

Caracterización de la demanda de productos cárnicos

Raúl Yoel La Fé Jiménez

Zoe Marisela Rodríguez Águila

Macyuri Álvarez Luna

Edición: Miriam Artiles Castro
Corrección: Estrella Pardo Rodríguez
Diagramación: Roberto Suárez Yera

© Raúl Yoel La Fé, Zoe Marisela Rodríguez Aguila y Macyuri Alvarez Luna, 2009
© Sobre la presente edición: Editorial Feijóo, 2009

ISBN: 959-250-283-8

EDITORIAL
Feijóo

Editorial Samuel Feijóo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Carretera a Camajuaní, km 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. CP 54830

RESUMEN

El trabajo que a continuación se presenta tuvo como objetivo desarrollar una investigación de mercado para caracterizar la demanda de productos cárnicos en los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara por parte de las empresas agropecuarias del MINAZ, que se crearon con la puesta en marcha del programa Álvaro Reynoso. En la provincia existen tres de estas empresas: la “Osvaldo Herrera” que tiene su dirección administrativa en el municipio de Santa Clara, la “Benito Juárez” en el municipio de Placetas y la “Unión Proletaria” en el municipio de Cifuentes. Se tomó la información primaria utilizando como medio de recopilación de datos la encuesta y se ordenaron los datos en tablas de frecuencias. Se encuestaron 22 especialistas de todas las instalaciones turísticas de hospedaje de la provincia de Villa Clara. Los resultados se procesaron estadísticamente usando el paquete profesional SPSS.

INDICE

INTRODUCCIÓN / 5

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO / 8

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL MINAZ/ 27

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN LOS CENTROS DE HOSPEDAJE DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA/ 35

CONCLUSIONES/ 43

RECOMENDACIONES/ 45

NOTAS Y REFERENCIAS/ 47

BIBLIOGRAFÍA/ 50

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Históricamente, la gestión en el sector turístico ha carecido de una verdadera orientación y planificación de marketing. A pesar del crecimiento acelerado del mercado turístico en las dos últimas décadas, y las previsiones de un “crecimiento imparable” de la “industria turística” en el siglo XXI, los destinos turísticos, tanto los emergentes como los considerados “maduros”, no pueden dar por sentado el aumento de sus ingresos y deben, por tanto, estar atentos a las tendencias que muestra la demanda turística.

Ante el incontenible fenómeno del turismo y la necesidad de diversificación de la oferta, se hace necesaria, para una correcta y eficiente orientación de los servicios turísticos hacia un consumidor más exigente, y que se mueve en un entorno más competitivo, una gestión centrada, sobre todo, en el logro de ventajas competitivas sostenibles.

En cuanto al turismo, se trata del sector más dinámico en el crecimiento económico de Cuba: durante la pasada década su crecimiento promedio anual fue del 15 %, mientras que en el resto del Caribe, por ejemplo, fue de 2,2 % como promedio, y 2,5 % en otros países de América Latina. Pero se produce otro efecto no menos importante: no se trata solo de los ingresos en divisas aportados directamente por el turismo, sino de su efecto multiplicador en la economía interna. Las producciones nacionales para el turismo han pasado del 25 % en 1995, hasta 65 % de participación en los insumos del sector en el primer trimestre del año 2004.

El entorno geográfico en el que se centra este trabajo es Villa Clara, considerado un destino emergente en un área de fuerte competencia turística como el Caribe. La investigación en turismo se muestra como una línea de investigación todavía inexistente en Cuba, y más aún dentro del ámbito de la planificación de marketing turístico, a pesar de ser considerada la “industria turística”, desde hace años, la más importante del país, no obstante las administraciones y autoridades competentes empiezan a observar la necesidad de abordar con rigor el estudio y análisis del turismo.

Su capital, Santa Clara, se relaciona históricamente con la figura del legendario guerrillero Ernesto

Guevara al punto de conocerse como “la ciudad del Che”. Se reciben muchos visitantes que desean conocer el Memorial Ernesto Che Guevara, sitio que guarda sus restos y los de varios de sus compañeros de la experiencia de Bolivia. Mas tiene otros encantos esta provincia que ocupa el centro geográfico del país. En esta zona se localiza Cayo Santa María, bautizado como “La rosa Blanca de los Jardines del Rey”, con excelentes playas de finísima arena blanca, aguas límpidas, tranquilas y transparentes, cuyos fondos –donde abundan formaciones coralinas y una gran diversidad de especies submarinas– invitan a la práctica del buceo y la fotografía submarina. Actualmente en lo que respecta al fondo turístico posee una infraestructura reducida, con un fondo habitacional que se reduce a 861 habitaciones, distribuidas de la forma siguiente:

- Hotel Villa La Granjita (75). CUBANACAN
- Hotel Santa Clara Libre (133). ISLAZUL
- Hotel Hanabanilla (125). ISLAZUL
- Hotel y Villa ELGUEA (99). ISLAZUL
- Hotel Mascotte (10). RUMBOS
- Hotel Los Canelles (95). HORIZONTES
- Villa Cayo Las Brujas (24). GAVIOTA
- Hotel Sol Cayo Santa María (300). GAVIOTA

Esto arroja un total de 861 habitaciones disponibles en el territorio, que van desde una categorización de 2 estrellas hasta la de cuatro estrellas, con la incorporación del nuevo hotel en Cayo Santa María.

Por el crecimiento que ha venido presentando el sector en la provincia es que ha despertando el interés de este para las empresas agropecuarias de nuevo tipo del MINAZ, por la importancia que representa para ellos el insertarse en ese segmento de mercado siendo este uno de los sectores que más divisa aporta.

En fin, se trata de una empresa de gestión superior, de naturaleza heterogénea por sus componentes, multimunicipal por su espacio de acción, eficiente en el plano económico y ecológico, rentable sobre la base de rendimientos y producciones crecientes de bajo costo y capaz de apoyar la solución del problema alimentario nacional y con potencialidades para generar una dinámica reproductiva autosostenible acorde con la dualidad monetaria.

En la provincia de Villa Clara existen tres de estas empresas agropecuarias pertenecientes al MINAZ, iniciadas en enero del año 2003.

Para comenzar a operar en los diferentes mercados, principalmente el de moneda libremente convertible, ellas necesitan un estudio que les proporcione las peculiaridades de dichos mercados.

En el presenta trabajo se trazó como objetivo fundamental realizar una investigación de mercado para estudiar la demanda de productos cárnicos de los centros de hospedaje de la provincia de Villa Clara, con vistas a la comercialización por parte de las empresas agropecuarias del MINAZ. Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Exponer el marco teórico relacionado con el marketing, la investigación de mercado y la estimación de la demanda.
- Caracterizar a las empresas agropecuarias del MINAZ.
- Realizar una investigación de mercado para caracterizar la demanda de productos cárnicos en los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara.

La hipótesis de esta investigación plantea que es posible conocer la demanda de productos cárnicos en los centros de hospedaje turístico de la provincia.

El trabajo está compuesto por tres capítulos, que se corresponden con los objetivos específicos que se plantearon anteriormente: en el primero se expone el marco conceptual del marketing, la investigación de mercado y la estimación de la demanda; en el segundo se hace una caracterización de las empresas agropecuarias del MINAZ, y en el tercer y último capítulo se desarrolla como tal la investigación de mercado para los productos antes mencionados, aplicándose 22 encuestas a especialistas de los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Concepto de marketing empresarial. Evaluación y definiciones

El concepto de marketing ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores.

Por ejemplo, Stanton considera que el marketing es «un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinados a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales».(1) En este concepto se define como objetivo principal del marketing satisfacer las necesidades de los clientes, no considerando que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa.

En el año 1980, Kotler describe una visión más amplia cuando dice: «marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio».(2) Aquí se amplían los horizontes del marketing más allá de la simple compraventa, al utilizar el concepto de intercambio. La idea de satisfacción de necesidades es ampliada, al incluir el concepto deseos, queriendo reflejar consumos que corresponden a necesidades reales, y sin especificar si esas necesidades y deseos son de los consumidores o también pueden ser de los intermediarios y empresas productoras.

La American Marketing Association en el año 1985, después de un largo debate, propuso a sus miembros la definición siguiente: «Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización».(3)

Esta definición aporta algunas características como: el intercambio como objeto fundamental de estudio del marketing, extensión del concepto de marketing a las empresas no lucrativas y descripción del contenido a través de las cuatro variables clásicas: producto, precio, comunicación y distribución.

En el año 1990, Kotler hace una definición que parece más adecuada: «Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo o intercambiando productos con valor para otros».(4)

Conceptos básicos del marketing

La definición de marketing descansa sobre los conceptos básicos siguientes:

Necesidades, deseos y demanda.

Todos los seres humanos tienen deseos y necesidades básicas e individuales que pueden ser satisfechas con un producto o servicio. El marketing parte de esta cualidad de las personas para su actividad.

«Una necesidad es la carencia de un bien básico»(5). Es decir que la necesidad no depende de la sociedad, no ha sido creada por los especialistas de marketing; está en la naturaleza de cada ser humano, es un resultado de su propia condición.

«Los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas»(6). Por lo general, las necesidades de la personas son pocas, en cambio sus deseos pueden ser numerosos, los cuales cambian continuamente debido a fuerzas sociales e institucionales, tales como la Iglesia, la educación, la familia y las empresas.

«Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad de acción determinada»(7). Es decir que los deseos se transforman en demanda cuándo existe capacidad adquisitiva; por lo que las empresas deben medir cuantas personas desean sus productos, aunque es más importante que conozcan cuántos pueden adquirirlos potencialmente.

De los conceptos anteriores se desprende que los expertos en marketing no crean necesidades, éstas son anteriores a ellos. Su propósito radica en influenciar los deseos, en motivarlos en cada consumidor y hacerle ver que su producto satisface mejor esa necesidad, presentándolo como atractivo, costeable y fácilmente disponible.

Productos

El término producto se puede definir como «todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo»(8). No solo se debe pensar en un objeto físico al mencionar el término producto, también los servicios u otros vehículos capaces de proporcionar satisfacción a un deseo o necesidad se incluyen en esta definición.

Valor, costo y satisfacción

Todo consumidor, para satisfacer un conjunto de necesidades, deberá elegir, entre diferentes alternativas de productos, el que le proporcione mayor satisfacción.

La pregunta más inminente en este apartado es: ¿cómo eligen los consumidores entre los numerosos productos con los que pueden satisfacer una misma necesidad?

