



**Universidad de Pinar del Río**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas**  
**Agropecuarias**

**Título: Diseño de la estrategia y plan de marketing de la Empresa de**  
**Acopio y Beneficio de Tabaco Guane**

**Autor: Ing. Pedro Lázaro Hernández Piedra**

**Tutora: Dra.C. Maricela González Pérez**

**Pinar del Río**  
**2007**

*“...Nosotros somos históricamente productores de tabaco  
hace más de cinco siglos; era un producto autóctono,  
cultivado y consumido en esta isla cuando llegó Colón y  
nos “descubrió” junto con el tabaco.  
No podemos renunciar a él y mucho menos bloqueados.  
Sería un autogol idílico...  
Cuba es productora y exportadora de tabaco y, sin embargo  
hace campaña contra el hábito de fumar.”*

**Fidel Castro**

***A mis padres.  
A Fidel, padre de la Revolución.***

## **Agradecimientos**

Siempre un trabajo como este es fruto de la colaboración de muchas personas. Entre todos los que me ayudaron no puedo dejar de mencionar a:

Mi tutora, la Dra. C. Maricela González Pérez, ejemplo de la mujer profesional cubana, quien siempre hizo un espacio en su apretada agenda para guiar este trabajo.

A mi amiga Odalis Cairo, por su desinteresado e inigualable apoyo moral y material.

Mi agradecimiento infinito a mis compañeros de trabajo, de la Unidad de Maquinaria e Hidráulica, los que están y los que estuvieron: Ernesto, Rosy, Pupa, Apolonio, Moraima y Rey. Sin ellos, que me alentaron en cada momento, que se quedaron trabajando mientras yo estudiaba, no hubiese podido vencer esta maestría.

A mis compañeros de la SUM, por sus palabras de aliento y recomendaciones, especialmente a Bárbara y Celeida.

A mis compañeros de la maestría, sobre todo a Osmany, Roberto y Reinaldo.

A Anabel Miranda, por su amistad y apoyo, siempre incondicional.

Al personal de la Empresa, especialmente a Maribel, Froilán, Maria Julia, Alcides Jesús, Dennis y Jesús Martínez.

Agradezco el apoyo acostumbrado de mi familia de Pinar: Tía Juana, Mima y Yudy.

A mi cuñada Claudia, por su aliento.

A mis padres por su ejemplo y por ser siempre incondicionales.

A mi hermana por su apoyo y amistad.

A mi esposa, con todo el amor que puedo dar, por ser mi fuente de energía y mi mayor motivo de lucha.

A Fidel, por ser forjador de esta obra, en la que la ley primera es el culto a la dignidad plena del hombre.

## Índice

<b>RESUMEN</b>	<b>- 1 -</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>- 2 -</b>
<b>I. Aporte del marketing a la estrategia corporativa tabacalera</b>	<b>- 6 -</b>
<b>1.1. Papel de la estrategia de marketing en la estrategia corporativa</b>	<b>- 6 -</b>
1.1.1. La dirección estratégica. Generalidades.	- 6 -
1.1.2. Contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa	- 9 -
1.1.3. Generalidades del marketing	- 12 -
1.1.4. La estrategia de marketing	- 15 -
1.1.5. El plan de marketing	- 22 -
<b>1.2. La estrategia de marketing en el entorno empresarial cubano, las empresas agropecuarias y tabacaleras</b>	<b>- 23 -</b>
1.2.1. El marketing en el socialismo	- 23 -
1.2.2. El marketing en el contexto cubano. El perfeccionamiento empresarial	- 25 -
1.2.3. El marketing en el sector agropecuario	- 34 -
1.2.4. El marketing en la comercialización y producción de tabaco en rama en empresas cubanas	- 40 -
<b>II. Caracterización de la actividad de marketing de la EABT Guane</b>	<b>- 42 -</b>

<b>2.1. Caracterización general de la EABT Guane</b>	<b>- 42 -</b>
2.1.1. Características generales de la empresa	- 42 -
2.1.2. Aspectos generales del funcionamiento de las EABT dentro del sistema Tabacuba	- 43 -
2.1.3. Estrategia corporativa de la EABT Guane	- 44 -
<b>2.2. Diagnóstico de la actividad de marketing en la EABT Guane</b>	<b>- 47 -</b>
2.2.1. Metodología para el diagnóstico	- 47 -
2.2.2. Evolución y situación actual del marketing en la EABT Guane	- 50 -
2.2.3. Análisis de macroentorno	- 53 -
2.2.4. Análisis del microentorno	- 59 -
2.2.5. Análisis interno	- 70 -
2.2.6. Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la EABT Guane y análisis DAFO	- 77 -
<b>III. Estrategia y plan de marketing de la EABT Guane</b>	<b>- 82 -</b>
<b>3.1. Metodología para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane</b>	<b>- 82 -</b>
3.1.1. Premisas para la aplicación de la metodología propuesta	- 82 -
3.1.2. Metodología propuesta para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane	- 85 -
<b>3.2. Análisis del comportamiento de las premisas para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane</b>	<b>- 95 -</b>

<b>3.3. Diseño de la estrategia de marketing en la EABT Guane</b>	<b>- 98 -</b>
3.3.1. Identificación del mercado meta	- 98 -
3.3.2. Definición de los objetivos generales de marketing	- 99 -
3.3.3. Definición de las estrategias	- 101 -
<b>3.4. Diseño del plan de marketing para el producto tabaco en rama en la EABT Guane</b>	<b>- 102 -</b>
3.4.1. Definición de los objetivos de marketing anuales	- 102 -
3.4.2. Definición de las estrategias de las variables de marketing	- 103 -
3.4.3. Definición de los programas de acciones y determinación del presupuesto	- 105 -
3.4.4. Declaración de los beneficios o pérdidas	- 106 -
3.4.5. Declaración del plan de contingencias	- 106 -
3.4.6. Diseño del sistema de control	- 106 -
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>- 111 -</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>- 112 -</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>- 113 -</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>- 122 -</b>
<b>Anexos</b>	<b>- 132 -</b>

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo es diseñar la estrategia y plan de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane. Para ello se exponen, primeramente, los fundamentos de la contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa y la importancia del marketing en la gestión de las empresas cubanas en general, las agrícolas y específicamente las tabacaleras. Se realizó el diagnóstico de marketing analizando el macro y microentorno y las condiciones internas de la Empresa, identificándose las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas; con lo cual se determinó la posición estratégica de la entidad y la matriz de acciones estratégicas. Se propone la metodología para el diseño de la estrategia y plan de marketing operativo de la EABT Guane, así como las premisas que se deben cumplir para poder aplicar dicha metodología. Finalmente se aplicó la metodología propuesta, analizando previamente el cumplimiento de las premisas, obteniéndose la estrategia de marketing para el periodo 2008 – 2010 y el plan de marketing operativo del 2008 para el producto tabaco en rama, evidenciado la viabilidad de la misma.



## INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo pasado se desarrolló una nueva filosofía empresarial superior a todos los enfoques precedentes: el enfoque de marketing. Básicamente su éxito radica en la identificación de las necesidades y deseos del público y tratar de suplir esas carencias con los productos o servicios ofrecidos por la organización.

Las empresas deben dar a conocer a sus clientes cuáles son sus ofertas y deben, además, conformar una idea sobre la empresa misma. Estos no son procesos espontáneos, por el contrario, forman parte de la acción empresarial (Sallenave, 1985). No se concibe hoy una empresa que no conozca al menos lo que sus clientes piensan de ella y de sus productos o servicios (Hernández, 2000).

Durante la década del ochenta, alcanzar un alto grado de satisfacción del cliente era solo una de las metas de las empresas. Al siguiente decenio se amplió esta concepción al considerar la satisfacción un medio para fines estratégicos, como es la retención de los clientes (Mittal y Kamakura, 2000).

El marketing no es solamente una técnica, ni es un resultado banal de la sociedad de consumo, sino que juega un papel en el logro de la competitividad. Una correcta aplicación de las herramientas de marketing y apropiación de esa filosofía empresarial constituye un paso de mucha importancia en el logro de la competitividad empresarial (Díaz, 2003).

No basta con ejecutar acciones de marketing si estas no se integran. Muchas empresas atendiendo a sus necesidades invierten recursos, por ejemplo, en la función de comunicación sin que esta forme parte de una estrategia de marketing, dando origen a una imagen distorsionada de la misma y a un empleo irracional de los recursos. El marketing sin estrategia es una tendencia hacia la acción sin una definición clara de los objetivos en un periodo de tiempo determinado (Hernández, 2006).

Hernández (2006) afirma que existe una relación entre el trabajo de marketing y el nivel de ventas alcanzado por una entidad. A un trabajo de marketing superior deberá corresponder un mayor nivel de ventas; por tanto, las ventas son resultado de un trabajo de marketing y no a la inversa. En este sentido, el plan de marketing es la base para lograr determinado nivel de ventas, el cual incluye no solo los niveles de deseados, sino también objetivos de marketing que permiten lograr esas ventas.

En el entorno empresarial cubano todavía subsisten muchos tabúes en cuanto al tema, con la atenuante de los cambios de mentalidad obtenidos a raíz del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Dentro del sector tabacalero nacional ya son varias las empresas que presentan problemas económicos, dentro de ellas la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco (EABT) Guane, la cual vio disminuir sus ventas de un modo preocupante en el último año, con una reducción a casi la mitad de su cuota de mercado. En dicha entidad persiste un serio retraso en la actividad de marketing, careciendo de esta estrategia funcional y, desde luego, ajena a una filosofía de marketing en la práctica gerencial.

Atendiendo a los elementos expuestos se define como **problema científico** a resolver:

*La oferta de tabaco en rama de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane no cubre la demanda en volumen de producción y calidad que establece su cliente.*

Para la solución del problema es necesario cumplir con los siguientes **objetivos**:

**General:** *Diseñar, sobre la base de la propuesta de una metodología, la estrategia y plan de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane.*

**Específicos:**

- 1. Analizar la contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa.*
- 2. Analizar el papel del marketing estratégico en la producción y comercialización del tabaco en rama en las condiciones actuales cubanas.*
- 3. Caracterizar la actividad de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane.*
- 4. Elaborar las bases metodológicas para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane.*
- 5. Diseñar la estrategia y el plan de marketing para el producto tabaco en rama para la EABT Guane.*

Siendo el **objeto de investigación:** *el Marketing estratégico.* Y como **campo de acción:** *La estrategia de marketing de la EABT Guane.*

Para cumplir estos objetivos se partió de la siguiente **hipótesis**:

*Si se diseña la estrategia y plan de marketing de la EABT Guane, esta contará con una herramienta de gestión que contribuirá al incremento de la calidad en su producción, así*

*como al crecimiento de sus ventas, en correspondencia con las necesidades de sus clientes.*

En consecuencia con los objetivos, el trabajo se estructuró en tres capítulos. El primero titulado “Aporte del marketing a la estrategia corporativa tabacalera”, en el que se expone la relación entre el marketing y la dirección estratégica, los fundamentos teóricos de la estrategia y el plan de marketing, así como la compatibilidad del marketing con el socialismo y su evolución en las empresas del país, específicamente en las del sector agropecuario y tabacalero.

Un segundo capítulo se dedica al diagnóstico de la actividad de marketing en la empresa en estudio, exponiendo la metodología aplicada en el proceso de diagnóstico, la valoración de la estrategia corporativa, el análisis del macro y microentorno, el análisis interno y culmina con la matriz DAFO.

El tercer y último capítulo se dedica al diseño de la estrategia y plan de marketing de la EABT Guane. En un primer momento se muestra la metodología propuesta para el diseño de la estrategia y el plan y las premisas para la aplicación de la metodología. Posteriormente se presenta el cumplimiento de estas premisas y el diseño del mismo de la estrategia y el plan de marketing operativo.

Como novedad científica de la presente investigación se tiene:

**Aporte metodológico:** Propuesta de bases metodológicas para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane.

**Aporte práctico:** La estrategia y plan de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco Guane para el producto tabaco en rama.

Dentro de los principales métodos teóricos empleados durante la investigación están: el método histórico, el cual se aplicó en la fundamentación teórica del objeto de estudio y en la caracterización de la evolución de la actividad de marketing de la Empresa; el método sistémico, aplicado fundamentalmente en el análisis interno de la Empresa y de la misma dentro del sistema tabacalero nacional, así como en el diseño de la estrategia de marketing; el método dialéctico, el cual no solo fue utilizado en el análisis crítico de los fundamentos teóricos, sino también, en el diseño de la estrategia y plan de marketing, teniendo presente las contradicciones internas del objeto y la contribución de éstas al desarrollo.

Dentro de los métodos empíricos está la observación, empleada fundamentalmente en el proceso de diagnóstico y la medición usada sobre todo en el análisis del macro y microentorno, así como en la estimación de la producción, ventas y demás parámetros durante el diseño de la estrategia y el plan de marketing.

En el proceso de investigación fueron consultados 92 materiales bibliográficos que permitieron conocer y profundizar desde el punto de vista teórico en el objeto y campo de estudio.

## **I. Aporte del marketing a la estrategia corporativa tabacalera**

Este primer capítulo de la tesis se divide en dos epígrafes. El primero responde al objetivo específico: analizar la contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa. Para su cumplimiento se analizan las generalidades de la dirección estratégica, su relación con la estrategia de marketing y las generalidades de la estrategia y plan de marketing. Todo esto agrupado en cinco sub-epígrafes.

Un segundo epígrafe (con cuatro sub-epígrafes) analiza el papel del marketing dentro del sistema socialista, del contexto empresarial cubano, de las empresas agropecuarias y dentro del sector tabacalero. Lo cual responde al objetivo: analizar el papel del marketing estratégico en la producción y comercialización del tabaco en rama en las condiciones actuales cubanas

### **1.1. Papel de la estrategia de marketing en la estrategia corporativa**

#### **1.1.1. La dirección estratégica. Generalidades**

Según criterios de Ansoff (1976) la estrategia no es más que la determinación conjunta de los objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, o sea lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

La dirección estratégica es uno de los enfoques administrativos que mayor interés ha despertado en la práctica empresarial actual. Como cada modelo de dirección precedente, este se adapta a las condiciones histórico – concretas en que se desarrolla, las cuales en los últimos años están caracterizadas por un entorno cambiante, turbulento.

Según Drucker (1980) la dirección estratégica no elimina riesgos, le permite a la gerencia elegir los riesgos apropiados y seleccionar los cursos de acción que le permitan afrontarlos.

Menguzzato (1989) concibe este enfoque como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, fundamentado en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección. Donde se huye de lo improvisado y

se busca lo analítico y formal. El paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la dirección estratégica (Menguzzato y Renau, 1991).

Para Chacón (1999) la dirección estratégica es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con amplia participación y compromiso con los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad.

Blanco (1998) expresa que la dirección estratégica es un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización con su contexto general y específico. De este concepto se pueden inferir algunas de las fases o etapas principales del proceso. Las cuales son expuestas por Gómez, (2001):

1. Análisis estratégico
  - a. Análisis del macro y microentorno
  - b. Determinación de la posición estratégica
  - c. Formación de la misión y objetivos
2. Formación, evaluación y selección de estrategias
  - a. Diseño de opciones estratégicas
  - b. Elaboración y aprobación de planes estratégicos
3. Ejecución de la estrategia
4. Control estratégico

Aunque al lector se le presenten estas fases o etapas por separado, en la práctica empresarial se fusionan en el tiempo.

Son varios los autores, entre ellos Paz (2006) que hacen una clara distinción entre planeación estratégica y dirección estratégica como enfoques diferentes, siendo el segundo más integrador, flexible, participativo, integrativo, creativo, orgánico, proactivo y multifuncional que el primero. Puede existir confusión entre estos dos términos pero no se trata de lo mismo.

### **Niveles de dirección estratégica**

Son muchos los autores que definen tres niveles de estrategia: el corporativo, de unidad estratégica de negocio (UEN) y de estrategia funcional (Menguzzato y Renau, 1991; Kotler, 1996 y Gimbert, 1998). Estos niveles se ven reflejados en la figura 1.1.

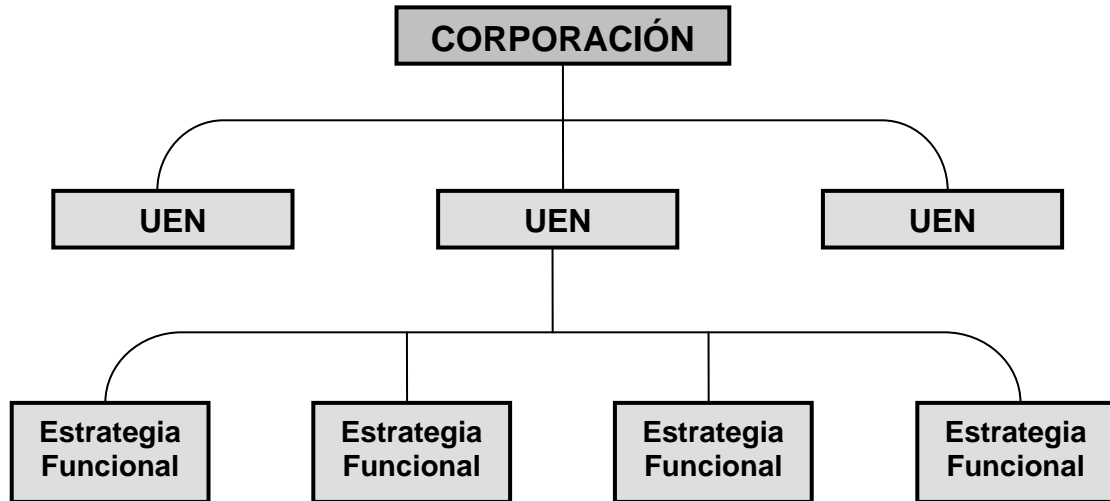


Figura 1.1: Niveles de la dirección estratégica.

Fuente: Menguzzato y Renau (1991), Kotler (1996) y Gimbert (1998)

La unidad estratégica de negocios, tal y como su denominación indica, estará en correspondencia con los diferentes negocios de la empresa. Ya desde hace más de cuatro décadas Levitt (1960) expuso que la definición de las UEN no debe estar basada en productos específicamente, sino en mercados. Un enfoque de mercado permitiría adoptar una mejor definición del negocio, atendiendo al entorno cambiante, que un enfoque de producto.

Las estrategias funcionales permiten el logro de las estrategias de las UEN y, por este medio, de los objetivos generales de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa. Como estrategias funcionales se definen las funciones básicas de la actividad empresarial: producción, marketing, financiación, investigación y desarrollo, recursos humanos, etc.

Esta estructura de los niveles se puede identificar como la concepción clásica, la que se ajusta a las grandes compañías capitalistas, en las que resulta funcional contar en cada UEN con varios departamentos correspondientes a las diferentes estrategias funcionales. En el modelo económico cubano, generalmente se definen solo dos niveles (el nivel corporativo y las estrategias funcionales). Solo las empresas nacionales se comportan como muestra la figura 1.1.

### **1.1.2. Contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa**

El marketing como el resto de las estrategias funcionales está encargado de dar cumplimiento a la estrategia corporativa (misión y objetivos). Lambin (1991) reafirma esto al plantear que el objeto del marketing estratégico es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estrategia equilibrada en la cartera de productos.

Kotler (1996) le da una relevancia considerable a la función de marketing al expresar que el director (de marketing) es quien más debe contribuir al proceso de planificación estratégica corporativa, tanto en la definición de la misión como en el análisis del entorno, situaciones de negocio, desarrollo de objetivos, programas y estrategias, definición de productos, mercado, distribución y planes de calidad para desarrollar la estrategia de negocios, etc.

El mismo Kotler (1996) afirma que la filosofía de marketing y la planificación estratégica configuran las bases para gestionar la empresa moderna en mercados altamente competitivos. Esta relación del departamento de marketing y el de planificación estratégica<sup>1</sup> se puede observar en la figura 1.2.

Munuera y Rodríguez (1998) plantean que la exigencia de una estrecha colaboración conceptual y operativa entre el marketing y la dirección estratégica es cada vez más evidente. El rol de la dirección estratégica ante el marketing es el de favorecer la coordinación interfuncional y la diseminación de la inteligencia de mercado. Al marketing por su parte le corresponde, como contribución a la dirección estratégica, la transmisión de la necesidad de orientarse al mercado para satisfacer mejor las necesidades de los grupos participantes en la empresa.

En los propios lineamientos del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano se reconoce el aporte del marketing a la estrategia corporativa y en general al resto de las funciones empresariales, cuando expresan que: como filosofía empresarial (el marketing) es la manera de dirigir exitosamente la organización ya que su objetivo no es

---

<sup>1</sup> Aunque en mucha de la bibliografía consultada se hace referencia a un departamento de planificación estratégica, el autor defiende la posición de que ese proceso le concierne a la dirección de la empresa, atendiendo a que es la propia dirección quien tiene el deber de darle cumplimiento, independientemente de que se puede apoyar en especialistas que no formen parte de la directiva.



vender el producto, sino liderar la producción y los servicios, por tanto la actitud que tiene que desarrollar la dirección de la empresa para subsistir y crecer, tiene que basarse en su capacidad para proyectarse estratégicamente y para lograr una cultura organizacional que asegure establemente su excelencia y el cambio, mejorando conscientemente la empresa en función de la evolución del entorno (Consejo de Estado, 1998).

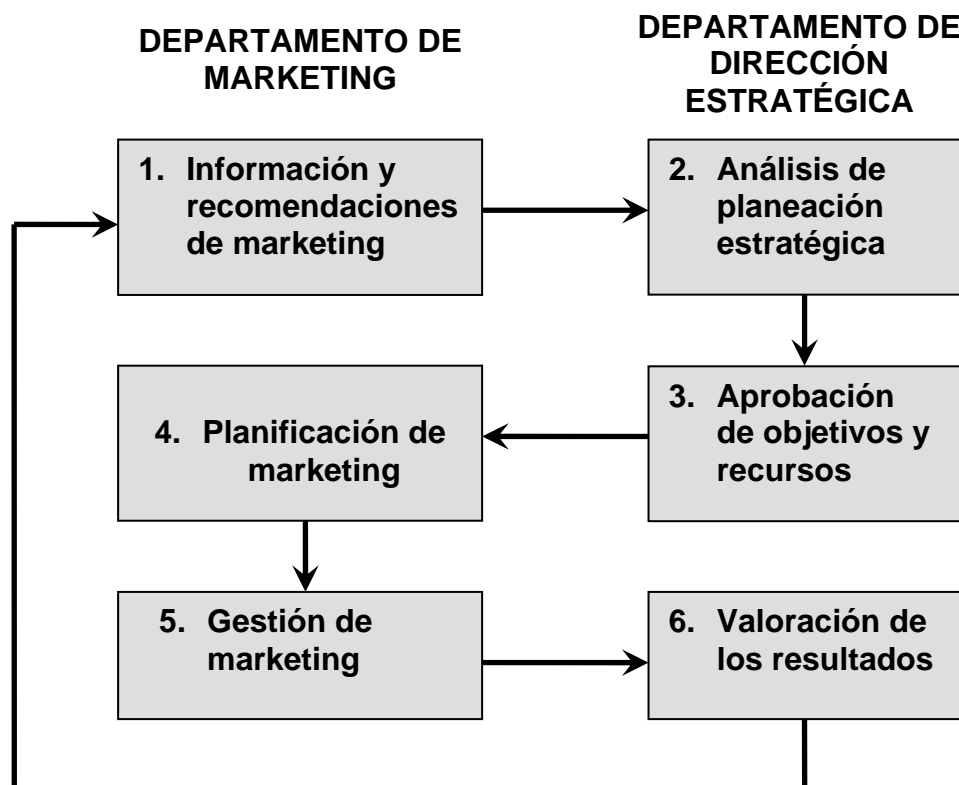


Figura 1.2: Relación entre departamento de marketing y de dirección estratégica.

Fuente: Kotler (1996).

Obsérvese el papel que se le da al entorno cambiante y su similitud en este aspecto con los conceptos ya abordados de dirección estratégica. Criterios similares aportan Hernández, Díaz y Barreiro (2004) quienes afirman que el marketing además de una función de la empresa es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en toda la empresa.

En la figura 1.3 se puede observar como, según criterios de Kotler (1996), ha ido evolucionando el papel del marketing dentro de la empresa y su relación con las diferentes áreas de la misma y el cliente.

Como se muestra el marketing se ha desplazado desde un departamento común, al cual se le va atribuyendo mayor importancia, hasta el punto de considerarlo la función central. Posteriormente se ubica al cliente como centro de la atención y por último se considera el marketing como la interfase empresa – cliente.

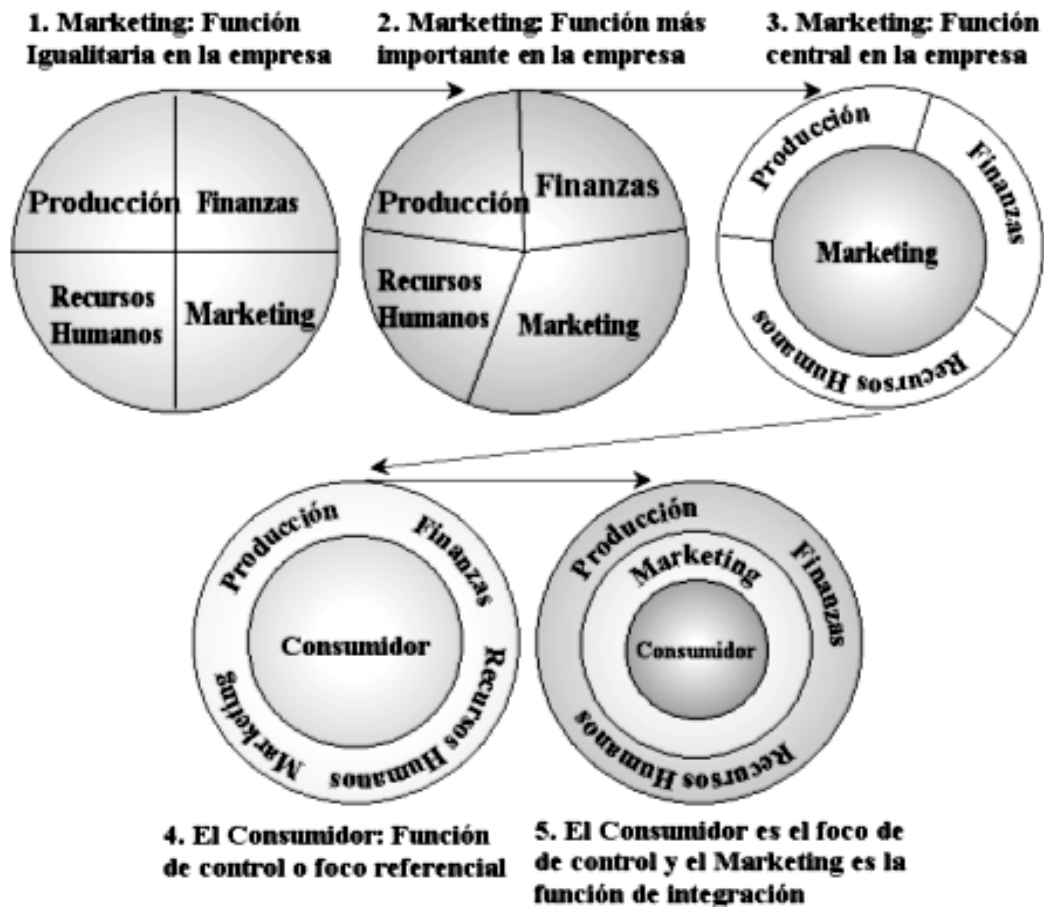


Figura 1.3: Evolución del marketing dentro de la empresa. Fuente: Kotler (1996).

Esta quinta fase del desarrollo evolutivo del marketing tiene una coincidencia con atribuciones a la función de marketing dadas en las bases generales del perfeccionamiento empresarial, ya que se le atribuye (al marketing) la función de vigilar la evolución del mercado que le permita retroalimentar a la dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas (Consejo de Estado, 1998).

El reciente reglamento aprobado para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial también destaca la relación marketing-estrategia corporativa, al expresar que el marketing orienta la misión y visión de las entidades, tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y

demandas de la sociedad y los clientes (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

### **1.1.3. Generalidades del marketing**

Son muchas y de muchos autores las diferentes definiciones de marketing<sup>2</sup> encontradas en la literatura.

En 1960 la American Marketing Association (AMA) definió el marketing como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario (American Marketing Association, 1960).

Kotler y Armstrong (1991) consideran el marketing como el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios y relaciones mutuamente benéficas con mercados metas en el propósito de lograr ciertos objetivos organizacionales. Descansa en un análisis disciplinado de las necesidades, deseos, percepciones y preferencias de los mercados metas e intermediarios, como base para el diseño efectivo de productos, precios, comunicación y distribución.

Por otra parte Stanton, Etzel y Walter (1996) aseguran que el marketing se fundamenta en toda planeación y operaciones que han de orientarse al cliente, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional; y Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2006) lo consideran un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.

Obsérvese como en el transcurso de las diferentes definiciones se manifiesta la atribución de la actividad de marketing en un inicio solo a empresas y actualmente se extiende prácticamente a todo tipo de organizaciones. También se va centrando cada vez más la atención al cliente, convirtiéndose la satisfacción de las necesidades y deseos en una prioridad estratégica para la entidad.

---

<sup>2</sup> Son varios los términos empleados para referirse al marketing, como son mercadotecnia y mercadeo. Por una cuestión de convenio el autor empleará únicamente el término “marketing” incluso al citar a otros autores que empleen otro de los vocablos.

El proceso evolutivo del marketing casi puede describirse con la exposición de los diferentes enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio, las mismas las sintetiza Kotler (1996) de la siguiente forma:

- Enfoque producción:

Este enfoque u orientación puede darse en situaciones o lugares en los que la demanda supera la oferta. No se hace necesario comercializar para vender. El consumidor se preocupa más por la disponibilidad del producto y sus precios bajos que por otras de sus características. Los directivos de las empresas en los que rige este enfoque concentran sus esfuerzos en reducir costos e incrementar la producción. Esta orientación regía en Europa y EEUU a principios del siglo XX y todavía se mantiene en muchos de los negocios de los países subdesarrollados.

- Enfoque producto:

Es una fase superior a la anterior. Ya comienza a aparecer la competencia y los consumidores favorecen los productos de mejor calidad. Los directivos han de esforzarse por mejorar las ventas mejorando la calidad. Se manifiesta una orientación hacia la empresa.

- Enfoque ventas:

Surge cuando la capacidad de compra se reduce al mínimo. Se caracteriza por una política agresiva de ventas estimulando al consumidor a que compre más. Su objetivo es vender lo que se produce en lugar de producir lo que se vende.

- Enfoque marketing:

Se desarrolla a mediados del siglo pasado como una filosofía empresarial superior a los enfoques precedentes. Este enfoque sostiene que la clave del éxito empresarial radica en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y ofrecer productos que satisfagan esas necesidades de la forma más eficaz y eficiente. En otras palabras se produce lo que se vende.

A partir de 1990 se especializa de tal forma el enfoque de marketing que la orientación al cliente se hace tan específica en algunos productos que es casi individualizada. O sea producir para clientes (personas u organizaciones) muy bien determinados. Este elevado índice de segmentación es una alternativa que ha dado

buenos resultados en múltiples negocios ante el elevado desarrollo mundial de las fuerzas productivas actuales (González, 2003).

Kotler (1996) expone un quinto enfoque que denomina:

- Enfoque marketing social:

Este se centra en la satisfacción de los deseos y necesidades a largo plazo de los consumidores y la sociedad. La novedad de este enfoque radica en el interés de los productores en problemas sociales y ambientales. Este enfoque (y no lo dice Kotler) en muchos de los países capitalistas del orbe se introduce por presiones de agentes externos, llámese restricciones gubernamentales o demandas de organizaciones ecologistas.

Existe una concordancia prácticamente unánime en la clasificación del marketing en estratégico y operativo. Lambin (1991) plantea que a la dimensión estratégica del marketing le corresponde orientar a la empresa hacia las oportunidades atractivas para ella desde el punto de vista económico, adaptado a sus recursos y posibilidades. Hernández (2000) se refiere además al marketing estratégico como el conjunto de funciones (de marketing) requeridas por una empresa o UEN que la integran para un horizonte temporal no menor de cinco años.

El marketing operacional se centra en la conquista de los mercados existentes sobre la definición de las variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación que constituyen los medios tácticos. La acción fundamental del marketing operacional consiste en vender (Lambin 1991). La dimensión operativa del marketing tiene una perspectiva a corto plazo, por lo general un año (Hernández 2000). Ambas dimensiones, estratégica y operativa, se complementan mutuamente y resulta imposible definir acciones en una sin tener en cuenta la interdependencia de la otra.

Prácticamente en toda la literatura hay una concordancia en que el marketing no solo constituye una técnica sino también una filosofía empresarial. Santesmases (1999), por ejemplo, dice que el marketing como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir las relaciones de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como técnica el marketing es el modo

específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, estimular y servir a la demanda.

#### 1.1.4. La estrategia de marketing

La estrategia de marketing para Kotler (1996) no es más que los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos (de marketing y de negocio) en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.

Varios autores proponen pasos a seguir para el diseño de una estrategia de marketing. Kotler (1996) propone la lógica expuesta en la figura 1.4, la que define como proceso de gestión del marketing.

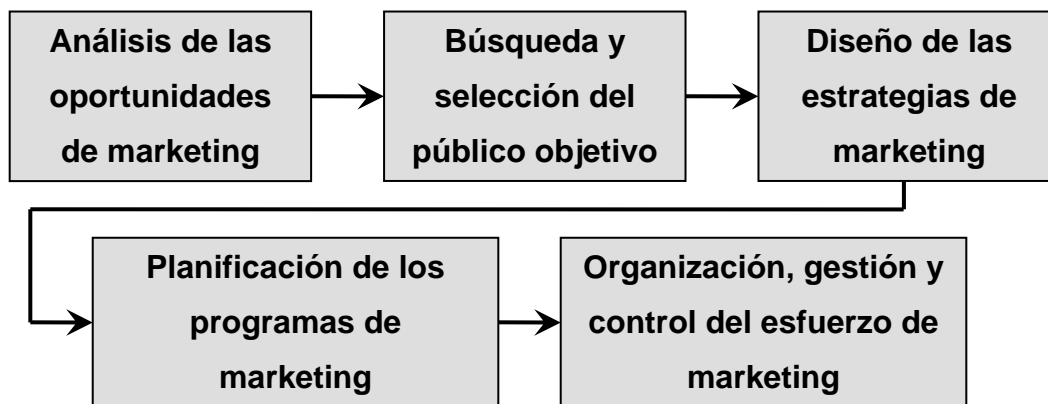


Figura 1.4: Proceso de elaboración de la estrategia de marketing. Fuente: Kotler (1996).

El diseño de la estrategia de marketing precisa partir de la planificación estratégica empresarial, como estrategia funcional que es, y tributará al cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias de la empresa o UEN, según sea el caso.

Dice Kotler (1996) que en el análisis de las oportunidades del mercado las empresas necesitan construir y gestionar un sistema de información de marketing que recoja información significativa y continúa sobre los aspectos más importantes del entorno de marketing. El entorno de marketing está comprendido por el macro y microentorno al que está sujeto la empresa, los cuales se muestran en la figura 1.5. En publicaciones más recientes (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2006) se hace referencia al microentorno como entorno funcional y al macroentorno como entorno general.

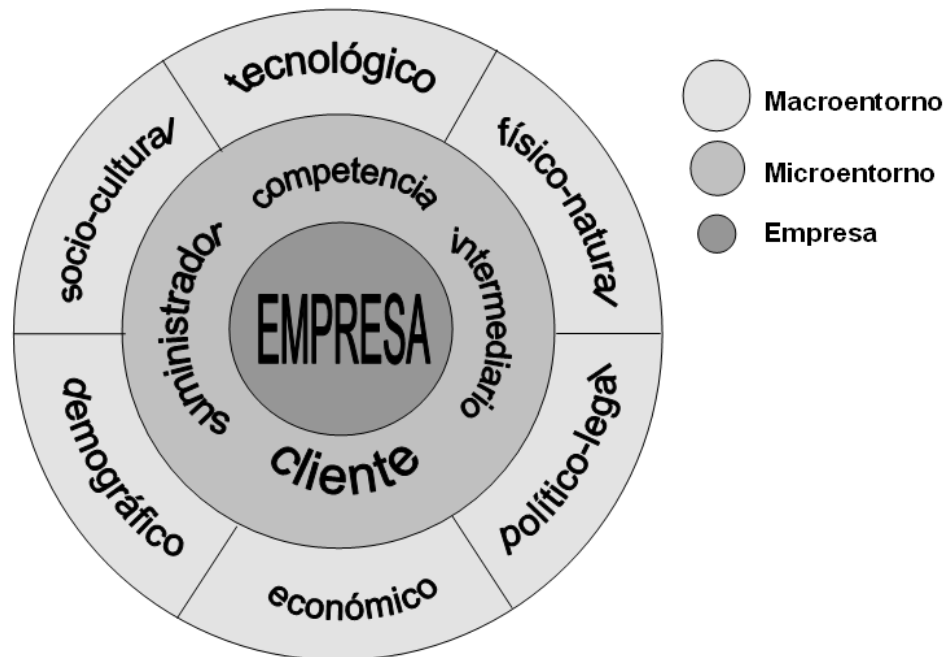


Figura 1.5: Macro y microentorno de marketing. Fuente: Elaborado por el autor.

El microentorno está compuesto por actores del entorno inmediato que afectan la capacidad de la empresa de servir a sus mercados y el macroentorno por las fuerzas sociales más amplias que afectan el microentorno.

El concepto de microentorno está estrechamente relacionado con las llamadas cinco fuerzas de Michael Porter (1980), a saber:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

El análisis del entorno y el análisis interno de la empresa constituyen la base para la identificación de las amenazas y oportunidades del medio, y las debilidades y fortalezas de la empresa, lo cual permite identificar la ventaja competitiva y sobre esta base trazar los objetivos a cumplir por la entidad. Este es un aspecto que Kotler no desarrolla en su metodología.

El segundo paso es la búsqueda y selección del público objetivo y posicionamiento de la oferta. Hay que definir a qué mercado se dirige la oferta, ya que como dicen Kotler y

Armstrong (1991) la estrategia no va destinada a cualquier público, sino hacia el mercado seleccionado como meta.

Existen varios tipos de mercado<sup>3</sup>. Una de las clasificaciones de éstos, que ilustra las diferentes acciones a tomar, es la expuesta por el propio Kotler (1996):

- Mercado de los consumidores:

Se refiere a los consumidores individuales, o sea a la población que compra bienes y servicios de consumo (ejemplo: comida, electrodomésticos, autos, etc.). En este caso es necesario definir bien a que consumidor se dirige la oferta y sus necesidades, niveles de calidad, distribución, precios, promoción, etc., de tal forma que el producto alcance posiciones privilegiadas.

- Mercados industriales:

Las empresas que se dedican a vender bienes y servicios a otras se encuentran con clientes muy diferentes a los consumidores individuales. Se trata de un personal técnico muy calificado que conoce bien lo que está comprando. En este caso más importante que la publicidad es el personal de ventas, el precio y la imagen en cuanto a la calidad de sus producciones.

Otros mercados que presenta Kotler (1996) son el mercado global (mundial), el mercado no lucrativo y el sector público, los cuales no son de interés para esta investigación.

La tercera fase expuesta en la metodología de Kotler (1996) es el diseño de estrategias, pero si se revisa el concepto de estrategia de marketing que da Najib (2006) el cual se refiere a los caminos más adecuados o cursos de acción determinados para el cumplimiento de objetivos de marketing a medio o largo plazo, se puede inferir que previo a la fase del diseño de la estrategia debe ir una de definición de los objetivos. Esto es obviado por Kotler en su propuesta. Aunque el mismo hace referencia a dichos objetivos, no dedica una sección a la definición de los mismos.

Regresando a la tercera fase del diseño de la estrategia, a continuación se exponen algunas de las posibles estrategias empresariales posibles a seguir. Específicamente las de Kotler, Porter y Ansoff, atendiendo que cada autor las elaboró desde una

---

<sup>3</sup> Cuando se habla de mercado en términos de marketing no se trata de un lugar físico, sino que se refiere a los compradores.



perspectiva diferente. Si bien estas no constituyen estrategias de marketing sí pueden servir de guía para el diseño de las mismas.

Porter (1980) condensa en tres, las alternativas estratégicas a seguir con el fin de lograr una ventaja competitiva:

- Liderazgo en costos:

Básicamente se refiere a que la empresa obtiene una ventaja competitiva con la reducción de los costos de producción y distribución, ya que puede bajar los precios de sus productos y conseguir una alta cuota de mercado.

- Estrategia de diferenciación:

Se basa en diferenciar al producto del resto de los productos competidores, mediante alguna característica novedosa que le configure ventaja en calidad, imagen, tecnología, etc.

- Estrategia de concentración:

Dirige la acción de marketing a un segmento específico del mercado y no en su totalidad. Una vez identificado el segmento de mercado a atender buscará ser líder en costos o en diferenciación ante ese mercado meta.

La clasificación expuesta por Kotler (1996) se basa fundamentalmente en el posible comportamiento de la empresa con relación a la competencia.

- Estrategia de líder:

Es la que pueden ejecutar las empresas que son líderes y que generalmente tienen la mayor cuota de mercado. Estas empresas deben tratar de expandir la demanda total del mercado y proteger o incrementar su cuota de mercado.

