



**Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo**

Trabajo de Diploma

Título: Diagnóstico de los productos de importación agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en el Hotel Brisas Guardalavaca (2007-2008).

Autora: Yisel Mojena Hidalgo

Tutores: Dr. C. Gelmar García Vidal

Ing. José Ramón Vega Almaguer

Holguín, 2009



Fraser

“Las virtudes del desarrollo no están solo en los recursos naturales... sino también en lo que seamos capaces de producir y que signifique ahorro de importaciones y capital convertible...”

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

*A mis padres: Aracelis y Reynaldo por su confianza y apoyo incondicional.
A mi esposo y mejor amigo, Jorge Alberto, con amor.*



Agradecimientos

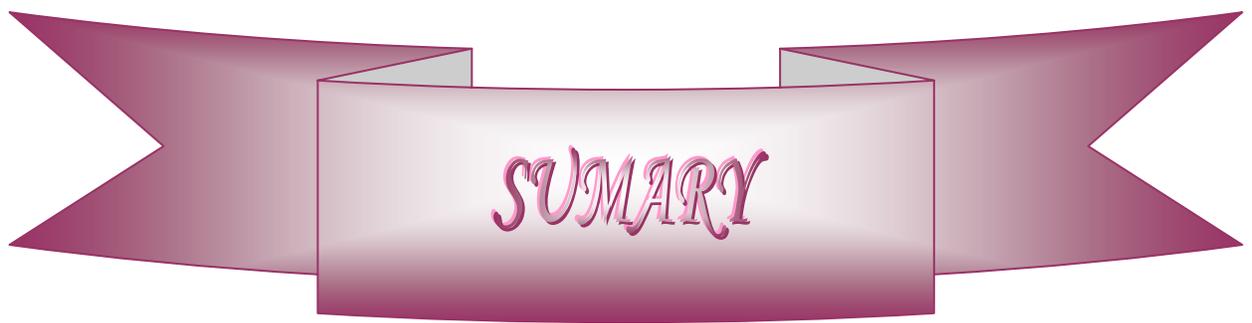
*A mi tutor Gelmar, con el cual fue un privilegio trabajar este tiempo tan difícil en la vida de un profesional,
A mis profesores en general,
A todos los trabajadores del hotel Brisas Guardalavaca que de una forma u otra me brindaron su ayuda.*



Resumen

RESUMEN

El diagnóstico de esta investigación se llevó a cabo en el Hotel Brisas Guardalavaca perteneciente al grupo Cubanacán de la provincia de Holguín, con el objetivo de continuar un estudio detallado y preciso que muestre información acerca de la situación real de los productos de importación agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados que permita hacer comparaciones respecto a su comportamiento en el año anterior en el Hotel. Se estructura a través de un primer capítulo donde se recoge generalidades de la actividad de gestión de compras y un análisis histórico-teórico de la sustitución de importaciones en el ámbito nacional y extranjero, un segundo capítulo donde se plantea la metodología que servirá en el trabajo de campo, un tercer capítulo donde se muestran las respuestas de cada paso de la guía diseñada, además de las conclusiones y recomendaciones. Los principales resultados alcanzados en el estudio son: la variación en el comportamiento de los productos importados que representan el mayor importe en el año 2008 respecto a las importaciones en el 2007 y la identificación de los proveedores; los cambios de actitud de los directivos y compradores con respecto a la sustitución de importaciones así como la identificación de la satisfacción al cliente con respecto a los servicios que involucran los productos de importación. Al finalizar esta tesis se logran con satisfacción los objetivos propuestos, obteniendo así un documento que sirve de base para las posteriores investigaciones referentes al tema.



SUMMARY

The diagnosis of this research was carried out in the Hotel Brisas Guardalavaca belonging to the group Cubanacán of the county of Holguín, with the objective of continuing a detailed study and I specify that shows information about the real situation of the agricultural, cattle, of the fishing and its transformed import products that allow to make comparisons regarding its behaviour in the previous year in the Hotel. It is structured through a first chapter where it is picked up generalities of the activity of management of purchases and a historical-theoretical analysis of the substitution of imports in the national and foreign environment, a second chapter where thinks about the methodology that will serve in the fieldwork, a third chapter where the answers of each step of the designed guide are shown, besides the conclusions and recommendations. The main results reached in the study are: the variation in the behavior of the cared products that they represent the biggest amount in the year 2008 regarding the imports in the 2007 and the identification of the suppliers; the changes of the directive attitude and buyers with regard to the substitution of imports as well as the identification of the satisfaction to the client with regard to the services that involve the import products. When concluding this thesis they are achieved with satisfaction the proposed objectives, obtaining this way a document that serves as base for the relating later investigations to the topic.



Indice

ÍNDICE	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA- METODOLÓGICA.....	3
1.1 Gestión de compras. Generalidades.....	3
1.2 La sustitución de importaciones. Generalidades.....	9
1.3 Sustitución de importaciones en Cuba.....	16
CAPITULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	22
2.1 Bases Teóricas para la concepción de la metodología propuesta.	22
2.2 Propuesta de la Metodología de Trabajo.....	23
CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EL HOTEL BRISAS- GUARDALAVACA.	40
ETAPA I: Análisis de los productos de importación.....	40
ETAPA II: Estudio de la actitud de los compradores ante la sustitución de importación.....	52
ETAPA III: Análisis de la satisfacción al cliente.....	62
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



Introducción

INTRODUCCIÓN

Cuba y el resto del mundo se encuentran realizando esfuerzos para acelerar el crecimiento de su producción de alimentos con el fin de sustituir importaciones, debido a los crecientes precios internacionales de esos productos.

La cantidad y calidad de lo que se compra fuera de la frontera es un aspecto esencial y muy polémico de la economía nacional. Cuba es una nación de economía abierta que depende en gran medida para su desarrollo de las importaciones de bienes y servicios, las cuales representan el 70% de su intercambio comercial. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, el valor de lo importado el pasado año superó los 9mil 400 millones de pesos casi el doble de la factura del 2000 y superior en más de mil millones al monto máximo alcanzado antes por ese concepto, que databa de 1985, cuando los precios del mercado eran mucho más bajos.

En momentos en que se agudiza la crisis económica mundial y se eleva el precio de los alimentos en el mercado internacional, es preciso identificar y potenciar aquellas producciones en las que se deben concentrar los esfuerzos y los limitados recursos financieros con que cuenta el país.

También es necesario fortalecer el sistema de planificación territorial para que se contemplen todas las necesidades que se pueden satisfacer localmente, y seguir certificando los sistemas de gestión de la calidad, algo que favorece la competitividad. Pero lo más importante, es que todos (productores, empresarios, clientes) tengan conciencia de la importancia de la sustitución de importaciones.

Una buena parte de la economía cubana gira en torno a la agricultura, por lo que el país necesita reforzar estrategias que hagan eficiente nuestras tierras y al trabajador agrícola. El Ministerio de la Agricultura se propuso como misión garantizar la seguridad alimentaria del país, el desarrollo sostenible y la competitividad en la esfera internacional del sector agropecuario, en beneficio de la sociedad cubana.

La industria del turismo es un sector que esta estrechamente vinculado con las importaciones ya que se necesita de las mismas para garantizar la satisfacción del cliente en sus gustos y preferencias al ser una mezcla de individuos de todas partes del mundo la cual es extremadamente difícil de complacer.

Este sector también se ha trazado como una necesidad conocer el consumo de productos importados dentro del sector de las regiones orientales de Cuba, para

planificar la posible sustitución de algunos de ellos atendiendo algunas de las indicaciones para desarrollar el trabajo orientado por el primer secretario del comité provincial del partido sobre el proceso de revitalización del sector productivo.

En las instalaciones turísticas los productos agrícolas, de la pesca y pecuarios de importación generan grandes gastos económicos. En aras de lograr una mayor calidad del servicio cada vez son más los productos que se importan, por ejemplo; en el Hotel Las Brisas perteneciente al Grupo de turismo Cubanacán, situado en el Polo Turístico Guardalavaca en la provincia de Holguín el gasto de importación de estos productos reportan en el año 2007, 727.160,29cuc que representa un 22,66% de las compras totales de un año.¹

Teniendo en cuenta lo antes dicho se evidencia la necesidad de llevar a cabo una investigación en función de continuar el estudio de estos productos, para identificar las oportunidades de sustituir importaciones, por lo que se declara el **Problema:** la no existencia de una sistematización de los estudio de los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados de importación en el Hotel Las Brisas, que permita hacer comparaciones y tomar medida en función de su sustitución. **Objeto de estudio:** la gestión de compras en el Hotel. El **campo de acción:** comparación de los productos de importación agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en el Hotel Brisas Guardalavaca (2007-2008).

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender de la investigación siguiente:**

Conocer el estado real de los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados de importación mediante comparaciones respecto al año anterior, permitirá enfocar los esfuerzos en función de proporcionar un criterio para la búsqueda de una vía futura de sustituir importaciones.

La investigación tiene como **objetivo general:** realizar un diagnostico detallado que permita la comparación de la situación real de estos productos respecto a su comportamiento en el año anterior en el Hotel Las Brisas.

¹ Tomado de la Tesis de diploma de Sahily Melik Capote.

Tareas de investigación

- Búsqueda de literatura nacional y extranjera en el tema de sustitución de importaciones y de gestión de compras
- Fundamentación teórica y contextual del problema
- Realizar el diseño de la metodología para la realización del estudio
- Caracterizar la organización seleccionada
- Determinación de las necesidades de información
- Diseño de instrumento de recopilación de información
- Realizar un estudio detallado de los productos de importación y hacer comparaciones respecto al año anterior
- Hacer un estudio de la satisfacción al cliente con los servicios que involucran los productos de importación
- Presentación de los resultados.

Métodos y técnicas:

- Histórico- Lógico (análisis, síntesis, inducción-deducción)
- Empíricos (Medición, comparación a través de encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental)
- Estadísticos

La tesis se estructura a través de un primer capítulo donde recoge generalidades de la actividad de gestión de compras y un análisis teórico de la sustitución de importaciones en el ámbito nacional y extranjero, un segundo capítulo donde se plantea la metodología que servirá en el trabajo de campo, y un tercero donde se muestran los resultados de la misma, además de las conclusiones y recomendaciones.



Capítulo I

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL

1.1 GESTIÓN DE COMPRAS. GENERALIDADES

Hoy en día un adecuado enfoque en la estrategia de compras es fundamental en la competitividad de los productos y(o) servicios de una empresa. Los costos de adquisición de productos constituyen un porcentaje muy importante en la suma total de costos 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. La **Gestión de Compras** conlleva a:²

- Reducción de los costos de compra y un ahorro en los costos de adquisición de materiales y productos es un objetivo prioritario en la política de cualquier empresa con el fin de mejorar su competitividad.
- Red de proveedores cualificados La elección del proveedor idóneo debe ser el resultado de un estudio personalizado de cada proyecto.
- Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del Departamento de Compras, generalmente no se emplea el tiempo necesario para la negociación y adquisición de productos estratégicos, mientras que productos y servicios no críticos conllevan un tiempo excesivo. Esto implica una reducción del rendimiento del departamento de compras y por tanto, de la productividad real de la empresa.
- Adecuación de los niveles de calidad La calidad del producto final depende en gran medida del acierto en la elección de los proveedores y del establecimiento de unos requisitos de calidad adecuados a las necesidades de cada empresa.
- Prospección de nuevos mercados

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.

Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de

² Gestión de compras y aprovisionamiento, 2008. [www.cegesti.org\(pdf](http://www.cegesti.org(pdf)

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.

La actividad de compras permite identificar los productos y servicios que mejor se pueden obtener de forma externa, desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de estos productos y servicios.

Un enfoque de las compras es la gestión de la fuente.³ 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; suministros futuros fiables son críticos para el éxito de la empresa. 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.

El proceso de compras se compone de tres etapas fundamentales:

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

³ Gestión de Compras y Justo a Tiempo, 2008. www.eie.fceia.unr.edu.ar (Word)

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.

En los entornos de operaciones, la función de compras es generalmente manejada por un **agente de compras** quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en

nombre de la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores.

En las empresas manufactureras, la función de compras está respaldada por planos de ingeniería y especificaciones, documentos de control de calidad y actividades de pruebas, que evalúan los artículos comprados.

En algunos entornos de servicios, el papel de las compras es menos importante porque el producto final es intelectual. Sin embargo, en las empresas turísticas una adecuada gestión de compra permite lograr la satisfacción del cliente y vender un producto de calidad.

Entre las técnicas de compras se encuentran:

Pedidos abiertos: es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

Compra sin factura: en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

Pedidos electrónicos y transferencia de fondos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel. Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición.

El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones. Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar EDI.

Compra sin inventario: el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.

Estandarización: el departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización.

Compras justo a tiempo.

En el flujo tradicional del material a través del proceso de transformación, existen muchas esperas potenciales. Las compras **justo a tiempo (JIT)** reducen el despilfarro

que se presenta en la recepción y en la inspección de entrada, también reduce el exceso de inventario, la baja calidad y los retrasos.⁴

Generalmente, los beneficios de una adecuada estrategia de compras son reducción de la base de proveedores, acuerdos a largo plazo, comunicación abierta, frecuencia en las respuestas y filosofía de mejoramiento continuo. De esta manera la organización asegura que el producto adquirido cumple los requisitos especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto deben depender el impacto del artículo adquirido en su posterior realización sobre el producto/servicio final. El Centro de Comercio Internacional establece un sencillo y completo modelo de compras y aprovisionamiento, que incluye la totalidad de la Cadena de Aprovisionamiento.

Este se inicia con el conocimiento claro de la cultura corporativa de la empresa compradora, definida en la misión, visión y valores; que garantizan una gestión adecuada de la estrategia de aprovisionamiento, en concordancia con los objetivos estratégicos de la compañía; y con la formulación de un plan de suministros, con las especificaciones y requerimientos de insumos; para luego continuar con el análisis del mercado de proveedores, nacionales y extranjeros.

Cultura corporativa.

- Requerimiento y plan de Suministros,
- Analizar Mercado de Suministros,
- Plan Estratégico de Aprovisionamiento,
- Evaluar/Homologar Proveedores,
- Obtención y Selección de Ofertas,
- Negociación,
- Gestión de Contratos y Relaciones,
- Preparación de Contratos,
- Gestión Logística Internacional,
- Retroalimentación Gestión de Inventarios,
- Medición y Evaluación del Desempeño,

Las estrategias de aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dependerán de los niveles de costos

⁴ Gestión de compras y justo a tiempo, 2008. www.eie.fceia.unr.edu.ar (Word)

de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato. El modelo contempla pautas para la evaluación y homologación de proveedores y para la obtención y selección de ofertas, dependiendo de la compra a efectuar.⁵

1.2 SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES. GENERALIDADES

La sustitución de importaciones es una política económica que consiste en el fomento o la creación de industrias nacionales para que produzcan bienes (o, con menos frecuencia, servicios) que, de no aplicarse esta política, se tendrían que importar. Este tipo de estrategia tiene dos objetivos complementarios: promover la industrialización de la economía interna (o reducir los niveles de desempleo) y mejorar la balanza de pagos. Este último se va a conseguir sustituyendo el valor añadido importado por el nacional. Aunque no se circunscriben exclusivamente a ese ámbito y en los últimos meses se está demostrando, estos objetivos solían ser característicos del Tercer Mundo.⁶

El principal reto que se debe plantear para que el proceso culmine con éxito es el de preparar a los trabajadores hasta lograr que se ajuste a los estándares tradicionales de calidad y eficiencia. El nivel educativo y cultural es también importante en el desarrollo de esta política.

Una alternativa es la creación de industrias nacionales que tengan una clara orientación exportadora y que puedan competir en los mercados mundiales, obteniéndose así ingresos en divisas que se podrían utilizar para hacer frente a las importaciones.⁷

1.2.1 Evolución de la teoría de sustitución de importaciones.

La teoría de sustituir importaciones tiene sus orígenes a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando el progreso técnico había acelerado la expansión del comercio internacional, el flujo internacional de capitales y las corrientes migratorias. La crisis de

⁵ Gestión de compras, 2008. www.cegesti.org (pdf)

⁶ Tomado de la Enciclopedia del Turismo, España 2000

⁷ Tomado de la Enciclopedia del Turismo, España, 2000

1929 y la de la década del 30 ponen punto final a este proceso, debilitando las relaciones económicas internacionales.

La depresión mundial de 1929 provocó, en los países industrializados, la disminución de sus importaciones y llevó a estos países a adoptar medidas proteccionistas para afrontar tal efecto. "... el valor de las exportaciones mundiales totales disminuyó aproximadamente en un 50% entre 1929 y 1933 a causa del efecto depresivo de la caída de volumen físico y la disminución de los precios... ". (Lizano Fernández, 2004)

La teoría económica formal sobre la industrialización sustitutiva sólo comenzó en América Latina a partir de la Conferencia de La Habana de 1947 (FitzGerald, 1994). El economista argentino Raúl Prebisch (secretario general de la CEPAL desde 1948 hasta 1962) puso de moda a partir de la década del 50 su teoría neomarxista de la dependencia, impulsando el proteccionismo industrial, la sustitución de importaciones y el control de precios

El discurso teórico que fue iniciado por la Comisión Económica para América Latina, de las Naciones Unidas (CEPAL), posteriormente generó una fuerte crítica por parte de los teóricos neoclásicos del comercio; luego se convirtió en una polémica mundial sobre la estrategia de desarrollo que más convenía para el Tercer Mundo que surgía del proceso de descolonización. La sustitución de importaciones y la inversión pública eran el centro de las estrategias de industrialización aceptadas -aunque con creciente preocupación por la eficiencia de la estructura productiva resultante- hasta fines del decenio de 1970 (Banco Mundial, 1979).

El cepalismo, nombre genérico con el que se conoce la producción teórica de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina, de la O.N.U.) desde el año 1948 tomó como tema central el desarrollo económico de América Latina, labor ésta a la que está indisolublemente ligado el nombre de Raúl Presbich.

Para la CEPAL, el desarrollo es un problema del sistema económico mundial, que es inherentemente desigual y de naturaleza bipolar, ya que relaciona un grupo de economías centrales con otras periféricas, según una pauta que perpetúa y consolida las diferencias entre ellas.

Ante esta situación, la CEPAL propone un "crecimiento hacia adentro", usando a la demanda interna como motor del crecimiento. Se trata de transformar el fenómeno

coyuntural de la industrialización (favorecida por la crisis del '29 y la Segunda Guerra Mundial) en un fenómeno estructural. El deterioro de los términos del intercambio sería superado por la promoción de una industrialización basada en financiamiento externo de capitales y proteccionismo, en el marco de una planificación económica y de una integración regional de los mercados nacionales. En ese proceso, el estado aparece como el impulsor y gestor de la industrialización y del desarrollo.

Otros aspectos complementarios de la propuesta cepalina (basada en la prioridad del desarrollo industrial) son la modificación del régimen de propiedad latifundista de la tierra, la regulación y el control del flujo de capital externo, y la búsqueda de una modificación de la estructura del comercio internacional, que permita una inserción más equitativa de la periferia en la división internacional del trabajo. Según la literatura consultada sobre este aspecto se pueden distinguir varios periodos en la concepción cepalina sobre la industrialización mediante la sustitución de importaciones. Los que se caracterizan a continuación:

Primer período, 1950-1964

Se requiere una política de industrialización vigorosa como complemento inevitable del progreso técnico en la producción primaria... Pese a la valiosa contribución de las empresas extranjeras al desarrollo, para promover y consolidar la libre empresa es indispensable estimular también la capacidad e iniciativa de los empresarios latinoamericanos (Prebisch, 1959).

