



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN ADMINISTRACIÓN
de NEGOCIOS.

Título: Selección del surtido para la mejora de la Gestión Comercial Minorista en la
Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.

Autor: Lic. Raúl López Rodríguez

Tutor: Dr. C. Mercedes Marrero Marrero

Matanzas, 2019

Dedicatoria

Dedico este Trabajo a la Revolución, a las personas que quiero, a todos los que han sabido compartir los momentos buenos y difíciles de mi vida, especialmente a:

Mis padres, que me han guiado en la vida con sus deseos de verme realizado como profesional, por todo su amor, comprensión, compañía y apoyo en estos años; por poder contar con su seguridad, confianza y ayuda para lograr mis sueños.

A mi esposa e hijos, que son lo más grande y bello que tengo y el mejor regalo que me ha dado la vida.

A mis tutores, por su apoyo incondicional en todo momento

A todos, los que de una forma u otra me han acompañado.

Agradecimientos

Muy especialmente quiero agradecer a mis padres, por el amor, la enseñanza y la confianza que me han regalado, por poder tenerlos en mi vida siempre que los necesité, por amarme tanto.

A mis tutores, por sus consejos y su comprensión, por ser los guías intelectuales de este trabajo, de quienes estoy orgulloso de conocer y haber compartido todo este tiempo, pues sin su apoyo y dedicación nada hubiese sido posible.

A colectivo de trabajadores de la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas, por la ayuda que siempre me han brindado, por el apoyo incondicional que me han ofrecido en todo momento, por estar a mi lado siempre que los he necesitado.

A todos los que de una forma u otra han colaborado, ayudado y me entregaron su amistad y colaboración en cada instante de la realización de este trabajo.

Declaración de autoridad

Yo, Lic. Raúl López Rodríguez declaro ser el único autor de esta Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas Mención Negocio. Según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas y a todo aquel que lo necesite hacer uso de la misma, quedando prohibida su reproducción total o parcial.

Lic. Raúl López Rodríguez

P e n s a m i e n t o

«Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio»

Charles Darwin

RESUMEN

Debido al constante dinamismo y crecimiento del sector minorista en Cuba, las necesidades de los clientes están sujetas al constante cambio. Nuevas marcas, nuevos productos, nuevas soluciones y tendencias emergen para satisfacer las necesidades de todos los clientes, y el comerciante minorista debe estar preparado para ofrecer un surtido en el momento, al precio y lugar exacto. La UPVE Matanzas busca ser altamente competitivo con productos nacionales e importados, en sus diversas categorías. En la actualidad no incrementa su cuota de mercado ni la rentabilidad de la forma esperada. Ante la impostergable necesidad de paliar esta situación que afecta sus procesos fundamentales, se formuló el problema de investigación: ¿Cómo contribuiría la gestión eficiente del comercio minorista a partir de la selección del surtido en la cadena de Tiendas Caribe?, fijándose como objetivo general: Proponer un procedimiento para la selección del surtido que mejore la gestión comercial minorista en la Cadena de Tiendas Caribe, mediante la sistematización de los elementos teóricos relacionados con la gestión comercial minorista, posteriormente se caracteriza la situación actual de oferta y demanda en los puntos de venta y se diseñaron etapas y pasos para la selección del surtido, finalmente se aplica el procedimiento para la selección del surtido en los puntos de ventas de la Cadena de Tiendas Caribe. Se emplearon los métodos teóricos: análisis y síntesis, inducción y deducción, histórico y lógico, y el enfoque sistémico estructural funcional. De los empíricos, el análisis documental, la entrevista semiestructurada, el método de expertos y la encuesta.

Palabras clave: gestión, comercio, gestión de surtido, puntos de venta.

Comentario [u1]: Se emplearon todos? Si la respuesta es no debes declarar solo los que empleaste.

ABSTRACT

Due to the constant dynamism and growth of the retail sector in Cuba, the needs of customers are subject to constant change. New brands, new products, new solutions and trends emerge to meet the needs of all customers, and the retailer must be prepared to offer an assortment at the time, at the right price and place. The UPVE Matanzas seeks to be highly competitive with national and imported products, in its various categories. At present, it does not increase its market share or profitability in the expected way. Before the urgent need to alleviate this situation that affects its fundamental processes, the research problem was formulated: How to contribute to the efficient management of retail trade starting from the selection of the assortment in the store chain Caribe? Fixing as a general objective: To propose a procedure for the selection of the assortment that improves the retail commercial management in the Chain of Caribbean Stores, by means of the systematization of the theoretical elements related to the retail commercial management, then the current situation of supply and demand in the points of sale is characterized and stages and steps for the selection of the assortment will be designed, finally the procedure for the selection of the assortment in the sales points of the Chain of Caribbean shops. The theoretical methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction, historical and logical, and the functional structural systemic approach. From the empirical ones, the documentary analysis, the semi-structured interview, the expert method and the survey.

Keywords: trade management, assortment management, points of sale

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Sistematización teórica metodológica.	7
1.1. Gestión del Comercio Minorista.7	
1.1.1 La gestión de la oferta .9	
1.1.2 La atención al cliente.9	
1.2. El surtido y su estructura.10	
1.2.1 Las dimensiones del surtido.16	
1.2.2 Criterios para la gestión del surtido.18	
1.3. Visión cubana de la gestión del comercio minorista.211.3.1. Estructura actual de la red de comercio minorista de bienes en Cuba. 26	
1.4. Papel del punto de venta en la gestión comercial.26	
Conclusión Parcial. 29	
Capítulo 2. Caracterización de la UPVE Matanzas y procedimiento para la selección del surtido que mejore la Gestión Comercial minorista.30	
2.1. Caracterización de La Unidad Comercial Unión De Puntos De Ventas Kioscos de Matanzas. 29	
2.2. Antecedentes metodológicos del procedimiento.36	
2.3 Etapas y pasos del procedimiento.40	
2.3.1. Etapa 1. Diagnóstico de la gestión del surtido de la UPVE Matanzas.42	
2.3.2. Etapa 2. Análisis del estado actual de las ventas de los puntos de venta seleccionados. 43	
2.3.3 Etapa 3. Asignación del surtido óptimo. 44	
2.3.4 Etapa 4. Estándares de visualización de surtido. 46	
2.3.5 Etapa 5. Análisis y control de los resultados de las operaciones de ventas. 46	
Conclusión Parcial.48	
Capítulo III. Evaluación y Análisis de los Resultados.48	
3.1. Estructura y ejecución por sus etapas y pasos. 48	
3.1.1. Etapa 1. Diagnóstico de la gestión del surtido de la UPVE Matanzas.	
3.1.2 Etapa 2. Análisis del estado actual de las ventas de los puntos de venta seleccionados. 53	

3.1.3 Etapa 3. Asignación del surtido óptimo.	56
3.1.4 Etapa 4. Estándares de visualización de surtido.	66
3.1.5 Etapa 5. Análisis y control de los resultados de las operaciones de ventas.	68
Conclusiones parciales.	70
Conclusiones.	72
Recomendaciones.	74
Bibliografía.	75
Anexos.	79

Introducción

Desde los comienzos del nuevo milenio, una ingente cantidad de cambios de todo tipo -sociológicos, demográficos, tecnológicos- están modificando los hábitos de compra de los consumidores y en consecuencia, obligando a renovar estrategias para dar respuesta a un cliente más informado, exigente, escéptico y volátil.

El comercio ya no es un simple punto de distribución minorista formado por cuatro paredes, con un mostrador y un conjunto de productos colocados sin un sentido estratégico en las estanterías. Es un mundo de sensaciones donde vender más siendo más rentable, está directamente relacionado con la aplicación y el desarrollo de estrategias de marketing y merchandising, y que sin lugar a dudas conformarán los factores estratégicos clave para alcanzar el éxito.

En la actualidad el comercio minorista se enfrenta a uno de los mayores retos de su larga historia, motivado por factores de carácter económico, tecnológico y social. La aparición de nuevas tecnologías han impulsado nuevas formas comerciales a través del comercio online y otras fórmulas interactivas de comunicación desarrolladas mediante técnicas de inbound marketing, dando lugar a un nuevo paradigma, sin olvidar que el consumidor impone cada vez más, nuevas y complejas formas para poder llegar a venderle, más allá de satisfacer sus necesidades y deseos, tratando de emocionarle mediante experiencias agradables en el punto de venta que susciten a los cinco sentidos para lograr sensaciones memorables.

El tiempo o la falta de este es otra de las características fundamentales de los consumidores del siglo XXI. Las personas disponen de poco tiempo libre y no parece que las compras sean sus actividades favoritas. Los paneles de consumo aplicados por diversas empresas consultoras a nivel internacional muestran que se están reduciendo el número de visitas que se hacen a las tiendas, así como que el tiempo que se pasa en los establecimientos también está disminuyendo. En este sentido, la capacidad de la distribución comercial para conseguir que las compras se conviertan en una actividad amena, cómoda y sencilla para la gran mayoría de los consumidores y ocupe un lugar importante en su tiempo libre es aún una de sus asignaturas pendiente.

Los cambios señalados en la forma de relacionarse del consumidor con sus marcas y canales preferidos se deben principalmente a que el consumidor es cada vez más exigente y menos fiel a las marcas, por lo tanto, más indescifrable para las investigaciones y segmentaciones tradicionales (Motizuki, 2012).

A partir de la década de los 90 del siglo pasado, el cliente que se mueve por proximidad y facilidad de acceso está perdiendo fuerza a favor del cliente que se mueve por la atracción del formato. Este es el gran reto del comercio al por menor: aprovechar la ventaja de la cercanía y crear un nuevo formato que responda a las exigencias del nuevo consumidor.

En un entorno en el que la tipología de formatos comerciales se ha multiplicado, la competencia se ha endurecido y los clientes disponen de múltiples alternativas para realizar sus compras, sin olvidar el impacto de las tecnologías, por lo que se están realizando un importante esfuerzo por conquistar al consumidor. Se están buscando nuevas ideas para vincular y fidelizar a los clientes, pues en la situación actual del sector las fórmulas basadas en el marketing tradicional -centrado en el surtido, precio, promoción y ubicación- están perdiendo su eficacia (De Juan, 2015).

La información se ha posicionado como la base para la toma de decisión a la hora de desarrollar, personalizar y explotar las relaciones comerciales con el cliente. Su valor se ha incrementado ayudado por la tecnología que permite ahora depurarlo, enriquecerlo e interpretarlo con herramientas expertas necesarias que lo convierten en un activo estratégico de la empresa. Ya no hay duda de que las bases de datos se han transformado en un factor estratégico de primer orden al constituirse en el fundamento de los sistemas de información.

El cambio en el consumidor no es exclusivo del mundo desarrollado, sino que en general, su influencia se hace notable en el mercado del llamado Tercer Mundo. En este sentido Cuba, no es una excepción en esta tendencia y desde hace más de dos décadas el comercio cubano inicia irreversibles cambios en su gestión empresarial. Una de las características primordiales de la aparición de los actuales servicios comerciales en Cuba en este siglo XXI, ha sido la de adaptarse a diferentes modos y estilos de vida donde las exigencias sociales se han modificado notablemente debido a la expansión de cadenas y empresas que ofertan disímiles servicios comerciales, dejando atrás la década del 80 e inicios del 90, cuando esos productos eran normados y por lo tanto no existía una demanda de mercado.

Según José Luis Rodríguez en el caso cubano no se puede dejar de considerar el impacto del entorno internacional y sus tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del sector que es necesario tener en cuenta para el perfeccionamiento del comercio minorista en el país, a fin de elevar su capacidad para desempeñarse con altos estándares e influir en el crecimiento del nivel y calidad de vida para la población cubana y para que el mismo pueda jugar su papel

como sector de apoyo para el turismo, contribuyendo así a la captación de divisas de esa fuente (Rodríguez, 2016).

Sin embargo, como bien plantea Barreiro, existe el criterio en instituciones académicas y empresariales cubanas, de que la reanimación del comercio minorista en Cuba, responde solo a la necesidad de recaudar divisas y sanear la economía interna, especialmente el que se desarrolla en divisas, sin hacer referencia en ningún caso al papel del comercio en la intermediación entre la producción y el consumo, para la satisfacción de las necesidades de la población y la elevación del nivel de vida de esta (Barreiro, 2012).

Tal enfoque desconoce que la fuente de solución de los problemas de la economía nacional, está en la esfera de la producción y no en la de la circulación y daña la imagen del comercio y su verdadero papel, como señaló Marx, de conectar el consumo con la producción (Marx, 1965).

En la actualidad coexisten en Cuba diferentes formas de gestionar el comercio minorista de bienes, entre las que están el llamado mercado normado o racionado y el no normado o liberado. Dentro de este último entre las formas más significativas se encuentra el denominado mercado artesanal e industrial, el mercado agropecuario, tanto estatal como cooperativo y privado, así como la red comercial en divisas.

Como apunta Barreiro, esto conduce a una incipiente competencia tanto entre cadenas y tiendas en divisa, así como entre estas y las de moneda nacional que genera una situación de rivalidad interna en este sector, que no estuvo presente en el escenario cubano hasta la década del 90 del pasado siglo, y para la cual no están preparadas las condiciones objetivas ni subjetivas de las empresas cubanas, a lo que se suma el reto de insertarse en los cambios promovidos a partir de los congresos del partido con la aplicación de los lineamientos de la política económica y social y la actualización del modelo económico cubano.

De tal modo, las corporaciones como CIMEX y la Cadena Tiendas Caribe han transformado el espacio físico y social de las ciudades cubanas, generando un gran flujo comercial, que de forma general reproduce viejos esquemas de un comercio más orientado a la venta que a la demanda.

La Cadena de Tiendas Caribe goza de gran prestigio nacional e internacional como comercializadora para diversos sectores de la economía cubana, siendo una de las más diversificadas en este sentido. Su presencia en el mercado comercial cubano es notoria, siendo precursora de estrategias renovadoras que posibilitan incrementar la

calidad de sus servicios para el ciudadano y entidades cubanas. Sin embargo como parte del complejo escenario económico cubano, sus decisiones no son siempre las más apropiadas, por lo que se hace necesario estudiar y buscar soluciones a retos que imponen el mercado internacional y la política económica del país.

En la última década, la situación económica del país ha generado un alto nivel de competitividad y el desarrollo en diversos sectores, entre el más resaltante a la vista de los consumidores finales es el sector del comercio minorista (García, 2011). Hoy en día los consumidores tienen un abanico de opciones para decidir como el lugar de la compra, el producto, los precios y entre otras variables que influyen directamente a la decisión de compra.

Debido al constante dinamismo y crecimiento del sector, las necesidades de los clientes están sujetas al constante cambio. Nuevas marcas, nuevos productos, nuevas soluciones y tendencias emergen para satisfacer las necesidades de todos los clientes, y el comerciante minorista debe estar preparado para ofrecer un surtido en el momento, al precio y lugar exacto.

La UPVE Matanzas busca ser altamente competitivo con productos nacionales e importados, en sus diversas categorías. En la actualidad no incrementa su cuota de mercado ni la rentabilidad, por tener una amplia gama de productos, sin evaluación previa a nivel de tienda, marca y necesidad del cliente.

Se ha detectado que se presenta un surtido que no está debidamente definido ni clasificado. Se tienen productos de temporadas pasadas, productos en mal estado, productos no exhibidos por falta de espacio, además de contar con un sistema automático de gestión de inventarios que no refleja todas las variables externas y provoca que el surtido de los puntos de venta no responda a la demanda real de nuestros clientes. A partir de la situación expuesta se plantea el siguiente problema:

¿Cómo contribuir a la gestión eficiente del comercio minorista a partir de la selección del surtido en la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas?

Hipótesis

Si se cuenta con un procedimiento para la selección del surtido se mejorará la gestión comercial minorista en la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.

Objetivo General

Proponer un procedimiento para la selección del surtido que mejore la gestión comercial minorista en la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.

Objetivos específicos.

1. . Sistematizar los elementos teóricos metodológicos.

2. . Caracterizar la situación actual de oferta y demanda en los puntos de venta externos de la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.
3. . Diseñar las etapas y pasos para la selección del surtido en los puntos de venta de la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.
4. . Aplicar el procedimiento para la selección del surtido en los puntos de venta de la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.

Variables de la investigación

Surtido

Gestión comercial minorista

Rentabilidad

En la investigación se emplea como método general del conocimiento el dialéctico materialista, que sirvió de fundamento al sistema de métodos empleados para solucionar el problema científico definido, métodos estadísticos cuantitativos y cualitativos, análisis bibliográfico, de igual modo se aplicarán encuestas a segmentos seleccionados de consumidores, así como se realizarán entrevistas a actores implicados en la gestión comercial que laboran en la Cadena Tiendas Caribe y en otras entidades vinculadas al sector estudiado.

Se consideran los siguientes valores de la investigación

Valor teórico. La sistematización de conceptos y categorías relacionadas con la gestión comercial minorista lo cual puede facilitar a futuras investigaciones sobre este tema.

Valor metodológico. El diseño de un procedimiento que permitirá la selección del surtido en la Cadena de Tiendas Caribe.

Valor práctico. El procedimiento que se propone, dotará a los implicados de un instrumento que proporcione datos fiables para la correcta toma de decisiones.

Para la realización del presente estudio se propone la siguiente estructura:

En el primer capítulo se expondrá los contenidos relacionados con la gestión comercial minorista y en especial del papel del surtido en este sentido.

En el segundo capítulo se caracteriza la situación actual de oferta y demanda en los puntos de venta externos y se diseña el procedimiento de la investigación, presentándose, etapas y pasos de que consta para la selección del surtido en los puntos de venta de la Cadena de Tiendas Caribe y una descripción del uso de los métodos y técnicas de investigación.

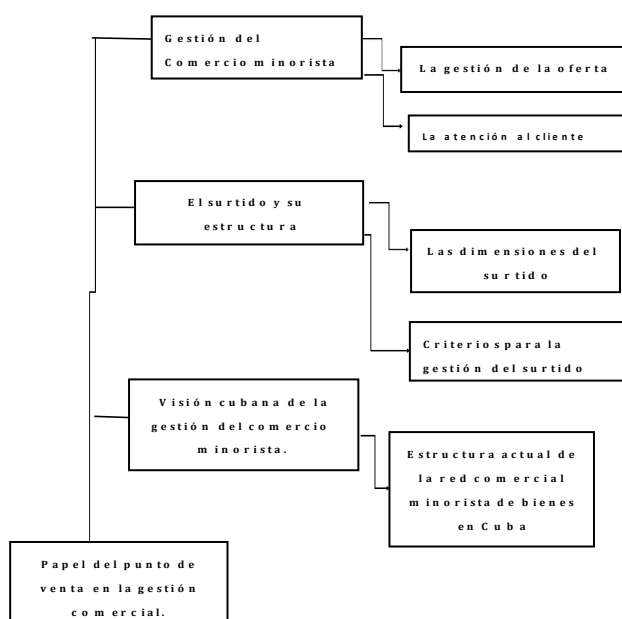
Comentario [u2]: En el resumen se declaran otros métodos
revisar

En el tercer capítulo se expondrá los principales resultados de la investigación realizada, definiéndose el surtido que permita la mejora de la gestión comercial de la UPVE Matanzas pertenecientes a la Cadena Tiendas Caribe.

Capítulo 1. Sistematización teórica metodológica.

Se parte del marco teórico referencial sobre Comercio Minorista, y Surtido, donde se desarrollan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con la temática mediante consulta bibliográfica en Internet, libros de texto de diferentes autores reconocidos del tema.

Diagrama 1.1. Hilo conductor del Capítulo 1.



Fuente: Elaboración propia

1. Gestión del Comercio Minorista.

La aparición del comercio se remonta a los albores de la humanidad, cuando predominaba el intercambio en especie, y el propio desarrollo de la producción hizo que surgieran las ferias para facilitar la concurrencia de los productores para la realización del intercambio. Poco después, con la especialización, aparecen los

"profesionales" del intercambio, lo que va configurando una función comercial y en ella aparece el comercio al detalle que asegura la salida ágil y bien organizada de una producción masiva, demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente.

El comercio y la distribución pueden ser definidos como la actividad económica que consiste principalmente en el traspaso de mercancías, bien directamente o bien a través de intermediarios, asociado a un intercambio de servicios. (nomenclatura del comercio, **OSCE**).

El comercio se identifica con el acto de compra y venta, mientras que la noción de distribución se asocia más a los aspectos logísticos de movimientos de mercancías desde el estadio final del proceso productivo hasta el consumidor final (Jorber, 2012).

El sector de la distribución es sin lugar a dudas, complicado y competitivo (Alonso, 2006). Si hacemos un rápido diagnóstico de este sector, se llega a la conclusión clara de que la competitividad está creciendo día a día, y que existe un cambio continuo de los hábitos de consumo, con lo que los sistemas tradicionales de gestionar los negocios detallistas están obsoletos, al no poder hacer frente a los nuevos retos que se exigen, sobre todo, mucha flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo (García, 2012).

A mediados del siglo XIX, "Le Bon Marché" en París marca un nuevo rumbo en la forma de llevar el comercio mixto de la pequeña población a la gran población y con amplio surtido, surgiendo así las bases de lo que hoy se denomina comercio minorista (Casares, 2016).

La actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes a partir de la consideración de un surtido. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos, reparaciones, servicios de entrega, etc., hay otros casos como los Bancos, empresas de servicios personales, etc., donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios. Algunas definiciones del comercio minorista por (Firma, 2013) plantean:

- El comercio minorista se compone de todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales.
- El comercio minorista es la actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final.

•El comercio minorista es cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancía o servicios al consumidor final.

La oferta minorista es la respuesta a una demanda de los consumidores mediante el desarrollo de una diversidad de funciones empresariales y económicas que añaden valor. Como señala Betancourt (2014), la función económica de cualquier organización minorista consiste en proporcionar a los consumidores un conjunto de servicios de distribución junto con un surtido explícito comprados al detalle.

El comercio minorista, mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adición de utilidad de forma que complementan el valor del producto accesible al comprador.

Según Casares y Rebollo (2016), a veces se ha caracterizado este fenómeno como el paso de un mercado de oferentes a otro de demandantes. Como fácilmente se deduce y conocen muy bien los intervinientes en los mercados, no se trata de eso, sino del paso de mercados dominados por los distribuidores. La razón de ello es la dimensión económica de los productores y distribuidores enfrentados en los mercados.

1.1.1 La gestión de la oferta.

La gestión de las relaciones con los proveedores, suministradores o acreedores, es un término que describe métodos y procesos que realiza una empresa o una institución que compra, y es parte de la llamada gestión de oferta. La gestión de la oferta es considerada como un proceso sistemático de negocio incluyendo más funciones que con las que tradicionalmente se compra.

La gestión de la oferta se refiere principalmente a la supervisión y gestión de materiales y servicios de insumos, gestión de los proveedores que proporcionan los insumos y el apoyo del proceso de adquisición de esos insumos. El desempeño de la gestión de la oferta y servicios profesionales de la gestión de la oferta se mide en términos de cantidad de dinero ahorrado para la organización. Sin embargo, "la gestión de riesgo es uno de los otros aspectos críticos de la gestión de la oferta, especialmente el riesgo de no disponibilidad en el tiempo requerido de la calidad de bienes y servicios críticos para una organización de la supervivencia y el crecimiento" (Gerard, 2012).

1.1.2 La atención al cliente.

La existencia de las empresas depende de la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia él,

porque "quien impulsa todas las actividades de la empresa es el cliente. De nada sirve que el producto o servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, sino existen compradores" (Gerardo, 2012)

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación de hoy no es la misma que la de años atrás que se trataba de producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender. En los últimos años la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos, para lograr conquistar o al menos atraer a los clientes.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. El personal que interviene en este proceso es de vital importancia dado que, según su comportamiento, este logrará que el cliente quede más satisfecho o menos inconforme. Para esto es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos.

