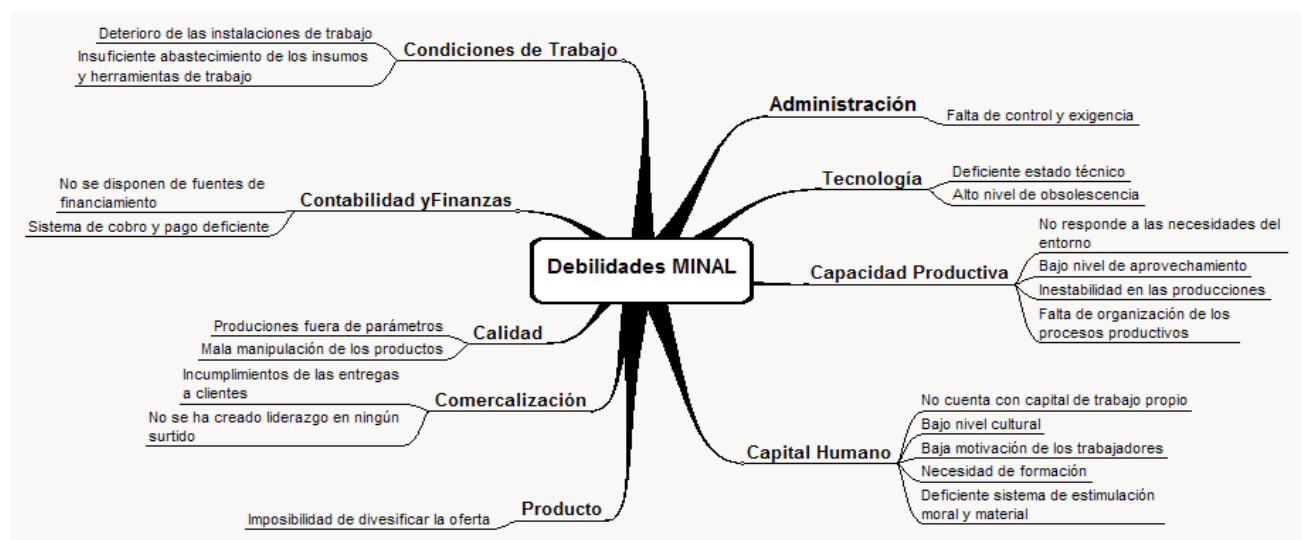
4.1 Debilidades y Amenazas del MINAGRI y el MINAL

El estudio continúa con el diagnóstico realizado, incorporando elementos tales como las debilidades y amenazas de las empresas que pertenecen a los organismos, sobre los que recaerá directa o indirectamente todo el esfuerzo de sustitución de importaciones de productos agrícolas y sus transformados en Cuba; como base para el diseño de las medidas a proponer como vía para la disminución de éstas. El diagnóstico **omite intencionalmente las fortalezas y oportunidades** porque se considera que las mismas están bien identificadas, las primeras pasan en lo fundamental por el deseo y el convencimiento de sustituir importaciones y las segundas serán difíciles de aprovechar si primeramente no se eliminan las debilidades, la aplicación de esta especie de “control por excepción” permite concentrarse en las restricciones para que trabajando sobre ellas se pueda lograr el objetivo que se precisa.

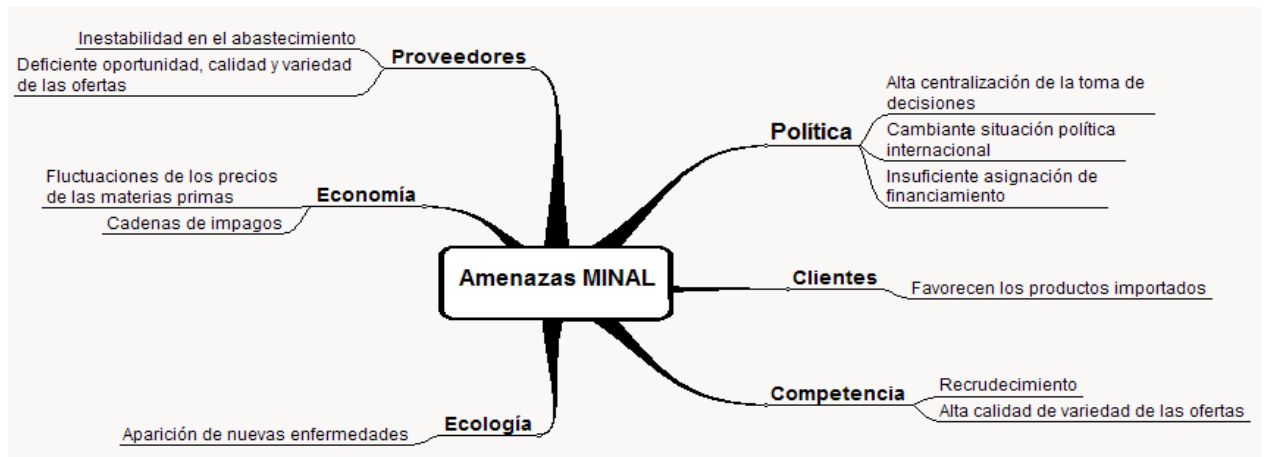
El análisis permitió poner en claro el escenario actual en que se encuentra el sector productivo, identificando un conjunto de causas y condiciones que obstaculizan y frenan el desarrollo económico-productivo de estas organizaciones en el orden económico, de infraestructura, del campo científico-técnico y del sistema de control.

Se analizaron dos organismos el MINAL (organizaciones pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimentaria) y el MINAGRI (organizaciones pertenecientes al Ministerio de la Agricultura).