El concepto que guía la decisión es el de valor, que «supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades»(9).

Para el consumidor, lo mejor será elegir el producto que le proporcione una mayor satisfacción a un menor costo. Es por esto que el valor dependerá de la elección de este ideal, que será lo mejor para quien lo va a elegir.

Mercado

El término mercado se utilizó anteriormente para designar el lugar del intercambio de bienes entre compradores y vendedores. Los economistas usaron este término refiriéndose a los compradores y vendedores que intercambiaban un determinado producto o clase de producto.

Los especialistas en marketing, consideran a los vendedores como los componentes de la industria y a los compradores como el mercado.

Existen cuatro flujos que establecen una relación entre vendedores y compradores, estos son: los vendedores envían bienes, servicios y comunicaciones al mercado; a cambio reciben dinero e información.

1.2. Sistema de investigación de mercados

La investigación de mercado se origina en ciertas raíces liberales como la investigación social. Sus métodos teóricos y metodológicos se adoptan a partir de la estadística de las probabilidades, economía descriptiva, psicología y sociología. Este proceso de apropiación selectiva, adaptación y síntesis le ha proporcionado a la investigación de mercado un valor y un carácter distintivos.

Investigación de mercados. Concepto y objetivo

Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para ayudar a la administración en la toma de decisiones sobre:

- la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio
- los canales de distribución más apropiados para el producto
- cambios en las estrategias de promoción y publicidad

una investigación de mercado refleja:

- cambios en la conducta del consumidor,
- cambios en los hábitos de compra,
- la opinión de los consumidores.

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre el mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio, por el contrario, debe convertirse en una actividad continua. Puede efectuarse por parte del departamento de investigación de mercados de la empresa o contratar a una firma autorizada que se dedique a dicha actividad, contratar estudiantes, profesores u otros especialistas.

Necesidad de la investigación de mercado

Para el empresario, la investigación de mercado es un elemento fundamental en el nuevo negocio, pues le facilita la información clave para la planificación de aspectos técnicos y económicos de la empresa.

Independientemente de la actividad a que se vaya a dedicar, se necesita conocer el mercado al que se dirige su prestación, las motivaciones y hábitos de compra de sus consumidores, las estrategias de la competencia y las tendencias del entorno. Estos elementos le permiten a la administración tomar decisiones correctas para el lanzamiento de su actividad.

Mediante el estudio de mercado se puede confirmar la oportunidad de la elección y decidir si se debe seguir adelante con la iniciativa, si es necesario introducir modificaciones y de qué tipo. También se

puede conocer la dimensión del mercado y disponer de una primera estimación de su cifra de ventas que constituye un elemento clave para calcular las perspectivas de rentabilidad de la empresa.

A través de la observación de mercado, se puede conocer su funcionamiento, para poder decir el tipo de producto o servicio que se ofrecerá, teniendo en cuenta las necesidades de sus posibles clientes y las ventajas comparativas con el producto o servicio de la competencia.

Clasificación de los estudios de mercado

Exploratorios: conocimiento inicial de una situación e identificación de problemas. Suele basarse en fuentes secundarias (estadísticas, publicaciones, entrevistas con expertos y entrevistas cualitativas). Descriptivos: identificación y cuantificación del mercado. Permiten hacer previsiones y segmentar el mercado, orientados hacia:

- el conocimiento de la demanda.
- el producto: demanda potencial, aceptación.
- los esfuerzos promocionales y publicitarios.
- la evolución de las ventas.
- la distribución
- el conjunto de la empresa.

Utiliza todo tipo de fuentes, pero principalmente primarias.

Causales: establece relaciones entre causa y efecto (A da lugar a B). Habitualmente trata de encontrar relaciones entre las ventas (efecto) y sus causas (imagen del producto, gastos publicitarios, etcétera.) Utiliza los mismos métodos que los estudios descriptivos.

Pasos para realizar la investigación de mercado

Paso 1: investigación concisa.

Paso 2: propuesta de investigación.

Paso 3: recopilación de datos.

Paso 4: análisis y evaluación de datos.

Paso 5: preparación y presentación del informe de investigación.

Se trabajará con este modelo diseñado por Kottler por considerarse el más completo y eficaz.

En este modelo se identificaron cinco pasos lógicos los cuales se deben aplicar sin tomar en cuenta la naturaleza del mercado (consumidor industrial o servicio público). A continuación se describen estas cinco etapas de dicho programa de investigación.

Etapas no. 1

La etapa de diagnóstico involucrará decisiones iniciales entre los clientes y los investigadores para obtener una indicación clara acerca de los problemas de mercado. Las siguientes preguntas son las típicas que deben cubrirse durante el proceso de resumen.

(Antecedentes de la industria y naturaleza de los productos fabricados por la compañía o de los servicios que presta).

¿En qué industria o industrias opera la compañía y qué productos o servicios ofrece? ¿Quién compra esos productos o servicios? ¿Qué comparte el mercado que esté sostenido por la compañía y sus competidores? ¿Qué capacidades particulares y otras ventajas tiene la compañía? ¿Cuáles son los objetivos generales de la mercadotecnia y las estrategias de la compañía? (Tema propuesto de investigación de mercado) ¿Cuál es el producto o servicio específico en que debe centrarse la investigación? ¿Por qué la compañía quiere comercializar este producto? ¿Qué volumen de ventas y participación de mercado de este producto desea alcanzar la empresa? ¿Qué atributos específicos de este producto están previstos en los planes? ¿Cómo encaja este producto propuesto en la producción existente y los conocimientos de mercadotecnia? ¿Qué horizontes de tiempo para el lanzamiento del producto y el desarrollo del mercado están proyectados? (Extensión de actividades de investigación de mercado)

El mercado a investigarse es: a) ¿Local? b) ¿Por exportación? c) ¿Ambos?

Si los mercados de importación se van a investigar; ¿hay países en particular de los cuales la empresa tenga alguna experiencia especial? ¿Cuál es la experiencia de mercadotecnia en el ámbito internacional de la compañía? ¿Planea la empresa introducir primero el nuevo producto en el mercado de su país?

¿El resumen se extiende a la evaluación media y las recomendaciones? ¿Incluye el resumen recomendaciones de diseño para el nuevo producto o se han investigado las especificaciones de diseño? ¿Deberán incluirse en la investigación recomendaciones sobre la fijación de precios?

La primera etapa es crítica porque decidirá la naturaleza y dirección de todas las actividades de investigación, además tiene relación con la definición precisa del problema de mercado en que se enfocará la investigación. Antes que esto sea factible se requieren evaluaciones de exploración que proporcionarán a los investigadores la oportunidad de contar con un punto de vista valioso acerca de la organización y los problemas de mercado.

Etapas No. 2

La información recopilada por investigadores en la etapa anterior será sometida después a la aprobación de los clientes como una propuesta de investigación detallada. Esta se debe evaluar por su lógica general y la comprensión del problema o por medio de preguntas, las cuales deben ser revisadas por los clientes.

- Planteamiento claro de la naturaleza del problema del mercado a investigar.
- Principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema.
- Definición precisa del producto a investigar.
- Definición precisa de la población investigada que se someterá a la encuesta.
- Áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, actitudes, motivaciones, clasificaciones de los compradores (actuales y potenciales), proceso de toma de decisiones, frecuencia de la compra, exposición a los medios, etc. La concentración industrial, las tendencias económicas y los avances tecnológicos también serán importantes en la investigación de mercado.

Metodología a seguir: (Tipos de datos, método de muestreo, etc.).

- Grado de precisión de los descubrimientos de la encuesta.
- Costo y tiempo relacionado con la encuesta.
- Condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.

Etapas no. 3

La información para la investigación de mercado se obtiene por medio de varios métodos; la propuesta de investigación muestra un esquema general de la metodología. Ningún método de investigación carece de predisposiciones, es la tarea de los investigadores profesionales eliminar tanto como sea

posible la intromisión de prejuicios en la encuesta.

Etapa no. 4

Esta etapa consta de tres pasos fundamentales:

1. Selección de datos.
2. Tabulación de datos.
3. Cálculo de datos estadísticos.

Etapa no. 5

Se procurará presentar la información de manera que se ayude a que tomen las decisiones más importantes en ese momento, brindándose importantes recomendaciones después de haber concluido el trabajo y teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Actividades que llevan a cabo los investigadores de mercado

1. Estudios sobre características de mercado.
2. Medición de las posibilidades de mercado.
3. Análisis de la participación en el mercado.
4. Análisis de venta.
5. Estudios sobre tendencias de negocio.
6. Estudio de productos competitivos.
7. Pronósticos a corto plazo.
8. Aceptación de productos nuevos y su potencial.
9. Pronósticos a largo plazo.
10. Estudios sobre precios.

1.3. Métodos y formas para la recopilación de datos en investigación de mercados

La encuesta

La obtención de datos de entrevistados personalmente, por teléfono o por correo se llama encuesta. En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características de nuestro grupo objeto. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas [preguntas con alternativas para escoger]. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Comparada con la observación directa y la investigación experimental, las encuestas rinden una gama

más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden producir información sobre características socio-económicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta. Son un modo efectivo de recopilar información para planear aspectos de productos, textos de anuncios, medios de publicidad, promociones de ventas, canales de distribución y otras variables de mercadotecnia.

Los datos de una encuesta de investigación pueden obtenerse por medio de entrevistas personales, encuesta postal o por correo y encuesta telefónica.

Encuesta personal

Consiste en esencia en una entrevista personal que se establece entre dos personas, a iniciativa del entrevistador, para obtener información del entrevistado sobre unos objetivos determinados. Esta puede realizarse en el hogar o "in situ" (supermercados, tiendas, etc.).

Tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe ceñirse en todo momento a las órdenes recibidas, a fin de que la información recogida sea uniforme.
- Entrevista semiestructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.
- Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de la misma. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores.

Para estas últimas hay que tener una sólida formación socio-psicológica centrada en el conocimiento y automanejo de la propia personalidad del entrevistador. Se debe eliminar la utilización de las preguntas, pues se trata de emitir opiniones. Se deben eliminar los por qué y sustituirlos por el cómo y el qué, se eliminan los pero y se eliminan también los juicios de valor.

La entrevista en profundidad no es más que una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Las ventajas principales de la entrevista personal son:

- El entrevistador observa las reacciones y expresiones faciales del entrevistado, mientras responde a las preguntas que se le hacen.
- Es posible enseñar al entrevistado muestras, diagramas y folletos ilustrativos del producto que es objeto de investigación.
- Los casos de falta de respuesta son por lo general mucho menos frecuentes.