"Un punto clave para lograr este estado en el cliente es la comunicación ya que comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, dado que cuando se comunica con alguien no solo se emite un mensaje, también se recibe una respuesta y nuevamente se comunica ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos" (Olsztyn, 2017).

1.2. El surtido y su estructura.

El término surtido lleva implícito la noción de selección de, entre todos los productos existentes en el mercado, aquellos que van a ser presentados en un punto de venta para satisfacer las necesidades de la clientela (Nahum, 2007) y así desarrollar una oferta coherente de sus variables comerciales, donde la puesta en escena de los productos en el punto de venta logre realzar el valor de los mismos, comunicar la personalidad de la tienda así como proporcionar un valor añadido a la visita de compra (Paiva, 2012).

El surtido como eslabón importante dentro del punto de venta, no es más que el conjunto de referencias o artículos que se comercializa. De su valor, rotación y composición viene dada la rentabilidad de la tienda (Palomares, 2005).

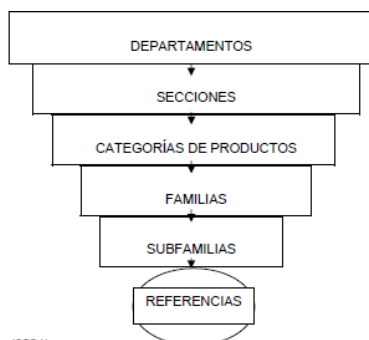
La elección del surtido es un acto fundamental y un arma competitiva. Cualquier modificación del surtido es una decisión importante dentro de la política comercial del establecimiento (Salen, 1994). Con un surtido eficiente las necesidades del consumidor se satisfacen mejor y todo el sistema de suministro trabaja con mayor rapidez, mejor y más eficientemente (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 1999).

La estructura del surtido se muestra en la figura 1.1 la misma permite una adecuada clasificación, identificación y localización de las referencias en el punto de venta.

Estructurar el surtido consiste en ordenar la totalidad de las referencias existentes en el comercio, dividiéndolas en una serie de grupos o niveles que permitan su identificación y clasificación, así como su localización dentro del punto de venta (Palomares, 2005).

La clasificación implica necesariamente la formación de un árbol o pirámide de diferentes niveles, cuyo número estará en función de las referencias del punto de venta (Díez y Landa, 2010). Esto varía en dependencia del tipo de establecimiento, de sus dimensiones y del público objetivo que se pretenda satisfacer (Palomares, 2005).

Figura 1.1. La Estructura del Surtido.



Fuente: Palomares (2001)

Desde la perspectiva de Díez y Landa (2010) el proceso de constitución del surtido comienza desde que se decide la estructura del negocio. Por tanto, a la pirámide referida habría que anteponer un nivel uno de decisiones o grupos.

El estudio de mercado, la primera de las fases de Mouton (1997), cobra singular importancia en la toma de decisiones, lo que guarda estrecha relación con la necesidad de un primer nivel como expresaran Díez y Landa (2010). Todo debe partir de un exhaustivo conocimiento de la clientela a la que se desea atender (Zorrilla, 2002).

La segunda fase es la disposición del establecimiento. La misma contribuye de forma decisiva a configurar la imagen y los resultados conseguidos por los puntos de ventas (Díez, 2002) y abarca desde la segunda hasta la sexta fase. Esto conlleva decidir los departamentos y secciones, familias y subfamilias que tendrá el surtido.

El diseño del establecimiento es una tarea compleja que supone la planificación, implementación, evaluación y control de un conjunto de actividades que, con una orientación al mercado, se deciden teniendo a la clientela que se desea satisfacer como eje de las mismas, sin perder de vista el contexto competitivo.

De manera secuencial, para la concepción del espacio de venta es importante distribuir en principio los metros lineales disponibles desde el punto de vista aritmético y luego concebir el establecimiento. La primera se logra conociendo indicadores como el rendimiento por metros cuadrados de superficie y el beneficio bruto anual sin impuestos, lo que facilita la mejor distribución de la superficie de ventas (Palomares, 2013).

En relación a la concepción del establecimiento, una gran superficie tiene la obligación de optimizar la circulación de la clientela, llevando a los consumidores a que visiten el mayor número de estanterías posibles y facilitando las compras de los mismos, ofreciéndoles una impresión de rapidez y facilidad, especialmente en el ámbito de la alimentación (Palomares, 2013).

El estudio de la circulación descansa sobre tres ejes: el itinerario seguido por el cliente, la velocidad de circulación y el tiempo de permanencia en el punto de venta.

De forma similar, la situación de las cajas y puertas de entrada condiciona el flujo de circulación dentro del punto de venta (Díez, 2003).

Otro de los elementos que influyen en el recorrido de la clientela en un punto de venta es la distribución y colocación del mobiliario (góndolas, estanterías, etc.). En este sentido, es importante el estudio del COS (Coeficiente de Ocupación del Suelo) (Díez, 2003).

El COS indica la disponibilidad de lineal, situación y ubicación de las secciones y la circulación dentro del establecimiento y se obtiene a través de la siguiente expresión (Palomares, 2013).

$$COS = \frac{\text{Número de metros lineales del suelo}}{\text{Superficie de venta en m}^2} \times 100$$

Generalmente, cuando el valor del COS es bajo el cliente se encuentra cómodo debido a la amplitud de los espacios. Sin embargo, el punto de venta dispone de menos metros de lineal para la exposición y venta de sus artículos. La oferta de productos al consumidor es reducida. Por el contrario, cuando el COS es alto las condiciones son contrarias a las expuestas anteriormente (Díez, 2003).

Las tendencias del comercio moderno se orientan hacia un COS bajo que podría oscilar entre el 25 y 40%. No obstante, es muy difícil generalizar ya que el valor del COS va a depender del tipo de comercio, de cómo se realiza la compra y de la sección que se trate. El COS idóneo puede tener valores diferentes. No cabe duda, también, que secciones diferentes dentro de un mismo establecimiento deberán tener COS distintos (Díez, 2003).

El siguiente paso consiste en la repartición del espacio de venta entre las diferentes divisiones o secciones que va tener el mismo. Esta decisión está relacionada con el lugar donde se van a ubicar cada una de las secciones, es decir, deben guardar un orden lógico y racional entre sí, de forma que se facilite la orientación y la compra de los clientes en el establecimiento (Díez, 2003).

El tercer nivel ocupan las categorías de productos. Se define una categoría como un grupo de productos diferenciables y estructurales que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o sustitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica (Palomares, 2013). Por lo tanto, una categoría agrupa varias familias en función de la necesidad genérica que satisfacen los productos que la forman (Palomares, 2005).

En los últimos años, esta nueva forma de constitución del surtido que se denomina gestión por categorías está ampliamente difundida. El problema fundamental de la gestión de categorías radica precisamente en cómo fijar las mismas (Díez y Landa, 2000).

Se trata cómo la "estructura interna" que los consumidores tienen en la memoria para las diferentes categorías de productos puede influenciar en cómo los consumidores perciben la variedad de surtidos en una tienda.

Los autores referidos anteriormente establecen una Teoría de Categorización que sugiere que un conocimiento de la categoría previa de una persona se materializa cuando ésta realiza evaluaciones. Los consumidores evalúan nuevos estímulos (el surtido mostrado en una categoría) en términos de su conocimiento de la categoría en cuestión. Si existe paridad o igualdad entre la forma que los consumidores categorizan los artículos en sus cabezas y la forma que los minoristas organizan los artículos en sus tiendas (estructura externa), los consumidores pueden procesar o visualizar más fácilmente los artículos. Pero si esta paridad o igualdad no existe, los consumidores tienen que procesar un poco más sus expectativas de categoría para formar así las evaluaciones (Palomares, 2013).

Los consumidores pueden tener muchas bases para sus estructuras internas, o esquemas de la categoría de producto (Palomares, 2013). En la tabla 1.1 se exponen dos esquemas de categorías de productos para los consumidores.

Tabla 1.1. Esquemas de las categorías de productos

Tipo de Categorización	Descripción
Centrada en categorías taxonómicas de productos	Sugiere que los consumidores organizan los productos en categorías definidas de manera natural
Categorías basadas en objetivos de compra	Tienen una mayor retentiva en los consumidores con una frecuencia de uso acrecentada. La estructura interna puede ser creada induciendo directamente a los consumidores con objetivos de compra específicos.

Fuente: Palomares (2013)

Para los consumidores que están familiarizados con una categoría de producto, el procesamiento del surtido del producto es realizado con la guía de sus esquemas internos. Esto es lo fundamental, que el esquema interno de los consumidores sea congruente con la estructura externa de la distribución de una tienda para elevar las percepciones de variedad. Los participantes estarán expuestos a otros atributos de producto arreglados en un formato para facilitar la codificación.

En este ámbito, los comerciales de campo de los fabricantes deben intentar colaborar con el distribuidor en la gestión de las tiendas. La colaboración consiste en facilitar al fabricante información sobre el punto de venta y su clientela, y en evaluar las propuestas que le realicen los comerciales del fabricante para desestimarlas, corregirlas o adoptarlas.

Por el lado del minorista, los gestores de espacio se configuran como el único desarrollo específico para la gestión por categorías; a través de procesos que permitan cubrir las otras variables de gestión definidas: surtido, precio y promociones además de espacio (García, 2011).

En la fase número cinco, García (2011) no habla directamente de categorías, sino que introduce el concepto de familias de productos. Esta fase consiste en calcular la parte del metro lineal en el suelo o de número de elementos de mobiliario que hay que atribuir a cada una de las familias que componen el sector de actividades tratado.

En la fase número seis se lleva a cabo la disposición de las familias de productos en los lineales lo que conlleva al cálculo del grado de atracción de las familias de productos y la noción de universo.

El grado de atracción es un indicador que se puede calcular para cada familia de productos en cualquier sector de distribución. Se obtiene dividiendo el número de actos de compra de una familia de productos entre el número total de ventas del establecimiento.

Por otro lado, la noción de universo se refiere a la agrupación, en una zona homogénea, de diferentes productos, familias de productos o secciones que tienen una complementariedad evidente (García, 2011), contribuyendo de forma positiva a la imagen del establecimiento (Diez, 2003).

La presentación de la mercancía es en reserva un problema importante de la dirección (Lobato, 2005). Los minoristas usan varios métodos para presentar su mercancía, el primero y más común, es poner todos los artículos de una categoría del producto en la misma sección para facilitar la opción del consumidor. El segundo, de presentación similar, consiste en colocar los artículos de categorías relacionadas en posiciones adyacentes. Por último, yuxtaponen los artículos complementarios para que los compradores los vean como un conjunto (Palomares, 2013).

Los resultados de la investigación de López-Joy (2014), arrojan que el efecto de coordinación no puede limitarse únicamente a situaciones en las que los dos productos se yuxtaponen. Después de ver dos productos desplegados separadamente, los consumidores retienen información visual sobre los productos en su memoria a corto plazo. Por consiguiente, usando su memoria, los consumidores pueden evaluar la unidad de dos productos complementarios en conjunto, aunque los productos se pongan separados. Sin embargo, el efecto de la

coordinación en la respuesta estética, fundamentalmente, es más fuerte cuando se reúnen dos productos que cuando ellos están separados.

Se puede concluir que la compra cotidiana atrae al consumidor a través de algunos puntos fuertes como son el tamaño del establecimiento, la mezcla comercial con variedad de secciones y múltiples referencias, y la localización.

La composición del surtido de una tienda no puede ser permanente, este varía con el tiempo, evoluciona con el mercado, con la demanda de los consumidores y con la competencia (Salen, 1994), sus dimensiones constituyen un elemento estratégico para la diferenciación del punto de venta.

Es fundamental que el punto de venta cuente con un amplio surtido de productos que se adapten a las necesidades de los consumidores y en suficiente cantidad. Esto se debe combinar con los intereses de los productores, de los distribuidores y de los vendedores finales.

El éxito en las ventas se garantizará cumpliendo los siguientes requisitos:

- 1) Que el consumidor pueda encontrar el producto adecuado
- 2) Que el producto de halle en el "lugar correcto", que será un lugar fácilmente visualizable, localizable y accesible
- 3) Saber adaptarse a los hábitos del consumidor para proporcionarle el producto en el momento adecuado
- 4) Encontrar la forma de que el precio sea justo
- 5) Poner a la venta suficiente remesa para que el consumidor encuentre el producto en la cantidad que necesita. (Otamendi, 2018).

1.2.1. Las dimensiones del surtido.

Las dimensiones del surtido definen el posicionamiento estratégico de la tienda en el mercado según Kotler y Armstrong (2013). Para determinarlas se deben considerar aspectos como: el tamaño de la tienda, la rentabilidad de la tienda, el modo de presentación de los productos, la naturaleza de los productos y el comportamiento de la clientela (Salen, 1994).

Las dimensiones que se recogen en la tabla 1.2 son el resultado de combinar las propuestas de diversos autores con el fin de hacerla lo más completa posible.

Tabla 1.2. Dimensiones del surtido

Dimensiones del Surtido	Autores que la atribuyen al surtido
Amplitud	Salen (1994); Díez y Landa (2000); Palomares (2001)

Anchura	Kotler (1996); Palomares (2001)
Longitud	Kotler (1996); Díez y Landa (2000)
Profundidad	Salen (1994); Kotler (1996); Díez y Landa (2000); Palomares (2001)
Coherencia	Salen (1994); Kotler (1996); Palomares (2005)

Fuente: Elaborado por los autores.

La amplitud del surtido describe los números de categorías de productos que cubren las necesidades (Salen, 1994). Por su parte, para Palomares (2001) está determinada por el número de secciones con que cuenta un determinado establecimiento comercial. Sin embargo, Díez y Landa (2000) la definen por el número de líneas de las que dispone el surtido. Cada autor precisa esta dimensión de acuerdo a la estructura que concibe del surtido, en correspondencia con los niveles que le otorgan.

La anchura según Kotler (2013), es el conjunto de productos de las distintas líneas y en correspondencia para Palomares (2005), viene dada por el número de categorías de productos, familias, y subfamilias que contiene una sección.

La longitud del surtido es el número total de referencias comercializadas, es decir, la suma de todas las referencias de que dispone cada línea. Se refiere al total de productos que aparecen en su mix (Kotler, 1996; Díez y Landa, 2000).

La profundidad del surtido mide el número de referencias que posee una determinada familia que compone la totalidad de la oferta comercial. Está relacionada directamente con el número de subfamilias que existen dentro de una familia (Salen, 1994; Díez y Landa, 2000; Palomares, 2001). Desde la perspectiva de Kotler (1996), la profundidad guarda relación con cuántas variantes se ofrecen de cada producto en la línea.

Por último, la coherencia del surtido es el equilibrio que se consigue entre productos, según los criterios de rotación, margen, superficie y línea disponible, motivación de la clientela, necesidades permanentes y estacionales (Salen, 1996). Esta cuarta dimensión no implica solamente la homogeneidad y complementariedad de las secciones, y con ello su especialización, sino que las categorías, familias y subfamilias que forman el surtido tengan profundidades similares, o sea, perfectamente equilibradas (Palomares, 2001).

Para Kotler (1996), la consistencia se refiere a la medida en la que varias líneas de productos se encuentran relacionadas. Si bien Díez y Landa (2000) no mencionan esta dimensión de manera explícita, si hacen referencia a ella cuando definen la

amplitud. En este sentido, exponen que una línea comprende el conjunto de productos que gozando de una cierta homogeneidad que puede ser medida por sus características, su utilización, el servicio que prestan, entre otras.

En síntesis, los autores citados coinciden en que el surtido puede medirse con base en tres dimensiones básicas: amplitud, profundidad y coherencia. De ellas, la amplitud y la profundidad son las más significativas y de su combinación se logrará el posicionamiento estratégico del establecimiento: muy amplio y profundo; poco amplio y muy profundo; muy amplio y poco profundo y poco amplio y poco profundo. Los distribuidores comprometidos en ofrecer un servicio completo trabajan con surtidos más profundos que presentan mayor variedad, incorporando artículos con una baja rotación y sacrificando la eficiencia por satisfacer las necesidades del consumidor.

1.2.2. Criterios para la gestión del surtido.

El surtido de todo establecimiento debe cumplir ante todo dos objetivos fundamentales: satisfacer lo mejor posible la demanda de la clientela clave (cualitativo) y ofrecer la mejor rentabilidad posible al detallista (cuantitativo) (Salen, 1994; Mouton, 1997; Díez y Landa, 2000 y Palomares, 2001). Estos dos criterios deben estar equilibrados y en perfecta armonía para que el comercio alcance los objetivos deseados. El perfecto equilibrio entre rentabilidad y satisfacción es una labor que requiere de personas técnicamente preparadas (Palomares, 2005).

El merchandiser es la persona que pone en práctica la parte operativa de la estrategia de merchandising que las empresas desarrollan. Tradicionalmente a esta figura se le han atribuido tareas como: reponer en los lineales, minimizar las roturas de stock, la limpieza del lineal, la colocación del producto en el lineal, la marcación del producto con su precio o en su defecto del balizaje, las promociones, entre otras (Otamendi, 2018).

El objetivo cualitativo marca las primeras directrices en busca de un perfecto conocimiento de su mercado para poder ofrecer un surtido ideal, es decir, el surtido que el consumidor espera. Para ello, deberá conjugar diferentes criterios de naturaleza subjetiva como son: la percepción, la notoriedad y la esencialidad.

El segundo objetivo ofrece la mejor rentabilidad posible para el comerciante. Los conceptos básicos que nos permiten gestionar el surtido a través de unos criterios cuantitativos de fácil medición y objetividad son: el margen (el beneficio), la rentabilidad, la rotación y las ventas (Salen, 1994; Mouton, 1997; Díez y Landa, 2000

y Palomares, 2001). Para esto el profesional de la distribución se esfuerza en un buen merchandising de gestión.

Entre las técnicas que se utilizan en la optimización de la gestión del surtido se encuentran las siguientes (Olsztyń, 2017):

- Curva ABC de las ventas
- Curva ABC de los márgenes: análisis de las referencias más rentables (regla 20/80)
- Planeogramas de lineales
- Space Management
- DPP (Direct Profit Product)

Los criterios cualitativos, son aquellos de difícil valoración y tiene cierto nivel de subjetividad:

- a. La imagen, señala que determinados productos o marcas son básicos en el surtido, colocarlos o no colocarlos en el lineal puede influenciara la compra.
- b. Notoriedad, se refiere al conocimiento y publicidad de la marca o producto.

A través de los años se han desarrollado modelos que tratan de explicar la manera de optimizar el uso de los espacios, el inventario y la rentabilidad.

Hansen y Heinsbroek (1979), estudiaban la optimización de los espacios en las estanterías utilizando el teorema de Lagrange, y si revisamos la Tabla 1.3 y 1.4 comprenderemos la evolución de modelos matemáticos a través de los años hasta la fecha. Asimismo, tenemos los modelos de categorías integradas que comienzan a desarrollarme en 1994 por el investigador Borin, en el cuál no solo desarrolla la gestión de los espacios, sino que aumenta una variable que es la demanda.

Comentado [u3]: Revisar con las Tablas abajo y falta el comentario de la Tabla 1.3

Tabla 1.3. Listado de Modelos de Gestión de Espacios

Autor(s)	El modelo	Principales características y método utilizado
Hansen y Heinsbroek (1979)	La asignación de espacio de estante	Es una extensión de los modelos anteriores. Modelos la demanda utilizando el espacio en estantería elasticidad, las ventas pasadas y la asignación de espacio de estante. Se desarrolla cerca de una solución óptima, utilizando la técnica de Lagrange.
Corstjens y Doyle (1981)	La asignación de espacio de estante	Se extiende Hansen y Heinsbroek (1979) modelo incorporando la elasticidad cruzada de la demanda en la formulación. Desarrolla

		el método Branch and Bound.
Corstjens y Doyle (1983)	Espacio dinámico Modelo de asignación.	Extiende su modelo anterior a un modelo dinámico que incorpora el ciclo de vida del producto y la preferencia del consumidor.
Zufryden (1986)	Programación dinámica Formulación del modelo de asignación de espacio en las estanterías.	Se extiende el modelo por Corstjens y Doyle (1981) incorporando la elasticidad espacial y no espacial de factores tales como el precio, la publicidad y la promoción.
BulteZNaert (1988)	S.H.A.R.P. (Estantería Asignación para Los minoristas de ganancias) modelo.	Amplia la labor de Corstjens y Doyle (1981, 1983) y su aplicación estima las elasticidades de espacio utilizando un modelo de atracción simétrico.
BulteZ et al. (1989)	S.H.A.R.P. II modelo.	Esto es una extensión del modelo SHARP que se integra con una variante asimétrica atractiva al modelo para la elasticidad cruzada.
Encuaderna doryZarour (2001)	La asignación de espacio de estante	Este modelo incorpora la rentabilidad directa del producto (DPP) Consideraciones generales dentro del modelo por Corstjens y Doyle (1981).

Fuente: Ramaseshan, Achutan y Collinson (2008)

Tabla 1.4. Listado de Modelos de Categorías Integradas

Autor(s)	El modelo	Principales características y método utilizado
Borineta J. (1994).	Categoría La gestión.	Este modelo integra optimización limitado la asignación de espacio de estante y su influencia

		en la demanda. Ellos desarrollaron un método heurístico basado en recocido simulado para maximizar el retorno de la categoría en el inventario.
Urban (1998)	La gestión de categorías integradas.	Este modelo mejora el modelo de Borin et al. (1994) separando las consecuencias de la trastienda y muestran los inventarios y por seguir la pista de las consideraciones competitivas y productos complementarios. Me proporcionaron un algoritmo de reducción de degradado y un algoritmo genético para encontrar cerca de soluciones óptimas y maximizar la utilidad neta media.
Hwang et al. (2005)	La gestión de categorías integradas.	El modelo distingue los niveles de visualización del producto en el estante. Un Búsqueda de gradiente heurístico y un algoritmo genético fueron propuestos para resolver el modelo, mientras que la maximización de la utilidad neta media.

Fuente: Ramaseshan, Achutan y Collinson (2008)

Al revisar la literatura, nos encontramos con una variedad de modelos matemáticos, todos ellos rígidos y con variables constantes que al momento de desarrollar no contemplaban la realidad del día a día de la gestión del surtido en un sector que está en constante cambio.

Modelo de optimización de la gestión de surtido en una tienda de venta al por menor (OPTAS).

El modelo OPTAS desarrollado en este último año, trata de ordenar paso a paso las variables cuantitativas y cualitativas para una correcta selección de surtido. Decorte conceptual, conciso y constante modificación o adición, siendo una herramienta que se adecua a nuestra propuesta de solución.

1.3 Visión cubana de la gestión del comercio minorista.

El comercio minorista juega un importante papel en la prevención y corrección de las desproporciones que pueden surgir en la esfera de la circulación, en la que no solo influye desde el punto de vista económico, sino que trasciende al plano político.

ideológico y social (Barreiro, 2002). Ese papel es reconocido por la Resolución económica del V Congreso del PCC cuando señala: "... los mercados minoristas irán adquiriendo un papel cada vez más relevante y será más determinante la elección personal en la satisfacción del consumo, acotada por las posibilidades individuales que responderán en lo fundamental, al aporte de trabajo en cantidad y calidad a la sociedad"

Autores como Barreiro (2002) y Hernández (2001) señalan las funciones que se identifican en el comercio minorista cubano:

- Asegura el nexo entre la producción y el consumo, con lo que contribuye a la formación de proporciones planificadas entre las distintas partes del producto interno bruto expresado en valor y en su forma natural, con lo que permite comprobar si son acertadas en volumen y estructura las proporciones de producción y la demanda solvente establecidas en el plan de la economía nacional de manera de revelar las desproporciones y adoptar medidas para eliminarlas.
- Contribuye a la calidad del consumo, fomentando nuevas demandas y elevando la cultura de consumo de la población.
- Crea condiciones para el crecimiento de la producción en el sentido de la estructura y mejoramiento de la calidad de las mercancías que se demandan por parte de la población.
- Es un importante instrumento de consolidación del sistema monetario y de crédito, ya que asegura la reposición en efectivo del valor de las mercancías producidas y llevadas al mercado.