- Estrategia de retador:

Aplicada por empresas de segundas o terceras posiciones. Como retadores han de atacar al líder o a los competidores en un intento de incrementar su cuota de mercado.

- Estrategia de seguidor:

Se basa en la copia del líder. Va desde la imitación total hasta una adaptación de algunos de los productos ofrecidos por éste.

- Estrategia de especialista en nichos:

Es una estrategia similar a la concentración de Porter. Se basa en la selección de un nicho y la identificación de sus necesidades, las cuales podrán ser satisfechas con mucha más ventaja y facilidad que cualquier otra empresa que lo haga de forma casual.

Por último se presentan las posibles estrategias a seguir expuestas por Ansoff (1965). Las mismas parten de la matriz de crecimiento intensivo (Figura 1.6)

	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	<b>Penetración del mercado</b>	<b>Desarrollo de productos</b>
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	<b>Desarrollo de mercados</b>	<b>Diversificación</b>

Figura 1.6: Matriz de crecimiento intensivo. Fuente: Ansoff (1965).

Como se observa de esta matriz se derivan cuatro posibles estrategias:

- Estrategia de penetración del mercado:  
Se basa en el crecimiento de la participación en el mercado conocido con productos conocidos.
- Estrategia de desarrollo de productos:  
Crecimiento con productos nuevos en mercados conocidos.
- Estrategia de desarrollo de mercados:  
Se trata de productos conocidos insertados en mercados nuevos.
- Estrategia de diversificación:  
Crecimiento penetrando mercados nuevos con productos nuevos.

Porter (1980) sugiere que las empresas que no sigan una clara estrategia o no se definan por ninguna serán las de peor rentabilidad.

Una empresa en la definición de su estrategia debe precisar la estrategia competitiva que seguirá, su comportamiento ante la competencia y su estrategia de crecimiento, las cuales deben ser coherentes entre sí.

La cuarta fase de planificación de los programas de marketing se refiere a la definición del nivel de inversión en marketing para el cumplimiento de los objetivos y su desglose entre las diferentes variables de marketing (llamadas también marketing mix o mezcla de marketing).

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo (Kotler, 1996). Las herramientas o variables más populares son las lanzadas por McCarthy (1981) llamadas las cuatro P del marketing (product, price, place, promotion), en español: producto, precio, distribución y promoción; pero estas no son las únicas. Carter (1997) incluye una quinta P (people), o sea personas, que en esencia está integrada por el público objetivo a quien va dirigido la acción de marketing.

En 1998 Kotler plantea que las cuatro P de marketing mix continuaban siendo un marco organizativo para la planificación del marketing, pero que no estaba de más añadir algunas otras P a fin de hacer mayor hincapié, por ejemplo: packaging (empaquete o embalaje), personas, política y gestión de la opinión pública. Sin embargo las compañías ganarían mucho más si se tradujeran las cuatro P en cuatro C, que parten del punto de vista basado en el cliente, en lugar del que tiene como base el vendedor. (Kotler, 1998). Esta idea es reforzada por el autor posteriormente, manifestando la relación entre las cuatro P y las cuatro C (Tabla 1.1).

Tabla 1.1: Trasmformación de las cuatro P en cuatro C para el cliente.

Fuente: Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2006).

<b>Cuatro P</b>	<b>Cuatro C</b>
Producto	Consumidor, necesidades y deseos de
Precio	Coste para el consumidor
Distribución	Comodidad, conveniencia
Promoción	Comunicación al cliente

Otros autores como Hernández (2006) incorporan otras variables de marketing entre ellas las ventas y fuerza de trabajo.

De modo general se puede afirmar que la mezcla de marketing no es una camisa de fuerza, más bien se deben seleccionar las variables que mejor se adapten a las condiciones de cada negocio.

La quinta y última fase de elaboración de la estrategia corresponde al proceso de organización y control del plan correspondiente. En cuanto al control, una alternativa expuesta en esta metodología es la auditoría de marketing. Esta tiene como ventaja su carácter detallado, sistemático y periódico (Kotler, Gregor y Rodgers, 2006).

Otros autores presentan otras metodologías para la elaboración de la estrategia, por ejemplo Najib (2006) propone la expuesta en la figura 1.7:

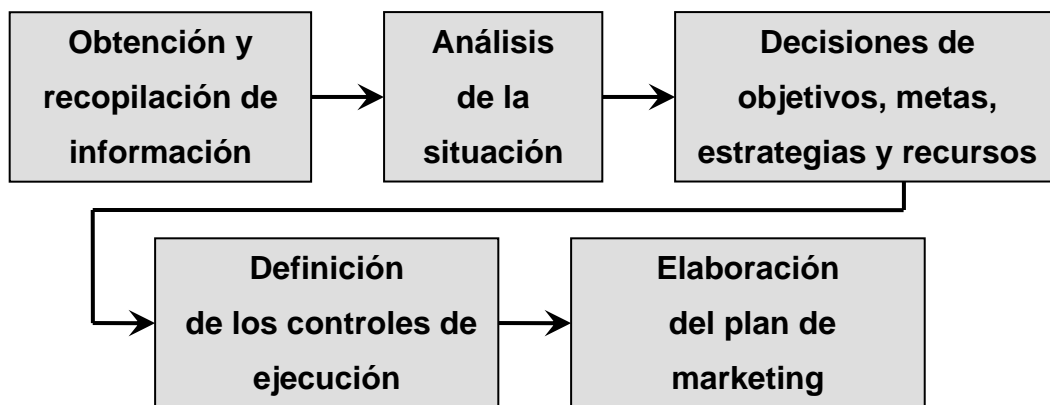


Figura 1.7: Proceso de elaboración de la estrategia de marketing. Fuente: Najib (2006).

Aunque algunos elementos difieren no hay divorcio entre esta metodología y la de Kotler expuesta anteriormente.

Por último en este apartado se presentan algunas de las ventajas e inconvenientes de la planeación de marketing resumidas por Hernández (2006).

Ventajas:

- Obliga a todo el personal a reflexionar y profundizar de una forma sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y su desempeño en el mercado.
- Proporciona a la empresa y al departamento de marketing los fundamentos para una mejor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- Permite una mejor asignación de los recursos (materiales y humanos) y mejor coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Facilita una mayor preparación para reaccionar más eficazmente ante los cambios repentinos del mercado y la competencia.

Desventajas:

- La planeación de marketing exige tiempo y esfuerzo: mayor cuanto mejor sea la planeación.
- Como consecuencia de lo anterior exige un costo.
- Se corre el riesgo de hacer una planeación rígida, que no facilite la adaptación al cambio.

### **1.1.5. El plan de marketing**

La planeación es uno de los pilares básicos del trabajo de marketing y el plan (de marketing) es la expresión final de ese proceso. Este se considera como un documento en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado, y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar tales objetivos en el plazo previsto (Rivero 1999).

Cohen (2001) recuerda que el plan de marketing no es un fenómeno aislado, sino que está estrechamente relacionado con los planes de fabricación, finanzas, personal, investigación y desarrollo, etc., y todos ellos han de resultar congruentes con la planificación estratégica de la empresa.

Cuando se elabora el plan para un periodo de tiempo corto (un año) y para un producto o línea de negocio, se está ante un plan operativo, según criterios de Hernández (2006), y cuando el horizonte de tiempo es mayor y el sujeto del plan es toda la entidad entonces es estratégico.

La metodología para el diseño del plan de marketing es continuidad de la de la estrategia. A esta se le añaden algunas fases como son las que propone Najib (2006), que recomienda definir estrategias por variable: producto, precio, mercado, comunicación y ventas.

Kotler (1996) propone también una fase de programa de acciones donde se deben dar respuestas a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará?

Otros autores como Morera (2003), coinciden mucho con la metodología de Kotler, con ligeras diferencias como son las de la sección “programas de acciones”, que la nombra “desarrollo de tácticas de marketing” y va seguida de “ejecución y control” en la recoge

el cálculo económico correspondiente. Este autor plantea una fase de declaración de beneficios y pérdidas esperadas en la que predice los resultados financieros futuros. También González (2006) y Hernández (2006) incluyen una última etapa que recoge los planes contingenciales en la cual se formulan las acciones a realizar en cada una de las contingencias identificadas.

## **1.2. La estrategia de marketing en el entorno empresarial cubano, las empresas agropecuarias y tabacaleras**

### **1.2.1. El marketing en el socialismo**

Carlos Marx describió el ciclo económico formado por cuatro etapas fundamentales: producción, distribución, cambio y consumo; en el cual el consumo resulta el fin último y motor impulsor de la producción (Marx, 1975). Atendiendo a esto se puede afirmar que en cualquier sistema social la producción tiene como destino natural el consumo, dicho en otras palabras, la satisfacción de las necesidades del hombre. La conexión entre la producción y el consumo o satisfacción de las necesidades está condicionada por las relaciones de propiedad que en última instancia determinan el modo de producción. Cada modo de producción tiene su ley fundamental que en esencia refleja el fin inmediato de la producción y las vías de lograrlo. En el capitalismo la ley fundamental es la ley de la plusvalía y en el socialismo la constituye la satisfacción de las crecientes necesidades materiales y espirituales del hombre.

Entre las etapas mediadoras que Marx plantea en su ciclo económico están la distribución y el cambio, ambas tienen una relación muy estrecha con el moderno concepto de marketing.

El marketing, como muchas otras técnicas aplicadas hoy en nuestro sistema social, nació en el capitalismo. Pero no por ello hay que desestimar lo que puede aportar a la construcción del socialismo. De lo que se trata es de aprovechar las ventajas de esta técnica y despojarla de los argumentos y procedimientos no compatibles con nuestro sistema social, como plantean muchos autores, entre de ellos Hernández (2007). No se debe olvidar a Lenin cuando planteó: “No podemos imaginar otro socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista” (Lenin, 1963).

Es harto conocido que el marketing es una herramienta eficaz en las economías de mercado en cuanto a su contribución en la generación de plusvalía para el capitalista. Pero también constituye una herramienta importantísima en la construcción del socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia en la producción y los servicios, con su consiguiente empleo racional de los recursos; y por otra parte la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye ley fundamental de nuestro sistema, como ya se había explicado (Hernández, Díaz y Barreiro 2004).

Entre los múltiples conceptos y definiciones de marketing que aporta Philip Kotler está: “El marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” (Kotler, Cámara, Grande y Cruz, 2006). ¿Acaso no es el socialismo el sistema que mejor manifiesta el interés real de la satisfacción de estas necesidades? No existen contradicciones entre esta definición de marketing y la ley fundamental del modo de producción socialista. Por otra parte en la actualidad hay cierto encubrimiento, en sociedades capitalistas, al querer presentar el enfoque de marketing con el supuesto fin de satisfacer las necesidades de los consumidores por encima de la maximización de sus ganancias. Cuando en realidad la propia evolución del marketing pone de manifiesto la, siempre presente, finalidad de maximización de las ganancias por encima de todo en dicho sistema, tal y como afirman Díaz, Hernández y Barreiro (2005).

A propósito de sistemas políticos Martín Dávila plantea que tanto las economías de tipo capitalista, como las planificadas y de tipo mixtas comparten problemas similares de marketing. Las técnicas de marketing pueden aplicarse independientemente del tipo de estructura política (Martín 1998).

Barreiro (2002, a) enuncia algunas de las razones por las cuales el marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción de funcionamiento empresarial al servicio de la construcción del socialismo en Cuba:

- En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.

- Si la empresa lograra lo anterior producirá lo que vende con lo cual se fortalecerán las proporciones de la economía nacional y asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
- Con ello se cumple el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los escasos recursos no solo en aquellos fines que aseguren la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las necesidades cada vez más crecientes de la población.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, trayendo consigo incremento de las exportaciones.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de la cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna, que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Es evidente que el empleo del marketing en la economía cubana lo hace un caso *sui generis* atendiendo a las condiciones del país, muy diferentes a las del resto del mundo. No se trata de generalizar conceptos o de introducción mecánica de herramientas “capitalistas”, sino de ajustarse a las condiciones del país y aplicar lo que pueda ser aplicable y adaptable.

### **1.2.2. El marketing en el contexto cubano. El perfeccionamiento empresarial**

#### **Antecedentes de la aplicación del marketing en empresas cubanas**

En la década del 50 del pasado siglo Cuba era una plaza avanzada en la utilización de las técnicas de marketing del momento, las cuales estaban orientadas a las ventas. Cuando triunfa la Revolución, al igual que en el resto de los países socialistas, el marketing prácticamente desaparece, tanto del ámbito empresarial como de los programas de estudio de las universidades, llegándose a considerar como una técnica exclusiva del modo de producción capitalista (Terrero, 2000).

Durante varias décadas las empresas cubanas vivieron de espaldas al mercado, donde las producciones que no encontraban salidas regresaban a los almacenes bajo la denominación de inventarios ociosos, recurriendo al subsidio estatal para salvar de la quiebra a las empresas irrentables (Moreno y Roldán, 2007).



No pocos fenómenos de "gigantismo" en las empresas estatales socialistas, que son objeto de solución en el presente, tienen su origen precisamente en un proceso inversionista desligado del estudio de la demanda que existía para esa nueva producción, lo que ha provocado desajustes en la economía como resultado de errores en el proceso de planificación (Díaz, Hernández y Barreiro, 2005).

En la última década del pasado siglo acontecieron una serie de cambios en el entorno empresarial que trajeron grandes y nuevos desafíos para las empresas cubanas. Dentro de los principales cambios acaecidos se encuentran:

- La desaparición del campo socialista y la desintegración de la URSS, con la pérdida del 85 % del mercado con que Cuba contaba.
- Enfrentamiento de los productos cubanos a nuevas exigencias como condición para su inserción en el mercado internacional y para la sustitución de importaciones.

Esto trajo consigo un proceso de reorganización de la economía, que implicó un desarrollo organizacional bajo nuevas condiciones de eficiencia y se estableciera un objetivo básico relativo a la orientación de las producciones hacia los mercados (Hernández, 2007).

Un paso de avance en el reconocimiento del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial se percibe en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Resolución Económica aprobada en este Congreso estipula que la confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, serán requisitos indispensables sin los cuales no deberá ser aprobada ni comenzada ninguna inversión garantizando así que los esfuerzos que se realicen en este sentido cuenten con el nivel de demanda requerido (Partido Comunista de Cuba, 1998).

Se plantea además que la planificación desempeña un papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se han abierto para el funcionamiento mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo tomar en cuenta que su inevitable presencia supone

retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político y social (Partido Comunista de Cuba, 1998).

### **El marketing en el perfeccionamiento empresarial cubano**

En el año 1998 se aprueba el Decreto Ley 187, que establece las bases generales del perfeccionamiento empresarial (PE), el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico de la misma, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, siendo esta una de las transformaciones más radicales en el entorno empresarial cubano desde el triunfo de la Revolución.

En las bases generales del perfeccionamiento empresarial se reconoce el marketing como una filosofía de la empresa, según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, y, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo. Y se plantea además que el marketing debe concretarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial (Consejo de Estado, 1998).

Dentro de las principales funciones que le atribuyen al subsistema de marketing están:

- Elaborar el plan y presupuesto de marketing, sobre la base de la estrategia de la empresa.
- Estimar la demanda para la proyección y control de las ventas.
- Vigilar la evolución del mercado.
- Seguir la marcha del plan y tomar las decisiones operativas necesarias para su cumplimiento.
- Coordinar su acción con los diferentes subsistemas de la empresa.
- Estudio de la demanda, la competencia y los costos para definir los precios.
- Vincular y coordinar con los diferentes eslabones de la cadena de distribución.
- Dirigir oportunamente la fuerza dedicada a las ventas.

- Organizar y dirigir las acciones de comunicación de la empresa con su público.

Aunque se reconoce la concepción del marketing dentro del perfeccionamiento empresarial como un gran avance en el cambio de mentalidad con respecto al tema, es válido señalar que sus bases generales no están exentas de limitaciones en este subsistema. Moreno y Roldán (2007) explican algunos de los elementos fundamentales ausentes en el documento:

- Falta de una orientación estratégica, ya que no se contempla en la misma la definición de los objetivos y estrategia de marketing.
- Falta de un enfoque sistemático en cuanto a las funciones y variables de marketing y su relación con otras áreas.
- No se propone el establecimiento de mecanismos, procedimientos o sistemas de planificación de marketing.
- No se propone el establecimiento de mecanismos que permitan el control de los planes para el cumplimiento de los objetivos y estrategias trazadas.
- No se brinda una concepción adecuada para el desarrollo de nuevos productos, lo que limita a la empresa a una organización efectiva para la gestión de sus procesos de desarrollo.
- No se tiene en cuenta integralmente el marketing mix como coordinador de las funciones (de marketing), sólo se contempla de forma aislada la distribución, promoción y la fuerza de ventas, dejando de proponer las funciones de producto y precio.
- No se aborda la definición de una estructura de marketing en la empresa, a pesar de que en el subsistema de organización general se propone el diseño de la estructura de la empresa de forma general.

El documento de las bases generales no es el único de los establecidos para la instauración del proceso de perfeccionamiento empresarial, también está la guía metodológica para el diagnóstico inicial. El análisis de ambos documentos refleja falta de correlación en varios aspectos, fundamentalmente puntos que aparecen en el subsistema de marketing en un documento y en otro subsistema en el otro (Moreno y Roldán 2007).

También Hernández (2000) detectó varias deficiencias en la guía para el diagnóstico dentro de ellas:

- Deficiente operacionalización del concepto de marketing.
- Falta de distinción entre las dimensión estratégica y operativa.
- Falta de inclusión en la guía de indicadores de marketing posibles a evaluar.
- Deficiente formulación de los aspectos a evaluar (mediante enunciados muy generales o con interrogantes muy absolutas).

Otra característica es que las guías para el diagnóstico provenientes de diversos sectores, revisadas en esta investigación, no difieren en casi nada. O sea que con una guía única se ejecuta el diagnóstico de empresas muy diferentes, pudiéndose ajustar más el documento a las especificidades de cada sector.

Moreno y Roldán (2007) afirman que la documentación para la elaboración del expediente del perfeccionamiento empresarial no brinda la posibilidad para que la empresa pueda hacer una proyección adecuada de la actividad de marketing. Debe ser por eso que algunos autores afirman que en dichos expedientes la sección de marketing es la menos atendida y profunda (Hernández, Díaz y Barreiro 2004).

Recientemente (el 7 de agosto de 2007) el Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros de Cuba decretó el “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal” el cual consiste, en esencia, en una actualización de las normas y procedimientos que recogen la experiencia en la aplicación práctica de las bases generales del perfeccionamiento, las cuales ya actualizadas constituyen instrumentos efectivos en la consolidación de dicho proceso en el país, permitiendo alcanzar metas superiores (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007).

Este reglamento está en una fase de asimilación por las empresas, no existen resultados prácticos de la aplicación del mismo. Sin embargo se puede efectuar un análisis de lo que establece para la actividad de marketing.

La primera característica que salta a la vista es la extensión del texto. El Capítulo XVIII dedicado al sistema de marketing está mucho más desarrollado que el Capítulo XVII de las bases generales del PE dedicado al mismo tema.

En la fase introductoria y primeros artículos del capítulo dedicado al sistema de marketing se expresa de forma más efectiva las definiciones e importancia de la aplicación del marketing, en comparación con las bases generales. Se identifican las necesidades de la sociedad y los clientes como punto de partida para la acción productiva de la empresa y se le aporta una gran importancia a la integración de todos los factores de la empresa en la administración del proceso de marketing. Se incluye la relación rentabilidad – eficacia, dándole no solo importancia a la eficiencia.

En el citado reglamento se exponen una serie de acciones que consideran imprescindibles para garantizar la implantación del sistema de marketing, que si bien constituyen una guía la misma es incompleta ya que no aborda pasos “clásicos” para el proceso de gestión de marketing propuestos por los principales autores de la materia ya expuestos.

Los aspectos en este documento relacionados con la implantación y gestión de un sistema de información de marketing están bastante desarrollados y muy acorde con los criterios de la literatura especializada. Se introduce también cuestiones del lanzamiento de nuevos productos, algo que no estaba en las antiguas bases generales.

Se orienta incluir la planificación de marketing en el plan general de la empresa, el cual es a mediano o corto plazo, lo puede resultar una limitante para la planificación estratégica de marketing. En el reglamento se dice que en la empresa solo puede haber una estrategia (la corporativa) y que el caso del marketing solo se establecen acciones estratégicas. Esto está en contraposición con los principios de la dirección estratégica ya que se excluye la posibilidad de que tanto las UEN como las estrategias funcionales (dentro de ellas el marketing) cuenten con su propia estrategia (que tribute a la corporativa, como es lógico).

Como alternativas de formas organizativas para la atención de esta actividad se proponen: la implantación de un área de regulación y control o una UEN especializada. Como se sabe no tiene que ser una UEN sino una estrategia funcional, que esté representada por una dirección o departamento de la entidad, que no solo vele por el control y regulación, sino también por las restantes fases de planificación e implementación del marketing. Como segunda alternativa se propone el asesoramiento externo de otras empresas o universidades como alternativa organizativa. Esto no es

válido para todo el proceso, ya que como dice Hernández (2006) la fase de implementación es responsabilidad de la empresa que la aplica y no puede ser delegada en agentes externos.

Por último, en este capítulo del reglamento, se le dedica un artículo que define las tareas a cumplir en la actividad de marketing, las cuales de forma general son más amplias que las expuestas en las bases generales, por ejemplo: no solo se exponen las funciones de elaboración del plan y el presupuesto de marketing, sino que también los implementa y controla. No solo se estima la demanda, sino que también efectúa pronósticos de ventas. Se reconoce el papel que juega la actividad de marketing en la información y asesoramiento al director general.

Algo novedoso es la introducción de un estudio periódico y sistemático de la cartera de productos y servicios para su mejoramiento continuo, la implantación de un sistema de atención al cliente para su protección y el análisis de la eficacia de la comunicación externa.

Como deficiencias generales persisten la falta de orientación estratégica del marketing, ya que si bien se habla de plan de marketing, este es operativo y se obvia el marketing como estrategia funcional. En cuanto al control se habla de la necesidad de aplicación de indicadores para medir la eficiencia y eficacia con que se cumple el plan de marketing, pero no se dice cuales pueden ser. Se expone bastante sobre planificación e implementación, pero casi nada de la fase de control. También persiste la orientación deficiente sobre la mezcla de marketing.

De modo general se puede decir que este documento es superior al las bases generales, al menos en cuanto al marketing, lo cual constituye un nuevo avance en el tema, al implementar toda una serie de regulaciones con carácter de ley que, sin duda, contribuirán a que las empresas continúen perfeccionando su actividad de marketing. Existen limitaciones en el reglamento, que deben ser suplidas con la consulta de la literatura básica y revistas especializadas, de forma tal que contribuya a la constante superación del personal que labora en esta función.

### **El marketing en las empresas cubanas en la actualidad**

Independientemente de las ya mencionadas limitaciones del subsistema de marketing en los referidos documentos del perfeccionamiento empresarial, no deja de ser

importante el paso que constituye este proceso en la introducción del marketing en la práctica empresarial cubana. Son muchas las entidades que sirven de ejemplo en esta función y que han asumido el marketing como filosofía empresarial lo cual les ha permitido alcanzar elevados índices de competitividad, dentro de ellas: Habanos, Empresa de Níquel, Suchel, etc.

En la tabla 1.2 se muestran algunos de los resultados que se percibieron en varias empresas del país después de la introducción del perfeccionamiento empresarial, comparándolo con su situación antes de este proceso.

Tabla: 1.2 Resultados en la aplicación del PE. Fuente: Díaz, Ileana. Estudio realizado a 54 empresas del país en 1994 y 2000. Tomado de: Hernández, Díaz y Barreiro, 2004.

<b>Antes del año 1994</b>	<b>Año 2000</b>
Orientación al producto	Orientación hacia las ventas
Prioridad por la calidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en resultados económicos
No necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

Evidentemente no todas las empresas avanzan a un mismo ritmo, ni han alcanzado los resultados antes expuestos. Son muchas también en las que persisten deficiencias importantes en la aplicación del marketing. En estudios efectuados por el Centro de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana a decenas de empresas fueron detectados problemas tales como:

- Pobre orientación al mercado: Manifestada en la forma en que la empresas definen su negocio en sus respectivas misiones, las cuales no se expresan en función de los beneficios esperados por los clientes. El mercado y la demanda no constituyen puntos de partida para la planificación. No se segmenta el mercado. Ausencia casi generalizada de estrategias y planes de marketing.

- Uso ineficiente de técnicas de marketing: El pronóstico y dirección de las ventas no se basa en criterios científicos. Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing. Insuficiente sistema de control de marketing. Escasa agresividad en la retención de los clientes y la captación de nuevos mercados.
- Concepción errónea sobre algunas variables del marketing: Confusión de marketing con ventas. Concebir los intermediarios de la cadena de distribución como parásitos o enemigos. Subvalorar la comunicación en el marketing identificándola solo con publicidad.
- Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas: Existencia de una política rígida en la fijación y definición de los precios, inexistencia de instrumentos legales para la regulación de la comunicación externa de las empresas, etc. (Hernández, Díaz y Barreiro 2004).

Otro autor (Hernández, 2006) identificó otros problemas en múltiples empresas estudiadas, aparte de los ya mencionados:

- Predominio del enfoque operativo de la gestión, tanto a nivel central como en la UEN, con un bajo nivel de planeación estratégica de marketing.
- Nulo o bajo nivel de seguimiento de las opiniones de los clientes.
- Débil conocimiento sobre su nivel de satisfacción por los productos o servicios ofertados por la empresa.
- No existe, o son muy deficientes, los sistemas de información sobre las dinámicas o tendencias del macro y microentorno.
- Bajo nivel de aprovechamiento de los sistemas de registros internos en su empleo con fines de marketing.
- Limitado uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
- Pobre formulación de estrategias de las variables de marketing y baja integración de todos los elementos que integran la planeación.
- Bajo nivel de ejecución de estudios de mercado, primando aún métodos intuitivos en la toma de decisiones.

Hernández, Díaz y Barreiro (2004) identifican como causas fundamentales de esta situación:



1. Desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing.
2. Prejuicios en relación al marketing asociándolo al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en dirigentes empresariales.
4. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
5. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
6. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas.
7. Insuficiente ofertas de formación de personal calificado en marketing.
8. Ausencia de publicaciones especializadas que no solo reflejen la teoría, sino también la práctica positiva de marketing en nuestro país.

### **1.2.3. El marketing en el sector agropecuario**

#### **El marketing en el sector agropecuario en otros países. Generalidades**

La agricultura, y por ende el marketing de productos agropecuarios, tiene características muy peculiares con respecto a otros sectores. Una propiedad inherente a la mayor parte de los productos agrícolas es que son estacionales, o sea que las producciones de un mismo cultivo no se obtienen durante todo el año, incluso durante la época de cosecha los volúmenes productivos varían en el tiempo.

La demanda, por su parte, es generalmente continua a través del año. Frigerio, Crawford y Schuetz (1999) reconocen que, sobre todo en los países en vías de desarrollo, la oferta excede a la demanda en el periodo inmediatamente posterior al inicio de la época de cosecha. Este exceso de productos reduce los precios y se pueden registrar elevadas pérdidas de producciones. Durante la mayor parte del resto del periodo hasta que llegue la siguiente etapa de cosecha el producto escasea y los precios se elevan considerablemente.

Esta situación puede regularse con el almacenamiento de los productos agrícolas de forma tal que se haga posible un flujo más regular de los mismos hacia el mercado. La dificultad en ello es que muchos son perecederos, fundamentalmente las hortalizas y algunas viandas.

Estas características del sector, tal y como ya se había dicho, hace que el marketing sostenga diferencias con relación al marketing del sector industrial. Atendiendo además

a que se trata de productos que satisfacen una necesidad fisiológica, según la clasificación de Maslow (1975), que es la alimentación de la población.

Relacionado con esto Frigerio, Crawford y Schuetz (1999) plantean que los ingresos en los países en vías de desarrollo son bajos, por lo que el sistema de marketing que distribuye los productos agrícolas tiene que ser eficiente para que estos lleguen a los consumidores con precios accesibles. Este planteamiento reafirma el de Crawford (1997) quien reconoce que el marketing es válido en redistribución de la alimentación ante la escasez de recursos de la población.

Crawford (1997) también manifiesta que la agricultura cada vez se aleja más del término de subsistencia y se acerca a su misión de alimentar a una población de las zonas urbanas en constante crecimiento, debido al rápido proceso migratorio del campo a la ciudad, con la consiguiente pérdida de fuerza laboral en el sector agrícola. Este autor también hace referencia al vínculo cada vez más creciente entre la agricultura y la industria (fundamentalmente la industria alimenticia). Colom (2000) dice que este sistema agroalimentario cobra cada vez mayor importancia y que la agricultura y la ganadería constituyen la base para la producción de alimentos, mientras que la industria alimentaria es la superestructura. Esta estrecha vinculación hace que lejos de que persistan los conflictos entre los entes del canal de distribución, los mismos deben ser superados ya que, cada vez más, uno depende del otro (Crawford, 1997).

El entorno del mercado de productos agropecuarios a nivel mundial está caracterizado en los últimos tiempos por un alza significativo en los precios de casi todos los productos, reflejo de la crisis económica mundial, y con causas en el ya evidente cambio climático, alza de precios del petróleo e incluso la iniciativa norteamericana de generalizar la producción de biocombustibles. Esta situación tiene tristes precedentes con la aplicación de políticas neoliberales en muchos países subdesarrollados, sobre todo de América Latina (llámese privatizaciones, tratados de libre comercio, etc.) que literalmente han quebrado la agricultura en países enteros, fundamentalmente la producción de los pequeños agricultores. Esto los hace más dependientes de las grandes transnacionales que ocupan sus mercados, imponiendo sus condiciones y precios, aún con productos que pueden resultar dañinos para la salud humana (como es el caso de muchos productos transgénicos).

Este último elemento es algo que despierta mucho interés, sobre todo en los países desarrollados, en los que la demanda de los productos certificados como ecológicos crece considerablemente. Los cuales, atendiendo a sus bajos contenidos de residuos químicos se cotizan a precios muy por encima de los convencionales.

### **El marketing en el sector agropecuario en cubano**

Estudios recientes en empresas del Ministerio de la Agricultura de Cuba arrojaron entre otros resultados que la orientación al mercado es el aspecto más moroso (dentro de los evaluados) en su introducción en la práctica gerencial cotidiana. También se refleja la insuficiente cultura sobre el mercado y la competencia, y la necesidad de mejorar la educación en estos aspectos ante el conflicto presentado en la identificación, por parte de los directores de empresa encuestados, del mercado como una oportunidad (el 24 % de ellos) y su consideración como una amenaza (13 %) (Zaldívar, 2002).

Díaz, Hernández y Barreiro (2004) plantean que Cuba lastra con prejuicios relacionados con el marketing que limitan su despegue competitivo como son: el privilegio del monopolio del productor y su filosofía de “lo toma o lo deja”; y por otra parte, clientes poco exigentes con preferencias por la cantidad antes de que por la calidad; dando lugar a una subestimación al cliente no solo en la satisfacción de sus necesidades, sino también en el buen trato que tiene que ver con la educación. Un triste ejemplo de esta realidad planteada por los autores lo constituye el sector agrícola cubano. En el cual prevalece una clara orientación a la producción atendiendo a que la oferta está aun lejos de cubrir la demanda. Esta situación pone al vendedor en una posición de ventaja que hace que éste no se preocupe demasiado por la calidad de lo que vende, ni por añadir valor agregado a sus productos en busca de una diferenciación.

Evidentemente son muchas las exigencias de la población en este sentido. Según encuestas de Granma (Colectivo de redacción nacional de Granma, 2006) las principales demandas radican en la reducción de los precios de los alimentos y en una comercialización con eficiencia, buen trato y protección al consumidor.

En el país existen fundamentalmente tres tipos de mercados para productos agropecuarios: el mercado agropecuario estatal (MAE), el de libre formación de precios y el normado.

En el mercado normado se cubre la canasta básica asegurada por el Estado a la población cubana. En este se ofertan productos con un alto nivel de subsidio, entre los que se incluyen varios productos agropecuarios. Unos, como el arroz y demás granos, pueden adquirirse también en el resto de los mercados, aunque con notables diferencias de precios. Otros como la papa, la leche y el huevo, prácticamente están acaparados por el mercado normado.

Los mercados agropecuarios estatales, tal y como su nombre indica, son suministrados de productos producidos por empresas estatales o provenientes de productores individuales o cooperativistas que venden a la Unión Nacional de Acopio. Los precios topes en estos mercados son fijados mensualmente por el Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular de cada territorio. El vendedor puede bajar los mismos pero no puede elevarlos.

Relacionado con el suministro de los productos han existido grandes dificultades ocasionadas por los impagos a los productores, según Equipo de redacción de Bohemia (2007) el nivel de deuda a los campesinos y al sector cooperativo llegó a alcanzar los 145 millones de pesos hace cinco años. Los cuales se fueron acumulando por dificultades en el pago por parte de las empresas estatales debido a pérdidas por huracanes y sequías, bajos rendimientos, incumplimiento de planes, entre otras dificultades productivas y de organización. El nivel de impagos, aunque no se ha eliminado, se ha reducido considerablemente, una vez que fue llevado el tema a la Asamblea Nacional de Poder Popular. Esta reducción repercute positivamente en la confianza de los productores en las entidades estatales, lo cual hace que crezca el nivel de entrega de productos, cerrando el camino al mercado negro.

En 1994 como parte del reordenamiento de la economía en pleno período especial se crearon los mercados de libre formación de precios, llamados también de oferta y demanda, donde concurren fundamentalmente intermediarios de los productores individuales. Desde luego los precios en este mercado son más elevados, fruto de la especulación. Según Pagés (2003) el surtido en este tipo de mercados es superior al de los MAE. La agudeza de los vendedores del sector privado ha hecho que estos se concentren en productos que no se ofrecen en la red estatal y se aprovechan de la alta

demanda para imponer precios exorbitantes. Esta situación lejos de beneficiar a la población o a los productores, ha permitido el “enriquecimiento” de los vendedores. Se han establecido además puntos de ventas, en que se reduce o elimina la participación los intermediarios, como por ejemplo los de la Agricultura Urbana y de algunas Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) o Cooperativas de Créditos o Servicios (CCS).

La inestabilidad en la producción agrícola, con tendencia decreciente en los años 2005 y 2006 (Figura 1.8) a pesar de que las condiciones climáticas fueron favorables para el sector, influye negativamente en el nivel de cobertura de la amplia demanda de esos productos. Siendo una realidad que para lograr la necesaria satisfacción se hace imprescindible el incremento productivo.

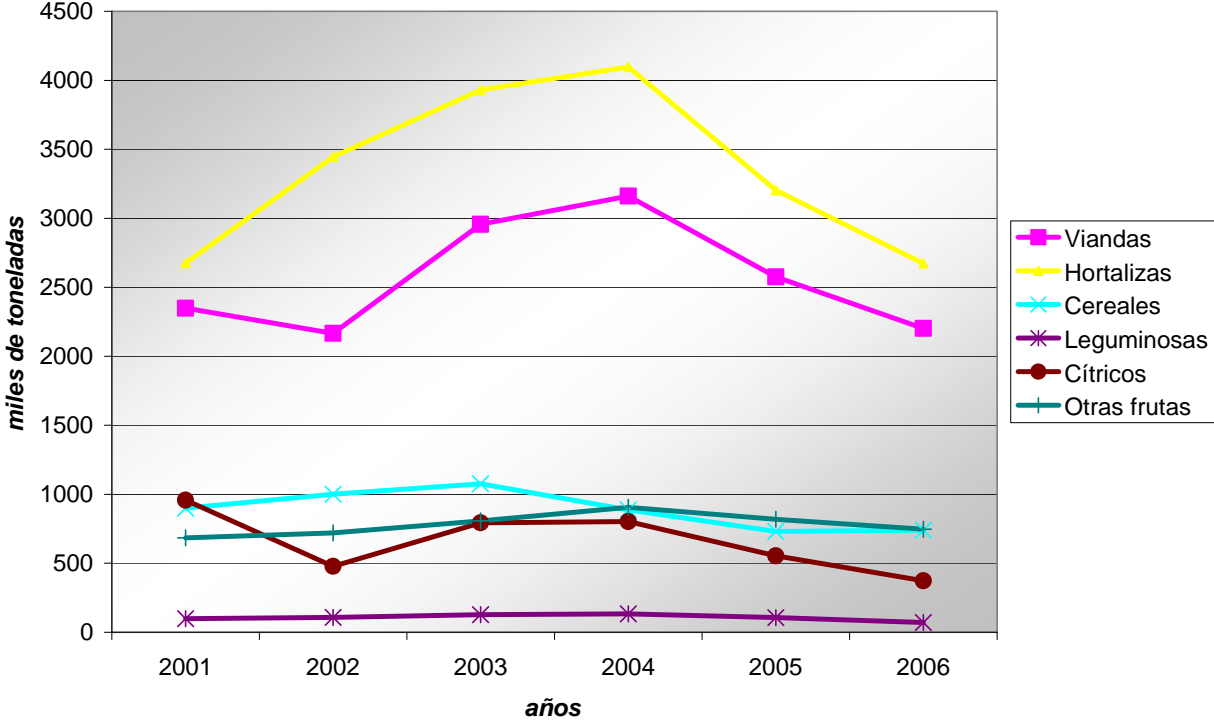


Figura 1.8: Producción agrícola por tipo de cultivos de la agricultura no cañera<sup>4</sup>.

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (2007).

<sup>4</sup> En la leyenda del gráfico aparecen los términos de cereales, el cual se refiere al maíz y arroz; y el de leguminosas, que implica al frijol.

Independientemente de que un alza en las producciones es requisito indispensable para la satisfacción de las necesidades de la población (recordar que es la ley fundamental de este sistema), dicha satisfacción no radica solo en eso y lo demuestran los criterios recogidos por Granma antes expuestos. La población merece un producto con calidad. Recordar al Che cuando dijo: “Calidad es lo que tenemos que darle a nuestro pueblo; es una obligación nuestra, una obligación de cada uno como parte de nuestro deber hacia la comunidad, el dar un producto que sirva, y que sea lo mejor posible para su utilización” (Guevara, 1966). El empleo del marketing puede facilitar estas demandas con un elemental trabajo con sus variables, así como la introducción de esa filosofía empresarial aún cuando nos asiste una orientación (o enfoque) a la producción en el sector.

Según Pérez, Vázquez, Lescaille, *et al.* (2008) en Cuba hay una contradicción presente entre los productos del agro obtenidos de una forma más ecológica y los precios de comercialización de éstos. Constantemente se exhorta a los productores al empleo de productos orgánicos para la fertilización y el manejo de plagas, atendiendo a los beneficios que reporta esto para la salud humana, la conservación del suelo y el medio en general; incluso para la economía nacional al reducir importaciones o gastos en la fabricación de productos fitosanitarios o fertilizantes químicos. Esta exhortación no ha pasado al incentivo de un mejor precio, el cual estaría ampliamente avalado por los beneficios antes mencionados. Paradójicamente reciben las mayores ganancias los que hacen caso omiso a estas recomendaciones técnicas y abusan de los fertilizantes químicos, obteniendo por ello mejores rendimientos y producciones, aunque con un producto con más residuales químicos. En esta situación deben influir las autoridades competentes, pero la mayor presión debe partir de la población, la cual no es lo suficientemente exigente en la “calidad química” de lo que consume.

Es importante destacar además que Cuba cuenta con un mercado no muy explotado por los productos agrícolas dentro de su territorio, que es el del turismo. Una característica de este sector es que (por su dependencia) hace mover también a otros, como es el caso de la agricultura. Si bien es cierto que en las instalaciones turísticas ha crecido el consumo de productos de manufactura cubana llegando al 69 % de sus necesidades en el 2003 (Casas, 2006), estos no cubren la amplia demanda que obliga

a hacer muchas importaciones e incide negativamente en la economía nacional. Evidentemente el turismo es un mercado diferente, que requiere determinados parámetros de calidad que muchas entidades agrícolas no estén en condiciones de garantizar, pero aun así hoy sigue constituyendo una demanda no satisfecha que la agricultura nacional pudiera cubrir.

#### **1.2.4. El marketing en la comercialización y producción de tabaco en rama en empresas cubanas**

La producción tabacalera y comercialización de sus productos tiene características muy específicas dentro del sector, por ejemplo: existe un alto nivel de centralización en la adquisición de insumos y equipos, en el establecimiento de planes productivos y de ventas, precios de compra y venta, canales de distribución, etc. La producción, al contrario, está muy desglosada pues no son las empresas estatales las que producen el tabaco, sino que este está en manos de miles de productores asociados a Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y en un menor grado en Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

La producción estatal de tabaco prácticamente ha desaparecido y esto se debe fundamentalmente a que el cultivo requiere de un nivel alto de atenciones culturales las cuales solo pueden ser ejecutadas eficazmente por personal con experiencia y comprometidos con el trabajo (y sus resultados finales). Es por ello que para que la producción tabacalera se incremente hay que convencer a los productores para que asuman un plan de siembra determinado, atendiendo a sus condiciones y posibilidades, tarea difícil en las condiciones actuales del país analizadas en el apartado anterior, en las que el resto de las producciones agrícolas (de cultivos varios) pueden dejar elevadas utilidades a los campesinos por los altos precios que persisten en los productos del agro. Hay que tener en cuenta que el tabaco es un cultivo que requiere de muchas atenciones culturales, o sea mucho más esfuerzo que cualquier otro, y que solo se puede vender a la empresa estatal, a precios prefijados acorde a la calidad, donde no hay lugar para la especulación. Tampoco todos los productores tabacaleros logran buenos ingresos, debido a problemas de fertilidad del suelo, afectaciones climáticas, disponibilidad en tiempo y forma de los insumos y equipos necesarios para la zafra, etc. Por todo lo explicado se puede inferir la importancia de un sistema de pago que resulte

estimulante para el productor y que contribuya mejor a la satisfacción de sus necesidades, para que realmente pueda haber un incremento productivo.