Las desventajas fundamentales:

- El costo de la entrevista personal es elevado.
- Posibilidad de distorsiones por parte del al entrevistado si este no es capaz de comprender el punto de vista del entrevistado, además puede cometer errores de transcripción o sus explicaciones, su entonación, etc. puede dar lugar a que las respuestas obtenidas no sean las adecuadas.

Encuesta postal

Cuestionario que se envía y se devuelve por correo, siendo este cumplimentado por la propia persona de la que se solicita la información. Debe ser un cuestionario breve, sencillo de completar, tiene que ser atractivo tanto en su presentación como en el tipo de preguntas. Para que atraiga la atención del entrevistado se debe usar un buen papel y caracteres legibles. Las preguntas tienen que despertar un cierto interés en el entrevistado, cosa que no siempre es posible por el propio contenido de la investigación.

Ventajas fundamentales de la encuesta postal:

- Es un sistema relativamente económico.
- Puede llegar a muchas personas.
- Elimina las posibles deformaciones que puedan producirse entre entrevistador y entrevistado.

Desventaja fundamental: La tasa de contestación por lo regular es baja y/o lenta (se calcula que sólo se recibe un 10 % de respuestas). Se ve favorecida cuando el área geográfica a cubrir es grande y cuando la obtención de información no se requiere para un breve lapso de tiempo. Se acompaña de una carta de presentación donde se explican los motivos de la investigación, quién la realiza, y cómo se ha realizado la elección. Esta debe ser o parecer original, no debe tener más de una hoja y debe ser escrita con caracteres adecuados.

Encuesta telefónica

Es un buen método para conseguir información con rapidez. Cuando el cuestionario es corto, el tiempo limitado y los fondos escasos, la encuesta telefónica se ve favorecida, además se da un elevado índice de respuestas. Pero tiene sus inconvenientes: sólo serán entrevistadas las personas que tengan

teléfonos conocidos (no números privados) y únicamente pueden efectuarse entrevistas breves y no demasiado personales.

La observación

Otra opción que tenemos para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta del público primario se pueden inferir conclusiones. Un ejemplo sería observar cómo las personas se comportan al momento de escoger un producto en el supermercado. En este caso, los datos se reúnen observando alguna acción del sujeto. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden usar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observando. Por ejemplo: el uso de galvanómetros para medir la fuerza, el interés o la intensidad de las emociones que suscitan en el sujeto un anuncio o imagen específicos; utilización de cámaras oculares para estudiar los movimientos de los ojos y determinar así en qué puntos se enfocan primero, cuánto tiempo permanecen fijos allí, etcétera. El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quiénes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones. Así mismo, la descripción de cómo ocurrió el fenómeno observado tiene diversas implicaciones y es necesaria tal descripción lo más objetivamente posible. Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno debe ser anotada, describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez pueden tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación, deben ser incorporados al sistema de control y anotación. En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Investigación experimental

Consiste en establecer un experimento controlado que simula en la forma más realista posible la situación verdadera del mercado y puede utilizarse en diferentes formas. En un primer caso, una empresa puede fabricar unas cuantas unidades de un producto y darlas a los empleados o

consumidores para que las prueben. Existen también las pruebas de mercado. En esta técnica se establece un mercado de control donde todos los factores permanecen estables (constantes).

También se pueden establecer uno o más mercados de prueba, en los que se modifique uno de los factores.

Cuando se usa adecuadamente, la experimentación es el modo más confiable y seguro de encontrar respuestas. Sin embargo, la selección de los mercados de prueba y control es un problema, y por otra parte hay variables y situaciones que son en realidad incontrolables. Es decir, es prácticamente imposible asegurar que las condiciones de prueba sean las mismas que prevalecerán en el mercado real.

Formas de recopilación de datos

Así como la encuesta de investigación es el método más utilizado para la recolección de datos primarios, el cuestionario es el instrumento más común para su obtención. El cuestionario puede ser más o menos amplio en cuanto a preguntas, los cuales tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema, de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinatarios de la encuesta. En la confección del cuestionario no se puede olvidar nunca que éste debe constituir un conjunto armónico e internamente entrelazado compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

Fases de preparación de un cuestionario

- Se definirán claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Se redactarán una serie de preguntas, con el fin de promover las respuestas que proporcionen la información deseada.
- Se ordenarán las preguntas en una secuencia lógica, de manera que las palabras sencillas y no ambiguas signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Se hará un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Se examinarán los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas.
- Se redactará de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
- No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas que conducirían a resultados inexactos; por ejemplo, palabras como usualmente, ocasionalmente, regularmente pueden tener significados diferentes para las personas. Las preguntas deben ser lo más cortas posibles. Deben tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, pero se debe procurar que tengan la mínima extensión posible: Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.
- Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados. Si se pide por ejemplo ¿Qué clase de jabón utiliza usted? los entrevistados no sabrán si se refiere a jabón de baño, lavar, líquido, etcétera.
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.
- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes, por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las preguntas deben estar redactadas de tal modo que no contengan implícitamente la contestación, ni predispongan o condicionen las respuestas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado, o que lo fuercen a responder en un determinado sentido, porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa.
- Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas.
- Los temas delicados conviene tratarlos hacia al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.
- Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
- Debe evitarse que la pregunta esté ya implícita en otras del cuestionario, pues en otro caso este se alargaría y complicaría innecesariamente.
- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas, estas deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente.
- Es buena norma tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas.
- Las primeras preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas primeras preguntas, además de interesantes, deben ser de muy fácil contestación, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.
- Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.
- En este sentido, es aconsejable, al tiempo que se redacta el cuestionario, ir confeccionando los

diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta.

Preguntas importantes que los investigadores deben contestar positivamente al preparar los cuestionarios

- ¿Pueden recordar los entrevistados la información necesaria?
- ¿Tiene la pregunta el mismo significado para todos los participantes?
- ¿Están expresadas las preguntas de tal modo que cada entrevistado sepa exactamente qué se le pide?
- ¿Darán los entrevistados la información necesaria?

Principales tipos de preguntas utilizadas en los cuestionarios

1- Preguntas dicotómicas o de dos opciones

Tiene sólo dos respuestas posibles: sí y no ó verdadero y falso. En determinadas preguntas cerradas debe preverse la respuesta no sé, pero esta alternativa no conviene nunca ofrecerla explícitamente al entrevistado en el texto de la pregunta porque entonces, cómo confirma la experiencia, aumenta sensiblemente el número de personas que se abstienen de dar una contestación definida. En tales casos, únicamente se registrará esta respuesta cuando expresa y espontáneamente la cite el entrevistado.

2- Preguntas de opciones múltiples

Cuando se preparan debidamente, son fáciles de responder. Uno de los problemas para preparar este tipo de preguntas es que es difícil pensar en todas las respuestas posibles que podría dar un entrevistado.

3- Escalas de calificación o preguntas de evaluación

Se usan frecuentemente para determinar opiniones o actitudes relacionadas con un producto, una idea o un problema. Pueden adoptar muchas formas.

4- Preguntas abiertas

Denominadas también de respuesta libre: son aquellas en que las posibilidades de contestación por parte del entrevistado no aparecen limitadas, sino que este puede elegir con absoluta libertad el sentido de su respuesta.

Estas son usadas preferentemente en el pre-test cuando el investigador no conoce con certeza las posibles categorías de respuestas, pero son también usadas en el estudio final, especialmente como

las últimas que se colocan en una batería de preguntas para obtener así un análisis más profundo.

5- Preguntas filtro

Son aquellas en que las respuestas obtenidas permiten establecer una selección cualitativa o una clasificación de las personas interrogadas. El sentido de las respuestas condiciona la formulación sucesiva de una serie u otra de preguntas. Es decir, según sea la respuesta afirmativa o negativa, porque generalmente las preguntas filtro son dicotómicas, procederá a formular o no las siguientes preguntas del cuestionario o se someterá únicamente un determinado grupo de ellas.

6- Preguntas en batería

Constituyen una serie de preguntas encadenadas, que se complementan entre sí con el fin de profundizar en una determinada cuestión. Estas preguntas suelen ir precedidas de una pregunta filtro, que determinará si procede o no formularlas.

1. 4. Tipos de datos

Hay dos clases fundamentales de datos que pueden emplearse en una investigación: primarios y secundarios. Ambos son extremadamente valiosos.

Datos primarios

Se refieren a la información recopilada por primera vez, única para esa investigación en particular. Son hechos, cifras y otra información original que el investigador compila para resolver el problema que le preocupa. Se obtienen mediante uno o varios de los métodos siguientes: observación, experimentación y cuestionario.

Datos secundarios

Se refiere a la información existente y útil para la encuesta específica. Son hechos, cifras y otra información que alguien ha compilado para otros fines. La investigación de datos secundarios siempre debe tomarse en cuenta antes de realizar cualquier encuesta de campo, es más económica, más rápida y se considera que es completamente confidencial.

1.5. Selección de la muestra

La muestra se define comúnmente como una parte pequeña de cualquier todo, seleccionada para su inspección y análisis. Los artículos (personas, tiendas, autos) seleccionados de sus poblaciones

relevantes se llaman unidades de muestra. Para que tenga confiabilidad estadística la muestra ha de ser lo suficientemente grande como para representar de verdad al universo o población. La fórmula que se utiliza para calcular el tamaño de muestra, en el caso de datos cualitativos, es la siguiente:

$$Z^2 p (1-p) n = d^2$$

Una muestra no puede ser estadísticamente confiable si no es al mismo tiempo proporcional. Es decir, todos los tipos de unidades presentes en el universo han de estar representados en ella.

1.6. Estimación de la demanda

Conceptos fundamentales para la medición de la demanda

Una vez examinadas las herramientas necesarias para analizar los mercados de los consumidores y las fuerzas competitivas, es posible considerar cómo las empresas pueden atraer a esos mercados y desarrollar estrategias para tener éxito en ellos. Las empresas se enfrentan con muchas oportunidades que deben evaluar cuidadosamente antes de elegir su mercado objetivo.

Los directivos tienen que definir con precisión lo que entienden por demanda de mercado. Es necesario conocer diferentes conceptos que pueden ayudar a los directivos a hablar con mayor propiedad sobre la demanda de mercado.