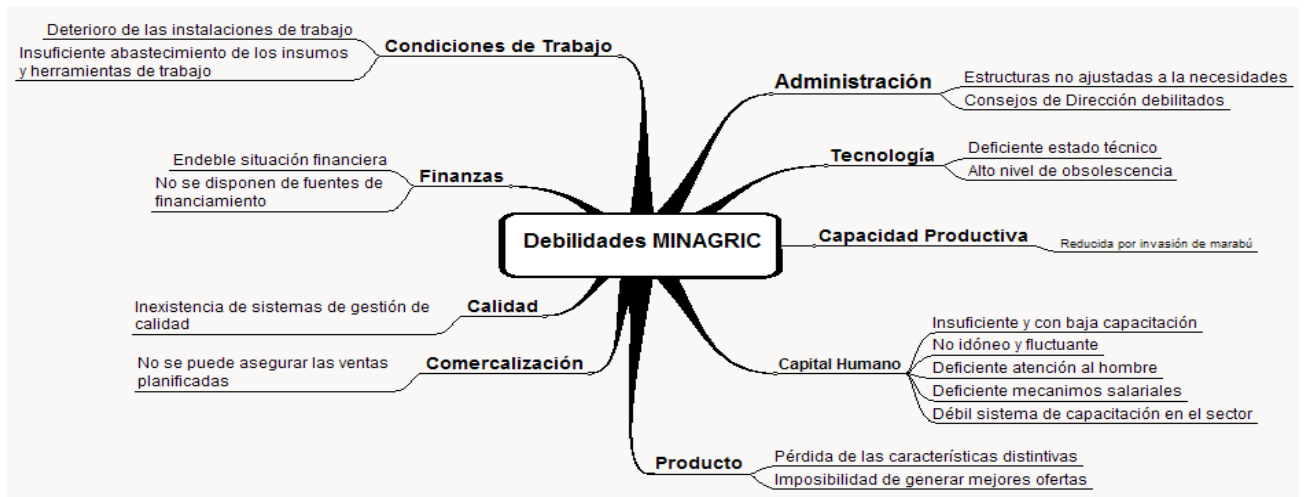
Debilidades MINAL



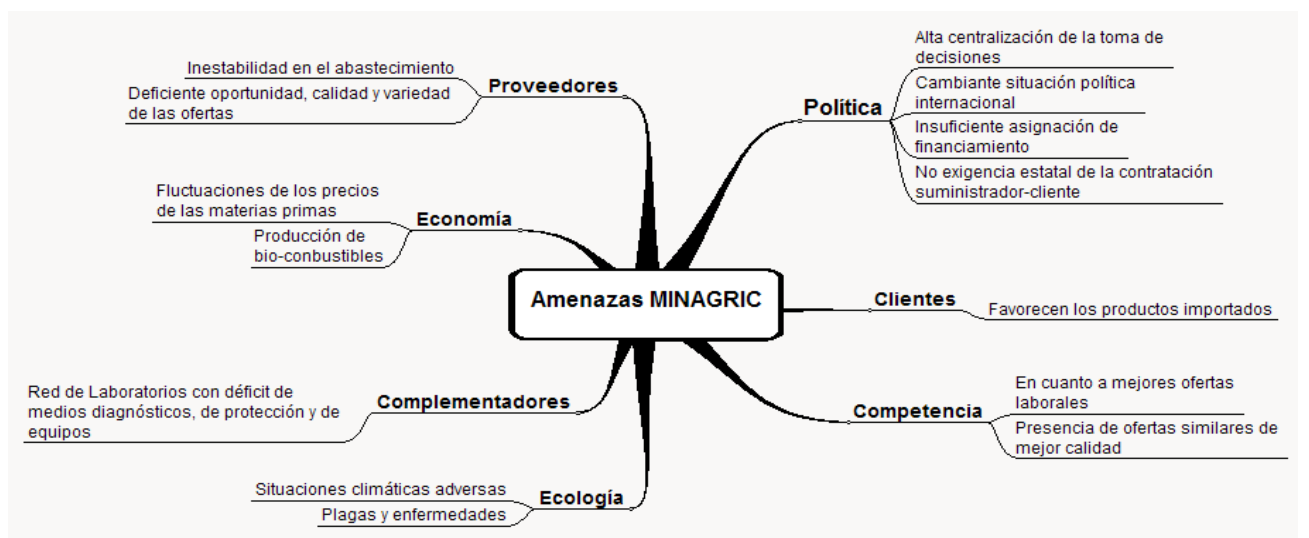
Amenazas MINAL



Debilidades MINAGRI



Amenazas MINAGRI



Además se pudo realizar una determinación de las posibilidades de producción en tres categorías fundamentales: producciones sin utilizar financiamiento, producciones con inversiones mínimas, producciones utilizando capital de trabajo. Después del diagnóstico realizado podría decirse que pueden ser enmarcadas en tres géneros: el económico, el administrativo y el político.

Entre los aspectos **económicos** a tener en cuenta están:

- La disponibilidad de los productos en el mercado internacional y sus precios así como los costos variables unitarios de los productos objetos de sustitución, partiendo de los precios de importación de los insumos y materias primas necesarias para hacer, en frontera una oferta con las características demandadas por el cliente y que permitirán hacer frente a los productos de importación.
- Las inversiones deben orientarse en un porcentaje importante a:
 - Explotar al máximo su capacidad y con vasta presencia y preferencia en el mercado, de satisfacer las demandas de un producto determinado, en este caso la inversión habrá de enfocarse en el aumento de la productividad mediante la dotación tecnológica.
 - Con capacidades explotadas al máximo o subutilizadas y ofertas rechazadas o no preferidas, de satisfacer las demandas de un producto determinado, en este caso la inversión habrá de enfocarse en la innovación tecnológica o a la obtención de nuevos productos; la mejora de la calidad - trazabilidad del producto así como de la manipulación, presentación, envasado y condiciones sanitarias; en que la producción sea menos estacional y aleatoria; la protección del medio ambiente y precaución de contaminantes y eliminación de residuos.

Entre los aspectos **administrativos**, teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, están:

- La adopción de una cultura de orientación al mercado que pasa por:
 - La generación de información sobre éste, diseñando sistemas de información que permita identificar de forma sistemática los clientes y conocer su demanda.
 - Diseminación de la información en la organización.
 - Diseño e implantación de una respuesta enfocada y coherente que, según los hallazgos encontrados en ésta investigación tendrán que pasar por tres frentes; una mejora de las condiciones de trabajo en sentido amplio, una mejora de la actividad de comercialización basada en un profundo trabajo en la mezcla de marketing y la mejora de la motivación, formación y fomento del pensamiento creativo de los miembros de las organizaciones involucradas en el proceso, principales generadores de ideas y realidades.

- Para apoyar los requerimientos anteriores se hace vital que se delegue la autoridad requerida para que, junto con la responsabilidad que ya cuentan, los equipos de administración de las respectivas empresas cuenten con la **autonomía** necesaria no sólo para realizar la evaluación periódica del cumplimiento de lo planificado, sino también para ejecutar las acciones ineludibles que habrán que tomarse sobre la marcha, matizadas por la dinámica del empeño que constituye un objetivo de trabajo de la organización.

Entre los aspectos **políticos** a tener en cuenta, más allá del profundo deseo de cambio, están:

- Convencimiento que revertir la tendencia, en algunos casos injustificada, de favorecer las importaciones no puede hacerse por decreto debido a que se adolece de la capacidad productiva necesaria para respaldar tal decisión y su resultado sería la insatisfacción y el desabastecimiento.
- Reconocimiento y estimulación de los resultados, lo que tendrá que pasar ineludiblemente por una "reingeniería" del sistema de evaluación del desempeño, el sistema salarial y de estimulación existente en los sectores responsables de sustituir importaciones.

Estas ideas no pretenden abarcar la totalidad de movimientos estratégicos de las organizaciones, sólo son algunos puntos que deberían tenerse en cuenta.

4.2 – Análisis de posibles soluciones empresariales en la actualidad.

Por razones obvias las soluciones empresariales deberán dirigirse hacia la sustitución de importaciones de los productos más representativos. De acuerdo a lo mostrado en la tabla No.3 Informe de compras de productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados (2007-2008) éstos serán: Las carnes con el 36,09 %; los transformados con el 26,05 %; la pesca con el 12,44% y los lácteos con el 10,06 %, que entre todos representan el 84,64%.

Dentro de las carnes, de acuerdo a lo expuesto en la Tabla No4, las de ave (46.12 %), cerdo (29.09%) y las procesadas (11.62 %) en ese mismo orden, son las más representativas ya que en su conjunto alcanzan el 86.83 %. Las propuestas entonces se dirigirán hacia las dos primeras: Ave y cerdo.