A nivel del Grupo Tabacuba y de las diferentes empresas mixtas comercializadoras de los productos del tabaco (Habanos, Brascuba, Cotais e ICT) se ejecuta un trabajo de marketing muy eficaz que constituye la base de toda la producción a partir del estudio del mercado internacional. Paradójicamente en las empresas de acopio y beneficio (EABT) el trabajo de marketing es muy deficiente o casi nulo. Si bien es cierto que las EABT no tienen por qué efectuar costosos estudios de mercados, sí deben aprovechar bien la información de los resultados de los estudios que hacen otras entidades del sistema, lo cual contribuiría al logro de los objetivos de marketing establecidos a nivel de Grupo.

El arraigo de una filosofía de marketing en las EABT sería una garantía de calidad y eficacia para el Grupo en general.

Dentro de las variables de marketing hay algunas en las cuales las empresas de base no ejercen mucha influencia, como es el caso del precio, el cual es muy centralizado, pero en su formación es imprescindible contar con las EABT ya que son los eslabones más afectados, por el ser puente entre el productor y la industria.

La variable comunicación no está muy desarrollada, sobre todo porque se trata de ventas mayoristas, fruto de una rigurosa planificación, para las cuales no se hace necesario una campaña promocional a ese nivel.

La comunicación en el sector no solo debe enfocarse al cliente, sino también al proveedor de tabaco, en este caso el productor, manteniéndolo informado sobre las tendencias del mercado que puedan resultar de su interés, de forma tal que sirva de motivación en el cumplimiento de los requerimientos técnicos de una forma consciente.

El canal de distribución también está establecido y muy arraigado.

Sin embargo, en la variable producto se hace necesario ejecutar muchas acciones que contribuyan a la satisfacción del mercado. La vinculación de la estrategia de marketing con la de producción puede contribuir mucho a la obtención de un producto de calidad, que constituye la principal demanda del cliente.



## **II. Caracterización de la actividad de marketing en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane**

Este capítulo tributa al objetivo: caracterizar la actividad de marketing de la EABT Guane. El mismo se inicia con una caracterización general de la empresa y el análisis crítico de su estrategia corporativa. Esto se incluye en el primer epígrafe, el cual cuenta con tres sub-epígrafes. Una segunda sección presenta la metodología para el diagnóstico empresarial de marketing, la evolución y estado actual de marketing en la Empresa, el análisis del entorno, el análisis interno, la identificación de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, y por último el análisis de la matriz DAFO. Todo esto agrupado en seis sub-epígrafes.

### **2.1. Caracterización general de la EABT Guane**

#### **2.1.1. Características generales**

La Empresa de de Acopio y Beneficio de Tabaco (EABT) Guane fue creada el 17 de marzo de 1994 y comenzó la implantación del proceso de perfeccionamiento empresarial en diciembre de 2004.

La Empresa está conformada por cinco direcciones, incluyendo la Dirección general y ocho unidades empresariales de base (UEB). Esto se puede observar el anexo 2.1.

Cinco de sus UEB son escogidas de tabaco, de las cuales solo la V-7-3 está compuesta por una sola instalación, las cuatro UEB restantes de este tipo tienen anexada otra escogida, o sea que están compuestas por una escogida principal y otra que se denomina "brigada". En total existen nueve escogidas de tabaco en la Empresa.

Actualmente la EABT Guane cuenta con un total de 1 005 trabajadores y la superficie agrícola de la misma es de 168.4 cab. La Empresa debe atender un total de 19 cooperativas de créditos y servicios (CCS), de ellas se dedican al cultivo del tabaco 17 y las dos restantes solo a los cultivos varios. Son atendidas también por la Empresa cinco cooperativas de producción agropecuaria (CPA) que siembran tabaco.

### **2.1.2. Aspectos generales del funcionamiento de la EABT Guane dentro del sistema Tabacuba**

La EABT Guane, al igual que el resto de las empresas de su tipo en el país, pertenece al Grupo Empresarial Tabacuba del Ministerio de la Agricultura. En el anexo 2.2 se muestra un esquema sobre el funcionamiento y estructura del Grupo Tabacuba. Rectorada por el Grupo también está la Empresa Comercializadora de Tacaco en Rama “Comercial la Vega”, con sucursales (UEB) en las provincias de las principales regiones tabacaleras del país. Esta empresa no solo compra el tabaco en rama a las EABT, sino que también vende a las mismas los insumos contratados para garantizar la producción tabacalera. Dichos insumos son adquiridos por la división de logística nacional del Grupo, tanto en el mercado extranjero como en el nacional.

Atendiendo al plan de siembra asignado a la Empresa, el cual tiene su base en los estudios de mercado efectuados por la dirección de marketing del Grupo, esta hace las contrataciones con los productores de las CCS y las CPA. En dichos contratos no solo se pacta el área a sembrar y volumen de tabaco a producir, sino también los insumos necesarios para esta producción. El volumen de insumos a contratar está en correspondencia con la capacidad de compra del productor, la que a su vez depende del área de siembra. Una vez que termina esta fase del proceso de contratación con los productores, la Empresa conoce cual es el nivel total de insumos necesarios para la zafra y procede a contratar los mismos con la Empresa Comercializadora.

Como ya se ha dicho, esta entidad (la Empresa Comercializadora) cumple las funciones de proveedor y cliente, ya que suministra los medios y productos para la producción de tabaco y compra el tabaco en rama. También los productores de las CCS y CPA son proveedores y clientes, pues compran los insumos y venden el tabaco.

Las EABT deben brindar atención técnica a los productores. Esto se hace fundamentalmente a través de los técnicos y supervisores que atienden las diferentes cooperativas. El técnico, como su nombre indica, se centra en la atención especializada al suelo y la sanidad vegetal. El supervisor tiene un espectro más integral que va desde el control de historial de campo hasta la compra del tabaco por la EABT, abarcando incluso la atención de los problemas familiares de los productores, siendo este un eslabón clave en el vínculo empresa-productor.

Durante el proceso de secado o curación natural del tabaco, cuando aún este está en la casa de tabaco, se procede a efectuar el estimado de acopio a partir del cual se contrata con la Empresa Comercializadora el volumen de tabaco a vender a la misma por cortes y clases.

La compra se efectúa generalmente en la escogida. Lo ideal es que el comprador sea el mismo supervisor, ya que es el que mayor conocimiento tiene de todo el historial de cada productor. Una vez efectuada la compra se comienza el beneficio en la escogida donde se efectúa también la venta del tabaco en rama a la Comercializadora. Una parte de este tabaco está destinado a la exportación en rama, la otra restante a la industria, ya sea a la producción de cigarrillos o tabaco torcido, que a su vez son destinados a la exportación y al consumo nacional, siendo la exportación de tabaco torcido el renglón de mayor importancia.

Como parte del sistema se encuentra también el Instituto de Investigaciones del Tabaco, el cual cuenta con una red de estaciones experimentales, ubicadas en las zonas tabacaleras del país, para una atención más directa a las empresas y sus cooperativas.

La comercialización de los productos exportables, así como los del mercado interno en divisas está en manos de empresas mixtas, estas son: Habanos, Brascuba, Cotais e ICT.

### **2.1.3. Estrategia corporativa de la EABT Guane**

No es objetivo de esta investigación hacer una crítica de la estrategia corporativa de la Empresa en estudio. No obstante se hace necesario efectuar algunas valoraciones que constituyen deficiencias desde la arista del marketing, las cuales ofrecen una visión del estado actual del tema en la entidad.

La EABT Guane aprobó en el año 2007 las direcciones estratégicas para los tres años siguientes. En éstas se define como misión de la entidad: “La EABT Guane garantiza el asesoramiento técnico, suministro de los insumos y la prestación de servicios de maquinaria, transporte y riego necesarios para la producción de tabaco contratada con los productores de las CCS y CPA. Se encarga además del acopio, beneficio y comercialización de forma mayorista del tabaco en rama. La Empresa produce insumos

forestales para el aseguramiento de las labores del tabaco, y también produce viandas, granos, hortalizas y frutales para el autoconsumo y venta al Estado”.

Como se ve en la misión no se declara cual es el cliente de la Empresa. Se puede inferir que sea un cliente industrial ya que expone que sus ventas son mayoristas, pero no hay una definición de su campo de acción y público objetivo. No se expresa el grado de integración vertical, al no especificarse el nivel autoabastecimiento de sus necesidades, solo se habla de los productos forestales, pero el resto de los insumos a ofertar a los productores, ¿los produce la Empresa? ¿dónde los compra? No existe tampoco una definición del área geográfica, que diga al menos la ubicación general o zona donde están enclavadas las cooperativas a atender. La misión declarada no es motivadora, ya se limita hasta la comercialización de tabaco en rama, pudiendo redactarse tomando en cuenta el aporte de la Empresa a la producción nacional de tabaco, en un porcentaje exportable, y su repercusión en la economía nacional y beneficio social. Una orientación de la misión en este sentido, no solo sugiere un enfoque al cliente o mercado, sino que también motiva a los trabajadores en el cumplimiento de la misma y de sus objetivos, tal y como plantea Kotler (1996).

La misión declarada por la Empresa constituye una descripción de su objeto social, para nada es un objetivo que guiará su actuación en los próximos tres años. No solo no se definen sus clientes, que en este caso son los productores de las CCS, las CPA y la Empresa Comercializadora, sino tampoco las necesidades que para cada uno satisface, como son en el primer caso los insumos para la producción tabacalera y en el segundo el tabaco en rama. Tampoco se define la tecnología que utilizarán para cumplir dicho objetivo y las competencias o ventajas que pretenden desarrollar o construir para alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia deseados.

Como objetivos generales en las direcciones estratégicas del 2007 se definieron:

- Lograr una producción anual de 24 600 qq de tabaco en rama.
- Lograr rendimientos agrícolas en el cultivo del tabaco superior a los 250 qq/cab en el tabaco en sol en palo y ensartado.
- Lograr un 60 % de clases con destino a la exportación.
- Alcanzar producciones anuales de viandas, granos y hortalizas superiores a los 32 400 qq.

- Lograr el autoabastecimiento de los productos forestales en un 45 % de las necesidades.
- Implantar el sistema de gestión de calidad.
- Reducir los índices de consumo de combustible diesel en un 20 %.

Como se puede ver los objetivos de forma general son medibles, con respecto a las respectivas unidades de medida, no así en la variable tiempo, como es el caso de la implantación del sistema de gestión de la calidad, el cual no especifica la fecha implantación, si es para el primer o tercer año. No se expresa si habrá crecimiento con respecto a periodos anteriores. No se declaran objetivos de venta, solo de carácter productivo, lo cual revela la orientación o enfoque de producción; aun cuando se habla de gestión de la calidad y clases exportables. No son definidos objetivos que expresen el nivel de rentabilidad a alcanzar por la Empresa, ni la cuota de mercado. No se habla tampoco de innovación e imagen de la Empresa.

De forma general, según criterios de directivos de la Empresa, los objetivos definidos son cumplibles. Los de mayor dificultad son los de implantación del sistema de gestión de la calidad y logro del 60% de clases exportables.

En las direcciones estratégicas aprobadas, la Empresa no aprueba ninguna estrategia general para cumplir los objetivos y la misión. Como ya se expuso en el capítulo anterior esto constituye una deficiencia significativa.

Las unidades estratégicas de negocio definidas por la Empresa son:

- Acopio, beneficio y comercialización de tabaco en rama.
- Aseguramiento de insumos para la producción tabacalera.
- Prestación de servicios para la producción tabacalera.
- Producción forestal.
- Producción de granos, viandas, hortalizas y cárnicos.
- Construcción de viviendas.

Estas UEN definidas están en correspondencia con las diferentes estructuras presentadas en el organigrama de la Empresa (Anexo 2.1).

Como estrategias funcionales fueron aprobadas:

- Eficiencia económica y energética.
- Ciencia tecnología y medio ambiente.

- Recursos humanos.

Como se ve faltan estrategias funcionales que son fundamentales: producción y marketing.

## **2.2. Diagnóstico de la actividad de marketing en la EABT Guane**

### **2.2.1. Metodología para el diagnóstico**

Para efectuar el diagnóstico de marketing de la EABT Guane se empleó la metódica expuesta en la tabla 2.1, la cual fue elaborada a partir de los objetivos, métodos y técnicas de diagnóstico empresarial de marketing (DEM), propuestos por Hernández (2006). Como se puede apreciar la tabla indica los objetivos perseguidos en el diagnóstico, los cuales no están declarados como objetivos específicos de la investigación, solo forman parte del procedimiento para el desarrollo de este capítulo. Se muestra también los métodos y técnicas empleados para el cumplimiento de estos objetivos.

En el primer objetivo declarado en el DEM se aplicó el método de la observación científica simple, atendiendo a que ésta tuvo lugar de forma relativamente espontánea y sin que respondiera a un diseño sistemático o con un alto nivel de complejidad. Esta observación se realizó a diferentes actividades vinculadas con el marketing, que van desde el proceso de contratación con los productores, hasta la venta de tabaco a la Comercializadora, participando además, en consejos de dirección y productivos en los que se pudiera percibir el tratamiento al tema.

Como técnicas de la observación se aplicaron las entrevistas y las encuestas. Las cuales sirvieron para darle cumplimiento a casi todos los objetivos del diagnóstico.

Dentro de los posibles tipos de entrevistas a aplicarse se seleccionó la entrevista semi-estandarizada, en la que hay una guía de preguntas preestablecidas pero el entrevistador puede apartarse de ellas para buscar aclaraciones y profundizaciones, o para tratar otros temas vinculados con el objeto de estudio. Notario (1999) recomienda el empleo de este tipo de entrevistas por considerarlo el más completo. Las entrevistas fueron aplicadas a tres directivos (el director general, y los directores agrícola y de ABT de la Empresa en estudio) y los a tres compradores de la Empresa Comercializadora que atienden la EABT Guane.

Tabla 2.1: Objetivos del diagnóstico empresarial de marketing y métodos y técnicas a emplear en el mismo. Fuente: Elaboración propia basado en Hernández (2006).

Objetivos	Métodos y técnicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de desempeño en que se encuentra la actividad de marketing en la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Entrevistas semi-estandarizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la evolución reciente del principal producto de la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de información secundaria</li> <li>Entrevistas semi-estandarizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de satisfacción de los productores de tabaco con los productos y servicios ofertados por la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta a productores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de satisfacción de la Empresa Comercializadora con los productos que la Empresa les suministra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semi-estandarizadas a compradores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las principales amenazas y oportunidades de marketing presentes en el marco y micro entorno empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Análisis de información primaria y secundaria</li> <li>Entrevista semi-estandarizadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las principales debilidades y fortalezas de marketing que persisten en la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de información secundaria</li> <li>Entrevistas semi-estandarizadas</li> </ul>

La otra técnica empleada fue la encuesta, la cual se aplicó a los productores con el fin de conocer sus criterios sobre los insumos y servicios, así como la atención en general que reciben de la Empresa. La misma fue elaborada partiendo de los criterios de directivos y técnicos de la entidad. Previo a su aplicación fue consultada con varios productores.

Para la determinación del tamaño de la muestra a la cual aplicar la encuesta se empleó la expresión 1.2, propuesta por Calero (1978). Atendiendo a los resultados del cálculo, la muestra resultó de 65 productores (para un 95 % de confianza) lo cual representa el 7.08 % del total de productores contratados para la campaña 2007 – 2008.

$$n = \frac{\left( Z_{1-\alpha/2} \right)^2 * P - (1 - P)}{d} \quad 2.1$$

$$1 + \frac{1}{N} * \left( \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 * P(1 - P) - \frac{1}{N}$$

Donde:

*n*: tamaño de la muestra.

*N*: población.

$Z_{1-\alpha/2}$ : percentil de orden  $1-\alpha$  de la desviación normal.

$1-\alpha$ : nivel de confianza.

*d*: error máximo permisible.

*P*: probabilidad.

La encuesta se dividió en cinco fases o puntos (Anexo 2.3):

1. Información general.
2. Criterios sobre la atención recibida por factores encargados de ello.
3. Valoración de los insumos o servicios que recibe de la Empresa.
4. Satisfacción con el proceso de compra del tabaco.
5. Selección de los aspectos con mayor incidencia en la producción.

De la fase dos a la cuatro se aplicaron preguntas cerradas, con alternativas excluyentes y en la fase cinco se emplearon preguntas con las posibles variantes de respuesta, a seleccionar varias. Al final de la encuesta se aplicó una pregunta abierta donde el productor puede emitir cualquier otra incidencia u otro aspecto que no estuviera recogido en el cuestionario. Ningún productor encuestado hizo uso de esta última pregunta.

Para facilitar la interpretación de los resultados se diseñó un sistema de puntuación el cual fue aplicado a las preguntas: de la cinco a la 12 y de la 14 a la 16. El criterio de medición de las preguntas 13 y 17 fue el propio por ciento.

El sistema de puntaje se efectuó por cada pregunta por separado y consiste en asignarle un valor de dos puntos a cada pregunta marcada como “Bien”, un punto a cada “Regular” y cero puntos a las marcadas como “Mal”. Se determinó la sumatoria de



cada pregunta (teniendo en cuenta los resultados de las 65 encuestas) y el porcentaje que representa este valor con respecto a la máxima puntuación posible. Esta máxima puntuación es de 130 puntos, la cual solo se logra cuando todos los encuestados (65) marcan la opción de “Bien” (con dos puntos de valor).

El procesamiento de la información de las encuestas, atendiendo a su relativa sencillez, fue apoyado con hojas de cálculo, previamente diseñadas en Excel.

Una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, se procedió a la ponderación de las mismas, como proceso de decantación que permitiera llegar a una matriz más asequible. Se confeccionó la matriz de impactos cruzados que permitió determinar la posición estratégica de la Empresa y la matriz de alternativas estratégicas. Para estos pasos fue definido un grupo de expertos (miembros de consejo de dirección de la EABT Guane y con una influencia fuerte en el proceso productivo). Todos estos compañeros, independientemente de sus responsabilidades, poseen información de la situación de la Empresa en todos los parámetros, avalada además por una vasta experiencia en la entidad.

El grupo de expertos quedó finalmente constituido por:

- A. Leonardo Hernández Guzmán (Director general).
- B. Froilán Domínguez (Director de contabilidad y finanzas).
- C. Jesús Hernández Martínez (Director agrícola).
- D. Susano Quiñónez (Director ABT).
- E. Ezequiel Santiesteban (Director de recursos humanos).
- F. Apolonio Pérez Crusellas (Director de maquinaria e hidráulica).
- G. Juan A. Pacheco (Director de aseguramiento).

### **2.2.2. Evolución y estado actual de la actividad de marketing en la EABT Guane**

Es cierto que se pueden hacer acciones de marketing sin estar consciente qué es realmente el marketing, y esto puede suceder en cualquier empresa por muy primitiva que sea; pero el análisis que se pretende hacer en este apartado se refiere al marketing que se hace conscientemente, como una función empresarial y no como producto del azar o el instinto.

La actividad de marketing en la EABT Guane está muy relacionada con el proceso de perfeccionamiento empresarial. En la fase de diagnóstico previo al PE un aspecto a

evaluar fue la actividad de marketing. La guía entregada para este proceso, a pesar de sus limitaciones (las que fueron enunciadas en el capítulo anterior), abarca una parte importante de la información necesaria para la proyección del marketing en la entidad. Los resultados de este capítulo de la guía de diagnóstico fueron textualmente: “en la Empresa no se realizan estudios de marketing y no existe personal encargado de la actividad”. Estos elementos dan una idea de lo poco trabajado que fue el tema.

Posteriormente se trazaron algunas acciones que básicamente se centran en:

- Fortalecer los mecanismos de contratación con los clientes y proveedores principales.
- La consolidación de la distribución interna de las materias primas e insumos entre las diferentes UEB en correspondencia con los planes de producción y ventas.
- La capacitación en técnicas de marketing y temas afines al consejo de dirección de la Empresa.
- Organizar la captura, procesamiento y divulgación de la información relacionada con las producciones y servicios que realiza la Empresa, de forma tal que contribuya a la mejora de los resultados productivos de la misma, así como la viabilización de su comercialización.

Estas acciones si bien pueden ser válidas, también son demasiado generales y no proporcionan una guía clara para el trabajo en la actividad de marketing.

Como se conoce el marketing es uno de los subsistemas del PE. Al frente del cual en la Empresa se ubicó al director de ABT (acopio y beneficio del tabaco), quien recibió algunas lecciones de adiestramiento en el tema. Como no existe desde el punto de vista organizativo una plaza que atienda esta estrategia funcional, la acción en la misma corre el riesgo de estar permeada por la función principal o cargo que desempeñe el trabajador que la desarrolle, lo cual puede limitar también su acción de marketing en el marco del contenido de su puesto laboral y no extenderla a otras áreas o fases del proceso productivo.

En los controles y auditorías efectuadas a la Empresa, incluso las relacionadas con el perfeccionamiento empresarial, no se chequea el cumplimiento de las funciones del subsistema de marketing. Esto influye en que no se le atribuya mucha importancia a la

ejecución de las mismas. Las propias acciones declaradas al inicio de la implantación del PE no han sido, hasta ahora, ejecutadas en su totalidad, ejemplo de estas: la capacitación en técnicas de marketing de los directivos de la Empresa y la organización de un sistema de información sobre las producciones y servicios que realiza la Empresa. Respecto a este último aspecto hay que decir que en la Empresa se maneja información de mucha valía, procedente de informes del Grupo Tabacuba, pero esta no está recopilada, organizada y presentada para lecturas que favorecen el necesario análisis de marketing.

Como se expuso en epígrafe 2.1.3 la Empresa dentro sus estrategias funcionales no contempla el marketing, por lo que no existe una planificación de esta función, lo cual es un indicio evidente de la falta de visión y conocimientos del tema que prevalece en la dirección de la entidad.

En las entrevistas efectuadas a los directivos y técnicos de la Empresa se pudo comprobar el desarraigo de una filosofía de marketing en el colectivo. Si bien es cierto que generalmente se vela por el cumplimiento de los parámetros técnicos que favorecen la calidad del producto, esto no siempre se hace con el fin consciente de cumplir mejor las expectativas del cliente, las cuales no son del todo conocidas por el personal que participa en el proceso de producción. Un ejemplo lo constituyen los productores de tabaco con los cuales, a pesar de ser la base productiva, no se establece una comunicación periódica donde se les informe los requerimientos del mercado en cuanto a calidad y la importancia del cumplimiento de esos indicadores, desaprovechando así lo que puede ser una fuente de motivación para los campesinos.

En la Empresa se trabaja poco con la variable comunicación, y para el producto tabaco en rama es casi nulo. Solo se ejecutan algunas acciones en la promoción directa a otras empresas de productos como el humus de lombriz, algunas de semillas de cultivos, etc., que en ocasiones están en exceso y se necesitan vender a terceros.

Lamentablemente la EABT Guane constituye un ejemplo de lo expuesto por Barreiro (2002, b) de confusión de lo importante con lo urgente, o sea ventas con marketing, ya que los esfuerzos se centran en el incremento de estas primeras de una forma demasiado operativa y no mediante las ventajas que aporta, a mediano y largo plazo, una adecuada estrategia de marketing.

El hecho de que la Empresa tenga un mercado garantizado en el que la demanda supera la oferta y que por tanto persita un enfoque de producto; y que además este mercado esté constituido por un único cliente para su producto principal, al cual vende de forma mayorista; unido al alto nivel de centralización de variables como precios y canales de distribución presentes en el Grupo Tabacuba; han contribuido a la dejadez en la entidad en la aplicación de una las técnicas y filosofía de marketing. A todas estas causas específicas del sector y la Empresa hay que agregar también las que son generales para todo el país, las cuales son expuestas por Hernández, Díaz y Barreiro (2004) y ya fueron analizadas en el capítulo anterior.

### **2.2.3. Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno se efectuó en dos dimensiones generales: nacional e internacional. La primera se desglosa en diferentes variables y la segunda analiza aspectos generales del mercado internacional que determinan la demanda del producto tabaco en rama del país.

#### **Macroentorno nacional**

##### ***Demográfico***

El tabaco es un cultivo intensivo en mano de obra, ya que requiere por término medio más de 2 200 horas de trabajo por hectárea (superior a cualquier otro cultivo), también porque es uno de los que requiere de mayor tratamiento poscosecha (Akerhurst, 1973). Es por ello que para el presente estudio resulta de interés detenerse en el comportamiento del empleo en el sector y a nivel nacional.

En los últimos años se ha registrado un incremento de la población económicamente activa ocupada en el país. Esto está dado fundamentalmente a la reducción de la tasa de desempleo en los últimos años, lo cual se puede ver en la tabla del anexo 2.4.

Como se puede ver en el gráfico del anexo 2.5 el total de trabajadores ocupados se ha incrementado, pero existe una tendencia decreciente en los trabajadores del sector agrícola, la pesca, caza y silvicultura. Se ve además reducción del número de cooperativistas. Esto desde luego constituye una amenaza (que debe tener tendencias similares en el territorio) ya que mientras crecen el número de trabajadores crece también la deserción de las labores agrícolas, lo cual repercute directamente en el

decrecimiento de las producciones del sector. La situación se agrava si se tiene en cuenta la tasa de desempleo que es muy baja, o sea que no hay un potencial de desocupados para cubrir la demanda de labores agrícolas, que por demás es superior a la disponibilidad de trabajadores.

Como ha sido publicado por la Oficina Nacional de Estadísticas (2007) se registra una reducción de la tasa de crecimiento de la población desde hace varios años, llegando a valores negativos en el 2006 (-0.4 %) y con una proyección similar hasta el 2020. Esto trae consigo un envejecimiento poblacional que repercute negativamente en la disponibilidad de fuerza de trabajo.

Específicamente en el territorio, con la apertura de varias Escuelas de Formación de Médicos Latinoamericanos, han surgido numerosos empleos, fundamentalmente para las mujeres en la categoría de los servicios, que han acelerado la deserción de técnicas y obreras sobre todo de la agricultura.

### ***Económico***

La economía cubana se ha mantenido con una tendencia ascendente en el Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos años, registrando en esta etapa los valores más altos de su historia (11.8 % en el 2005 y 12.6 % en el 2006) (Oficina Nacional de Estadísticas, 2007).

Como se expone en el apartado referido al entorno internacional las exportaciones de productos derivados del tabaco registran una tendencia al incremento, luego de la baja del 2002, estos valores se constatan en la tabla 2.2. Según Suárez (2006) en el mercado nacional se reportan ligeros incrementos del consumo de cigarrillos y tabacos en el último quinquenio, aunque no se puede hablar de una tendencia sostenida. Esto se debe a que la demanda nacional está condicionada por factores económicos y sociales, como han sido los cambios en el mercado caracterizados por el incremento de la oferta de productos y servicios en moneda nacional y la venta de artículos electrodomésticos a la población, aunque también se incrementaron los salarios en todos los sectores.

Como se dijo anteriormente la tabla 2.2 muestra el valor de las exportaciones de productos de la industria del tabaco, con una tasa de crecimiento sostenido desde el 2004 al 2006 de 3.34 %. En la tabla están presentes también los valores del total de

mercancías exportadas por el país en los últimos seis años y el producto interno bruto de la nación en igual período, los cuales fueron empleados para determinar el nivel de contribución del rubro del tabaco, al total de mercancías y al PIB. Obsérvese que los porcentos de exportaciones de tabaco con respecto a las exportaciones totales y al PIB no se incrementan, aún cuando las ventas internacionales de tabaco crecen; esto se debe a que las tasas de crecimiento del PIB y de exportación de mercancías se incrementan a un ritmo mayor que la de exportación de productos de la industria tabacalera.

Tabla 2.2: Exportaciones derivadas de la industria del tabaco con respecto al total de exportaciones y al PIB. Fuente: Elaboración propia basado en datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (2007).

<b>Años</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Exportaciones de productos de la industria del tabaco, (MMP)</b>	216.90	144.30	215.30	216.80	225.30	237.50
<b>Total de exportaciones de mercancías, (MMP)</b>	1 621.90	1 421.70	1 671.60	2 188.00	1 994.60	2 759.40
<b>Porcentaje de las exportaciones de tabaco con respecto al total, (%)</b>	13.37	10.15	12.88	9.91	11.30	8.61
<b>Producto Interno Bruto, (MMP)</b>	31 446.9	32 012.9	33 229.4	35 023.8	39 172.2	44 107.9
<b>Porcentaje de las exportaciones de tabaco con respecto al PIB, (%)</b>	0.69	0.45	0.65	0.62	0.58	0.54

### ***Ecológico - natural***

El sistema de producción del cultivo de tabaco implantado en el país se basa en una amplia dependencia de productos químicos (fertilizantes y productos fitosanitarios), con la agravante de ser un monocultivo. Evidentemente esto repercute de forma negativa en el medio, ya que contribuye a la degradación de los suelos y contaminación de las aguas. Al respecto la dirección del país ha tomado medidas como la eliminación de los productos más agresivos como es el caso del bromuro de metilo. Esto incide

directamente en la producción en el corto plazo, pero contribuye a preservar el entorno que la garantiza.

El tabaco, como todos los cultivos, está sujeto a las condiciones medioambientales, las cuales en los últimos años están marcadas por una inestabilidad (alternancia de prolongadas sequías con grandes lluvias, etc.) que atenta contra la producción. Esta situación lejos de mejorar tiene tendencia al deterioro paulatino, producto del uso insostenible de los recursos naturales que aún persiste en la sociedad actual.

Al analizar el entorno ecológico que comprende este cultivo no se puede pasar por alto la contaminación y el daño a la salud que provoca el consumo del tabaco. Es por ello que su producción se ve amenazada por campañas en contra del tabaquismo, tanto dentro como fuera del país, que cada día son mayores y más efectivas.

### ***Político - legal***

Dentro de las leyes aprobadas que constituyen amenazas indirectas para la producción tabacalera se encuentran las relativas a la reducción del índice de tabaquismo en el país, todas ellas en beneficio de la salud de la población. Dentro de estas se encuentran: Programa para la prevención y control del tabaquismo (Ministerio de Salud Pública, 2000 b) y Programa de salud y calidad de vida (Ministerio de Salud Pública, 2000 a) ambos del Ministerio de Salud. También otras resoluciones que norman las advertencias en las cajetillas de cigarrillos, regulan los contenidos admisibles de nicotina y alquitrán, y establecen prohibiciones de fumar en público (Ministerio de Salud Pública, 2005), lo que se suma a lo ya establecido por el Ministro de Comercio Interior que regula las formas de comercialización de los productos manufacturados del tabaco que estimulen el consumo, fundamentalmente en los niños y adolescentes (Ministerio del Comercio Interior, 2005).

### ***Socio – cultural***

El cultivo del tabaco en Cuba descansa prácticamente en manos de los cooperativistas, esto se puede ver en la figura 2.3. En muchos casos se trata de familias con una tradición en la producción, sobre todo en el caso de los que mejores rendimientos y calidad en sus producciones obtienen. Este cultivo es uno de los que mayor cantidad de atenciones culturales demanda y casi todas de forma manual o con tracción animal (que

son las menos). O sea que no se pueden improvisar buenos productores. Los buenos son fruto de años de dedicación y de la transmisión de esa cultura productiva entre generaciones. Esta necesaria continuidad se está viendo amenazada por las novedosas ofertas de estudio y laborales a que tiene acceso la población y en especial los jóvenes. Es conocido que en la medida que incrementa el nivel instructivo se asiste a una deserción de las labores más duras, entre ellas las agrícolas, en busca de empleos más tentativos. En el anexo 2.6 se reflejan los crecimientos del nivel educacional del país hasta el 2006, lo cual puede explicar la reducción del total de cooperativistas y trabajadores del sector agropecuario mostrada anteriormente. Obsérvese que los niveles primario y secundario tienen tendencias a disminuir y los niveles medio superior y superior a la inversa (sobre todo el medio superior).

### ***Tecnológico***

El tabaco no es la excepción de los sectores en los cuales se asigna un presupuesto considerable para investigación y desarrollo. Los principales países productores, como EEUU, alcanzan importantes resultados científicos que contribuyen al incremento de sus parámetros de calidad; lo cual obliga a Cuba, país con mayores limitaciones económicas, a invertir también este aspecto. Muestra fehaciente de esto es el Instituto de Investigaciones del Tabaco, el cual es abordado como actor de microentorno.

Uno de los aspectos a imitar o seguir por las empresas cubanas es la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9 000, el cual sí está arraigado en muchas de las empresas productoras extranjeras y constituye un aval importante en el mercado.

La mayoría de las innovaciones que se ejecutan en la producción tabacalera tienen lugar en la fase agrícola. En la etapa del beneficio es muy difícil conseguir una diferenciación del producto mediante la innovación, más bien, en esta fase los esfuerzos deben estar encaminados en el cumplimiento de las normas técnicas establecidas y probadas. Al revisar los principales resultados científicos del Instituto de Investigaciones del Tabaco (IIT) en los años 2006 y 2007 se evidencia que casi la totalidad de sus investigaciones están enfocadas en la fase agrícola del cultivo (Tabacuba, 2007 y Tabacuba, 2008).



## Macroentorno internacional

El mayor productor de tabaco en el mundo es China, seguido por la India y EE.UU. Cuba no se considera un gran productor, es más, sus rendimientos son bajos en comparación con el resto de los países productores. El prestigio cubano dentro del mercado del rubro no radica en sus grandes producciones sino en la calidad de su tabaco. (Cruz, León y Hernández, 1997). Es de destacar además que las producciones tabacaleras de los principales países productores no han tenido una evolución desfavorable en los últimos años (Agencia Cubana de Noticias, 2006).

En casi todo el mundo, especialmente en el mercado Europeo, han entrado en vigor una serie de leyes contra el hábito de fumar. A pesar de estas adversidades la exportaciones cubanas se han incrementado en los últimos años, como se muestra en la figura 2.1 (Agencia Cubana de Noticias, 2006). Un ejemplo es el caso de los Tabacos Premium en los que Cuba acaparó el 68% de la cuota de mercado mundial (sin EE.UU.) convirtiéndose en la mayor exportadora del mundo (Pagés, 2006).

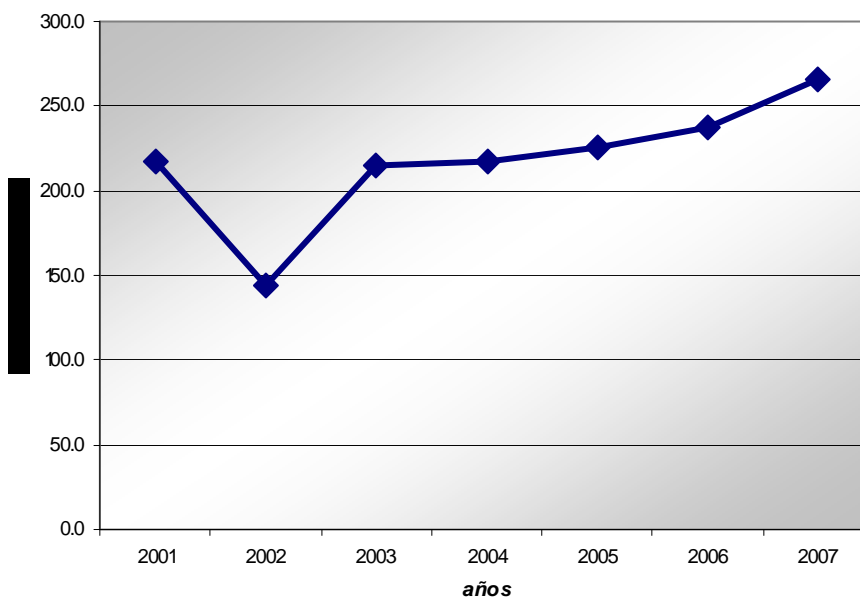


Figura 2.1: Exportaciones de productos de la industria del tabaco. Fuentes: Oficina Nacional de Estadísticas (2007) y Tabacuba (2008).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Los valores hasta el 2006 provienen del Anuario Estadístico de Cuba del año 2006 y el del 2007 del Informe de Balance de Tabacuba del 2007.

No se puede analizar el ámbito económico internacional del país sin tener en cuenta el bloqueo que le ha impuesto el gobierno de EEUU. Debido a esta política Cuba no puede exportar tabaco al mercado norteamericano, trayendo afectaciones estimadas por no participación en ese mercado de 300 millones de dólares hasta el 2005 por concepto de exportación de tabaco torcido y cigarrillos y de 12 millones por tabaco en rama (Minrex, 2005).<sup>6</sup>

El bloqueo no solo afecta por lo que se pudiera exportar hacia EEUU, sino también por lo que se podría importar desde allí. La importaciones de suministros para la agroindustria tabacalera alcanzan valores de 177.8 millones de dólares anuales, los que por causa del bloqueo (transportación desde mercados más lejanos, gastos financieros, y precios de los insumos) se han visto incrementados en 12.4 millones de USD (Minrex, 2005). Si a esto se le suma la tendencia al incremento de los precios de casi todos los productos en el mercado internacional, incluyendo el petróleo, se puede tener una idea de los grandes esfuerzos que debe realizar el país para garantizar los insumos necesarios para la producción tabacalera.

Otra de las afectaciones fruto de la hostilidad del gobierno norteamericano, radica en su consentimiento ante el intento de robo de la marca de tabacos Cohíba, por parte de la empresa tabaquera de ese país General Cigar. Esto desde luego trae enormes gastos derivados de litigios y lo peor provoca confusión entre los consumidores y debilita la fuerza de la marca cubana. Para evitar esta serie de dificultades con otros países Habanos S.A tiene alrededor de 6 000 registros a nivel mundial (Agencia Cubana de Noticias, 2006 y Pérez, 2004).

#### **2.2.4. Análisis del microentorno**

Atendiendo a las particularidades de la Empresa en estudio los actores a analizar en el microentorno pertenecen todos al sistema Tabacuba expuesto en el anexo 2.2. Entre ellos: las empresas de ABT, que constituyen la competencia; la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama, que funge como proveedor de insumos para la producción del tabaco y como cliente en la compra del tabaco en rama; los productores,

---

<sup>6</sup> En los Informes sobre el bloqueo presentados por Cuba a la Asamblea General de ONU en los años 2006 y 2007 no se hace referencia a estos datos, los cuales, siguiendo su tendencia, deben haberse incrementado.

o sea las CPA y campesinos de las CCS, siendo estos clientes en cuanto a los insumos y proveedores de materia prima (tabaco en rama); Se definen como actores del microentorno también al Instituto de Investigaciones del Tabaco, por su relación con la mejora de la calidad de las producciones, la dirección de Tabacuba, ya que rige todo el proceso a nivel nacional, los comités municipales del PCC y la ANAP y el Poder Popular municipal.

**Empresas de ABT**

En el país existen 22 empresas dedicadas al acopio y beneficio de tabaco en rama, cuyas cuotas de mercado con respecto al valor de sus ventas en los años 2006 y 2007 se muestran en la figura 2.2. En esta se pueden identificar las entidades líderes en el mercado del tabaco en rama y la drástica reducción de la cuota de la EABT Guane en el 2007 con respecto al año anterior.

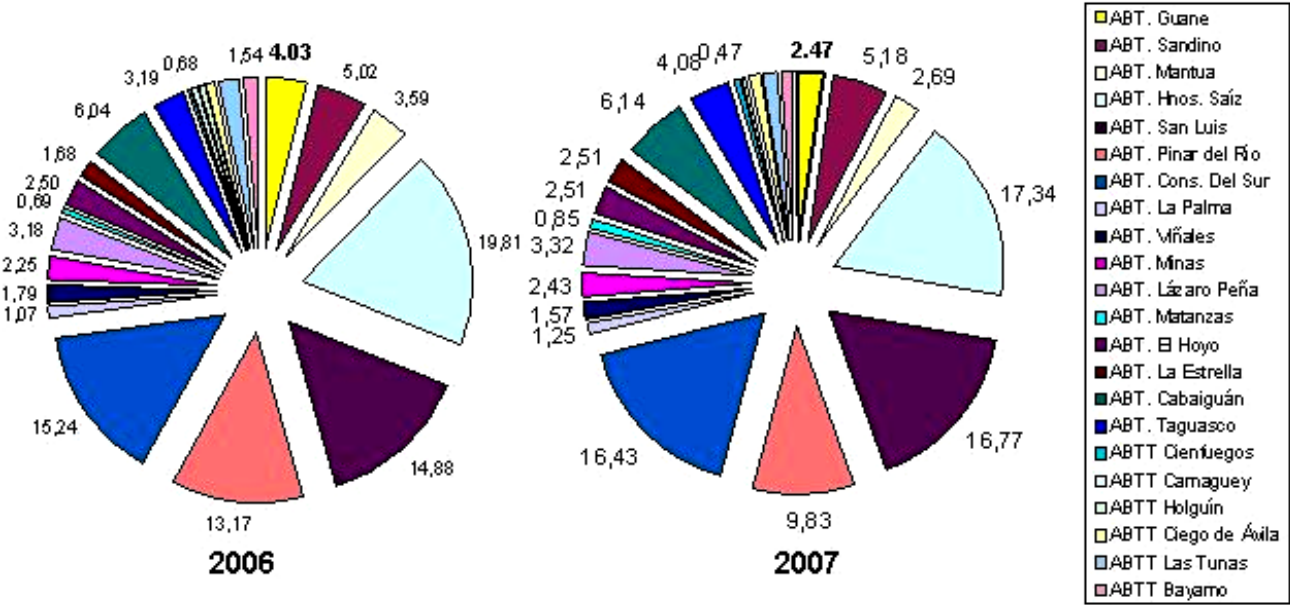


Figura 2.2: Distribución de la cuota de mercado de las empresas tabacaleras atendiendo al valor de las ventas en los años 2006 y 2007. Fuentes: Tabacuba (2007) y Tabacuba (2008).