Diversas formas de medir la demanda de mercado

Las empresas realizan un gran número de estimaciones del tamaño del mercado como parte de los planes que se diseñan. Se puede hablar de noventa clases diferentes de estimaciones de demanda que una empresa puede hacer. La demanda se puede medir desde seis niveles diferentes de producto (demanda de un producto genérico, demanda de un producto concreto, demanda de una línea de productos, ventas de la empresa, ventas del sector y ventas de la totalidad del país); desde cinco niveles espaciales (cliente, territorio, región, país y el mundo); y desde tres diferentes niveles temporales (corto, medio y largo plazo). Cada forma de medición tiene un propósito específico. Así una empresa podrá hacer una previsión de demanda a corto plazo de un producto concreto ($6 \times 3 \times 5 = 90$).

¿Qué mercado se va a medir?

Los directivos más directamente relacionados con las ventas hablan de mercado potencial, mercado

disponible, mercado cualificado disponible, mercado atendido y mercado penetrado. Con el objeto de aclarar estos conceptos es necesario comenzar con la noción de mercado. Este es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto determinado. El tamaño del mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberán existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberán reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto. Mercado potencial: es aquel conjunto de consumidores que manifiesta un interés suficientemente elevado para una determinada oferta en el mercado. Mercado disponible: es aquel conjunto de consumidores que tienen interés por el producto, suficiente renta y acceso a determinada oferta en el mercado.

Mercado cualificado disponible: es el conjunto de consumidores que tiene intereses, ingresos suficientes, acceso y que se encuentren cualificados para responder a una determinada oferta del mercado. Mercado atendido (mercado objetivo): es aquella parte del mercado sobre la cual la empresa localiza sus esfuerzos. Mercado penetrado: se compone del número de consumidores que ya han comprado el producto.

Terminología para la medición de la demanda

Los conceptos para la medición de la demanda son los de demanda de mercado y la demanda de la empresa.

Demanda de mercado

Para evaluar las oportunidades de un mercado el primer paso es estimar la demanda total del mismo. Sin embargo, no es una tarea sencilla, como lo muestra la definición siguiente: la demanda de mercado, para un producto, es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing. No debe entenderse como una cantidad fija sino como función de una serie de condiciones variables que pueden existir en ese mercado.

Demanda de la empresa

La demanda de la empresa es la cuota que tiene sobre la demanda del mercado: $Q_i = S_i Q$ Donde: Q_i : Demanda de la empresa i . S_i : Cuota de mercado de la empresa i .

Q : Demanda total del mercado. Ahora bien: ¿Qué es lo que condiciona la cuota de mercado de la empresa? La teoría más comúnmente extendida es la que plantea que la cuota de mercado de diversos competidores será proporcional a los esfuerzos relativos de marketing. A esta proposición se le puede denominar: Teorema Fundamental de la Determinación de la Cuota de Mercado y se expresa:

$S_i = M_i / \sum M_i$ donde: M_i : esfuerzos de marketing de la empresa: $\sum M_i$: Esfuerzos de marketing de todos los competidores.

Potencial de Ventas de la Empresa:

Se define como el límite al cual puede aproximarse la demanda a medida que se incrementan los esfuerzos de marketing en relación con los competidores. Generalmente es menor que el potencial de mercado incluso cuando los gastos por las actividades de marketing aumentan considerablemente respecto a los competidores.

Estimación de la demanda actual y futura

Demanda actual:

Existen algunos métodos prácticos que permiten estimar la demanda actual del mercado. Estos son:

- Mercado potencial.
- Método de proporciones en cadena.
- Potencial de área de mercado.
- Método de construcción del mercado.
- Método de los índices de los factores múltiples.

Estimación de las ventas del sector. Demanda futura

También se conocen algunas técnicas para la estimación de la demanda futura. Los métodos de previsión de demanda abarcan diversos grados de dificultad, desde los más sencillos hasta los más sofisticados. Algunos de ellos son:

- Análisis de las intenciones de los compradores
- Agregación de las opiniones de la fuerza de ventas.

- Opinión de expertos.
- Método de prueba de mercado.
- Análisis de series temporales.

Capítulo 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DEL MINAZ

Los cambios estructurales ocurridos en el sector azucarero cubano tienen consecuencias económicas, sociales, culturales y en la comunidad que traen consigo cambios en la política externa del país y en la mayoría de sus territorios. Todas estas transformaciones se hacen necesarias debido a la urgencia de Cuba de reinsertarse en el mercado mundial, al atraso de las fuerzas productivas acumulado durante años y a una reformación inminente de su economía. Por todo esto comenzó un proceso de racionalización en el que un gran número de centrales fueron paralizados. En las tierras del MINAZ que quedaron sobrantes comenzó la organización de empresas agropecuarias dedicadas a la producción de viandas, hortalizas, frutales, granos, pecuaria y bosques, entre otros con destino al mercado interno. Todos estos cambios hacen ineludible la inserción de este nuevo sector productor de alimentos y servidor de MINAZ en el mecanismo económico global y en especial en el Mercado Libre Agropecuario. Lo que contribuirá no solo a la satisfacción de la demanda creciente de productos agropecuarios y servicios por la población y la industria transformativa, sino que facilitará de forma creciente y sostenida los ingresos en moneda nacional y moneda libremente convertible, que garanticen el autofinanciamiento y desarrollo de la producción. El presente capítulo tratará aspectos tales como la reestructuración del sector azucarero, la reinsertión del MINAZ en el Mercado Libre Agropecuario, las principales funciones de las empresas agropecuarias, su matriz de impactos cruzados (DAFO), su programa de oferta, lo que demanda el sector turístico, el modelo de mercado y las estrategias en general orientadas a su formación, funcionamiento y gestión. También se mencionan los clientes que conforman su mercado, así como los programas fundamentales para el mismo en el mediano y largo plazo.

2.1. La reestructuración del sector azucarero

La reestructuración en el sector azucarero es resultado de una sucesión de hechos históricos que comienzan con la integración de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), lo que separó al sector azucarero de los estándares tecnológicos, productivos y culturales de los países de vanguardia. Los ingresos que se recibían eran tan altos en la producción de azúcar que se retardaron los cambios tecnológicos y la diversificación de la economía. Como en estos tiempos no habían recursos financieros para una modernización masiva de la infraestructura colonial y neocolonial ya existente al triunfo de la

Revolución, siguió contribuyendo, a pesar de su antigüedad, con el sector. El intercambio era, evidentemente, ventajoso para Cuba, lo que por conveniencia económica trajo consigo la absorción creciente de tierras para la caña, paralizando y demorando el desarrollo del resto de la agricultura y obligando a una creciente dependencia alimentaria externa. «La nueva estructura y dinámica de la economía nacional cambia el sentido del costo de oportunidad a favor de la inversión en la agricultura para el consumo interno y exportación intrafrontera».(13) El fordismo, el gigantismo, los sistemas verticalizado-administrativos de gestión, el despilfarro de recursos, contribuyeron en esta rama de la agricultura a la erosión de los mejores suelos del país; por lo que se necesita un largo proceso de recuperación de los suelos, mediante el impulso hacia otras ramas como la ganadería y la silvicultura.

Al reinsertarse en el mercado mundial, ya en desventaja por la falta de acceso a mercados preferenciales, la agroindustria exportadora se enfrenta a precios bajos pues con una tecnología más avanzada se abaratan los costos de fabricación, lo que empeoró la incapacidad competitiva del azúcar tradicional cubano. «El costo de oportunidad en divisas para el sostenimiento de la producción azucarera no está al alcance del país».(14) La función objetivo de la agroindustria azucarera tiene que adaptarse a las nuevas condiciones: racionalización de la industria y zafras flexibles en función de maximizar los ingresos en divisas, en correspondencia con el mercado mundial, con una rentabilidad nacional y empresarial razonables. El proceso de racionalización comenzó antes que el Programa “Álvaro Reynoso”. Un número creciente de centrales fueron paralizados en las últimas zafras. Finalmente con este programa se racionaliza el parque industrial, 71 fábricas cierran definitivamente, 15 quedan produciendo mieles y 70 conservan la producción de distintas variedades de azúcar. El potencial azucarero queda limitado a unos 4 millones de toneladas de azúcar con una visión flexible. En las tierras del MINAZ que quedan sin asignación comienza la organización de empresas agropecuarias. El mismo seguirá regenteando, a través del sistema empresarial, la explotación agropecuaria y forestal paralelamente al MINAG. Con estos fines se crearon grupos empresariales territoriales a los que se subordinan los ingenios, las empresas agropecuarias y otros componentes empresariales asociados a la agroindustria en cada provincia. El Programa “Álvaro Reynoso” no tiene igual significación territorial. Hay provincias más afectadas que otras. Por ejemplo, Villa Clara, con 28 centrales pequeños, queda reducida a 13 ingenios azucareros y de ellos 3 mieleros.

2.2. Empresa agropecuaria de nuevo tipo Aproximación conceptual

La empresa agropecuaria del tipo que propuso el MINAZ no es precisamente una entidad de producción, en el sentido estricto o tradicional, pues agrupa a entidades productoras directamente subordinadas o adscritas como: las llamadas Granjas Estatales Agropecuarias de Nuevo Tipo (GEANT), a estas se agregan otros productores agropecuarios asociados con economías independientes y autónomos (UBPC, CPA, CCS). Por tanto, esta empresa es un sistema económico heterogéneo desde el ángulo económico-social. Por otra parte, sus integrantes se ubican espacialmente en varios municipios y ex territorios de los CAI desactivados, por esto se considera una empresa multimunicipal. «En fin se trata de una empresa de gestión superior, de naturaleza heterogénea por sus componentes, multimunicipal por su espacio de acción, eficiente en el plano económico y ecológico, rentable sobre la base de rendimientos y producciones crecientes de bajo costo y capaz de apoyar la solución del problema alimentario nacional y con potencialidades para generar una dinámica reproductiva autosostenible acorde con la dualidad monetaria».(15) La empresa agropecuaria B. Juárez, radicada en Placetás, reproduce las condiciones de las dos restantes.