4.2.1 Escenario actual que originan las propuestas y planteamientos de las mismas

En junio de 1992 se produce una reforma en la Constitución, que entre otros elementos transformó el marco legal en relación con la propiedad, por una parte al reconocer como forma de propiedad la de la empresa mixta, y por otra al eliminar la irreversibilidad de la propiedad

estatal en casos excepcionales en que la transmisión parcial o total de algún objetivo económico se destine a los fines del desarrollo del país y no afecten los fundamentos político, sociales y económicos del Estado, previa aprobación del Consejo de Ministros o su Comité Ejecutivo.

Para fomentar este proceso, y a partir de la experiencia de la aplicación del Decreto-Ley 50/82, en el año 1995 se aprueba una nueva legislación para la inversión extranjera (Ley No.77) que se corresponde con las tendencias internacionales.

En los últimos años se han incorporado ramas nuevas a la inversión extranjera lo que demuestra el desarrollo cualitativo alcanzado por este proceso, ejemplo de ello tenemos los negocios desarrollados en la industria energética, la gasificación para sustituir el consumo de keroseno; en el sector financiero; la comercialización de puros; y en el sistema de acueductos y suministro de agua a la capital del país. Se han aprobado importantes negocios en la industria del cemento, la aviación civil e industrias para la fabricación de pinturas, la reparación naval y la construcción de ómnibus. Igualmente, han sido creadas Empresas Mixtas para nuevos desarrollos hoteleros de Polos Turísticos del país.

Los países con mayor número de negocios son: España, Italia y Canadá. Estos países concentran el 70% del total de asociaciones de las cuales el mayor peso se encuentra en la región europea. Hay que destacar en este sentido que Venezuela de la 9na posición que ocupaba al cierre del 2005 hoy se ubica en la 7ma plaza dentro de los principales países inversores en Cuba.

Fruto de la dinámica que ha caracterizado el proceso de inversión extranjera en Cuba, en el año 2000 con la entrada en vigor del Acuerdo 3827 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, quedó establecido el procedimiento para concertar Contratos para la Producción Cooperada de bienes o la prestación de servicios, así como de Administración hotelera y Productiva, entre empresas cubanas y personas naturales o jurídicas extranjeras. Este Acuerdo creó las bases, a través de las cuales se definían nuevas formas de Inversión Extranjera, adicionales a las ya existentes en la Ley 77.

La propia aplicación y experiencia adquirida en la implementación de estas nuevas formas de inversión descritas en el Acuerdo 3827 / 00, de positivos resultados para la economía nacional, determinó que a finales de 2004 fuese promulgado el Acuerdo 5290 / 04 del propio Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, con el que se ajustan las normativas que rigen los Contratos

para la Producción Cooperada de bienes o la prestación de servicios, así como de Administración hotelera y Productiva, con vistas a un mejor desarrollo y control de esa actividad.

Los atributos a destacar en las formas de inversión descritas por el Acuerdo 5290, son su agilidad en la aprobación de esquemas de negocios en relación a las formas de inversión descritas por la Ley 77 de 1995, así como flexibilidad en la implementación de forma tal que favorece el desarrollo de negocios con la pequeña y mediana empresa, sirviendo además de antesala a esquemas de Asociación más complejos como los descritos en la Ley 77.

A los atractivos del marco legal se suman como ventajas comparativas de Cuba las siguientes:

- Fuerza de trabajo altamente calificada.
- Indicadores de salud de la población.
- Infraestructura adecuada, destacándose más de un 95 % de electrificación de su territorio.
- Estabilidad política y social.
- Integración de Cuba a la región Latinoamericana y Caribeña (Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad del Caribe (CARICOM), Asociación de Estados del Caribe (AEC) y el Alternativa Bolivariana para América (ALBA).
- Clima de seguridad que se ofrece al personal extranjero.
- Ubicación geográfica en el centro de un mercado en expansión y de importantes rutas comerciales.
- Recursos Naturales Existentes.
- Disponibilidad y Cultura Industrial.
- Gran desarrollo y fomento gubernamental de la actividad de Investigación y Desarrollo (I+D), la innovación tecnológica y sus aplicaciones.
- Sistema nacional ágil y confiable de administración de la propiedad intelectual
- La suscripción de 62 Acuerdos con 71 países para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) y los 11 Acuerdos para Evitar la Doble Imposición Fiscal.

Por otra parte, los fundamentos políticos para la creación de empresas mixtas en Cuba, se definieron y aprobaron en la Resolución Económica del V Congreso del Partido, que estableció los principios básicos a partir del aporte por la parte extranjera de uno o más de los siguientes elementos:

- 1) **Tecnología**
- 2) **Capital**
- 3) **Mercado.**

Si analizamos la tabla que se muestra a continuación (Anuario Estadístico de Cuba 2009 publicado por la Oficina Nacional de Estadísticas en su sitio www.one.cu) una pregunta aparece a simple vista:

9.23 - Producción de carne de aves e indicadores seleccionados de pollos de Ceba.

CONCEPTO	UM	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Producción total de carne de ave	Mt	45,7	37,8	40,0	43,0	42,4	42,6
Empresas avícolas estatales							
Producción total de carne de ave	Mt	8,1	7,1	9,3	10,1	9,4	9,4
Pollos de ceba entrega a sacrificio							
Cantidad	Mcabz	72,2	-	-	-	-	-
Peso en pie	Mt	0,2	-	-	-	-	-
Peso promedio	kg	1,7	-	-	-	-	-
Pienso consumido por ave	kg	3,7	4,4	2,7	-	-	-
Conversión de pienso en carne	kg	2,1	2,8	1,6	-	-	-

¿Por qué están vacías las casillas correspondientes a la cantidad de pollos de ceba que se entregan a sacrificio a partir del año 2005?

La respuesta la obtuvimos a través de entrevistas realizadas a directivos de la empresa avícola en el territorio y a especialistas de la dirección del ramo. A partir de un estudio realizado en años anteriores, se determinó no continuar cebando pollos de forma intensiva. La respuesta nos ratifica la condición número 1 relacionada con la tecnología. Han pasado más de 5 años y en la actualidad los líderes de este sector en el mundo obtienen en sólo 42 días de nacido, un pollo de 4 libras listo para el consumo humano empleando tecnología de punta y el know how.

Sobre la condición número 2, el capital, es justamente lo que necesitamos en la actualidad, un socio extranjero que se involucre directamente en un negocio conjunto, a partir del potencial real que representamos en la condición número 3, el mercado que significa el turismo cubano en ascenso cada año y que cerró el 2009 con un 3,3% de crecimiento en turistas extranjeros, alcanzando la cifra de 2 millones 425 mil turistas, procedentes fundamentalmente de los mismos países emisores que hemos estudiado en esta investigación y que prefieren como carne la de ave, por lo cual el hotel gasta en sólo dos años 230 162.31 CUC.

Por si aún resultara insuficiente debemos añadir el segmento de mercado estudiado por Eddunio en su tesis de maestría en las cadenas de tienda de las TRD y CIMEX, sólo en nuestro territorio.