En la mayoría de las empresas de ABT del Grupo persiste una tendencia creciente de las pérdidas (Anexo 2.7), llegando a resultados netos negativos en los últimos tres años. Dentro de las causas principales de esta situación se encuentra la inmovilidad de los precios de venta de las EABT a la Comercializadora, los cuales han permanecido

estables durante aproximadamente una década, aún cuando se han producido incrementos reiterados en los precios de compra del tabaco seco a los productores, considerables incrementos salariales y de las materias primas, fundamentalmente el combustible; aunque también persisten factores de carácter subjetivo como son la falta de organización del proceso productivo y el despilfarro de recursos. En el año 2007 las empresas agrícolas abarcaron el 68.9 % de la pérdida del Grupo, mientras que las empresas de torcido y cigarro el 0.4 % y 1.7 % respectivamente (Tabacuba, 2008). Como se ve la mayor parte de estas pérdidas se concentran en las empresas de ABT lo cual sugiere la necesidad de un reordenamiento de los precios (y consiguientes ingresos) que permita realmente medir el nivel de rentabilidad de cada empresa. Esto se reafirma al ver los indicadores globales de la producción tabacalera nacional, ya que en el propio 2007, año en el que se incumplieron los planes productivos y las empresas productoras tuvieron pérdidas, se sobrecumplió el plan de aportes netos a la caja central llegando a 76.17 MMCUC (Tabacuba, 2008).

Como se muestra en la figura 2.3 la producción nacional del cultivo de tabaco no ha mantenido una a tendencia regular en los últimos años, siendo esta desfavorable.

Los resultados productivos generales de la campaña 2006-2007 del país, se muestran en la anexo 2.8, en esta se puede constatar el incumplimiento de los principales indicadores productivos planificados.

## **Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama**

### ***Como proveedor de insumos***

Como ya se expuso la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “Comercial La Vega” también es proveedor de los insumos contratados para el aseguramiento de la producción tabacalera.

La contratación de estos insumos se efectúa atendiendo al área de siembra de las CCS y CPA pertenecientes a la Empresa. La asignación de los mismos a las empresas por parte de la Comercializadora es atendiendo al volumen contratado. Generalmente cuando existe un déficit de algún producto determinado se penaliza la asignación del mismo en similar porcentaje a la generalidad de las empresas, lo cual sugiere la no existencia de favoritismo en este sentido.

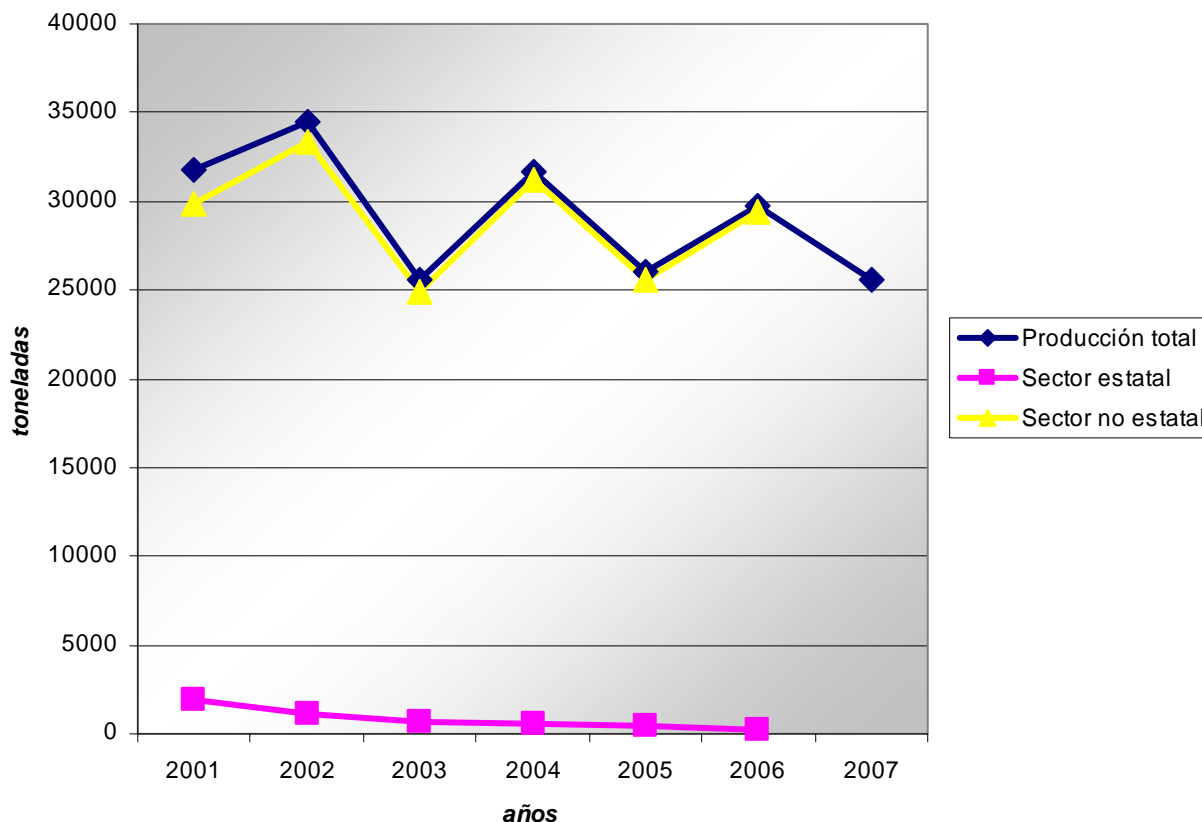


Figura 2.3: Producción nacional de tabaco. Fuentes: Oficina Nacional de Estadísticas (2007) y Tabacuba (2008).<sup>7</sup>

Los precios de venta de los insumos están en correspondencia con los precios de adquisición de los mismos en el mercado, con el consiguiente incremento del margen comercial. No se puede establecer una tendencia de incremento de estos precios, pero los productores afirman que sí han subido.

Las piezas de repuesto de los equipos de transporte (camiones), el combustible y los lubricantes, son comprados a otros proveedores. Al igual que los insumos para las producciones de cultivos varios, que son suministrados por otras entidades del sistema de la agricultura.

<sup>7</sup> Los valores hasta el 2006 provienen del Anuario Estadístico de Cuba del año 2006 y el del 2007 del Informe de Balance de Tabacuba del 2007, es por ello que en el 2007 no se desglosa la producción en estatal y no estatal.

### ***Como cliente del tabaco en rama***

La Empresa Comercializadora es el único cliente para el producto tabaco en rama de las empresas tabacaleras. Tiene carácter mayorista y características de cliente industrial, según la definición de Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2006), el cual conoce bien el producto que está comprando y más que gastos en publicidad se debe prestar mayor atención al cumplimiento de los parámetros técnicos y de calidad establecidos, o sea un mayor trabajo con la variable producto.

El contrato de venta de tabaco en rama a la Comercializadora se efectúa sobre la base de los estimados efectuados durante el proceso de curación del tabaco. La venta tiene lugar en la propia escogida, asistiendo a la misma compradores de dicha empresa los cuales hacen las verificaciones de la calidad pertinentes. La EABT Guane está atendida por tres compradores, los cuales inspeccionan los tercios a comprar y los evalúan atendiendo al embalaje, masa (peso), afectación de plagas, humedad, características de la hoja (olor, color, textura, longitud, etc.), presencia de cuerpos extraños y marcación del tercio.

Los precios como ya se ha dicho están establecidos por clases y cortes.

La Empresa Comercializadora es morosa en el pago de sus deudas con las EABT, lo cual afecta la liquidez financiera de las mismas.

Hay que agregar también que la demanda del producto es favorable y no está cubierta. La que se centra fundamentalmente en el tabaco de calidad exportable. Las regulaciones y parámetros de calidad exigidos por la Comercializadora a la EABT Guane son los establecidos en el sistema y son conocidos por ésta.

### **Productores**

#### ***Como clientes de insumos para la producción tabacalera***

Los productores encuestados tienen 9.5 años como promedio en la producción tabacalera. Los mismos consideran que la Empresa solo cumple con el contrato en cuanto al suministro de insumos para la zafra en un 62.5 %, este porcentaje no difiere mucho del considerado por los directivos de la Empresa, el cual está entre 65 y 70 %. (Los resultados de la encuesta se muestran en el anexo 2.9).

Dentro de los medios, insumos o servicios que reciben los productores y que fueron calificados por los mismos, se presentan a continuación los que menor puntaje recibieron, ordenados atendiendo a su grado de insatisfacción:

1. Venta de motores de riego nuevos (11.76 puntos).
2. Botas de gomas (30.00 puntos).
3. Mantenimiento y reparación de los motores de riego (36.92 puntos).
4. Mangueras para el riego (46.92 puntos).
5. Alquiler de motores de riego (53.33 puntos).
6. Ropa de trabajo (60.77 puntos).
7. Fibras, clavos, madera y demás materiales de la construcción (60.00 puntos).

Como se puede ver las mayores dificultades están en torno a los equipos de riego, los cuales corresponden a un servicio indispensable para el cultivo. También existen inconformidades en cuanto al calzado y ropa de trabajo.

Los insumos de la denominada “canasta básica”, tales como: hilo de ensartar, abonos, productos fitosanitarios y productos biológicos recibieron las mayores puntuaciones en la encuesta. Una parte de estos insumos esenciales tienen precios estabilizados en los cuales el estado subsidia un por ciento de los mismos.

El 90.77 % de los productores estuvo de acuerdo en que los precios de los insumos son muy elevados, siendo la afectación con mayor por ciento de influencia entre los posibles aspectos con incidencia negativa en el proceso productivo.

Los productos biológicos, aunque recibieron un alto puntaje (94.62 puntos) no son empleados por todos los campesinos, debido a la falta de cultura de aplicación de estas técnicas y al arraigo a los productos químicos que prevalece, según el criterio de los especialistas de la Empresa.

Para el 44.62 % de los productores los insumos que se le asignan vienen con mala calidad. Según criterios de los directivos de la Empresa muchos insumos son recibidos con retraso a los almacenes de la UEB Aseguramiento, fundamentalmente las piezas de riego, que tributan a uno de los eslabones débiles de esta cadena.

### ***Como proveedores de tabaco en rama***

En este apartado se analizan además algunos elementos que influyen directamente en la fase productiva, pero que son indispensables en la obtención del tabaco en rama.

El plan de posturas promedio de los encuestados fue de 43.4 miles y la media del volumen acopiado anual de 29.8 qq.

En la tabla 2.3 aparecen los principales indicadores productivos globales (a nivel de empresa) de las últimas campañas tabacaleras. Obsérvese la reducción del área de siembra, el volumen de tabaco acopiado y los rendimientos. También una situación preocupante es la reducción del número de productores dedicados al cultivo del tabaco, de estas cifras se puede resumir que en período 2001 - 2007 la cantidad de productores ha bajado de 1092 a 755, o sea hasta un 69.1 %. Evidentemente esta deserción incide de forma directa en el resto de los indicadores y sus causas, aunque no determinadas totalmente, están muy relacionadas con los fenómenos que se dan a nivel de país y que ya fueron analizados, así como la informalidad de muchos productores manifestada en las encuestas y la apertura de nuevas fuentes de empleo más atractivas en la región.

Tabla 2.3: Resultados productivos de las últimas campañas. Fuente: Informes de campañas, EABT Guane.

<b>Campaña</b>	<b>Cantidad de productores</b>	<b>Área sembrada, (cab)</b>	<b>Volumen acopiado, (qq)</b>	<b>Rendimiento, (qq/cab)</b>
2001-2002	1 092	100,8	29 960	297,2
2002-2003	1 032	98,2	25 397	258,6
2003-2004	994	79,8	22 378	280,4
2004-2005	972	98,2	23 614	240,5
2005-2006	864	104,0	24 062	231,4
2006-2007	755	71,2	16 414	230,5

En el anexo 2.10 aparecen las diferentes entidades (CCS y CPA) productoras de tabaco que pertenecen a la EABT Guane. Se presentan también la cantidad de productores por CCS, el área de siembra planificada para la campaña 2007 – 2008 y los rendimientos planificados para igual período.

A continuación se muestra el orden en que fueron identificados los problemas de mayor afectación por los productores, a través de la encuesta:

1. Los precios de los insumos están muy caros (90.77 %).



2. Malos precios de compra del tabaco a los productores (78.46 %).
3. El sistema de estimulación en divisas a los productores no es bueno (78.46 %).
4. Malas condiciones climáticas (75.38 %).
5. Déficit de mano de obra. Los productores carecen de ayuda, ya que los jóvenes no se sienten atraídos por estas labores (73.85 %).
6. Falta de motor de riego (50.77 %).

Como se había expresado el principal problema señalado por los encuestados fue los altos precios de los insumos, seguido por los precios de compra del tabaco y la estimulación (con igual puntuación). Esto se corrobora con las puntuaciones recibidas en las preguntas 15 y 16 de consideraciones sobre los precios de compra y el sistema de estimulación, los cuales recibieron 25.38 y 22.31 puntos respectivamente.

Los directivos de la Empresa identifican claras diferencias entre las CCS y CPA como entidades productoras. Se reconoce a las CCS como mayores productoras y con mejor calidad. Recordar que el tabaco requiere de una cultura productiva que se ajusta más a los productores individuales que a los obreros agrícolas, es por ello que las CCS cumplen mejor estas labores. Según Tabacuba (2008) de las cinco CPA de la EABT Guane, las cinco tienen pérdidas, las cuales ascienden a 237.6 MP, ocupando el 27.78 % de las CPA con pérdidas del país (con el 30.80 % del valor de la pérdida), cuando el municipio solo tiene el 4.35 % de las CPA que producen de tabaco en Cuba.

Según criterios del personal de la EABT muchos campesinos violan la disciplina tecnológica, siendo esto reconocido por 29.23 % de los productores, los que admiten no seguir todas las indicaciones del técnico y el supervisor. Dentro de las principales violaciones los directivos de la Empresa destacan:

- Deficiencia en la preparación y mejoramientos de suelo.
- Mal manejo agrícola del cultivo.
- Recolección con deficiencias, Ej.: tabaco pasado de tiempo de recolección, daños mecánicos a las hojas.
- Mal manejo de tabaco en la casa de curación por parte del productor.
- No velar por la humedad ambiental requerida para efectuar las diferentes labores.
- Mala manipulación del tabaco en el proceso de beneficio.

Existen otras afectaciones objetivas, dentro de ellas:

- Afectaciones climáticas.
- Afectaciones de plagas y enfermedades.
- Problemas con la fertilidad y degradación de los suelos.

Dentro del proceso productivo del tabaco que después será vendido a la Empresa hay algunos elementos a tener en cuenta por sus implicaciones en la producción y calidad. Por ejemplo: durante la temporada ciclónica o lluvias prolongadas hay zonas del municipio que se inundan, en las cuales están enclavados campos dedicados al cultivo del tabaco, como es el caso de la CCSF Menelao Mora (una de las de mejores rendimientos). Si bien es cierto que durante la temporada ciclónica el cultivo no está plantado, sí se encuentra en las casa de curación, muchas de las cuales son alcanzadas por el río, provocando pérdidas en volumen y calidad del producto.

Muchos de los campos de tabaco se encuentran muy cercanos a la faja hidrológica del Río Cuyaguatzeje, por lo cual la actividad en éstos tiene una incidencia directa en la cuenca y las consecuencias de ello también se reflejan en las propias vegas. Son varias las dificultades que presenta el río que amenazan la actividad agrícola, por solo mencionar algunas: problemas de erosión que han provocado la formación de cárcavas que en muchos casos invaden campos de cultivo, derrumbe en las paredes del río que también roban espacio a los suelos cultivables y elevación de la carga contaminante de las aguas.

Recientemente se efectuó un muestreo de suelo de campos de tabaco para su análisis químico que arrojó como resultado en cinco vegas de diferentes CCS la presencia de metales pesados que constituyen residuales químicos con incidencia negativa en los parámetros de calidad de los productos de exportación. El monitoreo de estos residuales constituye una de las prioridades del Grupo Tabacuba (Tabacuba, 2007).

### **Instituto de Investigaciones del Tabaco**

Como ya se explicó el sistema cuenta con un Instituto de Investigaciones del Tabaco (IIT), el cual tiene una red de estaciones experimentales distribuidas por las principales regiones productoras de Cuba. Dentro de sus investigaciones y resultados principales se destacan los relacionados con el mejoramiento y obtención de nuevas variedades con mejores rendimientos y/o mayor resistencia plagas y enfermedades. Se trabaja

además en el extensionismo agrícola, producción de semillas y posturas, evaluación de propiedades físico químicas del tabaco, prueba de productos y tecnologías en las condiciones cubanas, etc. (Tabacuba, 2007). Dicho instituto cuenta con una revista especializada que llega a todas la empresas y ha editado numerosos manuales e instructivos técnicos para el cultivo del tabaco.

Las relaciones de la Empresa con el instituto, a través de la estación experimental de San Juan y Martínez, son favorables, aunque deben continuar fortaleciéndose. Un ejemplo positivo de la atención de la estación a la Empresa es el seguimiento al trabajo del supervisor, cuyas funciones son resultado de las investigaciones en el área del extensionismo efectuada por el instituto. Sin embargo otras tecnologías y resultados investigativos con posibilidades de aplicación en la Empresa no se generalizan por falta constancia y seguimiento por parte de los investigadores y de los directivos, lo cual constituye una pérdida de la oportunidad de mejora de los resultados productivos y, por supuesto, de las ventas.

### **Dirección de Tabacuba**

Dentro del sistema de Tabacuba hay que destacar el nivel de coordinación e información interna, diseñado y dirigido por su dirección, el cual es superior al de otras entidades de la agricultura. Hay que resaltar además el efectivo trabajo de marketing a nivel de Grupo, demostrado en la clara definición de la demanda por tipo de producto y los niveles de ventas alcanzados, aún cuando la producción no ha crecido.

La tendencia actual del país es hacia el no incremento de las exportaciones de tabaco en rama, sino al empleo de este tabaco en la fabricación de tabacos torcidos. Las ganancias nacionales cuando se exportan los productos ya elaborados, en este caso tabaco torcido o cigarrillos es mucho mayor que cuando se exporta la materia prima para fabricarlos.

Resulta de interés para la dirección de Tabacuba, correspondiendo a las necesidades e intereses del país, la sustitución los equipos de riego de diesel por eléctricos. Esto en su mayoría implica la eliminación de los motores de riego empleados actualmente. En cuyo mantenimiento y reparación Cuba tiene que hacer significativos desembolsos cada año, sin poder cubrir totalmente las necesidades al respecto. Esto traerá también un ahorro energético y una mayor garantía para los productores en la solución del problema del

riego, con una incidencia grande en la zona. Dentro de los proyectos aprobados por el Grupo se encuentran Tenería I y Tenería II, ambos en la CCSF Manuel Fajardo perteneciente a la Empresa.

Recientemente fue aprobado un nuevo listado de precios que entrará en vigor en las compras de la zafra presente, en el cual se evidencian incrementos, por citar un ejemplo, desde un 62 % a un 177 % para el tabaco al sol ensartado en vegas de segunda (como las de Guane) y desde un 56 % a un 308 % para el sol con palo principal, también en vegas de segunda.

Se encuentra también en proceso de aprobación un cambio en los precios de venta del tabaco en rama a la Empresa Comercializadora, los cuales se imponen atendiendo a las causas ya explicadas. Estos precios constituyen una oportunidad relevante para la Empresa, pues con su aprobación se deben obtener los ingresos necesarios para cubrir todos los gastos y alcanzar utilidades; ya que los mismos son el resultado de un minucioso estudio nacional de la cadena de valor de todo el proceso.

### **Comité municipal del PCC**

En el municipio el PCC (Partido Comunista de Cuba) tiene la producción tabacalera como una tarea de gran importancia. De ello se deriva el seguimiento y apoyo a la zafra de tabaco, siendo objeto de análisis en las estructuras de base (núcleos) de las CCS, CPA o de la propia Empresa las dificultades que pudieran atentar contra los resultados del proceso productivo.

Tanto en los análisis derivados de estas reuniones, como en el proceso de opinión del pueblo, el Partido detecta deficiencias cuyo conocimiento es de mucha importancia para la dirección de la Empresa como contribución al perfeccionamiento de su gestión.

### **Poder Popular municipal**

El Gobierno municipal es otro actor que incide en la producción tabacalera territorial. Un ejemplo lo constituyen las tareas que le asigna a la Empresa que cumplen con un objetivo social en beneficio de la población de territorio, como es la construcción de viviendas. Misiones de este tipo hacen que la Empresa tenga que desviar recursos (sobre todo recursos humanos) en otras actividades que no tributan directamente al cumplimiento de su misión.

## **Comité municipal de la ANAP**

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), como organización que agrupa a los productores, es uno de los factores más activos en el proceso productivo. Esta organización tiene estructuras de base, las cuales tienen un peso decisivo en todas las fases desde la contratación hasta el acopio. En los diferentes niveles, incluido el Comité Municipal, son analizadas las dificultades que atentan contra la producción, derivando demandas a la Empresa.

### **2.2.5. Análisis interno**

En este capítulo ya se han abordado varios elementos del análisis interno de la Empresa, los cuales aparecen en los sub-epígrafes 2.1.3 (Estrategia corporativa de la EABT Guane) y 2.2.2 (Evolución y estado actual del marketing en la EABT Guane). Por su estrecha vinculación con el objeto de estudio, estos temas fueron presentados como apartados independientes. No obstante, los elementos que aportan los mismos fueron igualmente empleados para la identificación de las fortalezas y debilidades de la Empresa, aunque no estén recogidos en este sub-epígrafe.

En la tabla 2.3 se expusieron los principales indicadores productivos a nivel de Empresa que agrupan la actividad tabacalera de las 16 CCS y cinco CPA durante las últimas seis campañas y que son la base del resto de los resultados de la entidad en ese período. En la propia Empresa persisten una serie de deficiencias internas que contribuyeron al incumplimiento de estos indicadores productivos, de las cuales sus identificaron:

- Falta de fuerza laboral en la base productiva y en la Empresa.
- Deficiencias en la formación técnica de los recursos humanos.
- Limitaciones en los insumos relacionadas con la cantidad, calidad y disponibilidad de los mismos a tiempo.
- Falta de fiscalización por parte de los técnicos a los productores.

Atendiendo a la falta de fuerza laboral hay que señalar que esta se refiere fundamentalmente a las obreras de las escogidas, las llamadas seleccionadoras. En los últimos tiempos se ha visto un abandono de estos y otros puestos de trabajo al aparecer ofertas más tentativas en el territorio, con la agravante de que ha habido muy poca incorporación de nuevos trabajadores.

La labor de selección de tabaco requiere de habilidades que solo pueden ser logradas con la experiencia. Constituye para la Empresa una fortaleza la destreza y experiencia lograda por muchas de sus obreras, las cuales mantienen elevados índices de productividad individual.

En la actualidad el tabaco al sol ensartado es el que más se potencia en la Empresa, respondiendo a la política nacional de no incremento del son en palo. Esto hace que el 30 % del área sea de sol con palo y el porcentaje restante de ensartado. Paradójicamente los directivos identificaron como ventaja competitiva de la Empresa la calidad de su tabaco al sol con palo, proveniente fundamentalmente del macizo tabacalero de Punta de la Sierra. Las principales empresas productoras de vueltabajo se destacan en el sol ensartado, mientras que Guane se ha distinguido por la calidad de sus producciones de tabaco al sol con palo.

Las variedades de tabaco a sembrar en las entidades de bases son definidas en gran medida por la Empresa, partiendo de las disposiciones nacionales y las condiciones del territorio. Actualmente existen en las cooperativas las variedades de tabaco: Criollo 98, Corojo 99 y en menor grado Habana 2000 y Habana 92. Se hace necesario que la Empresa estructure una correcta estrategia varietal que responda a las exigencias productivas y aproveche las propiedades de cada variedad en cuanto a resistencia de enfermedades y periodo de siembra permitido y comparare los resultados productivos de cada una de ellas en las condiciones del territorio. Por ejemplo: la variedad Habana 92 ha tenido malos resultados, al contrario de Corojo 99 y Criollo 98, según criterios de directivos de la Empresa.

Como ya se ha expresado dentro de las funciones de la EATB está también la atención y asesoramiento técnico a la base productiva. El 98.46 % de los productores encuestados calificó la atención del técnico y del supervisor como buena, lo cual es una fortaleza para la Empresa. Sin embargo la atención dada por la escogida obtuvo 63.08 puntos y la brindada por la dirección de la Empresa 57.69 puntos.

El paso más importante del acopio es la compra del tabaco al productor. Los productores encuestados calificaron el trabajo del comprador de la escogida con 55.38 puntos. Como se ha dicho el supervisor es el comprador ideal, pero en la Empresa no todos los supervisores están capacitados aún para asumir el proceso de compra.

Aunque se ha avanzado con respecto a campañas anteriores, todavía persiste un buen número de compras que no son efectuadas por supervisores, siendo remplazados por otros técnicos.

En apartados anteriores ya se abordó que el 78.46 % de los productores considera como una dificultad los precios actuales del tabaco. Aunque los precios no son dictados por la Empresa, sí es el comprador quien determina a que precio de los establecidos se ajustará el tabaco del productor atendiendo a los parámetros de calidad que cumpla.

En las entrevistas efectuadas a los compradores de la Empresa Comercializadora se pudo identificar las deficiencias o violaciones en las que incurre la Empresa y que, en ocasiones, son motivos de rechazo del lote de tercios a comprar. Las mismas son:

- Mala confección del tercio.
- Mezcla de clases en un mismo tercio, debido a deficiencias en la selección.
- Exceso de humedad del tabaco en el tercio.

El anexo 2.11 agrupa la cantidad de tercios vendidos en las últimas cinco campañas por grupos de clases y el porcentaje promedio que representan las ventas de estos grupos respecto al total.

El volumen total de tercios se ha mantenido irregular. Las clases exportables no llegan siquiera al 35 %, cuando la meta establecida es de un 60 %. Esta situación se agrava en la última campaña al incrementarse considerablemente el porcentaje de las clases de cigarrería y reducirse las de exportación rama (figura 2.4).

En experimentos montados en la propia Empresa en los que se ha velado el cumplimiento estricto del proceso tecnológico durante todas las fases, desde la preparación de suelo hasta el acopio, se obtuvieron resultados muy relevantes, con un porcentaje del grupo de exportación en rama del 68.01 y con solo un 9.98 % del grupo de cigarrería (Quiñónez, 2006). Esto es una muestra evidente de la contribución de la disciplina tecnológica a los resultados productivos y la elevada incidencia de factores subjetivos en la calidad.

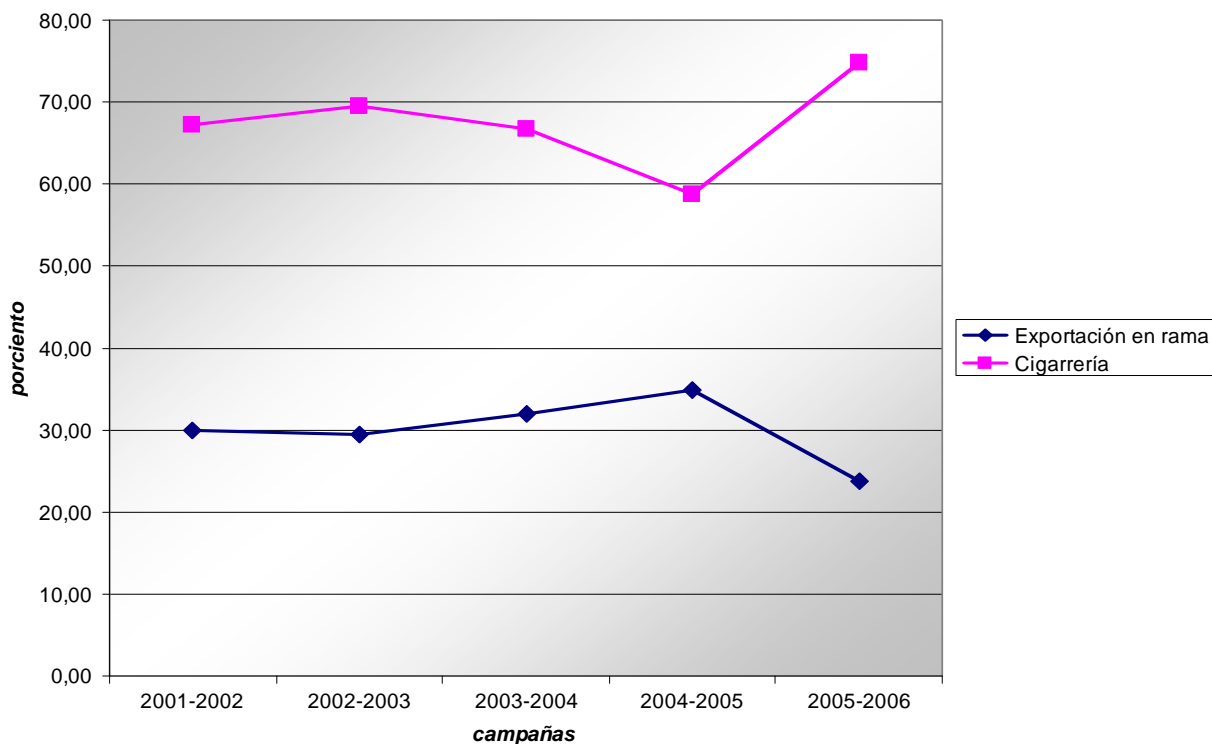


Figura 2.4: Porcientos de tercios vendidos en los grupos de clases de exportación en rama y cigarrería en las últimas campañas. Fuente: Elaboración propia basado en los Modelos AG-27, EABT Guane.

En la tabla 2.4 se muestran los resultados del beneficio del tabaco en el 2007 de la EABT Guane y se pueden comparar éstos con los nacionales. La contribución de la Empresa a la producción nacional ya se mostró en la figura de cuota de mercado (figura 2.2), pero aquí se cuantifica. Tanto en la Empresa como a nivel nacional las pérdidas en el beneficio estuvieron concentradas en el tabaco el sol con palo, las cuales fueron tan grandes que absorbieron las utilidades del sol ensartado. El precio de venta fue inferior a la media nacional en ambos tipos de tabaco, lo cual indica que la calidad es también inferior. Los costos unitarios también estuvieron por debajo de la media nacional, lo que resulta positivo.

Como ya se ha expuesto (Figura 2.2) la Empresa en estudio vio la reducción drástica de su cuota de mercado del 4.03 % al 2.47 % del 2006 al 2007, lo cual tiene su causa fundamental en los bajos niveles de producción que alcanzó durante el pasado año, pues en el mercado nacional no hubo cambios significativos.



Tabla 2.4: Resultados del beneficio de tabaco en sol con palo y ensartado de la EABT Guane y el Grupo Tabacuba en el año 2007. Fuente: Tabacuba (20080).

<b>Resultados del beneficio</b>	<b>Ventas (qq)</b>	<b>Valor ventas (MP)</b>	<b>Costo de ventas (MP)</b>	<b>Result. Ventas (MP)</b>	<b>Precio de venta (\$)</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>
<b>Total Guane</b>	14 612,0	5 989,1	6 214,7	-225,6	409,87	425,31
<b>Total Tabacuba</b>	495 548,2	242 172,4	249 511,8	-7 339,5	488,70	503,51
<b>Sol ensartado Guane</b>	8 587,0	3 929,7	3 779,3	150,4	457,63	440,12
<b>Sol ensartado Tabacuba</b>	222 874,0	122 519,6	121 041,6	1 478,0	549,73	543,10
<b>Sol con palo Guane</b>	6 025,0	2 059,4	2 435,4	-376,0	341,81	404,22
<b>Sol con palo Tabacuba</b>	188 424,0	66 840,6	78 539,4	-11 698,7	354,73	416,82

Un aspecto de mucha importancia identificado durante las entrevistas fue la debilidad estructural existente en lo que actualmente se conoce como Dirección de ABT. Esta Dirección (antiguo departamento) se queja de no tener todos los recursos humanos necesarios, ni con la necesaria formación, para el cumplimiento efectivo de sus objetivos. Si bien es cierto que no cuenta con todo el personal, también hay que destacar que constituye una fortaleza la amplia experiencia de algunos directivos de acopio y beneficio, dentro de los que se destaca su director, con décadas de experiencia y tradición.

En la fase de ABT se detectaron otras incidencias como son la falta de cartas tecnológicas y demás documentación técnica en la base productiva (las escogidas) y el déficit de las capacidades de almacenamiento requeridas para los volúmenes productivos que se manejan en la Empresa.

Para el trabajo de marketing es importante la coherencia entre las diferentes estructuras de la Empresa, lo cual constituye un aporte de la dirección estratégica al marketing (Munuera y Rodríguez, 1998). En este caso las relaciones de las UEB con las direcciones de la Empresa no son del todo favorables, estas deben mejorar, al igual que las relaciones entre las brigadas y sus respectivas UEB (escogidas ambas).

Un aspecto en el que la Empresa debe fortalecer su accionar es la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9 000. Esto mejoraría significativamente la imagen de la Empresa en el mercado. Milord (2003) afirma que la implantación del sistema de gestión de la calidad no es posible sin el cumplimiento de ocho principios, entre los que están: organización enfocada al cliente y relaciones mutuamente benéficas con el proveedor. De más está resaltar la relación de estos principios con el marketing. Este vínculo entre el marketing y la gestión de la calidad hace que cada uno de ellos tribute al otro, o sea que la instrumentación de uno contribuya también a la aplicación del otro. Desde el punto de vista contable resaltan las pérdidas presentes en la Empresa en los últimos nueve años (Anexo 2.12). Las pérdidas promedio del período son de 2 907.73 MP, solo en el año 2003 hubo utilidades. Son múltiples las causas de esta situación, varias de ellas comunes para todas las empresas de su tipo y ya analizadas (incremento de salarios y precios de compra del tabaco, manteniéndose estables los precios de ventas, etc.) pero también existen algunas que son propias de esta entidad, reconocidas por los propios directivos, por ejemplo:

- Han existido violaciones en el proceso de compra del tabaco a los productores, por parte de los compradores de la Empresa ya que se ha pagado por encima del valor real del tabaco, al certificar una calidad que realmente no tiene el producto y acogerse a una tasa de pago que no está en correspondencia con el verdadero precio del producto comprado. Esto ha traído pérdidas acumuladas por encima del millón de pesos en una sola UEB, pues la Empresa Comercializadora evidentemente no comete estas violaciones en su compra.
- Se ha presentado también exceso de merma del tabaco, por encima del 6 %, cuando lo establecido es el 3 % para el primer año y esto tiene sus causas también en las violaciones de la disciplina tecnológica en las diferentes fases del proceso, sobre todo en el beneficio.
- Compras de tabaco considerando un porcentaje determinado de tabaco afectado acabado de zafar y posteriormente al comienzo de su selección el mismo presenta un porcentaje mucho mayor.

Es evidente que todas estas irregularidades cometidas por falta de preparación técnica y fruto de un insuficiente control han lacerado significativamente la economía de la Empresa, beneficiando por otra parte a productores con niveles de calidad ficticios.

En la tabla 2.5 se puede ver el comportamiento de las ventas en la EABT Guane durante los últimos cuatro años. Las ventas totales tuvieron un decrecimiento en el 2007. Las ventas de tabaco en rama (producto fundamental) decrecieron en un porcentaje mayor, manifestado en la reducción del porcentaje de contribución de las ventas de tabaco a las ventas totales y de producción y servicios.

Tabla 2.5: Porcentaje de ventas de tabaco en rama respecto a las ventas totales y de producción y servicios. Fuente: Boletines económicos de la EABT Guane.

<b>Indicadores</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Ventas totales, (MP)</b>	11 611,40	13 286,60	13 944,50	9 641,00
<b>Ventas de prod. y servicios, (MP)</b>	9 798,80	11 672,90	11 834,50	7 706,00
<b>Ventas de tabaco en rama, (MP)</b>	8 687,87	9925,36	10 189,02	5 989,07
<b>% de ventas tab. rama/ v. totales, (%)</b>	74,82	74,70	73,07	62,12
<b>% de ventas tab. rama/ v. prod y serv, (%)</b>	88,66	85,03	86,10	77,72
<b>Precio promedio, (\$)</b>	440,57	459,37	403,39	409,88

En la Empresa, al igual que en el resto de las EABT, se cuenta con un sistema de estimulación en divisas, el cual a partir de enero de 2008 permite pagar a los trabajadores directos que cumplan con los requisitos individuales el 70 % del monto si la UEB no cumple con indicadores planificados, y un 100 % si se cumplen los requisitos colectivos. Esto beneficia considerablemente a los obreros y constituye un incentivo a favor de la incorporación de nuevos trabajadores.

Son muchas las innovaciones, fruto de las investigaciones del IIT, que se pueden efectuar en la Empresa y no se ejecutan, por ejemplo: el fertirriego en semilleros tradicionales, empleo de software en el control y uso de plaguicidas, uso de la canivalia (controlador biológico del orobanche), producción de posturas en bandeja (cepellón), etc. Las innovaciones que se encuentran en ejecución en la actualidad son fruto de las

generalizaciones de resultados científicos en los que la dirección del Grupo orienta su aplicación. Actualmente no existe ningún proyecto de innovación aprobado en la Empresa. Esta situación constituye una debilidad en la contribución del mejoramiento de la producción y la calidad que se desea.

En la evaluación integral que realiza Tabacuba al cierre de cada año la EABT Guane incumplió en 10 objetivos de los 88 trazados por el Grupo. Con relación al 2006 la Empresa empeoró ya que pasó del lugar nueve al once, siendo estos lugares compartidos por otras empresas con igual puntuación.

## **2.2.6. Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la EABT Guane y análisis DAFO**

### **Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades**

En la identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Empresa participó el grupo de expertos declarados anteriormente. La culminación de este proceso tuvo lugar en una reunión de trabajo convocada al efecto, en la que cada directivo emitía sus opiniones y se llegaba a consenso, atendiendo al análisis previo del entorno y la propia Empresa. Previo a esta reunión ya se había trabajado en la identificación preliminar de algunos aspectos, para llevar determinadas propuestas a la misma.

Finalmente las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que influyen en el desempeño de marketing de la EABT Guane quedaron de la siguiente forma:

#### **Amenazas**

1. Tendencia a la reducción del número de productores de las CCS siendo el tabaco un cultivo con alta demanda de fuerza de trabajo.
2. Tendencia a la pérdida de las empresas productoras del Grupo Tabacuba.
3. Malas condiciones climáticas y afectaciones de plagas y enfermedades.
4. Poca fertilidad de los suelos en las CCS y CPA.
5. Dependencia de productos agroquímicos que resultan dañinos al medio ambiente.
6. Detección de residuales químicos (metales pesados), que afectan la calidad del tabaco, en las vegas de algunos campesinos.

7. Reducción del área de siembra y rendimiento obtenido en las CCS y CPA en las últimas campañas.
8. Incremento de los precios del combustible.
9. Durante la fase de beneficio resulta muy difícil hacer innovaciones que reporten mayor calidad para el tabaco.
10. Insatisfacción de los productores con los insumos y servicios recibidos para la zafra, incluyendo el riego.
11. Insatisfacción de los productores con los precios de compra y el sistema de estimulación en divisas.
12. Indicaciones nacionales de no incrementar el tabaco al sol con palo.
13. Campañas nacionales e internacionales contra el tabaquismo dado el efecto dañino del tabaco para la salud.
14. Bloqueo norteamericano y robo de marcas de tabaco cubanas por empresas de EEUU.

### ***Oportunidades***

1. Tendencia favorable de la economía nacional, tanto en el crecimiento del PIB como del volumen total de exportaciones.
2. Apoyo de las estructuras políticas (PCC) a la producción tabacalera.
3. Desarrollo alcanzado en las investigaciones científicas en el Grupo Tabacuba, especialmente por el Instituto de Investigaciones del Tabaco y sus estaciones experimentales.
4. Aprobación de los nuevos precios de compra del tabaco a los productores.
5. Nuevos precios de venta del tabaco a la Empresa Comercializadora en proceso de aprobación.
6. Favorable demanda internacional de los productos del tabaco cubanos.
7. Incremento de las exportaciones de productos del tabaco cubano.
8. Buen trabajo de marketing a nivel del Grupo Tabacuba.
9. Aprobación de la ejecución de dos proyectos de sistemas de riego en Tenerife (CCS Manual Fajardo).
10. Tendencia decreciente de la producción de tabaco en las otras EABT del país.
11. Atraso en la instrumentación de las ISO 9 000 a nivel nacional.

12. Tener un mercado nacional seguro, dado por la Empresa Comercializadora como único cliente.
13. Tener un proveedor seguro para los insumos de la zafra, en este caso la Empresa Comercializadora.