El empleo de un enfoque estratégico integral en el sector comercial minorista cubano, no solo debe considerar el nivel empresarial, representado por las empresas y cadenas o grupos de tiendas que se desenvuelven en la esfera del comercio minorista de bienes, sino también el nivel de Administración Central del Estado, en el cual el Ministerio de Comercio Interiores es el organismo rector para la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en cuanto al comercio interior, mayorista y minorista de alimentos y de otros bienes y de los servicios de consumo personal y comercial. En el año 1999, este ministerio recibió el encargo estatal de incorporar a su rectoría metodológica también al comercio minorista que se desarrolla en divisas a través de las cadenas que comercializan en esta moneda, y que existe desde 1993 con la despenalización de la tenencia de divisas (Barreiro, 2002).

En el año 1999 se creó el Grupo de Control de Mercado Interno en Divisas en el MINCIN, a fin de ejercer su función rectora sobre este grupo de entidades que no habían sido objeto de atención hasta el momento. Desde entonces se han desarrollado diversas acciones para lograr el desarrollo estable de la gestión comercial minorista en el país.

Desde la década del 90 del pasado siglo hasta los primeros del presente siglo, se ha venido trabajando en buscar nuevas vías que respondan a la política económica del país en cada momento, incluyendo el desarrollo del turismo como sector prioritario a gestionar. El desarrollo del turismo ha propiciado también cambios en la actividad comercial minorista, lo cual se evidencia la Resolución No. 116 del Ministro del Comercio Interior, de fecha 2 de julio de 2008 donde se aprueba la "Nomenclatura con destino al Turismo", que relaciona de manera genérica los productos a comercializar en divisas por entidades con red de tiendas dedicadas al turismo, ubicadas en las terminales aéreas y de cruceros, en las instalaciones hoteleras, polos turísticos, zonas de interés turístico, vías de carácter nacional y aquellas que constituyen ejes o corredores turísticos" (MINCIN, 2008).

La gestión del comercio minorista en Cuba debe asegurar:

Mejorar la calidad de vida de la población al elevar las posibilidades de satisfacción de sus exigencias, mediante ofertas y tecnologías de venta mejor ajustadas a sus necesidades y deseos.

Educar a la población en una cultura de consumo, alejada del consumismo irracional que promueve el capitalismo, pero que asegure la contrapartida necesaria a la distribución con arreglo a la cantidad y calidad del trabajo y sus necesarias desigualdades con posibilidades de elección que aseguren la equidad y justicia social.

Prestigiar la moneda nacional, de manera que continúe su ascenso en relación con el dólar y constituya un medio de cambio para las demandas de la población en la calidad y cantidades necesarias.

Para que el comercio minorista pueda cumplir exitosamente sus funciones en el caso cubano, es necesario que esté basado en el aprovechamiento de las categorías y leyes de las relaciones monetarias mercantiles en aras del objetivo supremo del socialismo, ya que el socialismo es la economía en función del hombre y no el hombre a expensas del mercado.

Por ello, el comercio minorista socialista de bienes contribuye decisivamente al continuo mejoramiento del nivel de vida material y espiritual de la sociedad.

requiere que este comercio se desarrolle sobre la base integrada y en sistema de los siguientes principios:

- **Orientación al cliente.** Esta debe ser el concepto básico sobre el que descansen el comercio minorista de bienes, para el cumplimiento de su papel en la economía y sociedad, lo cual exige el empleo de un enfoque de marketing que posibilite estudiar el comportamiento del mercado y tomar decisiones lógicas en un mercado tan complejo como el cubano.
- **Posibilidad de elección.** El comercio socialista tiene que asegurar la satisfacción más plena de las necesidades de la sociedad permitiendo y desarrollando la capacidad de elección de los consumidores, de manera que su demanda solvente, resultante de la ley de distribución con arreglo al trabajo, encuentre materialización, al poder invertir los recursos monetarios recibidos como resultado de un aporte determinado, en aquello que constituya un verdadero estímulo por ese aporte a la sociedad.
- **Carácter racional.** Este aspecto debe ser visto en su doble carácter: racionalidad de la oferta y del consumo. Es decir lograr la pertinencia de la nomenclatura y surtido que se comercializa y de los precios que circulan, lo que se refleja en el aprovechamiento de los espacios y recursos materiales y humanos involucrados en los puntos de venta.
- **Ética.** Lograr la adecuada selección y entrenamiento del personal de ventas y administrativo en este sector, así como la oferta de productos con la calidad requerida.
- **Cultura de consumo.** Lograr la oferta de productos acordes a los aspectos idiosincrásicos y psicográficos del cubano.
- **Cambio e innovación.** Considerar las nuevas tendencias en el comercio minorista, así como en los cambios en la política comercial y legal en el país, como ocurrió con la implantación de la doble moneda.
- **Carácter planificado.** La ventaja de ser una economía centralizada debe favorecer las decisiones de abastecimiento y de comercialización de productos y servicios por todo el país.

Si se revisa con detenimiento las regulaciones del MINCIN y en general de las instrucciones que emanan desde el gobierno central cubano, se hace evidente la necesidad de emplear tecnologías empresariales que faciliten la gestión del comercio minorista en nuestro país, como es el caso del empleo del marketing. En

los lineamientos de política para el comercio aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la asamblea nacional del poder popular en julio de 2016 se planea continuar la reestructuración del comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía, incrementar y estabilizar la oferta de bienes y servicios a la población y su calidad, incluyendo la oferta de equipos eficientes energéticamente y la prestación de los servicios de postventa, que satisfagan la demanda de los distintos segmentos del mercado, en lo fundamental, a partir de la distribución del ingreso con arreglo al trabajo. Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y de inventarios, para minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas en la economía. Trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país.

1.3.1 Estructura actual de la red de comercio minorista de bienes en Cuba.

En la actualidad, y como resultado de las medidas tendentes al ajuste de la economía cubana, la red de comercio minorista de bienes en Cuba está creciendo y se estructura de la siguiente forma:

a) El comercio estatal desempeña el papel rector y dominante en el comercio cubano. Este a su vez está compuesto por tres grandes grupos de instituciones:

1. Las empresas de comercio minorista normado, que aseguran la venta de la canasta básica a precios especiales y por igual a todos los ciudadanos.
2. Las empresas de comercio minorista, que se encargan de la comercialización de productos liberados, en moneda nacional, tanto industriales, como agropecuarios, a precios superiores a los normados.
3. Actividades de comercio minorista de organismos estatales y entidades, resultado de autoconsumo, estímulos, mercados para sectores específicos y otros
4. Las empresas de comercio minorista que venden sus mercancías en CUC y CUP.

b) El comercio no estatal:

1. El comercio en el llamado Mercado Agropecuario, que comprende aquellos productos agropecuarios que comercializan las cooperativas y los campesinos privados como resultado del excedente de producción que poseen después de cumplir sus obligaciones con el Estado. En este comercio, los precios se establecen en el mercado por la acción de la oferta y la demanda.
2. El comercio privado, en el cual un sector de la población, cuenta propistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos. En

lo fundamental este comercio está agrupado en los llamados Mercados Artesanales, Industriales y de Servicios (MAIS), aunque también existe venta ambulante y en áreas especiales.

c) El comercio sumergido, ilegal pero que existe, y cuya fuente de recursos proviene de las deficiencias en el control interno que permiten la sustracción de productos de los almacenes de instituciones estatales, mixtas y cooperativas.

Es de destacar que el comercio minorista de bienes en Cuba se produce en dos monedas:

- En moneda nacional (CUP), que abarca toda la venta estatal normada y liberada, así como en el mercado no estatal.

- En CUC y CUP que se presenta en la red de tiendas de recaudación de divisas (estatales) y el mercado sumergido. En la actualidad se está produciendo una aceptación indistinta de ambas monedas en el sector no estatal.

La red actual es compleja, no tanto por su tamaño, como por la diversidad de Organismos de la Administración Central del Estado e instituciones a que se subordinan las diferentes cadenas y grupos, lo que hace que exista una amplia diversidad de realidades y una heterogeneidad tal en los establecimientos comerciales minoristas, que hacen compleja la labor de regulación y control del Ministerio de Comercio Interior (M INCIN) y obligan a buscar formas originales para ello, que aseguren la regulación dentro de la diversidad.

1.4. Papel del punto de venta en la gestión comercial.

Los puntos de ventas son áreas dedicadas a vender y mostrar al cliente mercancías; son puentes entre la producción y el consumo. Estas áreas deben reunir condiciones adecuadas de ambientación y mobiliario para el producto y el cliente. Los puntos de ventas tienen un papel primordial en la economía: propiciar que se efectúe el consumo del bien material producido, con el nivel de servicio requerido.

Los puntos de ventas se clasifican, según la variedad de productos que comercialicen, en dos grandes grupos:

- Puntos de ventas de mercancía diversa:

Son aquellos que venden artículos de diversos tipos, por lo tanto, trabajan con varias líneas de productos al mismo tiempo.

Entre estos se encuentran:

- Las tiendas tradicionales que venden artículos de diferentes tipos.

• Los autoservicios, como una variante surgida por la evolución de las tiendas tradicionales.

Estos puntos de venta ofertan productos de diferentes líneas y cada línea con diferentes surtidos (Berne, 2016).

En este grupo se encuentran centros comerciales, áreas de ventas pertenecientes a cadenas hoteleras y las áreas de cadenas de tiendas que brindan servicios en hoteles. Además clasifican también los puntos mayoristas de "pague y lleve" (cash and carry).

• Puntos de ventas especializadas:

Son aquellos que venden una línea determinada de productos y el cliente es atendido por un personal especializado en esa gama de productos. Estos suelen ser fundamentalmente operados en salones con sistemas de ventas tradicionales y en salones exhibidores (show room), primando el trato directo con el cliente.

Para que un punto de venta sea operado eficientemente y tenga los resultados financieros óptimos tienen que conjugarse un surtido adecuado, con la aplicación de las técnicas de venta, el último eslabón del canal de distribución adecuadas y con una organización que dé respuesta a las exigencias actuales.

La organización que se logre en el punto de venta tiene una relación directa con el nivel de servicio percibido por el cliente y en el nivel de ventas que se alcance. Es por eso la importancia que tiene el conocer algunos elementos de tan importante aspecto.

En un punto de venta, su eficiencia y eficacia están fuertemente influidas por los aspectos siguientes:

• La política a seguir con el surtido que se oferte.

• La utilización de la superficie.

• La exposición de los productos.

Es por esto que reviste gran importancia la ubicación de las secciones, seguida de la ubicación del lineal y la ubicación del producto, teniendo en cuenta que debe lograrse una fácil localización de cada sección, fácil circulación del cliente y que el tamaño de cada sección esté de acuerdo con la amplitud del número de familias de productos y el número de referencias (profundidad).

Para la localización de las secciones se deben seguir algunos criterios, estos son:

• Lograr la mayor rentabilidad de cada m² de venta.

• Permitir reubicación futura, en caso de cambios que se decidan.

• Prestar atención a que no se creen cuellos de botellas.

•Lograr el máximo nivel de satisfacción del cliente.

•No perjudicar ninguna sección en función de otra que no esté justificado por los criterios expuestos anteriormente.

La mejor implantación de las secciones es aquella que permite a los clientes circular por delante del máximo de productos, es muy conveniente analizar con regularidad los flujos de su circulación, para rectificar aquellos aspectos que puedan dificultarla (Baena, 2011).

Conclusión Parcial.

El ordenamiento discursivo interno de la estructura capitular, se hizo partiendo de las consideraciones más generales, hasta las particulares que se refieren al objeto de estudio y campo de acción de la investigación que se informa. Eso se debe a que saber identificar la gestión comercial minorista y la gestión del surtido, desde su estructura y dimensiones. Sólo así se puede concebir después, un procedimiento afinado en normas internacionales consensuadas como de probada eficacia en ese ámbito.

En rigor, se espera que se demuestre:

- La realidad de los beneficios que su implantación presupone.

Que el criterio racional de gestión del surtido que aplique, no solo logra la rentabilidad; sino que la potencia en el tiempo, concibiendo la mejora continua.

Capítulo 2. Caracterización de la UPVE Matanzas y procedimiento para la selección del surtido que mejore la Gestión Comercial minorista.

Para dar solución al problema científico planteado en la investigación se expone una caracterización de la Cadena Tiendas Caribe y un procedimiento para la selección del surtido para la mejora de la Gestión Comercial minorista en la UPVE Matanzas, a partir de la consideración de aportes y/o desarrollos teórico-metodológicos y prácticos de la gestión comercial, de manera coherente con los objetivos estratégicos de la organización y con el resto de las funciones y estrategias empresariales. Esta integración busca una mejora de la gestión comercial de la UPVE de la Cadena de Tiendas Caribe

2.1. Caracterización de la Unión de Puntos de Ventas Externos Matanzas.

La Cadena de Tiendas TRD Caribe fue creada mediante la resolución No 859 del 26.01.94 dictada por el Vicepresidente del Consejo de Ministros, el 1ro de enero de 1994, subordinada al Consejo de Estado, con patrimonio y personalidad propia. Inaugurándose el cuatro de febrero del 1994.

El 20 de Agosto de 1998 como resultado del proceso de perfeccionamiento de la cadena de tiendas TRD-CARIBE fue creada la Unidad Comercial Unión De Puntos de Ventas y Kioscos de Matanzas ubicada en carretera de la circunvalación km 1 ½. A partir del propio surgimiento de la Unidad Comercial se comenzaron a aplicar las Bases Generales del perfeccionamiento aprobado por el Ministro de la FAR para el esquema empresarial, en tal sentido se recibieron los documentos rectores y otras normativas, se comenzó a trabajar con el sistema conformado para las Unidades Comerciales y los demás subsistemas que la conforman, lográndose la integridad necesaria en las funciones que se ejecutan a nivel de Unidad Comercial, así como estableciéndose la estructura que la conforman.

Es una organización de base, multiproductos y multimercados, estructurada en Puntos de Ventas y Kioscos, con un criterio comercial integral teniendo en cuenta el objeto social por lo cual fue creada y que ha sufrido algunos cambios atendiendo a los cambios realizados en planificación y organización de la economía del país.

La misma en todo momento a estado basada en la prestación del servicio como actividad fundamental a través de las tiendas de barrio diseminadas por todo el

territorio nacional unidas por un objetivo final que es el buen servicio a los clientes, primera razón de ser.

Objeto social

La Resolución 255 del 2013 en su acuerdo 5959 establece el objeto social para la Cadena de Tiendas Caribe:

- Comercializar productos alimenticios y no alimenticios
- Importar mercancías según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- Prestar servicios de reparación y mantenimiento de los equipos que comercializan
- Brindar servicios de promoción y publicidad.
- La Resolución 238 del 2015 establece modificaciones al objeto social para la Cadena de Tiendas TRD Caribe siendo las mismas:
 - Comercializar productos con personas jurídicas según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
 - Comercializar con personas jurídicas productos ociosos y de lento movimiento.
 - Comercializar con personas jurídicas módulos de ropa para trabajadores del Grupo de Administración Empresarial SA y a terceros.
 - Gestionar y tramitar en condición de subrepresentantes servicios de transferencia de dinero.
 - Procesamiento de productos frescos.
 - Servicio de entrega a domicilio de las mercancías autorizadas a comercializar.
 - Servicios gastronómicos dentro de su red de tiendas.
 - Servicios de arrendamiento de espacios en las instalaciones de la entidad a personas jurídicas y naturales
 - Ejecutar mantenimiento y reparación de los AF a terceros.

Área de resultados claves

Área de Resultado Clave Básica (Razón de ser):

Comercio minorista.

Área de resultado Clave (Funcionales Tributantes):

II. Gestión Comercial

III. Gestión Económica.

IV. Gestión del Capital Humanos.

V. Gestión Administrativa.

Misión y Visión

Visión. Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

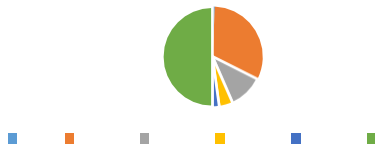
Misión. La Cadena TRD Caribe, es una Empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

Características de la Fuerza Laboral.

En la Unidad Comercial Unión De Puntos De Ventas y Kioscos de Matanzas cuenta con una plantilla de 136 trabajadores, de ellos 111 mujeres y 25 hombres, de los cuales. El nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo se comporta, 70 de nivel escolar de 12 Grado, 15 de nivel escolar de Técnico Medio, 15 de nivel cultural de Universitarios.

A continuación, las cantidades de trabajadores por rangos de edades:

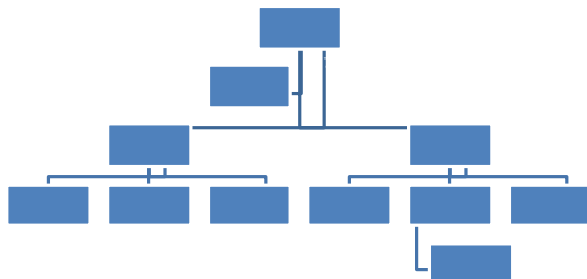
Gráfico 2.1. Cantidad de Trabajadores por Rango de Edades.



Fuente: Elaboración propia

Estos trabajadores están organizados en las diferentes áreas como se muestra en el organigrama que se muestra en el Gráfico 1.2

Gráfico 1.2 Organigrama de la UPVE Matanzas.



Fuente: Gerencia Tiendas Caribe

La distribución de mercancías de la UPVE Matanzas planifica la distribución de mercancías por rutas contando con la base de transporte existente. El mismo se muestra en la siguiente tabla:

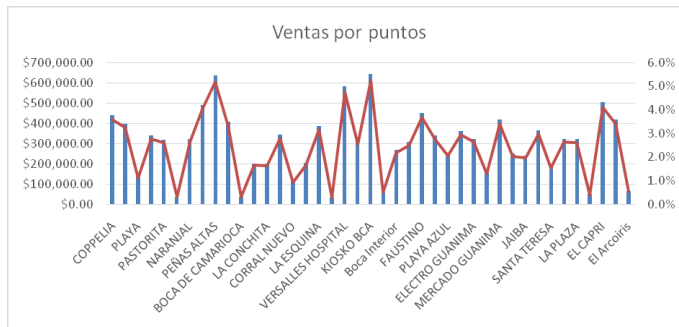
Tabla 2.1 Distribución de mercancías.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
ruta no 1					Mer.Guan
P.Altas	Versalles	C.Médico	Pastorita	Calzada	Elec.Guan
Pastorita	Capri	Coppelia	Guanábana	Naranjal. Norte	Conf.Guan
Guanábana	Bruselas	P.Altas	Cabarroca	Faustino	Playa Azul
Gelpi	Naranjal	C.Nuevo	Esquina	C.Médico	Plaza
Coppelia	Jaiba			Coppelia	Capri
ruta no 2					Santa Teresa
Esquina	Sta Teresa	Faustino	Playa Azul	Bruselas	Gelpi
San Luis	Playa Azul	Ver.Hospital	San Luis	Versalles	Naranjal
Faustino	Plaza	Calzada	La Pelota	Ver.Hospital	Jaiba
V.Hospital	Nar.Norte	Gelpi	Naranjal	P.Altas	Guanábana
	ACAPULCO		JAIBA		
ruta no 3					
C.Médico	Boca Inter	Mer.Guan	Plaza	Boca Inter	
Calzada	Carbonera	Elec.Guan	Capri	Conchita	
Medio	Eldelfin	Conf.Guan	Medio	Eldelfin	
Pelota	Conchita	Arcoiris	Santa Teresa	Carbonera	
	Los Pinos	Ejercito		Los Pinos	
	Paraiso			Paraiso	
				ACAPULCO	
Todos los días Punto BAD					

Fuente: Elaboración propia

Las ventas por puntos en el año 2018 se comportaron como muestra el gráfico 2.3.

Gráfico 2.3. Ventas por puntos



Fuente: Elaboración propia

Tenemos varias tiendas que venden más que otras a pesar de tener un surtido automático, tiene que ver el entorno, puede ser un punto de paso por ejemplo Capri, situado en calle Medio, a partir de las cinco de la tarde las ventas disminuyen por la poca afluencia de cliente y están los puntos de barrio, que después de una venta estable durante el día aumentan las mismas a partir de que la población regresa después de la jornada de trabajo a sus hogares.

En cuanto a cantidad de trabajadores, puntos de venta con una sola persona como Naranjal tiene que cerrar por recibir mercancía, horario de almuerzo, etc.

Donde existen más de dos personas, reciben mercancía, y no se detiene la venta. Cuando existe más de una caja registradora, Peñas Altas, tienen dos bocas de ventas y se duplican las ventas.

Asimismo, es importante resaltar que los puntos de ventas tienen altos números de surtido, Naranjal entre otros, que atendiendo a su capacidad no pueden ser exhibidos en su totalidad. Son kioscos donde no se pueden enviar toda la gama de productos de cada proveedor (Ver anexo 1).

A continuación, se realizan las valoraciones por el siguiente orden de indicadores:

Tabla 2.2. Indicadores económicos de la unidad comercial: UPVE Matanzas 2018

OTROS INGRESOS	1 800.00	1 632.15		2 1600.00	6 6813.83	
	Plan	REAL	%	Plan	Real	%
Ventas	1,128,043.00	1,199,027.72	106.29	11833717.00	12217496.58	103.24

Devoluciones		3.251.65	0.00	0.00	13400.60	0.00
IMPUESTO 5% VENTAS	56402.15	59951.39	106.29	591685.85	610874.83	103.24
Ventas Netas	1071640.85	1135824.68	105.99	11242031.15	11593221.15	103.12
Ventas Promedio Diario	38272.89	40565.17	105.99	418638.70	440249.00	105.16
Ventas por trabajador	271.44	291.84	107.51	2879.51	2977.74	103.41
Ventas por metros 2	59.95	63.63	106.13	634.08	648.67	102.30
Gastos	179816.12	157278.65	87.47	1943953.60	1906265.94	98.06
Gasto x peso de ventas	0.17	0.14	82.52	0.17	0.164	95.09
Costo de Mercancia	572.080.90	576,616.18	100.79	6024812.81	6211819.33	103.10
Costo x peso de ventas	0.51	0.48	94.83	0.5091	0.508	99.87
Total de Ingresos	1073440.85	1137456.83	105.96	11263631.15	11660957.67	103.53
Total de gastos y costos	751897.02	733894.83	97.61	7968766.41	8118085.27	101.87
Total de gastos por peso de Ingresos	0.700	0.645	0.90	0.707	0.696	97.30
Utilidad del periodo	321543.83	403562.00	125.51	3294864.74	3703732.84	112.41
Margen Comercial	1.97	2.08	105.48	1.96	1.97	100.13
Fondo de Salario	94.703.28	92,954.66	98.15	973858.79	1004209.94	103.12
Salario Medio	671.65	678.50	101.02	579.68	606.41	104.61
Valor Agregado	441301.43	506116.20	114.69	4538018.87	4912027.34	108.24
Productividad base VA	3129.80	3694.28	118.04	2682.04	2966.20	110.59
Correlación S. Medio /Productividad.	0.2146	0.1837	0.8558	0.2161	0.2044	0.9459
Salario por Valor Agregado	0.2146	0.1837	121.41	0.2146	0.2044	95.27
	PLAN	REAL		PLAN	REAL	
C. MATERIAL	17.226.65	24.059.94	C.MAT	218042.15	241640.48	
S.RECIBIDOS	42831.87	30664.51	S.REC	482757.32	294547.84	

Fuente: Departamento de gestión económica.