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fue creada en 1948 por mandato del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. Su misión consistía en propiciar medidas destinadas a facilitar una acción concertada para enfrentar los urgentes problemas económicos derivados de la guerra y elevar el nivel de actividad económica de la región.

En la segunda sesión de la CEPAL, celebrada en La Habana en junio de 1949, se acordó solicitar a sus especialistas que continuaran la preparación de estudios analíticos e interpretativos sobre el desarrollo económico de América Latina, con referencia especial al rol de la industrialización. Se contrató a Raúl Prebisch para dirigir el Centro de Investigación de la CEPAL, y en 1951 se lo nombró Secretario Ejecutivo. Bajo su conducción, la CEPAL se convirtió en lugar de encuentro de los economistas

jóvenes más sobresalientes de la región, todos directamente involucrados en el diseño y la ejecución de políticas en su país de origen.

.A fines de la década de 1950 se había estudiado en la CEPAL la posibilidad de crear un mercado común latinoamericano, idea que se basaba en consideraciones perfectamente atendibles: se entendía que una estrategia de industrialización mediante sustitución de importaciones debía recorrer varias etapas, empezando por la más fácil, de producción de manufacturas livianas de consumo masivo, para llegar paulatinamente a sustituir las importaciones de bienes de capital o manufacturas de tecnología compleja y avanzada (CEPAL, 1959, p. 45). En consecuencia, su éxito dependía de la existencia de un mercado interno de grandes dimensiones, condición que se cumplía solo en unos pocos países de la región. La solución radicaba, por tanto, en la formación de un mercado común y la integración de los países.

La propuesta se negoció con mucho detalle y se acordó un plazo de 12 años para materializarla. Con ese fin se creó, en 1959, la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Estos fueron los años en que la gravitación política de la CEPAL alcanzó su máxima expresión. Por ejemplo, en 1959 impulsó la creación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y sus planteamientos fueron arduamente debatidos a la hora de diseñar, en 1961, la Alianza para el Progreso, concebida por el Gobierno de los Estados Unidos para contrarrestar la influencia ideológica de la revolución cubana.

Segundo período, 1965-1982

A partir de mediados de la década de 1960, diversos acontecimientos políticos obstaculizaron aún más el ya difícil camino hacia el mercado común latinoamericano emprendido con la creación de la ALALC y el BID.

Entre ellos destacan el inicio de la guerra de Vietnam, que significó un replanteamiento de las prioridades de la política exterior estadounidense, y el combate contra el llamado enemigo interno en el marco de la doctrina de la seguridad nacional. A pesar de esos tropiezos, en una reunión celebrada en 1967 en Punta del Este se acordó establecer un mercado común latinoamericano y caribeño en 1985, que no incluiría a Canadá y los Estados Unidos.

En un documento de la CEPAL de 1965 (Naciones Unidas, 1965, p. 265), ya se hablaba de la política industrial del pasado al hacer referencia a la estrategia seguida a partir de 1950, y se destacaba la necesidad de reorientar el aparato productivo para ajustarlo a la demanda regional y mundial; lograr una mayor integración, entendida como articulación o encadenamiento, del aparato productivo; reducir la concentración geográfica de la industria y elevar su capacidad de generar empleo. Para eso era necesario, en primer término, fortalecer los instrumentos y medidas adicionales que propenden a facilitar la traslación de recursos hacia la industria manufacturera o a acrecentar sustancialmente la tasa de ahorro de esta (Naciones Unidas, 1965, p. 267). En segundo lugar, se planteó el objetivo de acelerar el proceso de absorción y adaptación de tecnología, que debía extenderse a todos los sectores económicos y proyectarse sobre la organización general de la sociedad (Naciones Unidas, 1965, p. 268). Asimismo, se llamaba la atención sobre el dualismo tecnológico presente en la región. El tercer y el cuarto objetivo de la propuesta eran, respectivamente, la rebaja de los costos de producción y la redistribución del ingreso.

En 1973, en la CEPAL se levantaron críticas contra los resultados de algunas políticas, que muchas veces eran desvirtuadas justamente por las estrechas relaciones sectoriales existentes entre el ámbito público y el privado. Según se sostenía, el desarrollo industrial no había conducido a una transformación continua de la técnica, lo que habría permitido mejorar notoriamente la calidad, las especificaciones y el diseño de los productos.

Tampoco había bajado el precio de las manufacturas destinadas al mercado interno, de manera que pudiesen competir con las transadas en los mercados internacionales. A ello habían contribuido la política altamente proteccionista y el hecho de que las técnicas utilizadas habían sido concebidas, en general, para mercados más grandes que los de la región. Como se decía en CEPAL (1973), una industria que necesitaba un elevado margen de protección para subsistir no podía competir en el extranjero. Sin embargo, siguieron aplicándose las políticas proteccionistas, sin grandes cambios, hasta principios de los años ochenta, con la sola excepción de Chile.

Tercer periodo. Estrategia competitiva y articulación productiva a partir de 1982

A comienzos de los años ochenta, la crisis de la deuda externa obligó a los Estados de la región a reorientar las políticas económicas, a fin de controlar el déficit fiscal y cumplir los compromisos financieros mediante el incremento de las exportaciones. Las cuatro consignas del nuevo régimen eran: estabilizar la macroeconomía; eliminar o atenuar la protección otorgada a los mercados internos de bienes y servicios, esto es, abrirlos al exterior; privatizar las empresas públicas, y desreglamentar los mercados de factores.

En un primer momento, debido a la imperiosa necesidad de restringir el gasto público y corregir el sesgo antiexportador de la estrategia de sustitución de importaciones, los cambios consistieron mucho más en el desmantelamiento de viejas instituciones que en la creación de entidades nuevas.

Los resultados del nuevo modelo no fueron satisfactorios. El ajuste se dio principalmente por medio de la reducción de las actividades vinculadas a la demanda interna y la consecuente contención de las importaciones, configurándose así la llamada década perdida. Aunque posteriormente hubo cierta recuperación y una respuesta positiva del sector privado en cuanto a inversión, generación de empleo y aumento de las exportaciones, los resultados fueron desiguales y estuvieron, en general, por debajo de las expectativas. Diversas causas se adujeron para explicar el magro desempeño.

Así, a partir de los años noventa, en casi todos los países de la región proliferaron instrumentos volcados hacia el desarrollo empresarial, aunque no en todos con la coherencia y visión de largo plazo que eran necesarias. En varios de ellos, los resultados, en especial los referidos a aumento de la productividad y mejoramiento de la calidad de vida de la población, se vieron seriamente limitados por la inestabilidad institucional y macroeconómica.

En fin las tres principales justificaciones para la industrialización sustitutiva se plantearon en la primera formulación de la CEPAL a fines del decenio de 1940 y durante el de 1950.

Primero, la restricción externa al crecimiento se atribuía a la caída de la relación de precios del intercambio para los productos primarios y a las barreras de acceso al mercado para las manufacturas, que necesitaban una fuente interna de crecimiento.

Segundo, se advirtió la necesidad social de aumentar rápidamente el empleo para absorber la fuerza de trabajo creciente y ofrecer mejores oportunidades a la fuerza de trabajo subempleada de la agricultura campesina, lo que los sectores primarios de exportación no podían lograr.

Tercero, la industrialización bajo la dirección del Estado fue vista como la única forma de generar rápidamente progreso tecnológico, porque los beneficios de un aumento de la productividad en el sector primario de exportación serían percibidos por los importadores y no por los exportadores.

Dos etapas distintas de la industrialización sustitutiva se distinguieron después (Furtado, 1970; Fajnzylber, 1983). La etapa inicial fue la sustitución de bienes de consumo masivo no duraderos e insumos básicos con protección aduanera y abastecimiento externo permanente de bienes de consumo duradero, insumos complejos y bienes de capital, sobre la base de un mercado interno cautivo, amplio crédito e inversión y una tecnología conocida.

La etapa "avanzada" suponía la sustitución de bienes de consumo duraderos, insumos complejos y bienes de capital. Estos se enfrentarían a un mercado más difícil formado por los exportadores primarios, las ramas de bienes de consumo existentes y consumidores de elite, que exigirían una fuerte inversión en tecnología, amplio respaldo del gobierno y capacidad de competencia en calidad con los proveedores externos.

No queda claro que las nuevas teorías del comercio vayan a mostrar que los aranceles son la mejor forma de apoyar la industrialización (Krugman, 1989), a menos que pudiera demostrarse claramente que promueven mayores tasas de formación de capital o conducen, de alguna forma intrínseca, a una mayor actividad de investigación y desarrollo o de capacitación de la fuerza de trabajo. Esto podría ocurrir en la industrialización sustitutiva, pero presumiblemente como resultado de políticas gubernamentales adicionales, y lo anterior podría ser igualmente aplicado a una estrategia de promoción de exportaciones.

Después de más de tres décadas de aplicación, los resultados de la política de sustitución de importaciones pueden considerarse en general como negativos: las balanzas de pagos no mejoraron, porque si bien se redujo la importación de bienes de consumo final aumentó, en contrapartida, la de materias primas y bienes de capital; las industrias que crecieron bajo tan fuerte protección se retrasaron tecnológicamente, en tanto que la estrechez de los mercados locales impuso un límite estricto a los volúmenes de producción, dando por resultado una escasa productividad y costos más altos que en el mercado mundial; la exportación de bienes manufacturados, en consecuencia, resultó muy escasa, y el consumidor local se perjudicó al tener que consumir mercancías más caras y de menor calidad. En los últimos años casi todos los países en desarrollo han ido abandonando esta estrategia.⁸

1.3 LA SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES EN CUBA

La sustitución de importaciones no es un tema nuevo en la política económica de Cuba. Hace décadas, y con el inicio del bloqueo económico y comercial de los Estados Unidos, el país ha debido buscar miles de soluciones para subsistir a la falta de piezas, recambios, productos, materiales, servicios, equipos, transportaciones, entre otros.

Primero fue para poder mantener los programas del recién estrenado gobierno revolucionario, ante toda la tecnología norteamericana predominante en la Cuba entonces. Luego a partir de las relaciones con los países de la entonces Europa socialista hubo un respiro para los cubanos, y realmente se caminó por una vía de desarrollo de recursos humanos y materiales con nuevas inversiones, la construcción de industrias y numerosos centros de servicios.

En pleno auge de los años 80 aún se trabajaba en la sustitución de piezas y recambios, y en innovaciones y racionalizaciones que redujeran gastos innecesarios de compras en el extranjero, y ahorro de energéticos, incluso del propio 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

⁸ Tomado del diccionario de Economía y Finanzas.

economía llegaron a un deterioro que requería de nuevas inversiones, financiamiento y una consagración mayor de sus trabajadores para revertir la situación.

En momentos en que se agudiza el bloqueo de Estados Unidos contra la isla y se eleva el precio de los alimentos en el mercado internacional, fue preciso identificar y potenciar aquellas producciones en las que se debían concentrar los esfuerzos y los limitados recursos financieros con que contaba el país. Pero sustituir importaciones no puede ser solo una consigna o campaña impulsiva, pues podría revertirse en un daño económico de no realizarse con una correcta política. (Borges Díaz, 2007)

Para lograrlo es necesario solucionar problemas relacionados con la organización y dirección de los procesos productivos, exigir mayor disciplina tecnológica y lograr la conciliación entre clientes y productores. Una opción válida son las rondas de negocios, que ya han propiciado la presencia de productos locales para su venta o consumo en las tiendas recaudadoras de divisas e instalaciones turísticas. También es necesario fortalecer el sistema de planificación territorial para que se contemplen todas las necesidades que se pueden satisfacer localmente, y seguir certificando los sistemas de gestión de la calidad, algo que favorece la competitividad.

Cuba gasta 1.500 millones de dólares anuales en importación de alimentos de Estados Unidos, Francia, China, Brasil y otros mercados, y calcula que este año debe gastar cerca de 300 millones adicionales por el alza de precio internacional. Dentro de este particular en el 2003, se deben señalar las negociaciones, contratación y ejecución de operaciones vinculadas a la compra de productos norteamericanos por un valor de 343,9 millones de dólares en más de 300 renglones, fundamentalmente alimentarios.

Igualmente ascendieron las ventas de productos no tradicionales, como cítricos frescos e industrializados, productos de la biotecnología, derivados de las industrias azucarera y siderúrgica, así como los insumos para la agricultura entre otros, aunque todavía solo representan el 23,6 % del total del comercio exterior.

De igual forma hoy el país está enfrascado en sustituir importaciones de alimentos, sobre todo aquellos que pueden producirse o elaborarse en Cuba y a menos costo.

EL precio de los alimentos se encarece en el mundo a raíz de las elevadas cotizaciones del petróleo y de la producción de biocombustibles, y es por ello que cualquier país paga hoy más que hace dos años por el mismo alimento.

A continuación se muestra algunos de los precios internacionales de algunos de los productos que importa el país. (Tabla No 1)

Tabla No.1: Precios internacionales de algunos productos que importa el país.		
Productos	02-04-08 Dólar/TM	02-04-09 Dólar/TM
Maíz amarillo	312,60	222,00
Trigo panificable	460,90	291,00
Frijol de soya	529,90	442,00
Harina de soya	494,60	434,00
Aceite de soya	1.469,80	779,50
Harina de trigo	750,00	419,70
Leche en polvo entera	4.950,00	2.083,00
Leche en polvo descremada	4.550,00	2.075,00
Paleta de cerdo (con hueso)	1.379,00	2.402,00
Pierna de cerdo con/sin hueso	2.167,00	2.070,50
Pollo entero	1.968,00	1.420,00
Pollo en cuartos	1.204,00	999,00
Arroz molinado	855,00	498,00
Frijoles (negros/colorados)	1.161,00	916,00
Chícharos	798,00	335,00
Café robusta	2.733,00	1.977,00
Café arábica	3.609,50	2.510,00
Cacao	2.669,60	2.834,00
Fuente: Boletín BNC		

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.

Ricardo Cabrera, vicepresidente del Consejo de Ministros subrayó enfáticamente que el desbalance comercial hay que solucionarlo primeramente produciendo más para

exportar y a su vez sustituyendo exportaciones, lo cual no puede ser una consigna, sino que debe ser una meta constante.⁹

El incremento de los rubros exportables desde nuestras propias producciones, el mejoramiento de la calidad y presentación de las mercancías locales, tendrán que insertarse en el modo de pensar de los que laboran en las diferentes entidades económicas. Por su competitividad en el mercado internacional y en nuestro propio comercio interno en divisas, tienen que situarse nuestros productos como de preferencia por parte de distribuidores y consumidores de manera particular. La sustitución de importaciones y la ampliación de lo que se exporta, es una política en la cual viene dando pasos la máxima dirección del país, en función del crecimiento económico. Las empresas productoras y los factores implicados en tal asunto, deberán asumir métodos y estilos de trabajo, que contribuyan a que desde la producción continua y con calidad, el país también avance en todos los sentidos.

Los precios del combustible y de los alimentos continúan en galopante crecimiento, mientras el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el Gobierno de Estados Unidos contra Cuba es cada día más férreo y hostil. Hoy la leche en polvo entera en el mercado mundial sobrepasa los 5 mil dólares la tonelada. Para adquirir una sola implica producir dos toneladas de miel de abeja o igual cantidad de alcohol derivado del azúcar de caña. Esa es la realidad que nos impone reflexionar y alcanzar ingresos que equilibren la balanza al nivel deseado.

Aunque durante el año 2007 la factura de importación de alimentos tuvo que soportar un incremento promedio de precios de 23.7% por encima de los precios del 2006, en ese mismo año se logró un ahorro por sustitución de importaciones por 107 millones de pesos convertibles, demostrando que la sustitución de importaciones constituye otra importante vía para compensar el déficit comercial de bienes.

El año 2008 estuvo marcado por el paso devastador de tres huracanes (Gustav, Ike y Paloma), afectando todo el país y ocasionando pérdidas económicas por más de 10000 millones de dólares, el bloqueo y los altos precios de importaciones asociados a la gestación y estallido de la crisis económica global, conforman un trío de adversidades objetivas concentradas por primera vez en un mismo año.

⁹ Tomado del periódico Juventud Rebelde, 26 de diciembre del 2008.

El país se vio obligado a duplicar los esfuerzos en todas las esferas de la producción, principalmente en la agricultura. Esta importante rama de la economía cubana enfrentó en todo el país los severos daños ocasionados por los huracanes Gustav e Ike. A partir de la gravedad de las pérdidas y la situación real de cada municipio y provincia se elaboró una estrategia de trabajo bien definida, con el objetivo de revertir esta situación. Dicha estrategia incluía la entrega de tierras ociosas en usufructo a personas naturales o jurídicas que las solicitaran, el reordenamiento en el MINAZ y el MINAGRI que incluyó la creación de las delegaciones municipales de la agricultura, el Grupo Industrial Arrocero, el Centro Nacional de Control de Tierra y la reorganización de las actividades de cultivos Varios y Ganadería Vacuna, tales acciones deben aportar resultados en el presente año.¹⁰

Entre los sectores más afectados estuvo la producción avícola, con la pérdida de un millón de animales, de los cuales más de 480 000 eran ponedoras, esto ocasionó que la producción de huevos para este año 2009 sea de 1881 millones, cifra inferior a las alcanzadas en 2007 y 2008.

En alimentos, en el recién culminado año el país tuvo que pagar 907 millones de dólares más que en el 2007, de esa cifra, cerca de 840 millones por incrementos de precios, señaló Raúl Castro en el discurso pronunciado en el segundo período de sesiones de la VII legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, apuntó además que hubo una modesta elevación de la sustitución de importaciones, considerándola una de las tareas más importante en el desarrollo económico del país.¹¹

El turismo es un sector que está estrechamente vinculado con las importaciones, ya que se necesita de las mismas para garantizar la satisfacción del cliente en sus gustos y preferencias, al ser una mezcla de individuos de todas partes del mundo la cual es extremadamente difícil de complacer.

En el 2008 el turismo cubano creció un 9,1% con respecto al año anterior, pese al azote de dos potentes huracanes, siendo el año de mayor afluencia de visitantes y el

¹⁰ Tomado del periódico Granma, 19 de septiembre del 2008.

¹¹ Tomado del discurso pronunciado por el presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz en el segundo período de sesiones de la VII legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 27 de noviembre 2008.

de mejor resultados económicos. Por primera vez se alcanza el primer millón de turistas en un mes de abril, adelantándose en 22 días, al record anterior. Estableciéndose la nueva cifra en 71 030 turistas alojados en hoteles en un día. (Matos Rodríguez, 2008)

El titular del MINTUR en su informe a los diputados en el mes de diciembre del 2008, abordó el tema relacionado con los problemas que afectan el sector, tales como la necesidad de una mayor participación de la producción nacional de los insumos, que aunque ha mejorado aún no se valora como un tema resuelto; la inestabilidad en el suministro de frutas y vegetales frescos, bebidas gaseosas, productos lácteos y pastas, entre otros.¹²

La agricultura específicamente en Holguín está obligada a romper trabas y concretar acciones en la búsqueda de mayores producciones y calidad en los cultivos protegidos y semiprotegidos para garantizar hortalizas frescas al Turismo. También crecer en los abastecimientos de leche, carne, granos y pulpa de frutas y vegetales con destino a la industria que evite traer esa materia prima del exterior y asegure su presencia en el mercado en frontera e interno. Esa proyección productiva corresponde, igualmente, identificarla al Ministerio del Azúcar(MINAZ) con otros ingredientes como el fomento de los derivados del azúcar, al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL) y de la Pesca con la opción de la acuicultura.