### ***Debilidades***

1. No existe una estructura (una plaza o un departamento) de marketing en la Empresa.
2. Falta de arraigo de una filosofía o mentalidad de marketing en la Empresa.
3. Deficiente planeación estratégica en la Empresa.
4. No se cuenta con las capacidades de almacenamiento requeridas para el tabaco.
5. Deserción de trabajadores de la Empresa, fundamentalmente de las obreras (seleccionadoras) de las escogidas, con poca incorporación de nuevos trabajadores en estos puestos.
6. El trabajo de atención de la dirección de la Empresa a los productores no es evaluado por estos (los productores) satisfactoriamente.
7. Deficiencias en la formación técnica de parte de los recursos humanos.
8. El porcentaje de clases exportables de tabaco es muy bajo.
9. Deficiente trabajo de instrumentación de las ISO 9 000 en la Empresa.
10. Tendencia a la pérdida de la Empresa en los últimos años.
11. Deficiente generalización de las innovaciones del Instituto de Investigaciones del Tabaco en la Empresa.
12. No se cuenta con una estrategia varietal clara en la Empresa.
13. No todos los compradores de tabaco son los supervisores, existiendo insatisfacciones al respecto entre los productores.
14. Necesidad de fortalecimiento de la estructura de ABT y de las relaciones entre las UEB y las brigadas.

### ***Fortalezas***

1. Imagen y calidad del tabaco en sol con palo de la Empresa.
2. Buena aceptación del trabajo de los técnicos y supervisores por parte de los productores.

3. Buen sistema de información sobre la producción de tabaco en la Empresa, que puede ajustarse a la información necesaria para el marketing.
4. Fuerte cultura tabacalera entre los trabajadores de la Empresa.
5. La Empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial.
6. Experiencia en la rama tabacalera de muchos directivos de la Empresa.
7. Variación del sistema de estimulación en divisas, que ahora permite pagar a los trabajadores directos un 70 % aunque la unidad no cumpla.
8. Experiencia y destreza de muchas de las seleccionadoras de las escogidas.

Como se puede ver a cada elemento se le asignó un número, el cual no representa jerarquía alguna, solo constituye una identificación que facilita el trabajo de la matriz.

### **Análisis de la matriz DAFO**

Posteriormente, estas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades fueron presentadas en forma de encuesta a cada miembro del grupo de expertos, para que procediera a la ponderación de las mismas, asignándole una puntuación desde uno hasta cinco puntos por cada elemento, para determinar el peso de cada uno de ellos e identificar los de mayor incidencia. En el anexo 2.13 son expuestas las puntuaciones asignadas a cada variable por cada miembro del grupo de expertos.

En la tabla 2.6 se muestra la matriz de impactos cruzados, la cual fue confeccionada cruzando las cinco debilidades y cinco fortalezas con mayor puntuación asignada por los expertos, con igual número de amenazas y oportunidades.

La confección de esta matriz se realizó en reunión del grupo de expertos, los cuales asignaron una apuntación de uno a tres (1: débil, 2: medio y 3: fuerte) atendiendo al grado de incidencia de las variables de las filas (amenazas y oportunidades) sobre las de las columnas (debilidades y fortalezas). En el caso de las relaciones amenazas – fortalezas y oportunidades – debilidades se asignó una puntuación negativa, atendiendo a que las primeras (filas) debilitan a las segundas (columnas).

Como se puede observar la puntuación de mayor módulo ubica a la Empresa en el cuadrante de debilidades – oportunidades, o sea en una zona de freno, a la que corresponde la adopción de estrategias adaptativas.

La matriz de acciones estratégicas (que también fue elaborada por el grupo de expertos) se presenta en el anexo 2.14, en la cual se indican las alternativas a seguir por cada cuadrante.

Tabla 2.6: Matriz de impactos cruzados.

	Debilidades							Fortalezas					
	No.	14	9	5	7	2	total	3	5	7	2	8	total
Amenazas	3	1	1	1	1	1	5	-1	-2	-1	-2	-1	-7
	1	2	1	2	1	1	7	-1	-3	-1	-2	-1	-8
	4	1	1	1	1	1	5	-1	-1	-1	-2	-1	-6
	5	1	1	1	2	2	7	-1	-1	-1	-2	-1	-6
	10	2	1	1	1	1	6	-1	-2	-1	-3	-1	-8
	total	7	5	6	6	6	30	-5	-9	-5	-11	-5	-35
	Oportunidades	5	-2	-1	-3	-1	-1	-8	1	2	1	1	1
4		-2	-1	-2	-1	-2	-8	1	2	1	3	1	8
9		-1	-1	-1	-1	-1	-5	1	2	1	1	1	6
3		-1	-3	-1	-3	-2	-10	1	2	1	2	1	7
13		-1	-1	-1	-1	-3	-7	2	2	1	1	1	7
total		-7	-7	-8	-7	-9	-38	6	10	5	8	5	34



### **III. Estrategia y plan de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane**

El presente capítulo responde a los objetivos específicos: elaborar las bases metodológicas para diseñar la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane y diseñar la estrategia y plan de marketing para el producto tabaco en rama en la EABT Guane. Los resultados obtenidos, en cumplimiento de los objetivos, se presentan en cuatro epígrafes. El primero de ellos expone las bases metodológicas para el diseño de la estrategia y el plan de marketing de la EABT Guane y las premisas que deben cumplirse para la aplicación de la metodología, el cual cuenta con dos sub-epígrafes. El segundo está dedicado al cumplimiento de estas premisas en la entidad. Un tercer epígrafe expone el diseño de la estrategia de marketing de la Empresa en estudio para el periodo 2008 – 2010 (con tres sub-epígrafes). Y por último un epígrafe que incluye el diseño del plan de marketing operativo para el producto tabaco en rama en el 2008, que consta de seis sub-epígrafes.

#### **3.1. Metodología para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane**

##### **3.1.1. Premisas para la aplicación de la metodología propuesta**

La metodología que se propone para el diseño de la estrategia de marketing y el plan operativo fue elaborada partiendo del supuesto de que en la empresa en que se aplique deben cumplirse necesariamente dos premisas:

1. Exista en la empresa una adecuada dirección estratégica.
2. Exista dentro de la estructura de la empresa un área que atienda la actividad de marketing.

Muchos de los elementos que justifican la primera de estas premisas fueron expuestos en el sub-epígrafe 1.1.2 (Contribución de la estrategia de marketing a la estrategia corporativa), donde se dice que la dirección estratégica tiene el rol de favorecer la coordinación interfuncional y la diseminación de la inteligencia de mercado como contribución a la estrategia de marketing (Munuera y Rodríguez, 1998).

Resulta evidente que para que pueda existir una estrategia de marketing, tiene necesariamente que existir también una estrategia corporativa, no solo porque la primera se deriva de la segunda, sino también porque sin el pensamiento estratégico que debe desarrollar la implementación de una estrategia corporativa es imposible ejecutar cualquier estrategia funcional.

La segunda premisa a cumplirse está relacionada con la estructura de marketing que debe existir para poder elaborar, implementar y controlar la estrategia y los planes de marketing. El área encargada de esta actividad puede ser una Dirección o un departamento dentro de una Dirección. Esto difiere parcialmente con lo planteado en el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de gestión empresarial donde, entre otras alternativas, se propone la creación de un área de regulación y control o una UEN especializada (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007), lo cual ya fue analizado en el sub-epígrafe 1.2.2 (El marketing en el contexto empresarial cubano. El perfeccionamiento empresarial).

Dice Barreiro (2002) que lo peor que le puede pasar a una empresa que no tenga arraigada una filosofía de marketing, al menos en sus directivos, es crear un departamento de marketing. Según este autor esto conllevaría a ver el marketing como una función más y no como una concepción empresarial.

El autor de este informe difiere parcialmente con este planteamiento pues en las circunstancias o condiciones de una empresa como la EABT Guane, si no se crea una estructura de marketing esta responsabilidad quedará en el vacío y sin que nadie responda por ella. En este caso, no solo no se creará una conciencia de marketing, sino que tampoco tendrán lugar las más elementales operaciones con las variables de marketing que respondan a un plan o una estrategia.

Para contrarrestar el “temor” de Barreiro (2002), la Dirección o departamento de marketing debe llevar un trabajo de fomento paulatino de la filosofía de marketing a todas las estructuras y niveles de la empresa; aprovechando para ello disímiles métodos y medios, desde una simple intervención en una reunión hasta un programa de capacitación.

De nada sirve tener creada la estructura de marketing si esta no tiene claridad de cuales son sus funciones o si no las cumple. A partir de las funciones declaradas en el

reglamento para la implantación y consolidación del sistema de gestión empresarial estatal, se efectuó un ajuste de las mismas, adecuándose a las características y condiciones de las empresas de acopio y beneficio de tabaco del país.

Las funciones propuestas para el área de marketing de la EABT son:

- Asesorar al director general y al consejo de dirección de la Empresa en la toma de decisiones a partir de la información proveniente del entorno y la propia Empresa, recepcionada, procesada, almacenada e interpretada dentro del sistema de información de marketing.
- Diseña, dirige y controla el sistema de información de marketing, en el cual es centro receptor de la información y ejecuta directamente la inteligencia e investigación de marketing.
- Dirige la elaboración de la estrategia de marketing, cada tres años, de forma tal que ésta se inserte en la estrategia general de la Empresa para igual periodo.
- Dirige la implementación y control de la estrategia de marketing.
- Dirige la elaboración de los planes de marketing anuales, para cada producto-mercado, de forma tal que éstos tributen a la estrategia de marketing del trienio.
- Dirige la implementación y control de los planes de marketing.
- Dirige la elaboración, implementación y control del presupuesto de marketing, previsto dentro de los planes de marketing.
- Coordina la acción con las diferentes estructuras de la Empresa para asegurar el logro de los objetivos, así como la eficiencia y eficacia de los resultados planificados.
- Controla el movimiento de los productos a lo largo de los canales de distribución empleados hasta el cliente, incluyendo la transportación, almacenamiento y distribución física.
- Implementa el sistema de atención al cliente para su protección.
- Participa en el cálculo de las proyecciones de producción y ventas que son base de la planificación estratégica de la Empresa.
- Participa, de conjunto con el resto de las estructuras de la Empresa, en la elaboración de la estrategia corporativa cada tres años.

- Coordina con el resto de las Direcciones de la Empresa, fundamentalmente con contabilidad y finanzas, la realización de estudios para proponer al Grupo Tabacuba, de ser necesario, variaciones en los precios de compra y venta del tabaco en rama.
- Participa en el proceso de contratación con los productores, informando a los mismos de las necesidades del mercado en las que pueden tributar los mismos.
- Participa en el proceso de contratación de la compra de los insumos y la venta de tabaco en rama con la Empresa Comercializadora.
- Realiza, de conjunto con otras Direcciones de la Empresa, estudios para evaluar la rentabilidad de los productos provenientes de las diferentes escogidas.

Solo cuando estén cumplidas estas dos premisas la Empresa estará en condiciones de aplicar la metodología propuesta para el diseño de la estrategia y el plan de marketing.

### **3.1.2. Metodología propuesta para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane**

Partiendo de las metodologías estudiadas y expuestas en el primer capítulo y tomando en cuenta las características propias del sistema social cubano, el sector tabacalero y la propia Empresa, se propone la lógica para el diseño de la estrategia y el plan de marketing de la EABT Guane que se muestra en la figura 3.1.

En una misma metodología se resumen el diseño de la estrategia de marketing y del plan operativo de marketing. Independientemente de que ésta difiere en algunos elementos de las metodologías que se encuentran en la literatura, no hay contradicción entre ellas.

Es válido aclarar que la estrategia debe diseñarse cada tres años, insertándose en la estrategia general de la Empresa (la cual por orientaciones del Grupo Tabacuba se elabora para igual período) y abarca todos los productos y mercados de la entidad.

Ya fue explicado que una premisa para la implementación de una estrategia de marketing es la existencia de una estrategia corporativa, es por ello que se propone como punto de partida de la metodología en análisis de la estrategia general de la Empresa para el trienio.

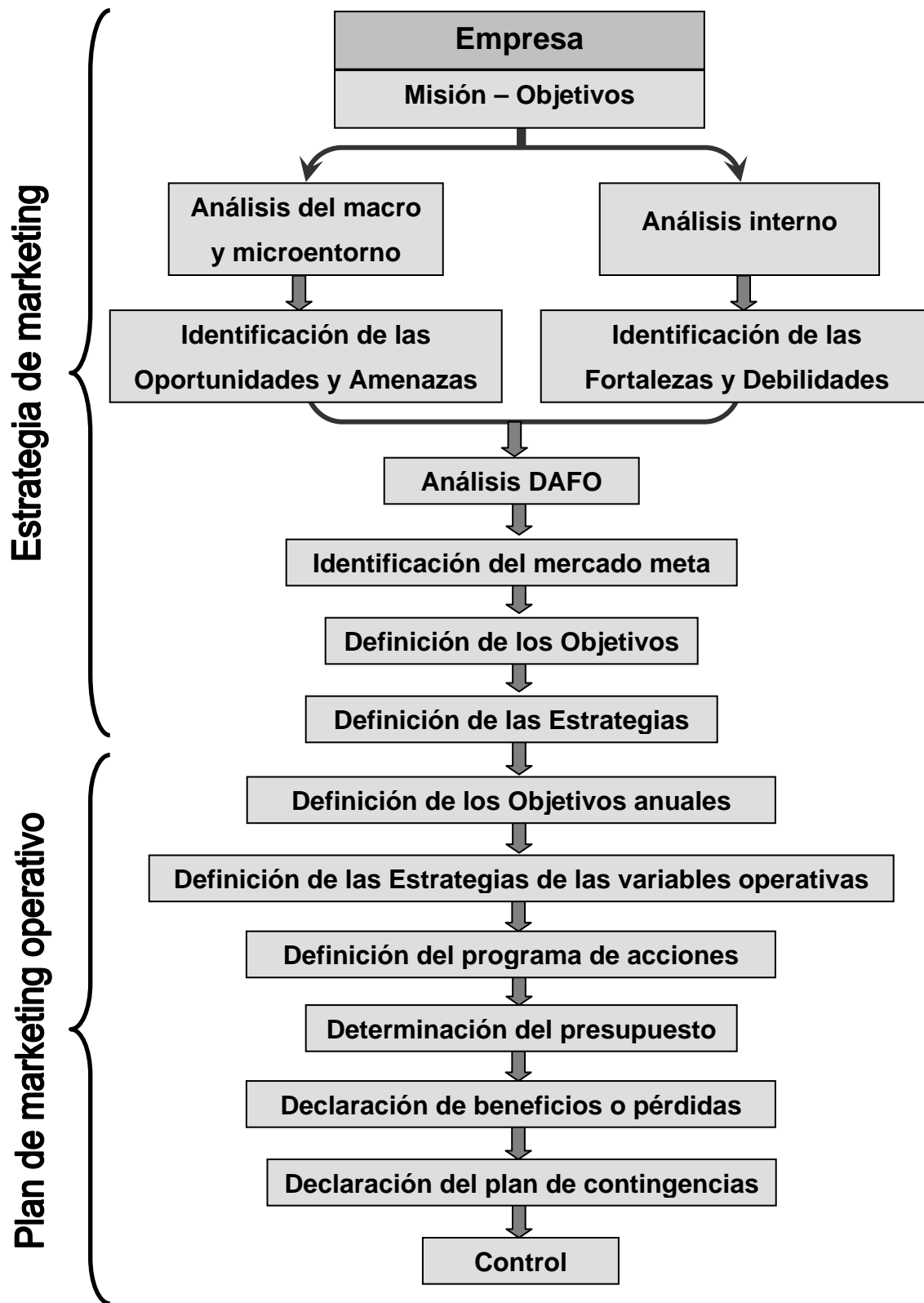


Figura 3.1: Metodología para el diseño de la estrategia y plan de marketing de la EABT Guane. Fuente: Elaborado por el autor.

## **Análisis de macro y microentorno**

En el análisis del macroentorno se debe centrar la atención en los aspectos del mismo que inciden en el proceso de producción y ventas del tabaco. Las variables a analizar son:

Macroentorno nacional:

- Demográfica: en esta variable se analizará fundamentalmente lo relacionado con la fuerza laboral, su nivel de empleo y disponibilidad.
- Económica: tendencia de los indicadores macroeconómicos fundamentales del país y la contribución de las ventas de tabaco a estos.
- Ecológica – natural: incidencia de la producción tabacalera en el medio ambiente.
- Político – legal: aprobación de leyes que afecten a favorezcan la producción y ventas de tabaco.
- Socio – cultural: influencia de la cultura en la producción y consumo de tabaco.
- Tecnológica: principales avances y desarrollo tecnológico de la competencia.

Macroentorno internacional: tendencia de las exportaciones de tabaco en rama y torcido, tendencia de la demanda internacional e incidencia del bloqueo norteamericano en el proceso.

Como actores del microentorno tabacalero están:

- Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “Comercial La Vega”: la cual debe analizarse como cliente de tabaco en rama y proveedor de insumos.
- Productores asociados a CCS y CPA: los que son clientes de los insumos y servicios y proveedores de tabaco seco.
- Instituto de Investigaciones del Tabaco: por su papel, de conjunto con su red de estaciones experimentales, en la investigación y desarrollo en el sector.
- Dirección del Grupo Tabacuba: como centro rector del proceso a nivel nacional.
- Comité municipal del PCC.
- Comité municipal de la ANAP.
- Poder Popular municipal.

## **Identificación de las oportunidades y amenazas**

Una vez concluido el proceso de análisis del entorno se procede a identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mismo. Se propone que para el desarrollo de esta actividad se ejecute la misma en reunión del consejo de dirección de la Empresa, con la participación de los miembros del mismo. Otra variante puede ser declarar un grupo de expertos, en el que se encuentren los directivos con mayor experiencia e influencia de la entidad. En caso de acogerse a la variante del grupo de expertos, la identificación de las oportunidades y amenazas debe hacerse, también, en sesión de trabajo de éste, convocada al efecto.

Previo a la reunión debe ser circulado un documento con el resumen de la información recopilada en el análisis del entorno, preparando así a todo el personal para el proceso de identificación, el cual puede ser enriquecido por elementos que se hayan “escapado” y que son de conocimiento de los directivos, fruto de su experiencia. Anterior a este momento la dirección de marketing, o el personal que dirija la actividad, puede hacer una identificación preliminar de las amenazas y oportunidades para someterlas a consideración del grupo, lo cual ahorraría tiempo.

## **Análisis interno**

En el análisis interno de la Empresa se debe prestar la mayor atención a los siguientes aspectos:

- Tendencia del proceso de acopio de tabaco en la Empresa.
- Tendencia de los resultados del beneficio y las ventas de tabaco en rama.
- Tendencia de las ventas por clases de tabaco, lo cual permite analizar la calidad del producto.
- Cuota de mercado.
- Tendencia de las ventas totales.
- Tendencia de los precios de venta del tabaco en rama.
- Eficiencia del trabajo de marketing en la Empresa.
- Situación económico – financiera de la Empresa.
- Cumplimiento de la función de apoyo y asesoramiento técnico a los productores.

- Cumplimiento de su función como prestador de servicios y suministrador de insumos a las CCS y CPA.
- Nivel de aplicación de los adelantos científico – técnicos.

### **Identificación de las fortalezas y debilidades**

Este paso se procede de igual forma que en la identificación de las oportunidades y amenazas.

### **Análisis DAFO**

En la metodología propuesta se diferencia el proceso de identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, del análisis de la matriz DAFO. Ya que no solo basta con identificar, es necesario también emplear lo identificado en el análisis, sin lo cual no se completa el proceso.

El análisis DAFO implica el cálculo de los impactos cruzados para establecer la posición estratégica de la Empresa y la confección de la matriz de acciones estratégicas.

### **Identificación del mercado meta**

Este paso consiste en declarar los mercados para cada producto de la cartera de la Empresa. Se centrará la atención en los mercados de los principales productos.

El proceso de segmentación en las empresas de acopio y beneficio de tabaco tiene características que lo facilitan, pues todas cuentan con un único cliente para el producto tabaco en rama.

### **Definición de los objetivos**

Los objetivos de marketing se derivan de los objetivos generales de la Empresa y deben coordinarse con los objetivos del resto de las áreas de funcionales. Deben responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, y referirse exclusivamente al “qué” y al “cuándo”, nunca al “cómo” o al “por qué”.

De forma general estos objetivos deben cumplir, en lo posible, con las siguientes características:

- Ser precisos y mensurables.
- Expresados en términos cuantitativos.
- Definidos en el tiempo.



- Suficientemente estimulantes para crear motivación, deben constituir un reto.
- Ser factibles, su ejecución debe ser posible en el plazo previsto.
- Deben expresar, además, la magnitud de crecimiento con respecto al año o período anterior.

Estas características a cumplir fueron resumidas de los criterios planteados por Kotler (1996), Rivero (1999), Morera (2003) y Hernández, (2006).

Kotler (1996) y Hernández (2006) afirman que los objetivos de marketing pueden redactarse en función de expresar la intención de lograr una mayor participación del mercado, mayores ingresos por venta de un determinado producto, incremento del precio de venta promedio, incremento del volumen de ventas, mayor calidad del producto – servicio, etc.

Previo a la definición de los objetivos es aconsejable elaborar los modelos que aparecen en los anexos 3.1 y 3.2. El primero de estos agrupa los datos de la proyección de ventas de tabaco en rama (en volumen y valor), precio promedio de venta esperado, ventas de producción y servicios y ventas totales planificadas; todos estos valores para los tres años que dura la estrategia, así como el porcentaje de crecimiento promedio y el porcentaje de crecimiento con respecto al año o periodo anterior.

El segundo modelo (Anexo 3.2) resume los valores de las ventas nacionales de tabaco en rama para el período, extraídos de la proyección estratégica del Grupo Tabacuba, con los cuales puede ser determinada la cuota de mercado esperada.

Estos y otros modelos, que se presentan más adelante, fueron diseñados partiendo de propuestas que hacen Munuera y Rodríguez (1998).

### **Definición de las estrategias**

Rivero (1999) dice que las estrategias son el curso de acción futuro que permita darle cumplimiento a los objetivos, o sea expresan cómo se logaran éstos.

En el sub-epígrafe 1.1.4 del presente informe se explicó más detalladamente las posibles estrategias a seguir por la Empresa.

Dentro de las estrategias de crecimiento Ansoff (1965) propone:

- Crecimiento con productos conocidos en mercados conocidos.
- Crecimiento con productos nuevos en mercados conocidos.

- Crecimiento con productos nuevos en mercados nuevos.
- Crecimiento con productos conocidos en mercados nuevos.

Como estrategia dirigida el logro de una ventaja competitiva Porter (1980) propone:

- Estrategia de bajo costo.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de concentración.

Según Kotler (1996) una Empresa frente a la competencia puede seguir cuatro estrategias:

- Estrategia de líder.
- Estrategia de retador.
- Estrategia de seguidor.
- Estrategia de especialista.

Todas estas clasificaciones son compatibles entre sí, es por ello que la estrategia a seguir por la Empresa estará compuesta por elección de la estrategia de crecimiento, la competitiva y la de actitud frente a la competencia.

Este constituye el último paso del diseño de la estrategia de marketing.

### **Definición de los objetivos anuales**

La definición de los objetivos anuales es el primer paso que la metodología propuesta dedica al diseño del plan de marketing. Se efectuará un plan de marketing para cada producto – mercado de la Empresa, cada año. O sea que para un mismo producto – mercado deben elaborarse tres planes para el periodo que dura la estrategia de marketing que se propone.

Los objetivos anuales tienen características similares a los objetivos de la estrategia de marketing, su diferencia fundamental radica en su plazo de ejecución. Como estos objetivos deben tributar al cumplimiento de los objetivos de la estrategia, pueden trazar metas que no reporten beneficios en este año pero sí que contribuyan al crecimiento en años venideros. Esto es muy importante, sobre todo la producción tabacalera, cuyo ciclo productivo puede extenderse, incluso superar, los dos años (Anexo 3.13).

Para la redacción de los objetivos anuales se sugiere se emplee el modelo que aparece en el anexo 3.3, en el cual se proyectan las ventas por meses, tanto en quintales, como

en valor, así como el precio atendiendo a la calidad estimada. Se sugiere que esta proyección se desglose por UEB (escogidas) de forma tal que facilite el proceso de control.

### **Definición de las estrategias de las variables operativas**

En este caso se definen las posibles estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos de marketing anuales. Estos no se proyectan de forma general como en el caso anterior, sino por cada variable declarada en la mezcla de marketing. Hernández (2006) asevera que en la mayoría de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos de marketing fijados, de las cuales se deberán seleccionar las que serán ejecutadas.

Las variables en las que se resumen prácticamente todas las acciones del marketing operativo, son las llamadas cuatro P, popularizadas por McCarthy (1981): producto, precio, distribución y comunicación.

### **Definición del programa de acciones**

Como el nombre indica, el programa de acciones radica en las actividades concretas que deben efectuarse para lograr las estrategias de cada variable y así cumplir los objetivos del plan. Este se aconseja que se efectúe en el modelo que se presenta en el anexo 3.4, en el cual deben aparecer claramente la acción a ejecutar, quién o quiénes son responsables de su ejecución y la fecha o plazo en que debe ser cumplida.

En el modelo pueden hacerse corresponder las acciones con las estrategias de las que se derivan.

### **Determinación del presupuesto**

Para esta fase es válido auxiliarse del modelo del anexo 3.5, en el que debe aparecer cada actividad que requiere presupuesto y el monto de éste.

Una variante para abreviar el proceso de planificación puede ser añadir el presupuesto en el modelo del programa de acciones. En el presupuesto de marketing hay que tener en cuenta los gastos en los que incurre el personal que atiende esta actividad (incluido el salario).

## **Declaración de beneficios o pérdidas**

De nada sirve emplear recursos en una actividad si no resultará rentable, al menos a largo plazo. Es por ello que hay que demostrar los beneficios económicos que reportará la aplicación del plan de marketing. En este análisis es aconsejable emplear el modelo del anexo 3.6, en el cual aparecen los indicadores empleados por la contabilidad de las empresas del Grupo Tabacuba, destacando el valor de las ventas, el total de gastos, las utilidades y principales indicadores que miden la rentabilidad. De ser posible se presentarán los gastos de marketing de manera independiente para determinar el porcentaje de éstos sobre los gastos totales y con respecto a las ventas.

## **Declaración del plan de contingencias**

En este plan deben resumirse las principales afectaciones o contingencias que puedan atender contra el proceso productivo y, por ende, contra las ventas. Se exponen por cada contingencia las medidas preventivas o correctivas para eliminar o disminuir los daños provocados por estas y los responsables de cada actividad o medida.

El modelo del anexo 3.7 es aconsejable para la organización de la información de esta fase.

Se propone identificar las contingencias y el plan de medidas en sesión de trabajo del consejo de dirección o del grupo de expertos declarado. La fuente fundamental para la identificación de las contingencias es la experiencia de los directivos y las debilidades y amenazas identificadas en el proceso de diagnóstico.

Este plan de contingencias tiene la característica de que muchas de las medidas adoptadas dentro del año tributan considerablemente a toda la estrategia.

## **Control**

Como ya se expuso, la Dirección o departamento de marketing tiene dentro de sus funciones rectorar la fase de control, independientemente de que se responsabilice a otras áreas en varias de las tareas.

Según Kotler (1996) y González y Palao (2003) existen cuatro tipos de control de la actividad de marketing: el control del plan anual, el de rentabilidad, el de eficiencia y el control estratégico. Esta teoría fue elaborada basándose en empresas que cuentan con varios negocios y pueden prescindir de alguno si no resulta rentable, lo cual no es el

caso de las empresas de acopio y beneficio de tabaco. Es por ello que en esta metodología se propone aplicar el control estratégico a la estrategia de marketing, al plan de marketing operativo le corresponde el control del plan anual y los controles de eficiencia y rentabilidad servirán de apoyo a los controles estratégicos y del plan anual. Independientemente de que este apartado esté al final de la metodología, específicamente en la sección del plan de marketing, el control que se propone no solo se refiere al plan, sino también a la estrategia.

Para Kotler (1996) el control estratégico se basa en la revisión periódica de la estrategia de marketing tomando como base los cambios ocurridos en el entorno para hacerle los ajustes necesarios. El autor de este informe considera que a este tipo de control se le deben añadir los resultados de los diferentes planes de marketing operativos, cuyas implementaciones aportan elementos de mucha importancia para valorar si la estrategia declarada es acertada o no. Atendiendo a esto, se propone en esta metodología que el control de la estrategia se ejecute como indica el anexo 3.8, o sea teniendo en cuenta los cambios que puedan acaecer en el macro y microentorno que constituyan variaciones en las condiciones en las que inicialmente se definió la estrategia y los resultados de la implementación de los diferentes planes operativos de marketing, tanto los de un mismo año de diferentes productos y los de años anteriores dentro del periodo que se enmarca la estrategia.

El sistema de control del plan de marketing operativo que se propone se diseñó básicamente partiendo de propuestas de Munuera y Rodríguez (1999) y González y Palao (2003). En el anexo 3.9 aparecen los elementos fundamentales del mismo, así como secciones de las etapas previas al control: la planificación y la ejecución.

Las fases componentes del sistema de control del plan son:

- Medición de los resultados: una vez obtenidos los resultados, éstos deben medirse atendiendo a los estándares o criterios de medición declarados en la fase de planificación.
- Comparación entre los objetivos y resultados: posterior a la medición, se procede a comparar estos resultados con los esperados según los objetivos, determinando las desviaciones positivas y negativas.

- Identificación de las causas de las desviaciones: calculadas las desviaciones se procede a la identificación de los factores que atentan contra el cumplimiento de los objetivos.
- Establecimiento de acciones correctoras de las desviaciones: en esta fase se determina el plan de acción que permita contrarrestar los factores de forma tal que se puedan alcanzar las metas planificadas.
- Resultados del control: una vez concluidas las fases anteriores, se llevan estos resultados a la fase de planificación y, de ser necesario, se hacen cambios en los objetivos o estrategias. Este paso manifiesta la esencia del enfoque de dirección estratégica, al tratarse de una planificación flexible, que se ajusta a los cambios del entorno y de la propia entidad.

Para etapa de la medición de los resultados se propone que se aplique el modelo del anexo 3.10, en el cual aparece cada actividad de control a ejecutar, los indicadores que permiten su evaluación, el criterio de medición de cada indicador, el responsable del control de cada actividad y la fecha en que debe ser ejecutado. La cuantificación de los indicadores permitirá determinar el grado o nivel de separación de los resultados reales con los planificados, lo cual determinará la magnitud de la medida correctora.

Todo este proceso de control, como el resto de los sistemas, es cíclico y se fusionan en el tiempo unas etapas con otras. La etapa de control es el último paso de la metodología que se propone.

Un principio inviolable, a tener siempre en cuenta, es que cada propuesta de cada paso o fase declarada en esta metodología debe ser aprobada por la dirección de la Empresa.

### **3.2. Análisis del comportamiento de las premisas para el diseño de la estrategia y plan de marketing en la EABT Guane**

En el sub-epígrafe 2.1.3 se efectuó el análisis crítico de la estrategia corporativa de la EABT Guane, en el cual se expusieron las deficiencias y limitaciones de la entidad en el tema. A pesar de esto, se considera que la Empresa en estudio cumple con la primera de las premisas, pues aunque no tiene un pensamiento estratégico muy evolucionado, al menos cuenta una estrategia declarada.

La segunda de las premisas no es cumplida por la Empresa. Por lo cual se hace necesario la creación de una estructura de marketing que pueda ejecutar tanto la estrategia como el plan operativo de marketing.

A partir de los criterios presentados en la exposición de este aspecto en la metodología y atendiendo a los principios de la dirección estratégica, donde se toma al marketing como una estrategia funcional, el autor propone en la EABT Guane la creación de una Dirección de marketing (DM) la cual se subordinaría directamente a la Dirección general, ya que en la práctica esta Empresa ha demostrado que cuando se asigna la actividad de marketing en alguna otra Dirección (ABT) ésta restringe el trabajo a su radio de acción y no se hace de una manera integral.

Se propone que la Dirección de marketing esté compuesta por el director y un especialista en gestión de marketing (para lo cual hay que crear las plazas, con el correspondiente diseño del perfil laboral). También se hace necesario que sea una Dirección (y no un departamento) para que cuente con el rango suficiente para colaborar y exigir la colaboración del resto de las Direcciones y UEB.

La DM tendrá las funciones que se proponen en la metodología, dentro de las cuales está el diseño, control y dirección del sistema de información de marketing. Por la incidencia de este aspecto en la implantación de la estrategia y el plan de marketing, se propone el sistema de información a implantarse en la EABT Guane.

### **Propuesta del sistema de información de marketing para la EABT Guane**

El sistema de información de marketing (SIM) propuesto se diseñó atendiendo al reglamento para la implantación y consolidación del sistema de gestión empresarial estatal (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007), del cual este es uno de los aspectos relacionados con el marketing mejor desarrollados. Estos principios coinciden con los criterios de Kotler (1996).

El sistema de información de marketing cuenta con:

- Sistema de datos internos.
- Sistema de inteligencia de marketing.
- Sistema de investigación de marketing.
- Sistema de apoyo a las decisiones de marketing.

La estructuración de los cuatro componentes del SIM se refleja en el anexo 3.11. El sistema de datos internos se nutre de la información interna relevante proveniente de las Direcciones y Unidades de la Empresa. La Dirección de ABT debe informar sobre los estimados de compra, el proceso de compra del tabaco, calidad del producto, marcha del proceso de beneficio, ventas en quintales e importe, precio, clases, etc. La dirección de ABT se nutre a su vez de mucha de la información proveniente de las UEB (escogidas) y éstas de las brigadas.

La Dirección contabilidad y finanzas debe informar sobre la situación económico financiera de la Empresa, cumplimiento de los indicadores económicos y del plan, las ventas por clases, etc.

La Dirección agrícola informará sobre la marcha del proceso de producción del cultivo, cumplimiento del contrato con los productores, las necesidades de éstos, etc. La base de esta información está en los técnicos y fundamentalmente en los supervisores, que como se ha dicho forman parte esencial del sistema de atención a la base productiva. Tributan también a la dirección agrícola las UEB Maquinaria e Hidráulica y Aseguramiento, las cuales son responsables de brindar prácticamente todos los servicios e insumos contratados, debiendo informar sobre el cumplimiento de este proceso.

El sistema de inteligencia estará mayormente desarrollado por la Dirección de marketing la cual recoge la información que resulte de interés para la Empresa proveniente del entorno (macroentorno y restantes actores del microentorno) a partir de fuentes de información de las empleadas ya en esta investigación y otras similares, llámese: revistas especializadas, informes de balance a nivel de Grupo, leyes, decretos y resoluciones, anuarios estadísticos, internet, etc.

En el proceso de inteligencia la Dirección de marketing debe apoyarse en las restantes Direcciones de la Empresa, las cuales tienen acceso a mucha información de “primera mano” sobre todo proveniente de reuniones a nivel provincial o nacional, la cual por lo general es previa a la publicación de las resoluciones.

El sistema de investigación de marketing se refiere al proceso de obtención de la información sobre la satisfacción de los clientes, recordar que se trata de dos clientes: la Empresa Comercializadora para el tabaco en rama y los productores para los



insumos. Para ello serán aplicadas encuestas, entrevistas u otro método de investigación similar, y la DM se apoyará principalmente en la Dirección de ABT por su estrecha vinculación con la Empresa Comercializadora y en los supervisores por su contacto con los productores.

Por último está el sistema de apoyo a las decisiones de marketing. Una vez que la Dirección de marketing recepcionó toda la información proveniente de los otros sistemas y esta fue procesada, almacenada e interpretada, se debe presentar la misma de forma tal que facilite la toma de decisiones relacionadas con el marketing. La información se devuelve a las diferentes estructuras, Direcciones y UEB para que sea empleada en su gestión. Este sistema es la concreción de todo el SIM, ya que es donde se le da uso a la información que se tiene.

Hay que resaltar que aunque se presente este proceso por separado, los cuatro sistemas se solapan en el tiempo, formando parte de un flujo ininterrumpido.

### **3.3. Diseño de la estrategia de marketing en la EABT Guane**

La estrategia de marketing para la EABT Guane que se propone en este epígrafe se diseñó para el período 2008 – 2010, de forma tal que esta se inserte en la planificación estratégica de la Empresa aprobada para igual periodo.

Los primeros pasos de la metodología propuesta par el diseño de la estrategia de marketing fueron desarrollados en el Capítulo II, atendiendo a que los mismos forman parte del diagnóstico, es por ello que este epígrafe se inicia por el paso de identificación del mercado meta.

#### **3.3.1. Identificación del mercado meta**

Como se expresó en el capítulo anterior, el cliente al cual están destinadas las producciones de tabaco en rama de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane, es la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “Comercial La Vega”. Aunque la descripción de esta entidad ya fue efectuada en el análisis de microentorno es válido enfatizar en que se trata de un cliente mayorista y con características de cliente industrial, atendiendo a la clasificación de Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2006), con una definición clara de los requerimientos técnicos del producto que compra y con personal calificado para evaluarlo.

Como también ha sido expuesto los productores asociados a las CCS y las CPA son clientes de la Empresa, solo que de los insumos y servicios necesarios para la zafra. Actualmente hay 904 productores de tabaco, asociados en 17 CCS y cinco CPA. La descripción detallada de los servicios e insumos que la Empresa debe prestar a los mismos se encuentra en el anexo 3.12.

### 3.3.2. Definición de los objetivos generales de marketing

Para la definición de los objetivos que guiarán la gestión del marketing de la Empresa desde el 2008 al 2010 se hace necesario estimar el valor de las ventas de tabaco en rama en estos años y la cuota de mercado que se prevé alcanzar. La determinación de estos valores aparece resumida en las tablas 3.1 y 3.2 respectivamente.

Tabla 3.1: Previsión de las ventas en el período 2008 – 2010.

Indicadores proyectados	Años			Crecim. prom. anual, (%)	Crecim. respecto a 2007, (%)
	2008	2009	2010		
Volumen de ventas de tab. en rama, (qq)	19 852.10	22 500.00	24 700.00	11.56	69.04
Precio promedio de tab. en rama, (\$/qq)	399.71	670.00	690.00	35.30	68.34
Valor de las ventas de tab. en rama, (MP)	7 935.04	15 075.00	17 043.00	51.52	184.57
Ventas de producción y servicios, (MP)	9 120.04	17 327.59	19 589.66	51.52	154.21
Ventas totales, (MP)	9 490.54	19 835.53	22 133.77	60.29	129.58

Obsérvese que las ventas de tabaco planificadas para los años 2009 y 2010 son muy superiores a las del 2008, eso se debe a dos cuestiones fundamentales: al incremento de los precios de venta, los cuales se prevé que entren en vigor en el próximo año y al incremento, también, de la calidad del tabaco de la Empresa.

Los datos de la tabla 3.2 referentes a las ventas totales del mercado son resultado de cálculos efectuados sobre la base de las proyecciones estratégicas del Grupo Tabacuba.

Tabla 3.2: Previsión de la cuota de mercado en el período 2008 – 2010.

Indicadores proyectados	Años			Crecimiento promedio anual, (%)
	2008	2009	2010	
Valor de las ventas de tab. en rama nacionales, (MP)	240 048.0	380 760.0	401 500.0	32.03
Valor de las ventas de tab. en rama de la Empresa, (MP)	7 935.0	15 075.0	17 043.0	51.52
Cuota de mercado de la Empresa, (%)	3.31	3.96	4.24	13.49

Como objetivos generales de marketing para el período se proponen:

- Alcanzar ingresos por ventas totales de 22 113.17 MP para el año 2010, lo que representa un 129.58 % de crecimiento con respecto al 2007.
- Alcanzar ingresos por ventas de tabaco en rama de 17 043.00 MP para el año 2010, que constituyen un 77.0 % de las ventas totales, lo que representa un crecimiento de 14.88 puntos porcentuales de esta relación con respecto al 2007.
- Lograr una cuota de mercado promedio de 3.92 % en el período 2008 – 2010.
- Lograr que, en el año 2010, no menos del 60 % de las clases compongan precios de exportación.
- Fortalecer la imagen y calidad de los productos de la EABT Guane certificando el sistema de gestión de la calidad (ISO 9 000) antes del cierre del 2010.
- Alcanzar, al cierre del 2010, un nivel de satisfacción de los productores con los insumos y servicios que la Empresa les brinda de un 85 %, lo que representa un crecimiento de 22.75 puntos porcentuales respecto a las encuestas aplicadas en el 2007 como parte del diagnóstico para el diseño de la estrategia.

### **3.3.3. Definición de las estrategias**

Según la clasificación hecha por Ansoff (1965) de estrategias de crecimiento, se propone que la Empresa en estudio escoja la de penetración del mercado, la cual se basa en el crecimiento de la participación en el mercado conocido con productos conocidos. Esta se selecciona ya que no es interés ni de la Empresa, ni del país, que ésta abandone la producción tabacalera para dedicarse a otros renglones y tampoco se prevé un cambio de cliente ya que, como se ha dicho, existe un cliente único para el tabaco en rama a nivel nacional.

Partiendo del criterio de Porter (1980) sobre las alternativas estratégicas a seguir con el fin de lograr una ventaja competitiva, se propone la estrategia de liderazgo en costos. Esta propuesta se fundamenta en el interés de la Empresa y la dirección de Tabacuba, que la misma haga un control efectivo de sus costos, que permita alcanzar los niveles de rentabilidad deseados. Como ya se ha expuesto la Empresa desde hace varios años tiene pérdidas, y aunque éstas no son solo atribuibles a su gestión, sí debe trabajarse en perfeccionar los métodos y mecanismos de trabajo en busca de la eficiencia.