Entidades	No	No. CAI	Municipios
GEANT	6	5	3
UBPC	9	4	2
CPA	5	3	2
CCS	16	5	3
Total	36	5	3

El MINAZ toma como base la experiencia de reestructuración que realizó el MINAG a sus empresas, las cuales están encargadas del control estatal sobre las UBPC en sus antiguas tierras y de las CPA y CCS del entorno. Además, cuentan con granjas estatales como organizaciones productivas internas directamente subordinadas y con granjas estatales de nuevo tipo (esto es, empresas agrícolas autogestionadas y autofinanciadas). Dichas empresas se encargan especialmente de los imput y output de los productores asociados. Cabe la posibilidad de que las llamadas GEANT se transformen en un componente productivo fundamental de la empresa

agropecuaria del MINAZ, y ésta ejerza además el control sobre el resto, conservando la autonomía de los mismos. En este caso se trataría de pequeñísimas empresas con un área total promedio de unas 65 caballerías de tierra, esparcidas en 5 ex-CAI y 3 ó 4 municipios. La fórmula de cogobierno o gobierno participativo en que están representadas todas las entidades productoras y las CCS, es la más apropiada para la estructuración y funcionamiento de este tipo de organización. Las cuotas de poder de los representantes y las formas de organización de la participación serán establecidas y reglamentadas para cada empresa agropecuaria. Lo esencial en todo caso radica en que las decisiones estratégicas, los planes, el balance de los resultados y otras cuestiones vitales de la empresa son un atributo, responsabilidad e interés del conjunto de las unidades integradas.

Principales funciones de las empresas agropecuarias del MINAZ

- Facilitar la gestión de comercialización de las entidades productivas por medio del contrato de sus ventas, como Intermediarias o apoyando el acceso de los productores a los mercados.
- Serán un soporte para la obtención del financiamiento necesario tanto en MN como en divisas.
- Crear o fortalecer las condiciones para la comercialización de los productores directos.
- Instalaciones para la venta a los productores de insumos.
- Desarrollo de Instalaciones y medios para el acopio, almacenamiento y conservación, beneficio, transformación, clasificación y empaçado.
- Facilitar el vínculo con otras empresas comercializadoras existentes.
- Brindar o facilitar asesorías.

Descriptor resumen de la matriz de impactos cruzados

Para las nuevas empresas agropecuarias del MINAZ, según el análisis de impactos cruzados, se determinó, por un equipo especializado, que sus principales fortalezas radican en la posibilidad de ampliar la diversificación de su producción agrícola, pecuaria, forestal y agroindustrial, y su combinación especializada. Tienen una base material y técnica, una infraestructura productiva relativamente desarrollada y una esfera social que permite su desarrollo. Posibilidad de elevar la motivación, el bienestar e ingresos de los trabajadores, cooperativistas y sus familias, incrementando la canasta de bienes comerciales y el autoconsumo. Las principales debilidades que se detectaron radican en la falta de recursos financieros para las inversiones corrientes y de desarrollo, así como la dispersión geográfica y gran dimensión de la empresa agropecuaria. También se considera una limitación la falta de fuerza de trabajo para la realización de las actividades productivas. Sin embargo, las empresas cuentan con valiosas oportunidades: la alta

demanda de alimentos no satisfecha a precios remunerativos y la amplitud de las fuentes posibles de captación de financiamiento en divisas. También cuenta con reservas potenciales y expansión del mercado en el sector emergente. Entre las principales amenazas a que se ven sometidas estas empresas están el recrudecimiento de la crisis económica internacional, el bloqueo, la depresión de la economía cubana y el MINAZ en el periodo comprendido entre los años 2001 y 2002.

La diversidad de funciones de dirección del grupo empresarial puede generar desequilibrios que afecten a las empresas agropecuarias. También se ven afectadas por el carácter incompatible de los programas de desarrollo local-rural entre las entidades del MINAZ y del MINAG a nivel municipal y local.

Programas de oferta

La oferta de las empresas agropecuarias del MINAZ se fundamenta en 18 programas encaminados a la diversificación de la producción en cada una de las ramas del sector agropecuario, entre los que se encuentran: el programa de producción de viandas, de frutales, programa de huertos intensivos y organopónicos.

Estrategias orientadas a la formación, funcionamiento y gestión de la empresa agropecuaria de origen cañero

Las estrategias que se proponen a las nuevas empresas pueden servir de fundamentación a los planes de acciones correspondientes a cada una, al grupo empresarial y a otras instancias de decisión. Por la relación que guardan los programas número 1 y 10 con el presente estudio, se abordan a continuación:

1. Programa estratégico de producción agropecuaria y forestal, alternativo e indicativo. “El programa estratégico de producción agrícola, pecuaria, frutal y forestal se diseñará en correspondencia con las cualidades y potencialidades de los suelos, el equilibrio ecológico, las facilidades de riego, la disponibilidad de fuerza de trabajo y, finalmente, el aseguramiento financiero, material, energético y de mercado”.(16) A criterio de los autores de este trabajo, este programa debe conducir, en primera instancia, al mercado, puesto que es en función de las necesidades, gustos y deseos de dicho grupo que la producción debe programarse para una

exitosa realización. La experiencia histórica muestra que no es factible llevar a cabo producciones que no estén respaldadas por un estudio minucioso de sus futuros clientes. En el corto plazo, este programa estará restringido por las limitaciones financieras y de recursos energéticos, y otros que tienden a frenar las posibilidades productivas. Por tanto, se debe priorizar aquel conjunto de bienes (variedad, cantidad y calidad) que demandan los mercados en moneda libremente convertible y moneda nacional. El programa estratégico posee carácter alternativo e indicativo con el fin de que las unidades integradas (GEANT, UBPC, CPA, CCS) asuman sus proyectos (planes) respectivos de producción, atendiendo a sus condiciones particulares internas y del entorno. El encargo social propio de cada empresa agropecuaria será el resultado de conciliar los sistemas de producción de las unidades integradas, las que combinarán la especialización y la diversificación en cada una de ellas, sobre bases económicamente ventajosas y ecológicamente aceptables en los marcos de la economía multiramal de la empresa como totalidad.

Los proyectos de especialización de las unidades integradas serán el núcleo duro, racional y básico en que descansará la lógica global de la economía integrada y la dirección de la nueva empresa agropecuaria. Otras producciones y servicios complementarios o adicionales, económicamente fundamentados y que rebasan el encargo social de la empresa, responderán a las demandas y encargos de la comunidad local (autoconsumo colectivo y comunitario) y a las previsiones y posibilidades de las Unidades Integradas de obtener ingresos suplementarios a través del mercado, siempre y cuando no contravengan ni comprometan los compromisos del encargo social.

2. Plan de potenciación de la dirección o frente de “comercialización, negocio y

financiamiento” en la empresa. Este eslabón es el centro vital de la dirección de la economía empresarial en las nuevas condiciones. Deberá dotarse de recursos humanos técnicamente preparados, con capacidad e iniciativa y de nuevas tecnologías de la información que garanticen la comunicación con las unidades integradas, el entorno territorial, nacional e incluso internacional. Su misión fundamental consiste en la búsqueda y facilitación de espacios de mercados de bienes y servicios a precios favorables de ventas y compras de bienes de capital, intermedios, consumos, recursos financieros y servicios, selección de redes de comercialización o en todo caso propuestas de creación de las infraestructuras pertinentes; además, se encargará de la elaboración de propuestas de proyectos de inversión y de negocios en MN y en MLC, aprovechando todas las disponibilidades y posibilidades de sus unidades integradas y las ventajas del entorno. La

asignación o transferencia de los resultados negociables de la dirección de comercialización y negocios de la empresa entre las unidades integradas se basará en los principios de negociación, voluntariedad y conveniencia económica mediante procedimientos que garanticen su transparencia, como concursos y otras modalidades que se entiendan convenientes.

2.3. El mercado Libre Agropecuario. Inserción del MINAZ

El modelo de comercialización de la producción de las empresas agropecuarias y de las entidades económicas independientes tienen como base más general el modelo de mercado libre agropecuario que funciona en nuestro país desde octubre del año 1994. Dicho mercado es más que una entidad y un espacio físico; desde el punto de vista socioeconómico, expresa las relaciones de producción que establecen los productores, vendedores y consumidores en torno a los resultados de la producción agropecuaria. Es un mercado heterogéneo en el plano socioeconómico. El funcionamiento de este mercado se basa en una amplia utilización del libre juego de la oferta y la demanda: los precios son acordados libremente entre vendedores (productores o sus representantes) y compradores. Por tanto, se pudiera considerar como un mercado espontáneo donde la ley de los precios se impone como regulador fundamental. Pero puede considerarse también un mercado en el que actúa la regulación estatal. Las acciones de regulación incluyen: legalización de su apertura, el establecimiento de las normas de su organización y funcionamiento, la definición de los sujetos participantes, el sistema impositivo de control, la fijación de las tarifas de servicios, el sistema de contratación, la participación directa de las entidades estatales y la orientación sociopolítica. En resumen, el mercado libre agropecuario es un mercado amplio e integral; múltiple desde el ángulo socioeconómico e internamente contradictorio. Por su contenido esencial representa el modelo de comercialización de bienes de consumo que más se ajusta a las exigencias actuales de la economía de transición en Cuba y al cual debe tenderse bajo determinadas condiciones, superadas las limitaciones que aún presenta, incluyendo otras posibles modalidades de organización social. El modelo de mercado agropecuario en que se insertarán las Empresas agropecuarias del MINAZ y las entidades económicas independientes, asume estos preceptos globales y flexibiliza, en cierta medida, las reglas que regirán la compra-venta de los productos agropecuarios, forestales y servicios que ofertará el nuevo sector agropecuario. Su funcionamiento se rige por un conjunto de principios y normas fundamentales. En sus términos más generales el modelo de mercado libre agropecuario del

MINAZ pretende:

- Lograr la mayor penetración posible de los productores en los mercados regidos por la moneda libremente convertible.
- Propiciar la máxima flexibilidad posible para la elección de las formas y canales de comercialización de los productos y servicios por los productores.
- Posibilidad de concurrencia directa a los mercados y clientes que le resulten más favorables al productor.
- Deben estar debidamente autorizados en correspondencia con su objeto social o empresarial, para la realización de los procesos de comercialización, es decir, tener aprobada la nomenclatura de productos y servicios que ofertan, estar inscritos en el Registro Central Comercial y poseer las licencias correspondientes.
- Propiciar la participación del capital extranjero en la producción de acuerdo a la legislación vigente, con el fin de acceder al capital, las tecnologías y los mercados.
- Las empresas y entidades independientes tienen la obligación de establecer los planes y compromisos de producción señalados por el estado.
- Fomentar y fundamentar toda la actividad de comercialización en evaluaciones técnico-económicas y sociales dirigidas a:
 - Estudio de mercado como elemento fundamental para el desarrollo del negocio, no reduciéndolo a la actividad inicial de la empresa o entidad.
 - Desarrollar la innovación, investigación y desarrollo por medios propios o mediante contratos a terceros.
 - Identificar y desarrollar nuevos productos.
 - Desarrollar la gestión de información de mercadeo, manteniendo informados a los productores, divulgando y promoviendo.
 - Crear sistemas de vigilancia tecnológica.
 - Que el productor tenga acceso a una proporción significativa de los ingresos.
 - Remunerar apropiadamente a los trabajadores de las entidades productoras, de modo que sus ingresos personales resulten de la calidad y cantidad de su trabajo y sea un estímulo efectivo a la captación, permanencia e incremento de la productividad del trabajo.