El efecto del turismo en la economía cubana es muy positivo lo que no quita que con la sustitución de importaciones lo haga cada vez más.

¹² Tomado del periódico Granma, 27 de diciembre del 2008.



Capítulo II

CAPÍTULO II: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene el objetivo siguiente:

Presentar de forma detallada la propuesta metodológica para el desarrollo del proceso de planeación y el diseño de un mecanismo para la medición de la implantación de las estrategias diseñadas en la organización.

2.1 BASES TEÓRICAS PARA LA CONCEPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

Aunque con diferentes palabras, la generalidad de las definiciones de investigación de mercados, encierran la misma idea (A.M.A, 1960; Giles, 1984; Dayan, 1980; Córdova, 1990; Aaker, 1995; Aaker, 2000; Kotler, 2000; Beerli 2001; Escalona 2006). Estas ideas se resumen en cuatro términos que, aparentemente, se deben incluir en cualquier definición, estos son (1) **sistemático**, (2) **objetivo**, (3) **información** y (4) **toma de decisiones**. Por tanto, y con fines de asumir una posición teórica, se asume el criterio que la Investigación de Mercados es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones.

Existen varios modelos de la estructura de una Investigación de Mercados, los cuales han sido propuestos por diferentes autores y difieren en cuanto al número de etapas o pasos a seguir, lo importante es que ninguno dista de lo que en realidad persigue este tipo de investigación. El diseño de la Metodología, para el estudio de los productos de importación se fundamenta en las declaraciones teóricas y formulaciones de múltiples metodologías para el estudio del mercado. Este trabajo se sustenta en la lógica de los modelos más referenciados (Luck, 1962; Zaltman y Burger, 1980; Rojas Soriano, 1985; Weiers, 1986 Green y Frank, 1987; Kinnear y Taylor, 1989; Beckman, 1990; Ortega Martínez, 1990; Soler y Perdiguier, 1992; Dillon, 1993; Evrard, 1993; Lambin, 1993; Lerner, 1994; Aaker, 1995; Grande y Abascal, 1996; Luque, 1997; Malhotra, 1997; Zikmund, 1998; McDaniel, y Gates, 1999; Miquel, 1999; Aaker, 2000; Kotler, 2000; Santesmases Mestre, 2001) y los más utilizados en la práctica (García Vidal, 1994; Suárez y Vilalta, 1997; García Salazar, 1997; Fernández Clúa, 1999; Peña Cables, 1999; Melenilla Romero y Delgado Castellano, 2000; Figueredo Ojeda y Sánchez Perea, 2000; Fernández Perdomo y Montero González, 2002; Cuétara

Sánchez, 2000; Cruz Romero y González Zúñiga, 2000; Fernández Clúa, 2002; Acedo Gómez y Suárez García, 2002; Leyva Rojas, y Santoya Robles, 2005; Eric, 2004; Noda Hernández, 2004; Chang Ramírez, 2006; González Garayalde, 2007; Quiñones Medina y Almira Pérez, 2007; Santiago Basalto et. al., 2006; García Vidal, 2006) estas últimas fruto – en general - de la experiencia del trabajo en múltiples organizaciones nacionales y - en particular - de la impronta científica del autor en busca de los medios esenciales para el abordaje de la temática a investigar.

Las metodologías anteriormente citadas se pueden aplicar o ajustar a todo tipo de investigación, en sentido general ellas prevén una serie de pasos que de alguna manera coinciden entre sí.

La particularidad concreta de la propuesta que aquí se presenta 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.

2.2 PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología propuesta tiene como objetivo general:

Servir de guía en la conducción hacia la presentación de propuestas concretas de soluciones empresariales que constituyan alternativas territoriales con vistas a una futura sustitución de importaciones de productos de la pesca, agrícolas, pecuarios y sus transformados a través de su producción en las iniciativas que surjan en el contexto del proceso de reconversión del sector azucarero, contribuyendo con ello a garantizar la viabilidad de dichos proyectos y la autosuficiencia alimentaria de la población afectada.

Para lograr esto se establece como objetivos específicos los siguientes:

- Realizar un estudio detallado de las necesidades de consumo de productos importados en los hoteles, restaurantes, que conforman el sector turístico de la región oriental de Cuba, así como de mercados de comercialización en divisas
- Analizar la posible introducción de nuevos productos agrícolas, pecuarios o agroindustriales susceptibles de ser demandados por los hoteles y restaurantes de

las regiones orientales, productos que pueden producirse en las iniciativas empresariales del proceso de reconversión del sector azucarero de dicha región.

- 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 sector turístico o de ser introducidos como nuevo consumo.

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

ETAPA 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 los 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.
7. **Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad:** Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. (Hacer énfasis en indicadores tales como: Ingresos anuales, Costos totales, Porcentaje del costo total de insumos comprados del valor total de ingresos). Esta etapa es muy importante cuando se va a desarrollar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, Métodos económicos y financieros, Método de Sustitución en Cadena y Aproximación Sucesiva. (Mallo Rodríguez, 1991; Gamez, 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 nacionales, cantidades compradas, precios de compra e importes totales de los mismos; de igual forma se identifican 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 la entidad se identifica los rublos ó categorías de clasificación de estos productos y de las distintas categorías 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 (desglo interno)	(desglo UM)	Cantidad	Importe	Porcentaje dentro de categoría

Importes y Porcentaje de los productos por categoría			
Categoría (Gran clasificación)	Importe Total de Categoría	de	Porcentaje del total 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 Cerdeño, 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 té. Una breve caracterización de las categorías que siguen se puede observar el Anexo 5.

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 en 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 alcanzará exactamente nos acogeremos 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).

ETAPA II: Estudio de la actitud de los compradores ante la sustitución de importaciones.

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 el 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 de 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. al. 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. Y 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.

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 gran 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 $e = K\sigma_p = K\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$, elevando al cuadrado y despejando n , 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 su análisis del mismo a través de las funciones de edición, codificación y tabulación, una metódica para el desarrollo de estas actividades se describe a continuación:

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

Edición. La edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de qué tan completos están.

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.

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.

Depuración de los datos.

Generación de nuevas variables según sea necesario.

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 interobservadores.

- **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 multirrasgo - 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 podemos destacar los siguientes puntos: 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?; 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.); la validación es un proceso continuo y dinámico, y la teoría desempeña un papel muy importante como guía tanto del desarrollo de un test como de su proceso de validación.

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. El procesamiento se realizará mediante la utilización del paquete SPSS 15.0 for Windows.

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).

ETAPA III: Análisis de la satisfacción al cliente

PASO 1. Recopilación 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 for 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).

ETAPA 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 muchos modelos de planes de negocios, y en realidad se debe usar el que mejor se adecue al negocio que se pretenda diseñar. 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

Introducción del plan de negocios.

Descripción del negocio.

Clientes.

Descripción de los productos o servicios.

Clientes.

Competencia.

Localización.

Precios.

Estrategia de marketing.

Personas clave.

Materiales y proveedores.

Proceso productivo.

B. Datos financieros

Proyección de ventas.

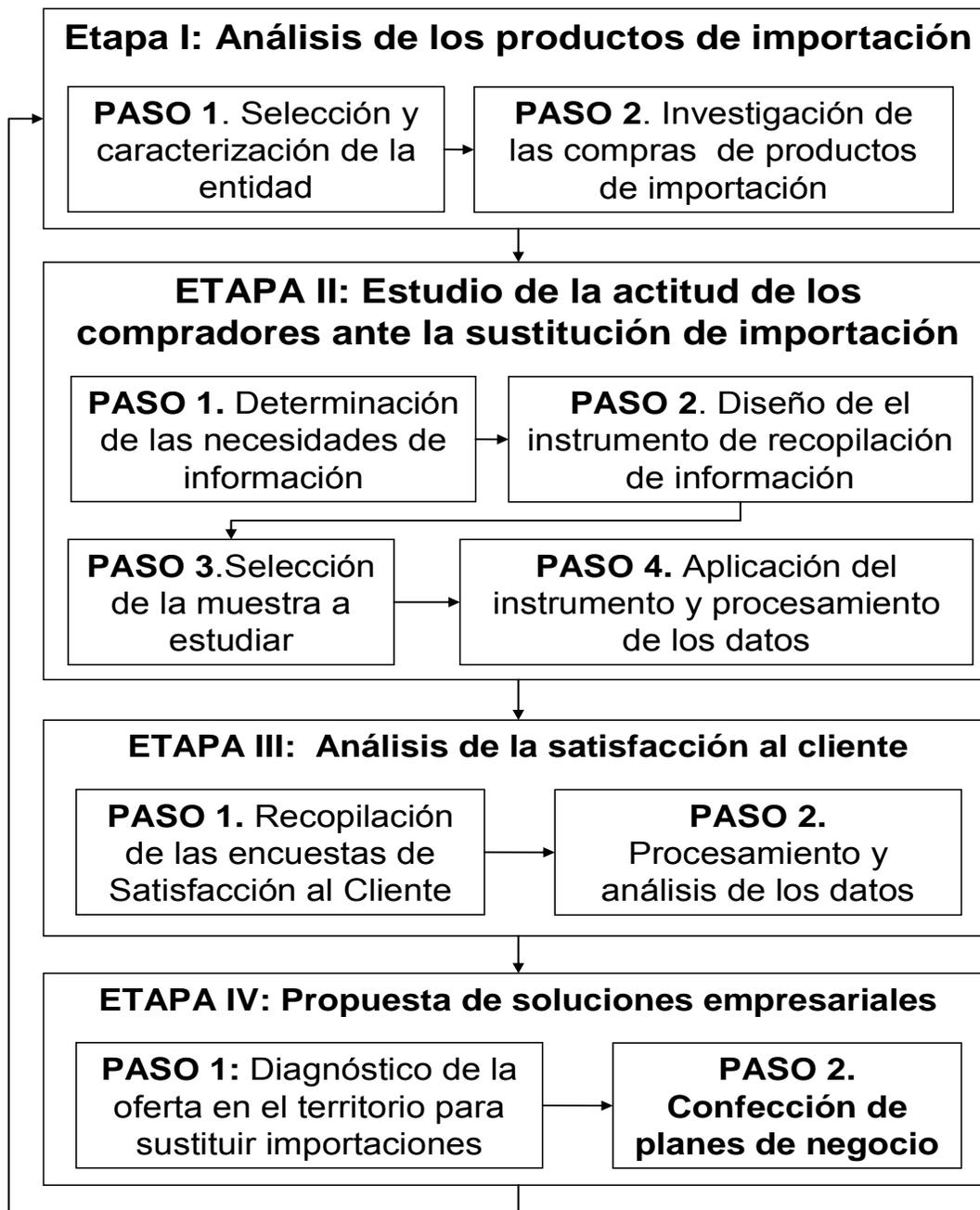
Proyección del balance de resultados.

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).

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



Fuente: Elaboración propia.



Capítulo III

CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

ETAPA I: Análisis de los productos de importación.

PASO 1: Selección y caracterización de la entidad.

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



La mayor atracción que ofrece el Polo Turístico de Holguín y concretamente hablando el Hotel Brisas Guardalavaca, es el destino de sol y playa. Además, el complejo hotelero Brisas Guardalavaca, 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 aborigen más grande de Latinoamérica.



La fuerza de trabajo está integrada por un total de 412 trabajadores, de ellos 220 son trabajadores de los servicios (ver anexo # 1). Del total de la plantilla 194 son mujeres y la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 40 años (ver anexo # 2). 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.

La Visión se ha declarado de la forma siguiente: Seremos el mega todo - incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin

límites. Y la **Misión** se lee: Somos el mega todo - incluido más cubano de la familia vacacionista. El hotel ha utilizado el siguiente Lema o Slogan: **Fantasía incluida con sabor cubano.**

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 cameras 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, se requiere reservación), 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, 2 jacuzzis públicos, 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; servicio telefónico internacional; 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 divididos como sigue:

Restaurantes y Cafeterías	Bares
<ul style="list-style-type: none"> • Restaurant Buffet "La Turquesa" • Restaurante Buffet Mercado "El Zaguán" • Restaurante "La Trattoria" • Restaurante a la carta "El Patio de los Artistas" • Parrillada 	<ul style="list-style-type: none"> • Coffee bar "El Zaguán" • Coffe Bar "Capuccino" • Lobby bar El Tejado" • Servibar "LaTurqueza" • Acuabar • Bar Discoteca " La Dulce Vita" • Bar "LaTinaja" • Bar "El Patio"

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 Brisas Guardalavaca sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: 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 recibimos turistas de otros países, aunque en menor cantidad. Entre ellos podemos enumerar a: Italia, Holanda, Suiza, 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. El hotel cuenta con diferentes tour operadores como: Alba Tours, Are transat, signature, Sun quest. 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. Entre los tour operadores ingleses que operan con el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra: First Choice, Holiday Place, Tomas Cook, Kuoni, Sunwing.

Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel las Brisas, los alemanes acuden al hotel en cualquier época del año no en igual cantidad que Canadá y Inglaterra, pero si es representativo el mercado alemán. Varios tour operadores mantienen contratos con el hotel, entre ellos:

Oger Tour, Al Tours, Tomas Cook Alemania, Nekerman.

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca 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, la cual se muestra a continuación: (ver tabla No 1)

Tabla No.1: Resultados económicos del Hotel Brisas Guardalavaca 2007 (MM)							
Indicadores	2007			2008			$\Delta \nabla$ 2008 vs. 2007
	PLAN	REAL	$\Delta \nabla$	Plan	REAL	$\Delta \nabla$	REAL
Ingresos Totales	10.186,00	9.445,11	-740,89	9.478,06	10.395,23	917,18	950,12
Ingresos en Divisa	9.830,20	8.284,13	- 1.546,07	8.426,40	9.223,64	797,24	939,51
Costos + Gastos Totales	9.502,40	9.219,58	-282,82	9.449,30	9.710,98	261,67	491,40
Costos + Gastos en Divisa	5.319,00	5.108,92	-210,08	5.008,51	5.313,08	304,57	204,16
Utilidades Totales	684,20	225,52	-458,68	28,75	684,26	655,51	458,74
Utilidades en Divisas	4.511,20	3.175,21	- 1.335,99	3.417,88	3.910,55	492,67	735,34
Habitaciones Ocupadas	103,00	95,92	-7,08	93,95	93,78	-0,17	-2,14
Porcentaje de Ocupación	64,80	65,54	0,74	64,18	64,06	-0,12	-1,48
Ing, Medio por Turistas Ext,	49,20	45,36	-3,84	47,07	51,13	4,05	5,77
Fuente: Información económica del Hotel (2007-2008)							

PASO 2. INVESTIGACIÓN DE LAS 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. Para más información ver anexo No 3 y 4.

Se determina 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 2)

Tabla: 2 Compras totales, porcentaje de productos nacionales y extranjeros, participación de los productos agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en los productos importados (Brisas 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, 382,891.82cuc.

DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS MPORTADOS.

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

CATEGORIAS	Brisas 2007	Porcentaje 2007	Brisas 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 (Ver Figura 1), 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 (Ver Figura 2).

Figura 1: Porciento acumulado de las compras por categorías de alimentos importados.

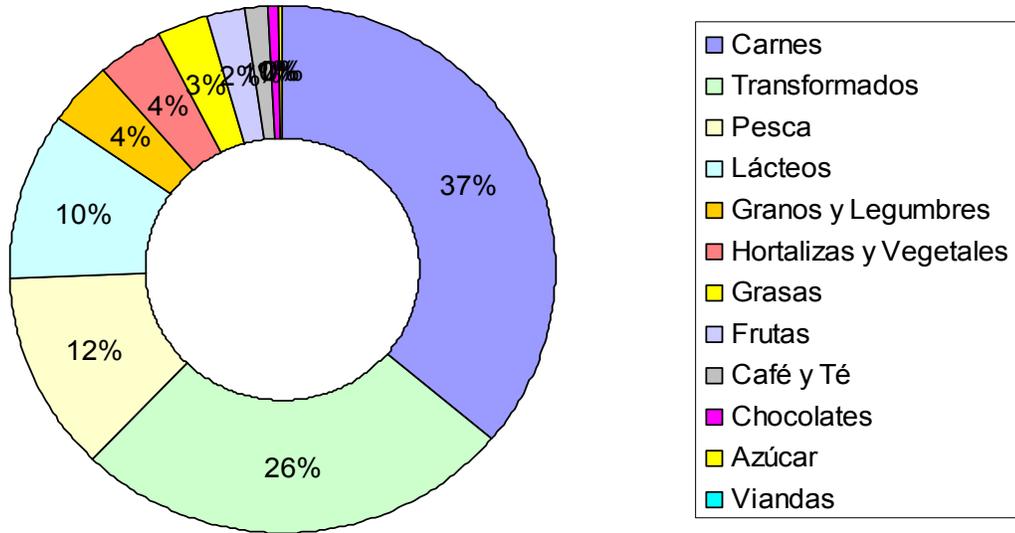
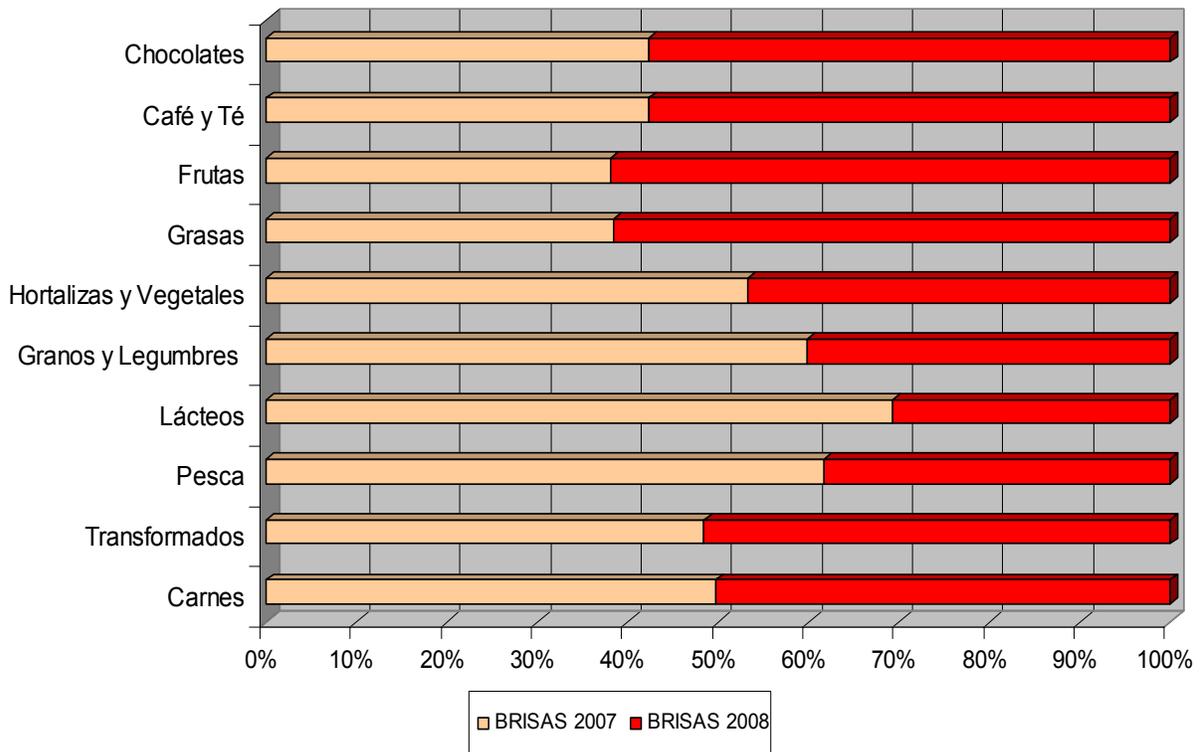


Figura 2: Porciento de compras por categorías durante los años 2007y 2008.