El principio base de la estrategia de bajo costo es producir con calidad. Para nada se trata de bajar los costos a toda costa. Al respecto el Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros (2007) plantea que la rentabilidad es el propósito resultante del concepto de marketing. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

Esta estrategia seleccionada coincide con la propuesta de Guerra, Barrios y Fernández (2006) quienes recomiendan que las empresas tabacaleras cubanas opten por la reducción de los costos, pues con las características de la agricultura nacional, con un bajo nivel de automatización, gran dependencia de las condiciones climáticas y un elevado nivel de gasto en fuerza de trabajo es muy difícil lograr una diferenciación, al menos en una extensión tan grande.

Referente al comportamiento de la Empresa con relación a la competencia, que fundamenta Kotler (1996), se propone que la EABT Guane asuma la estrategia de seguidor, la cual estará caracterizada por la "imitación" de las empresas líderes, las cuales mantienen considerables valores de ventas, atendiendo no solo a sus volúmenes (en quintales) sino también en los precios obtenidos por la calidad, la cual es de forma

general superior a la de la Empresa en estudio. La EABT Guane debe apoyarse en las experiencias aplicadas en otras empresas que les han permitido alcanzar los resultados positivos que exhiben en muchos indicadores. Aclarar que no se trata de copiar, sino de adaptar al contexto del territorio lo que se ajuste a las condiciones internas y del microentorno.

### **3.4. Diseño del plan de marketing para el producto tabaco en rama en la EABT Guane**

El plan de marketing propuesto en este trabajo corresponde al año 2008. Es válido resaltar que el tabaco tiene características muy específicas las cuales hacen que el ciclo que comienza desde la producción hasta la venta pueda ser de dos años (anexo 3.13). Es por ello que la planificación de las ventas del 2008 tiene su base en los resultados del acopio del pasado año, atendiendo a los volúmenes comprados, así como en la calidad registrada en esas compras, las cuales determinarán los precios de venta a la Empresa Comercializadora.

La mayor contribución de los objetivos y metas del plan de este año a la estrategia del 2008 al 2010, no radica precisamente en proyección de ventas, sino en preparar las bases, mediante los procesos de contratación y siembra, para que a partir del 2009 puedan registrarse ingresos superiores.

#### **3.4.1. Definición de los objetivos de marketing anuales**

Para la definición de los objetivos de marketing para el año 2008 se planificaron las ventas de tabaco en rama de cada UEB por meses. Estos valores aparecen en el anexo 3.14.

Como objetivos para el año 2008 se definieron los siguientes:

- Alcanzar ingresos por ventas de tabaco en rama de 7 935.04 MP al cierre del 2008, lo que representa un crecimiento del 32.49 % con respecto al 2007 y una cuota de mercado esperada de 3.31 %
- Lograr que el 42.0 % de las clases del tabaco en rama vendido en el 2008 compongan precios de exportación, haciendo crecer esta relación en 21.21 puntos porcentuales con respecto al 2007.

- Comenzar las fases de inicio de la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9 000 durante el 2008.
- Efectuar una contratación con los productores y proveedores que permita para el 2009 la venta de 22 500.00 qq de tabaco con una calidad superior a la del 2008.

### **3.4.2. Definición de las estrategias de las variables de marketing**

Para el cumplimiento de los objetivos de marketing proyectados para el año 2008 se trazan las siguientes estrategias por variable de marketing:

#### **Producto:**

1. Se logrará un volumen de producción de 19 852.10 qq de tabaco, donde el 40 % de los tercios sean de las clases PL y CLE.
2. El embalaje de los tercios será el adecuado según las normas técnicas, efectuado con yaguas de la calidad requerida y con las especificaciones y datos que el cliente exige.
3. Se fortalecerá el sistema de control y fiscalización del cumplimiento de la disciplina tecnológica por parte de los productores, técnicos y obreros que participan en el proceso productivo.
4. Diseño y ejecución de un programa de capacitación que eleve la preparación técnica del personal directo a la producción tabacalera, que se ajuste a las exigencias del mercado y que fomente la filosofía de marketing en la Empresa.
5. Cumplimiento de las fases previstas en la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9 000.

#### **Precio:**

1. Se logrará de un precio de venta promedio de 399.71 \$/qq
2. Se logrará que un 45 % de los quintales de tabaco en rama vendidos sea por un precio superior a los 600.00 \$/qq.
3. Se efectuará la contratación teniendo en cuenta las limitaciones nacionales que dificultan la adquisición de determinados insumos que coinciden con los de mayor insatisfacción por los productores, procurando no asumir compromisos que la Empresa no pueda cumplir.

4. Brindar, durante el proceso de contratación, la suficiente información a cada productor sobre el sistema de pago del tabaco en ambas monedas, enfatizando de forma especial en los cambios en los de precios de compra, demostrando los beneficios para el productor.
5. Se fomentará durante la contratación la producción de tabaco al sol ensartado, atendiendo a la demanda nacional del mismo.
6. Darle un seguimiento especial a los insumos contratados con la Empresa Comercializadora que alcanzaron elevados índices de insatisfacción por parte de los productores.
7. Se garantizará que el tabaco vendido por cada productor sea comprado por el supervisor que lo atiende.
8. Se perfeccionarán los mecanismos de control y fiscalización al proceso de compra que impida que se efectúen pagos que no se ajusten a la calidad del tabaco comprado.
9. Fortalecimiento del papel del tabaco en rama dentro de los servicios y productos que oferta la Empresa, superando la relación de *ventas de tabaco en rama/ventas de producción y servicios* a más del 85 % para el año 2008.

**Distribución:**

1. Se mantendrá el canal de distribución directo.
2. Garantizar la capacidad de almacenamiento necesaria para el volumen de producción previsto.
3. Se garantizará el transporte, con los requerimientos técnicos necesarios para la protección del producto, en el momento que el cliente determine.

**Comunicación:**

1. Perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación con los productores de forma tal que eleve el nivel de información de los mismos sobre las exigencias del mercado del tabaco y las posibles limitaciones en la adquisición de los insumos contratados y, a su vez, facilite conocer las opiniones de los mismos al respecto.

2. Perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación con el cliente que permitan una retroalimentación más eficiente de los criterios que el mismo sostiene de los productos de la Empresa.

### 3.4.3. Definición del programa de acciones y determinación del presupuesto

Como concreción de las estrategias previstas se definieron las acciones o tareas necesarias para su cumplimiento. Paralelo a esta fase fue calculado el presupuesto por actividad el cual será empleado en el análisis de la rentabilidad de marketing. Este presupuesto solo se determinó en aquellas actividades que lo requieren y que no están incluidas en otras funciones o en el plan general de la Empresa para el 2008.

El programa de acciones y el presupuesto de marketing para estas actividades se presenta en el anexo 3.15.

En la tabla 3.5 se expone el gasto por concepto de salario del personal de marketing determinado para un año. El mismo fue determinado según el salario básico de la categoría a la que deben pertenecer el director de marketing y un especialista en gestión de marketing.

Tabla 3.5: Gasto de salario del personal de marketing.

Indicadores, (\$)		
1.	Salario básico	735.00
2.	9.09 %	66.81
3.	Contribución a la seguridad social (12.5 %)	100.23
4.	Impuesto sobre la fuerza de trabajo (25 %)	200.45
5.	Gasto salario total en el mes	1 102.49
6.	<b>Gasto salario total en el año</b>	<b>12 127.40</b>

Mediante la suma del gasto previsto para actividades de marketing (\$ 3 751.05) y de salario del personal en esta actividad (\$ 12 127.40) se determina el presupuesto total necesario para ejecutar el plan de marketing, el cual asciende a \$ 15 878.45.



#### **3.4.4. Declaración de los beneficios o pérdidas**

En la tabla 3.6 se presentan los principales indicadores de la Empresa que determinan la eficiencia económica proyectada para el año 2008, en el producto tabaco en rama. En la tabla se presentan como partidas independientes los gastos de marketing para facilitar el análisis. Por tanto en los gastos de salario general, no se incluye el del personal de marketing; así como en otros gastos, como son el combustible, tampoco se incluye lo planificado en el programa de acciones.

Como se puede observar, con la producción y calidad planificadas, que deben alcanzarse de cumplir con el programa de acciones propuesto, la Empresa obtendrá utilidades atribuibles al producto tabaco en rama ascendientes 737.04 MP, con un costo por peso de ventas previsto de 0.83.

El presupuesto de marketing previsto representa el 0.23 % del total de gastos en el año y el 0.20 % del valor de las ventas del producto.

#### **3.4.5. Declaración del plan de contingencias**

En la tabla 3.7 se presentan las principales contingencias que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos de marketing, las mismas fueron identificadas por el grupo de expertos. Aparecen además las medidas a adoptarse en tales condiciones y sus responsables.

#### **3.4.6. Diseño del sistema de control**

El sistema de control que se propone se implante en la EABT Guane es el expuesto en la metodología. Para el control de la estrategia se seguirá proceso resumido en el esquema del anexo 3.8 y para el control del plan de marketing operativo el del anexo 3.9.

En anexo 3.16 se presenta cada actividad a controlar, el control ejecutarse y los indicadores que permiten efectuar ese control. Esto es de mucha importancia para la etapa de medición de los resultados, del control del plan anual.

Tabla 3.6: Indicadores de la eficiencia económica de la Empresa para el producto tabaco en rama en el 2008.

<b>Indicadores, (MP)</b>		
<b>1.</b>	<b>Ventas de tabaco en rama</b>	<b>7 935.04</b>
<b>2.</b>	<b>Costo de ventas de tabaco en rama</b>	<b>6 573.50</b>
<b>3.</b>	<b>Utilidad o pérdida en la actividad productiva</b>	<b>1 361.54</b>
<b>4.</b>	Gastos de operaciones de comercio	21.70
<b>5.</b>	Utilidad o pérdida en la actividad comercial	-21.70
<b>6.</b>	Gastos Financieros	583.60
<b>7.</b>	Gastos comedores y cafeterías	50.30
<b>8.</b>	Gastos autoconsumo	7.60
<b>9.</b>	Otros gastos	14.30
<b>10.</b>	Ingresos comedores y cafeterías	53.00
<b>11.</b>	Ingresos autoconsumo	13.90
<b>12.</b>	<b>Utilidad o pérdida del periodo</b>	<b>737.04</b>
<b>13.</b>	Materias primas y materiales	4 618.10
<b>14.</b>	Combustibles	30.10
<b>15.</b>	Energía	10.50
<b>16.</b>	Salarios (+9.09%)	1 699.50
<b>17.</b>	Otros gastos de la fuerza de trabajo	220.44
<b>18.</b>	Contribución a la seguridad social	212.44
<b>19.</b>	Seguridad social a corto plazo	8.00
<b>20.</b>	Depreciación y amortización	8.80
<b>21.</b>	Servicios productivos de terceros	157.30
<b>22.</b>	Otros gastos	108.40
<b>23.</b>	<b>Gastos de marketing</b>	<b>15.88</b>
<b>24.</b>	Gastos de salario personal de marketing	12.13
<b>25.</b>	Gastos en actividades de marketing	3.75
<b>26.</b>	<b>Total de Gastos</b>	<b>6 869.02</b>
<b>27.</b>	Producción mercantil: Costo	6 554.60

Tabla 3.6: Indicadores de la eficiencia económica de la Empresa para el producto tabaco en rama en el 2008. (Continuación).

<b>Indicadores, (MP)</b>		
28.	Producción mercantil: Valor	7 916.14
29.	Producción bruta total: Costo	6 775.12
30.	Producción bruta total: Valor	8 136.65
31.	Valor agregado bruto	3 355.75
32.	Promedio de trabajadores	332
33.	Variación de la existencia de producción terminada: Costo	16.20
34.	Inventario inicial de la producción terminada: Costo	136.10
35.	Inventario final de la producción terminada: Costo	152.30
36.	Variación de la existencia de producción terminada: Venta	-18.90
37.	Inventario inicial de la producción terminada: Venta	116.30
38.	Inventario final de la producción terminada: Venta	97.40
39.	Variación de producción: Propias	-2.40
40.	Inventario inicial de producción: Propias	11.20
41.	Inventario final de producción: Propias	8.80
42.	Variación de la producción en proceso	220.52
43.	Inventario inicial de la producción en proceso	2 305.59
44.	Inventario final de la producción en proceso	2 526.11
45.	Traspasos enviados	374.50
46.	Traspasos recibidos	1 419.20
47.	Producción de bienes y servicios	8 171.75
48.	Ventas netas de producción y servicios	7 935.04
49.	Ventas netas de producción y servicios + margen comercial	7 935.04
50.	Productividad del valor agregado bruto	10.11
51.	<b>Costo por peso de venta</b>	<b>0.83</b>
52.	<b>Producción física (qq)</b>	<b>19 852.10</b>
53.	<b>Precio unitario (\$/qq)</b>	<b>399.71</b>

Tabla 3.7: Plan de contingencias.

No.	Posibles contingencias	Plan de medidas	Responsables
1.	Afectaciones de plagas y enfermedades al cultivo	Efectuar un estricto control fitosanitario Sembrar el tabaco antes del 10 de enero Sembrar variedades resistentes a enfermedades	Director agrícola, Tec. en sanidad vegetal
2.	Inundaciones por prolongadas lluvias	Elaborar un plan de evacuación del tabaco de las casa de curación que resultan inundadas por el río	Directores agrícola y de maquinaria, jefe de transporte.
3.	Afectaciones por ciclones	Puntualizar en el plan contra catástrofes las medidas de protección al tabaco de los almacenes y escogidas.	Consejo de dirección de la Empresa
4.	Prolongadas sequías	Mantenimiento a las micropresas y tranques Mantener a plena capacidad técnica las motobombas que garantizan el riego a las cooperativas. Establecer estrategias de producción alternativas de “tabaco seco” en zonas con deficiencias en la fuente de abasto	Directores de riego y agrícola
5.	Limitaciones en el suministro de abono químico	Potenciar el uso de abono orgánicos entre los productores Incrementar la producción de humus de lombriz y otros abonos orgánicos en el municipio	Director agrícola, tec suelo.
6.	Limitaciones de productos fitosanitarios	Potenciar el uso de controladores biológicos y productos orgánicos entre los productores Incrementar la producción del CREE del municipio	Director agrícola y de aseguramiento, técnicos de suelo y sanidad vegetal
7.	Limitaciones en el suministro de equipos y piezas de riego	Establecer estrategias de producción alternativas de “tabaco seco” Fortalecer el proceso de mantenimiento de los equipos de riego	Directores de riego y agrícola

Tabla 3.7: Plan de contingencias. (Continuación)

No.	Posibles contingencias	Plan de medidas	Responsables
8.	Limitaciones en el suministro de combustibles	Potenciar la tracción animal en la preparación de suelo Incrementar las medidas de ahorro de combustible, efectuando una mejor planificación del transporte	Directores agrícola y de maquinaria, jefe de transporte.
9.	Limitaciones con el suministro de yaguas	Incrementar la atención a los “yagueros”	J Dpto. productos forestales y director de aseguramiento
10.	Limitaciones en el suministros de cujes	Incrementar las áreas de producción forestal de forma tal que la Empresa se autoabastezca. Abastecer de cujes a los productores durante todo el año, no solo en el periodo de zafra.	J Dpto. productos forestales y director de aseguramiento

## CONCLUSIONES

1. Toda la literatura consultada evidencia que entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa existe una unidad dialéctica, en la cual la estrategia corporativa favorece la coordinación interfuncional y la difusión del pensamiento estratégico, y la estrategia de marketing contribuye a la disseminación de la filosofía de orientación al mercado.
2. El diagnóstico realizado en la EABT Guane demostró que la misma dentro de sus estrategias funcionales no contempla la de marketing, nunca ha diseñado un plan de marketing para ninguno de sus productos, ni tampoco cuenta dentro de su estructura de un área que atienda esta actividad; comprobándose el desarraigo de una filosofía de marketing en dicha Empresa.
3. Es posible incidir en la solución de las deficiencias actuales de la EABT Guane a través de la elaboración de una estrategia de marketing para el periodo 2008 - 2010 y un plan de marketing operativo, que contemplen como elementos fundamentales: definición del mercado meta, objetivos, estrategias, programa de acciones, presupuesto, plan de contingencias y control, lo cual tributará al cumplimiento de los objetivos de la estrategia corporativa.
4. Siguiendo la metodología elaborada se diseñó la estrategia de marketing de la EABT Guane para el periodo 2008 – 2010 y el plan de marketing operativo para el producto tabaco en rama en el 2008.
5. Los resultados de la matriz de impactos cruzados ubican a la Empresa en el cuadrante de oportunidades y debilidades, siendo esta una zona de freno a la cual corresponden estrategias adaptativas.
6. Atendiendo a los cálculos y proyecciones efectuadas, con la aplicación de la estrategia y plan de marketing propuestos, la Empresa en estudio registrará un incremento del volumen de producción de tabaco en rama, de la calidad del producto y, por tanto, del nivel de ventas; lo cual permitirá elevar sus índices de rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

1. Recomendar a la dirección de la EABT Guane:
  - a. Discutir los resultados de esta tesis en reunión del consejo de dirección de la Empresa.
  - b. Incluir dentro de la estructura de la Empresa la Dirección de marketing, modificando la atención que se le da a esta actividad.
  - c. Discutir y aprobar la estrategia de marketing propuesta para el periodo 2008 – 2010.
  - d. Discutir y aprobar el plan de marketing del producto tabaco en rama para el año 2008.
  - e. Elaborar los planes de marketing para el resto de los productos del año 2008.
2. Recomendar a la dirección del Grupo Tabacuba:
  - a. Emplear los resultados de esta tesis en la elaboración de una metodología para el diseño de las estrategias y planes de marketing aplicable a las empresas tabacaleras.

## Referencias bibliográficas

- Agencia Cubana de Noticias. 2006. Cuba mantendrá su legítima defensa de la marca Cohíba. CNC TV Granma, 7 de noviembre de 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.co.cu/2004/05/27/nacional/articulo02.html>. [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Akerhurst, B. C. 1973. El tabaco. La Habana, Editorial Ciencia y Técnica. p. 46-48.
- American Marketing Association. 1960. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. AMA. Chicago. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 11.
- Ansoff, H. I. 1976. Implanting strategic management. New Jersey, Prentice Hall. Pag 8. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México, Prentice Hall hispanoamericana. p. 11-26.
- Ansoff, H. I. 1965. Corporate strategy. New York, McGraw Hill. Citado por: Munuera, J. I. y Rodríguez, A. I. 1998. Marketing estratégico, Teoría y casos. Madrid, Ediciones Pirámide. p. 232 -273.
- Barreiro, L. A. 2002, a. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencia Económicas - Universidad de la Habana. 135 h. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/tesis/barreiro-tesis-phd.pdf>. [Consulta: 20 de diciembre de 2006].
- Barreiro, L. A. 2002, b. Marketing o ventas, he ahí el problema. Revista Espacio, No. 7. p. 28 – 29.
- Blanco, H. 1998. Antes y después de la estrategia. En: dirección por objetivos y dirección estratégica, La experiencia cubana. La Habana, CCED MES. p. 157.
- Calero, A. 1978. Técnicas de muestreo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. p. 19-75.



- Carter, S. 1997. Global agricultural marketing management. Rome. Agriculture department. FAO. [en línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/W5973E/W5973E00.htm>. [Consulta: 06 de enero 2007].
- Casas, Mayra. 2006. La economía cubana, actualidad y perspectivas. Presentación en power point. Universidad de Pinar de Río.
- Cohen, W. 2001. El plan de marketing. Citado por: Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana, Editorial Imágenes. p. 229-271.
- Colectivo de redacción nacional de Granma. 2006. Del surco a la tarima. Periódico Granma, 28 de abril de 2006, Año 10, No 118. [en línea]. Disponible en: <http://granma.co.cu/2006/04/28/nacional/artic02.html>. [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Colom, A. 2000. Fundamentos y conceptos básicos de marketing agroalimentario. Unversitat de Lleida.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. [ cd-rom]. Decreto Ley No. 286. 7 de agosto de 2007.
- Consejo de Estado. 1998. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. En Gaseta Oficial de la República de Cuba, 1 de septiembre de 1998.
- Crawford, I. M. 1997. Agricultural and food marketing management. Rome, Agriculture department. FAO. [en línea]. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/004/W3240E/W3240E00.HTM>. [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Cruz, R.; León, L. E. y Hernández, R. 1997. El riego en el cultivo del tabaco. Universidad de Pinar del Río. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos18/riego-tabaco/riego-tabaco.shtml>. [Consulta: 30 de marzo de 2007].

- Chacón, B. 1999. Citado por: Ronda, G. A. 1999. El concepto estrategia. [en línea]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: 06 de enero 2007].
- Díaz Ileana, Hernández Alma y Barreiro, L. A. 2005. Marketing en Cuba: un estudio necesario. [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba.shtml>. [Consulta: 13 de abril de 2007].
- Díaz Ileana. 2003. Marketing y competitividad ¿Relación o contradicción? Revista Economía y desarrollo. No 1. Vol 132, enero – junio 2003. La Habana. p. 65-76.
- Drucker, P. 1980. Dirección dinámica de empresas. New Jersey Intenational Bussines Intitute Inc. Citado por: Paz, J. I. 2006. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Universidad EAFIT. [en línea]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Equipo de redacción de Bohemia. 2007. En la economía no hay milagros. Revista Bohemia. 4 de julio de 2007. [en línea]. Disponible en: <http://www.bohemia.cubaweb.cu/2007/07/04/encuba/1-asamblea-nacional.html>. [Consulta: 23 de agosto de 2007].
- Frigerio, N; Crawford, I. M y Schuetz, G. 1999. Gestión del mercadeo agrícola. Oficina Regional de la FAO. Santiago de Chile. [en línea]. Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/default.htm>. [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Gimbert, X. 1998. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. España. Ediciones Deusto. p. 10-13.
- Gómez, J. 2001. Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo gerencial de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas - Universidad de La Habana. 151 h.
- González Mirna y Palao Rosa. 2003. El plan de marketing de la organización. Centro de estudios de la gestión empresarial. Universidad de Holguín. [en línea]. Disponible

en: <http://www.revistas.mes.edu.cu/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2001/6/48801603.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2007].

González, Maricela. 2003. Compilación de materiales de apoyo para el curso de marketing de productos forestales. Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río.

González, Maricela. 2006. Guía para la elaboración de un plan de marketing. Material de apoyo. Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río.

Guerra, Maria de Jesús; Barrios, Y. y Fernández, Maria Elena. 2006. La gerencia estratégica de costos como empleo de técnicas modernas de dirección empresarial. Revista Avances. Vol. 8, No. 4. Pinar del Río.

Guevara, E. 1966. Discurso en al acto de clausura de la CTC. 15 de abril de 1962. El Che en la Revolución cubana. t 4. La Habana. Editorial Minaz. p. 147.

Hernández Alma, Díaz Ileana y Barreiro, L. A. 2004. Marketing en cuba: dónde nos encontramos. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/varios-Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 15 de julio de 2007].

Hernández Alma. 2007, a. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2007].

Hernández Alma. 2007, b. Necesidad del marketing en las condiciones de la economía cubana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Necesidad%20del%20Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2007].

Hernández, A. R. 2000. El diagnóstico mercadotécnico en el perfeccionamiento empresarial: cuestiones de método. Revista Espacio. No. 3. ACCS. La Habana. p. 23-29.

Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana. Editorial Imágenes. p. 29-37, 41-43, 78-91, 113-120, 230-265.

- Kotler, P y Armstrong, G. 1991. Fundamentos de marketing. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 17-26.
- Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 11-63, 78-86, 101-122.
- Kotler, P. 1998. Entrevista realizada a Philip Kotler. Revista IPMARK. No. 499. 16-28 febrero 1998. p. 32.
- Kotler, P; Cámara, D; Grande, I. y Cruz, I. 2006. Dirección de marketing. La Habana. Editorial Félix Varela. p. 8-16.
- Kotler, P; Gregor, W. y Rodgers, W. 2004. The marketing audit, come of age. Sloan management review classic reprint. Hamilton Consultants, Cambridge, MA. [en línea]. Disponible en: <http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html> [Consulta: 13 de diciembre de 2006].
- Lambin, J. J. 1991. Marketing estratégico. Francia, Mc Graw Hill. p. 17.
- Lenin, V. I. 1963. Las tareas inmediatas del poder soviético. La Habana. Editora Política. p. 156.
- Levitt, T. 1960. Marketing miopía. Harvard Business Review. Julio – Agosto 1960. pp 45 - 46. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana.
- Martín, M. 1998. Métodos analíticos en marketing. Teoría y aplicaciones. Madrid. Editorial Tormes. Citado por: Hernández Alma. 2007. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana. Editorial Ciencias Sociales. 1975. p. 223-244.
- Maslow, A. 1975. Motivation and personality. New Cork, Citado por: Colom, A. 2000. Fundamentos y conceptos básicos de marketing agroalimentario. Unversitat de Lleida.

- Mc Carthy, E. 1981. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, Ill. Richard D Irwin. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 74.
- Mengunzzato, M. 1989. Las variables sofá en la dirección estratégica de la empresa. Revista Economía y Empresa. Vol IX, No 23, citado por: Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. ARIEL. p. 119.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. ARIEL. p. 104-125.
- Milord, Ángela Luisa. 2003. Principios orientadores y factores retardadores en la implementación de sistemas de gestión de la calidad según ISO 9000. Revista Cuba Tabaco, Vol 4. No 1. 2003. p. 78-80.
- Ministerio de Comercio Interior. 2005. Resolución No 333 / 04 en Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Edición Ordinaria Año CIII N° 1 07/01/05.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, 2005. Afectaciones provocadas por el bloqueo impuesto por los Estados Unidos a Cuba. [en línea]. Disponible en: <http://www.minrex.cu> [Consulta: 13 de enero de 2007].
- Ministerio de Salud Pública. 2000 a. Programa para la prevención y control del tabaquismo. La Habana: MINSAP.
- Ministerio de Salud Pública. 2000 b. Programa de salud y calidad de vida. La Habana: MINSAP (Acuerdo Comité Ejecutivo Consejo de Ministros 3750 / 2000).
- Ministerio de Salud Pública. 2005. Resolución No. 360 Noviembre 2005 en Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Edición Ordinaria N° 008 14/02/06.
- Mittal, V; Kamakura, W. 2000. Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. Journal of marketing Research, XXXVIII, February 2000. Citado por: Hernández, A.R. 2006.

- La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. Editorial Imágenes. La Habana. p. 38.
- Moreno, Odalis y Roldán, A. 2007. La auditoria de marketing, una herramienta para la empresa cubana. CITMA y Universidad de Oriente. [en línea]. Disponible en: <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/1/articulo1.htm> [Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Morera, J. O. 2003. El plan de marketing. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml> [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Munuera, J. I. y Rodríguez, A. I. 1998. Marketing estratégico, Teoría y casos. Madrid. Ediciones Pirámide. p. 596-721.
- Najib, F. 2006. Uma contribuição ao estudo do processo de planejamento empresarial Uma proposta de modelo para planejamento de Marketing. [en línea]. Disponible en: <http://fauze.com.br/artigo21.htm> [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Notario, A. 1999. Apuntes para un compendio sobre metodología de la investigación científica. Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Oficina Nacional de Estadísticas. 2006. Anuario Estadístico de Cuba 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Pagés, Raisa. 2003. Contrapunteo de precios en los mercados agropecuarios. Granma internacional. 22 de agosto de 2003. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.cu/espanol/2003/agosto03/vier22/33mercados.html> [Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Pagés, Raisa. 2006. Cuba acapara el 68 % del mercado mundial de tabacos premium. El Economista de Cuba. [en línea]. Disponible en: [http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2005/nro264/264\\_806.html](http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2005/nro264/264_806.html) [Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Partido Comunista de Cuba. 1998. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Editora Política. p. 12-25.

- Paz, J. I. 2006. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Universidad EAFIT. [en línea]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Pérez, Lourdes. 2004. Tratan sobre imitaciones y piratería de marcas de tabacos cubanos. Periódico Granma. 27 de mayo de 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.co.cu/2004/05/27/nacional/articulo02.html> [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Pérez, Sonia; Vásquez, L; Lescaille, L; Martín, M y Del Valle, A. 2008. El dilema “orgánico” de los fertilizantes. Juventud Rebelde. 17 de febrero de 2008. p. 7.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing, Industries and competitors. New Cork, Free Press. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 23-27.
- Quiñónez, S. 2006. Tecnología para la recolección del tabaco en las distintas etapas del campesino Eufasio Pedraja Santiesteban. Ponencia presentada al XVII Forum de Ciencia y Técnica. Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane. 18 h.
- Rivero, Magda. 1999. Curso básico de mercadotecnia. Instituto del Comercio Interior.
- Sallenave, J. P. 1985. Gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma, Colombia. Citado por: Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana, Editorial Imágenes. 194 P.
- Santesmases, M. 1999. Marketing, conceptos y estrategias. Madrid. Editorial Pirámide. p. 10-23.
- Stanton, W. J; Etzel, M. J; Walker. B. 1996. Fundamentos de marketing. México. Mac Graw Hill. p. 32-73.
- Suárez Nery. 2006. El consumo de productos manufacturados del tabaco en Cuba. Revista Cubana de Salud Pública. 2006. 32 (2). [en línea]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32\\_2\\_06/spu02206.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32_2_06/spu02206.pdf) [Consulta: 03 de febrero de 2007].

Tabacuba. 2007. Informe de Balance 2006. [cd-rom]. Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Febrero de 2007.

Tabacuba. 2008. Informe de Balance 2008. [cd-rom]. Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Febrero de 2008.

Terrero, A. 2000. ¿Marketing en Cuba? Revista Espacio. ACCS. Mayo 2000. No 2. p. 6-9.

Zaldívar, Martha. 2002. El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la agricultura. Evolución y perspectivas. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas - Universidad de La Habana. [en línea]. Disponible en: <http://fec.uh.cu/resumentesisimarta.htm> [Consulta: 06 de enero de 2007].



## Bibliografías

- Acosta, Danay. 2003. Diagnóstico empresarial y estrategia preliminar de mercadotecnia en la dirección de Rumbos de Península de Zapata. Tesis en opción al título de master en administración de negocios. Universidad de La Habana. 97 h.
- Agencia Cubana de Noticias. 2006. Cuba mantendrá su legítima defensa de la marca Cohíba. CNC TV Granma, 7 de noviembre de 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.co.cu/2004/05/27/nacional/articulo02.html>. [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Akerhurst, B. C. 1973. El tabaco. La Habana, Editorial Ciencia y Técnica. p. 46-48.
- Alfaro, T. 1992. El marketing como arma competitiva. Cómo asignar prioridades a los recursos comerciales. Mc Graw-Hill. Madrid. p. 307.
- American Marketing Association. 1960. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. AMA. Chicago. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 11.
- Ansoff, H. I. 1976. Implanting strategic management. New Jersey, Prentice Hall. Pag 8. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México, Prentice Hall hispanoamericana. p. 11-26.
- Ansoff, H. I. 1965. Corporate strategy. New York, McGraw Hill. Citado por: Munuera, J. I. y Rodríguez, A. I. 1998. Marketing estratégico, Teoría y casos. Madrid, Ediciones Pirámide. p. 232 -273.
- Barreiro, L. A. 2002, a. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencia Económicas - Universidad de la Habana. 135 h. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/tesis/barreiro-tesis-phd.pdf>. [Consulta: 20 de diciembre de 2006].
- Barreiro, L. A. 2002, b. Marketing o ventas, he ahí el problema. Revista Espacio, No. 7. p. 28 – 29.

- Bernal Marilyn, 2006. Procedimientos para desarrollar estudios de mercado en organizaciones. Disponible en:  
[http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer\\_so\\_05.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_so_05.htm)
- Blanco, H. 1998. Antes y después de la estrategia. En: dirección por objetivos y dirección estratégica, La experiencia cubana. La Habana, CCED MES. p. 157.
- Calero, A. 1978. Técnicas de muestreo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. p. 19-75.
- Carter, S. 1997. Global agricultural marketing management. Rome. Agriculture department. FAO. [en línea]. Disponible en:  
<http://www.fao.org/docrep/W5973E/W5973E00.htm>. [Consulta: 06 de enero 2007].
- Casas, Mayra. 2006. La economía cubana, actualidad y perspectivas. Presentación en power point. Universidad de Pinar de Río.
- Cohen, W. 2001. El plan de marketing. Citado por: Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana, Editorial Imágenes. p. 229-271.
- Colectivo de redacción nacional de Granma. 2006. Del surco a la tarima. Periódico Granma, 28 de abril de 2006, Año 10, No 118. [en línea]. Disponible en:  
<http://granma.co.cu/2006/04/28/nacional/artic02.html>. [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Colom, A. 2000. Fundamentos y conceptos básicos de marketing agroalimentario. Universitat de Lleida.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. [ cd-rom]. Decreto Ley No. 286. 7 de agosto de 2007.
- Consejo de Estado. 1998. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. En Gasetta Oficial de la República de Cuba, 1 de septiembre de 1998.

- Crater S, Macdonald NJ, Cheng DC. 1997. Basic finance for marketer. Agriculture department. FAO. Rome. Disponible en:  
<http://www.fao.org/docrep/W4343E/W4343E00.htm>
- Crawford, I. M. 1997. Agricultural and food marketing management. Rome, Agriculture department. FAO. [en línea]. Disponible en:  
<http://www.fao.org/DOCREP/004/W3240E/W3240E00.HTM>. [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Cruz, R.; León, L. E. y Hernández, R. 1997. El riego en el cultivo del tabaco. Universidad de Pinar del Río. [en línea]. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos18/riego-tabaco/riego-tabaco.shtml>.  
[Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Chacón, B. 1999. Citado por: Ronda, G. A. 1999. El concepto estrategia. [en línea]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: 06 de enero 2007].
- Díaz Ileana, Hernández Alma y Barreiro, L. A. 2005. Marketing en Cuba: un estudio necesario. [en línea]. Disponible en Internet:  
<http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba.shtml>.  
[Consulta: 13 de abril de 2007].
- Díaz Ileana. 2003. Marketing y competitividad ¿Relación o contradicción? Revista Economía y desarrollo. No 1. Vol 132, enero – junio 2003. La Habana. p. 65-76.
- Drucker, P. 1980. Dirección dinámica de empresas. New Jersey Intenational Bussines Intitute Inc. Citado por: Paz, J. I. 2006. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Universidad EAFIT. [en línea]. Disponible en:  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Elizara, Lilian. 2003. Plan de marketing para un nuevo producto tabacalero mecanizado. Tesis en opción al título de master en administración de negocios. Universidad de La Habana. 63 h.
- Equipo de redacción de Bohemia. 2007. En la economía no hay milagros. Revista Bohemia. 4 de julio de 2007. [en línea]. Disponible en:

<http://www.bohemia.cubaweb.cu/2007/07/04/encuba/1-asamblea-nacional.html>.

[Consulta: 23 de agosto de 2007].

Espino, E. 2006. Manual práctico del supervisor agrícola. Instituto de Investigaciones del Tabaco. Agrinfor. La Habana. p. 11-36.

Espino, E; Andino, V; Quintana, G; Pita, O; Guardiola, J, Guerra, G. 1998. Instructivo técnico para el cultivo del tabaco. Instituto de Investigaciones del Tabaco. Agrinfor. La Habana. p. 25-110.

Fernández, J; Roges, Y; Hernández, F; Guardiola, J; Cuervo, M; Suárez, C. 2004. Instructivo técnico para el acopio y beneficio de tabaco negro al sol ensartado. Instituto de Investigaciones del Tabaco. Agrinfor. La Habana. p. 6-37.

Fragoso, Maribel. 2005. Estrategia de marketing del servicio control técnico de inversión. Tesis en opción al título de master en administración de negocios. Universidad de La Habana. 81 h.

Frigerio, N; Crawford, I. M y Schuetz, G. 1999. Gestión del mercadeo agrícola. Oficina Regional de la FAO. Santiago de Chile. [en línea]. Disponible en: <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/mercadeo/default.htm>. [Consulta: 06 de enero de 2007].

García, J; Valdés, B; Piña, F; Hernández, F; Guardiola, J; Cuervo, M. 2004. Instructivo técnico para el acopio y beneficio de tabaco negro al sol en palo. Instituto de Investigaciones del Tabaco. Agrinfor. La Habana. p. 7-30.

Gimbert, X. 1998. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. España. Ediciones Deusto. p. 10-13.

Gómez, J. 2001. Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo gerencial de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas - Universidad de La Habana. 151 h.

González Mirna y Palao Rosa. 2003. El plan de marketing de la organización. Centro de estudios de la gestión empresarial. Universidad de Holguín. [en línea]. Disponible

en: <http://wwwrevistas.mes.edu.cu/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2001/6/48801603.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2007].

González, Maricela. 2003. Compilación de materiales de apoyo para el curso de marketing de productos forestales. Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río.

González, Maricela. 2006. Guía para la elaboración de un plan de marketing. Material de apoyo. Pinar del Río, Universidad de Pinar del Río.

Guerra, Maria de Jesús; Barrios, Y. y Fernández, Maria Elena. 2006. La gerencia estratégica de costos como empleo de técnicas modernas de dirección empresarial. Revista Avances. Vol. 8, No. 4. Pinar del Río.

Guevara, E. 1966. Discurso en el acto de clausura de la CTC. 15 de abril de 1962. El Che en la Revolución cubana. t 4. La Habana. Editorial Minaz. p. 147.

Hernández Alma, Díaz Ileana y Barreiro, L. A. 2004. Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. [en línea]. Disponible en:

<http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/varios-Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 15 de julio de 2007].

Hernández Alma. 2007, a. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea]. Disponible en:

<http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2007].

Hernández Alma. 2007, b. Necesidad del marketing en las condiciones de la economía cubana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. Disponible en:

<http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Necesidad%20del%20Mk%20en%20Cuba.pdf> [Consulta: 30 de marzo de 2007].

Hernández, A. R. 2000. El diagnóstico mercadotécnico en el perfeccionamiento empresarial: cuestiones de método. Revista Espacio. No. 3. ACCS. La Habana. p. 23-29.

Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana. Editorial Imágenes. p. 29-37, 41-43, 78-91, 113-120, 230-265.

- Khols, R y Uhl, J. 1990. Marketing of agricultural products. New York. Mac Millan Publising Company. p. 8-21.
- Kotler, P y Armstrong, G. 1991. Fundamentos de marketing. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 17-26.
- Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 11-63, 78-86, 101-122.
- Kotler, P. 1998. Entrevista realizada a Philip Kotler. Revista IPMARK. No. 499. 16-28 febrero 1998. p. 32.
- Kotler, P; Cámara, D; Grande, I. y Cruz, I. 2006. Dirección de marketing. La Habana. Editorial Félix Varela. p. 8-16.
- Kotler, P; Gregor, W. y Rodgers, W. 2004. The marketing audit, come of age. Sloan management review classic reprint. Hamilton Consultants, Cambridge, MA. [en línea]. Disponible en: <http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html> [Consulta: 13 de diciembre de 2006].
- Labarca, Moraima. 2003. Estrategia de marketing para cafeterías de comidas rápidas de Rumbos Ciudad Habana-Oeste. Tesis en opción al título de master en administración de negocios. Universidad de La Habana. 81 h.
- Lambin, J. J. 1991. Marketing estratégico. Francia, Mc Graw Hill. p. 17.
- Lenin, V. I. 1963. Las tareas inmediatas del poder soviético. La Habana. Editora Política. p. 156.
- Levitt, T. 1960. Marketing miopía. Harvard Bussines Review. Julio – Agosto 1960. pp 45 - 46. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana.
- Martín, M. 1998. Métodos analíticos en marketing. Teoría y aplicaciones. Madrid. Editorial Tormes. Citado por: Hernández Alma. 2007. Marketing, intercambio en el socialismo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/almah-Mk%20en%20el%20socialismo.pdf> [Consulta: 06 de enero de 2007].

- Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana. Editorial Ciencias Sociales. 1975. p. 223-244.
- Maslow, A. 1975. Motivation and personality. New Cork, Citado por: Colom, A. 2000. Fundamentos y conceptos básicos de marketing agroalimentario. Unversitat de Lleida.
- Mc Carthy, E. 1981. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, Ill. Richard D Irwin. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 74.
- Mengunzzato, M. 1989. Las variables sofá en la dirección estratégica de la empresa. Revista Economía y Empresa. Vol IX, No 23, citado por: Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. ARIEL. p. 119.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. 1991. Dirección estratégica de la empresa. Barcelona. ARIEL. p. 104-125.
- Milord, Ángela Luisa. 2003. Principios orientadores y factores retardadores en la implementación de sistemas de gestión de la calidad según ISO 9000. Revista Cuba Tabaco, Vol 4. No 1. 2003. p. 78-80.
- Ministerio de Comercio Interior. 2005. Resolución No 333 / 04 en Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Edición Ordinaria Año CIII N° 1 07/01/05.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, 2005. Afectaciones provocadas por el bloqueo impuesto por los Estados Unidos a Cuba. [en línea]. Disponible en: <http://www.minrex.cu> [Consulta: 13 de enero de 2007].
- Ministerio de Salud Pública. 2000 a. Programa para la prevención y control del tabaquismo. La Habana: MINSAP.
- Ministerio de Salud Pública. 2000 b. Programa de salud y calidad de vida. La Habana: MINSAP (Acuerdo Comité Ejecutivo Consejo de Ministros 3750 / 2000).