La demanda del sector turístico

El crecimiento del sector turístico de la provincia ofreció hasta el 2005 una demanda potencial lo suficientemente amplia para garantizar la inserción de las producciones agropecuarias y frutales que generan las nuevas empresas agropecuarias del MINAZ. La capacidad del mercado es lo suficientemente amplia, y solo la calidad y el surtido actuarían como barrera de entrada a dicho mercado. En la primera etapa de construcciones, hasta el 2005, en el polo turístico del norte de Villa Clara se planificó un fondo habitacional de 1 760 habitaciones y su potencial máximo se prevé que sea en el 2010 de 10 000 habitaciones. A lo anterior habría que agregar el monto de las inversiones previstas en Santa Clara, Camajuaní y Remedios. El presupuesto total de dichas inversiones alcanzó la cifra de 45 823.00 MP, de los cuales unos 23 401.00 MP son en divisa.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS CÁRNICOS EN LOS CENTROS DE HOSPEDAJE DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA

Introducción

Villa Clara como polo turístico recién está surgiendo, al igual que la incorporación de la modalidad de sol y playa, y ha recibido un gran impulso por parte de la corporación GAVIOTA, la cual ha comenzado la explotación de la cayería norte de la provincia. El territorio, al cierre de 2004, brindaba un panorama alentador en este sector de la economía. De 1995 al 2004 el ingreso en divisas aumentó de 3 MM USD. a 19 MM USD. Mientras que las utilidades que eran de 0.5 MM USD en el cierre de 1995, ascendieron en el 2004 a 2.5 MM USD. En la actualidad no solo es posible para las empresas cubanas adquirir divisas en el exterior mediante rigurosos modelos de intercambio, sino que dentro del país se revela una vasta gama de opciones de posicionamiento que le proporcionan el mismo fin. Es evidente que las exigencias, sobre todo del sector turístico, son altas para la empresa cubana, muchas veces carente de recursos financieros y técnicos. A consecuencia del crecimiento que ha venido presentando el sector en la provincia, es que ha despertado el interés de este para las empresas agropecuarias de nuevo tipo del MINAZ, por la importancia que representa para ellos el insertarse en ese segmento de mercado, ya que es el que más divisas le aporta. Todo lo antes expuesto trae consigo que haya un aumento de la demanda de productos cárnicos en los centros de hospedaje de la provincia de Villa Clara . El presente capítulo brinda información sobre la demanda de carne de cerdo y carnero, embutidos y conejo en los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara.

3.1. Centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara

Villa Clara cuenta con una extensión territorial de 7 920 km² y 825 800 habitantes. Su extensa geografía brinda un multicolor efecto de fértiles llanuras cultivadas entre el mar y la montaña. Se ha caracterizado por un desarrollo diverso: azúcar, tabaco, café, ganadería, cultivos varios, por un fuerte desarrollo industrial y constructivo, por un alto potencial científico técnico y un profundo movimiento cultural y deportivo, y desde 1998 viene captando el interés de un número creciente de visitantes extranjeros, debido a dos sucesos que en ese año tuvieron una difusión internacional y

un significado importante para muchas personas: la inhumación de los restos de Ché Guevara y la visita del Papa Juan Pablo II. En general, cuenta con más de 800 habitaciones turísticas (**ver anexo 9**). Los países que más visitantes aportan a la zona son: Francia, Alemania, Italia, Suiza y España, con una estancia promedio de 1,5 días. Por lo que se hace necesario aunar voluntades y esfuerzos que permitan presentar nuevos productos exclusivos, que llamen la atención y que reflejen lo mejor del quehacer villaclareño. Los planes de expansión para el turismo en la provincia son los siguientes:

- Comenzar la construcción de un hotel en la ciudad de Santa Clara a. Este puede llegar a 100 habitaciones (Hotel Central); y en una segunda etapa, construir el Hotel Florida.
- Construir un hotel en Caibarién, este puede llegar a 60 habitaciones (Hotel Comercio).
- Ampliar el Hotel Mascote (15 habitaciones).
- Seguir mejorando el Hotel Los Caneyes.
- Sustituir 24 habitaciones en Villa La Granjita.

A este programa hotelero se le unirán en un futuro:

- Hostales en Santa Clara, Remedios y Camajuaní.
- Hotel en la zona del Hanabanilla.
- Ampliación de Villa La Granjita y del Hotel Los Caneyes.

Si importante es este discreto crecimiento y mejoramiento, muy priorizada se encuentra la ampliación de la red extrahotelera que permitirá satisfacer eficientemente a los turistas y en especial aquellos que visitan los cayos. Por esa razón el Grupo Cubanacán y sus compañías: Rumbos, Transtur y Caracol, entre otras, han ordenado un programa de desarrollo dándole prioridad al circuito Caibarién-Santa Clara, donde se abrirán centros recreativos, restaurantes especializados, tiendas y fincas. La creciente demanda de bienes de consumo por parte de estos centros de hospedaje y los planes futuros de aumento de la capacidad de hospedaje para la provincia, hizo que el presente trabajo dirigiera su atención a la posibilidad de las empresas agropecuarias del MINAZ de convertirse en proveedoras de tan importantes consumidores y por eso fueron investigados los ocho centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara que son los siguientes:

- Villa La Granjita;
- Hotel Los Caneyes;
- Hotel Mascote
- Hotel Santa Clara Libre;
- Hotel Hanabanilla;
- Hotel Elguea;

- Villa Las Brujas;
- Hotel Sol Santa María.

Villa La Granjita

Villa La Granjita, con categoría de 3 estrellas, perteneciente al Grupo Cubanacán, cuenta con servicios como: restaurante buffet, almuerzos campestres, animación nocturna, bar piscina, jacuzzi, servicios médicos, farmacia, tienda, paseos a caballo, cambio de moneda y servicios de taxi a solicitud.

Entre palmares, cocoteros y árboles frutales, se alza la villa a solo 5 km. del aeropuerto de la localidad. Es típica por su trato familiar y tranquilidad. Un lugar para convivir con la naturaleza y donde los huéspedes pueden disfrutar del placer de sentirse en familia.

Hotel Los Caneyes

Este hotel cuenta con 95 habitaciones climatizadas en forma de cabañas con baño privado, TV vía satélite y teléfono. Su arquitectura recrea las construcciones rústicas de planta circular y techos de paja, caneyes que Cristóbal Colón y otros cronistas de la conquista de América describieron en sus diarios como las viviendas de los antiguos aborígenes indocubanos. Se encuentra ubicado en Ave. de Los Eucaliptos y Circunvalación de Santa Clara a 2 km. del centro de la misma ciudad (aproximadamente 5 minutos en auto). Además cuenta con servicios de restaurante, snack bar, discoteca, alquiler de minibar, alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, facilidades para minusválidos, piscina, servicios médicos, tienda, peluquería unisex, masaje y estética corporal, taxis, parqueo, buró de turismo, telefonía nacional e internacional y Rent a Car.

Hotel Mascotte

Este hotel de categoría 3 estrellas, perteneciente a la cadena Rumbos S.A. y con 10 habitaciones, se encuentra situado en el centro de la Villa San Juan de los Remedios, fundada en 1578. Esta fue la octava villa fundada en Cuba por los colonizadores españoles, considerada hoy Monumento Nacional. La instalación cuenta con el restaurante Las Arcadas, de comida criolla e internacional. Sus atracciones principales constituyen las construcciones patrimoniales del municipio muy bien conservadas, como la Parroquial Mayor, la Iglesia de Buen Viaje, el Museo de las parrandas remedianas, la Casa de las Arcadas, la del Alférez Real y la que viera nacer al célebre músico

cubano Alejandro García Caturla.

Santa Clara Libre

El hotel se encuentra ubicado en el Parque Vidal de la ciudad de Santa Clara y pertenece a la cadena Islazul. Cuenta con un restaurante en el último piso que ofrece el doble disfrute de un menú elaborado a la manera cubana e internacional, y la hermosa vista de la ciudad. Para las noches, la mejor alternativa es la discoteca, muy frecuentada por los villaclareños. La instalación cuenta con 145 habitaciones climatizadas, con teléfono, radio, TV, baño privado y minibar, teléfono internacional, servicios médicos, discoteca, sala de recreación, snack bar, cafetería, bares, alquiler de autos y taxis, cambio de moneda y caja de seguridad central.

Hotel Hanabanilla

Construido en una de las riberas del lago del mismo nombre, en plena Sierra del Escambray, este hotel cuenta con 125 habitaciones y es perfecto para liberar el estrés ciudadano. Desde él se puede disfrutar de paseos por el lago donde se capturan los mayores ejemplares de truchas de todo el país. Entre sus principales atracciones se encuentra la invitación al restaurante intramontano Río Negro, donde podrá disfrutar su almuerzo o cena en medio de un ambiente acogedor.

Posee una amplia vista del lago y está rodeado por altas montañas, que conforman un hermoso paisaje para sus visitantes. Cuenta con una discoteca nocturna, en la que se puede disfrutar de música cubana e internacional.

Hotel Elguea

Se encuentra situado en la costa Norte de la provincia de Villa Clara, en el municipio de Corralillo y pertenece a la cadena Islazul. Su agradable clima hace de Elguea un excelente lugar para combinar con armonía, vacaciones y salud. El tesoro vital de Elguea son sus aguas, las cuales constituyen por su composición, una fuente de salud y de calidad para la vida. Convertido hoy en un atractivo balneario está considerado uno de los más importantes de América Latina. Su Centro Termal es una edificación modernamente equipada, de 1 300 metros cuadrados de extensión, en el

que se ofrecen tratamientos de belleza y médicos que se aplican con las aguas y fangos minero-medicinales del Balneario. El hotel también ofrece a sus visitantes actividades de animación diurna y nocturna, recorridos a la histórica ciudad de Santa Clara y a la cercana cayería norte, con los atractivos de sus playas vírgenes y paisajes de gran belleza y a lugares de interés histórico-social de la zona. Cuenta con dos restaurantes a la carta y dieta personalizada.