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

Tabla 4: Productos Cárnicos importados (Brisas 2007-2008)					
Carnes	BRISAS 2007	BRISAS 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.

Los proveedores de esta categoría son: Comercializadora ITH, Aseguramiento de Gaviota, INLOC, Oro Rojo, Comercializadora D, LEO, Empresa Pesquera, VIMA WORLD LTD, Empresa Pecuaria HNOS. SA.

Figura 3: Por ciento de compras de productos cárnicos (Brisas 2007-2008)

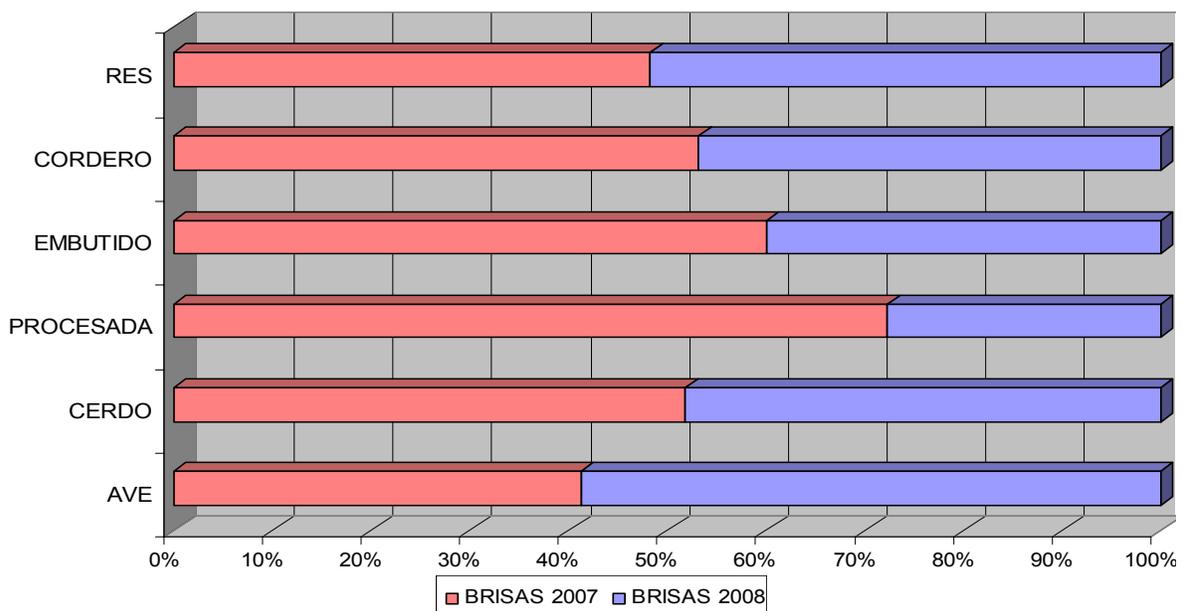
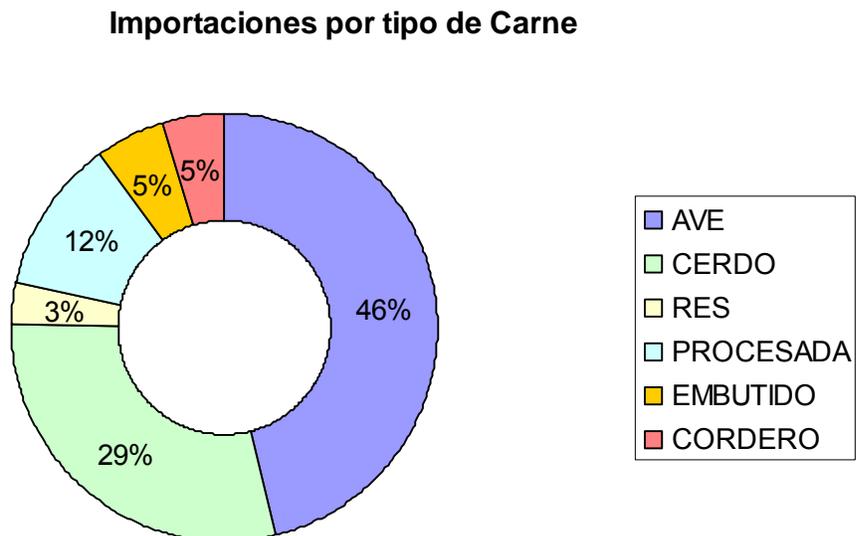


Figura 4: Porcientos de Cárnicos importados.



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 5: Productos Transformados importados (Brisas 2007-2008)

Transformados	BRISAS 2007	BRISAS 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 aumentó ligeramente, principalmente las importaciones de hortalizas, vegetales, granos y legumbres. El importe total de estos dos años fue de 360.264,44cuc.

Los principales proveedores de esta categoría son: Comercializadora ITH, INLOC, Comercializadora D, LEO, Aseguramiento de Gaviota, CIMEX Holguín, Emp. de

Conserva Vegetal, Emp. Cítricos Ciego de Ávila, Empresa de Conserva vegetal, Frutas Selectas Santiago de Cuba, Frutas selectas Holguín, Papas & CO, Hotel Miraflores, CIMEX Holguín, VIMA WORLD LTD.

Figura 5: Porciento de compras de productos Transformados (Brisas2007-2008)

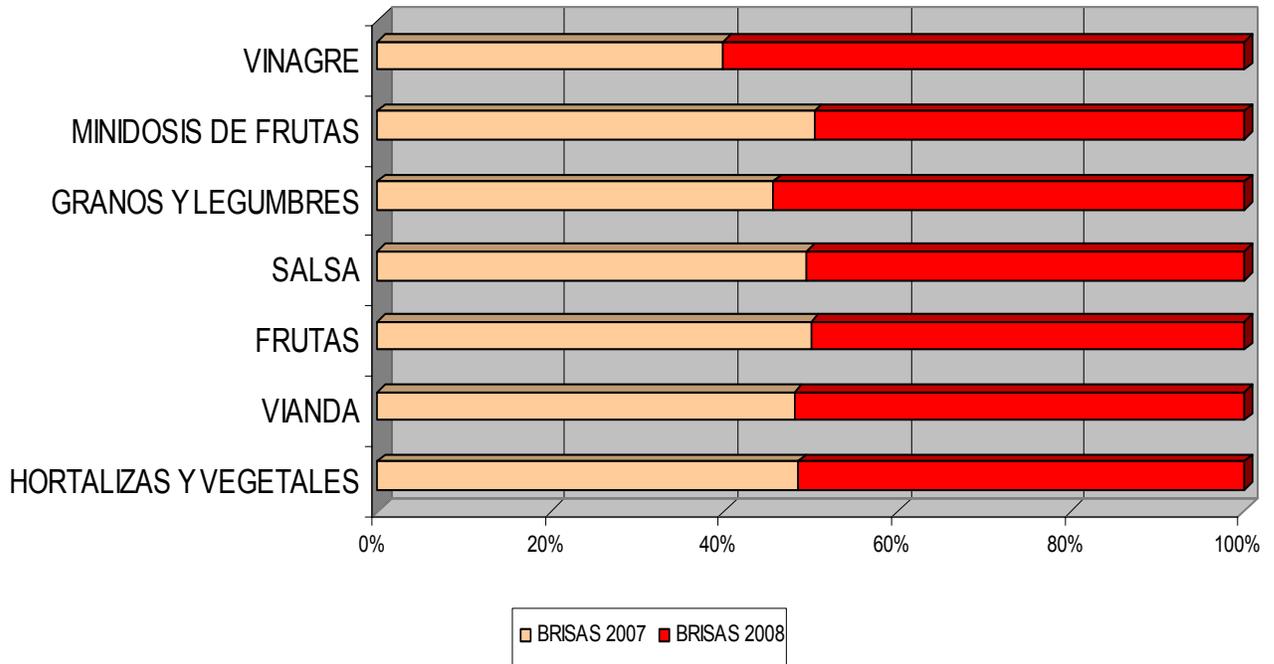
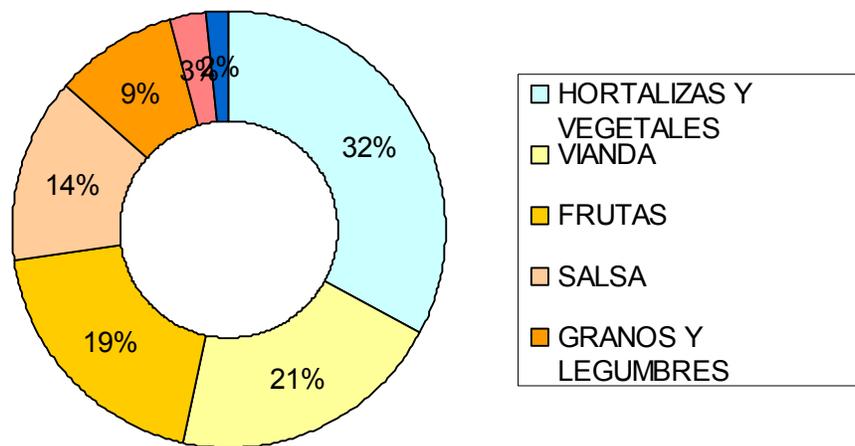


Figura 6: Porcientos de productos Transformados importados

Importaciones de Productos Transformados



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 (Brisas 2007-2008)

PESCA	BRISAS 2007	BRISAS 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.

Figura 7: Porciento de compras de productos de la Pesca (Brisas2007-2008)

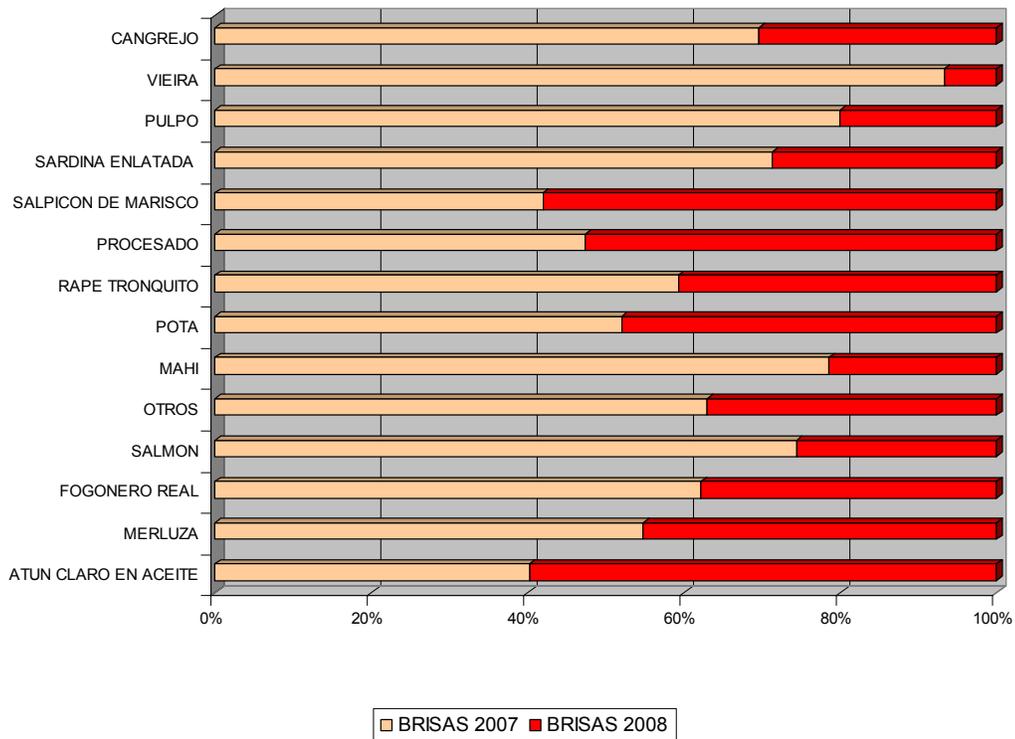
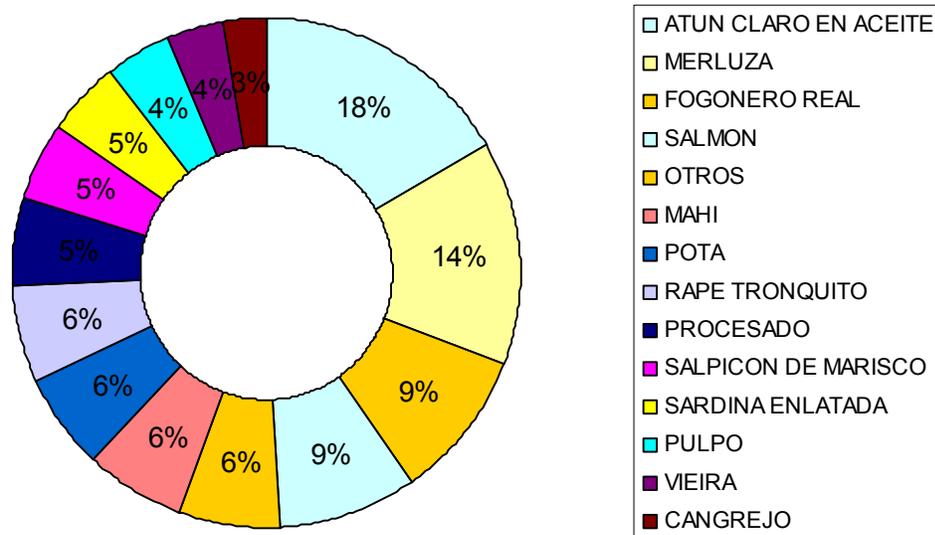


Figura 8: Porcientos de productos de la Pesca importados

Importaciones de Pesca



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 6: Productos Lácteos importados (Brisas 2007-2008)					
Lácteos	BRISAS 2007	BRISAS 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 51,127.5cuc el gasto por importaciones de productos lácteos, principalmente quesos y mantequillas, estos representan más del 95% del total con importe de 130,120.5cuc en los últimos dos años.

Los proveedores de esta categoría son: Comercializadora ITH, Aseguramiento de Gaviota, INLOC y Empresa de Productos Lácteos Holguín.

Figura 9: Porciento de compras de productos Lácteos (Brisas 2007-2008)

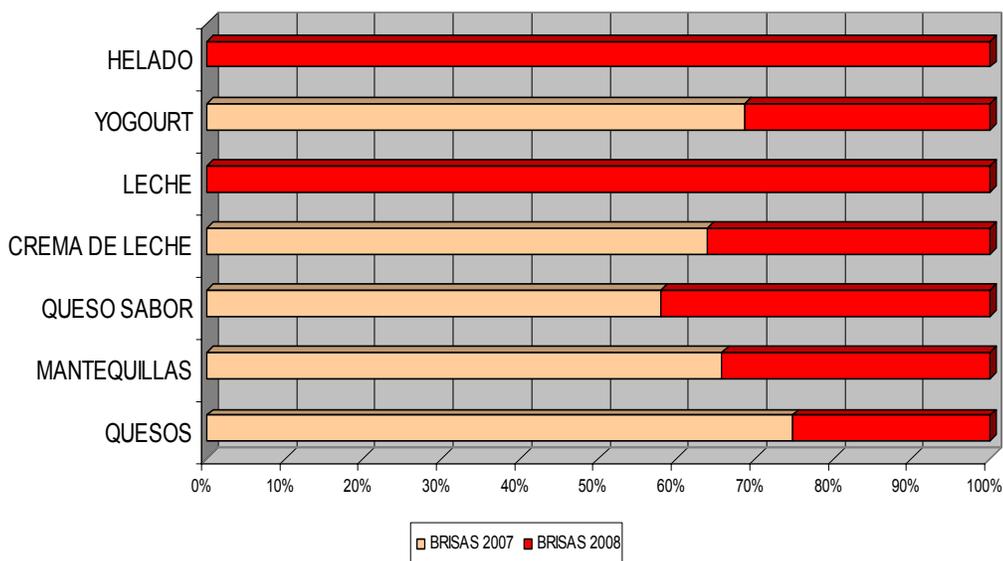
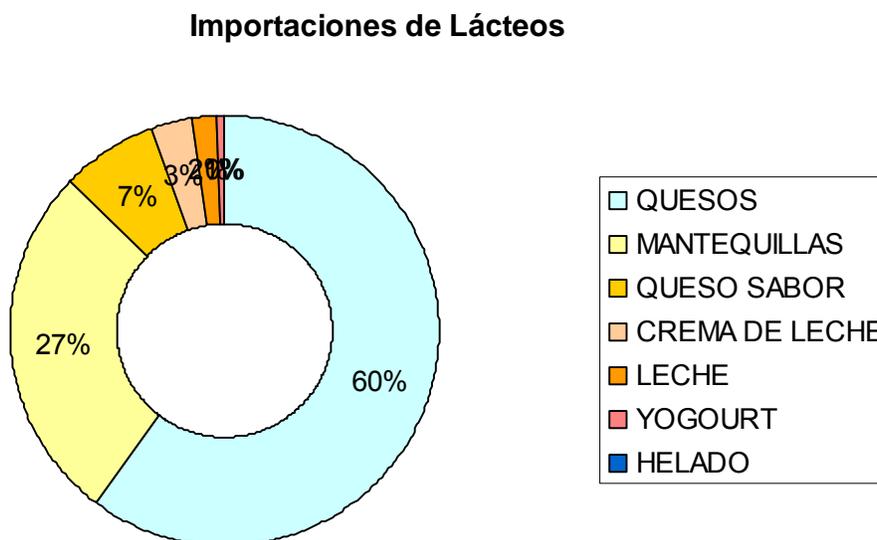


Figura 10: Porcentaje de productos Lácteos importados



ETAPA II: ESTUDIO DE LA ACTITUD DE LOS COMPRADORES Y DEL PERSONAL DE DIRECCION 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 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Basadas en las necesidades de información descritas en el paso anterior se diseñó una encuesta como instrumento de recopilación de información la misma se compone de doce preguntas cerradas, multiopciones y muestra en Anexos.

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 pasa 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 encuestado 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 forme 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, kechut, 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

4. ¿Podrían 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.

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

Atributo	Porcentaje	Porcentaje
	2007	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. Para un análisis detallado de la información acerca del resto de los atributos estudiados (ver Anexos # 9 y 13).