- Ministerio de Salud Pública. 2005. Resolución No. 360 Noviembre 2005 en Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Edición Ordinaria N° 008 14/02/06.
- Mittal, V; Kamakura, W. 2000. Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. Journal of marketing Research, XXXVIII, February 2000. Citado por: Hernández, A.R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. Editorial Imágenes. La Habana. p. 38.
- Moreno, Odalis y Roldán, A. 2007. La auditoria de marketing, una herramienta para la empresa cubana. CITMA y Universidad de Oriente. [en línea]. Disponible en: <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/1/articulo1.htm> [Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Morera, J. O. 2003. El plan de marketing. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml> [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Munuera, J. I. y Rodríguez, A. I. 1998. Marketing estratégico, Teoría y casos. Madrid. Ediciones Pirámide. p. 596-721.
- Najib, F. 2006. Uma contribuição ao estudo do processo de planejamento empresarial Uma proposta de modelo para planejamento de Marketing. [en línea]. Disponible en: <http://fauze.com.br/artigo21.htm> [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Notario, A. 1999. Apuntes para un compendio sobre metodología de la investigación científica. Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- Oficina Nacional de Estadísticas. 2006. Anuario Estadístico de Cuba 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.one.cu> [Consulta: 15 de julio de 2007].
- Pagés, Raisa. 2003. Contrapunteo de precios en los mercados agropecuarios. Granma internacional. 22 de agosto de 2003. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.cu/espanol/2003/agosto03/vier22/33mercados.html> [Consulta: 30 de marzo de 2007].

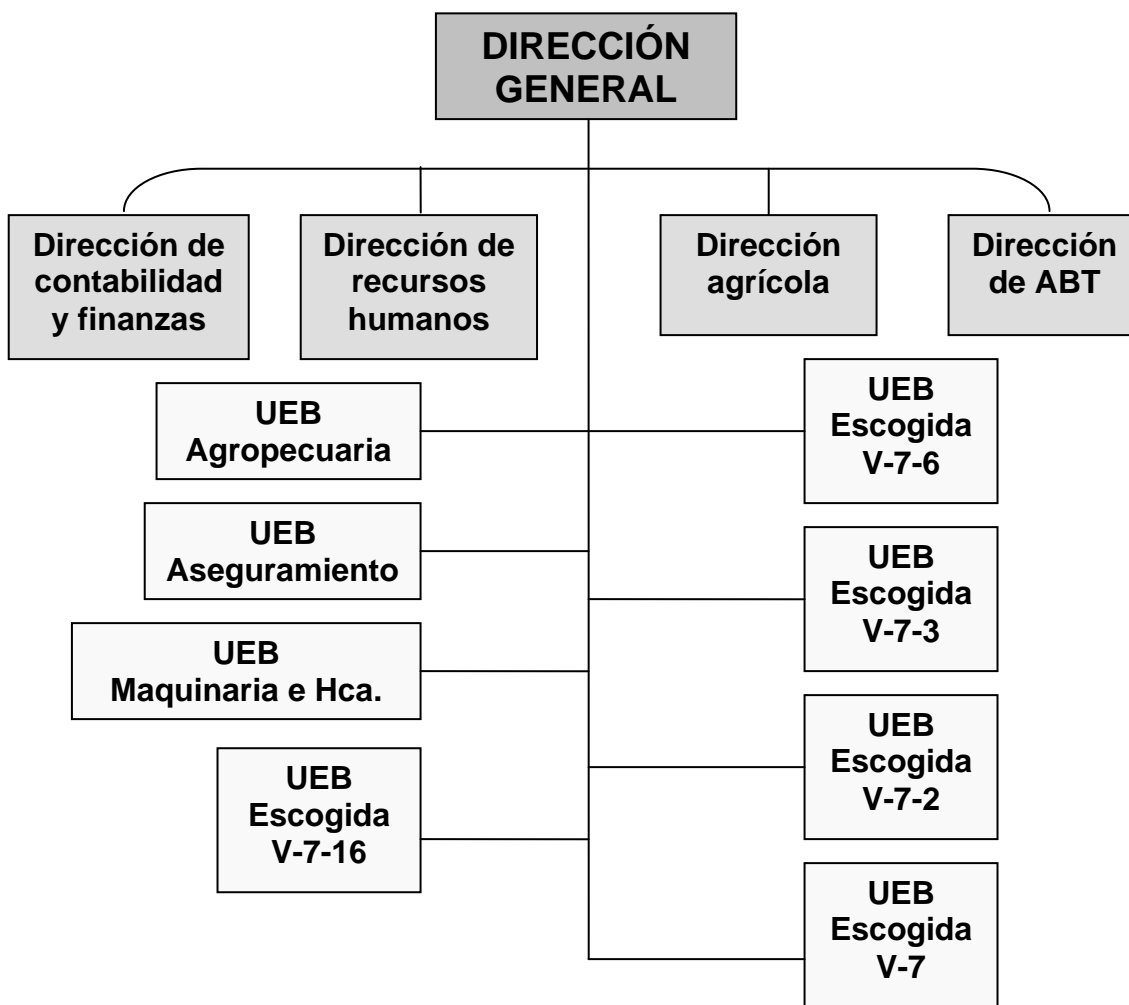


- Pagés, Raisa. 2006. Cuba acapara el 68 % del mercado mundial de tabacos premium. El Economista de Cuba. [en línea]. Disponible en: [http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2005/nro264/264\\_806.html](http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2005/nro264/264_806.html) [Consulta: 30 de marzo de 2007].
- Partido Comunista de Cuba. 1998. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Editora Política. p. 12-25.
- Paz, J. I. 2006. Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa colombiana. Universidad EAFIT. [en línea]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Pérez, Lourdes. 2004. Tratan sobre imitaciones y piratería de marcas de tabacos cubanos. Periódico Granma. 27 de mayo de 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.granma.co.cu/2004/05/27/nacional/articulo02.html> [Consulta: 06 de enero de 2007].
- Pérez, Sonia; Vásquez, L; Lescaille, L; Martín, M y Del Valle, A. 2008. El dilema “orgánico” de los fertilizantes. Juventud Rebelde. 17 de febrero de 2008. p. 7.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing, Industries and competitors. New Cork, Free Press. Citado por: Kotler, P. 1996. Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control. México. Prentice Hall hispanoamericana. p. 23-27.
- Quiñónez, S. 2006. Tecnología para la recolección del tabaco en las distintas etapas del campesino Eufasio Pedraja Santiesteban. Ponencia presentada al XVII Forum de Ciencia y Técnica. Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane. 18 h.
- Rivero, Magda. 1999. Curso básico de mercadotecnia. Instituto del Comercio Interior.
- Sallenave, J. P. 1985. Gerencia y planeación estratégica, Editorial Norma, Colombia. Citado por: Hernández, A. R. 2006. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana, Editorial Imágenes. 194 P.
- Santesmases, M. 1999. Marketing, conceptos y estrategias. Madrid. Editorial Pirámide. p. 10-23.

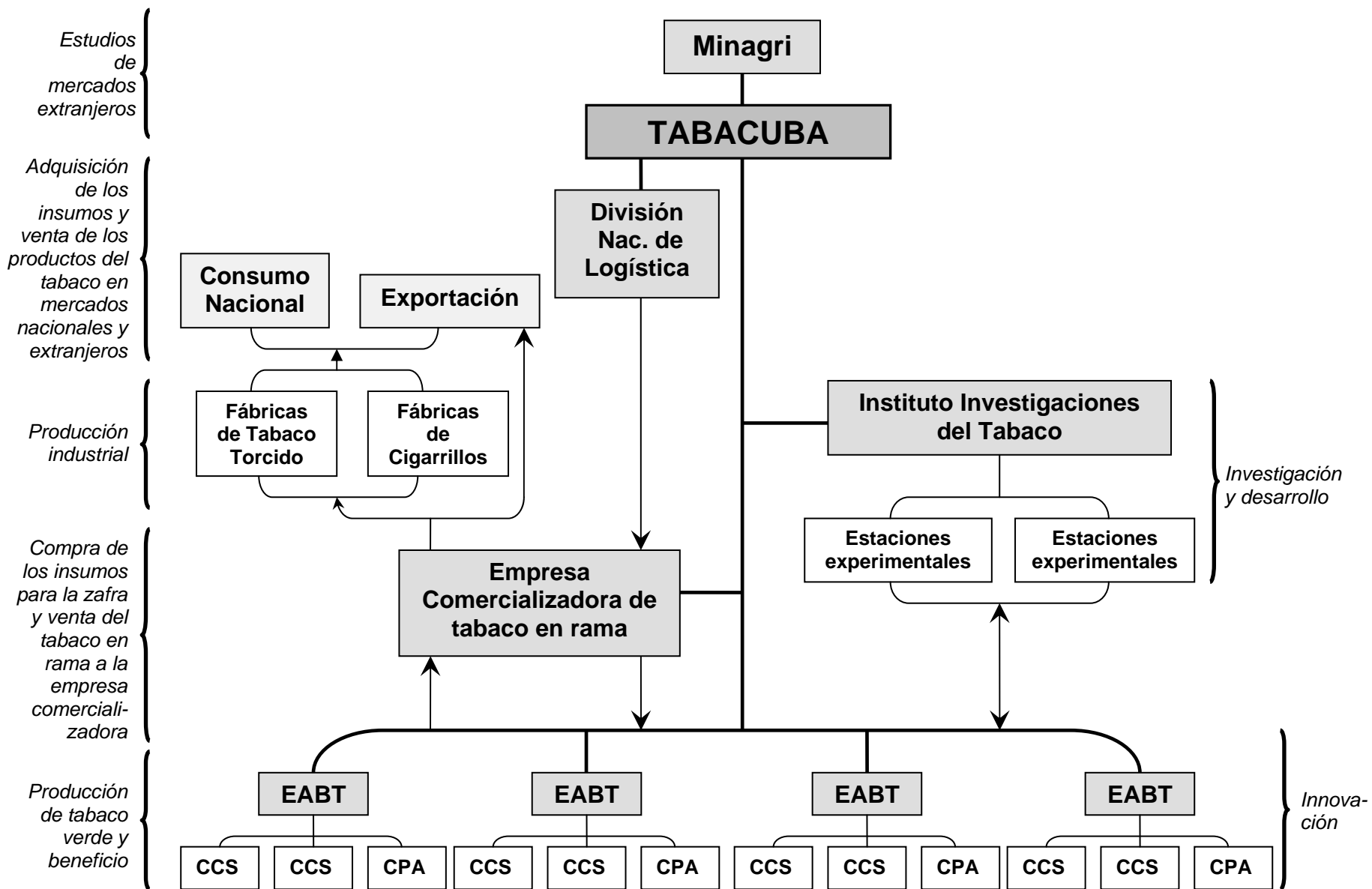
- Stanton, W. J; Etzel, M. J; Walker. B. 1996. Fundamentos de marketing. México. Mac Graw Hill. p. 32-73.
- Suárez Nery. 2006. El consumo de productos manufacturados del tabaco en Cuba. Revista Cubana de Salud Pública. 2006. 32 (2). [en línea]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32\\_2\\_06/spu02206.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol32_2_06/spu02206.pdf) [Consulta: 03 de febrero de 2007].
- Tabacuba. 2007. Informe de Balance 2006. [cd-rom]. Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Febrero de 2007.
- Tabacuba. 2008. Informe de Balance 2008. [cd-rom]. Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba. Febrero de 2008.
- Terrero, A. 2000. ¿Marketing en Cuba? Revista Espacio. ACCS. Mayo 2000. No 2. p. 6-9.
- Zaldívar, Martha. 2002. El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la agricultura. Evolución y perspectivas. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas - Universidad de La Habana. [en línea]. Disponible en: <http://fec.uh.cu/resumentesismarta.htm> [Consulta: 06 de enero de 2007].

## **Anexos**

## Anexos del Capítulo II



Anexo 2.1: Organigrama de la EABT Guane. Fuente: Elaborado por el autor.



Anexo 2.2: Las Empresas de ABT en el sistema Tabacuba. Fuente: Elaborado por el autor.

### Anexo 2.3: Encuesta a productores

Compañero productor, con el presente cuestionario pretendemos conocer el grado de satisfacción que usted tiene con la atención que le brinda la Empresa de Tabaco de Guane. Esa valiosa información será tomada en cuenta en el diseño de la nueva estrategia de mercadotecnia de la Empresa.

La información brindada por usted es absolutamente confidencial, o sea que no tiene que poner su nombre.

De antemano le agradecemos su paciencia y colaboración.

#### **CUESTIONARIO**

1. ¿A qué CCS usted pertenece?:\_\_\_\_\_
2. ¿Cuántos años lleva como productor de tabaco?:\_\_\_\_\_
3. ¿De cuantas miles de posturas es su plan actual?:\_\_\_\_\_
4. ¿Cuántos quintales de tabaco aporta usted anualmente como promedio?:\_\_\_\_\_

**Las siguientes preguntas tienen tres alternativas de respuesta, “Buena, Regular o Mala”. Marque con una cruz en la que corresponda con su criterio.**

5. ¿Cómo valora la atención que recibe usted del técnico que lo atiende?  
Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
6. ¿Cómo valora la atención que recibe usted del supervisor?  
Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
7. ¿Cómo valora la atención que recibe usted de la Escogida que lo atiende?  
Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
8. ¿Cómo valora la atención que recibe usted de la dirección de la Empresa de Tabaco? Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
9. ¿Cómo valora la atención que recibe usted de la Junta Directiva?  
Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
10. ¿Cómo valora la atención que recibe usted de la ANAP?  
Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_
11. ¿Cómo evalúa la participación del equipo de producción a la asamblea de los campesinos? Buena\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mala\_\_\_\_

**Al igual que en las preguntas anteriores ahora también tiene las alternativas de respuesta “Bien, Regular o Mal”, y se agrega una cuarta que es “No Recibo”, que se debe marcarse cuando usted no reciba el servicio que se le pregunta.**

12. ¿Cómo usted valora los siguientes servicios o suministros ofertados por la empresa para la zafra tabacalera?:

a. Abono:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

b. Producto químicos, pesticidas, insecticidas etc.:

Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

c. Producto biológicos:

Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

d. Cujes y guano:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

e. Sogas y coyundas:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

f. Fibras, clavos, madera y demás materiales de construcción:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

g. Mangueras para el riego:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

h. Hilo de ensartar:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

i. Botas de gomas:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

j. Ropa de trabajo:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

k. Combustibles (petróleo o gasolina):

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

l. Lubricantes (Aceite) :

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

m. Mochilas de fumigar y piezas para su reparación:

Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_

- n. Venta de motores de riego nuevos:  
 Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_
- o. Alquiler de motores de riego:  
 Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_
- p. Reparación y mantenimiento de los motores de riego:  
 Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_
- q. Preparación de suelo con tractores (arado, picadora etc.):  
 Bien\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Mal\_\_\_\_, No recibo\_\_\_\_
13. ¿Abarcando todos los insumos y servicios, en qué porciento considera que la empresa cumple el contrato hecho con usted para garantizar la zafra?:\_\_\_\_\_%
14. ¿Cómo evalúa el trabajo del comprador de tabaco en la escogida?  
 Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Malo\_\_\_\_
15. ¿Cómo considera usted que están los precios actuales de compra del tabaco?  
 Buenos\_\_\_\_, Regulares\_\_\_\_, Malos\_\_\_\_
16. ¿Cómo evalúa usted el sistema actual de estimulación en divisas a los productores de tabaco? Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Malo\_\_\_\_
17. Marque **con una cruz** en los aspectos que usted considera que le están afectando más a los productores:
- a. \_\_\_\_ La variedad de tabaco que se siembra no es buena
  - b. \_\_\_\_ La postura de tabaco no es buena
  - c. \_\_\_\_ Malas condiciones climáticas
  - d. \_\_\_\_ Poca fertilidad del suelo
  - e. \_\_\_\_ Hay afectaciones en el suelo por enfermedades de hongos (fungosas)
  - f. \_\_\_\_ El trabajo de la ANAP no es bueno
  - g. \_\_\_\_ Mala dirección de la cooperativa
  - h. \_\_\_\_ Malos precios de compra del tabaco por la empresa.
  - i. \_\_\_\_ El sistema de estimulación en divisas no es bueno
  - j. \_\_\_\_ Falta de tractor en la cooperativa
  - k. \_\_\_\_ Falta de motor de riego
  - l. \_\_\_\_ No dan créditos en el banco



- m. \_\_\_\_ Los precios de los productos (insumos) que hay que comprar para el tabaco están muy caros.
- n. \_\_\_\_ La empresa incumple el contrato en la parte del suministro de insumos para la zafra
- o. \_\_\_\_ Los insumos llegan tarde, no cuando se necesitan
- p. \_\_\_\_ Los insumos vienen con mala calidad
- q. \_\_\_\_ El tabaco pasa más de 30 días de zafado sin que lo compren
- r. \_\_\_\_ Mala atención del abogado
- s. \_\_\_\_ La empresa no atiende bien a los productores
- t. \_\_\_\_ Los productores no hacemos todo lo que el técnico y el supervisor nos indican
- u. \_\_\_\_ Los productores no tenemos conocimientos suficiente para cumplir todas las indicaciones del técnico
- v. \_\_\_\_ Los productores no tenemos a nadie que nos ayude en el trabajo, porque los jóvenes ya no quieren trabajar en el campo.

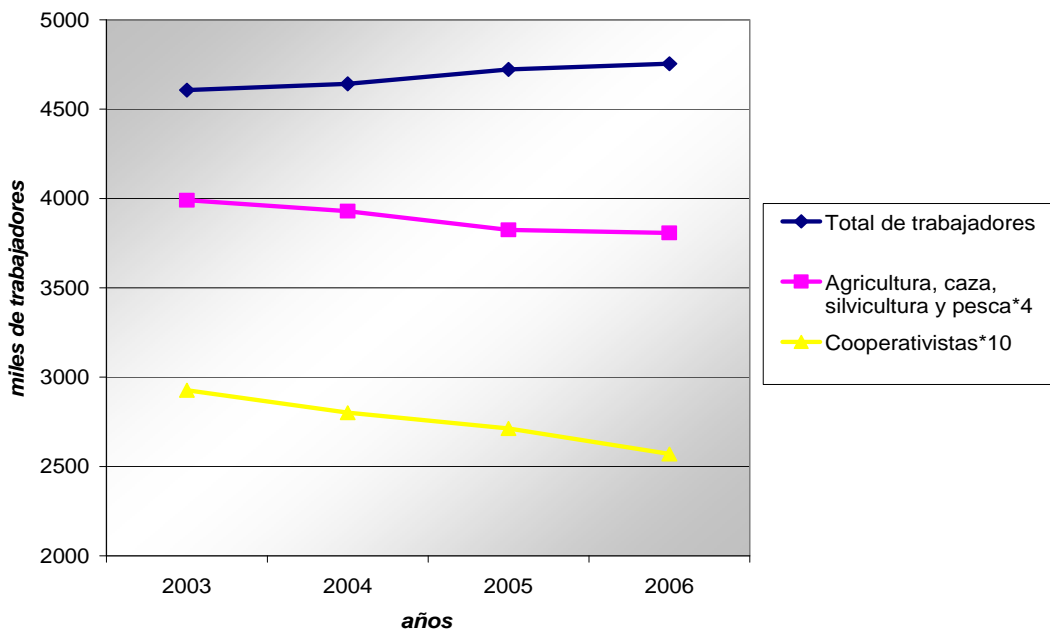
Si hay algún otro problema que usted considera que le afecta en la producción y no parece escrito aquí, puede escribirlo: \_\_\_\_\_

---

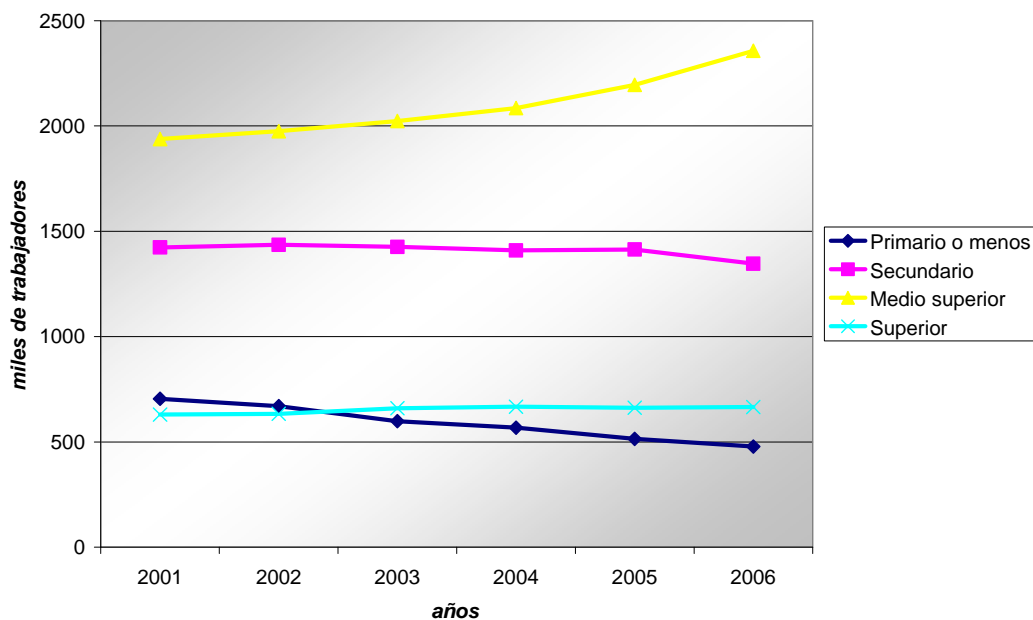
**Una vez más agradecemos su valiosa colaboración**

Anexo 2.4: Tasa de desocupación por año. Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (2007).

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Tasa de desocupación, (%)</b>	4.1	3.3	2.3	1.9	1.9	1.9



Anexo 2.5: Total de trabajadores, de ellos en la agricultura y sectores afines y cooperativistas. Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (2007).<sup>8</sup>



Anexo 2.6.: Nivel educacional de los trabajadores por año. Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (2007).

<sup>8</sup> Para hacer más comprensible el análisis, los valores correspondientes a la cantidad de cooperativistas se multiplicaron por diez y los de trabajadores de la agricultura, caza, pesca y silvicultura por cuatro.

Anexo 2.7: Ganancia o pérdida netas del grupo empresarial Tabacuba por año. Fuente: Tabacuba (2008).

Años	Ganan		Pierden		Resultado Neto MMP
	Cantidad de empresas	Utilidades MMP	Cantidad de empresas	Pérdidas MMP	
2001	30	76.7	13	25.0	51.7
2002	37	90.4	10	31.9	58.5
2003	38	95.2	9	46.0	52.2
2004	31	80.3	17	67.3	13.0
2005	25	52.5	22	76.8	-24.3
2006	23	53.5	23	96.6	-43.1
2007	27	68.9	19	82.6	-13.7

Anexo 2.8: Resultados productivos finales de la campaña 2006-2007 a nivel nacional.

Fuente: Tabacuba (2008).

Tipo de tabaco	Área de siembra, (cab)			Producción, (qq)			Rendimiento, (qq/cab)		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%	Plan	Real	%
<b>Todos</b> <sup>9</sup>	2 545,2	2180	85,65	7 12472	5 55440	77,96	279,9	254,8	91,02
<b>Sol ensartado</b>	942,2	872,4	92,6	2 53164	2 28154	90,1	269	262	97,3
<b>Sol con palo</b>	1 251,3	981,8	78,5	3 40871	2 25506	66,2	272	230	84,3

<sup>9</sup> Incluye los resultados de otros tipos de tabaco como son: tapado, Virginia, Burley, etc., que no son de interés en la investigación.

Anexo 2.9: Resultados de la encuesta aplicada a los productores.

Preguntas	Incisos	Respuestas				Por ciento				Puntuación
		B	R	M	NR	B	R	M	NR	
<b>1</b>		0	0	0		0.00	0.00	0.00		0.00
<b>2</b>		10	0	0		0.00	0.00	0.00		0.00
<b>3</b>		43	0	0		0.00	0.00	0.00		0.00
<b>4</b>		30	0	0		0.00	0.00	0.00		0.00
<b>5</b>		64	1	0		98.46	1.54	0.00		99.23
<b>6</b>		64	1	0		98.46	1.54	0.00		99.23
<b>7</b>		20	42	3		30.77	64.62	4.62		63.08
<b>8</b>		13	49	3		20.00	75.38	4.62		57.69
<b>9</b>		49	16	0		75.38	24.62	0.00		87.69
<b>10</b>		33	30	2		50.77	46.15	3.08		73.85
<b>11</b>		29	36	0		44.62	55.38	0.00		72.31
	<b>a</b>	62	3	0	0	95.38	4.62	0.00	0.00	97.69
	<b>b</b>	42	21	4	0	64.62	32.31	6.15	0.00	80.77
	<b>c</b>	58	7	0	0	89.23	10.77	0.00	0.00	94.62
	<b>d</b>	45	20	0	0	69.23	30.77	0.00	0.00	84.62
	<b>e</b>	16	49	0	0	24.62	75.38	0.00	0.00	62.31
	<b>f</b>	13	52	0	0	20.00	80.00	0.00	0.00	60.00
	<b>g</b>	16	29	20	0	24.62	44.62	30.77	0.00	46.92
	<b>h</b>	65	0	0	0	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
<b>12</b>	<b>i</b>	10	19	36	0	15.38	29.23	55.38	0.00	30.00
	<b>j</b>	16	47	2	0	24.62	72.31	3.08	0.00	60.77
	<b>k</b>	36	29	0	0	55.38	44.62	0.00	0.00	77.69
	<b>l</b>	32	33	0	0	49.23	50.77	0.00	0.00	74.62
	<b>m</b>	32	29	4	0	49.23	44.62	6.15	0.00	71.54
	<b>n</b>	3	6	42	14	4.62	9.23	64.62	21.54	11.76
	<b>o</b>	6	36	3	20	9.23	55.38	4.62	30.77	53.33
	<b>p</b>	3	42	20	0	4.62	64.62	30.77	0.00	36.92
	<b>q</b>	35	20	10	0	53.85	30.77	15.38	0.00	69.23
<b>13</b>		40	0	0		62.25	0.00	0.00		62.25
<b>14</b>		10	52	3		15.38	80.00	4.62		55.38

Anexo 2.9: Resultados de la encuesta aplicada a los productores. (Continuación).

Preguntas	Incisos	Respuestas				Por ciento				Puntuación
		B	R	M	NR	B	R	M	NR	
<b>15</b>		7	19	39		10.77	29.23	60.00		25.38
<b>16</b>		10	9	46		15.38	13.85	70.77		22.31
	<b>a</b>			16				24.62		24.62
	<b>b</b>			0				0.00		0.00
	<b>c</b>			49				75.38		75.38
	<b>d</b>			23				35.38		35.38
	<b>e</b>			30				46.15		46.15
	<b>f</b>			2				3.08		3.08
	<b>g</b>			3				4.62		4.62
	<b>h</b>			51				78.46		78.46
	<b>i</b>			51				78.46		78.46
	<b>j</b>			17				26.15		26.15
	<b>k</b>			33				50.77		50.77
<b>17</b>	<b>l</b>			0				0.00		0.00
	<b>m</b>			59				90.77		90.77
	<b>n</b>			25				38.46		38.46
	<b>o</b>			14				21.54		21.54
	<b>p</b>			29				44.62		44.62
	<b>q</b>			13				20.00		20.00
	<b>r</b>			0				0.00		0.00
	<b>s</b>			3				4.62		4.62
	<b>t</b>			19				29.23		29.23
	<b>u</b>			0				0.00		0.00
	<b>v</b>			48				73.85		73.85

Anexo 2.10: Cantidad de productores, área de siembra y rendimiento estimado del tabaco por CCS y CPA para la zafra 2007-2008. Fuente: Dirección de producción, EABT Guane.

<b>Entidad</b>	<b>Cantidad de productores</b>	<b>Área, (cab)</b>	<b>Rendimiento estimado (qq/cab)</b>
CCS Francisco Pérez Germán	105	6.98	258.45
CCS Manuel Fajardo	77	5.02	245.82
CCS Jesús Menéndez	28	2.00	300.00
CCS José Martí	65	5.97	249.92
CCS Gerardo Medina	14	1.03	250.00
CCS Leopoldo Troche	30	2.81	209.00
CCS Secundino Serrano	74	6.72	251.64
CCS Menelao Mora	46	3.80	290.00
CCS Javier Rodríguez Barreto	24	2.60	260.00
CCS Eduardo R. Chivás	43	3.97	197.23
CCS Leopoldo Pérez	36	3.18	200.00
CCS Osmani Arenado	59	4.89	230.63
CCS Niceto Pérez	55	4.73	220.85
CCS Sergio González	34	1.80	211.11
CCS Rafael Ferro	125	9.88	238.38
CCS Patricio Lumumba	47	4.96	234.88
CCS Ramón López Peña	42	4.35	224.60
CPA José Antonio Echeverría	-	1.50	250.00
CPA Camilo Cienfuegos	-	1.00	250.00
CPA Ramón González	-	0.90	250.00
CPA Máximo Lugo	-	1.00	250.00
CPA Pedro Rodríguez	-	5.00	250.00

Anexo 2.11: Venta de tercios por grupos de clases en las últimas campañas y porcentaje promedio de los grupos de clases respecto al total. Fuente: Elaboración propia basado en Modelos AG-27, EABT Guane.<sup>10</sup>

Grupo de clases	Campañas					% promedio
	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	
Exportación en rama	5 717	4 501	6 071	5 336	4 162	30.0
Capote para el despalillo exportación	14	0	21	114	14	0.20
Capote para despalillo de consumo	137	92	74	462	208	1.18
Secos para exportación y consumo	40	0	19	99	18	0.21
Ligeros y medios tiempos para despalillo exportación y consumo	134	40	57	296	9	0.65
Para la planta de picadura	210	38	79	0	0	0.35
Cigarrería	12 827	10 642	12 654	9 007	13 086	67.4
<b>Total</b>	<b>19079</b>	<b>15313</b>	<b>18975</b>	<b>15314</b>	<b>17497</b>	<b>100</b>

<sup>10</sup> Las ventas de la campaña 2006-2007 efectuadas hasta la fecha no aportan información relevante para un análisis de este tipo, es por ello que no se incluyen.

Anexo 2.12: Indicadores de rentabilidad de la EABT Guane.

<b>INDICADORES</b>	<b>U.M</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Inventario Inicial Prod. Term. (Precio de Venta)	M.P					1320,7	879,5	1009,2	615,3	70.1
Inventario Final Prod. Term. (Precio de Venta)	M.P					879,5	1009,2	2237,1	70,1	126.6
Invent. Inicial Prod. Proceso	M.P					6977,5	6397,2	7364,5	5582,4	5987.9
Invent. Final Prod. Proceso	M.P					6397,2	7364,5	7166,4	5987,9	6228
Inversiones en Proceso	M.P									
Prod. de Bienes y Servicios	M.P					9565,3	10979,8	12920,6	11820,7	8070.2
Producción Bruta	M.P	6226,4	1328,2	6023	7288,3	6269,7	12298,1	9770,1	11156,2	8013.8
Producción Mercantil	M.P	6808,6	6375,9	12338,9	9746,2	10953,8	10093,8	11519	10750,7	7773.7
Costo de la Producción Bruta	M.P	5983,3	3892,6	3859,7	4833,9	4551,3	14686,4	10526,9	13875,6	9302
Costo de la Producción Mercantil	M.P	6585,5	8490,3	9975,7	7291,9	9235,3	14482,1	11298,2	13498,8	9054
Ventas de Prod. y Servicios	M.P	2398,6	2858,8	11046,1	9500,4	10487,9	9798,8	11672,9	11834,5	7706
Venta de Mercancías	M.P					1837,9	1471,7	1267,1	1574,9	1935
Subsidio a Producto	M.P	3984,5	3194,2	1400,1						
Ventas del Mercado	M.P					272,5	340,9	346,6	535,1	
<b>Ventas Totales</b>	<b>M.P</b>	<b>6383,1</b>	<b>6053</b>	<b>12446,2</b>	<b>9500,4</b>	<b>12598,3</b>	<b>11611,4</b>	<b>13286,6</b>	<b>13944,5</b>	<b>9641</b>
Costo de venta de Prod. y Serv.	M.P	7206,4	9200,2	10046,4	6708,7	9115,9	11300,2	13722,2	13475,3	8683.7
Costo de Venta de Mercancías	M.P					1707,2	1383,5	1071,9	1517,9	1867.4
Costo de Venta del Mercado	M.P					286,4	327,6	309,5	432,1	313.8
Impuestos x Ventas	M.P					17,9	17,5	14,4	34,1	23.3
Costo Total	MP					11127,4	13028,8	15118	15459,4	10888



Anexo 2.12: Indicadores de rentabilidad de la EABT Guane. (Continuación).

<b>INDICADORES</b>	<b>U.M</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Margen Comercial	M.P	353,9	250,2		-106,8	98,9	83,9	195,2	57,1	67.6
Ganancia Bruta en Venta	M.P	-823,3	-3147	2399,8	2791,7	1470,9	-1417,4	-1831,4	-1514,9	-1247.2
Gastos de Dist. y Venta	M.P	230	156	134,6	68,3	2,7	14,2			
Gastos de Dirección	M.P	722,1	504,5	155,5	157,4	243,9	261	253,4	260,1	276
Gastos de la Operación Comercial	M.P	640,2	747,4			279,8	183	275,8	283,6	201.1
Intereses Bancarios	M.P	1002,2	550,6	567,7	594,8	603,7	671	757,5	699,8	616.5
Gastos x Indemnizaciones	M.P	35,5		4,8	2695,8		2394		310,7	
Otros Gastos Financieros	M.P	3,6	207	245,1	107,9	346,2	322,2	322,7	392,8	
Gastos de Comedores	M.P	124,5	171	160,9	139,6	137,1	132,5	100,9	135,9	81.1
Otros Gastos	M.P	618,5	979,8	2649,1	464,2	43,6	166	886,7	66,6	40.6
Ingresos de Comedores	M.P	132,6	168,4	164,6	140,7	137,1	135,7	104,1	156,5	81
Otros Ingresos e indemnizaciones	M.P	392,1	273,1	394,3	394	54,3	142,3	246	62,4	50.9
Promedio de trabajadores	Uno	1537	1505	1331	1332	1317	1213	1140	1120	797
<b>GASTOS</b>		<b>8248,7</b>	<b>6470,5</b>	<b>5872,3</b>	<b>5756,4</b>	<b>12303,4</b>	<b>15395,5</b>	<b>10314,8</b>	<b>14905,5</b>	<b>9893.7</b>
Mat. Primas y Materiales	M.P	2810,9	1214,1	1089,3	1308,5	7325,6	10766,4	5658,4	10047,9	5708.5
Combust. y Energía	M.P	198,1	259,4	168,6	144,5	212,8	220,5	202,8	195,3	209.5
Fondo de Salario	M.P	3475,3	3384,9	3165,8	3151,6	3567,6	3318,3	3424,3	3577	2986.4
Seg. Social	M.P	493,4	473,1	458,4	443,4	494,5	463,2	482,9	448,4	436.8
Otros gastos de F. de trabajo (25%)	M.P				118,7	266,3	261,9	240,9	285,7	202.1
Amortización	M.P	225,5	301,2	354,1	123,7	111,4	98,9	70,8	68,1	74.4
De ello : Reposición	M.P	65,8	75,9	152,9	101,8	97,4	88,3	68,3	663,3	74.4
Otros Gastos Monetarios	M.P	1045,5	837,8	636,1	466	325,2	266,3	234,7	283,1	276

Anexo 2.12: Indicadores de rentabilidad de la EABT Guane. (Continuación).

<b>INDICADORES</b>	<b>U.M</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
De ello: Servicios Productivos	M.P			374,2	309,8	270	203,1	133,9	199,2	210.4
<b>INDICADORES</b>										
Ganancia o Perd. del Periodo	M.P	-3321	-5771	-959	-1008	5,3	-5283,3	-4078,3	-3445,5	<b>-2307.3</b>
Valor Agregado	M.P			4390,9	5525,5	1756,9	-210,2	6941,8	1810,4	1941.8
Ingreso Monet x peso de valor Agrg	Pesos			0,72	0,57	2,03	-15,79	0,49	1,98	1.538
Costo x Peso de Prod. Bruta	Pesos	0,96	2,93	0,64	0,66	0,73	1,19	1,08	1,24	1.1607
Costo x peso de Prod. Merc.	Pesos	0,97	1,33	0,81	0,75	0,84	1,43	0,98	1,26	1.1647
Salario Medio	Pesos	205,55	204,46	198,21	197,17	225,74	227,97	250,31	266,15	312.26
Gasto de Sal.x Peso de Prod. Bruta	Pesos			0,53	0,43	0,57	0,27	0,35	5,00	0.3727
Gasto de Sal.x Peso de Prod. Merc.	Pesos			0,26	0,32	0,33	0,33	0,30	0,33	0.3842
Gasto Total x Peso de Prod Merc.	Pesos			0,48	0,59	1,12	1,53	0,90	1,39	1.2727
Gasto Total x Peso de Venta	Pesos			0,47	0,61	0,98	1,33	0,78	1,07	1.0262
Gasto Dirección x Peso de Venta	Pesos			0,01	0,02	1,94	2,25	1,91	1,87	2.8628
Costo x Peso de ingr. de Comedor	Pesos			0,98	0,99	1,00	0,98	0,97	0,87	1.0012
Gast Sal. x Peso Valor Agreg. Bruto	Pesos					2,03	-15,79	0,49	1,98	1.538
Productividad de Valor Agregado	Pesos					1334,02	-173,29	6089,30	1616,43	2436.4
Correl Sal. Medio Prod. Valor Agreg	%					-7,77	-12,38	4,01	1,42	

Anexo 2.13. Resultados de la ponderación hecha por el grupo de expertos a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Anexo 2.13. a. Resultados de la ponderación hecha por el grupo de expertos a las amenazas.

<b>No.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Promedio</b>	<b>No. Orden</b>
<b>1</b>	4	5	5	5	4	3	5	4,43	<b>2</b>
<b>2</b>	4	1	3	3	0	2	1	2,00	<b>14</b>
<b>3</b>	5	5	5	5	3	5	5	4,71	<b>1</b>
<b>4</b>	5	2	5	5	4	5	4	4,29	<b>3</b>
<b>5</b>	4	5	5	5	3	4	4	4,29	<b>4</b>
<b>6</b>	0	1	5	5	2	3	4	2,86	<b>12</b>
<b>7</b>	4	0	5	5	5	3	5	3,86	<b>8</b>
<b>8</b>	5	2	5	5	5	4	3	4,14	<b>6</b>
<b>9</b>	1	1	3	3	2	4	2	2,29	<b>13</b>
<b>10</b>	5	3	5	5	3	4	5	4,29	<b>5</b>
<b>11</b>	5	5	3	3	3	5	5	4,14	<b>7</b>
<b>12</b>	4	2	5	5	2	2	2	3,14	<b>10</b>
<b>13</b>	1	1	5	5	5	4	2	3,29	<b>9</b>
<b>14</b>	1	1	5	5	4	3	2	3,00	<b>11</b>

Anexo 2.13. b. Resultados de la ponderación hecha por el grupo de expertos a las fortalezas.

<b>No.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Promedio</b>	<b>No. Orden</b>
<b>1</b>	5	3	5	5	4	3	3	4,00	<b>6</b>
<b>2</b>	5	4	4	4	4	5	5	4,43	<b>4</b>
<b>3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5,00	<b>1</b>
<b>4</b>	4	4	4	4	4	4	4	4,00	<b>7</b>
<b>5</b>	5	5	5	5	5	5	4	4,86	<b>2</b>
<b>6</b>	4	3	5	4	4	4	4	4,00	<b>8</b>
<b>7</b>	4	5	5	5	5	4	5	4,71	<b>3</b>
<b>8</b>	4	4	5	5	4	4	5	4,43	<b>5</b>

Anexo 2.13. c. Resultados de la ponderación hecha por el grupo de expertos a las oportunidades.

<b>No.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Promedio</b>	<b>No. Orden</b>
<b>1</b>	5	2	5	5	4	5	3	4,14	<b>8</b>
<b>2</b>	4	1	5	5	5	5	3	4,00	<b>10</b>
<b>3</b>	4	4	5	5	5	4	5	4,57	<b>4</b>
<b>4</b>	5	5	5	5	5	4	5	4,86	<b>2</b>
<b>5</b>	5	5	5	5	5	5	5	5,00	<b>1</b>
<b>6</b>	4	3	5	5	5	4	5	4,43	<b>6</b>
<b>7</b>	4	2	5	5	4	4	5	4,14	<b>9</b>
<b>8</b>	1	3	5	5	5	4	5	4,00	<b>11</b>
<b>9</b>	5	5	5	5	5	5	4	4,86	<b>3</b>
<b>10</b>	5	2	5	5	3	4	2	3,71	<b>12</b>
<b>11</b>	0	1	5	5	3	3	2	2,71	<b>13</b>
<b>12</b>	5	3	5	5	5	4	4	4,43	<b>7</b>
<b>13</b>	4	5	5	5	5	4	4	4,57	<b>5</b>

Anexo 2.13. a. Resultados de la ponderación hecha por el grupo de expertos a las debilidades.