Villa Las Brujas

La villa se encuentra ubicada en Punta Periquillo, en la isleta conocida como Cayo Las Brujas, junto a una amplia franja de arena de casi dos kilómetros de playa. Muy cerca se encuentra un aeropuerto con una pista para aviones de mediano y pequeño porte. Está compuesta por 24 habitaciones dobles en forma de cabañas. Entre los servicios que brinda se encuentran un bar y un restaurante llamado El Farallón, con una gran variedad de ofertas.

Hotel Sol Cayo Santa María

Sol Cayo Santa María está compuesto por 29 edificios de 8 habitaciones distribuidas por dos plantas, 6 edificios de una planta con 4 habitaciones, y 21 edificios de una planta con 2 habitaciones. En total, ofrece 300 habitaciones. El sistema "todo incluido" se integra perfectamente en el entorno natural de Cayo Santa María el más grande de los tres islotes, comunicados con la ciudad de Caibarién por un pedraplén. Se sitúa en el noreste de la provincia de Villa Clara, en el archipiélago caribeño de Jardines del Rey. Cuenta con tres excelentes restaurantes: el restaurante buffet "Los Taguascos", el restaurante italiano "La Fontanella" y "Los Cocos" especializado en cocina Criolla; que se complementan por el ranchón "La Picúa" ubicado en la playa.

3.2. Descripción de la investigación

Se realizó la encuesta a toda la población del segmento seleccionado, compuesto por los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara, dirigida especialmente a los responsables de compras, aseguramiento, almaceneros, comerciales, cheff de cocina de cada entidad, en total 22 encuestados de todos los centros. **Anexo 1.** Los objetivos que se persiguieron con dicha encuesta fueron: comprobar que estos centros hacen todas o una parte de sus compras en Moneda Libremente convertible, conocer los proveedores con que cuentan estos centros y su efectividad en

el proceso de comercialización, la calidad y urgencia con que se reciben la carne de cerdo, los embutido, la carne de carnero y la carne de conejo en cada hotel, y saber además, las preferencias del comprador, atendiendo a la demandas de sus clientes por cada uno de los productos. La encuesta está diseñada de forma que cumple con los requerimientos de objetividad, para alcanzar los objetivos que se trazaron para realizar la investigación. **(Anexo 2)**

3.3. Resultados de la encuesta realizada a los centros de hospedaje turístico

Los resultados de las encuestas se fueron elaborados a partir de tablas de frecuencia **(Anexo # 3)**

Proveedores:

Los principales suministradores de embutidos fueron: ITH con 45,5 % del mercado copado, y en menor medida ALAMO con un 27.3 %. En el caso de la carne de cerdo el principal proveedor fue ITH, aunque ALAMO y SALAMINA tuvieron un alto porcentaje de ocupación por los encuestados.

La carne de conejo es suministrada en un 22.7 % por el MINAZ, aunque en La45,5% de los encuestado la consumen.La carne de carnero es adquirida fundamentalmente con ITH. Las carnes de carnero y conejo no se consumen en algunos centros de hospedaje como: Elguea, Santa Clara Libre, Hanabanilla y Villa Las Brujas.

Estos productos se adquieren usando en mayor medida el peso convertible cubano (CUC) y en menor medida la moneda nacional.

Calidad:

El estado de satisfacción de los encuestados con los productos cárnicos resultó favorable puesto que la mayoría valora la calidad de estos entre buena y excelente.El 40.9 % del mercado opinó que la carne de cerdo tenía óptima calidad. El 50.0 % de las opiniones informaron que el embutido era excelente. Los centros de hospedaje que consumen la carne de carnero y conejo reportan que la calidad es buena.

Dimensiones de calidad:

La carne de cerdo para su consumo debe tener una textura adecuada, un 68.7% del mercado piensa que este atributo es uno de los principales a la hora de valorar la compra de este producto;

además, la relación carne-grasa es de suma importancia y es la segunda que se valora a la hora de adquirir el mismo. Según el orden establecido por los clientes el tercero de los parámetros debe ser el olor y finalmente se valora su color. Sin embargo, más del 50.0 % de los encuestados creyó conveniente valorar todas estas propiedades en conjunto a la hora de adquirir estos productos de sus proveedores. Las propiedades más valoradas en el caso de los embutidos fueron: el olor, con un 86.4 % y la textura con 72.7 %; el menos valorado fue el color ya que este producto se adquiere previamente elaborado, a diferencia de la carne de cerdo en la cual todas las cualidades son valoradas simultáneamente y con igual importancia.

La carne de carnero y de conejo se prefieren frescas y de óptima calidad por lo que todos los atributos son valorados en conjunto y no individualmente, pues estos son adquiridos a un alto precio y debido al por ciento de merma que presentan, los centros de hospedaje que lo consumen tienen dificultades con los proveedores debido a que las demandas fundamentales son: perniles, paletas y lomos, y estos venden los animales enteros, lo que trae como consecuencia que se le haga mas caro el producto y se dificulte su adquisición.

Preferencia en el consumo

Los productos más consumidos en los centros de hospedaje turístico de Villa Clara son el embutido y la carne de cerdo, este último fue el más adquirido (63.6 %) en comparación con el resto de las carnes que fueron objeto de estudio en la investigación. El carnero y el conejo se consumen en menor cuantía por no ser de preferencia del turista nacional, solo se demandan donde la afluencia de turistas extranjeros es total. Esto es de particular referencia en la provincia ya que esta cuenta con un mayor número de centros de hospedaje turístico con acceso al turismo nacional.

Precio

La mayoría de los centros de hospedaje turístico se sienten satisfechos con el precio a que se comercializa el embutido y la carne de cerdo. En ambos casos el 77,3 % lo valoró como moderado, no siendo así el carnero y el conejo que tienen un alto precio.

Variación del nivel de consumo

La opinión general de los encuestados es que el consumo depende de la temporada turística que

esté transcurriendo.

CONCLUSIONES

- Los principales competidores de las empresas agropecuarias del MINAZ en cuanto a carne de cerdo y embutido son: ITH y ALAMO con un fuerte posicionamiento en el mercado con desventajas para las empresas.
- En el caso de la carne de conejo el proveedor principal es el MINAZ, que debe potenciar esta oportunidad para copar el resto del mercado puesto que todavía algunos centros de hospedaje no lo consumen.
- Los productos carne de carnero y carne de conejo pueden proveerse en los centros de hospedaje donde fluye el turismo internacional, por lo que deben crearse todas las condiciones necesarias para que estos gocen de una calidad adecuada (frescura).
- Las empresas agropecuarias tienen el reto de que sus productos cárnicos sean de óptima calidad, puesto que el mercado se siente satisfecho en su mayoría con los actuales proveedores.
- Para comercializar la carne de cerdo deben tener en cuenta las dimensiones de calidad siguientes: textura, relación carne-grasa, olor y color, en este orden de preferencia.
- Estos cuatro atributos se consideran de igual importancia por más del 50 % de los encuestados, por lo que se deben tener en cuenta en el producto carne de cerdo para comercializarlo con mayor aceptación.
- En el caso del embutido las dimensiones que se valoran son: olor, textura y color, en ese mismo orden, aunque también se deben considerar en conjunto.
- En el caso de la carne de carnero y conejo se deben valorar estas dimensiones de forma conjunta para potenciar su consumo por parte de los centros de hospedaje.

- Las empresas agropecuarias del MINAZ deben producir carne de cerdo y embutido para su comercialización por ser de mayor preferencia en los centros de hospedaje de la provincia.
- Los productos carne de carnero y conejo se adecuan más al turismo extranjero aunque podrían comercializarse para los hoteles como: Elguea, Hanabanilla, Santa Clara Libre y Villa Las Brujas, en la temporada en que reciben más extranjeros.
- Los productos carne de cerdo y embutido son aceptados por los centros de hospedaje turísticos, por el precio moderado al cual se comercializan, lo cual puede ser una amenaza para las empresas agropecuarias del MINAZ una vez que decidan insertarse en este mercado.
- Los precios de la carne de carnero y conejo influyen en que estos productos puedan lanzarse en el segmento del mercado que aún no los consume, puesto que los encuestados opinan que poseen un alto precio.
- Las empresas agropecuarias del MINAZ deben aprovechar la temporada de alta para insertarse en este mercado, pues es la etapa de mayor demanda de productos cárnicos.

RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar una investigación de mercado para conocer en profundidad las características de sus principales competidores, especialmente ITH y ALAMO.
2. Se debe crear una estrategia de mercado para que el producto carne de conejo llegue a consumirse en el resto del mercado teniendo en cuenta los gustos y preferencias del mercado nacional, y potenciando la calidad de este producto.
3. Crear una comisión de control de la calidad en las entidades responsables de la producción de carne de cerdo del MINAZ, para asegurar un producto con las dimensiones de calidad que exige el mercado.
4. Realizar un estudio con especialistas en la materia, para definir si el embutido y la carne de carnero que se producen en las entidades pertenecientes al MINAZ cumplen con las dimensiones de calidad exigidas por el mercado.
5. Realizar una investigación de mercado para conocer la disposición de compra en los centros de hospedaje turístico, en caso de que las empresas agropecuarias del MINAZ pudieran actuar como sus proveedores, es decir, conocer la imagen del MINAZ como proveedor de productos cárnicos.
6. Crear una estrategia de negocios con los hoteles que acepten más turismo nacional, en función de comercializar los productos carne de carnero y conejo en este mercado aún no explotado.
7. Se debe potenciar la producción de carne de cerdo y embutido en las entidades pertenecientes al MINAZ, teniendo en cuenta el precio moderado a que se acostumbra adquirirlos con los restantes proveedores.

NOTAS Y REFERENCIAS

- 1 Colectivo de autores. *Fundamentos de Marketing*, p. 16, párrafo 2.
- 2 Colectivo de autores. *Fundamentos de Marketing* p. 16, párrafo 4.
- 3 Colectivo de autores. *Fundamentos de Marketing* p. 16, párrafo 5.
- 4 Kotler: Philip *Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. séptima edición. Tomo 1. Pág. 3, párrafo 5, 1990
- 5 Ibidem. p. 4, párrafo 3.
- 6 Ibidem . p. 4, párrafo 4.
- 7 Ibidem. p. 4, párrafo 5.
- 8 Ibidem. p. 5, párrafo 1.
- 9 Ibidem. p. 5, párrafo 5.
- 10 Ibidem.p. 6, párrafo 8.
- 11 Ibidem. p. 6, párrafo 10.
- 12 Ibidem. p. 8, párrafo 3.
- 13 Colectivo de autores.(2003). Ponencia: "Reestructuración cañeroazucarera: Reflexiones y estrategias de dirección de la empresa agropecuaria del MINAZ". Pág. 3, párrafo 5, 2003.
- 14 Ibidem: p.3, párrafo 5.
- 15 Ibidem: p. 3 párrafo 7.
- 16 Ibidem: p.7 párrafo 3.