Hay otros factores que debemos considerar y que no resultan despreciables. Holguín cuenta con una infraestructura ideal, a saber: Fábrica de pienso, combinado cárnico, naves para la cría de pollos como las de Sao Arriba o Calixto García con capacidades que permiten ser incrementadas, puerto, aeropuerto, ferrocarril, carreteras y vías de comunicación. La posición geográfica holguinera nos sitúa en el centro de la región oriental de Cuba, está además próxima al Caribe hacia donde pudiera expandirse considerando las potencialidades turísticas del área en destinos como: Jamaica, República Dominicana, Islas Caimán y Bahamas.

En resumen proponemos para el caso de la carne de ave la creación de una Empresa Mixta cuyo objeto social sería la producción industrial y comercialización del pollo, desde la puesta y cuidado de los huevos hasta el desarrollo, procesamiento, congelación y venta del producto final. Teniendo como principal mercado el turismo y las cadenas de tiendas de venta en divisa.

El socio comercial podría ser Brasil que ha llegado a ser totalmente autosuficiente en alimentos para una población de más de 190 millones de personas y que en una de sus visitas el ministro de comercio exterior, entregó a Cuba la propuesta para la construcción de una planta de alta tecnología para la producción de pollos. (Revista Opciones edición del 12 al 18 de julio del 2009).

La empresa mixta implica la formación de una persona jurídica distinta a la de las partes, adopta la forma de compañía anónima por acciones nominativas y le es aplicable la legislación vigente en la materia. (Ley 77 artículo 13.1)

Mediante el aporte de las partes, la parte cubana sería dueña del 51 % de las acciones, en tanto la parte extranjera adquiriría el 49 % de las mismas.

Una propuesta del aporte de las partes podría ser:

Cuba	Socio Extranjero
Mercado	Capital
Área de tierra para la construcción de la planta	Tecnología: Maquinarias y equipos para el desarrollo del proceso productivo.
Recursos humanos	Know how y capacitación

Por otra parte, la situación respecto a la carne de cerdo aparece reflejada en la siguiente tabla:
Existencia, nacimientos y muertes del ganado porcino (Anuario Estadístico de Cuba 2009 publicado por la Oficina Nacional de Estadísticas en su sitio www.one.cu)

CONCEPTO	UM	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Existencia total	Mcabz	1.593,4	1.626,0	1.760,8	1.868,6	1.878,6	1.767,8
De ello: Estatal		385,4	418,0	501,8	579,4	582,5	585,5
Nacimientos (vivos)	Mcabz	2.948,0	2.877,0	3.454,0	4.047,1	4.344,3	4.166,2
De ello: Estatal		1.007,2	936,2	1.084,6	1.183,2	1.270,1	1.240,0
Muertes de crías	Mcabz	445,0	427,3	529,0	461,4	555,3	506,4
De ello: Estatal		156,4	138,7	171,8	146,9	176,8	159,3
Tasa de mortalidad							
(por 100 nacidos)	%	15,1	14,9	15,3	11,4	12,8	12,2
De ello: Estatal		15,5	14,8	15,8	12,4	13,9	12,8

Como podemos apreciar los resultados del análisis son muy diferentes al anterior y merece la pena destacar a los efectos de nuestro estudio, que nacen vivos alrededor de 1.2 millones de cerdos en la crianza estatal. Existe además en Cuba, tradición en la ceba de cerdos que se ha mantenido durante años.

Por otra parte, tanto productores individuales como las propias cooperativas, pueden realizar convenios con la empresa porcina provincial para la ceba de cerdos.

Desde julio del 2008 entró en vigor el Decreto Ley 259 sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo a personas naturales o jurídicas para ser utilizadas en forma racional y sostenible. El BANDEC está autorizado y tiene entre sus funciones la entrega de créditos en moneda nacional a partir de la aprobación y la presentación de la documentación requerida a tales efectos.

La Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA) tiene representación en nuestra provincia y trabaja en un proyecto conjunto con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación de nominado "Apoyo al desarrollo local de cooperativas y pequeños productores", a través de un fondo para inversiones (en moneda libremente convertible) para el incremento de la producción agropecuaria.

Se debe destacar además que desde mediados del 2009 la dirección del país decidió otorgar a los Consejos de la Administración Provinciales y Consejos de Administración Municipales

facultades para el fomento de la iniciativa municipal de desarrollo local, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos que permitan revertir la actual dependencia del país de las importaciones, particularmente de alimentos y lograr con ello una base económica de financiamiento para obtener ganancias que se destinen al beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.(Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa local IMDL enviado por el MEP). Con este objetivo, desde finales del 2009 se ha creado un grupo provincial donde participa de forma activa la Universidad y de igual forma en los 14 municipios holguineros.

Considerando lo anterior para la carne de cerdo, aplicamos dentro de la **Etapla IV el paso 2:**

Confección del Plan de Negocio

A. El negocio

1. Introducción del plan de negocios.

La unidad básica de producción cooperativa tiene un patrimonio total de 54 caballerías, 37 de pastos naturales y 12 caballerías de árboles. De sus pastos naturales se alimentan 629 cabezas de ganado vacuno, 70 ovinos y 50 cerdos. En la actualidad la masa porcina se maneja de forma tradicional o extensiva, cuenta con una instalación rústica y sólo produce para el autoconsumo de los asociados.

2. Descripción del negocio.

Se pretende iniciar un nuevo negocio para la cooperativa: La producción y comercialización de carne de cerdo de manera intensiva por ciclos productivos para estimular el desarrollo de este sector, dirigido principalmente a sustituir importaciones del turismo.

Se propone construir una nueva instalación tecnificada en el área pecuaria de la finca, iniciar además un convenio con la empresa porcina provincial para la compra de 100 precebas de 20 kg, quienes garantizarían la venta el 50 % de la alimentación y el 50 % restante se obtendrá de la siembra de la propia cooperativa, lo que permitirá alcanzar a los 150 días los 100 kg de peso por animal. Este ciclo se repetirá dos veces en un año. Al tener bien definidos los ciclos productivos en el tiempo se evitan los gastos de almacenaje e inmovilización de capital y se facilita la planificación y organización de la producción.

Se garantizará además mantener las características genéticas de las razas para la ceba, haciendo también casi nulas las muertes al recibirlas sanas, con los ciclos correspondientes de vacunación. Está previsto en el contrato el reemplazo de alguna muerte durante los primeros 30 días.

Al cierre de cada ciclo productivo se realizará la producción que será de 10 ton, ascendiendo en total en un año a 20 ton de carne de cerdo.

Está previsto además la capacitación y entrenamiento práctico del personal en la cría de manera intensiva.

3. Clientes.

De acuerdo al convenio firmado con la empresa porcina estaremos obligados legalmente a venderle a esta entidad 5 ton x ciclo, o sea 10 ton al año.

Las restantes serán de cerdo en banda y se comercializarán con ITH (comercializadora del turismo) destinadas directamente a sustituir importaciones. Las vísceras resultantes de esta operación, se le venderán a acopio provincial, a través de la venta directa a los mercados.

Se prevé además desarrollar de conjunto con la universidad (CEGEM) estudios para verificar el grado de satisfacción de los clientes y/o monitorear cambios en sus preferencias, proyecciones o deseos para considerarlos en nuestras ofertas y convertirlos en oportunidad.