<b>No.</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>Promedio</b>	<b>No. Orden</b>
<b>1</b>	0	2	5	5	3	5	4	3,43	<b>11</b>
<b>2</b>	4	3	5	5	3	4	5	4,14	<b>5</b>
<b>3</b>	5	1	5	5	4	4	4	4,00	<b>6</b>
<b>4</b>	4	4	5	5	4	2	3	3,86	<b>8</b>
<b>5</b>	4	5	5	5	5	2	5	4,43	<b>3</b>
<b>6</b>	4	4	3	3	3	3	4	3,43	<b>12</b>
<b>7</b>	5	2	5	5	5	4	5	4,43	<b>4</b>
<b>8</b>	5	5	3	3	4	3	5	4,00	<b>7</b>
<b>9</b>	4	5	5	5	5	3	5	4,57	<b>2</b>
<b>10</b>	4	2	5	5	4	4	3	3,86	<b>9</b>
<b>11</b>	4	3	2	2	4	4	5	3,43	<b>13</b>
<b>12</b>	5	1	0	0	3	3	3	2,14	<b>14</b>
<b>13</b>	4	4	5	5	3	3	3	3,86	<b>10</b>
<b>14</b>	5	5	5	5	4	4	5	4,71	<b>1</b>

Anexo 2.14. Matriz de acciones estratégicas

		Debilidades					Fortalezas				
No		14	9	5	7	2	3	5	7	2	8
<b>Amenazas</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidir en la mejora de los suelos, así como en la aplicación de productos orgánicos de forma tal que se mejore la calidad del tabaco y contribuir al cumplimiento de las normas ISO 9000 (D9, A4, A5).</li> <li>• Elevar la preparación técnica del personal de la empresa de forma tal que puedan incidir en la mejora y conservación del suelo de los productores y en el nivel de satisfacción de estos con la atención recibida por la empresa (A4, A10, D7).</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la preparación técnica de los supervisores y técnicos, para que incidan en el mejoramiento de las condiciones del suelo de los productores, así como en el empleo de productos orgánicos, aprovechando la aceptación del trabajo de éstos (F2, A4, A5).</li> <li>• Fortalecer el canal de comunicación con los productores, a través de los supervisores, para informar y conocer las limitaciones de los principales insumos (F2, A10).</li> <li>• Reforzar el trabajo de los técnicos y supervisores en el control y tratamiento fitosanitario (F2, A3).</li> <li>• Fortalecer la atención a los productores con el fin de que se reduzca el éxodo de productores (F2, A1).</li> </ul>				
	<b>1</b>										
	<b>4</b>										
	<b>5</b>										
	<b>10</b>										
<b>Oportunidades</b>	<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyarse en el desarrollo del IIT en la implantación de las normas ISO 9000 (O3, D9).</li> <li>• Apoyarse en el desarrollo del IIT para la formación técnica de los recursos humanos de la empresa (D7, O3).</li> <li>• Priorizar la implantación del sistema de gestión de la calidad para obtener mejores precios de venta y por tanto mayor rentabilidad (D9, O5).</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el desarrollo del IIT en la formación técnica de los supervisores y técnicos para la generalización de las innovaciones en las CCS y CPA (F2, O3).</li> <li>• Aplicar las regulaciones del PE, así como el nuevo sistema de estimulación y la experiencia y destreza de las seleccionadoras, en alcanzar niveles de calidad que permitan acogerse a los mejores precios (O5, O4, F5, F8, F7).</li> </ul>				
	<b>4</b>										
	<b>9</b>										
	<b>3</b>										
	<b>13</b>										

## Anexos del Capítulo III

Anexo 3.1: Previsión de las ventas en el período 2008 – 2010.

Indicadores proyectados	Años			Crecim. prom. anual, (%)	Crecim. respecto a 2007, (%)
	2008	2009	2010		
Volumen de ventas de tab. en rama, (qq)					
Precio promedio de tab. en rama, (\$/qq)					
Valor de las ventas de tab. en rama, (MP)					
Ventas de producción y servicios, (MP)					
Ventas totales, (MP)					

Anexo 3.2: Previsión de la cuota de mercado en el período 2008 – 2010.

Indicadores proyectados	Años			Crecimiento promedio anual, (%)
	2008	2009	2010	
Valor de las ventas de tab. en rama nacionales, (MP)				
Valor de las ventas de tab. en rama de la empresa, (MP)				
Cuota de mercado de la empresa, (%)				

Anexo 3.3: Previsión de ventas de tabaco en rama de la empresa para el año 2008.

indicadores	meses											TOTAL	
	e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n		d
Vol. de ventas, (qq)													
Precio promedio, (\$)													
Valor de ventas, (MP)													

Anexo 3.4: Programa de acciones de marketing.

<b>No. Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha</b>

Anexo 3.5: Presupuesto del plan de marketing.

<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>

Anexo 3.6: Indicadores de la eficiencia económica de la empresa para el producto tabaco en rama en el 2008.

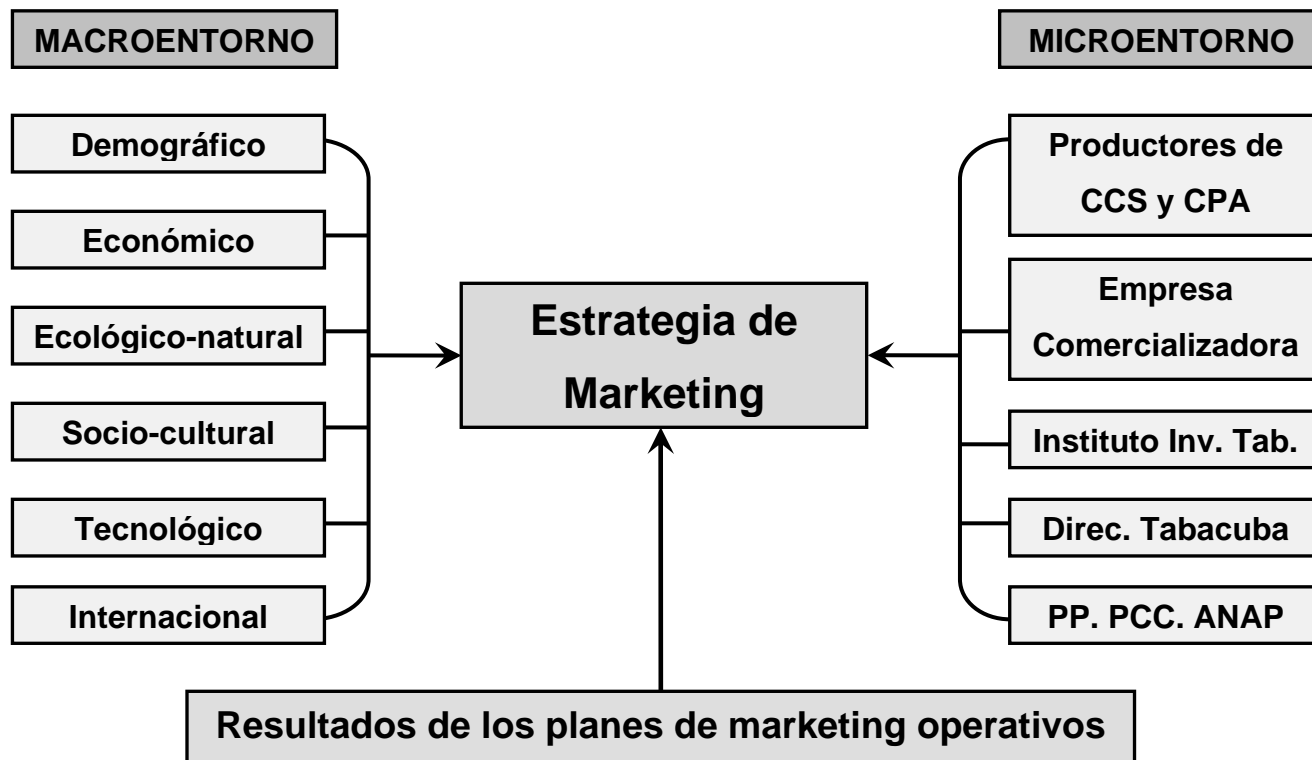
<b>Indicadores, (MP)</b>		
<b>1.</b>	<b>Ventas de tabaco en rama</b>	
<b>2.</b>	<b>Costo de ventas de tabaco en rama</b>	
<b>3.</b>	<b>Utilidad o pérdida en la actividad productiva</b>	
<b>4.</b>	Gastos de operaciones de comercio	
<b>5.</b>	Utilidad o pérdida en la actividad comercial	
<b>6.</b>	Gastos Financieros	
<b>7.</b>	Gastos comedores y cafeterías	
<b>8.</b>	Gastos autoconsumo	
<b>9.</b>	Otros gastos	
<b>10.</b>	Ingresos comedores y cafeterías	
<b>11.</b>	Ingresos autoconsumo	
<b>12.</b>	<b>Utilidad o pérdida del periodo</b>	
<b>13.</b>	Materias primas y materiales	
<b>14.</b>	Combustibles	
<b>15.</b>	Energía	
<b>16.</b>	Salarios (+9.09%)	
<b>17.</b>	Otros gastos de la fuerza de trabajo	
<b>18.</b>	Contribución a la seguridad social	
<b>19.</b>	Seguridad social a corto plazo	
<b>20.</b>	Depreciación y amortización	
<b>21.</b>	Servicios productivos de terceros	
<b>22.</b>	Otros gastos	
<b>23.</b>	<b>Gastos de marketing</b>	
<b>24.</b>	Gastos de salario personal de marketing	
<b>25.</b>	Gastos en actividades de marketing	
<b>26.</b>	<b>Total de Gastos</b>	
<b>27.</b>	Producción mercantil: Costo	
<b>28.</b>	Producción mercantil: Valor	
<b>29.</b>	Producción bruta total: Costo	



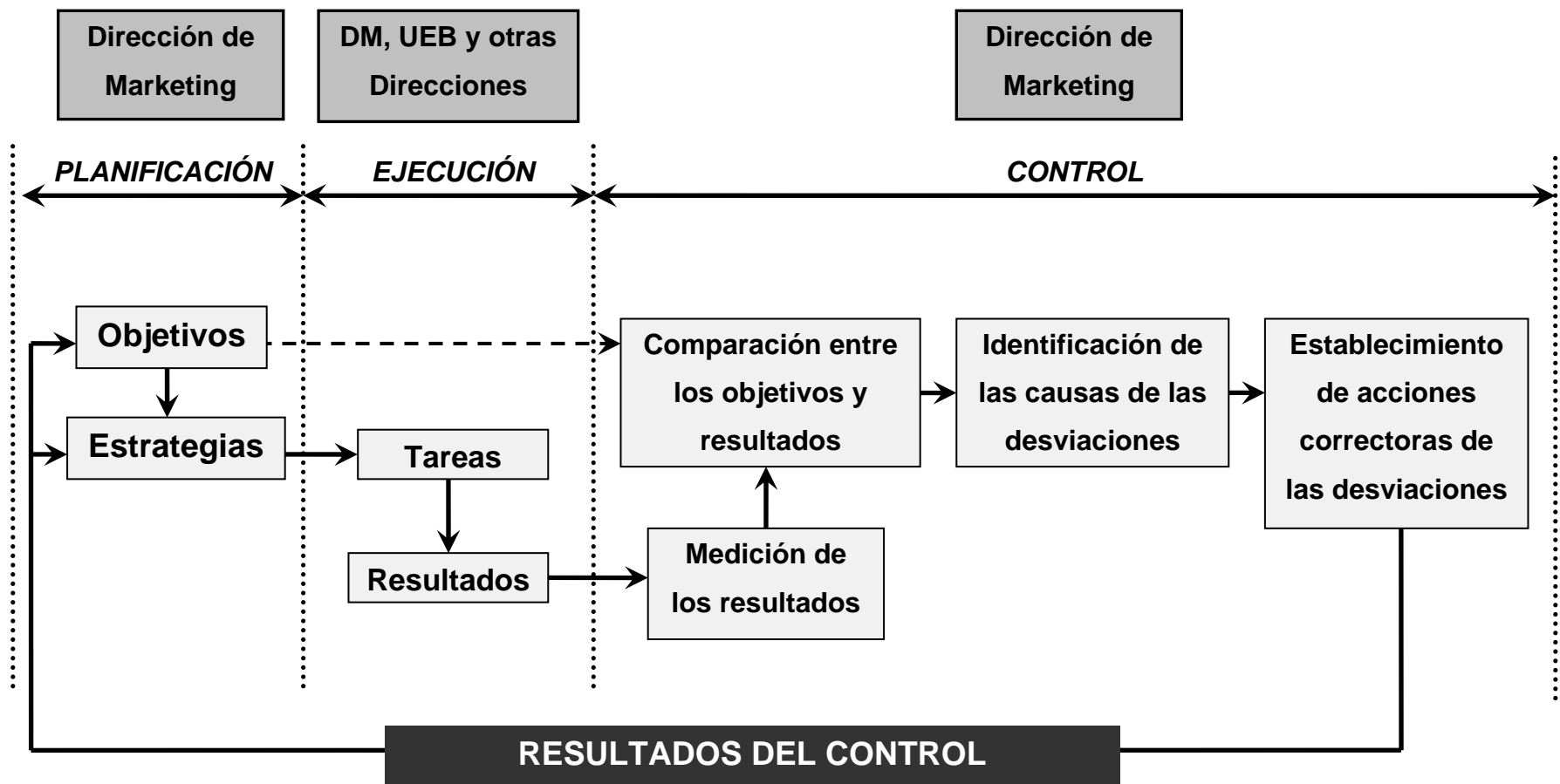
30.	Producción bruta total: Valor	
31.	Valor agregado bruto	
32.	Promedio de trabajadores	
33.	Variación de la existencia de producción terminada: Costo	
34.	Inventario inicial de la producción terminada: Costo	
35.	Inventario final de la producción terminada: Costo	
36.	Variación de la existencia de producción terminada: Venta	
37.	Inventario inicial de la producción terminada: Venta	
38.	Inventario final de la producción terminada: Venta	
39.	Variación de producción: Propias	
40.	Inventario inicial de producción: Propias	
41.	Inventario final de producción: Propias	
42.	Variación de la producción en proceso	
43.	Inventario inicial de la producción en proceso	
44.	Inventario final de la producción en proceso	
45.	Traspasos enviados	
46.	Traspasos recibidos	
47.	Producción de bienes y servicios	
48.	Ventas netas de producción y servicios	
49.	Ventas netas de producción y servicios + margen comercial	
50.	Productividad del valor agregado bruto	
51.	<b>Costo por peso de venta</b>	
52.	<b>Producción física (qq)</b>	
53.	<b>Precio unitario (\$/qq)</b>	

Anexo 3.7: Plan de contingencias.

No.	Posibles contingencias	Plan de medidas	Responsables
1.			
2.			
3.			



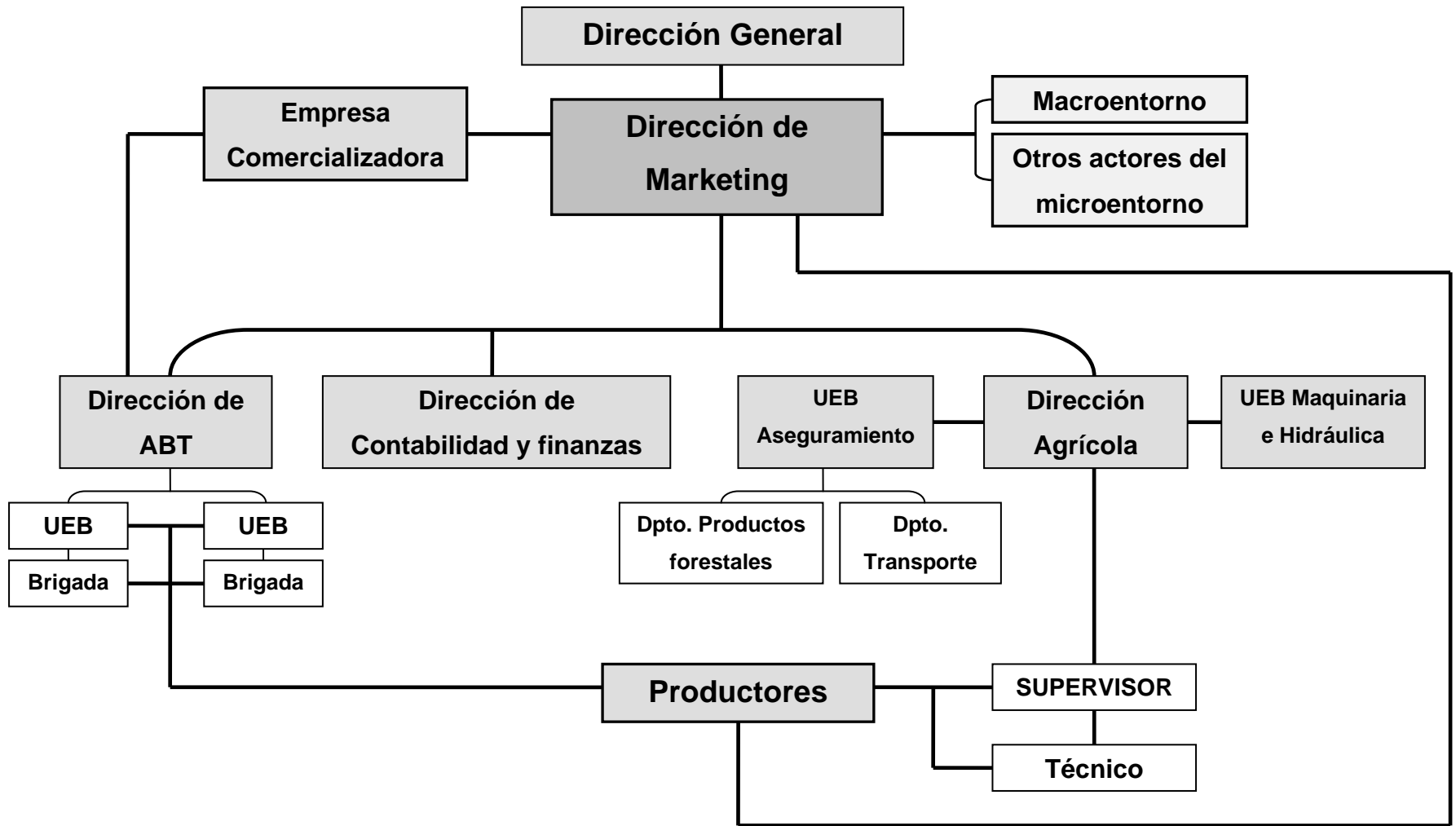
Anexo 3.8. Sistema control de la estrategia de marketing de la EABT Guane. Fuente: Elaborado por el autor.



Anexo 3.9: Sistema control del plan de marketing de la EABT Guane. Fuente: Elaborado por el autor, basado en Munuera y Rodríguez (1998).

Anexo 3.10: Control de las actividades del pan de marketing.

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterio de medición</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha</b>



Anexo 3.11: Sistema de información de marketing de la EABT Guane. Fuente: Elaborado por el autor.

### Anexo 3.12. Productos y servicios que la EABT Guane debe garantizar las CCS y CPA.

#### Servicios:

- Transporte de insumos en camión.
- Transporte de insumos en tractor y carreta.
- Reparación y mantenimiento de motores de riego.
- Alquiler de motores de riego.
- Bombeo de agua para el riego mediante motobombas.
- Mantenimiento y reparación de motobombas.
- Mantenimiento y reparación de tractores.
- Mantenimiento y reparación de implementos agrícolas.
- Labores de preparación de suelo con tractores ligeros y pesados.
- Instalación y alquiler de sistemas de riego.

#### Insumos:

- Abono.
- Productos químicos, pesticidas, insecticidas etc.
- Productos biológicos.
- Cujes y guano.
- Sogas y coyundas.
- Fibras, clavos, madera y demás materiales de construcción.
- Mangueras para el riego.
- Hilo de ensartar.
- Botas de gomas.
- Ropa de trabajo.
- Combustibles (petróleo o gasolina).
- Lubricantes (aceite y grasa).
- Mochilas de fumigar y piezas para su reparación.

Anexo 3.13. Cronograma de producción de tabaco.<sup>11</sup>

No.	Actividades	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1.	Contratación			■	■								
2.	Siembra de semilleros									■	■	■	
3.	Preparación de suelos								■	■	■	■	
4.	Arranque de posturas	■									■	■	■
5.	Plantación	■									■	■	■
6.	Recolección	■	■	■									■
7.	Curación natural	■	■	■	■	■							■
8.	Pilón en la casa de tabaco			■	■	■	■						
9.	Acopios (compras)				■	■	■						
10.	Selección del tabaco				■	■	■	■	■				
11.	Otras labores del beneficio	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■
12.	Embalaje (formación de tercios)	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■
13.	Almacenamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14.	Comercialización (ventas)	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■

<sup>11</sup> Este cronograma es aproximado, pudiendo variar en caso de retraso de alguna de las fases.

Anexo 3.14: Previsión de ventas de tabaco en rama de la EABT Guane para el año 2008.

<b>UEB</b>	<b>indicadores</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>V-7</b>	Volumen de ventas, (qq)	577,50	673,50	477,60	396,50	0,00	0,00	67,00	527,50	677,50	372,50	651,50	577,50	<b>4998,60</b>
	Precio promedio, (\$)	436,19	378,40	500,47	253,08	0,00	0,00	416,42	441,55	293,14	260,63	219,87	180,05	<b>330,06</b>
	Valor de las ventas, (MP)	251,90	254,85	239,02	100,35	0,00	0,00	27,90	232,92	198,60	97,08	143,25	103,98	<b>1649,85</b>
<b>V-7-2</b>	Volumen de ventas, (qq)	344,90	277,37	440,70	10,30	11,60	0,00	0,00	671,60	598,30	635,50	802,00	522,50	<b>4314,77</b>
	Precio promedio, (\$)	515,79	554,21	508,49	388,35	387,93	0,00	0,00	336,41	364,54	332,08	318,64	362,29	<b>385,68</b>
	Valor de las ventas, (MP)	177,90	153,72	224,09	4,00	4,50	0,00	0,00	225,93	218,10	211,03	255,55	189,29	<b>1664,13</b>
<b>V-7-3</b>	Volumen de ventas, (qq)	151,80	143,80	196,90	132,60	183,10	0,00	158,40	379,60	347,70	370,20	426,30	638,20	<b>3128,60</b>
	Precio promedio, (\$)	592,52	754,53	641,95	630,75	416,11	0,00	349,72	407,00	392,17	312,53	361,20	343,32	<b>421,82</b>
	Valor de las ventas, (MP)	89,94	108,50	126,40	83,64	76,19	0,00	55,40	154,50	136,36	115,70	153,98	219,11	<b>1319,71</b>
<b>V-7-6</b>	Volumen de ventas, (qq)	338,60	251,10	224,60	204,50	21,10	0,00	71,90	591,20	739,00	471,00	740,60	644,03	<b>4297,63</b>
	Precio promedio, (\$)	560,50	475,94	645,93	643,62	767,77	0,00	347,47	254,60	333,81	401,05	389,22	476,39	<b>420,78</b>
	Valor de las ventas, (MP)	189,78	119,51	145,08	131,62	16,20	0,00	24,98	150,52	246,68	188,90	288,26	306,81	<b>1808,34</b>
<b>V-7-16</b>	Volumen de ventas, (qq)	246,80	245,50	259,80	83,50	37,90	0,00	114,00	380,70	356,90	465,80	528,50	393,10	<b>3112,50</b>
	Precio promedio, (\$)	678,58	648,35	608,29	577,11	427,44	0,00	407,00	405,27	387,00	380,07	398,80	552,89	<b>479,68</b>
	Valor de las ventas, (MP)	167,47	159,17	158,03	48,19	16,20	0,00	46,40	154,29	138,12	177,04	210,77	217,34	<b>1493,01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Vol. de ventas, (qq)</b>	<b>1659,60</b>	<b>1591,27</b>	<b>1599,60</b>	<b>827,40</b>	<b>253,70</b>	<b>0,00</b>	<b>411,30</b>	<b>2550,60</b>	<b>2719,40</b>	<b>2315,00</b>	<b>3148,90</b>	<b>2775,33</b>	<b>19852,10</b>
	<b>Precio promedio, (\$)</b>	<b>528,44</b>	<b>500,08</b>	<b>558,03</b>	<b>444,52</b>	<b>445,76</b>	<b>0,00</b>	<b>376,07</b>	<b>359,98</b>	<b>344,88</b>	<b>341,14</b>	<b>334,02</b>	<b>373,48</b>	<b>399,71</b>
	<b>Valor de ventas, (MP)</b>	<b>877,00</b>	<b>795,76</b>	<b>892,63</b>	<b>367,79</b>	<b>113,09</b>	<b>0,00</b>	<b>154,68</b>	<b>918,16</b>	<b>937,86</b>	<b>789,75</b>	<b>1051,80</b>	<b>1036,53</b>	<b>7935,04</b>



Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing.

No. de Estrategia	Actividades	Responsables	Fecha												Presupuesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de producto</b>															
1	a) Comprobar diariamente si las clases seccionadas por las seleccionadoras cumplen con la calidad y especificaciones de los planteos oficiales establecidos para cada campaña.	Revisadores de las escogidas													
	a) Conciliar mensualmente con el Dpto. productos forestales las necesidades de yaguas atendiendo a la calidad de las mismas.	Directores de escogidas													
2	b) Inscribir en todos los tercios los datos que exige el cliente (unidad, empresa, clase, año de cosecha, peso, fecha, corte y No orden).	Enterciadores													
	c) Conformar los tercios de exportación con una masa de 120 lb yaguas de 1ra y 2da, y los de consumo nacional con 3ra y 4ta (con 110 lb para LP).	Enterciadores													
3	a) Los supervisores efectuarán 12 visitas a cada productor que atiende, durante las diferentes fases que abarcan todo el proceso para chequear el cumplimiento de los aspectos que aparecen en el manual del supervisor, anotando las incidencias en el libro del supervisor.	Supervisores													
	b) Efectuar un control diario del cumplimiento de las normas y requisitos técnicos del beneficio que impidan el deterioro de la calidad y que existan mermas por encima del 3%.	Técnico de calidad de la escogida													

Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing. (Continuación).

No. de Estrateg	Actividades	Responsables	Fecha												Presupuesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de producto, (continuación)</b>															
4	a) Ejecutar al menos un taller de capacitación a los productores en las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco que demanda el mercado.	Directores agrícola, de ABT y de marketing													443.60
	b) Ejecutar un curso de capacitación a los técnicos agrícolas y supervisores sobre las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco.	Directores agrícola, de ABT y de marketing													255.00
	c) Ejecutar un curso de capacitación a los obreros de las escogidas (enterciadores, mojadores, etc.) sobre las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco.	Directores agrícola, de ABT y de marketing													386.45
5	a) Designar al representante de la Dirección para la calidad y la persona que se encargará de la gestión documental del sistema.	Consejo de dirección de la empresa													
	b) Crear el grupo de la calidad (denominado grupo gestor) formado por especialistas de las diferentes áreas encargados de elaborar la documentación y asesorar en el cumplimiento de las diferentes tareas de la implantación del sistema.	Consejo de dirección de la empresa													
	c) Efectuar el diagnóstico previo a la implantación del sistema de gestión de la calidad.	Grupo gestor de la calidad													550.0

Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing. (Continuación).

No. de Estrategia	Actividades	Responsables	Fecha												Presupuesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de producto, (continuación)</b>															
5	d) Planificar el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad definiendo los objetivos, actividades y el cronograma de trabajo.	Grupo gestor de la calidad													320.00
	e) Selección de las personas con características para prepararse como auditores internos de la calidad.	Grupo gestor de la calidad													
<b>Estrategias de precio</b>															
1 y 2	a) Efectuar el control diario del cumplimiento de las normas y requisitos técnicos del beneficio que impidan el deterioro de la calidad y por tanto traigan afectaciones en los precios de venta.	Técnico de calidad de la escogida													
3	a) Participar en reuniones de los productores, antes del momento de la contratación, para informarles sobre las limitaciones de insumos previstas o informadas por la Comercializadora o la dirección del Grupo.	Director agrícola													132.00
4	a) Participar en reuniones de los productores, antes del momento de la contratación, para informarles los detalles y requisitos de la compra y el sistema de estimulación en divisas.	Directores agrícola, económico y de ABT													132.00
5	a) Identificar, mediante estudios previos a la contratación, los productores que pueden asumir la producción de tabaco al sol ensartado, y los que sus condiciones favorecen más al sol con palo.	Director agrícola													

Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing. (Continuación).

No. de Estrateg	Actividades	Responsables	Fecha												Presu- puesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de precio, (continuación)</b>															
5	b) Contratar la producción de tabaco al sol ensartado con los productores que tienen condiciones para ello.	Directores agrícola, económico y de ABT													
6	a) Informar a por medio de los diferentes canales al nivel provincial y nacional las limitaciones de insumos que atentan contra el cumplimiento del contrato de la empresa con los productores, incidiendo fundamentalmente en los recursos más sensibles para los productores.	Director general, agrícola y de maquinaria e hidráulica aseguramiento.													
	a) Ejecutar cursos de formación de compradores para los supervisores que no cumplen con el requisito de ser comprador.	Directores agrícola y de ABT													386.70
7	b) Ejecutar cursos de la capacitación para los supervisores que son compradores de tabaco, para elevar la preparación técnica de los mismos en esta función.	Directores agrícola y de ABT													255.00
	c) Adoptar las medidas necesarias para no afectar a los supervisores en otras tareas, durante la etapa de los acopios, que haga que éstos sean suplidos en la compra por otros compradores y por tanto no atiendan directamente a sus productores.	Directores general, agrícola y de ABT													

Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing. (Continuación).

No. de Estrateg	Actividades	Responsables	Fecha												Presupuesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de precio, (continuación)</b>															
8	a) Ejecutar cursos de la capacitación para los directores de las UEB (escogidas) que los prepare para fiscalizar el proceso de compra.	Director de ABT	■	■	■										255.00
	b) Controlar el proceso de compra, al menos una vez a la semana, mediante inspecciones sorpresivas a las escogidas.	Director de ABT				■	■	■							
9	a) No desviar recursos destinados al tabaco en otras producciones que reducen la capacidad productiva del cultivo y afectan las ventas del mismo.	Directores general, agrícola y de aseguramiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>Estrategias de distribución</b>															
1	a) Continuar vendiendo el tabaco en rama directamente a la Comercializadora.	Directores de ABT y económico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	a) Incluir en el plan de inversión la ampliación o construcción de los almacenes necesarios para el nivel de producción planificada.	Directores de ABT y económico	■												
3	a) Conciliar semanalmente las necesidades de transporte, definiendo las condiciones establecidas para el traslado del tabaco entre encogidas y almacenes de la empresa.	Director de ABT y Jefe de transporte	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Anexo 3.15: Programa de acciones y presupuesto del plan de marketing. (Continuación).

No. de Estrateg	Actividades	Responsables	Fecha												Presu- puesto
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	
<b>Estrategias de distribución, (continuación)</b>															
3	b) Conciliar semanalmente las necesidades de transporte, definiendo las condiciones establecidas para el traslado del tabaco comprado por la Comercializadora.	Director de ABT y Jefe de transporte													
<b>Estrategias de comunicación</b>															
1	a) Participar en las reuniones que efectúan los productores para informarles sobre las exigencias del mercado.	Directores Agrícola y de Marketing													132.00
	b) Participar en las reuniones que efectúan los productores para informarles sobre el suministro de insumos provenientes de la empresa Comercializadora y las explicaciones de posibles retrasos o incumplimientos.	Directores agrícola, de aseguramiento y supervisores													132.00
2	a) Efectuar encuentros trimestrales con los compradores de la empresa Comercializadora donde emitan sus criterios sobre los productos de la EABT Guane.	Directores de marketing, agrícola y de ABT													371.30
	b) Solicitar, trimestralmente, criterios a la dirección de la empresa Comercializadora sobre los productos de EABT Guane.	Directores de marketing y de ABT													

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing.

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Comprobar diariamente si las clases seccionadas por las seleccionadoras cumplen con la calidad y especificaciones de los planteos oficiales establecidos para cada campaña.	Comprobar diariamente el trabajo de los revisadores, si hay correspondencia con la clase que se seleccionó.	% de gavillas revisadas	100%: B < 100%: M	Jefe de producción o de brigada de las escogidas																		
Conciliar mensualmente con el Dpto. productos forestales las necesidades de yaguas atendiendo a la calidad de las mismas.	Comprobar la cantidad de reuniones de conciliación efectuadas en el mes.	Cantidad de reuniones	1 o más: B 0: M	Director de ABT																		
Inscribir en todos los tercios los datos que exige el cliente (unidad, empresa, clase, año de cosecha, peso, fecha, corte y No orden).	Revisar los datos de los tercios	% de tercios con todos los datos	100%: B <100%: M	Técnico de control de la calidad de la escogida																		
Conformar los tercios de exportación con una masa de 120 lb y yaguas de 1ra y 2da, y los de consumo nacional con 3ra y 4ta (con 110 lb para LP)	Control del peso de los tercios	Libras de diferencia	0.2<0: B 0.2<0.5: R >0.5: M	Técnico de control de la calidad de la escogida																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Los supervisores efectuarán 12 visitas a cada productor que atiende, durante las diferentes fases que abarcan todo el proceso para chequear el cumplimiento de los aspectos que aparecen en el manual del supervisor, anotando las incidencias en el libro del supervisor.	Comprobar la cantidad de visitas efectuadas a los productores y las incidencias anotadas en el libro.	% de productores visitados  % de visitas por productor según el plan	100%: B 95>100:R <95%: M	Jefe de zona de producción																		
Efectuar un control diario del cumplimiento de las normas y requisitos técnicos del beneficio que impidan el deterioro de la calidad y que existan mermas por encima del 3%.	Comprobar si los técnicos de control de la calidad de escogidas efectúan el control diario y anotan las incidencias en el libro destinado para ello.	Cantidad de días controlados por el técnico	Todos: B No todos: M	Especialista en gestión de la calidad																		
Ejecutar al menos un taller de capacitación a los productores en las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco que demanda el mercado.	Comprobar la ejecución del taller en cada cooperativa.	Cantidad de talleres por coop.  % asistencia a los talleres	1 o más: B  80>100:B 60>80:R <60%: M	Director general																		



Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Ejecutar un curso de capacitación a los técnicos agrícolas y supervisores sobre las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco.	Comprobar la ejecución del curso.	Ejecución o no del curso  % asistencia	Si: B No: M  90>100:B 80>90:R <80%: M	Director general																		
Ejecutar un curso de capacitación a los obreros de las escogidas (enterciadores, mojadores, etc.) sobre las normas y requisitos técnicos que garanticen los rendimientos y la calidad del tabaco.	Comprobar la ejecución del curso.	Ejecución o no del curso  % asistencia	Si: B No: M  90>100:B 80>90:R <80%: M	Director general																		
Designar al representante de la Dirección para la calidad y la persona que se encargará de la gestión documental del sistema.	Comprobar la designación del representante de la calidad.	Designación o no	Si: B No: M	Director general																		
Crear el grupo de la calidad (grupo gestor) formado por especialistas de las diferentes áreas encargados de elaborar la documentación y tributar en la implantación del sistema.	Comprobar la conformación o no del grupo gestor de la calidad y la representatividad del mismo.	Conformación o no  Si están representadas todas las áreas	Si: B No: M	Director general																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Efectuar el diagnóstico previo a la implantación del sistema.	Revisión de los informes mensuales con los resultados correspondientes a la fase del diagnóstico en el mes.	% de cumplimiento de las fases del diagnóstico	95>100: B <95%: M	Director general																		
Planificar el proceso implantación del sistema de gestión de la calidad definiendo los objetivos, actividades y el cronograma de trabajo.	Revisión mensual del plan comprobando la redacción de cada fase programada.	% de cumplimiento de las fases de planificación	95>100: B <95%: M	Director general																		
Selección de las personas con características para prepararse como auditores internos de la calidad.	Comprobar la selección las personas a preparar	Selección o no	Si: B No: M	Director general																		
Efectuar el control diario del cumplimiento de las normas y requisitos técnicos del beneficio que impidan el deterioro de la calidad y por tanto traigan afectaciones en los precios de venta.	Comprobar si los técnicos de control de la calidad de escogidas efectúan el control diario y anotan las incidencias en el libro destinado para ello.	Cantidad de días controlados por el técnico	Todos: B No todos: M	Especialista en gestión de la calidad																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Participar en reuniones de los productores, antes del momento de la contratación, para informarles sobre las limitaciones de insumos previstas o informadas por la Comercializadora o la dirección del Grupo.	Comprobar la cantidad de reuniones en que se participa	% de reuniones según plan	100 %: B 95>100:R <95%: M	Director de marketing																		
Participar en reuniones de los productores, antes del momento de la contratación, para informarles los detalles y requisitos de la compra y el sistema de estimulación en divisas.	Comprobar la cantidad de reuniones en que se participa	% de reuniones según plan	100 %: B 95>100:R <95%: M	Director de marketing																		
Identificar, mediante estudios previos a la contratación, los productores que pueden asumir la producción de tabaco al sol ensartado, y los que sus condiciones favorecen más al sol con palo.	Comprobar la cantidad de productores analizados según el plan de los dos meses	% de productores analizados	100 %: B 95>100:R <95%: M	Director general																		
Contratar la producción de tabaco al sol ensartado con los productores que tienen condiciones para ello.	Comprobar la cantidad de productores identificados con los contratados	% de la relación identificados/contratados	95>100: B 85<95: R <85: M	Director general																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Informar a por medio de los diferentes canales al nivel provincial y nacional las limitaciones de insumos que atentan contra el cumplimiento del contrato de la empresa con los productores, incidiendo fundamentalmente en los recursos más sensibles para los productores.	Verificar si productos con déficit se han informado al nivel superior o no	Cantidad de productos deficitarios que se informan	Todos: B No todos: M	Director general																		
Ejecutar cursos de formación de compradores para los supervisores que no cumplen con este requisito.	Comprobar la ejecución del curso.	Ejecución o no del curso  % asistencia	Si: B No: M  90>100:B 80>90:R <80%: M	Director de marketing																		
Ejecutar cursos de la capacitación para los supervisores que son compradores de tabaco, para elevar la preparación técnica de los mismos en esta función.	Comprobar la ejecución del curso.	Ejecución o no del curso  % asistencia	Si: B No: M  90>100:B 80>90:R <80%: M	Director de marketing																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Adoptar las medidas necesarias para no afectar a los supervisores en otras tareas, durante la etapa de los acopios, que hagan que éstos sean suplidos en la compra por otros compradores.	Revisar en los planes de trabajo la no existencia de afectaciones para los supervisores	Cantidad de afectaciones	Ninguna:B 1 o más:M	Director general																		
Ejecutar cursos de la capacitación para los directores de las UEB (escogidas) que los prepare para que fiscalicen el proceso de compra.	Comprobar la ejecución del curso.	Ejecución o no del curso  % asistencia	Si: B No: M  95>100:B 90>95:R <90%: M	Director general																		
Controlar el proceso de compra, al menos una vez a la semana, mediante inspecciones sorpresivas a las escogidas.	Verificar la cantidad de inspecciones en cada escogida por semana	Cantidad de inspecciones	1 o más:B Ninguna:M	Director general																		
No desviar recursos destinados al tabaco en otras producciones que reducen la capacidad productiva del cultivo y afectan las ventas del mismo.	Verificar cantidad de productos destinados para el tabaco desviados a otras labores.	% de productos que llegan a las cooperativas	100%:B <100%: M	Director general																		

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. *(Continuación).*

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																				
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d									
Continuar vendiendo el tabaco en rama directamente a la Comercializadora.	Verificar el canal de empleado en todas las ventas	Si es directo en todas las ventas o no	Toda: si No todas: no	Director de marketing																					
Incluir en el plan de inversión la ampliación o construcción de los almacenes necesarios para el nivel de producción planificada.	Verificar la inclusión en el plan de inversión	Si se incluyó o no	Si: B No: M	Director de marketing																					
Conciliar semanalmente las necesidades de transporte, definiendo las condiciones establecidas para el traslado del tabaco entre encogidas y almacenes de la empresa.	Revisar la cantidad de conciliaciones por meses	Cantidad de conciliaciones	4 o más: B Menos de 4: M	Director de aseguramiento																					
Conciliar semanalmente las necesidades de transporte, definiendo las condiciones establecidas para el traslado del tabaco comprado por la Comercializadora.	Revisar la cantidad de conciliaciones por meses	Cantidad de conciliaciones	4 o más: B Menos de 4: M	Director de aseguramiento																					
Participar en las reuniones que efectúan los productores para informarles sobre las exigencias del mercado.	Comprobar la cantidad de reuniones en que se participa	% de reuniones según plan	100 %: B 95>100:R <95%: M	Director general																					

Anexo 3.16: Control de las actividades del plan de marketing. (Continuación).

Actividades a controlar	Control a efectuar	Indicadores	Criterios de medición	Responsables	Fecha																	
					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d						
Participar en las reuniones que efectúan los productores para informarles sobre el suministro de insumos provenientes de la empresa Comercializadora y las explicaciones de posibles retrasos o incumplimientos.	Comprobar la cantidad de reuniones en que se participa	% de reuniones según plan	100 %: B 95>100:R <95%: M	Director de marketing																		
Efectuar encuentros trimestrales con los compradores de la empresa Comercializadora donde emitan sus criterios sobre los productos de la EABT Guane.	Comprobar la ejecución de los encuentros	Si se ejecuta o no	Si: B No: M	Director general																		
Solicitar, trimestralmente, criterios a la dirección de la empresa Comercializadora sobre los productos de EABT Guane.	Comprobar la ejecución de los encuentros	Si se ejecuta o no	Si: B No: M	Director general																		