6. ¿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.

7. ¿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.

8. ¿Dónde se toma de 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. El desglose univariado de cada elemento se observa en los Anexos # 10 y 14.

9. 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	35.30	5,90

necesidades.		
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. Para un análisis detallado de la información (ver Anexos # 11 y 15).

10. Los principales obstáculos a 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 a 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. Para un análisis detallado de la información (ver Anexos # 12 y 16).

11. ¿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.

12. 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. RECOPIACIÓN DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Los datos asociados a las encuestas de satisfacción al cliente se encuentran en una búsqueda en la base de datos en el Departamento de Calidad (Ver Anexo # 17). 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 puntuación 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 (Restaurante la Turquesa, Restaurante El Zaguán, Restaurante La Tratoria, Restaurante El Patio y Cafetería La Parrilla). 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 encuestado 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	Coeficiente 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	Coeficiente 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.

La autora concluye la investigación en la **Etapas 3** de la Metodología propuesta en el Capítulo II, dando cumplimiento al Objetivo General y Tareas Específicas de la misma.



Conclusiones

CONCLUSIONES

1. Se cumplieron los objetivos de investigación satisfactoriamente.
2. Los productos de importación agrícolas, pecuarios, de la pesca y sus transformados en el Hotel Brisas Guardalavaca del grupo de turismo Cubanacán están reportando 655,731.53cuc que representa un 90,45% de las compras totales de alimentos importados, estas aumentaron 1,43% respecto al año 2007.
3. Las importaciones más representativas son las categorías de Cárnicos, transformados, Pesca y Lácteos; aunque las importaciones de estos últimos disminuyó considerablemente durante el año 2008.
4. El personal de dirección y del departamento de compras tienen una opinión favorable sobre la sustitución de importaciones, pero consideran que los productos nacionales **deben mejorar** para poder ganarse la preferencia. Plantean además que deben estar todas las condiciones técnicas-materiales creadas.
5. Los principales obstáculos para lograr la sustitución de importaciones son: Poca confianza en los proveedores nacionales existentes, falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional y las restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales.
6. Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que involucran los productos de importación.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Una estrategia de sustitución de importaciones debe estar orientada a la búsqueda de proveedores nacionales que sean capaces de proveer los productos de las categorías Cárnicos, Agroindustriales, Pesca y Lácteos siendo estos los de mayores importes reportados en el hotel.
2. Los proveedores nacionales deben ser capaces de cumplir con las cualidades siguientes: calidad de la oferta, disponibilidad constante de existencia, seriedad en el trabajo, productos con precios competitivos, comunicación constante, oportunidad de la entrega, exclusividad de la oferta.
3. La aplicación de la sustitución de importaciones no puede afectar la satisfacción de los clientes.
4. Continuar la profundización de este estudio para conocer las tendencias futuras que seguirán las importaciones de estos productos.



Bibliografia

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: M.s.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](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: MSc. 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. Beckman 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
22. <http://www.adelante.cu/noticias/27/10/26economía.Sustituir.php> Martes, 27 de Noviembre.
23. 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, Nr. 1. España. pp. 9-24.
24. CANEC (2008) Informe presentado al PCC acerca del proceso de revitalización del sector productivo en el municipio de Holguín. 3 de Abril. Holguín. Cuba.
25. Carrillo, G. (2008) Gestión participativa de planes de negocio campesinos. Metodología y uso. Equipo IC-Andes. Munduide. HEGOA. Bilbao. España.
26. CEPAL Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial, Santiago de Chile. 1994
27. CEPAL Revista No 2. Extraordinario.htm La CEPAL y la teoría de la industrialización.

28. CEPAL, A precios constantes de mercado, en dólares de 1980, *Anuarios Estadísticos*, Op. Cit.
29. CEPAL, *Estudio Económico de América Latina, 1972*, CEPAL, New York, 1974, pág. 11. Para las siguientes referencias véase también CEPAL, *Anuarios Estadísticos*, Op. Cit., diversos números.
30. 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.
31. Cochram, W. G. (1999). *Técnicas de muestreo*. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
32. Collins, S. (2003) The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Revista de Compras y Materias Empresariales* 3 #67 105 p. Octubre-Diciembre. España.
33. Córdova, J. L. (1990) *Introducción al Marketing*. Deusto. Bilbao. España.
34. Cuadras, C.M. (1991) *Métodos de Análisis Multivariante*. PPU. Barcelona.
35. Cuétara Sánchez, L. (2000). *Modelo de evaluación de empresa de transporte turístico: sucursal Veracruz Varadero*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
36. Cueva, J. (2007) *Comercialización en origen de frutas y hortalizas en fresco*. En *Revista de Distribución y Consumo* Marzo-Abril 2008.
37. Darden, W.R.; Reynolds, F.D. (1971) Shopping orientations and product usage rates. *Journal of Marketing Research*, Vol.8 (November). pp.505-509
38. Dayan, A. (1980) *El Marketing*. Editorial Oikos- Tau. Barcelona. España.
39. De la Nuez, Raúl. (2008) Cuba empeñada en sustituir importaciones de alimentos por altos precios. *Discurso de Febrero* 03.
40. Dillon, William R. Et al. (1993) *Investigación de mercados en un entorno de marketing*, 3^{ra} Edición, McGraw Hill / Interamericana de España, SA.
41. 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.

42. Enciclopedia del Turismo (2000) España.
43. 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: M.s.C Mirna Lazara González y M.s.C. Mayra Infante Nápoles. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
44. Escalona Moreno, I. (2006) Investigación de mercados <http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml> [Consulta: 10 Abril. 2007]
45. Evrard, Y. (2003). Le satisfaction des consommateurs état des recherches. Revue Française du Marketing, No. 174-175. Francia. pp. 53-65.
46. Evrard, Y; et al. (1993): Market. Études et recherches en marketing. Éditions Nathan.
47. Farell Villa, Juan. (2007) Busca Granma Sustituir Importación. La Damajagua Digital.mht publicado 11/10.
48. Ferran, M. (1997). SPSS para WINDOWS. Programación y Análisis Estadístico. Mc.Graw Hill.
49. Fichero Coordinado de Industrias Alimentarias, Agrarias y Forestales. En revista Distribución y Consumo 48 Septiembre-October.
50. 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: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
51. Friedman M. (1940) A comparison of alternative test of significance for the problem of rankings. *Ann Mat Stat* 1940; 11: 86-92.
52. 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.
53. 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, Nr. 1. España. pp. 25-38.

54. Gamez, M. (1997) El Análisis Económico Empresarial. Tesis en opción al título de Licenciada en Economía. Tutor: Lic. Eloy Marrero.
55. 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.
56. 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: M.s.C. Marcia Noda Hernández.
57. 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 Bloofield y Lic. Pedro Zayas Agüero.
58. 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.
59. García Vidal, G. (2007) Los procesos de pensamiento y otros métodos de solución de problemas. Monografía del Cursos Introducción a la Maestría del Programa de Maestría en Dirección del CEGEM. Holguín. Cuba.
60. [Gema Adanes, M. \(2004\) Cómo aplicar el "Brainstorming" para estimular la creatividad. gadanez@portaldelconocimiento.com](mailto:gadanez@portaldelconocimiento.com)
61. [Gestión de compras y aprovisionamiento, 2008. www.cegesti.org \(pdf\)](http://www.cegesti.org)
62. [Gestión de Compras y Justo a Tiempo, 2008. www.eie.fceia.unr.edu.ar \(Word\)](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar)
63. Giles, G. (1984) El Marketing. Editorial Edaf. Madrid. España.
64. Gómez Bezares, F. (1985) Cómo utilizar e interpretar la Estadística. Madrid: Ibérico.
65. 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: Msc. Mirna Lázara González Velázquez y M.s.C. Mayra Infante Nápoles.
66. Grande Esteban, I. & Abascal, E. (1996) Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. Madrid: ESIC.

67. Grau G. (1995) Metodología para la validación de cuestionarios. Medifam. 1995; 5(6).
68. Green, P y Frank, R. (1987) Investigación de Mercados. México: Limusa.
69. Hayes, Bob. E. (2000) Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona. España.
70. 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.
71. 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 M.S.c. Mirna L. González Velázquez.
72. Industria alimentaria. Microsoft® Student 2008 [DVD]. Microsoft Corporation, 2007.
73. Jiménez Díaz, Alain. (2007) Sustituir Importaciones Tarea Impostergable.mht publicado (viernes, 05 octubre)
74. Jiménez Díaz, Alain. (2007) La apuesta decidida de Cuba por cambiar su modelo económico. mht publicado (lunes, 02 septiembre)
75. Kaiser, H. F. (1958) The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor analysis. Psychometrika. No. 23.
76. Kendall MG. (1955) *Rank correlations methods*. 2th ed. Hafner. New Cork. USA.
77. Kinnear, Th. & Taylor, D. (1989) Investigación de Mercados. Bogotá: McGraw Hill.
78. Kotler, P. (1994). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. (8th. Edition) Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New York, USA.
79. Kotler, P. et. al. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Pearson Educación S.A. Madrid. España.
80. Lambin, J. J (1996). Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid. España.

81. Lambin, J.J. (1993): La recherche marketing, Ediscience. Luque, T. et al. (2000): Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados. Pirámide Madrid
82. [Larios Osorio, V. \(2003\) ¿Cómo hacer una encuesta? http://www.rppnet.com.ar/apuntesociales.htm](http://www.rppnet.com.ar/apuntesociales.htm)
83. 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: Dra.C. Marcia Noda Hernández.
84. Lerner, M. (1994) Métodos y procedimientos de Investigación de Mercados. Lima: CIUP.
85. 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: M.s.C Mirna Lazara González. Consultante: Dr.C. Gelmar García Vidal.
86. 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.
87. Luck, David J. Et al. (1962) Investigación y Análisis de Mercado. 3^{ra} Edición, Editorial Hispano Europa. 725 p.
88. Luque, T. (1997): Investigación de Marketing. Fundamentos. Ariel, Barcelona.
89. Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados: un enfoque práctico. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
90. Mallo Rodríguez, C. (1991) Contabilidad analítica. Costes, rendimientos, precios y resultados. 4^{ta} edición. Secretaria general Técnica. Centro de Publicaciones. Madrid. España. p. 891.
91. Marcos Pujol, J.; Sansa Brinquis, P. (2007) Comercialización mayorista de productos Pesqueros en España. En revista Distribución y Consumo 21 Marzo-Abril.
92. Martín Cerdeño, V. J. (2005a) Consumo de frutas frescas en España. En revista Distribución y Consumo 41 Julio-Agosto. Universidad Complutense De Madrid.

93. Martín Cerdeño, V. J. (2005b) Consumo de hortalizas frescas en España. Principales características. En revista Distribución y Consumo 178 septiembre-octubre. Universidad Complutense de Madrid.
94. Martín Cerdeño, V. J. (2006a) Consumo de arroz. Principales características. En revista Distribución y Consumo Marzo-Abril 72. Universidad Complutense de Madrid.
95. Martín Cerdeño, 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.
96. Martín Cerdeño, V. J. (2007a) Consumo de café infusiones. En revista Distribución y Consumo 102 Septiembre-Octubre. Universidad Complutense de Madrid.
97. Martín Cerdeño, V. J. (2007b) Consumo de carne y productos cárnicos. Principales características. En revista Distribución y Consumo 5 Julio-Agosto. Universidad Complutense De Madrid.
98. Martín Cerdeño, V. J. (2007c) Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos. Principales características. En revista Distribución y Consumo 10 septiembre. Universidad Complutense De Madrid.
99. Martín González, Mariela y Pérez Sáez, Dora (2007). "Viaje al Centro de la tierra" domingo 16 de diciembre. Juventud Rebelde digital@ y rebelde.cip.cu
100. 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: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta y Dra.C. Lic. Israel Mayo Parra.
101. Martínez, R. (1996). *Psicometría. Teoría de los test psicológicos y educativos*. Editorial Síntesis. Madrid. España.
102. Massons J. (1999) Finanzas para profesionales de marketing y ventas. 2^{da} edición, Ediciones Deusto SA. Bilbao.
103. [Matos Rodríguez H. \(2008\), Síntesis del comportamiento del turismo en Cuba.](http://matosrodriguez.h.2008)
<http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/libroweb/webturismo>

104. Síntesis del comportamiento del turismo en Cuba.
105. McDaniel, C. & Gates, R. (1999) Investigación de Mercados Contemporánea. México: Thomson.
106. 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.
107. Miquel, S. & Bigné, et al (1999) Investigación de Mercados. Madrid: McGraw Hill.
108. Molina, A. et. al (2006) Marketing de relaciones en la distribución comercial. Revista Distribución y Consumo. Noviembre - Diciembre 2006. España.
109. 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.
110. 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.
111. Ortega Martínez, E. et al. (1990): Manual de investigación comercial, Pirámide, Madrid.
112. 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.
113. Peña Sánchez de Rivera, Daniel. (1992) Estadística Modelos y Métodos. Tomo I. 2^{da} Edición. Editorial Alianza.
114. Pupo Vega, A. (2006) Metodología para la reestructuración de la orientación hacia el mercado de Transgaviota S.A Hg. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Tutor: Dr.C. Gelmar García Vidal.

115. Quiñones Medina, M.; Almira Pérez Y. (2007) Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista “La 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.
116. Rojas Soriano, R. (1991) Guía para realizar investigaciones de mercado. Mc Graw-Hill. México.
117. Sánchez Carrión, J.J. et al. (1984): Introducción a las Técnicas de Análisis Multivariable Aplicadas a las Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
118. Santesmases Mestre, M. (2001): Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Ed Pirámide. Madrid.
119. Santesmases, M. (1994) Marketing, conceptos y estrategias. Ediciones Pirámides. Madrid. España.
120. Soler, P.; Perdiguier, A. (1992): Prácticas de la investigación de mercados, Ed. Deusto.
121. The World Bank, *World Debt Tables*, 1991–1992, Washington D.C., 1991, p. 136.
122. Visauta, B. (1998) Análisis Estadístico con SPSS para WINDOWS (Vol. II. Análisis Multivariante). McGraw Hill.
123. Weiers, R. (1986) Investigación de Mercados. México: Prentice Hall.
124. Weirich, H. (1990) Excelencia Administrativa: Productividad mediante administración por objetivos. EMPES. La Habana. Cuba.
125. Zaltman, G. y Burger, Ph. (1980) Investigación de Mercados. Barcelona: Hispano Europea.
126. Zayas, E. (1994) Método General de Solución de Problemas. Separata No.04. ISTH. Holguín. Cuba.
127. Zikmund, W. (1998) Investigación de Mercados. México: Prentice Hall.

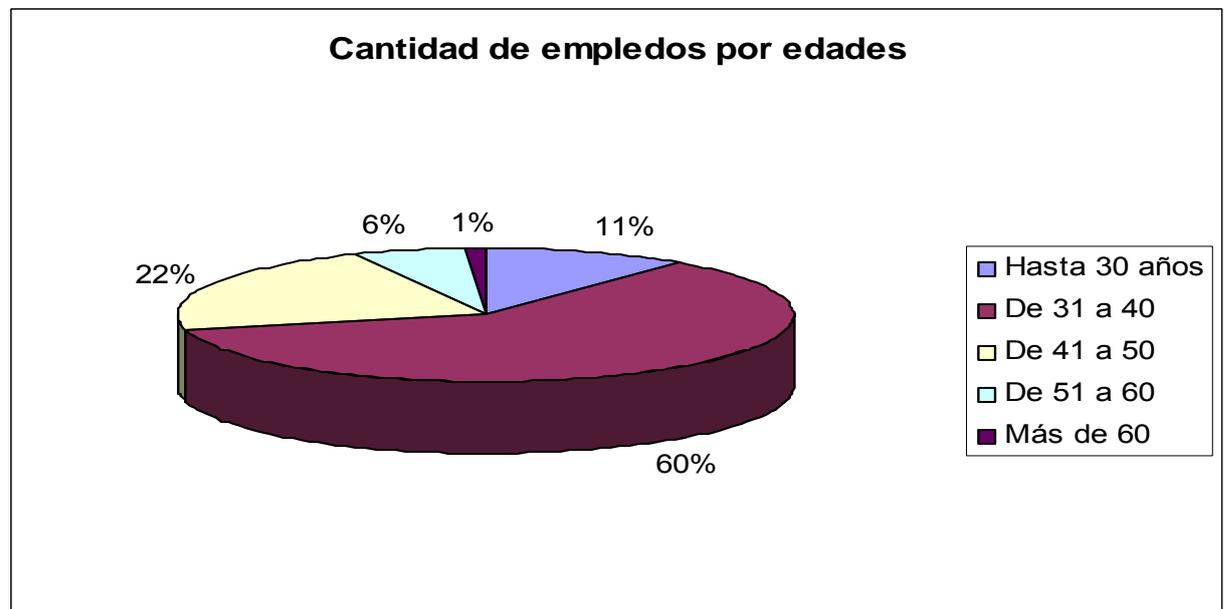
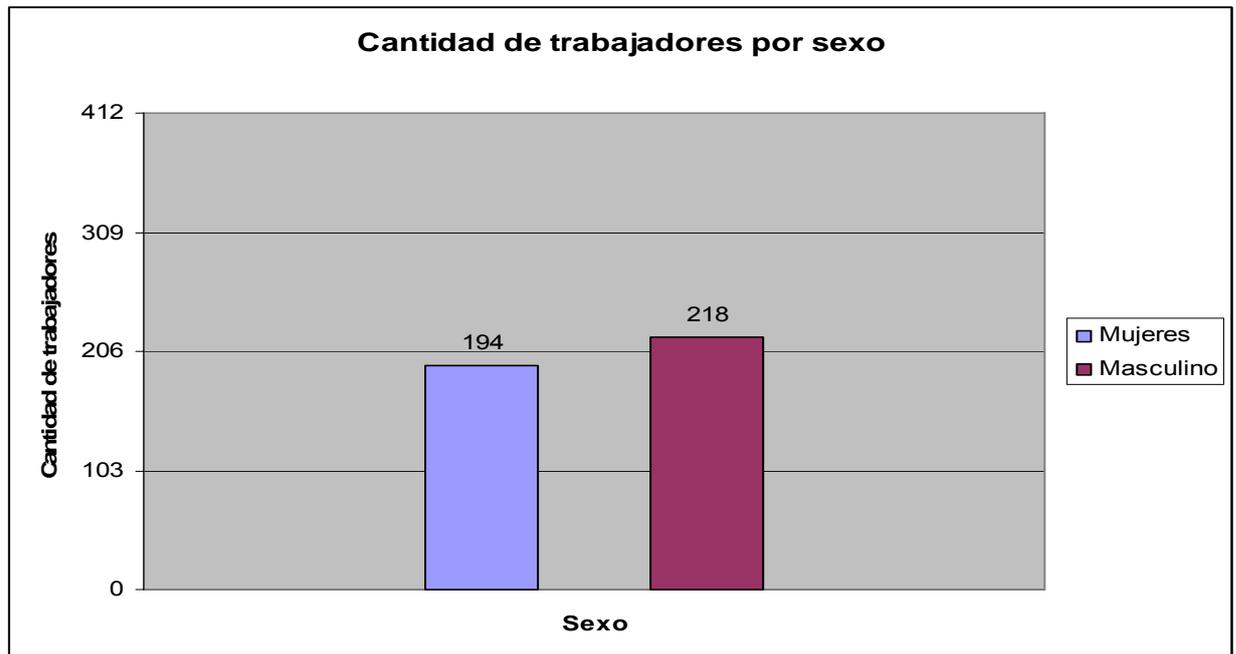