En el mes de Diciembre en las ventas se obtuvo un real de 1 199 027,2 de un plan de 1 128 043.00 pesos, por lo que se creció en \$ 70 984.72 p/un 106.29% de cumplimiento, respecto al mismo periodo del año anterior las ventas crecieron en 27 032.04, las mismas fueron de 1 171 995.68 pesos.

En cuanto al acumulado ventas netas de un real de 11 593 221.15 de cumplimiento para un 103.12%, con respecto al plan se creció en \$ 351 190.00 siendo el mismo de \$ 11 242 031.15, comparándose con el mismo periodo del año anterior aumento en 807 243.08 pesos, siendo el mismo de 10 785 978.07 pesos.

Las ventas promedio diarias en Diciembre se fijaron en \$ 40 565.17 pesos, con respecto al plan se creció \$ 2 292.28 pesos, siendo el mismo de 38 272.89

comparándose con igual periodo del año anterior creció en 4 525.80 pesos, siendo la misma de 36 039.37 pesos.

La venta por trabajador fue de \$ 291.84 pesos, con respecto al plan creció en \$ 20.40 siendo el mismo \$ 271.44 pesos y respecto al mismo periodo del año anterior crece en \$ 32.56 pesos, siendo la misma de \$ 259.28 pesos. Esto se debe en gran medida por el aumento del promedio de trabajadores con relación a igual periodo del año anterior.

En relación con las ventas por metros cuadrados hasta Diciembre \$ 63.63 CUC, respecto al año anterior aumento en \$ 11.80 pesos, siendo la misma de 51.83 pesos y con respecto al plan creció en 3.68 pesos, siendo el mismo de \$ 59.95 pesos.

Devoluciones

Las devoluciones en ventas en el mes fueron de \$ 3251.65 CUC, creciendo con respecto al año anterior en \$ 3 052.65 CUC, siendo las mismas de \$ 199.00 la familia que más influye en este crecimiento es Electrodoméstico.

Comportamiento de los sistemas especializados y ampliados.

En el diciembre de 2018 las ventas de Productos Frescos alcanzan un valor 100 760.74 CUC, comparando con el 2017 la venta fue 95,177.86 CUC por lo que las ventas fueron superiores en valores de \$ 27,051.81 CUC, la venta podía ser aún más alta que la alcanzada debido a los problemas de transportación que presenta la BAD, se incumple con los pedidos, por lo que tuvimos en su totalidad.

Comportamiento de los inventarios

La U/C cerró el mes con un inventario de 423,883.35 CUC, inferior a igual periodo del 2017 en 527,145.68 CUC para un decrecimiento del 19.59%; con un inventario medio este mes de 422,219.24 CUC un decrecimiento 103,262.3 CUC de un mes a otro. Las familias con mayor nivel inventario al finalizar el mes, representando el 80.41% del inventario total son Bebidas y Licores, Alimento, Cigarros y Tabacos, artículos de higiene personal y perfumería, Productos Químico del Hogar.

Tabla 2.3 Inventario UPVE Matanzas

Inventario - Matanzas	
Inventario inicial	\$ 582,222.12
Inventario Final	\$ 567,121.35
Inventario Medio	\$ 574,671.74
Rotación del inventario	0.87
Inventario Proveedores Nacionales	\$266,750.88
Inventario Proveedores totales	\$ 567,121.35
M.Comercial P.Nacionales	1.72

M. Comercial P. Totales	2.03
-------------------------	------

Fuente: Departamento de gestión económica.

Comportamiento del margen comercial

El margen comercial de un plan 2.01 se obtiene un real de 1.96 cumpliendo el 97.51% de lo planificado para el periodo, con un decrecimiento 0.05% al comparar con igual periodo del 2017 se obtuvo 1.89%.

2.2. Antecedentes metodológicos del procedimiento.

Como antecedentes de la investigación se mencionan los siguientes estudios respecto a la selección del surtido:

En el paper, "A model and case study for efficient shelf usage and assortment analysis" (Mehmet, Oya y Mustafa, 2008) el objetivo principal es este estudio es

proveer una conceptualización teórica-práctica de un modelo de optimización para gestión de surtido en una tienda de venta al por menor.

El artículo propone el mejor uso para los estantes a través de un modelo de optimización, para que los productos sean seleccionados y se logre una mayor rentabilidad. El modelo se aplica a dos cadenas de supermercados en Turquía, específicamente a la línea de champú; los resultados de esta investigación indican que es un modelo viable, además de comprobar el crecimiento en la rentabilidad luego de haber logrado una reclasificación del surtido de productos.

En el paper, "Efficiency vs. market power in retailing: Analysis of supermarket chains" (Ricardo Sellers-Rubio, Francisco J. Ma, 2009) la investigación analiza la relación existente entre la estructura del mercado y la rentabilidad en el sector español. Para ello utilizan una metodología aplicada, que le permite estimar la eficiencia con la que operan las cadenas, la influencia de la eficiencia y la estructura del mercado (la cuota de mercado y la concentración) sobre los resultados, de 42 cadenas de supermercados.

Finalmente concluyen, que el poder del mercado relativo es la que mejor caracteriza a este sector. Es decir, la cuota de mercado determina la rentabilidad empresarial. Por ende, los resultados de la empresa pueden ser mayores, a pesar de no encontrarse en mercados concentrados.

Según los autores, la cuota de mercado se obtiene mediante:

- La realización de mejores compras y el establecimiento de contratos más ventajosos con los proveedores.
- Realización de actividades de promoción
- Incremento del poder financiero para efectuar inversiones indispensables, especialmente en tecnología.
- Imagen de marca, asegurando al cliente la calidad.
- Mejora y modernización de la gestión económica y administrativa.

En la tesis doctoral, "Retail demand management: Forecasting, assortment planning and pricing" (Ramnath, 2011), la investigación se divide en tres etapas. La primera parte, centra en el problema del minorista de la previsión la demanda de productos de una categoría (incluyendo aquellos que nunca han llevado antes), la optimización de la variedad seleccionada, y personalizar el surtido de almacenaje para maximizar los ingresos o beneficios en toda la cadena.

La segunda parte analiza la sensibilidad de la variedad óptima con los supuestos de demanda, la sustitución y el inventario. La última parte estudia el valor percibido de los consumidores con respecto y la relación al lugar de compra del producto o servicio.

La investigación aplica lo anterior a tres casos diferentes, y concluye que los resultados si producen un pronóstico exacto para los nuevos productos o SKU. La tesis para optar por el grado de magister, "Gestión de surtidos de productos de moda mediante teoría del portafolios" (Motizuki, 2012), nos expone que el análisis mediante la teoría de portafolios es lo permite relacionar el riesgo asociado a la variedad requerida de los consumidores con la rentabilidad de cada producto en el surtido. La metodología utilizada es el descriptivo, ya que proponen un modelo de gestión llamado Mean Variance para resolver el producto del surtido de productos.

El modelo propuesto se desarrolló en 35 tiendas representativas de Saga Falabella de Chile, los resultados demuestran que la rentabilidad esperada fue en crecimiento al conjugar y colocar productos en exhibición.

En la publicación científica, "Model for optimization of assortment management in a retail store - OPTAS (Kovac y Palic, 2016), en español es "Modelo de optimización de la gestión de surtido en una tienda minorista", el objetivo de esta publicación es proveer de conceptualización teórica de un modelo de optimización de la gestión de surtido en una tienda minorista. El modelo conceptual consta de nueve pasos y 22 subpasos, en este proceso desarrolla puntos específicos necesarios para lograr un

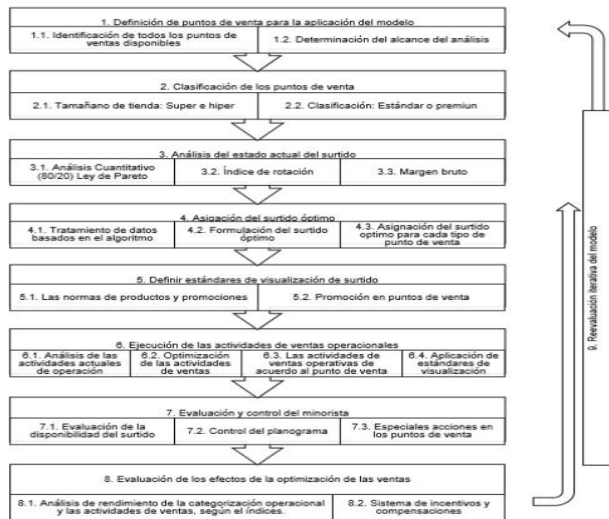
surtido óptimo e incrementar la rentabilidad. Este modelo es el resultado de más de 5 años de investigación, y toma un enfoque de ordenar la información que se tiene y generar rentabilidad a partir de su ciclo iterativo de mejora continua.

La conclusión es que a diferencia de los otros modelos de la literatura que se reducen únicamente a las ecuaciones matemáticas que son abstractas y difícilmente aplicables, OPTAS es un modelo conceptual y se adapta al medio.

Aunque recomienda utilizar soportes tecnológicos, también propone un algoritmo matemático.

A partir de una amplia revisión de autores de la literatura relacionada con la temática se diseña el procedimiento para seleccionar el surtido óptimo de un punto de venta. El mismo se desarrolla a partir del modelo OPTAS o también denominado "Modelo de optimización de la gestión de surtido en una tienda minorista", que es básicamente un modelo de procedimientos, el modelo OPTAS desarrollado en el 2016, trata de ordenar paso a paso las variables cuantitativas y cualitativas para una correcta selección de surtido. De corte conceptual, conciso y constante modificación o adición, siendo una herramienta que se adecua a nuestra propuesta de solución.

El modelo se muestra en la figura 2.1



Fuente. Modelo OPTAS - Kovac y Palic (2016)

El procedimiento para la selección del surtido que se propone, se basa en los elementos conceptuales que se describen seguidamente.

Premisas de construcción del procedimiento

La construcción del procedimiento se realizó sobre las premisas siguientes:

1. Las etapas y pasos del procedimiento están en correspondencia con el modelo de optimización de la gestión de surtido en una tienda minorista propuesto por Kovac y Palic.
2. Integra aportes y/o desarrollos teórico-metodológicos y prácticos de la gestión comercial, con el objetivo de mejorar la gestión comercial a partir de una correcta selección del surtido de la cadena objeto de estudio.
3. Proporciona información sobre un conjunto de herramientas que ayudarían a lograr un mejor funcionamiento de la cadena que, en ocasiones, son hasta desconocidas por los empresarios cubanos.
4. Ofrece información actualizada sobre el comportamiento en el servicio al cliente y el desempeño actual de la cadena de tiendas.
5. Considera que las cadenas de tiendas se caracterizan por exceso de inventarios, insatisfacciones de los clientes finales, insuficiente utilización de las capacidades y baja dinámica de crecimiento de la eficiencia, la productividad y la competitividad, entre otras.

Objetivos del procedimiento

El objetivo general del procedimiento lo constituye: para la selección del surtido en los puntos de ventas de la Cadena de Tiendas Caribe que mejore la gestión comercial.

Principios en los que se sustenta el procedimiento

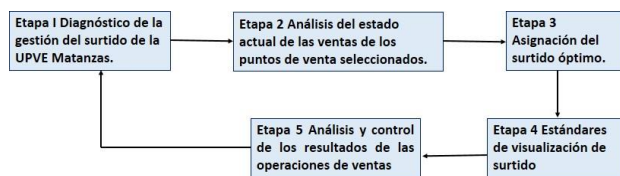
El procedimiento desarrollado se sustenta en los principios siguientes:

1. Mejoramiento continuo: el procedimiento contempla el regreso a etapas anteriores con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.
2. Flexibilidad: la posibilidad que tiene de aplicarse en las cadenas de tiendas cubanas teniendo en cuenta sus características particulares.
3. Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estudios similares.

4. Aprendizaje: contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos para la selección de criterios de decisión, de factores para evaluar estos y la determinación de sus importancias relativas.

2.3. Etapas y pasos del procedimiento.

El desarrollo del procedimiento se describe a continuación:



Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Etapa 1. Diagnóstico de la gestión del surtido de la UPVE Matanzas.

Objetivo: analizar el surtido de la UPVE Matanzas.

Se realizará un análisis del surtido determinando vías o fuentes de suministros para los inventarios, situación del proceso de pedido lo que permitirá evaluar la gestión del surtido en la UPVE Matanzas. Además se brindan los datos necesarios y todos sus componentes, revela las características de la situación actual de los puntos de venta, mediante el uso de diferentes técnicas de recopilación y análisis de datos, en este punto detallaremos los puntos de ventas disponibles, para enmarcar la distribución de las tiendas a analizar y determinar el alcance del análisis.

Paso 1. Determinación de vías o fuentes de suministros para los inventarios y situación del proceso de pedido.

En este paso se realiza una revisión documental de los informes económicos y comerciales y se aplica una entrevista para conocer vías o fuentes de suministros para los inventarios y la situación real en el proceso de pedido. (Ver anexo 2).

Análisis documental.

Se analiza la información relevante de la organización en función de los objetivos de la investigación. Se destacan entre estos los, los documentos primarios, informes u otros estudios relacionados con la investigación.

Este método fue utilizado para la obtención de la información inicial sobre el objetivo de estudio, permitiendo analizar los documentos con el objetivo de localizar datos significativos para la investigación en los registros e informaciones que se archivan históricamente, en el análisis de otros análisis comerciales y financieros realizado en la cadena de tiendas Caribe que sirva de antecedentes a la presente investigación.

La entrevista.

Hernández *et al.* (2014), definen la entrevista como una reunión en la que se intercambia información entre una persona (entrevistador) y otra, el entrevistado o entrevistados. Esta técnica permite establecer un contacto más directo con el individuo para obtener información verbal, casi siempre a manera de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos, con la intención de que los entrevistados aporten información sobre sí mismos, sobre otros individuos o sobre hechos que les concierne.

Su uso ofrece la posibilidad de ampliar la información recopilada sobre el tema, el acceso a datos, impresiones y consideraciones personales que no sería posible conocer por mediación de otra técnica.

En la investigación se empleó la modalidad de entrevista semiestructurada en la cual la guía de preguntas puede ser modificada o adaptada con flexibilidad según el caso, para poder preguntar y obtener la información necesaria, de acuerdo con los objetivos del estudio.

Paso 2. Principales problemas.

Se determinarán los problemas principales mediante una tormenta de ideas y se elaborará el diagrama causa efecto para determinar las principales causas que inciden en la gestión comercial con un grupo de implicados.

Método de expertos.

Los métodos de expertos se basan en la consulta a personas que tienen conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

Este método consiste en seleccionar a siete o más expertos con conocimiento del tema, recabando de ellos sus opiniones científicas acerca del tema a investigar, previa entrega de cuestionario a responder por ellos. Para esto, es necesario como precedente, investigarse si esas personas cumplen con los requisitos o evaluaciones

relevantes que a esos efectos se conciben, o se tomen como referentes los establecidos y aplicados por organizaciones que se les considere confiables.

En este caso, se utilizará un currículum de expertos para categorizarlos y un cuestionario para determinar la competencia del experto y el grado de influencia de las fuentes. (Para más aclaración, dirigirse a los anexos No. 4 y 5).

La evaluación para determinar si el especialista cumple los requisitos para ser clasificado como experto, se establece a partir de la norma cubana y utilizando un coeficiente de competencia donde se incluye el conocimiento de la temática y su experiencia aplicando la escala propuesta por Norma Oñate (Oñate, 1988).

Este coeficiente, denotado por K , se calcula de acuerdo a la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está tratando, y a las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se obtiene con la siguiente expresión: $K = 1/2(Kc + Ka)$.

Donde, Kc es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre valoraciones propias del experto en una escala del 0 a 10 y multiplicada por 0.1, como se muestra en la Tabla 1. Cada experto debe marcar, con una cruz, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema de estudio.

Tabla 2.4. Coeficiente de conocimiento.

Ex/Co	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										

Fuente: Adaptado de Ferrer (2010). Propuesta de un Sistema de Gestión Ambiental para la instalación parque turístico "Río Canimar".

Por su parte Ka es el coeficiente de argumentación del experto, obtenido como resultado de la suma de los puntos de acuerdo a la tabla patrón.

Primero, se les pedirá a los expertos su autoevaluación sobre sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema de estudio. Se procede solicitándoles el llenado individual de la Tabla 2.5.

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras, y él debe marcar con una cruz en las casillas correspondientes a aquellas fuentes que él considere hayan influenciado en su conocimiento de acuerdo al grado Alto, Medio o Bajo.

A partir de los valores que se muestran en la tabla y la autoevaluación realizada por cada uno de los expertos se calcula Ka .

Como resultado obtenido de K , se tiene que:

Si $0.80 \leq K \leq 1$ el coeficiente de competencia es alto.

Si $0.50 \leq K < 0.8$ el coeficiente de competencia es medio.

Si $0.50 > K$ el coeficiente de competencia es bajo.

Es conveniente utilizar a aquellos expertos cuyo coeficiente de competencia sea alto o en algunos casos medio.

Tabla 2.5. Patrón de valores para el Coeficiente de Argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
2. Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
5. Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
6. Su intuición.	0.05	0.05	0.052

Fuente: Adaptado de Ferrer(2010). Propuesta de un Sistema de Gestión Ambiental para la instalación parque turístico "Río Canimar".

Paso 3. Definición de los puntos de venta.

En este paso se identifican los puntos de venta que tiene la Cadena de Tiendas Caribe, se caracterizan en cuanto a ventas, espacio por m^2 , ubicación, y se clasifican para lo que se toma en cuenta las clasificaciones que se encuentren en el momento del análisis o se evaluará otras alternativas de clasificación. Se pone énfasis, según el modelo, en el tamaño de la tienda y la localización de la misma. Además se identificarán los posibles criterios que pudieran servir para determinar el alcance de la investigación. Entre los que se encuentra la historia de la venta y la clasificación de los puntos de venta por tamaño. Una vez identificados, se deberán seleccionar los puntos, dependiendo de las características del objeto de estudio para lo cual se puede apoyar en el grupo de expertos y/o métodos de clasificación.

2.3.2. Etapa 2. Análisis del estado actual de las ventas de los puntos de venta seleccionados.

Objetivo: Analizar el estado actual de las ventas de los puntos de venta.

Se realizará el análisis cuantitativo y cualitativo. De las ventas por familia, proveedores y departamentos.

Paso 1. Análisis de las ventas por familia de los puntos seleccionados.

En este paso se analiza el comportamiento de las ventas por familia en lo cuantitativo y cualitativo.

Paso 2. Análisis de las ventas por proveedor de los puntos seleccionados.

En este paso se analiza el comportamiento de las ventas por proveedor en lo cuantitativo y cualitativo.

Paso 3. Análisis de las ventas por departamento de los puntos seleccionados.

En este paso se analiza el comportamiento de las ventas por departamento en lo cuantitativo y cualitativo

2.3.3 Etapa 3. Asignación del surtido óptimo.

Objetivo: Determinar el surtido óptimo de la UPVE Matanzas

El modelo propone utilizar una solución con tecnología o software sofisticado, para la asignación correcta del surtido. Tomando en consideración, el algoritmo propuesto por Kovac y Palic, no se adaptaría a las necesidades reales debido a que no podemos asignar constantes. Proponemos en su lugar la metodología de la técnica de Pareto, la cual desarrollaremos en este punto.

Al finalizar el análisis interno, se procede a generar una encuesta dirigida a los consumidores y así contrastar los resultados del análisis interno con lo que sucede día a día en el campo.

Paso 1. Seleccionar códigos más vendidos.

Determinar los códigos que más venden en los puntos de venta seleccionados en cuanto a importe, Unidades vendidas y la relación de estos con los proveedores.

Paso 2. Validar el surtido óptimo.

Determinar mediante Pareto el surtido óptimo y aplicar una encuesta (Ver anexo 3) para contrastar los resultados de la técnica aplicada.

Técnica de Pareto.

Diez, Landa y Navarro (2006) o regla 20/80 significa que el 20% de las referencias proporcionan el 80% de los ingresos y, por el contrario, el 80% de los productos restantes contribuyen con el 20% de ingresos.

El análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". El objetivo de este análisis en la presente investigación es:

Identificar los surtidos óptimos de la UVE Matanzas.

Es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de

haber reunido los datos para clasificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

La Gráfica Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto), servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, pocos aspectos tendrán el 80% de los problemas.

Paso I. Selección de criterios Se definirá los criterios a utilizar, como las ventas, unidades vendidas y margen bruto.

Paso II. Análisis de conjunto Se analizará en conjunto todas las variables consideradas.

Paso III. Toma de decisiones Mediante los resultados en los pasos anteriores se tomarán decisiones.

Encuesta.

La cual se realizaría a través de una encuesta de conocimiento que midiera las variables necesarias para tal validación

En ella se utilizarán una combinación de preguntas cerradas y abiertas. En las cerradas las categorías o alternativas de respuesta han sido delimitadas. Es decir, se les presentarán a los sujetos posibilidades de respuesta, en las cuales ellos debieran circunscribirse. Posteriormente se procesarán las encuestas de la siguiente forma:

- Revisión de las encuestas.
- Codificación, clasificación, y recopilación de encuestas.
- Análisis de cada pregunta:
- Una vez organizados los datos en una base de datos, se comienza el análisis propiamente dicho.
- Presentación de los resultados.

Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia que permite al investigador elegir la muestra que más cómoda le quede, debido a determinados factores como accesibilidad a los sujetos de estudio, conveniencia para el desarrollo de la investigación y juicio de la investigador. El trabajo de campo se planea realizarlo en un periodo de dos meses.

Encuestas: A 384 clientes que compran en el punto de venta.

2.3.4. Etapa 4. Estándares de visualización de surtido.

Objetivo: Definir estándares de visualización de surtido. Los estándares de visualización pueden variar en dependencia del punto de venta por ello se decide reasignar los productos de acuerdo a la participación de las familias. El espacio que se asigne a cada código también dependerá de la participación de la marca.

Paso 1. Relación marca surtido para visualizar surtido.

Después de determinar el surtido óptimo se necesitó definir el surtido y está relacionado directamente con el espacio asignado. Se revisa que familia ingresan en un punto; y por ser un espacio limitado es importante exhibir los productos con mayor participación, ya que sus espacios son reducidos, esta puede estar determinada por la participación dentro de cada familia de las marcas.

2.3.5. Etapa 5. Análisis y control de los resultados de las operaciones de ventas.

Objetivo: Evaluar la ejecución de las actividades de ventas

Paso 1 Evaluación y control de la venta del minorista

Se evalúan las ventas, y las ratios presentados en los pasos anteriores para poder tener información y revisar en conjunto con los proveedores las ofertas que ofrecen con respecto a los productos. El Procedimiento permite que los factores que no son constantes sean introducidos, como las promociones, los nuevos productos y marcas, es por ello que es modelo cíclico de mejora continua.

Procedimientos

La toma de información para desarrollar la presente investigación se ha tomado de la base de datos de la Cadena de Tiendas Caribe, con el permiso y conocimiento en la gerencia del área. En la fecha de diciembre 2018.

Conclusión Parcial.

La caracterización de la UPVE Matanzas nos permite conocer la situación actual de oferta y demanda en los puntos de venta externos de la Cadena de Tiendas Caribe. El procedimiento para la selección del surtido en los puntos de ventas obedece a una secuencia lógico-genética, en el sentido de que cada uno de los componentes de su estructura y función, una vez aplicados operativamente, generan la posibilidad de emergencia consecuente de los restantes que le suceden.

Se concibe que su ejecución preliminar parta de una evaluación de la gestión del surtido de la UPVE Matanzas que será la base objetiva de la selección de los componentes que integren la propuesta de surtido.