BIBLIOGRAFÍA

1. Boletín semanal de la industria turística cubana. Hoteles en www.vacacionartravel.com/esp/buscar_reportajes.asp?cod=153 -43k
2. Colectivo de autores. “El mercado agropecuario de bienes de consumo y
3. productor forestal en Moneda Librementemente Convertible del MINAZ”, 2002
4. Colectivo de autores: *Fundamentos de Marketing*. Edición Madrid, 1992
5. *El Villareño. Sección de Desarrollo*. “Cuál es la situación del turismo hoy”, en
6. www.villaclara.civc.inf.cu/desarrollo/turismo.htm.
7. Figueroa, V. G; Donestevez, O. Pérez: Ponencia: “Reestructuración cañeroazucarero: reflexiones y estrategias de dirección de la empresa agropecuaria del MINAZ”, 2002.
8. Hernández Basso. Minerva: Las ventas en el punto de mira, en www.opciones.cubaweb.cu/en277/ventas.html.
9. .Hotel Elguea , en www.horizontes.cu/spa/helguea/hotel_elguea.htm-19k

- . Hotel Hanabanilla. “Al centro de la naturaleza,” en www.cuba.tc/CuIslazul_Hanabanilla.html
 - . Hotel Los Caneyes. en www.horizontes.cu/ciudad/santaclara/h.caneyes/hotel_los_caneyes.htm
 - .  Islazul Santa Clara Libre. Justo en el centro. en www.cuba.tc/CuSantaClara_Islazul__SantaClaraLibre.htm
 - .  Thomas C. “*Investigación de Un enfoque aplicado*”. Kinneer, *Mercado*. Edición Duesto., 1991.
 - . Kotler, Philip: (1990). “*Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*”, séptima edición, 1,1990
 - . Otras Empresas. Red de tiendas, en www.cuba.ru/view/docs/doc_read.php3?id_object=1211&id_rubr=1303 - 11k
 - . Proyecto de Ley 5170. Exposición de motivos, en www.congreso.gob.pe.
 - . Qué es investigación de mercado ,Agencia federal para el desarrollo de la nueva empresa. en www.sba.gov, 2002
-
- . Sol Cayo Santa María Hotel., en www.dtcuba.com/esp/ficha_hotel.asp?codhotel=310 - 51k.
 - . [Villa Clara. Hotel Hanabanilla, en www.islazul.cu/provincias/villa.asp](http://www.islazul.cu/provincias/villa.asp)

ANEXOS

Anexo 1. Tabla 3.1 Distribución de habitaciones turísticas en Villa Clara

Hoteles	Hab.
Los Caneyes	95
Villa La Granjita	76
Elguea	103
Villa Las Brujas	24
Mascotte	10
Hanabanilla	125
Santa Clara Libre	145
Sol Cayo Santa María	300
Total	878

Fuente. El Villareño. Sección de Desarrollo. Cuál es la situación del turismo hoy, en www.villaclara.civc.inf.cu/desarrollo/turismo.htm - 34k..

Anexo 2. Encuesta para los centros de hospedaje turístico

Compañero (a):

Los cambios operados en la economía cubana obligan a las empresas a tomar medidas en su gestión empresarial. Las necesidades emergentes hacen que las empresas busquen nuevas vías para mejorar su estado financiero y económico general. La presente encuesta tiene como finalidad, conocer las necesidades y deseos de los centros de hospedaje turístico de la provincia de Villa Clara, en relación con algunos productos pecuarios. Le agradeceríamos mucho respondiera lo más verazmente posible.

Cadena a que pertenece _____

1. Pudiera usted mencionar a continuación quienes son sus proveedores o de dónde provienen los siguientes productos que se consumen en el centro: Embutido

(jamón) _____ Carne de cerdo

_____ Conejo

_____ Carnero

(marque con una X la respuesta correcta)

1 La adquisición de los productos anteriormente mencionados se realiza en: __moneda nacional __peso convertible cubano __ambas

3. ¿Cómo valora usted la calida de los siguientes productos?

1 Ordene del 1 al 4 las cualidades que más se valoran a la hora de adquirir la carne de cerdo (el 1 corresponde con la cualidad más valorada y el 4 con la menos)

1 Ordene del 1 al 4 las cualidades que más se valoran a la hora de adquirir los siguientes productos (el 1 corresponde con la cualidad más valorada y el 4 con la menos)

	excelente	buena	regular	mala	muy mala
--	-----------	-------	---------	------	----------

Embutido					
Cerdo					
Carnero					
Conejo					

	textura	color	olor	relación carne- grasa
Cerdo en banda				

	textura	color	olor
embutido			
carnero			
conejo			

- 1 El tiempo de entrega, en cumplimiento de contratos, pedidos, etc, pudiera valorarse como:
 __muy rápido __rápido __lento __muy lento
7. De los siguientes productos pecuarios ordene del 1 al 4 según el nivel de consumo en el último año (el 1 corresponde al de mayor consumo y el 4 al de menor) __ embutido (jamón)
 __ cerdo __ carnero __ conejo
- 2 Considera usted que los precios a que debe adquirir dichos productos son:
- 3 De qué condiciones cree usted que depende el nivel de consumo de estos productos en el centro:
- 4 De haber marcado la opción *otros*, le rogamos especifique cuáles son estas condiciones:

	alto	moderado	bajo
embutido			
cerdo			
carnero			
conejo			

	temporada turística en que estemos	previsión de afluencia de turistas	otros
embutido			
cerdo			
carnero			
conejo			

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3

proveedor de embutido

		Frequency Percent		Valid Cumulative	
		Percent	Percent		
	ITH	10	45,5	45,5	45,5
	ALAMO	6	27,3	27,3	72,7
	MACUN	2	9,1	9,1	81,8
Valid	ITH - SALAMINA	1	4,5	4,5	86,4
	MACÚN - ITH	1	4,5	4,5	90,9
	ITH - ORO ROJO	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Proveedor de carne de cerdo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
	1	8	36,4	36,4	36,4
	2	6	27,3	27,3	63,6
Valid	6	2	9,1	9,1	72,7
	8	4	18,2	18,2	90,9
	11	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Proveedor de carne de conejo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	2	9,1	9,1	9,1
	4	5	22,7	22,7	31,8
Valid	6	2	9,1	9,1	40,9
	7	3	13,6	13,6	54,5
	12	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5		22,7	22,7	22,7
4	2		9,1	9,1	31,8
Valid 6		2	9,1	9,1	40,9
7		3	13,6	13,6	54,5
12		10	45,5	45,5	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Adquisición de productos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ambas		22	100,0	100,0	100,0

Calidad de embutido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid excelente		11	50,0	50,0	50,0
buena		10	45,5	45,5	95,5
mala		1	4,5	4,5	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Calidad de carne de cerdo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1		9	40,9	40,9	40,9
2		12	54,5	54,5	95,5
3		1	4,5	4,5	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Calidad de carne de carnero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1		5	22,7	22,7	22,7
2		5	22,7	22,7	45,5
3		2	9,1	9,1	54,5
6		10	45,5	45,5	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Calidad de carne de conejo

Cumulative

Frequency Percent Valid Percent

1 4 18,2 18,2 18,2 2 6 27,3 27,3 45,5
Valid 3 2 9,1 9,1 54,5 6 10 45,5 45,5 100,0 Total 22 100,0 100,0

Textura carne de cerdo Cumulative

Frequency Percent Valid Percent

1 15 68,2 68,2 68,2 2 1 4,5 4,5 72,7
Valid 3 3 13,6 13,6 86,4 4 3 13,6 13,6 100,0 Total 22 100,0 100,0 Color carne de cerdo

Frequency Percent Valid Percent

63,6
Valid 3 6 27,3 27,3 90,9 4 2 9,1 9,1 100,0 Total 22 100,0 100,0 Olor

carne de cerdo Valid Cumulative

Frequency Percent

1 14 63,6 63,6 63,6
2 5 22,7 22,7 86,4
Valid 3 1 4,5 4,5 90,9 4 2 9,1 9,1 100,0 Total 22 100,0 100,0 Relación carne -

grasa carne de cerdo Frequency Percent Valid Cumulative

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	17	77,3	77,3	77,3
Valid 2	2	9,1	9,1	86,4
4	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Textura embutido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	72,7	72,7	72,7
Valid 2	3	13,6	13,6	86,4

3	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Textura de carne de carnero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	45,5	45,5	45,5
	3	2	9,1	9,1	54,5
	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Textura de carne de conejo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	45,5	45,5	45,5
	3	2	9,1	9,1	54,5
	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Color de embutido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	59,1	59,1	59,1
	2	5	22,7	22,7	81,8
	3	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Color de carnero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	36,4	36,4	36,4
	2	2	9,1	9,1	45,5
	3	2	9,1	9,1	54,5
	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Color de carne de conejo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	------------------	----------------	----------------------	---------------------------

	1	8	36,4	36,4	36,4
	2	2	9,1	9,1	45,5
Valid	3	2	9,1	9,1	54,5
	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Olor de embutido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	19	86,4	86,4	86,4
	2	2	9,1	9,1	95,5
Valid	3	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Olor de carne de carnero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	10	45,5	45,5	45,5
	2	2	9,1	9,1	54,5
Valid	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Olor de carne de conejo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	10	45,5	45,5	45,5
	2	1	4,5	4,5	50,0
Valid	3	1	4,5	4,5	54,5
	5	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tiempo de entrega

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	muy rápido	1	4,5	4,5	4,5
	rápido	17	77,3	77,3	81,8
Valid	lento	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Nivel de consumo embutido

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	59,1	59,1
	2	9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Nivel de consumo de carne de cerdo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	63,6	63,6
	2	6	27,3	90,9
	3	1	4,5	95,5
	4	1	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Nivel de consumo de carne de carnero

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	40,9	40,9
	4	3	13,6	54,5
	5	10	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0