Anexos

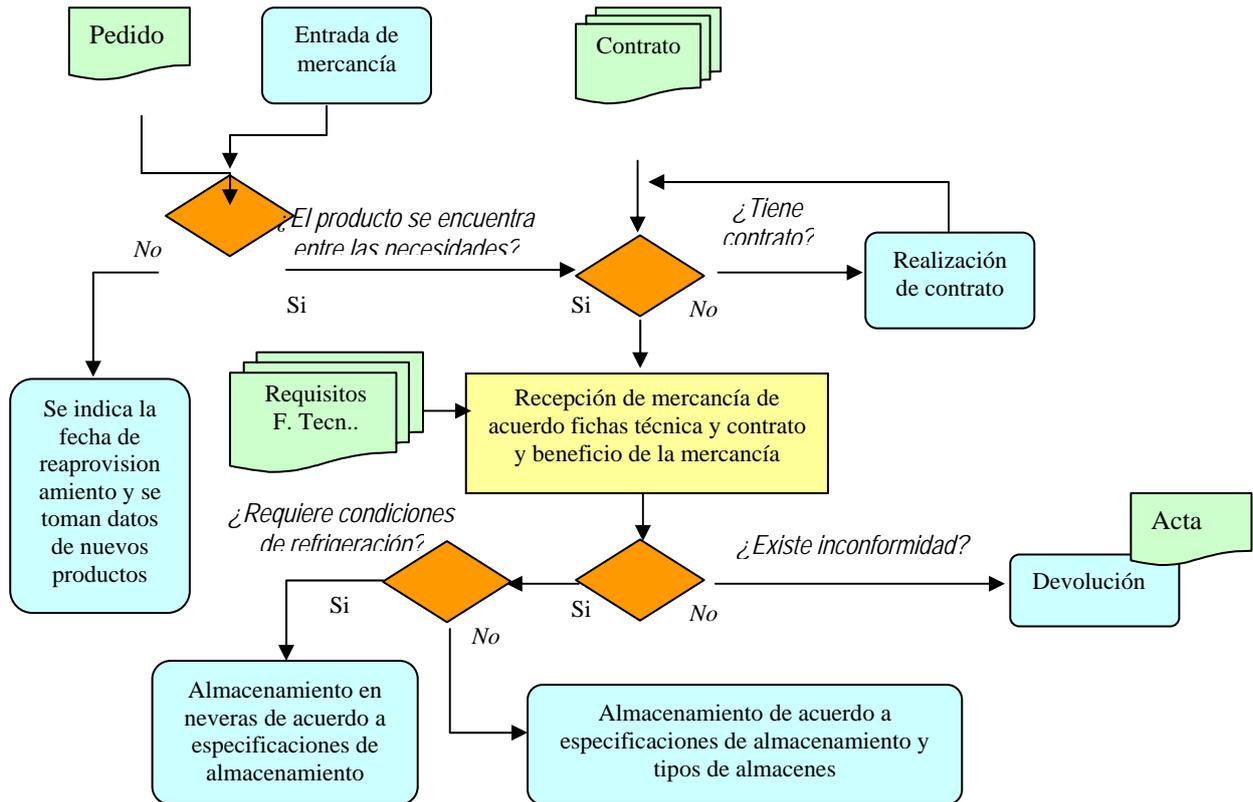
Anexo No 1: Resumen de plantilla por áreas y categoría.

Áreas	Dirigente	Obrero	Servicio	Técnico
Acua Bar	0	0	1	0
Administración	2	2	0	4
Ama de llaves	1	0	37	0
Ama de llaves (Villa)	0	0	38	0
Animación y Recreación	1	5	7	8
Aseguramiento y almacén	1	2	8	1
Capacitación	0	0	0	1
Cocina	1	88	0	0
Coffee Lobby Bar	0	0	6	0
Comercial	1	0	0	11
Control Económico	1	0	0	7
Discoteca	0	0	6	0
Lavandería	0	3	1	0
Lobby Bar La Tinaja	0	0	10	0
Mantenimiento	1	33	2	2
Parrillada	0	0	16	0
Recepción	1	0	12	1
Recepción Villa	0	0	8	0
Recursos Humanos	1	0	0	4
Restaurante El Patio	0	0	4	0
Restaurante El Zaguán	1	3	27	0
Restaurante Buffet	0	3	31	0
Restaurante Especializado	0	0	6	0
S. Interna	1	0	0	1
Totales	13	139	220	40

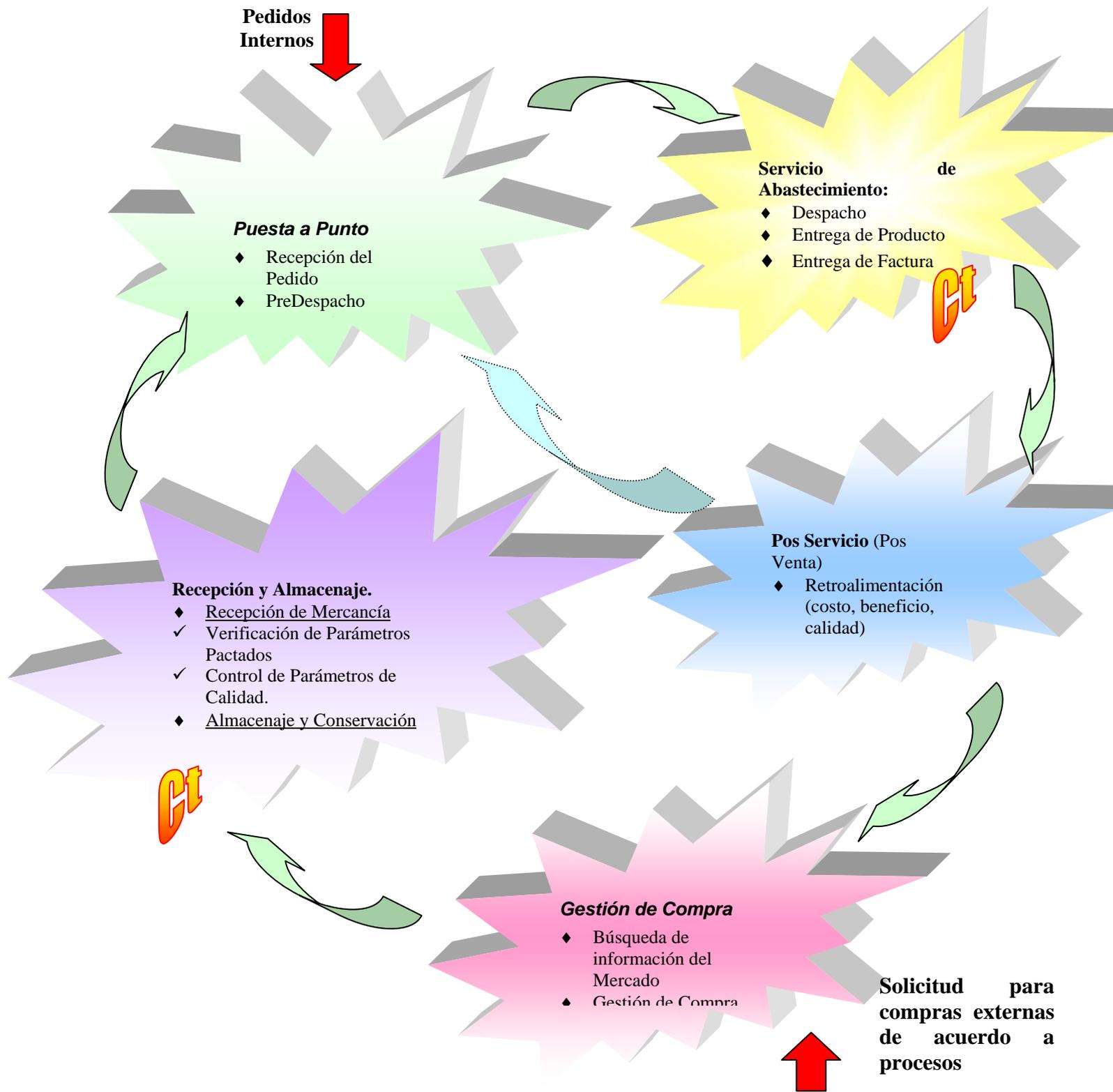
Anexo No 2: Cantidad de trabajadores por sexo y por edades



Anexo No 3: Proceso de recepción y almacenaje de mercancías



Anexo No 4: Proceso organizativo de aseguramiento



Anexo No 5: Breve descripción de las categorías utilizadas para el análisis de los productos importados.

CARNE

Carne, alimento nutritivo que proviene de las partes comestibles de mamíferos



domésticos como el ganado vacuno, los corderos, las ovejas, las cabras y los cerdos. El término carne se aplica también a las partes comestibles de las aves de corral (carne blanca) y de las aves y mamíferos silvestres (caza) así como a las partes de otros animales como crustáceos y reptiles.

La carne es un alimento nutritivo que contiene gran cantidad de aminoácidos esenciales en forma de proteínas. La carne contiene también vitaminas del grupo B, hierro, fósforo y calcio. Ciertas carnes, especialmente el hígado, contienen vitaminas A y D.

La carne contiene un 20% de proteína, 20% de grasa y 60% de agua. Las vísceras son fuentes ricas en vitaminas y minerales.

PESCA

La pesca es fundamentalmente marina, pero también se lleva a cabo en los



grandes lagos y ríos. Se pescan dos tipos de peces: los de aguas superficiales y los de aguas profundas. Los primeros suelen migrar con las estaciones y se desplazan en grandes bancos; es el caso del atún, el salmón, la anchoa, la sardina y el arenque. Los de aguas

profundas frecuentan los fondos del océano y son menos gregarios; buenos ejemplos son el bacalao, el halibut, el lenguado, el eglefino o la platija. El pescado contienen un alto porcentaje de proteínas, y los aceites de algunos de ellos son ricos en vitaminas D y A. Los invertebrados son muy abundantes en el océano,

pero sólo representan un pequeño porcentaje en el peso de las capturas; se pescan fundamentalmente en aguas poco profundas. Las especies de mayor importancia comercial son las ostras, los crustáceos y los moluscos, como las langostas, los cangrejos, los camarones y los calamares o pulpos.

LÁCTEO

Los productos lácteos como la leche y sus derivados (queso, yogur y mantequilla)



contienen muchas proteínas. Además de proporcionar otros nutrientes, estos alimentos son muy ricos en calcio, un mineral muy importante para huesos y músculos. La leche también es rica en vitaminas pero no contiene hierro y, si es pasteurizada, carece de

vitamina C.

HORTALIZAS Y VEGETALES

Hortalizas son fuentes valiosas de vitaminas, minerales como el sodio, cobalto,



cloro, cobre, magnesio, manganeso, fósforo y potasio. La celulosa de las hortalizas, casi imposible de digerir, proporciona el soporte necesario para hacer pasar la comida por el tracto digestivo.

El caroteno es un carotenoide presente en alimentos como la zanahoria, el brécol, la calabaza, las espinacas o la col. Nuestro organismo necesita carotenos para obtener

vitamina A por su riqueza en hierro y vitaminas, las Hortalizas y Vegetales como la zanahoria tiene propiedades antianémicas y resulta un remedio eficaz contra cualquier estado de agotamiento físico, al ser fuente natural de betacaroteno o provitamina A, entre otras propiedades medicinales.

Las hortalizas y vegetales han ido consiguiendo una imagen de alimentos saludables, consonante con los hábitos de alimentación de un grupo importante de la población.

FRUTAS

Frutas son muy ricas en hidratos de carbono. Además, aportan vitaminas, agua y fibra.



Los frutos se consumen crudos, cocidos, enlatados o conservados mediante distintas preparaciones. Los hidratos de carbono, que incluyen almidones y azúcares, constituyen el principio nutritivo dominante. Cítricos y fresas son fuentes

primordiales de vitamina C, y casi todos los frutos contienen cantidades considerables de vitaminas A y B. El contenido vitamínico merma de forma drástica durante el almacenamiento y el transporte de los frutos frescos, pero se conserva bien en los congelados. La propiedad que tienen muchos de formar mermeladas se debe a la pectina, un importante hidrato de carbono.

En general, los frutos contienen la nuez, que encierran grandes cantidades de grasa.

Aunque la porción comestible de los frutos tiene una cantidad de cenizas (residuo inorgánico) pequeña, aportan una parte sustancial de los minerales esenciales de la dieta humana. Los frutos secos o evaporados contienen una proporción mucho más alta de elementos nutritivos que los frescos, pues la evaporación los concentra.

GRANOS Y LEGUMBRES

Grano, nombre común del fruto de ciertos cereales de la familia de las gramíneas.



Este fruto, que parece una semilla, es la principal fuente de hidratos de carbono de la dieta humana en todo el mundo. Los granos más cultivados son cebada, maíz, avena, arroz, centeno y trigo. También son importantes el mijo, el sorgo y el arroz silvestre. Con frecuencia se describen como granos varias plantas que no

pertenecen a la familia de las gramíneas, como el alforfón (Poligonáceas), el lino y la soja (soya), que es una leguminosa.

Leguminosas, nombre común de un grupo de plantas muy numeroso, que incluye unas 17.000 especies, antes considerado como una única familia y en la actualidad identificado con el orden de las Fabales. Las leguminosas tienen una gran importancia desde el punto de vista económico ya que incluyen muchas especies que se utilizan como alimento, por ejemplo el guisante (chícharo), la judía (frijol) o el maní; otras que son productoras de aceite, como la soja (soya); algunas de interés forrajero como el trébol y la alfalfa o especies ornamentales como la glicina o la falsa acacia.



Los granos de las leguminosas son ricos en proteínas y contienen prácticamente todos los aminoácidos esenciales para el hombre y los animales. Por ello se emplean en ambas alimentaciones, con la peculiaridad de que aportan más proteínas que la carne y el pescado, a igualdad de pesos. En la alimentación humana se emplean como legumbres: garbanzos, lentejas, judías (alubias), guisantes y habas, así como algunas legumbres locales, propias de cada país. Las legumbres son capaces de proporcionar proteínas de forma más concentrada que otros vegetales.

GRASAS

Grasas y aceites o Triglicéridos, grupo de compuestos orgánicos existentes en la naturaleza que consisten en ésteres formados por tres moléculas de ácidos grasos y una molécula del alcohol glicerina. Son sustancias aceitosas, grasientas o cerosas, que en estado puro son normalmente incoloras, inodoras e insípidas. Las grasas y aceites son más ligeros que el agua e insolubles en ella; son poco solubles en alcohol y se disuelven fácilmente en éter y otros disolventes orgánicos. Las grasas son blandas y untuosas a temperaturas ordinarias, mientras que los aceites fijos (para distinguirlos de los aceites esenciales y el petróleo) son líquidos.



Las grasas son importantes en la dieta como fuente de energía, ya que producen 9 kcal por gramo. Las líneas nutricionales recomiendan no ingerir más del 30% de energía a través de las grasas. La grasa es importante para la absorción de las vitaminas liposolubles, A, D, E y K, así como para el β -caroteno. Gran parte del sabor de los alimentos está contenido en la grasa. Todos son muy ricos en grasas.

TRANSFORMADOS

De un tamaño más o menos similar es el sector de frutas y verduras, en el que los



productos pueden no haber sufrido ninguna alteración o estar enlatados, congelados, refrigerados o fritos.

Dedicamos aproximadamente un 10% de nuestros gastos a la compra de azúcar, confituras, mermeladas y productos de confitería y repostería, cuyo elevado

contenido en azúcar y el correspondiente bajo contenido en agua contribuye a su conservación, a menudo durante varios meses.

Éstos venden toda la gama imaginable de alimentos, desde frutas y verduras frescas a una cómoda variedad de comidas precocinadas,

CHOCOLATE

El chocolate es una valiosa fuente de carbohidratos, grasas, proteínas, vitaminas



y minerales. A menudo se emplea como fuente de energía rápida. El chocolate con leche, al que se añade mantequilla de cacao, es uno de los más populares. Hay distintas clases de chocolate dependiendo de la cantidad de cacao, manteca de cacao, leche y azúcar que

contengan.

CAFÉ Y TÉ

El consumo del café aumenta la tensión arterial, estimula el sistema nervioso central, promueve la formación de orina e incrementa la actividad del corazón y los pulmones. Estos efectos fisiológicos del café se deben a la cafeína



El té es un estimulante aromático que contiene varios polifenoles, aceites esenciales y cafeína. La concentración media de cafeína oscila entre el 2,5 y el 4%, frente a sólo el 1,5% presente en el café.

Anexo No 6: Productos de importación por categorías (Brisas 2007)

CÁRNICO

Volúmenes y valores de los productos cárnicos ingresados al Hotel en el año 2007:

Carne	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	acumulado
AVE	KGS	61518.07	1.84	94974.05	38.25	38.25
CERDO	KGS	25463.52	2.97	75352.44	30.35	68.59
PROCESADA CAJ		3063.24	16.60	41973.82	16.90	85.50
EMBUTIDO	KGS	8126.18	2.41	15876.58	6.39	91.89
CORDERO	KGS	1870.29	6.86	12518.53	5.04	96.93
RES	CAJ	956.96	7.30	7620.86	3.07	100.00
TOTAL		97935.01		248316.27	100.00	

De los productos de importación de la categoría Cárnicos el 80% recae en carnes de Ave (pollo y pavo), Cerdo (carne fresca y ahumados) y Procesadas (hamburguesas y croquetas).

El volumen total de los productos de importación del rubro cárnico acumulado durante el año 2007 asciende a 248,316.27cuc. Los Cárnicos se reciben fundamentalmente de Estados Unido, Canadá, y Brasil. Algunas como las carnes de Res se reciben Uruguay y Argentina.

PESCA

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones de la Pesca ingresaron al hotel durante el año 2007.