4. Descripción de los productos o servicios.

A porcino se le venderá el cerdo en pie, mientras que a ITH las entregas serán de cerdo limpio en banda y a la empresa de acopio las vísceras para su venta directa en los mercados estatales

5. Competencia.

Los competidores potenciales serán las diferentes formas productivas que se dediquen a este tipo de negocio de ceba de cerdos. Entre ellos: La empresa porcina provincial, pero sólo puede venderle al turismo cuando cumpla sus planes de entrega al combinado cárnico. UBPC, CCS o campesinos o usufructuarios, pero necesitarían una autorización para realizar la venta directa y siempre después del cumplimiento de sus planes.

Existe la competencia en el territorio pero no resulta significativa, al menos por ahora, ya que la demanda supera ampliamente a la oferta.

Debe destacarse que el crecimiento del turismo impulsa la demanda y esto sucede actualmente con mayor rapidez que el crecimiento de la oferta. Como ya explicamos, el turismo holguinero hacia el 2015 pretende llegar al medio millón de turistas extranjeros.

6. Localización.

La UBPC está situada en el camino viejo de Cacocum, al municipio Holguín. Esta ubicación en las cercanías de la ciudad constituye una ventaja para el negocio.

7. Precios.

Los precios de venta varían según el cliente:

A porcino se le venderán las 10 toneladas en moneda nacional a razón de 5.82 el kilogramo de acuerdo al convenio.

A ITH según el contrato se le venderá el cerdo en banda a 1.42 CUC el kilogramo.

A acopio por la venta directa de las vísceras a los mercados a 3.00 CUP el kilogramo.

8. Estrategia de marketing.

Al existir una demanda mayor que la oferta y tener firmados los contratos con los clientes se considera que hemos penetrado el mercado del turismo. La estrategia será entonces de posicionamiento y consolidación a partir del cumplimiento estricto de la calidad, la cantidad y los plazos de entrega.

9. Personas claves.

El administrador de la cooperativa, el director y el comercial de la empresa porcina, el director y el comercial de ITH, así como el director y el comercial de acopio.

10. Materiales y proveedores.

Los materiales para la construcción y puesta en marcha de la nave, así como los equipos y medios de trabajo se adquirirán a través de la empresa de suministros agropecuarios de Holguín. La alimentación y los suplementos correspondientes (50 %) serán comprados a la empresa porcina provincial.

Los equipos, los materiales, las herramientas y los medios aparecen detallados en las hojas correspondientes a los datos financieros.

11. Proceso productivo.

Explicación de un ciclo (dos anuales) : Se compran los 100 animales de preceba de 20 kg, a los 150 días de atención cuando han alcanzado los 100 kilos de peso, se venden a porcino las 5 toneladas de cerdo en pie. El resto de los cerdos se sacrifican, se limpian, se fraccionan, se embalan y se venden a ITH.

B. Datos financieros

Ver Anexo.

CONCLUSIONES

- Se cumplieron los objetivos del diagnóstico mostrando las principales líneas a seguir y oportunidades existentes en función de desarrollar proyectos de sustitución de importaciones.
- El personal de compra y ejecutivos tienen una actitud favorable sobre el desarrollo del proceso de sustitución de importaciones, al aumentar el nivel de aceptación de los proveedores nacionales de un año a otro, considerando en el 2007 el 52,9 % que **debían mejorar** para poder ganarse la preferencia, en cambio en el 2008 el 58,8 % los calificaba de **aceptables**.
- Las importaciones más representativas son las categorías de cárnicos hacia las que se dirigieron las dos propuestas empresariales.
- Al no contar con tecnología moderna ni capital financiero para el proceso de ceba del pollo, optamos por la variante de la creación de una empresa mixta que nos proporcionará ambas cosas y permitirá dejar en el país al menos, una parte considerable de las divisas que en la actualidad se escapan por este concepto.
- En el proyecto propuesto para la ceba de cerdos se alcanzan utilidades en el primer año del negocio, aunque pudiera mejorarse, al igual que el tiempo de retorno de la inversión, a partir de la capacidad para incrementar por sus propios medios, la cantidad de comida en la alimentación animal.

RECOMENDACIONES

- El sector turístico debe favorecer a los proveedores nacionales de las categorías antes identificadas, actuales y potenciales, en la medida en que estos sean capaces de cumplir con cualidades de las que hoy adolecen y que son consideradas como muy importantes por los clientes potenciales.
- Encauzar procesos que continúen incentivando la elevación consciente de la importancia de la sustitución de importaciones, tanto en directivos como en los demás miembros de la organización.
- Considerar en proyectos futuros de ceba de cerdos el empleo del biogás, no sólo por lo que pueden representar financieramente ni por la utilización de los desperdicios como fertilizantes y el incremento en calidad de vida, sino además por lo que representa para el cuidado y preservación del medio ambiente.

- Teniendo en cuenta el elevado precio de compra del kilogramo del cerdo para azar (4.76 CUC) estudiar específicamente este segmento del mercado y valorar el desarrollo de un proyecto dirigido a satisfacer esta demanda.
- Exponer o divulgar los resultados del trabajo en eventos y ferias para propiciar el conocimiento del mismo por otros sectores de la economía, con el objetivo de incorporarlos al proceso de sustitución de importaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D. (1995) Investigación de Mercados. Edición McGraw Hill. España.
2. Aaker, D. ET. AL. (2000). Marketing Research (7th edition). John Wiley & Sons, Inc. Phoenix, USA.
3. Acedo Gómez, J.; Suárez García, Y. (2002). Procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en la sucursal CIMEX Oriente Norte. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Ms.C. Marcia Noda Hernández.
4. Agosin, Manuel R y French Davis, Ricardo (1993). La liberación comercial en América Latina. En revista de la CEPAL No. 50 Agosto.
5. Alonso, N. et. al. (2008) Iniciativas económicas para el desarrollo local: viabilidad y planificación. Materiales publicados en el CD de igual nombre por Munukide y HEGOA.
6. Álvarez Gonzáles, Elena.(2000) La Apertura Externa Cubana. Cuba Investigación Económica 1
7. Amat O.; Soldevila P. (2000) Contabilidad y Gestión de Costes. Segunda edición, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
8. American Marketing Association (A.M.A); Definiciones del Marketing: Un glosario de términos del Marketing"; A.M.A. – Chicago; Editorial A.N.A., EU; 1960, p. 23.
9. Ángeles, J. (1995) Procesamiento estadístico de datos. Lima: Universidad del Pacífico.
10. Anónimo (2007) Características de productos importados. En revista Distribución y Consumo 59 Noviembre-Diciembre. Universidad Complutense de Madrid.
11. Anónimo (s/a) Alimentos españoles. Productos agroindustriales. <http://www.viarural.com.es/agroindustria/default.htm>
12. Balart Benítez, N.; Barrientos Castellón, Y. (2004) Análisis de la satisfacción de los clientes en la agencia Rent a Car Vía y la posición que esta posee con respecto a la competencia. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Ms.C. Reyner Pérez Campdesuñer e Ing. Eider Marrero.