La selección y aplicación de los métodos científicos adecuados a las demandas epistémicas de esta investigación, gestionados en los niveles teórico y empírico del conocimiento; es lo que garantiza que todos los componentes del procedimiento propuesto y resultante, sean los oportunos, pertinentes y útiles para la funcionalidad sostenible de esa organización y de su entorno en el cual ella se asienta.

Capítulo 3. Validación del procedimiento.

Partiendo del procedimiento elaborado en el capítulo anterior se efectúa la aplicación de cada una de las etapas y pasos abordados, para permitir la adecuada selección del surtido que permita la mejora de la gestión comercial en la unidad de puntos de venta de la cadena de Tiendas Caribe.

3.1. Estructura y ejecución por sus etapas y pasos.

3.1.1. Etapa I. Diagnóstico de la gestión del surtido de la UPVE Matanzas.

Paso I. Determinación de vías o fuentes de suministros para los inventarios y situación del proceso de pedido.

Como resultado de la aplicación de la entrevista con el personal del área comercial de la Cadena de Tiendas Caribe se pudo conocer las vías o fuentes de suministros para los inventarios y la situación real en el proceso de pedido Principales vías o fuentes de suministros para los inventarios

Existen dos grupos de proveedores, los nacionales y los importados (Ver Anexo 1).

Se realizan los pedidos de los proveedores nacionales quincenalmente, atendiendo a treinta días de cobertura, completando esos 30 días a partir de la compra.

Se selecciona el proveedor a comprar, se lista por códigos, y se le compra a cada código individualmente atendiendo a las últimas ventas promedio de los últimos 90 días.

Los códigos importados se reciben a través de la casa matriz y del almacén central. Atendiendo a las coberturas y al surtido aprobado para la Unidad Comercial y las mismas entran al país a través de compras centralizadas que se realizan en el extranjero.

Una vez que la mercancía llega al almacén central, por una vía u otra, se establece la distribución hacia los puntos de venta, a través de un sistema automático de pedido que brinda el sistema Golden, que significa que automáticamente y atendiendo a la existencia del almacén y lo vendido en el punto de venta en los últimos 90 días como promedio las necesidades reales para los días entre un surtido y otros teniendo en cuenta además las capacidades reales del punto de venta; relacionado con la capacidad de almacenaje del punto.

Paso 2. Principales problemas.

En este paso se aplicó el método de expertos para seleccionar los implicados que participarían con la finalidad de determinar los problemas principales en una tormenta de ideas.

De un total inicial de 10 sujetos, fueron seleccionados siete como expertos; por ser los de mejor Coeficiente de Competencia (K), siendo este mayores o iguales que 0.85. Los valores son:

Tabla 3.1 Resultados de la selección de expertos implicados.

	Expertos						
	1	2	3	4	5	6	7
Coeficiente de conocimiento (Kc)	0.85	0.86	1.00	1.00	0.90	0.95	0.90
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.85	0.88	0.87	0.85	0.93	1.00	1.00
Coeficiente de competencia (K)	0.85	0.90	0.95	0.95	0.85	0.87	0.90
Nivel de K	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Una vez seleccionados se desarrolló la tormenta de ideas lo que arrojó los siguientes problemas:

Sistema automatizado. Una de las dificultades del sistema automático de pedido parte de una deficiencia principal que es el déficit de algunos códigos que al no estar en existencia se desvirtúan sus ventas promedio diaria por lo que se hace necesario un análisis directo del especialista comercial, código a código para lograr el surtido lo más cercano a la demanda del producto. Sin comentar que el sistema automatizado calcula solamente las ventas promedio diaria del quiosco y no del entorno.

Inestabilidad en los suministros de los proveedores. Las principales dificultades están en el surtido del proveedor hacia la unidad comercial que en muchos casos necesitamos diferentes códigos de mercancías y ellos en su cantera de productos en ese momento no la tienen en existencia, de ahí el déficit de mercancías en los puntos de venta, una de las causas.

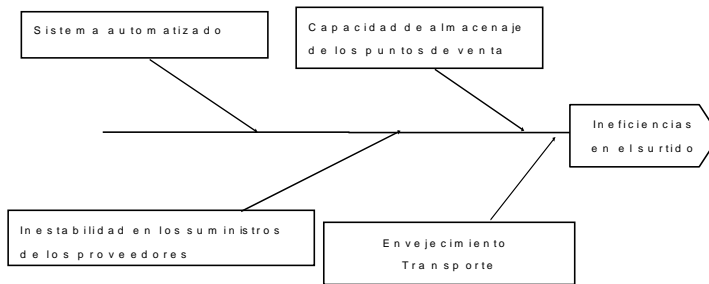
Capacidad de almacenaje. Producto a la poca capacidad de almacenaje con que se cuenta, un momento importante lo constituye la recepción de la mercancía, la cual se efectúa en la unidad y se ejecuta al detalle asegurando que los productos presenten la calidad requerida, las cantidades deben coincidir con las facturas y el embalaje debe estar en buen estado.

Transporte: el parque automotor de la UPVE matanzas está totalmente envejecido y nuestro solucionador en esto es SASA, el cual no cuenta con los repuestos necesario ya que la marca de nuestros camiones ya no se importa, esto provoca que

las roturas se resuelvan con soluciones que no son las más duraderas. Atendiendo a esto no se pueden cumplir con las rutas de distribución y la mercancía no llega a los quioscos ni con la frecuencia ni con la cantidad necesaria.

A partir de estos problemas se elaboró un diagrama causa efecto que permite organizar y representar las diferentes propuestas sobre las causas del problema

Gráfico 3.1 Resultado de diagrama causa efecto.



Fuente. Elaboración propia

Paso 3. Definición de los puntos de venta.

Los Puntos de Ventas que conforman la Kiosquera son los siguientes:

Tabla 3.2 Puntos de Venta

P. DE VENTAS	Venta	Área Venta por m ²	Venta diaria por m ²	pas MES	# de Trabj.	Venta Mensual/ Trabajador	Venta Diaria / Trabajador	Venta Diaria por Punto
Coppelia	29,252.45	22	42.89	31	3	9750.82	314.54	943.63
Bruselas	24,640.70	28	28.39	31	3	8213.57	264.95	794.86
Guanábana	20,198.45	22	29.62	31	2	10099.23	325.78	651.56
Pastorita	17,227.50	20	27.79	31	2	8613.75	277.86	555.73
Naranjal	20,593.05	16	41.52	31	2	10296.53	332.15	664.29
Calzada	22,910.50	16	46.19	31	2	11455.25	369.52	739.05
Peñas Altas	37,437.00	16	75.48	31	4	9359.25	301.91	1207.65
Versalles	30,745.75	16	61.99	31	3	10248.58	330.60	991.80
Acapulco	14,518.30	16	29.27	31	3	4839.43	156.11	468.33
Corral Nuevo	9,996.70	11	29.32	31	1	9996.70	322.47	322.47

Arcoiris	9,475.20	6	50.94	31	2	4737.60	152.83	305.65
La Esquina	29,294.90	23	41.09	31	3	9764.97	315.00	945.00
El Delfin	6,236.15	10	20.95	31	2	3118.08	100.58	201.17
Versalles Hospital	7,470.75	14	17.21	31	3	2490.25	80.33	240.99
Boca Interior	22,075.60	6	118.69	31	2	11037.80	356.06	712.12
Naranjal Norte	32,680.95	13	81.09	31	2	16340.48	527.11	1054.22
Faustino	14,091.20	14	32.47	31	3	4697.07	151.52	454.55
Centro Medico	24,997.85	12	67.20	31	2	12498.93	403.19	806.38
Playa Azul	9,853.55	6	52.98	31	2	4926.78	158.93	317.86
Milanés	14,713.70	15	31.64	31	4	3678.43	118.66	474.64
Elect.Guanima	18,671.55	52	11.58	31	6	3111.93	100.38	602.31
Conf.Guanima	23,056.99	38	19.57	31	4	5764.25	185.94	743.77
Mercad Guanima	14,959.40	38	12.70	31	4	3739.85	120.64	482.56
San Luis	29,015.15	12	78.00	31	2	14507.58	467.99	935.97
La Jaiba	45,901.60	12	123.39	31	2	22950.80	740.35	1480.70
Medio	13,652.70	14	31.46	31	3	4550.90	146.80	440.41
Santa Teresa	23,992.20	6	128.99	31	2	11996.10	386.97	773.94
Paraiso	19,354.30	12	52.03	31	2	9677.15	312.17	624.33
La Plaza	15,920.45	12	42.80	31	2	7960.23	256.78	513.56
El Capri	18,551.60	35	17.10	31	4	4637.90	149.61	598.44
La Pelota	18,046.80	8	74.64	31	2	9023.40	291.08	582.15
Conchita	17,347.00	28	19.99	31	2	8673.50	279.79	559.58
Carbonera	14,157.95	8	57.09	31	2	7078.98	228.35	456.71
Kiosco BCA	27,285.65	6	146.70	31	1	27285.65	880.18	880.18
UPVE Matanzas	762,944.39	630	39.07	31	134	5693.61	183.66	24611.11

Fuente. Gerencia UPVE Matanzas

En la Tabla 3.2 se muestra la relación de los puntos de venta y los metros cuadrados de cada uno así como la cantidad de trabajadores y las ventas que realizan los mismos. Se puede observar que el monto de las ventas está relacionado con los

metros cuadrados del punto ya que permite una disponibilidad mayor de surtido, la cantidad de trabajadores y cajas registradoras con que cuenta, así como la ubicación en que se enmarca el punto.

Los puntos de ventas se clasificarán según el tamaño de la siguiente manera:

- menores de 20 m² pertenecen al C1.
- que tienen de 20 a 40 m² pertenecen al C2.

Asimismo, es importante detallar que los puntos de ventas tienen un espacio asignado para cada categoría, a criterio de la empresa.

Los puntos de ventas que pertenecen al C1 tienen una caja registradora y un trabajador.

Los puntos de ventas que pertenecen al C2 tienen dos o más cajas registradoras y dos o más trabajadores.

El espacio asignado es de acuerdo a la participación del volumen de ventas de las diferentes categorías.

Tabla 3.3 Ventas por sección. Desde 01/01/2018 hasta el 31/12/2018.

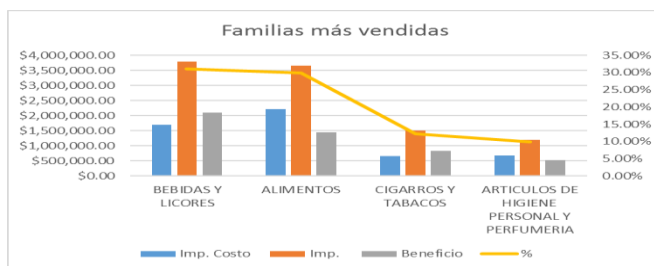
Sección	M.C.	Im p. Costo	Im p.	%
BEBIDAS Y LICORES	2.23	\$ 1,699,770.66	\$ 3,794,540.62	31.06%
ALIMENTOS	1.65	\$ 2,215,725.54	\$ 3,653,776.77	29.91%
CIGARROS Y TABACOS	2.26	\$ 659,375.10	\$ 1,492,874.72	12.22%
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	1.79	\$ 667,736.28	\$ 1,194,292.95	9.78%
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.37	\$ 324,265.25	\$ 770,086.56	6.30%
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2.19	\$ 199,891.92	\$ 438,082.45	3.59%
FERRETERIA	2.29	\$ 113,698.19	\$ 260,565.97	2.13%
CANASTILLA Y BEBITOS	1.86	\$ 77,346.29	\$ 144,020.90	1.18%
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	1.18	\$ 119,100.86	\$ 140,068.60	1.15%
TODO POR UN PRECIO	2.6	\$ 44,403.10	\$ 115,256.40	0.94%
UTILES DEL HOGAR	2.31	\$ 43,597.27	\$ 100,731.75	0.82%
PELETERIA	2.13	\$ 38,548.71	\$ 82,087.25	0.67%
FARMACIA	1.96	\$ 4,418.76	\$ 8,680.10	0.07%
CONFECIONES	1.9	\$ 4,206.79	\$ 7,977.90	0.07%
AJUARES DE CASA	1.69	\$ 2,283.19	\$ 3,865.55	0.03%
JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	2.67	\$ 1,239.94	\$ 3,305.70	0.03%
ARTICULOS PARA LLUVIA Y SOL.	2.06	\$ 957.34	\$ 1,976.25	0.02%
MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS	1.48	\$ 1,310.06	\$ 1,939.75	0.02%

BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	2.5	\$ 662.29	\$ 1,657.65	0.01%
PARTES, PIEZAS Y ACCES. P/AUTOS, MOTOS Y BICICLET.	1.83	\$ 703.80	\$ 1,286.80	0.01%
ARTESANIA	2.11	\$ 148.10	\$ 312.30	0.00%
UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS	1.87	\$ 58.79	\$ 109.65	0.00%

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la tabla 3.3 que las familias con mayores ventas en el año 2018 fueron bebidas y licores, alimentos, cigarros y tabacos y por último artículo de higiene personal y perfumería, entre los cuales está más del 80% de las ventas.

Gráfico 3.2 Ventas de Familia más vendidas



Fuente: Elaboración Propia

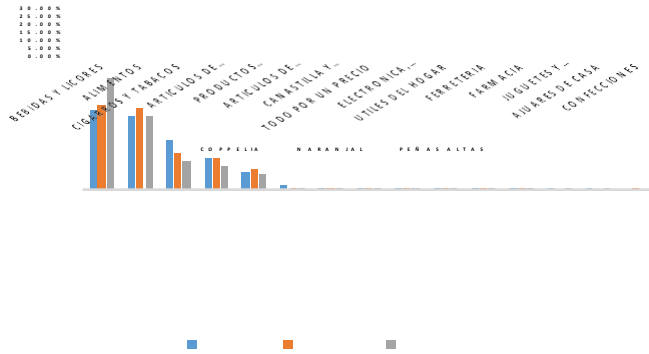
El gráfico destaca la relación importe, costos y beneficios generados por la venta de estas familias de productos, demostrando que existen familias en las que los beneficios generados superan los costos como es el caso de bebidas y licores, y cigarros y tabacos.

Se decidió aplicar la encuesta en el punto de venta Peñas Altas (mayor volumen de ventas), Coppelia (nivel medio de volumen de ventas) Naranjal (menor nivel de volumen de ventas), estos tres puntos nos proporcionarán información a detalle. Se puede revisar con mayor detalle en el anexo 6. (Ver Anexo 6).

3.1.2. Etapa 2. Análisis del estado actual de las ventas de los puntos de venta seleccionados.

Paso 1. Análisis de las ventas por familia de los puntos seleccionados.

Gráfico 3.3 Relación entre puntos en cuanto a ventas por Familia.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las ventas por familias realizado en los puntos seleccionados reafirma la posición de las mismas familias destacada a nivel de la UPVE Matanzas en las ventas. Siendo bebidas y licores la más destacada y confecciones la menos.

Paso 2. Análisis de las ventas por proveedor de los puntos seleccionados

Gráfico 3.4 Ventas por proveedor en punto de Venta Coppel.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.5 Ventas por proveedor en punto de Venta Naranja

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.6. Ventas por proveedor en punto de Parais Altas.

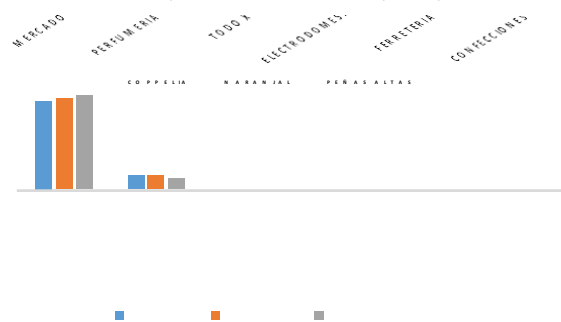


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las ventas por proveedor de los puntos de venta seleccionados mantiene una homogeneidad, a pesar de la disparidad anteriormente explicada entre estos.

Paso 3. Análisis de las ventas por departamento de los puntos seleccionados.

Gráfico 3.7. Relación entre puntos en cuanto ventas por departamento.



Fuente: Elaboración propia.

La UPVE Matanzas en cuanto a las ventas por departamento se destacan dos: mercado y perfumería, dejando un espacio muy reducido para las demás, dentro de la que los códigos aunque con un alto margen comercial son muy reducidos, ya que son comercializados principalmente en otros puntos de venta que se han especializando por departamentos.

3.1.3. Etapa 3. Asignación del surtido óptimo.

Una vez analizado los tres puntos de venta se pudo constatar que aunque se diferencien los puntos en cuanto a tamaño, cantidad de trabajadores y localización existe homogeneidad a resultado en ventas a partir de familias, proveedores y departamentos por lo que permite seleccionar los códigos más vendidos en la UPVE Matanzas en cuanto a volumen de ventas, importe, los que se muestran en el anexo 7 y 8 (Ver Anexo 7 y 8).

En cuanto a volumen de ventas por el importe y por cantidad tenemos que los códigos que más se venden están dentro de cuatro familias principales: artículos de higiene personal y perfumería, alimentos, bebidas y licores, cigarrillos y tabacos aunque el análisis incluye la totalidad de las familias como farmacia, productos químicos del hogar, bisutería, joyería y relojería, ferretería, electrónica,

electrodomésticos y accesorios, juguetes y artículos para fiestas donde existen códigos que se venden muy bien pero en cantidades inferiores que en el análisis destacan por el precio de venta que al ser elevado el monto es representativo. También existen códigos dentro de familias como "todo por un precio" que tiene un precio de venta bajo y se vende en cantidades elevadas, de forma general existe una correlación entre los códigos más vendidos por cantidad y por importe.

El análisis en las ventas por proveedores nos presenta la necesidad de realizarlo con los que tienen una mayor representatividad en las ventas, pero también y siendo consecuentes con las políticas del país realizar el análisis en los proveedores nacionales en vistas de incorporarnos al proceso de sustitución de importaciones. Este permite señalar que el mejor porcentaje de beneficio se encuentra en los productos nacionales, a pesar de tener productos importados con márgenes elevados.

Tabla 3.4 Ventas de proveedores nacionales.

Proveedor	Margen comercial	Imp. Costo	Imp.	%
P0281 - BRASCUBA CIGARRILLOS S.A	2.26	\$57,048.56	\$128,949.70	17.02%
P0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)	2.5	\$46,065.43	\$115,380.35	15.23%
P1836 - UNILEVER SUCHEL, S.A.	1.74	\$49,838.40	\$86,742.20	11.45%
P0230 - EMPRESA MIXTA LOS PORTALES, SA	2.01	\$39,843.65	\$80,214.75	10.59%
P1935 - EMPRESA MIXTA NESCOR S.A.	2.02	\$29,552.98	\$59,607.10	7.87%
P0979 - EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A	2	\$28,282.51	\$56,498.05	7.46%
P0734 - EMPRESA ECASOL	1.19	\$32,518.60	\$38,683.65	5.11%
P0375 - EMPRESA PAPAS & CO.S.A.	1.97	\$14,209.63	\$27,981.35	3.69%
P0002 - TRD IMPORTACIONES	1.59	\$16,921.25	\$26,934.95	3.55%
P1714 - ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCIA, LA ESTANCIA,	1.74	\$9,854.25	\$17,166.65	2.27%

Fuente: Elaboración propia.

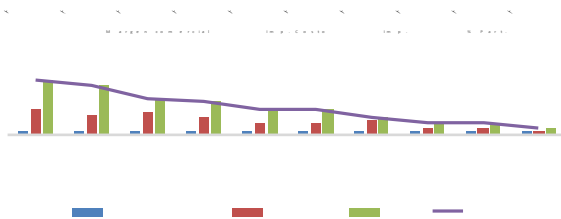
Cuando analizamos las ventas por proveedor podemos destacar que los proveedores nacionales son los que respondieron al 80% de la participación de la venta producción nacional.

La producción nacional ha vendido 663,369.39 CUC, representando el 67.54% de las ventas al cierre de 2018, en igual periodo en 2017 se obtuvo una venta de \$547,774.31 CUC, representando un 61.92%, porque se obtiene un crecimiento este año en valores \$110 595.08 para un 21.10%.

En este año con el mayor por ciento de participación en las ventas de los proveedores nacionales, se encuentra Cervecería Bucanera con un 19.61%, en

segundo lugar, se encuentra Brascuba con un 16.39% de participación, Los Portales con un 12.62%, Unilever Súchel con 10.51%, la empresa ECASOL con 7.43%. TRD importaciones con 6.23%, Habana Club con un 5.59%.

Gráfico 3.8 Ventas de Proveedores nacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Asignación del surtido óptimo.