Pesca	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
MERLUZA	KGS	3683.90	2.87	10639.39	10.01	10.01
ATUN CLARO EN ACEITE	LTA	2424.00	3.80	9187.88	8.65	18.66
SALMON	KGS	970.96	15.38	9024.59	8.49	27.15
FOGONERO REAL	KGS	1498.00	4.91	7905.25	7.44	34.59
MAHI	KGS	804.24	8.43	6821.36	6.42	41.01
OTROS	KGS	680.95	10.73	5552.07	5.22	46.23
RAPE TRONQUITO	KGS	1024.00	4.88	4933.23	4.64	50.88
SARDINA ENLATADA	LTA	947.00	4.97	4714.41	4.44	55.31

VIEIRA	KGS	247.00	17.74	4614.14	4.34	59.66
PULPO	KGS	745.16	7.10	4494.32	4.23	63.89
POTA	KGS	1159.23	4.04	4384.68	4.13	68.01
PROCESADO	CJA	95.00	38.58	3539.09	3.33	71.34
SAN JACOBO	UNO	721.00	4.26	3059.13	2.88	74.22
GULA DEL NORTE	CAJ	192.00	27.53	2904.63	2.73	76.95
SALPICON DE MARISCO	KGS	550.00	5.07	2790.76	2.63	79.58
CANGREJO	KGS	230.92	14.44	2687.46	2.53	82.11
OSTRA	KGS	285.00	9.07	2531.99	2.38	84.49
MEJILLÓN	KGS	280.00	8.53	2388.15	2.25	86.74
ATUN	KGS	310.91	10.63	2154.05	2.03	88.77
JUREL	KGS	1100.00	1.44	1633.60	1.54	90.30
CALAMAR	KGS	572.00	3.73	1556.45	1.46	91.77
REY	KGS	360.00	4.29	1544.45	1.45	93.22
CAMARON	UNO	171.00	11.54	1332.07	1.25	94.48
PERCA	KGS	120.00	8.50	1020.00	0.96	95.44
TILAPIA	KGS	180.00	5.37	967.22	0.91	96.35
MUSLITO DEL MAR	CAJ	120.00	7.00	840.00	0.79	97.14
PEZ ESPADA	KGS	120.00	6.89	826.80	0.78	97.91
EPERLANOS	CAJ	110.00	7.19	808.61	0.76	98.68
ALMEJA RUBIA	KGS	90.00	7.55	722.39	0.68	99.36
BUEY DEL MAR	KGS	30.00	10.64	319.17	0.30	99.66
SARDINA	KGS	60.00	3.33	199.89	0.19	99.84
ANCHOA EN ACEITE	LTA	100.00	1.66	165.74	0.16	100.00
TOTAL		19982.27		106262.96	100.00	

De los productos de importación de la categoría Pesca el 80%, excluyendo una gama diversa de pescados la cual no tendría sentido clasificar por separado, recae en Moluscos, Atún, Merluza y Salmón. El volumen total de las importaciones de la Pesca acumuladas durante el año 2007 asciende a 106,262.96cuc. La mayoría de los enlatados de la Pesca son provenientes Méjico y Argentina.

LÁCTEO

Volúmenes y valores de las importaciones de productos lácteos ingresados al hotel.

Lácteos	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
QUESO	KGS	12948.08	5.45	62692.16	65.03	65.03
MANTEQUILLA	CJA	1649.00	27.07	24638.78	25.56	90.58
QUESO SABOR	UNO	400.00	15.12	5960.17	6.18	96.77
CREMA DE LECHE	POT	960.00	2.72	2576.74	2.67	99.44
YOGOURT	PMO	1848.00	0.28	540.24	0.56	100.00
TOTAL		17805.08		96408.08	34.97	

De los productos de importación de la categoría Lácteos el 80% recae en lo fundamental en los Quesos (GOUDA y MOZARELLA RALLADO).

El volumen total de las importaciones del rubro Lácteo acumuladas durante el año 2007 asciende a 96,408.08cuc. Los Lácteos como el Queso la mayoría son provenientes de Holanda y Alemania, la Mantequilla mayormente de Alemania. Así como las Crema de Leche y el Yogurt de Italia.

HORTALIZAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Hortaliza ingresados al hotel:

Hortalizas y vegetales	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ZANAHORIA	KGS	5080.00	2.38	11692.52	41.53	41.53
CEBOLLA	KGS	4234.00	1.46	6111.96	21.71	63.24
COL	KGS	2089.00	2.41	3667.39	13.03	76.27
BROCOLI	KGS	1010.00	2.91	2915.44	10.36	86.62
AJO	KGS	761.00	1.57	1193.43	4.24	90.86
COLIFLOR	KGS	480.00	2.07	1036.58	3.68	94.54
APIO	UNO	69.00	6.53	473.42	1.68	96.22
REMOLACHA	KGS	285.00	1.25	388.13	1.38	97.60
HONGOS	UNO	26.00	18.66	365.50	1.30	98.90
BROTOS DE AJO	UNO	66.00	4.31	284.78	1.01	99.91
ACELGA	KGS	20.00	1.22	24.40	0.09	100.00
TOTAL		14120.00		28153.55	100.00	

De los productos de importación de la categoría de Hortalizas más del 80% recae en la Zanahoria, Cebolla y la Col. El volumen total de las importaciones del rubro de Hortalizas acumuladas durante el año 2007 asciende a 28,153.55cuc. La mayoría de las Hortalizas provienen de México y Estados Unidos.

FRUTAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Frutas ingresados al hotel:

Frutas	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ACEITUNAS		1760.00	5.70	7629.99	63.91	63.91
MANZANAS	CAJ	839.00	8.47	2734.55	22.91	86.82
PERA	KGS	18.00	38.78	698.09	5.85	92.67
PASAS	UNO	99.00	4.01	396.90	3.32	95.99
SECAS		56.00	9.48	323.45	2.71	98.70
PIMIENTA	PQT	30.00	5.14	154.99	1.30	100.00
TOTAL		2802.00		11937.98	100.00	

De los productos de importación de la categoría de Frutas el 80% recae en las Aceitunas, y las Manzanas. El volumen total de las importaciones del rubro de Frutas acumuladas durante el año 2007 asciende a 11,937.98cuc. Estas provienen fundamentalmente de California, Estados Unidos.

LEGUMBRES Y GRANOS

Volúmenes y valores de las importaciones de ingresados al hotel durante el año 2007

Granos y Legumbres	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ARROZ	KGS	11389.00	1.37	7218.20	21.86	21.86
DERIVADOS DEL TRIGO	SCO	626.00	10.15	6341.90	19.20	41.06
JUDIAS VERDES	KGS	2960.00	2.18	6442.50	19.51	60.57
MAIZ	KGS	2356.00	2.83	6252.25	18.93	79.50
GUISANTES	KGS	2207.00	2.97	6169.04	18.68	98.19
FRIJOL NEGRO	KGS	491.00	0.70	341.70	1.03	99.22
DERIVADOS DEL MAIZ	KGS	250	1	180	0.55	99.77
TRIGO	CJA	50.00	1.55	77.24	0.23	100.00
Total		20329.00		33023.15	100.00	

De los productos de importación de la categoría de Legumbres y Granos el mayor porcentaje recae en el Arroz. Las adquisiciones de los Legumbres y Granos se realizaron principalmente de los Estados Unidos y la mayoría de los Granos son provenientes de España. Esta clasificación cuenta con un importe total de 33,023.15cuc.

GRASAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Grasas ingresados al hotel.

Grasas	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ACEITE	UNO	557.00	20.61	11839.91	73.06	73.06
MANTECA MULTIUSO	KGS	1520.00	1.47	2157.14	13.31	86.37
MANTECA MARGARINA	KGS	760.00	1.81	1374.42	8.48	94.85
ACEITE OLIVA	PMO	25.20	33.01	834.32	5.15	100.00
TOTAL		2862.20		16205.79	100.00	

De los productos de importación de la categoría de las Grasas el 80% recae en el Aceite y la Manteca Multiusos. Estas aportaron un volumen total de 2,862.20 unidades reportando un importe de 16,205.79cuc. Los Aceites provienen fundamentalmente de Brasil y Argentina y en el caso del Aceite de Oliva de España. Las Mantecas de Estados Unidos y Méjico.

TRANSFORMADOS

Volúmenes y valores de las importaciones Agroindustriales ingresados al hotel:

Transformados	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
HORTALIZAS Y VEGETALES		15312.00	4.27	57312.30	32.81	32.81
VIANDA	KGS	3093.00	17.09	35713.84	20.45	53.26
FRUTAS		10959.00	5.36	34717.03	19.88	73.13
SALSA		17698.00	2.67	24293.84	13.91	87.04
GRANOS Y LEGUMBRES		4627.00	3.23	14954.43	8.56	95.61
MINIDOSIS DE FRUTAS	CJA	287.00	18.54	5286.05	3.03	98.63
VINAGRE	PMO	1839.00	3.04	2390.17	1.37	100.00
TOTAL		53815.00		174667.65	100.00	

De los productos de importación de la categoría Transformados el 80% recae en las Hortalizas (cebolla, pepino, remolacha, zanahoria, tomate), Frutas (cerezas, coco, ciruela, piña, limón, mango, naranja), Viandas (papa) y Vegetales, con un importe total de esta categoría de 174,667.65cuc. Proveniente de varios países como España, China y Estados Unidos. Estos productos vienen fundamentalmente en conserva, almíbar o curtidos y se mencionan sólo aquellos que se cultivan o pueden cultivarse en Cuba.

CHOCOLATE

Volúmenes y valores de las importaciones de Chocolates ingresados al hotel:

Chocolate	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
CONFITURAS		270.00	13.76	2072.99	44.14	44.14
SIROPE	PMO	393.00	3.62	1409.28	30.01	74.16
CHOCOLATE AMARGO	UNO	11.00	54.34	645.52	13.75	87.90
CHOCOLATE CON LECHE	CAJ	14.00	42.19	568.13	12.10	100.00
TOTAL		688.00		4695.91	100.00	

Los productos de importación de la categoría de las Chocolate son equivalentes a 24,695.91cuc. Proveniente fundamentalmente de España.

CAFÉ Y TÉ

Volúmenes y valores de las importaciones Agroindustriales ingresados al hotel:

Café y Té	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
TÉ	CAJ	492.00	6.81	3384.71	45.20	45.20
CAFÉ	CAJ	67.00	50.10	3271.19	43.68	88.88
INFUSIÓN	PQT	55.00	10.48	833.05	11.12	100.00
TOTAL		614.00	67.39	7488.95	100.00	

De los productos de importación de la categoría de Café y Té importados el 80% recae en el Té y Café con un importe de 6,655.90cuc de las importaciones totales. Proveniente fundamentalmente de España.

Anexo No 7: Productos de importación por categorías (Brisas 2008)

CARNICOS

Volúmenes y valores de los productos cárnicos importados por el hotel:

Carne	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
AVE	KGS	67930.48	2.33	135188.26	53.92	53.92
CERDO	KGS	21280.69	3.43	69817.48	27.85	81.77
PROCESADA	CAJ	758.00	20.30	16022.39	6.39	88.16
CORDERO	KGS	2278.30	4.96	10998.67	4.39	92.55
EMBUTIDO	KGS	6546.72	1.82	10552.31	4.21	96.75
RES	CAJ	614.00	13.03	8136.44	3.25	100.00
TOTAL		99408.19		250715.56	100.00	

De los productos cárnicos importados el 80% recae en carnes de Ave y Cerdo con un importe de 205,005.74cuc siendo la de Ave la de mayor consumo representando un 53,92% de las compras totales.

PESCA

Se detalla a continuación los volúmenes y valores de las importaciones de la Pesca ingresaron al hotel durante el año 2008:

Pesca	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ATUN CLARO EN ACEITE	LTA	2211.00	6.19	13632.91	20.72	20.72
MERLUZA	KGS	2541.47	3.92	8761.17	13.32	34.04
FOGONERO REAL	KGS	810.00	5.33	4806.34	7.31	41.34
POTA	KGS	838.36	5.02	4040.44	6.14	47.48
PROCESADO	CAJ	98.00	39.08	3932.53	5.98	53.46
SALPICON DE MARISCO	KGS	760.00	5.07	3856.32	5.86	59.32
RAPE TRONQUITO	KGS	668.00	5.03	3384.28	5.14	64.47
SALMON	KGS	384.96	10.33	3097.55	4.71	69.18
ESPADA	KGS	362.40	7.80	2828.00	4.30	73.47
OTROS	KGS	309.40	12.65	2572.72	3.91	77.38
SARDINA ENLATADA	LTA	564.00	3.40	1891.34	2.87	80.26
MAHI	KGS	227.50	7.54	1860.18	2.83	83.09
ATUN	KGS	198.70	8.74	1426.47	2.17	85.25
JUREL	KGS	887.10	1.61	1389.60	2.11	87.37

CALAMAR	KGS	452.00	4.01	1278.75	1.94	89.31
CANGREJO	KGS	172.80	6.66	1170.21	1.78	91.09
PULPO	KGS	301.01	3.74	1124.97	1.71	92.80
EPERLANOS	CJA	140.00	7.97	1115.78	1.70	94.50
GULA DEL NORTE	CAJ	100.00	9.10	907.37	1.38	95.87
REY	KGS	200.00	4.32	864.82	1.31	97.19
ABADEJO	KGS	200.00	3.43	685.18	1.04	98.23
SAN JACOBO	UNO	123.00	4.18	541.75	0.82	99.05
VIEIRA	KGS	25.00	14.26	327.65	0.50	99.55
OSTRA	KGS	36.00	6.01	295.04	0.45	100.00
TOTAL		12610.70		65791.36	100.00	

De los productos de importación de la categoría Pesca, recae en Atún, Merluza, Salmón y Moluscos. El consumo de Atún se elevó a 2,211 LTA con un importe de 13,632cuc representando el20.72% de las compras totales de productos de la pesca. El volumen total de las importaciones de la Pesca acumuladas durante el año 20078 asciende a 65, 791.36cuc, disminuyendo considerablemente respecto al año 2007.

LÁCTEO

Volúmenes y valores de las importaciones de productos lácteos ingresados al hotel.

Lácteos	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
QUESO	KGS	2575.37	10.39	21166.96	49.55	49.55
MANTEQUILLA	CJA	405.00	34.30	12797.49	29.96	79.51
QUESO SABOR	UNO	260.00	16.61	4315.55	10.10	89.61
LECHE	POT	1836.00	1.40	2650.39	6.20	95.82
CREMA DE LECHE	POT	600.00	2.45	1457.45	3.41	99.23
YOGOURT	POT	720.00	0.34	245.83	0.58	99.80
HELADO	CAJ	2.00	41.87	83.74	0.20	100.00
TOTAL		6398.37		42717.41	100.00	

De los productos de importación de la categoría Lácteos el 80% recae en lo fundamental en los Quesos y Mantequilla. El volumen total de las importaciones del rubro Lácteo acumuladas durante el año 2008 asciende a 42,717.41cuc.

HORTALIZAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Hortaliza ingresados al hotel:

Hortalizas y vegetales	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ZANAHORIA	KGS	4159.00	2.59	10552.61	42.70	42.70
CEBOLLA	KGS	5100.00	1.11	6261.96	25.34	68.03
COL	KGS	1059.50	1.96	2012.58	8.14	76.18
BROCOLI	KGS	700.00	2.85	1994.14	8.07	84.24
AJO	KGS	1216.00	1.53	1868.61	7.56	91.80
COLIFLOR	KGS	560.00	2.23	1242.35	5.03	96.83
TOMATE	KGS	169.00	2.17	366.73	1.48	98.32
BROTOS DE AJO	UNO	60.00	4.31	258.89	1.05	99.36
APIO	UNO	12.00	5.81	69.72	0.28	99.64
REMOLACHA	KGS	40.00	1.30	52.00	0.21	99.86
PEREJIL	PQT	5.00	7.15	35.74	0.14	100.00
TOTAL		13080.50		24715.33	100.00	

De los productos de importación de la categoría de Hortalizas más del 80% recae en la Zanahoria, Cebolla y la Col. El volumen total de las importaciones del rubro de Hortalizas acumuladas durante el año 2008 asciende a 24,715.33cuc. La mayoría de las Hortalizas provienen de México y Estados Unidos.

FRUTAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Frutas ingresados al hotel:

Frutas	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ACEITUNAS		14.69	7.13	9027.81	46.59	46.59
FRESA	KGS	45.00	4.96	223.15	1.15	47.75
LIMÓN	KGS	542.00	1.56	938.05	4.84	52.59
MANZANAS	CAJ	128.00	27.82	3619.53	18.68	71.27
MELON DE AGUA	UNO	552.00	2.75	1518.00	7.83	79.10
PIMIENTA	PQT	5.00	5.32	26.60	0.14	79.24
PERA	KGS	20.00	42.48	849.54	4.38	83.63
PASAS	UNO	410.00	4.08	1670.00	8.62	92.24
SECAS		52.00	23.97	1366.89	7.05	99.30
PLÁTANO	KGS	97.00	1.40	135.80	0.70	100.00
TOTAL		1865.69		19375.39	100.00	

En el año 2008 se elevó considerablemente el volumen de compras de la categoría Frutas además de una mayor variedad. Las Aceitunas, las Manzanas,

las Pasas y el Melón de Agua fueron las frutas que más se compraron durante ese año; con un importe de 15,835.34cuc del total.

GRANOS Y LEGUMBRES

Volúmenes y valores de las importaciones de ingresos al hotel durante el año 2008:

Granos y Legumbres	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
MAIZ	KGS	1730.00	2.73	4841.16	21.85	21.85
JUDIAS VERDES	KGS	1890.00	2.20	4194.70	18.94	40.79
ARROZ	KGS	3500.00	1.03	3761.52	16.98	57.77
DERIVADOS DEL TRIGO	SCO	176.00	17.19	3051.09	13.77	71.54
GUISANTES	KGS	860.00	2.81	2423.99	10.94	82.48
FRIJOL NEGRO	KGS	1300.00	0.82	1107.14	5.00	87.48
GARBANZOS	KGS	600.00	1.39	841.59	3.80	91.28
CHICHAROS SECOS	KGS	550.00	0.96	591.47	2.67	93.95
DERIVADOS DEL MAIZ	KGS	750.00	0.77	586.73	2.65	96.60
TRIGO	CJA	96.00	2.88	271.21	1.22	97.82
FRIJOL COLORADO	KGS	150.00	1.59	238.50	1.08	98.90
FRIJOLES BLANCOS	KGS	125.00	1.34	158.96	0.72	99.62
FRIJOL BAYO	UNO	96.00	1.08	84.92	0.38	100.00
TOTAL		11823.00		22152.96	100.00	

Las mayores importaciones de granos y legumbres en el 2008 fueron de Maíz, Judías Verdes, Arroz y derivados del Trigo con un importe de 15,748.47cuc del total. Las adquisiciones de los Legumbres y Granos se realizaron principalmente de los Estados Unidos y la mayoría de los Granos son provenientes de España.

GRASAS

Volúmenes y valores de las importaciones de Grasas ingresados al hotel.

Grasas	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
ACEITE	UNO	729	29	21030	81.21	81.21
MANTECA MULTIUSO	KGS	1140	2	2134	8.24	89.45
ACEITE OLIVA	PMO	204	8	1578	6.09	95.54
MANTECA MARGARINA	UNO	560	2	1155	4.46	100.00
TOTAL		2633		25896.43	100.00	

De los productos de importación de la categoría de las Grasas el 80% recae en el Aceite y la Manteca Multiusos. Estas aportaron un volumen total de 1,869 unidades reportando un importe de 23,164.00cuc. Se importó un total de 25,896.43cuc de esta categoría.

TRANSFORMADOS

Volúmenes y valores de las importaciones Agroindustriales ingresados al hotel:

Transformados	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
HORTALIZAS Y VEGETALES		13707.00	5.11	60825.79	32.77	32.77
VIANDA	KGS	3279.00	14.84	38566.75	20.78	53.55
FRUTAS		10451.00	6.86	34753.71	18.73	72.28
SALSA		19235.00	2.20	24816.61	13.37	85.65
GRANOS Y LEGUMBRES		4826.00	3.86	17828.98	9.61	95.26
MINIDOSIS DE FRUTAS	CJA	310.00	17.20	5208.55	2.81	98.06
VINAGRE	PMO	2404.00	2.50	3596.39	1.94	100.00
TOTAL		54212.00		185596.77	100.00	

De los productos de importación de la categoría Transformados el 80% recae en las Hortalizas (cebolla, pepino, remolacha, zanahoria, tomate), Frutas (cerezas, coco, ciruela, piña, limón, mango, naranja), Viandas (papa), Vegetales y las Salsas con un importe total de esta categoría de 185,596.77cuc. Estos productos vienen fundamentalmente en conserva, almíbar o curtidos.