13. Ballester, E. (1991) Economía de la empresa agrícola y alimentaria. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid. España.
14. Barrios Mesa, Reinier. (2007) Cuba, hacia la sustitución de importaciones <http://www.radioflorida.co.cu/secciones/acontecer/octubre2007/>
15. Batista Foguet, J.M. (1984) Componentes Principales y Análisis Factorial (Exploratorio y Confirmatorio). En Sánchez Carrión, J.J.: Introducción a las Técnicas de Análisis Multivariable Aplicadas a las Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
16. Batista Foguet, J.M. y Martínez Arias, M^a del R. (1989): Análisis Multivariante. Análisis en Componentes Principales, Ed. Hispano Europea, Barcelona.
17. Beckmann Dale M. et. al (1990) Le Marketing. 4^{ta} Édition. Éditions Études Vivantes. Canadá.
18. Beckman, D. ET. al. (2002). Foundations of Marketing. (7th. Edition). Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers, Canadá.
19. Beerli Palacio, A. (2001). El proceso de investigación comercial. Material de la Maestría en Gestión de Empresas Turísticas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
20. Bellido Vázquez, Pedro (1992) Análisis Estadísticos por Computadora: Aplicaciones en Administración e Investigación de Mercados. Lima: Separata.
21. Borges Díaz, Ileana. (2007). Sustituir importaciones no puede ser solo campaña (Servicio Especial de la AIN) <http://www.adelante.cu/noticias/27/10/26economía.Sustituir.php> Martes, 27 de Noviembre.
22. Camisón Zornoza, C.; Bou, J.C. (2000). La calidad percibida en la empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, Nro. 1. España. pp. 9-24.
23. CANEC (2008) Informe presentado al PCC acerca del proceso de revitalización del sector productivo en el municipio de Holguín. 3 de Abril. Holguín. Cuba.
24. Carrillo, G. (2008) Gestión participativa de planes de negocio campesinos. Metodología y uso. Equipo IC-Andes. Munduide. HEGOA. Bilbao. España.
25. Chang Ramírez, W. (2006) Investigación de mercado de la base de almacenes de la compañía almacenes universales S.A. sucursal Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Ing. Eduardo Ricardo Miranda. Consultante: Dr. C. Gelmar García Vidal.
26. Cochran, W. G. (1999). Técnicas de muestreo. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
27. Collins, S. (2003) The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. Revista de Compras y Materias Empresariales 3 #67 105 p. Octubre-Diciembre. España.

28. Córdova, J. L. (1990) Introducción al Marketing. Deusto. Bilbao. España.
29. Cuadras, C.M. (1991) Métodos de Análisis Multivariante. PPU. Barcelona.
30. Cuétara Sánchez, L. (2000). Modelo de evaluación de empresa de transporte turístico: sucursal Vera Cuba Varadero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
31. Cueva, J. (2007) Comercialización en origen de frutas y hortalizas en fresco. En Revista de Distribución y Consumo Marzo-Abril 2008.
32. Darden, W.R.; Reynolds, F.D. (1971) Shopping orientations and product usage rates. Journal of Marketing Research, Vol.8 (November). pp.505-509
33. Dayan, A. (1980) El Marketing. Editorial Oikos- Tau. Barcelona. España.
34. De la Nuez, Raúl. (2008) Cuba empeñada en sustituir importaciones de alimentos por altos precios. Discurso de Febrero 03.
35. Dillon, William R. Et al. (1993) Investigación de mercados en un entorno de marketing, 3^{ra} Edición, McGraw Hill / Interamericana de España, SA.
36. Dubé, L. ET. al. (1994). Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management. The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, Nr.1, USA. pp. 39-47.
37. Eric, A. (2004) Identificación del mercado potencial para materiales de la construcción y útiles del hogar del Complejo "Las Baleares" del perteneciente a la Sucursal CIMEX - Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutoras: Ms.C. Mirna Lazara González.
38. Escalona Moreno, I. (2006) Investigación de mercados <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml> [Consulta: 10 Abril. 2007]
39. Evrard, Y. (2003). La satisfaction des consommateurs état des recherches. Revue Française du Marketing, No. 174-175. Francia. pp. 53-65.
40. Evrard, Y; et al. (1993): Market. Études et recherches en marketing. Editions Nathan.
41. Farrell Villa, Juan. (2007) Busca Granma Sustituir Importación. La Demajagua Digital.mht publicado 11/10.
42. Ferran, M. (1997). SPSS para Windows. Programación y Análisis Estadístico. McGraw Hill.
43. Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales. En revista Distribución y Consumo 48 Septiembre-Octubre.
44. Figueredo Ojeda, W; Sánchez Perea, Y. (2000). Aplicación del programa de mejora de calidad en el Club Amigo Guardalavaca. Estandarización. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Ms.C. Marcia Noda Hernández.

45. Friedman M. (1940) A comparison of alternative test of significance for the problem of rankings. *Ann Mat Stat* 1940; 11: 86-92.
46. Fuentelsaz C. y cols. (2001) Validation of a questionnaire to evaluate the quality of life of non professional caregivers of dependent patient. *Journal of Advanced Nursing* 2001; 33(4): 548-554.
47. Fuentes Fuentes, M. M. (2000). Un análisis del impacto de la calidad del servicio en los resultados empresariales a través del comportamiento del consumidor. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nro. 1. España. pp. 25-38.
48. Gámez, M. (1997) El Análisis Económico Empresarial. Tesis en opción al título de Licenciada en Economía. Tutor: Lic. Eloy Marrero.
49. García Álvarez, A. (2007) Sustitución de importaciones de alimentos en Cuba: necesidad vs. Posibilidad. Ponencia preparada para el XXIV Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, LASA 2003, Dallas, Texas, EE. UU. Documento digital.
50. García Salazar, R. (1997). El indicador satisfacción del cliente: su modelación matemática en unidades de servicios gastronómicos. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Ms.C. Marcia Noda Hernández.
51. García Vidal, G. (1994) Hacia una teoría de la imagen. Una estudio empírico en el Polo Turístico de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Lic. Merlinda Clark Bloomfield y Lic. Pedro Zayas Agüero.
52. García Vidal, G. (2006) Contribución teórico - profesional para la administración. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Técnicas de Dirección. Santiago de Cuba. Cuba.
53. García Vidal, G. (2007) Los procesos de pensamiento y otros métodos de solución de problemas. Monografía del Curso Introducción a la Maestría del Programa de Maestría en Dirección del CEGEM. Holguín. Cuba.
54. Gema Adanes, M. (2004) Cómo aplicar el "Brainstorming" para estimular la creatividad. gadanez@portaldelconocimiento.com
55. Giles, G. (1984) El Marketing. Editorial Edaf. Madrid. España.
56. Gómez Bezares, F. (1985) Cómo utilizar e interpretar la Estadística. Madrid: Ibérico.
57. González Garayalde, Y. (2007) Estudio de la imagen percibida por los clientes externos del Complejo Comercial Las Baleares de la Corporación CIMEX S.A. Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutoras: Ms.C. Mirna Lázara González Velázquez y Ms.C. Mayra Infante Nápoles.