Después de analizar los tres criterios, como las ventas en unidades, el beneficio por proveedor y el volumen en ventas, el surtido de la organización es el siguiente:

Tabla 3.5. Total códigos para el surtido final

Código	Familia
	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA
4.2893E+11	PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO 400 HS M.SAN
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA ANTIBACT 125 GR M/REXONA
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA IRRESIST 125 GR M/LUX
1.8369E+12	JABON TOCADOR DELICADEZA FLORAL 125 GR M/LUX
1.8369E+12	JABON TOCADOR SUAVIDAD PETALO 125 GR M/LUX
1.8369E+12	CREMA DENTAL CLOSE UP ACC PROFUNDA EUCALYPTUS FREEZE 90 GR
	ALIMENTOS
7.3481E+11	ACEITE DE SOYA DE 1 LT M/COCINERO
2862000020	MUSLO DE POLLO EN KG
1.4548E+12	GALLETAS RELLENAS 25G SABOR CHOCOLATE M.GUARINA
1.4548E+12	GALLETAS RELLENAS 25G SABOR FRESA M.GUARINA
862000019	CUARTOS DE POLLO EN KG
8.4686E+11	MUSLO DE POLLO KG
9.3686E+11	SALCHICHA D/POLLO PQUETE 340 G
	BEBIDAS Y LICORES
3.1783E+11	CERVEZA CRISTAL LATA DE 0.355 L
2.3083E+11	REFresco TUKOLA LATA 355 ML M. CIEGO MONTERO
3.1783E+11	CERVEZA LATA 355 ML CAJA X 24 M. BUCANERO
3.1783E+11	CERVEZA EMBOTELLADA 10 GRADOS 350 ML (1X24) M. CRISTAL

Comentario [u4]: xqé en mayúscula sostenida

2.3083E+11	REFRESCO NARANJA LATA 355 ML M . CIEGO MONTERO
9.7982E+11	RON AÑEJO BLANCO CANECA 350 ML M . HAVANA CLUB
	CIGARROS Y TABACOS
2.8186E+11	CIGARRO NEGRO M/H.UPMANN, 20 UNID, C/FILTRO CAJETILLA BLANDA
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS M .POPULAR (20 UNID) C/FILTRO (AUTENTICO)
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS H.UPMAN CLASICO CORTOS SIN FILTRO CAJETILLA
2.8186E+11	CIGARROS RUBIOS M .HOLLYWOOD FRESH CON CAPSULA 20 UNID C/FILTRO
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS M .POPULAR, 20 UNID, FUERTE CORTOS C/FILTRO
2.8186E+11	CIGARROS RUBIOS M .HOLLYWOOD ICE, 20 UNID, C/FILTRO, CAJETILLA DURA
	FARMACIA
4.9993E+11	ALMOHADILLA SANITARIA SUPERFINA C/ALAS 10 PZAS M .PETALOS
1.2459E+12	BALSAMO RELAJANTE P/PIES 120 ML M /FLORESTA
1.2459E+12	GEL ANTIBACTERIAL M /FLORESTA 120 ML
1.3639E+12	PROTECTOR DIARIO, 20 UNIDADES
	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR
1.4646E+12	DETERGENTE EN POLVO 250 GR M .FAMI
1.5909E+12	DET 123 MAXI EFECTOS 30/250G M /123
1.4649E+12	DETERGENTE FAMI PLUS 250 GR
1.2049E+12	DETERGENTE VALE PERLAS FLORALES 225 GRS VARIAS AROMAS
1.5909E+12	DETERGENTE EN POLVO 123 LED 250 GR. M /123
	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR
1.4646E+12	DETERGENTE EN POLVO 250 GR M .FAMI
1.5909E+12	DET 123 MAXI EFECTOS 30/250G M /123
1.4649E+12	DETERGENTE FAMI PLUS 250 GR
1.2049E+12	DETERGENTE VALE PERLAS FLORALES 225 GRS VARIAS AROMAS
1.5909E+12	DETERGENTE EN POLVO 123 LED 250 GR. M /123
1.8369E+12	DETERGENTE OMO MULTIACTIVO REGULAR 200 G M /OMO
	BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA
1.3475E+12	FOSFORERA RELLENABLE I.CUBA REF. DW 090 T
	ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO
1.6628E+12	TARJETA DE RECARGA PARA TELEFONOS CELULARES
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET (2 HORAS)
1.7137E+12	SET D /CRAYOLAS 12 PZ CRAYON M /S/M
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET
	FERRERIA
1.7055E+12	CENEFA CERAMICA 7*30 CM REF-50699
3.0252E+11	CODO 90º HH** 1/2 M /IPS
3.0252E+11	CUPLA HH** 1/2 M /IPS
3.0252E+11	CODO 90º HH** 3/4 M /IPS
1.0005E+12	RECORTES DE REVESTIMIENTO (COD. C/UND DE MEDIDA CAJA)
1.3666E+12	JGO SANITARIO COMPLETO (TANQUE + TASA + HERRAJE) DESCARGA AL PISO.
1.9105E+12	TUBOS PP HID ROSCADA BICAPA 4M DE 1/2" M /SM
1.5415E+12	REVESTIMIENTO CERAMICO 25X40 CM CAJA DE 10 LOSAS = 1 M2

	M /TBV
1.3666E+12	LAVAMANO BLANCO MOD. ACUACER
1.5415E+12	REVESTIMIENTO CERÁMICO 20X25 CM Y ESPESOR 78 MM CAJA DE 20 LOSAS =
	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS
1.7806E+12	CABLE COAXIAL (RG-6) 750 METRO M / ANTOP
1.1836E+12	CONTROL REMOTO UNIVERSAL (KT1440) P/TV HIBRIDO Y ANALOGICO STB Y
8.4052E+11	BATERIA ALKALINA AAA BLISTER 2 (REF. AAA ALK. 2PK/723806723807) M/MAXE
1.5105E+12	BATERIA AA, BLISTER DE 2 PCS, M/MOTOMA, LR6-2B, 24*6=144 BLISTERS/CTN
8.4052E+11	BATERIA ALKALINA AA BLISTER 2 (REF. AA ALK. 2PK/723406723407) M/MAXELL
3.0253E+11	LAVADORA SEMIAUTOMATICA (REF. TTC-150) 5.0 KG., M/OCEAN
1.6145E+12	LAVADORA SEMIAUTOMATICA 3.0 KG M/DAEWOO REF:DW-K500C
3.0253E+11	REFRIGERADOR NO FROST (REF RME1436XUNB2) 14 PIES CUB BLANCO M/
3.0253E+11	REFRIGERADOR REF-RMA0923VMFB0 NO FROST 9 PIES CUB. BLANCO M/MABE
	MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H90MM.E27.2.60W METAL/VIDRIO
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H85.E27.2.60W NO INCLUYE BOMBILLO
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) L350W350H100.E27.2.60W
1.6596E+12	MESA DE CENTRO 70 X 49 X 38 REF.KS-1661
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D310H98MM.E27.2.60W METAL/VIDRIO
1.1256E+12	MULTIMUEBLE BAJO 2000 X 750 X 470 NOBRE Y NEGRO M/DALLA COSTA
1.1786E+12	ROPERO 4 PUERTAS 2 CAJONES 181*120*47 C/CARVALE, BLANCO O CAOBA
	JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS
1.3472E+11	SET DE 12 ANIMALES M/
1.3472E+11	SUIZA C/MANGO PLÁSTICO C/ CUENTA SALTO M/
1.3472E+11	SET DE 8 PZ AUTO Y CAMION PLASTICA M/
1.6777E+12	SET D/VASO BLANCO 25 PZ, 220CC M/SPAR
1.6777E+12	SET D/TENEDOR, 25 PZ, PLAST. M/SPAR
1.3472E+11	FUSIL D/AGUA PLAST M/S/M
	UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS
4.4871E+11	PELOTAS DE GOMA EQUIPO PELOTA /MTZ GOMA M/FOLGADO
8.8471E+11	FLOTADORES PVC S/M
8.8471E+11	PELOTA D/PLAYA C/DISEÑO LUNARES 20"
8.8471E+11	FLOTADORES S/M
7.4971E+11	PISCINA INFLABLE 48X10" M/S/M
.	PARTES, PIEZAS Y ACCES. P/AUTOS, MOTOS Y BICICLET
1.1598E+12	CAJA D/BOLA P/MTB 5336

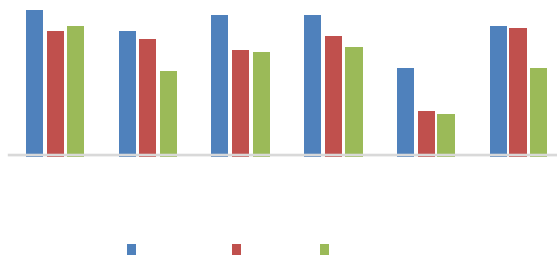
1.2498E+12	CAMARA P/BICICLETA 26X1 3/8 M.FEICHI
1.1598E+12	REFLECTOR D/GUADAFANGOS S/M
1.1598E+12	RAYOS 20 144 PZAS M/S/M
1.1598E+12	JUEGO D/DIRECCION S/M

Fuente: Elaboración propia.

Estos códigos son los que a partir del análisis interno no deben faltar en los puntos de venta ya que son los que le permitirían a la UPVE Matanzas elevar el margen comercial, la rentabilidad y tener una mejoría en la gestión comercial.

Al finalizar el análisis interno, se procede a generar una encuesta dirigida a los consumidores de Peñas Altas (mayor volumen de ventas), Coppelia (nivel medio de volumen de ventas) Naranjal (menor nivel de volumen de ventas); y así contrastar los resultados de la análisis interno con lo que sucede día a día en el campo:

Gráfico 3.9. Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia.

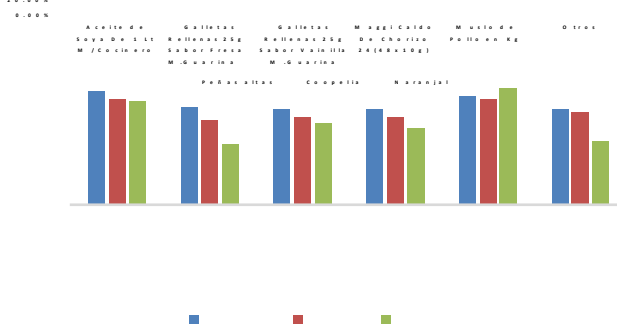
Interpretación

Los datos de la pregunta 1 demuestran que el 91% los clientes de Peñas Altas compran cerveza cristal, asimismo también el 78% compra este producto en el punto de Coppelia. El 80% de encuestados del Naranjal indica que lo compra habitualmente.

Conclusión:

Estos datos son tan importantes como la data histórica de la empresa, ya que al momento de definir el surtido se obtuvo el mismo resultado de participación de cada código en la familia; por ende, se asignó un espacio de acuerdo a la participación de la venta.

Gráfico 3.10. Pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

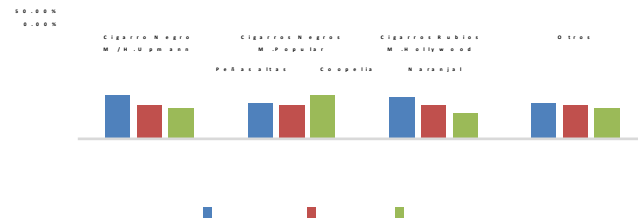
Interpretación

Los datos de la pregunta 2 demuestran que los productos Muslo de Pollo en Kg y Aceite de Soya de 1 LM /Cocinero son los que tiene un porcentaje mayor, en todos los puntos de venta, destacando que la opción otros también tiene valores altos respecto a analizar.

Conclusión:

Estos datos coinciden con la pregunta 1 demostrando la importancia de la data histórica de la empresa, ya que al momento de definir el surtido se obtuvo el mismo resultado de participación de cada código en la familia; por ende, se asignó un espacio de acuerdo a la participación de la venta.

Gráfico 3.11. Pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia.

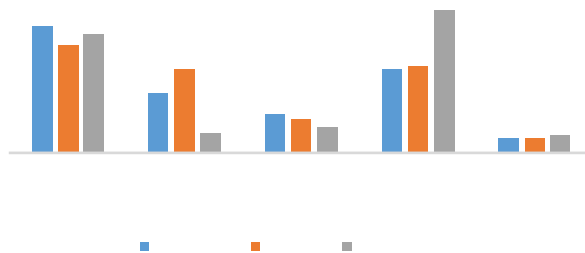
Interpretación

Los datos de la pregunta 3 demuestran que el 97% los clientes de Peñas Altas compran Cigarro Negro M/H.Upmann, asimismo también el 98% compra Cigarros Negros M/Popular en el punto de Naranjal.

Conclusión:

Estos datos coinciden con la pregunta 1 y 2 demostrando la importancia de la data histórica de la empresa, ya que al momento de definir el surtido se obtuvo el mismo resultado de participación de cada código en la familia; por ende, se asignó un espacio de acuerdo a la participación de la venta.

Gráfico 3.12. Pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

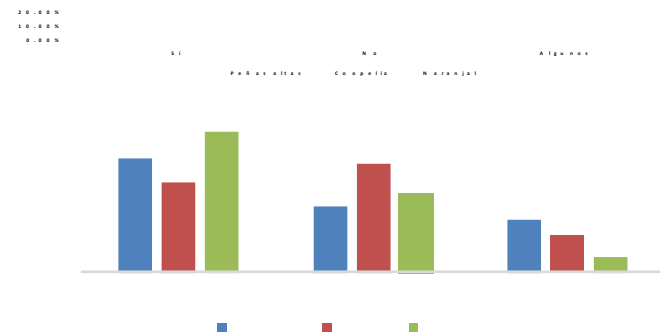
Interpretación

Los datos de la pregunta 4 demuestran que el papel higiénico y el jabón de tocador son los códigos con mayor representatividad dentro de los quioscos.

Conclusión:

Estos datos coinciden con las preguntas anteriores demostrando la importancia de la data histórica de la empresa, ya que al momento de definir el surtido se obtuvo el mismo resultado de participación de cada código en la familia; por ende, se asignó un espacio de acuerdo a la participación de la venta.

Gráfico 3.13 Pregunta 5



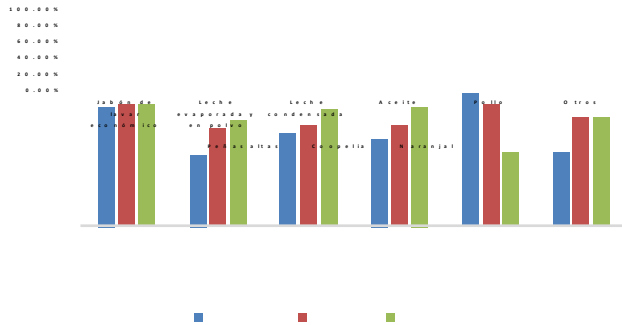
Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la pregunta 5 demuestran que el 50% de los clientes de Peñas Altas encuentran todos los productos que necesitan y un 60% en el caso de los clientes del Naranjal. El 47% de los clientes de Coppelita no encuentran los productos que necesita, para el caso de Peñas Altas es de 29%.

Conclusión:

Estos datos son tan importantes, por un tema de espacios en el punto de venta entre otros factores, no se puede tener todos los productos que el cliente necesita; pero si un surtido regular de los productos más necesitados que satisfaga las necesidades cada vez mayores de los clientes.

Gráfico 3.14 Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

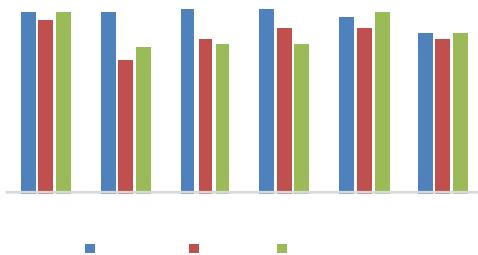
Interpretación:

Los datos de la pregunta nos demuestran el detalle de los productos que mayormente les gustaría encontrar en el punto; pero al momento de asistir al punto de venta no lo encontraron.

Conclusión:

Estos datos son tan importantes ya que existen productos como el jabón de lavar que no tiene altos volúmenes de venta; pero si es necesario que se considere en el surtido regular.

Gráfico 3.15. Pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia.

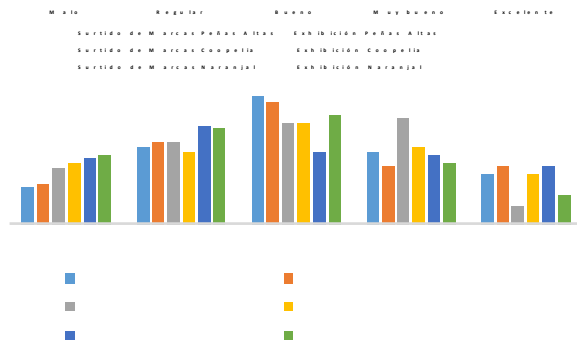
Interpretación:

Los datos de la pregunta nos demuestran que los clientes de estos puntos compran estas marcas en altos porcentos.

Conclusión:

Estos datos están relacionados directamente con la data histórica de la empresa; existe una mayor participación con la marca Cristal, cocinero y Fami, productos líderes entre sus familias; por ende se asigna un mayor espacio a estas marcas.

Gráfico 3.16. Pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los datos de la pregunta nos demuestran que los clientes de estos puntos de forma general están satisfechos con lo que se surte y la forma en que se muestra en los puntos. Aunque hay un porcentaje elevado que lo califica de regular.

Conclusión:

Estos datos demuestran que existe disparidad en los criterios lo que también depende en gran medida del momento en que se aplicó la encuesta y su coincidencia o no con los días de distribución. Lo que si queda demostrado que existe un porcentaje elevado insatisfecho con estos dos factores.

Los resultados de la encuesta reafirman el análisis interno de la UPVE Matanzas por lo que se puede constatar que los códigos mostrados en la tabla 3.7 conforma el surtido óptimo.

3.1.4. Etapa 4. Estándares de visualización de surtido.

Paso 1. Relación marca surtido para visualizar surtido.

Después de determinar el surtido óptimo se necesitó definir la visualización del surtido y está relacionado directamente con el espacio asignado. Por ser un espacio limitado con el que cuenta el punto de venta es importante exhibir los productos con mayor participación.

Por ello se decide reasignar los productos de acuerdo a la participación de las cuatro familias. En estas familias se concentran el 83% de las ventas totales.

El espacio que se asigne a cada código dependerá de la participación de la marca.

Gráfico 3.15. Familia Alimentos.



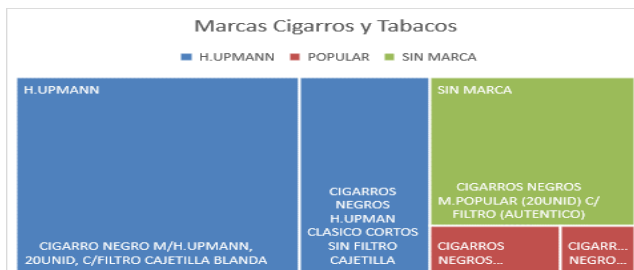
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.16. Familia Bebidas y Licores.



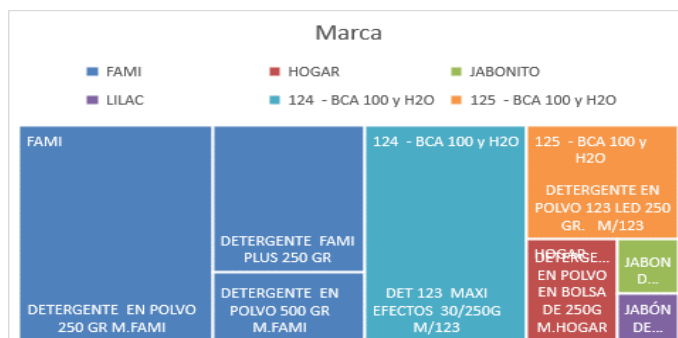
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.17. Familia cigarrillos y tabacos.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3.18. Marca.



Fuente: Elaboración propia.

Esta visualización esta dirigida a las familias que, mas peso tiene en las ventas, resultado aplicable a todas las marcas que mantendran sus códigos en ventas dentro del punto de venta.

3.1.5. Etapa 5. Análisis y control de los resultados de las operaciones de ventas.

Paso 1. Evaluación y control de los resultados de las operaciones de ventas.

En el 2018 las afectaciones a las ventas se debieron principalmente a la inestabilidad de algunas mercancías como es el caso de jabón de lava económico.

leche evaporada y en polvo, leche condensada, jugos y néctares, pastas alimenticias nacional (espaguetis) ha entrado en cantidades mínima, como fideos, granos, aceite de bolsa y malta. La cerveza de producción nacional Cristal y Bucanero se ha comercializado más estable pero no cubre la demanda. El surtido de los refrescos carece de todos los formatos y sabores, estando en algunos momentos en déficit tanto el de pomo como las latas, las aguas han sido estables. Los productos frescos no fueron estables en su oferta, y estos juegan un papel fundamental en la venta (higado, molleja, productos PRODAL), además existieron atrasos en los despachos por falta de transporte, lo que también provocó el no despacho de todos los productos existentes por capacidad. Las mercancías comercializadas por Paps no todas están en existencia. La perfumería ha decrecido, el déficit de mercancía ha sido notable, sí que cada día tiene menos renglones para comercializar la línea económica ha desaparecido en su totalidad en el mercado en cuanto a la familia de aseo, higiene y perfumería, los productos de gran demanda como, jabones de tocador, cremas para el cabello, tintes de pelo, acondicionadores y champúes, talco, máquinas de afeitarse, colonias etc. Los equipos electrodomésticos el surtido no cubren la demanda, como los ventiladores, neveras, lavadoras, refrigeradores las cajas de codificadoras.

Costos y margen comercial.

El acumulado del costo de la mercancía hasta diciembre es de \$ 8 211 819.33 pesos, de un plan de 6 024 812.81, quedando el mismo al 103.10%, el costo por peso de venta del periodo se fijó en 0.51 centavos, manteniéndose el margen comercial del periodo fue de 1.97.

El margen comercial, atendiendo a que la principal familia de la UPVE Matanzas es alimentos y que el estado cubano para garantizar parte de la canasta básica, es menor, ya que gran parte de estas mercancías el precio de venta está subsidiado.

En el 2018 se presentaron afectaciones a las ventas en las mismas familias ya analizadas siendo importante resaltar este análisis en relación con el 2017. Como podemos ver en la tabla 3.6 tuvimos cuatro familias fundamentales deprimidas, cuando comparamos los años 2017 y 2018.

Tabla 3.6. Afectaciones a las ventas.

Departamento	Importe Venta 2017	Importe Venta 2018	familias deprimidas (\$)	familias deprimidas (%)
Electrónica y Electrodoméstico	\$32,605.20	\$28,302.55	\$4,302.65	13.20
Peletería	\$16,667.25	\$7,017.15	\$9,650.10	57.90
Canastilla y Bebitos	\$8,997.70	\$6,714.35	\$1,980.55	25.38
Ferretería	\$13,321.80	\$12,854.70	\$467.10	3.51

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en esta investigación no hacen más que reafirmar los resultados mostrados en la tabla anterior, aunque es válido explicar que a pesar de no haberse aplicado el resultado del procedimiento en su totalidad en la UPVE Matanzas ya se está eliminando de los puntos de venta algunas familias de productos de los departamentos, ferretería, confecciones, peletería, especializando algunos de nuestros puntos en estos departamentos que ya no se venden los restantes. Dando como resultado en las ventas se han mantenido en muchos casos, y en otros se ha elevado ya que el vendedor se ha dedicado a vender los códigos que generan más del 80% de las ventas. Esto además ayudaría a evitar lento movimiento, lenta rotación se bajarían los índices de merma, se bajaría los índices de perecedero y aumentaría la rapidez de los inventarios mensualmente en los puntos de venta.

Los puntos de venta electro Guanima, confecciones Guanima son dos de nuestros puntos que al estar distantes y al no contar en el entorno con la venta de este producto los hemos especializados en estos departamentos. Y que responden a los resultados obtenidos.

Conclusiones parciales.

Para incrementar los resultados de una organización es importante aumentar la cuota de mercado; y para ello debemos mejorar la imagen, mejorar la gestión y la modernización de gestión administrativa. Lo cual hemos podido comprobar en este trabajo, mejorando la gestión interna en el análisis por cada ítem se ha obtenido hallazgos muy valiosos. Por ejemplo, conocer el surtido óptimo, los espacios para

cada producto y por marca, al tener esta información podemos generar órdenes de compra con cantidades mayores.

Si bien es cierto el volumen de ventas se ha mantenido a través del tiempo, lograr reducir la lista de items y ofrecer al público productos con mejores márgenes ha favorecido a la gestión de la UPVE Matanzas podemos aumentar el nivel de rentabilidad, seleccionando un listado de items y no colocarlos sin previo análisis. Al alcanzar nuestros objetivos específicos hemos logrado lo indicado.

Seleccionar el surtido para incrementar la cuota de mercado se ha podido realizar a través de la Ley de Pareto, y se respalda en la encuesta, ya que tenemos coincidencias en la preferencia del consumidor con respecto a marcas que no deben faltar en el surtido.

Conclusiones.

1. Se determinó, previa consulta al estado del arte, los fundamentos teóricos y metodológicos de la Gestión del comercio minorista y su desarrollo en Cuba, el negocio del comercio minorista de bienes, a diferencia de la concepción común que de él se tiene, como simple intermediario entre productor y consumidor, radica realmente en "hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando de una experiencia de compra". Esta concepción del comercio del negocio del minorista, tiene un enfoque estratégico ya que parte de la orientación al cliente. Es fundamental que el punto de venta cuente con un amplio surtido de productos que se adaptan a las necesidades de los consumidores y en suficiente cantidad. Esto se debe combinar con los intereses de los proveedores y de los vendedores finales.

2. La caracterización de la UPVE Matanzas permitió conocer la situación actual de la misma, destacando la situación de las ventas, se puede observar que se mantiene una estabilidad con las ventas y de forma general buenos resultados económico aunque existen aún la necesidad de estabilizar el surtido en los Punto de Venta potenciando los productos y distribución de frescos, los productos que garantizan el 80% de las ventas, realizar reclamaciones comerciales por incumplimientos de las demandas pactadas a la producción nacional.

3. Se determinó un procedimiento compuesto por siete etapas y doce pasos, los cuales permiten caracterizar, evaluar, diagnosticar, identificar, clasificar, analizar estratégicamente y determinar el surtido óptimo que mejore la gestión comercial de la UPVE Matanzas, por lo que se consideró muy oportuno para ser aplicado en la Cadena de Tiendas Caribe.