CHOCOLATE

Volúmenes y valores de las importaciones de Chocolates ingresados al hotel:

Chocolate	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
CONFITURA		418.00	31.47	3856.13	60.20	60.20
SIROPE	PMO	342.00	4.17	1500.16	23.42	83.62
CHOCOLATE AMARGO	UNO	8.00	67.38	485.68	7.58	91.20
CHOCOLATE CON LECHE	CAJ	5.00	73.37	355.71	5.55	96.75
CHOCOLATE BLANCO	CAJ	5.00	41.60	208.01	3.25	100.00
TOTAL		778.00		6405.68	100.00	

De los productos de importación de la categoría Chocolate el 80% recae en las Confituras y el Sirope, con un importe total de esta categoría de 6,405.68cuc.

CAFÉ Y TÉ

Volúmenes y valores de las importaciones Agroindustriales ingresados al hotel:

CAFÉ Y TÉ	UM	Cantidad	Precio Promedio	Importe	Porcentaje	Acumulado
TÉ	CJA	682.00	7.18	5096.97	49.95	49.95
CAFÉ	CAJ	80.00	59.07	4725.60	46.31	96.26
INFUSIÓN	PQT	55.00	6.95	381.89	3.74	100.00
TOTAL		817.00	73.21	10204.46	100.00	

En el año 2008 hubo un aumento en las compras de productos Café y Té importados. Con un importe total de 10,204.46cuc.

Anexo No 8: Encuesta a compradores y personal de dirección.



El Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín está desarrollando una investigación que tendrá como objetivo final la identificación de productos agropecuarios que provienen de la importación y que pueden ser susceptibles de una sustitución por la producción nacional existente o con perspectivas de nueva creación. Usted es la persona indicada para proveernos de la información que necesitamos. Sus opiniones contribuirán en mucho a esta investigación.

Muchas Gracias.

Preguntas

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

<input type="checkbox"/>	Muy Aceptados
<input type="checkbox"/>	Aceptados
<input type="checkbox"/>	Poco aceptados
<input type="checkbox"/>	Nada aceptados

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

<input type="checkbox"/>	La afectaría en un alto grado
<input type="checkbox"/>	La afectaría en alguna medida
<input type="checkbox"/>	Las afectaciones serían mínimas
<input type="checkbox"/>	No la afectaría para nada

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

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

Empresa	Productos a proveer

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

<input type="checkbox"/>	Tengo total autonomía para ello
<input type="checkbox"/>	Podría presentar sugerencias y esperar aprobación
<input type="checkbox"/>	Estas decisiones no me competen

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

Variables	Altamente Satisfecho	Satisfecho	Algunas insatisfacciones	Poco satisfecho	Insatisfecho
Cantidad					
Precio					
Calidad					
Variedad					
Oportunidad					
Términos de pago					
Condiciones de suministros					

6. Grado de adaptación de los productos de importación a las necesidades de los clientes.

<input type="checkbox"/>	Máxima adaptación
<input type="checkbox"/>	Bastante adaptación
<input type="checkbox"/>	Alguna adaptación
<input type="checkbox"/>	Poca adaptación
<input type="checkbox"/>	Nula adaptación

7. En su opinión las estrategias de compra que se establecen en su organización:

<input type="checkbox"/>	Favorecen los productos extranjeros ligeramente por encima de los nacionales.
<input type="checkbox"/>	Favorecen los productos extranjeros.
<input type="checkbox"/>	Favorecen los productos nacionales ligeramente por encima de los extranjeros.
<input type="checkbox"/>	Favorecen los productos nacionales.

8. ¿Dónde se toma de decisión? Fuentes de información para decidir qué y dónde comprar (Puede marcar más de una opción):

<input type="checkbox"/>	Criterios del personal de contacto directo con el cliente.
<input type="checkbox"/>	Criterios de clientes a través de sistema de recopilación de información.
<input type="checkbox"/>	Criterios de clientes a través de sistema de relaciones intercambio.
<input type="checkbox"/>	Criterios de niveles superiores a la organización.
<input type="checkbox"/>	Criterios de la alta dirección de la organización.
<input type="checkbox"/>	Criterios originales de diseño de la empresa.
<input type="checkbox"/>	Estudios de mercados emisores.
<input type="checkbox"/>	Es un proceso espontáneo.

9. Las motivaciones para consumir productos importados:

Variables	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Incrementar la calidad del servicio prestado.					
La oferta de forma general es cualitativamente superior.					
Me ayuda a disminuir costos.					
Ganar prestigio en el mercado.					
Presiones de la competencia.					
Constituye la norma en el sector.					
No existe, en algunos casos, la oferta nacional.					
La oferta nacional no satisface mis necesidades.					

Directivas del nivel superior.					
Única forma de convertirse en el líder del mercado.					
Aprovechar incentivos gubernamentales.					

10. Los principales obstáculos a la sustitución de productos importados:

Variables	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
Altas exigencias del mercado a servir.					
Escasas ofertas nacionales con los requerimientos esperados.					
Restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales.					
Poca aceptación de los productos nacionales.					
Falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional.					
La cultura del sector.					
Política de importación establecida.					
Poca confianza en los proveedores nacionales existentes.					

11. ¿Cómo evaluaría usted a los proveedores nacionales con respecto a los extranjeros? Realice una evaluación general.

_____	Preferido.
_____	Aceptable.
_____	Debe mejorar.
_____	Inaceptable.

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

_____	Productos con precios competitivos.
_____	Oportunidad en la entrega.
_____	Calidad de la oferta.
_____	Flexibilidad del servicio prestado.
_____	Comunicación constante.
_____	Cercanía.
_____	Relaciones estrechas de trabajo.
_____	Seriedad en el trabajo.
_____	Exclusividad de la oferta.
_____	Disponibilidad constante de existencias.
_____	Garantías de relaciones a largo plazo.
_____	Prestigio alcanzado en el mercado.

Anexo No 9: Procesamiento de la pregunta 5, análisis de la satisfacción con los productos de importación (Brisas 2007).

5.1 Cantidad

Grado de satisfacción con Cantidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	15	88.2	88.2	88.2
	Altamente Satisfecho	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

5.2 Precio

Grado de satisfacción con Precio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas insatisfacciones	12	70.6	70.6	70.6
	Poco satisfecho	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

5.3 Calidad

Grado de satisfacción con Calidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente Satisfecho	17	100.0	100.0	100.0

5.4 Variedad

Grado de satisfacción con Variedad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente Satisfecho	17	100.0	100.0	100.0

5.5 Oportunidad

Grado de satisfacción con Oportunidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente Satisfecho	15	88.2	88.2	88.2
	Algunas insatisfacciones	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

5.6 Términos de Pago

Grado de satisfacción con Términos de Pago		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	15	88.2	88.2	88.2
	No contesta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

5.7 Condiciones de suministros

Grado de satisfacción con Condiciones de Suministro		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Altamente Satisfecho	17	100.0	100.0	100.0

Anexo No 10: Procesamiento de la pregunta 8, análisis de las fuentes de información para decidir qué y dónde comprar (Brisas 2007).

Criterios del personal de contacto directo con el cliente.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	58.8	58.8	58.8
	No	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Criterios de clientes a través de sistema de recopilación de información.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	64.7	64.7	64.7
	No	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Criterios de clientes a través de sistema de relaciones intercambio.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	88.2	88.2	88.2
	Si	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Criterios de niveles superiores a la organización.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100.0	100.0	100.0

Criterios de la alta dirección de la organización.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100.0	100.0	100.0

Criterios originales de diseño de la empresa.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	15	88.2	88.2	88.2
	No	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Estudios de mercados emisores.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	76.5	76.5	76.5
	No	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Es un proceso espontáneo.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100.0	100.0	100.0

Anexo No 11: Procesamiento de la pregunta 9, análisis de las motivaciones para consumir productos importados (Brisas 2007).

Incrementar la calidad del servicio prestado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	17	100.0	100.0	100.0

La oferta de forma general es cualitativamente superior.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	9	52.9	52.9	52.9
	Muy Alta	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Me ayuda a disminuir costos.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	8	47.1	47.1	47.1
	Media	7	41.2	41.2	88.2
	Baja	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Ganar prestigio en el mercado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	5	29.4	29.4	29.4
	Baja	4	23.5	23.5	52.9
	Alta	4	23.5	23.5	76.5
	Muy Alta	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Presiones de la competencia.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	9	52.9	52.9	52.9
	Alta	6	35.3	35.3	88.2
	Muy Baja	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Constituye la norma en el sector.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Baja	11	64.7	64.7	64.7
	Baja	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

No existe, en algunos casos, la oferta nacional.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	11	64.7	64.7	64.7
	Muy Alta	4	23.5	23.5	88.2
	Alta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

La oferta nacional no satisface mis necesidades.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Baja	6	35.3	35.3	35.3
	Muy Alta	6	35.3	35.3	70.6
	Baja	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Directivas del nivel superior.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	8	47.1	47.1	47.1
	Media	5	29.4	29.4	76.5
	Muy Baja	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Única forma de convertirse en el líder del mercado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Baja	11	64.7	64.7	64.7
	Baja	4	23.5	23.5	88.2
	Muy Alta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Aprovechar incentivos gubernamentales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	5	29.4	29.4	29.4
	Muy Baja	4	23.5	23.5	52.9
	Baja	4	23.5	23.5	76.5
	Alta	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Anexo No 12: Procesamiento de la pregunta 10, análisis de los principales obstáculos a la sustitución de productos importados (Brisas 2007).

Altas exigencias del mercado a servir.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	11	64.7	64.7	64.7
	Muy Alta	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Escasas ofertas nacionales con los requerimientos esperados.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	15	88.2	88.2	88.2
	Alta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	9	52.9	52.9	52.9
	Muy Baja	6	35.3	35.3	88.2
	Baja	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Poca aceptación de los productos nacionales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	13	76.5	76.5	76.5
	Alta	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	11	64.7	64.7	64.7
	Baja	4	23.5	23.5	88.2
	Media	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

La cultura del sector.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	15	88.2	88.2	88.2
	Alta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Política de importación establecida.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	9	52.9	52.9	52.9
	Alta	4	23.5	23.5	76.5
	Media	2	11.8	11.8	88.2
	Muy Alta	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Poca confianza en los proveedores nacionales existentes.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	15	88.2	88.2	88.2
	Media	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Anexo No 13: Procesamiento de la pregunta 5, análisis de la satisfacción con los productos de importación (Brisas 2008).

5.1 Cantidad

Grado de satisfacción con Cantidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	8	47,1	47,1	47,1
	Algunas insatisfacciones	4	23,5	23,5	70,6
	Insatisfecho	3	17,6	17,6	88,2
	Satisfecho	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.2 Precio

Grado de satisfacción con Precio		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas insatisfacciones	13	76,5	76,5	76,5
	Poco satisfecho	4	23,5	23,5	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.3 Calidad

Grado de satisfacción con Calidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	8	47,1	47,1	47,1
	Insatisfecho	6	35,3	35,3	82,4
	Altamente	2	11,8	11,8	94,1
	Algunas insatisfacciones	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.4 Variedad

Grado de satisfacción con Variedad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	9	52,9	52,9	52,9
	Algunas insatisfacciones	4	23,5	23,5	76,5
	Insatisfecho	2	11,8	11,8	88,2
	Altamente satisfecho	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.5 Oportunidad

Grado de satisfacción con Oportunidad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco satisfecho	10	58,8	58,8	58,8
	Algunas insatisfacciones	4	23,5	23,5	82,4
	Altamente satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
	Insatisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.6 Términos de Pago

Grado de satisfacción con Términos de Pago		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas insatisfacciones	9	52,9	52,9	52,9
	Poco satisfecho	6	35,3	35,3	88,2
	Satisfecho	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

5.7 Condiciones de Suministros

Grado de satisfacción con Condiciones de Suministro		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas insatisfacciones	9	52,9	52,9	52,9
	Poco satisfecho	5	29,4	29,4	82,4
	Altamente satisfecho	2	11,8	11,8	94,1
	Insatisfecho	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo No 14: Procesamiento de la pregunta 8, análisis de las fuentes de información para decidir qué y dónde comprar (Brisas 2008).

Criterios del personal de contacto directo con el cliente.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	70,6	70,6	70,6
	No	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Criterios de clientes a través de sistema de recopilación de información.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	70,6	70,6	70,6
	No	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Criterios de clientes a trav		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	

Criterios de niveles superiores a la organización.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	94,1	94,1	94,1
	Si	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Criterios de la alta dirección de la organización.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100,0	100,0	100,0

Criterios originales de diseño de la empresa.		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	

Estudios de mercados emisores.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Es un proceso espontáneo.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	100,0	100,0	100,0

Anexo No 15: Procesamiento de la pregunta 9, análisis de las motivaciones para consumir productos importados (Brisas 2008).

Incrementar la calidad del servicio prestado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	9	52,9	52,9	52,9
	Muy Baja	2	11,8	11,8	64,7
	Media	2	11,8	11,8	76,5
	Alta	2	11,8	11,8	88,2
	Muy Alta	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

La oferta de forma general es cualitativamente superior.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	6	35,3	35,3	35,3
	Media	5	29,4	29,4	64,7
	Alta	4	23,5	23,5	88,2
	Muy Baja	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Me ayuda a disminuir costos.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	41,2	41,2	41,2
	Alta	7	41,2	41,2	82,4
	Muy Alta	2	11,8	11,8	94,1
	Baja	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Ganar prestigio en el mercado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	9	52,9	52,9	52,9
	Muy Baja	3	17,6	17,6	70,6
	Alta	3	17,6	17,6	88,2
	Baja	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Presiones de la competencia.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	11	64,7	64,7	64,7
	Alta	3	17,6	17,6	82,4
	Baja	2	11,8	11,8	94,1
	Muy Alta	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Constituye la norma en el sector.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	10	58,8	58,8	58,8
	Alta	3	17,6	17,6	76,5
	Muy Baja	2	11,8	11,8	88,2
	Baja	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

No existe, en algunos casos, la oferta nacional.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	8	47,1	47,1	47,1
	Media	7	41,2	41,2	88,2
	Muy Baja	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

La oferta nacional no satisface mis necesidades.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	11	64,7	64,7	64,7
	Media	3	17,6	17,6	82,4
	Muy Baja	2	11,8	11,8	94,1
	Alta	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Directivas del nivel superior.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	8	47,1	47,1	47,1
	Media	5	29,4	29,4	76,5
	Muy Alta	3	17,6	17,6	94,1
	Alta	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Única forma de convertirse en el líder del mercado.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	7	41,2	41,2	41,2
	Media	5	29,4	29,4	70,6
	Muy Baja	2	11,8	11,8	82,4
	Muy Alta	2	11,8	11,8	94,1
	Alta	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Aprovechar incentivos gubernamentales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	10	58,8	58,8	58,8
	Media	5	29,4	29,4	88,2
	Muy Alta	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Anexo No 16: Procesamiento de la pregunta 10, análisis de los principales obstáculos a la sustitución de productos importados (Brisas 2008).

Altas exigencias del mercado a servir.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	9	52,9	52,9	52,9
	Baja	4	23,5	23,5	76,5
	Alta	3	17,6	17,6	94,1
	Muy Baja	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Escasas ofertas nacionales con los requerimientos esperados.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	8	47,1	47,1	47,1
	Media	5	29,4	29,4	76,5
	Muy Baja	2	11,8	11,8	88,2
	Muy Alta	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Restricciones, burocracia o regulaciones gubernamentales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	7	41,2	41,2	41,2
	Media	6	35,3	35,3	76,5
	Baja	2	11,8	11,8	88,2
	Muy Alta	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Poca aceptación de los productos nacionales.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	10	58,8	58,8	58,8
	Alta	4	23,5	23,5	82,4
	Baja	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Falta de estudio de proveedores que localicen una oferta nacional.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	9	52,9	52,9	52,9
	Baja	3	17,6	17,6	70,6
	Alta	3	17,6	17,6	88,2
	Media	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

La cultura del sector.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	12	70,6	70,6	70,6
	Alta	3	17,6	17,6	88,2
	Baja	2	11,8	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Política de importación establecida.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	7	41,2	41,2	41,2
	Baja	7	41,2	41,2	82,4
	Muy Baja	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Poca confianza en los proveedores nacionales existentes.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Alta	10	58,8	58,8	58,8
	Alta	4	23,5	23,5	82,4
	Media	2	11,8	11,8	94,1
	Baja	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Continuación

Estimado huésped.
Es un gran placer tenerlo junto a nosotros en Las Brisas Club Resort y Villa y haremos todo lo posible para que su estancia sea placentera.
Quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los estándares de calidad en nuestros servicios.
Gracias.

⇒ Superó las expectativas
 ⇒ Alcanzó las expectativas
 ⇒ No alcanzó las expectativas

1. ¿Cómo calificaría sus vacaciones en sentido general?

Superó las expectativas _____
 Alcanzó las expectativas _____
 No alcanzó las expectativas _____

2. Recepción 😊 😐 😞

Apariencia _____
 Servicio de check-in _____
 Servicio de check-out _____
 Servicio de maletero _____
 Servicio de teléfono _____
 Personal amistoso _____

3. Habitación 😊 😐 😞

de la Habitación _____

Primera impresión _____
 Limpieza a su llegada _____
 Servicio diario de limpieza _____
 Mantenimiento de la hab. _____
 Relación precio-producto _____

4. Otras facilidades-Limpieza

Lobby/Recepción _____
 Baños públicos _____
 Corredores/Escaleras _____

5. Animación y Recreación

Personal amistoso _____
 Actividades diurnas _____
 Servicio del Club House _____
 Variedad de los show _____

6. Restaurante Buffet **La Turquesa** 😊 😐 😞

Decoración _____
 Limpieza del menú _____
 Selección del menú _____
 Rapidez del servicio _____
 Calidad de la comida _____
 Personal amistoso _____

7. Restaurante Mercado **El Zaguán**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Selección del menú _____
 Rapidez del servicio _____
 Calidad de la comida _____
 Personal amistoso _____

8. Restaurante **La Trattoria**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Selección del menú _____
 Rapidez del servicio _____
 Calidad de la comida _____
 Personal amistoso _____

9. Restaurante **El Patio**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Selección del menú _____
 Rapidez del servicio _____
 Calidad de la comida _____
 Personal amistoso _____
 Servicio de Parrillada _____

10. Restaurante **Parrillada Islas Mujeres**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Selección del menú _____
 Rapidez del servicio _____
 Calidad de la comida _____
 Personal amistoso _____

11. Bar **El Tejado (Lobby Bar)** 😊 😐 😞

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____

12. **Aqua bar**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____

13. Bar **Cappuccino**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____

14. Bar **Disco La Dolce Vita**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____

15. Bar **"La Tinaja"**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____

16. Bar **"El Patio"**

Decoración _____
 Limpieza _____
 Rapidez del servicio _____
 Variedad de la oferta _____
 Personal amistoso _____