58. Grande Esteban, I. & Abascal, E. (1996) Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Madrid: ESIC.
59. Grau G. (1995) Metodología para la validación de cuestionarios. Medifam. 1995; 5(6).
60. Green, P y Frank, R. (1987) Investigación de Mercados. México: Limusa.
61. Hayes, Bob. E. (2000) Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona. España.
62. Herrero Velasco, J. M. (2005) Hábitos de consumo de frutas. Resultados de un estudio sobre la complementariedad de las frutas, a la hora del postre, con lácteos, dulces y helados. En revista Distribución y Consumo 146 Julio-Agosto.
63. Huerta Pompa, A. M. (2006) Metodología para la búsqueda de oportunidades en el mercado del CNICA. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Tutores: Dr.C. Gelmar García Vidal y Ms.C. Mirna L. González Velázquez.
64. Heizer y Render, Dirección de la Producción - Decisiones Tácticas, ED. Prentice Hall
65. Industria alimentaria. Microsoft® Student 2008 [DVD]. Microsoft Corporation, 2007.
66. Jiménez Díaz, Alain. (2007) Sustituir Importaciones Tarea Impostergable.mht publicado (viernes, 05 octubre)
67. Jiménez Díaz, Alain. (2007) La apuesta decidida de Cuba por cambiar su modelo económico. mht publicado (lunes, 02 septiembre)
68. Kaiser, H. F. (1958) The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor análisis. Psychometrika. No. 23.
69. Kendall MG. (1955) Rank correlations methods. 2th ed. Hafner. New Cork. USA.
70. Kinneer, Th. & Taylor, D. (1989) Investigación de Mercados. Bogotá: McGraw Hill.
71. Kotler, P. (1994). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. (8th. Edition) Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New York, USA.
72. Kotler, P. et. al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
73. Lambin, J. J (1996). Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. España.
74. Lambin, J.J. (1993): La recherche marketing, Ediscience. Luque, T. et al. (2000): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. Pirámide Madrid
75. Larios Osorio, V. (2003) ¿Cómo hacer una encuesta? <http://www.rrppnet.com.ar/apuntesociales.htm>
76. Lean Verdecia, M. (2006) La medición de la satisfacción del cliente en el Complejo Las Baleares de la Sucursal CIMEX – Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: Dr.C. Marcia Noda Hernández.

77. Lerner, M. (1994) Métodos y procedimientos de Investigación de Mercados. Lima: CIUP.
78. Leyva Rojas, H. M.; Santoya Robles; B. Y. (2005) Estudio de la imagen percibida por los diferentes públicos de la Corporación CIMEX - Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutor: Ms.C. Mirna Lazara González. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
79. Lizano Fernández, Francisco. (2004) Integración y Desarrollo socioeconómico de América Latina. Revista Convergencia, Septiembre-Diciembre, Volumen II, número 036 p 323-328. Universidad Autónoma de Estado de México. Toluca, México.
80. Luck, David J. Et al. (1962) Investigación y Análisis de Mercado. 3^{ra} Edición, Editorial Hispano Europa. 725 p.
81. Luque, T. (1997): Investigación de Marketing. Fundamentos. Ariel, Barcelona.
82. Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados: un enfoque práctico. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
83. Mallo Rodríguez, C. (1991) Contabilidad analítica. Costes, rendimientos, precios y resultados. 4^{ta} edición. Secretaría general Técnica. Centro de Publicaciones. Madrid. España. p. 891.
84. Marcos Pujol, J.; Sansa Brinquis, P. (2007) Comercialización mayorista de productos pesqueros en España. En revista Distribución y Consumo 21 Marzo-Abril.
85. Martín Cedeño, V. J. (2005a) Consumo de frutas frescas en España. En revista Distribución y Consumo 41 Julio-Agosto. Universidad Complutense De Madrid.
86. Martín Cedeño, V. J. (2005b) Consumo de hortalizas frescas en España. Principales características. En revista Distribución y Consumo 178 septiembre-octubre. Universidad Complutense de Madrid.
87. Martín Cedeño, V. J. (2006a) Consumo de arroz. Principales características. En revista Distribución y Consumo Marzo-Abril 72. Universidad Complutense de Madrid.
88. Martín Cedeño, V. J. (2006b) Hábitos de compra y consumo de frutas y hortalizas. Resultados del observatorio del consumo y la distribución alimentaria. En revista Distribución y Consumo 5 Julio-Agosto. Universidad Complutense de Madrid.
89. Martín Cedeño, V. J. (2007a) Consumo de café infusiones. En revista Distribución y Consumo 102 Septiembre-Octubre. Universidad Complutense de Madrid.
90. Martín Cedeño, V. J. (2007b) Consumo de carne y productos cárnicos. Principales características. En revista Distribución y Consumo 5 Julio-Agosto. Universidad Complutense De Madrid.

91. Martín Cedeño, V. J. (2007c) Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos. Principales características. En revista Distribución y Consumo 10 septiembre. Universidad Complutense De Madrid.
92. Martínez Ríos, Marcos A. (2007) Procedimiento metodológico para la evaluación de la incidencia de la satisfacción laboral sobre el ambiente de control como parte del control interno. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Tutora: Ms.C. Prof. María Elena Pino Acosta y Dr.C. Lic. Israel Mayo Parra.
93. Martínez, R. (1996). Psicometría. Teoría de los test psicológicos y educativos. Editorial Síntesis. Madrid. España.
94. Massons J. (1999) Finanzas para profesionales de marketing y ventas. 2^{da} edición, Ediciones Deusto SA. Bilbao.
95. McDaniel, C. & Gates, R. (1999) Investigación de Mercados Contemporánea. México: Thompson.
96. Melenilla Romero, G.; Delgado Castellano, Y. (2000). Procedimiento metodológico para evaluar la satisfacción del cliente en entidades hoteleras. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Tutora: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
97. Miquel, S. & Bigné, et al (1999) Investigación de Mercados. Madrid: McGraw Hill.
98. Molina, A. et. al (2006) Marketing de relaciones en la distribución comercial. Revista Distribución y Consumo. Noviembre - Diciembre 2006. España.
99. Noda Hernández, M. E. (1997). Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente, Tesis en opción del título de Master en Matemática Aplicada, Universidad de Holguín, Cuba.
100. Noda Hernández, M. E. (2004) Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Ingeniería Industrial. Santa Clara. Cuba.
101. Ortega Martínez, E. et al. (1990): Manual de investigación comercial, Pirámide, Madrid.
102. Parada Gutiérrez O. (2000) Decisiones empresariales para el perfeccionamiento del subsistema comercial de aprovisionamientos de empresas turísticas de gestión hotelera. Aplicación en el Hotel Meliá Santiago de Cuba, Tesis para la obtención del grado de Doctor en Ciencias. Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
103. Peña Sánchez de Rivera, Daniel. (1992) Estadística Modelos y Métodos. Tomo I. 2^{da} Edición. Editorial Alianza.