4. En consecuencia, se propone el procedimiento determinado de para su implementación a UPVE Matanzas. El mismo, fue apoyado por el aporte interno de los trabajadores y ejecutivos de esa entidad y valorado positivamente por los expertos encargados de su evaluación. En consecuencia, existe la posibilidad de que su implementación tenga lugar a corto plazo, debido a que es:

- Pertinente, ya que estratégicamente identifica los códigos que deben conformar el surtido en la UPVE Matanzas, los jerarquiza según sus aportes a las ventas y prevé la realización ulterior de una reevaluación

para lograr el mejoramiento continuo ante los cambios estructurales actuales.

- Oportuno, dado los cambios en la política económica y social del país, ante los cambios en la economía mundial, recrudescimiento del bloqueo impuesto hacia Cuba por Estados Unidos, que deben ser contrarrestados por un proceso corrector, el cual debe aplicarse antes de los impactos negativos de los factores externos, sobrepase a la capacidad de gestión para auto-renovarse.
- Útil, debido a que la correcta selección del surtido, integrado al sistema de gestión de la UPVE Matanzas, son las necesarias y suficientes para mejorar la Gestión Comercial de la Cadena de Tiendas Caribe.

Recomendaciones

- Divulgar los resultados de la presente investigación como una vía para continuar desarrollando una gestión comercial que responda a las necesidades de la Cadena y el país.
- Que se realice posteriormente la reevaluación total para permitir el mejoramiento continuo.
- Que el trabajo investigativo sirva de material de estudio para futuras investigaciones.
- Que su aplicación cuente con el monitoreo necesario y suficiente por parte de los actores del proceso.

Bibliografía

- Aaker, D. et al. 2012. Investigación de mercados. Editorial McGraw Hill, Tercera edición.
- ADEO. 2017 [En línea]. Disponible en: <http://www.adeo.com/es/activites/enseignes/le-roy-merlin>
- Albuquerque, V. 2016. Retail en el 2016: sin inversión, las ventas caerán. Semana Económica. [En línea]. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/comercio/177640-retail-en-el-2016-sin-inversion-las-ventas-caeran/>
- Alonso, L. 2006. "Los grandes centros comerciales y el consumidor postmoderno", Distribución y Consumo, N° 48, octubre-noviembre, pp.27-30.
- Aranda, G. et al. 2002. Los horarios en distribución comercial La importancia del tiempo para consumidores, empresas y decisores públicos. Distribución y Consumo [En línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/distribucion-consumo/>. [Citado el 21 de septiembre de 2018].
- ASEDAS. 2000. El comercio frente a la liberalización de los horarios comerciales. Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados.
- Baena, V. 2011. Fundamentos de marketing: Entorno consumidor, estrategia e investigación comercial. Barcelona: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- Barreiro, P. 2012. Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.
- Berné, C. et al. 2001: «The Effect of Variety-Seeking on Customer Retention in Services», Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier Science, volumen 8/6, páginas 335-345.
- Berné, C. et al. 2005: «The Managerial Ability To Control The Varied Behavior of Regular Customers in Retailing: Interformat Differences», Journal of Retailing and Consumer Services.
- Berné, C. et al. 2016: «Comportamientos estratégicos de las empresas de distribución comercial: ilustraciones del entorno español», Cuadernos

Aragoneses de Economía, 2.ª época, volumen 11, número 2, páginas 375-396.

- Betancourt, R. 2004. *The Economics of Retailing and Distribution*, Edward Elgar Publishing, Ltd., Londres.
- Casares, J. *et al.* 2016. Distribución comercial. La aceleración del cambio. En "Distribución y Consumo" No. 1. p. 11.
- De Jaime, J. 2016. *Pricing. Nueva estrategias de precios*. Madrid, España: Esic Editorial.
- De Juan, M.D. 2015. *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Díez, E.C.; Martín, E. y Sánchez, M. 2002. *Comunicación de marketing. Planificación y control*. Madrid. Pirámide.
- Díez, E.C.; Landa, F.J. y Navarro, A. 2010. *Merchandising: Teoría y práctica*. Madrid. Pirámide.
- Fayos-Gardó, T. *et al.* 2015. ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, (46), 54-69.
- Ferré, J. 2001. *Estrategias de negocios y marketing*. España. Ediciones Deusto.
- FIRMA INF, S.L. 2013. *El futuro del comercio minorista*. Tinsa - Serrano, 112 - 28006 Madrid.
- García, E. 2011. *Una aproximación al retail moderno*. Perú, Lima. Universidad del Pacífico.
- García, M. 2011. *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa retail*. (Tesis de grado), [En línea]. Disponible en: http://p.ihua.u.depe.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1464/AE_262.pdf?sequence.
- Gerard, J. 2012. "Supplier Relationship Management", [En línea]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Supplier_Relationship_Management&oldid
- Gerardo, M. 2012. "Atención al cliente", [En línea]. Disponible en: <http://www.abcpymes.com/menu31.htm>

- Jobber, G. *et al.*. 2012. Administración de ventas. (octava edición) PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 1994. Principles of marketing. 6th ed. (Prentice Hall) Englewood Cliffs, NJ (en inglés).
- Kotler, P. *et al.*. 2008. Principios de Marketing. Madrid, España. Pearson Educación.
- Kotler, P. *et al.* 2013. Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- Korlín, E. 1989. El estudio de la rentabilidad comercial. Ediciones Deusto.
- Lamb, C. 2006. Fundamentos de Marketing. México D.F, México. Thomson.
- Levy, M. & Weitz, B. 2012. Retailing Management. United States, New York. McGraw- Hill/Irwin.
- Lalonde, B. J. *et al.*. 1976. Customer Service: meaning and measurement. National Council of Physical Distribution Management. Chicago (en inglés).
- Lobato, F. 2005. Marketing en el punto de venta. Madrid, España. Thomson.
- Lopez-Joy, T. 2014. Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- López, E. 2015. Relaciones entre el aprendizaje organizativo, las estrategias de diversificación tecnológica y el desempeño empresarial: un estudio empírico en empresas manufactureras en España. (Tesis doctoral). [En línea]. Disponible en: https://eficiencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12488/Tesis%20doctoral%20Relaciones%20entre%20el%20aprendizaje%20organizativo_%20las%20estrategias%20de%20diversificaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20y%20el%20desempe%C3%B1o%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Comercio Minorista; Corporación CIMEX, S.A.; Cuba; diciembre/1997.
- Marx, K. 1965. El Capital. Editorial Nacional de Cuba.
- Merlin, L. 2015. España. Dossier de prensa 2014 <http://spain.leroyermerlin.com/sites/default/files/spain/DossierdeprensaLME-2014.pdf> [En línea]. Disponible en: <http://www.leroyermerlin.es/>.
- Merchandising Ceu. 2013. Merchandising en supermercados. ", [En línea]. Disponible en <https://merchandisingceublog.wordpress.com/category/ejemplos-practicos/>

- Mintzberg, H. *et al.* (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Motizuki, A. C. 2012. Gestión del surtido de productos de moda mediante teoría de portafolios. Tesis para optar al grado de magister en gestión de operaciones. Universidad de Chile.
- Nahum, P. 2007. Metodología para la toma de decisiones de surtido de categoría en una tienda de conveniencia. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento Ingeniería Civil Industrial.
- Olsztyn, M. 2017. Gestión Rentable de Locales y Puntos de Venta del Comercio Minorista. Universidad de Belgrano de Argentina.
- Otamendi, L. 2008. Política de surtidos como herramienta en el punto de venta. [En línea]. Disponible en: <https://www.gestopolis.com/politica-de-surtidos-como-herramienta-en-el-punto-de-venta/>.
- Paiva, J. 2012. Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución. (Tesis doctoral). [En línea]. Disponible en: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1.
- Palomares, R. 2005. Merchandising. Teoría, práctica y estrategia. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Palomares, R. 2001. Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales. Barcelona. Gestión 2000.
- Palomares, R. 2011. Merchandising: Teoría, práctica y estrategia. Madrid. Esic Editorial.
- Palomares, R. 2013. Marketing en el punto de venta. 100 ideas clave para vender más. Madrid. Esic Editorial.
- Palomares, R. 2013. Merchandising. Auditoría de marketing en el punto de venta. Madrid. Esic Editorial.
- Paiva, J. 2012. Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución. (Tesis doctoral). Recuperado en http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1.

- Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congresos del PCC. La Habana. Editora Política, 1998, pp 64-55.
- Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de política para el comercio aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016.
- Pons, R. *et al.* 2008. "El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de Bienes". [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>.
- Rodríguez, J. L. 2016. Aspectos estructurales de la Economía Cubana. Editorial Pueblo y Educación.
- Salen, H. 1987. Distribución y merchandising. Distribución Consulting, Madrid.
- Salen, H. 1994. Los secretos del merchandising activo o cómo ser el número 1 en el punto de venta. Madrid. Díaz de Santos.
- Sampieri, R. 2014. Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill.
- Stanton, W. 2009. Fundamentos de Marketing. México. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Vanaclocha, A. 2018. Artículo "Metodología para la gestión del punto de venta. Gran distribución y supermercados", de Alberto Roca, [En línea]. Disponible en: [En línea]. Disponible en: [portalMarketingXXI](#).
- Vicente, F. 2011. Aceptación de formatos comerciales altamente innovadores: una aplicación empírica al supermercado del futuro. (Tesis doctoral). [En línea]. Disponible en: <https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11406/tesis%20completa%20javier%20vicente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Anexos

Anexo No. 1. Proveedores

P 0281 - BRASCUBA CIGARRILLOS S.A
P 0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)
P 0230 - EMPRESA MIXTA LOS PORTALES, S.A
P 1836 - UNILEVER SUCHEL, S.A.
P 0734 - EMPRESA ECASOL
P 0979 - EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A
P 0226 - CORPORACIÓN CUBA RON, S.A
P 1377 - BAVARIA N.V
P 0396 - SILSA DOMINICANAS R.L.
P 0002 - TRD IMPORTACIONES
P 0846 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS.
P 1714 - ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCIA, LA ESTANCIA,
P 0936 - PRODAL
P 1464 - VICO COMPANY LIMITED
P 0011 - SUCHEL CAMACHO, S.A.
P 1590 - STARCO, S.A.
P 0171 - CORACAN, S.A
P 0375 - EMPRESAS PAPAS & CO. S.A.
P 1541 - THAI THINH SHOES CORPORATION
P 0561 - THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION
P 1662 - EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA, S.A.
P 0302 - NUOVA MODA ITALIA S.R.L
P 1176 - ALISAN S.A. (TRIUNFO)
P 1204 - PEGASUS LIMITED S.A.
P 0428 - EMPRESA MIXTA PRODUCTOS SANITARIOS S.A
P 1677 - FROXA, S.A
P 1430 - COMERCIAL IBERICA REALTY, S.A.
P 0000 - TRD CARIBE
P 1245 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA
P 1935 - EMPRESA MIXTA NESCOR S.A.
P 1542 - TOAN THINH PHAT COMPANY LIMITED
P 1614 - PANAFOTO, ZONA LIBRE
P 0191 - EMPRESA DE TORREFACCIÓN Y
P 1665 - RONALD A. CHISHOLM, LTD
P 1764 - GAMA LA FUENTE, S.L.
P 0654 - INVERSIONES PUCARA, S.A
P 1454 - DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS SERCOIS, S.L.L.
P 0330 - UNITED PRODUCTS LTD
P 0380 - CORALAC S.A.
P 1797 - GERTEC GMBH
P 1363 - DISTRIBUIDORA AMASA SA DE CV
P 0075 - FURBIA INTERNACIONAL, S.A
P 1789 - KAEFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA
P 0083 - CUBAFREETAX B.V (LATIN TULIP)
P 1713 - NINGBO WALTON UNITED I & E, CO. LTD.
P 1901 - LOMISA DISTRIBUCIONES Y PROYECTOS, S.L.
P 0134 - ITALSAV, S.R.L.
P 0006 - ESFERA 2000
P 0066 - COMERCIAL TOLEDO S.A.
P 1641 - LLC PROVANT
P 1467 - LATIN TRADING CO.S.A.
P 1788 - JBS AVES LTDA
P 0551 - BRAVO PRODUCTS & EXPORTS INC.
P 0292 - MAGIC TRADING

P0800 - MTG EXPORT & IMPORT
P1574 - DELONGHI KENWOOD A.P.A. LIMITED
P1798 - YIWU XUNZHEN IMPORT AND EXPORT CO.LTD
P1183 - GUANGDONG STATIONERY & SPORTING GOODS
P0030 - OSTALMAR, S.A.
P1433 - DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS Y REFRESCOS
P0714 - EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS MATANZAS
P1366 - GRAMALLA, S.L.
P1783 - IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES LACOR, S.A.
P1656 - FRIGORIFICO NOVA ARACA, LTDA.
P0246 - INT. CARIBBEAN SUPPLIES S.A.
P0359 - EMPRESA DE CONFITERIA Y DERIVADOS DE LA
P0367 - EXPOMAYAB S.A.
P1632 - FOOD SUPPLY & SERVICE DE MEXICO S.A. DE C.V.
P1782 - CRS BRANDS INDUSTRIA E COMERCIO, LTDA
P0031 - ALDAKETA IMPORT EXPORT, S.A.
P0387 - T.J.P. INTERNACIONAL S.A.
P1671 - ANAIS, S.A.S.
P1923 - R+ROCK S.R.O.
P1423 - MANUEL BUSTO AMANDI, SA
P1249 - POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED.
P1033 - SHOES EXPORTADORA E IMPORTADORA, LTDA.
P1705 - VIGLACERA CERAMIC TILES TRADING JOINT STOCK
P0405 - BRAVO PRODUCTOS CARNICOS HISPANO - CUBANO
P1350 - WORLD TRADE PANAMA SA
P1364 - COSMETICOS PLUS SA DE CV
P1847 - BRF, S.A.
P1606 - EMPRESA COMPLEJO LÁCTEO DE LA HABANA
P1910 - FN INTERNACIONAL, S.L.
P1437 - PANDURATA ALIMENTOS, LTDA.
P1669 - SUR CONTINENTE, S.A.
P1261 - COMERCIAL MASOLIVER, S.A.
P1785 - TEASA, TECNOLOGIAS, ELECTRODOMESTICOS &
P1532 - EXPORT D UPRASA, S.L.
P1515 - ZHEJIANG QINGTIAN LIFAN IMPORT & EXPORT CO.,
P1874 - NEMO TRADERS, S.A.
P0017 - FARM AVENDAS.P.A
P0836 - DIMAN 92, S.L.
P1530 - EMPRESA DE LA SAL, ENSAL
P1883 - EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES, UEB
P1787 - SUMINISTROS MEGARO FOODS, S.L.
P1834 - ALBA, S.R.L.
P1810 - MINERVA, S.A.
P0128 - UNIDAD EMPRESARIAL DE BASELA CONCHITA
P1570 - NHAT LINH CO., LTD.
P1784 - HANOI RUBBER JOINT STOCK COMPANY
P0840 - MAXCAR OVERSEAS S.A.
P0749 - MAY'S ZONA LIBRE S.A.
P1739 - S.D.S. AGENCY, S.A.
P1603 - CAROMILK, S.A.
P0065 - COMERCIAL WHITEHORN, S.A.
P0433 - MG CUBA DELEGACION, S.L.
P1191 - TRAMONTINA TEEC S.A.

P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLINERÍA
P1758 - EUPINCA, S.A.
P1852 - SUPERMAX PERSONAL CARE IBERICA, S.A.
P1672 - PEVISA 1983, S.L.
P0499 - MATHISA
P0609 - MULTIPLE TRADING INC.
P1133 - NAZCA COSMETICOS INDUSTRIA Y COMERCIO LTDA
P1450 - CARSA ZONA LIBRE, S.A.
P0665 - INVERSIONES HOLLEN, S.A.
P1780 - AVIC SHENZHEN TRADING CO., LTD
P1360 - TAIZHOU HUAZHONG IMP & EXP. CO. LTD
P1712 - DONG LUC JOINT STOCK COMPANY.
P0884 - FLORICINTERNATIONAL LIMITED
P0448 - ABANICOS FOLGADO S.L.
P1918 - AM GROUP, S.R.L.
P1717 - RANG DONG LIGHT SOURCE AND VACUUM FLASK
P1000 - MÉRMA COMERCIALIZABLE TRD CARIBE
P1872 - SOYEA JIURONG TECHNOLOGY CO., LTD
P1719 - ALMAR CARIBE, S.A.
P1952 - EMPRESA MIXTA LAS LOMAS
P1368 - BETTAMARK COMERCIO EXTERIOR LTDA.
P0636 - EMPRESA NACIONAL DE FOSFOROS
P1723 - IMPEX SUMINISTRES, S.L.
P0696 - FORMULAEXPORT INTERNATIONAL
P1680 - UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE
P1078 - NAN TONG XIN LIJIINTERNATIONAL CO. LTD
P0787 - IBERO TRUST DE MERCADOS, S.A.
P1599 - JOAN SARDÁ S.A.
P1522 - INVERSIONES QUEGUAY, E.I.R.L.
P1886 - J. GARCIA-CARRION, S.A.
P1591 - FASE COMERCIAL ELECTRICA YDE CABLES, S.L.
P1885 - QUIMICA AMPARO, LTDA
P1636 - SHENZHEN XINHENGZE IMP. & EXP. CO.
P1431 - R.S. JOHNSON EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA.
P1812 - UNILEVER DE MEXICO, S.R.L. DE C.V.
P0169 - EMPRESA MIXTA STELLA, S.A.
P1706 - SHANGHAI KINGSTRONIC CO. LTD
P1411 - EMPRESA DE PRODUCTOS INYECTABLES LABIOFAM
P1512 - FUJIAN PROVINCE OVERSEAS CHINESE
P1510 - SHENZHEN MOTOMA POWER CO. LTD.
P1861 - BARANCA STREAM, SOCIEDAD LTDA
P0116 - EMPRESA TALABARTERÍA THABA
P0154 - EMPRESA DE INGENIERÍA Y SERVICIOS TÉCNICOS
P1667 - SHANDONG YIKOTO ECONOMIC AND TRADE CO.
P1766 - EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES BOGA
P0064 - EMPRESA DE CONFECCIONES PUNTEX
P1809 - YIWU LEXUN IMPORT & EXPORT CO., LTD
P1577 - DISOLLE CULTELARIA LTDA
P1175 - FONTANA S.A.
P1554 - SNC INDUSTRIA DE COSMETICOS, LTDA.
P1347 - SHENZHEN ORIENTAL STAR CO. LTD
P1832 - LABORATORIOS KARENST, E.I.R.L.
P0229 - ARIELAS INTERNATIONAL S.A

P0175 - UNIÓN LÁCTEA
 P1750 - VENDISER, S.L.
 P1548 - LAFUENTE SEGOVIA, S.L.
 P1602 - EMPRESA MIXTA MEDIATEX, S.A.
 P1120 - SHANTOU NEW FAR EAST INDUSTRIAL CO., LTD.
 P0400 - EMPRESA PINTURAS VITRAL
 P1815 - BRINOX METALURGICA, S.A.
 P1159 - SHANGHAI FOREVER IMPORT & EXPORT CO., LTD.
 P1678 - VERDIMILL, SL
 P1702 - EMPRESA APÍCOLA CUBANA, APICUBA
 P1856 - PAMESA DO BRASIL, S.A.
 P0319 - PANELECTRA ENTERPRICES, S.A
 P0142 - VIMA WORLD, S.A.
 P1274 - BEYATIME (NINGBO) INTERNATIONAL TRADE CO,
 P1674 - F.H.C.FON TANA HIGIENE E COSMETICOS, LTDA.-
 P1854 - INCEPA REVESTIMIENTOS CERAMICOS, LTDA.
 P0295 - TEMPO INTERNACIONAL, S.A
 P1597 - CONG TY SU VIGLACERA BINH DUONG - CHINHANH
 P1406 - PLASUTIL INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS,
 P1258 - HOANG YEN CONSTRUCTION & TRADING CO. LTD
 P1644 - HAVANA HOLDINGS LIMITED
 P1846 - THAO MINH PRODUCE TRADE SERVICE COMPANY
 P1524 - KNAUF GMBH, SUCURSAL ESPAÑA
 P1588 - SUPLEXTRADE COMERCIO EXTERIOR LTDA
 P1576 - ZHEJIANG GRACE IMPORT & EXPORT CO., LTD.
 P1420 - INDUSTRIA DE PLASTICOS DO VALE DO ITAJAI LTDA
 P1740 - CANDAS EXPORT & IMPORT, S.L.
 P1178 - MOVEIS K1 LTDA.
 P1648 - GRENDENE, S.A.
 P1770 - SYSTEM ENGINEERING SOLUTIONS, S.R.L.(SYES,
 P1494 - CITIC DEVELOPMENT CO. LTD.
 P1268 - TAN VIET INTERNATIONAL, SA
 P1659 - QUANZHOU JIANDA IMP & EXP TRADE CO. LTD
 P1875 - GRUPO DESARROLLO DIVISION ALIMENTARIA, S.L.
 P1893 - CANTINA COLLEU GANEI, SCA
 P1773 - INTERGLOBE, INC.
 P1807 - XIAMEN CARISOL TRADING CO., LTD
 P1125 - MOVEIS DALLA COSTA Ltda.
 P0048 - CUBAGRO S.A.
 P1157 - IMPERIAL ZONA LIBRE, SA
 P1853 - MULTIFLON REVESTIMIENTOS ANTIADERENTES,
 P1630 - GUANGZHOU ORIENTAL NICE INDUSTRIAL, LTD.
 P1666 - EVOLUZIONE S.R.L.
 P1160 - ALISAN, S.A (SECURITY, SA)
 P0886 - EMPRESA COMERCIAL DEL CEMENTO
 P0864 - MALOUL INTERNATIONAL, S.A.
 P1511 - SHENZHEN CHIROC IMPORT & EXPORT CO., LTD.
 P1646 - BORGES BRANDED FOODS, S.L.
 P1263 - YIWU OCEAN IMPORT & EXPORT CO. LTD
 P1862 - LISAP LABORATORI COSMETICI, S.P.A.
 P1738 - MURARO & CIA, LTDA
 P1112 - GDMIDEA ENVIRONMENT APPLIANCES MFG CO,
 P1715 - ANOMIMA ESPAÑOLA DE COMERCIO Y ECONOMÍA,

P1432 - MEREHEIM B.V.
P1218 - CHINA NATIONAL COMPLETE PLANT IMPORT &
P1565 - NACTW S, INC
P1036 - COSTA & DIAS, LTDA.
P1663 - UNION RESOURCES & ENGINEERING CO., LTD.
P1580 - M D MOVEIS, LTDA.
P1463 - PRECISPORT, S.L.
P1240 - LIANYUNGANG E & T INT TRADE.CORP
P1867 - ITALTRADER S.R.L.
P1575 - JIANGSU TIANYUAN LOGISTICS GROUP CO., LTD
P1210 - CALCADOS BEIRA RIO S.A.
P1404 - CHINA AUTO CAIEC, LTD.
P1410 - LABORATORIOS J.M. RODRIGUEZ
P1390 - BARCELONA INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS
P1308 - REPRESENTACIONES PLATINO SA (SUPERMAX
P1572 - JAGUAR INDUSTRIA E COMERCIO DE PLASTICOS,
P1505 - SOBERANA ALIMENTOS, LTDA
P0859 - CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL CARIBE, S.A.
P0987 - ALMACENES EL TREBOL SA DE C.V.
P1499 - CARIBE-MAR COMMERCIAL GROUP, S.A.
P0441 - LIDO INTERNACIONAL PANAMA
P1375 - SHANGHAI KANGNUO INTERNATIONAL
P1457 - TRASVAL (IMPORTACION)
P1605 - CAMAX CHILE, S.A.
P1767 - INKUG, S.L.
P1384 - CUBALSE ELECTRODOMESTICOS, FERRETERIA Y

Anexo No. 2. Entrevista semiestructurada a los trabajadores de la Cadena de Tiendas Caribe.