104. Pupo Vega, A. (2006) Metodología para la reestructuración de la orientación hacia el mercado de Transgaviota S.A. Holguín. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal.
105. Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. (2007) Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista "Luz de Yara". Tesis en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Tutora: M.s.C. Tamara Sánchez Almira. Consultante: Dr. C. Gelmar García Vidal.
106. Rojas Soriano, R. (1991) Guía para realizar investigaciones de mercado. Mc Graw-Hill. México.
107. Sánchez Carrión, J.J. et al. (1984): Introducción a las Técnicas de Análisis Multivariable Aplicadas a las Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
108. Santesmases Mestre, M. (2001): Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Ed. Pirámide. Madrid.
109. Santesmases, M. (1994) Marketing, conceptos y estrategias. Ediciones Pirámides. Madrid. España.
110. Soler, P.; Perdiguera, A. (1992): Prácticas de la investigación de mercados, Ed. Deusto.
111. The World Bank, World Debt Tables, 1991–1992, Washington D.C., 1991, p. 136.
112. Visauta, B. (1998) Análisis Estadístico con SPSS para WINDOWS (Vol. II. Análisis Multivariante). McGraw Hill.
113. Weiers, R. (1986) Investigación de Mercados. México: Prentice Hall.
114. Weirich, H. (1990) Excelencia Administrativa: Productividad mediante administración por objetivos. EMPES. La Habana. Cuba.
115. Wikipedia, la enciclopedia Libre. (2007) Industrialización por sustitución de importaciones.
116. Zaltman, G. y Burger, PH (1980) Investigación de Mercados. Barcelona: Hispano Europea.
117. Zayas, E. (1994) Método General de Solución de Problemas. Separata No.04. ISTH. Holguín. Cuba.
118. Zikmund, W. (1998) Investigación de Mercados. México: Prentice Hall.

Anexo. Datos Financieros

	Unidad	Cantidad	Precio Unitario		Costo Total		
			CUP	CUC	CUP	CUC	CUP+CUC
1. Inversión Fija Inicial			28029.63	559.01	34397.85	3057.03	37454.88
1.1 Instalación (18 m x 8 m)	U	1.00	691.40	150.33	6762.79	2620.67	9383.46
Cubierta (96 m²)	U	80.00	6.03	17.18	482.40	1374.40	1856.80
Madera Rolliza (10 m)	U	4.00	500.00	0.00	2000.00	0.00	2000.00
Ladrillos	U	3000.00	1.15	0.00	3450.00	0.00	3450.00
Cemento	Bolsas	40.00	0.27	2.70	10.80	108.00	118.80
Pintura de aceite	galón	5.00	0.60	3.70	3.00	18.50	21.50
Pintura de Vinil	galón	5.00	0.33	2.17	1.65	10.85	12.50
Puntillas de 5''	kg	25.00	0.00	3.56	0.00	89.00	89.00
Bombillos ahorradores	U	4.00	0.00	1.75	0.00	7.00	7.00
Tomacorrientes	U	4.00	5.00	0.00	20.00	0.00	20.00
Interruptores	U	4.00	5.00	0.00	20.00	0.00	20.00
Alambre de púas	Rollo	10.00	0.00	34.00	0.00	340.00	340.00
Depósito para 2000 litros	U	1.00	120.00	40.00	120.00	40.00	160.00
Malla porcina	Rollo	12.00	52.62	42.91	631.44	514.92	1146.36
Manguera flexible de 1/2''	m	50.00	0.10	1.77	8.50	88.50	97.00
Manguera de 1''	m	50.00	0.30	0.59	15.00	29.50	44.50
1.2 Equipos				315.00		315.00	315.00
Electrobomba de 1.5 l/s	U	1.00	0.00	265.00	0.00	265.00	265.00
Mochila	U	1.00	0.00	50.00	0.00	50.00	50.00
1.3 Medios de trabajo			11.64	93.68	14.39	121.36	135.75
Vagón	U	1.00	7.53	52.00	7.53	52.00	59.53
Cubos	U	1.00	1.42	14.00	1.42	14.00	15.42
Machetes	U	2.00	0.00	3.50	0.00	7.00	7.00

Limas	U	2.00	0.00	1.50	0.00	3.00	3.00
Pala cuadrada	U	2.00	1.33	6.90	2.72	13.80	16.52
Botas de goma	par	2.00	0.00	7.00	0.00	14.00	14.00
Guantes	par	2.00	0.00	2.98	0.00	5.96	5.96
Picos sin mango	U	2.00	1.36	5.80	2.72	11.60	14.32
1.4 Insumos			126.59		420.67		420.67
Meases cutánea	250 ml	1.00	9.40	0.00	9.40	0.00	9.40
Labiomet	250 ml	3.00	73.61	0.00	220.83	0.00	220.83
Complejo Vitamínico	250 ml	10.00	12.91	0.00	129.10	0.00	129.10
Dextrana con Hierro	250 ml	2.00	30.67	0.00	61.34	0.00	61.34
1.5 Animales			21200.00		21200.00		21200.00
Animales de 20 kg	kg	200.00	21200.00	0.00	21200.00		
1.6 Otros			6000.00		6000.00		6000.00
Pago de la mano de obra para la construcción de la instalación	Ajuste Const	1.00	4000.00	0.00	4000.00	0.00	4000.00
Transporte de materiales	Viajes	1.00	2000.00	0.00	2000.00	0.00	2000.00
2.0 Gastos previos a la producción					2000.00		2000.00
2.1 Proyectos, capacitación y asistencia técnica					2000.00	0.00	2000.00
3.0 Costos totales de inversión (1 + 2)					36397.85	3057.03	39454.88
1. Inversión Fija Inicial					34397.85	3057.03	37454.88
Gastos previos a la producción					2000.00		2000.00
4.0 Costos de Operación Ciclo Productivo: (12 meses)					64812.73		64812.73
4.1 Directos					61713.27		61713.27
4.1.1 Suplementos alimenticios: Miel	ton	11.00	80.00	0.00	880.00	0.00	880.00
4.1.1 Suplementos alimenticios: Piensos	ton	22.00	400.00	0.00	8800.00	0.00	8800.00
4.1.1 Suplemtos alimenticios: Aflecho	ton	27.00	220.00	0.00	5940.00	0.00	5940.00
4.1.1 Suplementos alimenticios: Harina de carne	ton	21.70	228.00	0.00	4947.60	0.00	4947.60
4.1.1 Suplementos alimenticios: Viandas	ton	53.00	225.00	0.00	11925.00	0.00	11925.00

4.1.2 Medicamentos	Varios / a				420.67	0.00	420.67
4.1.3 Personal	4 sal / mes	48.00	400.00	0.00	19200.00	0.00	19200.00
4.1.4 Electricidad	meses	24.00	400.00	0.00	9600.00	0.00	9600.00
4.2 Indirectos					3099.46		
4.2.1 Amortización (10% de la inversión fija)		0.10	30994.88		3099.46		3099.46
5.0 PRODUCCIÓN MERCANTIL ANUAL		16750.00			60147.00	9585.00	69732.00
Venta de carne a porcino	kg	10000.00	5.82	0.00	58200.00		58200.00
Venta de carne a turismo (cerdo en banda)	kg	6750.00		1.42		9585.00	9585.00
Venta de vísceras directo a mercados	kg	649.00	3.00		1947.00		1947.00
6.0 Utilidad Bruta Anual (5 - 4)							4919.27
7.0 Tiempo de Recuperación de la Inversión Inicial : (1 / 6)							7.61