Con el objetivo de mejorar la gestión comercial en la UPVE Matanzas, solicitamos su colaboración y se le agradece anticipadamente su información.

Entrevista a directivos y trabajadores.

1. . Conocimiento que posea sobre la gestión comercial en la Entidad.
 2. . Si conoce las vías o fuentes de suministro en la UPVE Matanzas.
 3. . Si las conoce, enumerar en orden decreciente de importancia cuáles son los problemas, situaciones o condiciones que impiden o entorpecen su eficiente gestión.
 4. . Si conoce las cómo se gestiona el pedido, desde la Cadena hasta la UPVE y desde esto a los puntos.
 5. . Si las conoce, enumerar en orden decreciente de importancia cuáles son los problemas, situaciones o condiciones que impiden o entorpecen su eficiente gestión.
- n. Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 3. Encuesta

Anexo 4. Encuesta administrada

Buenos días/tardes la encuesta que se les presenta es para un proyecto de tesis. A continuación se realizan una serie de preguntas, las cuales deben contestar con total sinceridad.

Esto tomará un promedio de cinco minutos. Agradeciendo su colaboración.

¿Usted realiza sus compras en Peñas Altas?

Sí 1
No 2

(E: Fin de la encuesta)

Pregunta 1. En la categoría de bebidas y licores ¿qué tipo de productos compra habitualmente en Peñas Altas? (Puede marcar varias opciones)

Cerveza Cristal lata

Refresco TukoLa Lata

Cerveza Lata: Bucanero

Cerveza Embotellada Cristal

Bebida Energizante Lata Tigon

Otros

Pregunta 2. En la categoría de alimentos, ¿qué alimentos compra habitualmente? (Puede marcar varias opciones)

Aceite de Soya De 1 Lt M /Cocinero

Galletas Rellenas 25g Sabor Fresa M. Guarina

Galletas Rellenas 25g Sabor Vainilla M. Guarina

Maggi Caldo De Chorizo 24 (48x10g)

Muslo de Pollo en Kg

Otros

Pregunta 3. En la categoría de cigarrillos y tabacos ¿qué tipo de productos compra habitualmente? (Puede marcar varias opciones)

Cigarro Negro M /H. Upmann

Cigarros Negros M /Popular

Cigarros Rubios M /Hollywood

Otros

Pregunta 4. En la categoría de artículos de higiene personal y perfumería ¿qué tipo de productos compra habitualmente? (Puede marcar varias opciones)

Papel Higiénico Ecológico

Jabón Tocador Frescura Antibacteriano

Crema Dental Close Up

Champú Sedal

Otros

Pregunta 5. Respecto a nuestro surtido ¿encontró todos los productos que necesitaba?

Sí 1

No 2

Algunos 3

Pregunta 6. ¿Qué producto(s) no encontró?

Jabón de lavar económico

Leche evaporada y en polvo

Leche condensada

Aceite

Pollo

Otros.....

Pregunta 7. ¿Qué marcas suele comprar?

Cristal

Fami

Popular

Hogar

Cocinero

Guarina

Otro: 11

Pregunta 8. Por favor, indique su opinión respecto a los siguientes aspectos de la organización del punto de venta en cuanto a los productos de bebidas y licores, alimentos, cigarrillos y tabacos, artículos de higiene y perfumería)

Factores	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Surtido de Marcas					
Exhibición					

DATOS DE CONTROL

Género

Masculino 1

Femenino 2

Edad

18-24 años 1

25-30 años 2

31-35 años 3

36 años a más 4

¿En qué barrio vive?

Anexo No. 4. Currículum de los expertos.

Nombre _____ Edad _____

Especialidad _____ Año de Graduado _____

Centro de trabajo _____

Ocupación _____ Años de experiencia _____

Participación en eventos: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Investigaciones realizadas: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Publicaciones: No _____ Sí _____ ¿Cuáles?:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 5. Cuestionario para determinar la competencia del experto y el grado de influencia de las fuentes.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo: determinar su competencia como experto en la temática y el nivel de incidencia de las fuentes.

Para conocer su valoración acerca de la problemática analizada, es necesario que marque con una (x) en la casilla que responda a su grado de conocimiento sobre el tema. El valor más alto indica mayor grado de conocimiento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Marque con una (X) el grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios teniendo en cuenta la fuente de argumentación que se le presenta:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis teóricos realizados por usted.			
2. Su experiencia obtenida			
3. Trabajos de autores nacionales.			
4. Trabajos de autores extranjeros.			
5. Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
6. Su intuición.			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 6. Ventas en puntos de venta seleccionados para el estudio

Ventas por Departamento 2018

<i>Piso:</i> COPPELIA					
<i>Departamento</i>	<i>M.C.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>Imp. Costo Max</i>	<i>Imp.</i>	<i>%</i>
MERCADO	2.01	\$183,416.18	\$207,943.94	\$369,502.30	83.79%
PERFUMERIA	1.68	\$38,735.78	\$40,134.16	\$65,124.85	14.77%
TODO X	2.72	\$984.60	\$1,348.97	\$2,677.65	0.61%
ELECTRODOMESTICOS	2.32	\$919.58	\$1,214.19	\$2,129.70	0.48%
FERRETERIA	2.43	\$459.67	\$617.50	\$1,116.90	0.25%
CONFECIONES	1.68	\$255.63	\$302.85	\$430.30	0.10%
<i>Piso:</i> NARANJAL					
<i>Departamento</i>	<i>M.C.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>Imp. Costo Max</i>	<i>Imp.</i>	<i>%</i>
MERCADO	1.98	\$138,508.81	\$156,784.17	\$273,626.00	85.23%
PERFUMERIA	1.73	\$25,378.50	\$26,402.60	\$43,968.20	13.69%
TODO X	2.52	\$845.52	\$1,135.61	\$2,131.25	0.66%
FERRETERIA	2.55	\$315.27	\$408.98	\$802.50	0.25%
CONFECIONES	1.76	\$206.48	\$239.06	\$362.70	0.11%
ELECTRODOMESTICOS	2.56	\$63.65	\$80.97	\$163.15	0.05%
<i>Piso:</i> PENAS ALTAS					
<i>Departamento</i>	<i>M.C.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>Imp. Costo Max</i>	<i>Imp.</i>	<i>%</i>
MERCADO	2.04	\$270,738.91	\$310,344.84	\$551,098.91	86.92%
PERFUMERIA	1.69	\$43,714.42	\$45,412.10	\$73,997.00	11.67%
ELECTRODOMESTICOS	2.01	\$1,852.24	\$2,476.20	\$3,718.85	0.59%
TODO X	2.7	\$938.07	\$1,264.18	\$2,537.30	0.40%
FERRETERIA	2.37	\$829.45	\$1,131.55	\$1,967.75	0.31%
CONFECIONES	1.69	\$414.14	\$490.14	\$699.70	0.11%
PELETERIA	0.62	\$11.82	\$14.55	\$7.35	0.00%

Ventas por Familia 2018

Comentado [u5]: Esta tabla se puede arreglar.

<i>Piso:</i> COPPELIA					
<i>Sección</i>	<i>M.C.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>Imp. Costo Max</i>	<i>Imp.</i>	<i>%</i>
BEBIDAS Y LICORES	2.21	\$59,613.41	\$64,414.24	\$131,571.80	29.84%
ALIMENTOS	1.66	\$74,912.04	\$91,145.23	\$124,062.95	28.13%
CIGARROS Y TABACOS	2.28	\$36,621.18	\$36,621.18	\$83,425.95	18.92%
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	1.79	\$28,439.38	\$29,800.43	\$50,858.30	11.53%
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.35	\$13,514.93	\$16,310.26	\$31,703.45	7.19%
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	1.18	\$5,950.00	\$5,950.00	\$7,000.00	1.59%
CANASTILLA Y BEBITOS	1.86	\$2,460.83	\$3,080.42	\$4,566.65	1.04%
TODO POR UN PRECIO	2.72	\$984.60	\$1,348.97	\$2,677.65	0.61%

ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2.32	\$926.79	\$1,224.86	\$2,151.30	0.49%
UTILES DEL HOGAR	2.21	\$801.59	\$982.84	\$1,773.70	0.40%
FERRETERIA	2.24	\$292.50	\$389.59	\$655.20	0.15%
FARMACIA	1.96	\$189.11	\$195.27	\$371.15	0.08%
JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	2.66	\$33.86	\$46.72	\$90.00	0.02%
AJUARES DE CASA	2.52	\$21.45	\$39.90	\$54.00	0.01%
CONFECIONES	2	\$9.79	\$11.70	\$19.60	0.00%
Piso:	NARANJAL				
Departamento	M.C.	Imp. Costo	Imp. Costo Max	Imp.	%
BEBIDAS Y LICORES	2.18	\$47,793.70	\$51,013.93	\$104,202.55	32.46%
ALIMENTOS	1.64	\$60,911.90	\$73,086.67	\$100,055.70	31.16%
CIGARROS Y TABACOS	2.25	\$19,670.92	\$19,671.01	\$44,202.25	13.77%
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	1.78	\$20,638.19	\$21,625.02	\$36,673.55	11.42%
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.39	\$10,755.10	\$13,117.66	\$25,705.00	8.01%
CANASTILLA Y BEBITOS	1.87	\$1,730.94	\$2,161.69	\$3,233.35	1.01%
TODO POR UN PRECIO	2.52	\$845.52	\$1,135.61	\$2,131.25	0.66%
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	1.18	\$1,700.00	\$1,700.00	\$2,000.00	0.62%
UTILES DEL HOGAR	2.24	\$884.17	\$1,076.09	\$1,981.00	0.62%
FERRETERIA	2.4	\$150.25	\$201.75	\$360.75	0.11%
FARMACIA	1.95	\$130.69	\$135.17	\$255.25	0.08%
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2.56	\$63.65	\$80.97	\$163.15	0.05%
CONFECIONES	2.08	\$43.20	\$45.79	\$90.00	0.03%
Piso:	PEÑAS ALTAS				
Departamento	M.C.	Imp. Costo	Imp. Costo Max	Imp.	%
BEBIDAS Y LICORES	2.27	\$116,458.16	\$125,251.80	\$264,188.85	41.67%
ALIMENTOS	1.65	\$108,846.07	\$134,935.00	\$179,832.91	28.36%
CIGARROS Y TABACOS	2.28	\$29,440.01	\$29,440.01	\$67,190.05	10.60%
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	1.78	\$32,872.59	\$34,420.91	\$58,641.55	9.25%
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.44	\$16,300.06	\$20,264.62	\$39,739.40	6.27%
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	1.18	\$6,647.00	\$6,647.00	\$7,820.00	1.23%
CANASTILLA Y BEBITOS	1.83	\$2,885.55	\$3,569.08	\$5,271.15	0.83%
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2.02	\$1,866.66	\$2,497.52	\$3,762.05	0.59%
TODO POR UN PRECIO	2.7	\$962.64	\$1,287.95	\$2,600.30	0.41%
UTILES DEL HOGAR	2.24	\$1,014.97	\$1,260.85	\$2,273.65	0.36%
FERRETERIA	2.33	\$734.87	\$1,005.99	\$1,715.55	0.27%
FARMACIA	1.97	\$323.17	\$333.41	\$635.65	0.10%
JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	2.61	\$110.76	\$151.29	\$289.20	0.05%
AJUARES DE CASA	2.52	\$21.45	\$39.90	\$54.00	0.01%

PELETERA	0.62	\$11.82	\$14.56	\$7.35	0.00%
CONFECCIONES	1.59	\$3.28	\$3.47	\$5.20	0.00%

Ventas por Proveedores 2018

<i>Proveedor</i>	<i>M.C.</i>	<i>Imp. Costo</i>	<i>Imp. Costo Max</i>	<i>Imp.</i>	<i>%</i>
P0281 - BRASCUBA CIGARRILLOS SA	2.28	\$36,621.18	\$36,621.18	\$83,425.95	18.92%
P1836 - UNILEVER SUCHEL, S.A.	1.72	\$21,840.73	\$21,882.71	\$37,645.80	8.54%
P0230 - EMPRESA MXTA LOS PORTALES, SA	1.98	\$16,685.42	\$17,354.03	\$33,022.60	7.49%
P0317 - CERVECERIA SUCANERO SA (CBSA)	2.43	\$12,343.89	\$12,370.34	\$30,016.00	6.81%
P0734 - EMPRESA ECASOL	1.19	\$18,178.60	\$19,905.99	\$21,625.25	4.90%
P0979 - EMPRESA MXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, SA	1.95	\$9,193.92	\$9,193.91	\$17,883.15	4.06%
P0226 - CORPORACION CUBA RON, SA	1.95	\$6,421.68	\$6,682.73	\$12,509.05	2.84%
P1377 - BAVARIA NV	3.64	\$3,249.61	\$4,117.56	\$11,815.65	2.68%
P0396 - SELSA DOMINICANA S.R.L.	2.01	\$4,763.25	\$5,708.08	\$9,557.25	2.17%
P0002 - TRD IMPORTACIONES	1.52	\$5,524.84	\$7,160.05	\$8,410.10	1.91%
P0011 - SUCHEL CAMACHO S.A.	1.79	\$4,342.07	\$4,357.98	\$7,781.35	1.76%
P1714 - ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCA, LA ESTANCA.	1.91	\$4,027.12	\$4,306.93	\$7,682.35	1.74%
P1464 - VICO COMPANY LIMITED	3.01	\$2,504.33	\$3,367.61	\$7,549.15	1.71%
P1590 - STARCO, S.A.	2.86	\$2,574.42	\$3,390.73	\$7,351.05	1.67%
P1662 - EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA, S.A.	1.18	\$5,950.00	\$5,950.00	\$7,000.00	1.59%
P0171 - CORACAN, SA	1.75	\$3,848.52	\$4,092.25	\$6,743.10	1.53%
P0846 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS.	1.54	\$4,231.78	\$6,151.90	\$6,527.40	1.48%
P0936 - PRODAL	1.4	\$4,336.29	\$4,690.61	\$6,089.30	1.38%
P0375 - EMPRESA PAPAS & COSA.	1.88	\$3,054.38	\$3,151.79	\$5,736.00	1.30%
P1204 - PEGASUS LIMITED SA.	2.51	\$2,061.18	\$2,607.15	\$5,176.95	1.17%
P0428 - EMPRESA MXTA PRODUCTOS SANITARIOS SA	1.61	\$3,188.95	\$3,507.85	\$5,123.80	1.16%
P1935 - EMPRESA MXTA NESCOR SA.	2.01	\$2,246.03	\$2,246.43	\$4,518.45	1.02%
P1677 - FROXA, SA	2.09	\$2,021.23	\$2,814.84	\$4,214.85	0.96%
P1542 - TOAN THINH PHAT COMPANY LIMITED	2.21	\$1,825.52	\$2,458.34	\$4,037.40	0.92%
P1245 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA	1.85	\$2,353.66	\$2,496.91	\$3,889.50	0.88%
P1430 - COMERCIAL IBERICA REALTY, S.A.	2.35	\$1,612.05	\$2,407.44	\$3,780.40	0.86%
P1176 - ALSAN S.A. (TRUNFO)	2.28	\$1,633.05	\$2,068.67	\$3,723.65	0.84%
P0561 - THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	2.76	\$1,345.70	\$2,063.29	\$3,711.80	0.84%
P0191 - EMPRESA DE TORREFACCION Y	1.9	\$1,897.28	\$1,957.71	\$3,603.90	0.82%
P0000 - TRD CARIBE	1.49	\$2,279.74	\$5,001.33	\$3,392.90	0.77%
P1764 - GAMA LA FUENTE, S.L.	2.44	\$1,388.35	\$2,044.44	\$3,390.75	0.77%
P0330 - UNITED PRODUCTS LTD	2.47	\$1,363.41	\$1,932.78	\$3,368.95	0.76%
P1454 - DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS SERCOIS, S.L.L.	2.68	\$1,017.93	\$1,347.53	\$2,725.20	0.62%
P1363 - DISTRIBUIDORA AMASA SA DE CV	2.06	\$1,253.04	\$1,578.79	\$2,577.20	0.58%

P0654 - INVERSIONES PUCARA, SA	2.09	\$1,134.76	\$1,494.19	\$2,376.10	0.54%
P1797 - GERTEC GMBH	2.39	\$983.84	\$1,637.23	\$2,352.00	0.53%
P1665 - RONALD A. CHISHOLM, LTD	1.52	\$1,431.27	\$1,763.77	\$2,173.50	0.49%
P1789 - KAEFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA	1.43	\$1,358.86	\$1,648.78	\$1,938.55	0.44%
P0075 - FURBIA INTERNACIONAL, SA	2.64	\$709.02	\$928.50	\$1,872.80	0.42%
P1901 - LOMISA DISTRIBUCIONES Y PROYECTOS, S.L.	1.71	\$997.46	\$1,240.81	\$1,702.10	0.39%
P1641 - LLC PROVIANT	1.79	\$948.60	\$1,238.47	\$1,701.00	0.39%
P0083 - CUBAFREETAX B.V (LATIN TULIP)	2.96	\$566.39	\$746.44	\$1,674.20	0.38%
P0292 - MAGIC TRADING	2.21	\$746.44	\$927.09	\$1,650.05	0.37%
P1433 - DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS Y REFRESCOS	2.84	\$536.30	\$685.23	\$1,522.40	0.35%
P0006 - ESFERA 2000	2.1	\$702.51	\$818.64	\$1,473.10	0.33%
P1656 - FRIGORIFICO NOVA ARACA, LTDA.	1.5	\$968.12	\$1,140.26	\$1,452.20	0.33%
P1798 - YWU XUNZHEN IMPORT AND EXPORT CO.LTD	2.71	\$447.65	\$635.71	\$1,215.20	0.28%
P0800 - MTG EXPORT & IMPORT	1.34	\$903.56	\$1,082.84	\$1,207.70	0.27%
P0066 - COMERCIAL TOLEDO SA.	2.74	\$428.56	\$555.83	\$1,175.85	0.27%
P1350 - WORLD TRADE PANAMA SA	2.43	\$476.62	\$629.45	\$1,157.50	0.26%
P0134 - ITALSAY, S.R.L.	2.12	\$523.77	\$706.69	\$1,112.40	0.25%
P1713 - NINGBO WALTON UNITED I & E, CO. LTD.	2.7	\$403.03	\$527.50	\$1,088.80	0.25%
P1788 - JBS AVES LTDA	1.64	\$634.52	\$785.41	\$1,042.05	0.24%
P0367 - EXPOMAYAB SA	2.24	\$465.04	\$649.42	\$1,041.40	0.24%
P1782 - CRS BRANDS INDUSTRIA E COMERCIO, LTDA	3.5	\$291.28	\$464.23	\$1,020.00	0.23%
P1183 - GUANGDONG STATIONERY & SPORTING GOODS	2.33	\$436.45	\$554.09	\$1,015.00	0.23%
P0714 - EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS MATANZAS	1.05	\$935.23	\$845.16	\$980.25	0.22%
P1783 - IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES LACOR, S.A.	2.39	\$394.31	\$512.73	\$943.00	0.21%
P0031 - ALDAKETA IMPORT EXPORT, SA	1.96	\$443.54	\$576.17	\$868.05	0.20%
P0359 - EMPRESA DE CONFITERIA Y DERNADOS DE LA	1.76	\$470.51	\$506.63	\$828.00	0.19%
P1632 - FOOD SUPPLY & SERVICE DE MEXICO SA, DE C.V.	1.29	\$625.40	\$722.79	\$806.40	0.18%
P1671 - ANAIS, S.A.S.	2.78	\$288.32	\$361.53	\$800.30	0.18%
P0030 - OSTALMAR, S.A.	2.51	\$310.74	\$382.76	\$780.70	0.18%
P0387 - T.J.P. INTERNACIONAL SA	2.15	\$359.34	\$457.45	\$774.30	0.18%
P1669 - SUR CONTINENTE, S.A.	2.27	\$322.98	\$409.71	\$734.10	0.17%
P1606 - EMPRESA COMPLEJO LACTEO DE LA HABANA	1.03	\$701.95	\$701.95	\$722.80	0.16%
P1923 - R+RO CK S.R.O.	3.22	\$222.85	\$287.63	\$717.00	0.16%
P0551 - BRAVO PRODUCTS & EXPORTS INC.	1.53	\$455.82	\$545.92	\$697.00	0.16%
P0246 - INT. CARIBBEAN SUPPLIES SA	2.13	\$321.00	\$421.16	\$684.90	0.16%
P1530 - EMPRESA DE LA SAL, ENSAL	2.25	\$256.00	\$258.56	\$576.00	0.13%
P1423 - MANUEL BUSTO AMANDI SA	3.16	\$179.11	\$255.11	\$565.25	0.13%
P1261 - COMERCIAL MASOLIVER, S.A.	1.66	\$340.21	\$426.02	\$563.60	0.13%
P1834 - ALBA, S.R.L.	2.23	\$230.87	\$289.81	\$514.35	0.12%
P1810 - MINERVA, S.A.	1.22	\$404.73	\$439.50	\$493.50	0.11%
P1532 - EXPORT DUPRASA, S.L.	3.22	\$161.99	\$215.31	\$489.00	0.11%

P0836 - DIMAN 92, S.L.	1.86	\$261.80	\$324.21	\$486.00	0.11%
P0128 - UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE LA CONCHITA	2	\$233.31	\$244.61	\$467.40	0.11%
P1603 - CAROMLK, S.A.	2.84	\$154.98	\$215.03	\$440.10	0.10%
P0405 - BRAVO PRODUCTOS CARNICOS HISPANO- CUBANO	1.85	\$267.00	\$284.98	\$440.00	0.10%
P1384 - COSMETICOS PLUS SA DE CV	1.77	\$246.76	\$297.11	\$436.50	0.10%
P1883 - EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES, UEB	1.92	\$220.30	\$234.64	\$422.40	0.10%
P1437 - PANDURATA ALIMENTOS, LTDA.	2.58	\$150.41	\$194.88	\$387.75	0.09%
P0065 - COMERCIAL WHITEHORN, SA	2.22	\$166.97	\$217.31	\$370.50	0.08%
P1515 - ZHEJIANG QINGTIAN LIFAN IMPORT & EXPORT CO.	2.83	\$127.65	\$178.48	\$361.00	0.08%
P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLNERIA	2.37	\$140.63	\$140.63	\$333.00	0.08%
P1739 - S.D.S. AGENCY, S.A.	2.79	\$117.86	\$183.86	\$328.80	0.07%
P0749 - MAY'S ZONA LIBRE S.A.	2.67	\$121.00	\$160.45	\$323.10	0.07%
P1787 - SUMNISTROS MEGARO FOODS, S.L.	1.85	\$165.81	\$213.33	\$306.60	0.07%
P0499 - MATHISA	1.98	\$153.94	\$158.24	\$304.30	0.07%
P1847 - BRF, S.A.	1.87	\$160.67	\$219.59	\$300.00	0.07%
P1541 - THAI THINH SHOES CORPORATION	2.55	\$113.08	\$163.22	\$288.25	0.07%
P1918 - AM GROUP, S.R.L.	2.78	\$90.80	\$135.07	\$252.00	0.06%
P1874 - NEMO TRADERS, SA	2.27	\$105.16	\$126.23	\$239.00	0.05%
P0840 - MAXCAR OVERSEAS S.A.	2.67	\$82.56	\$106.12	\$220.80	0.05%
P1614 - PANAFOTO, ZONA LIBRE	2.63	\$79.57	\$132.82	\$209.00	0.05%
P1852 - SUPERMAX PERSONAL CARE IBERICA, S.A.	2.21	\$93.60	\$124.62	\$206.40	0.05%
P1366 - GRAMALLA, S.L.	2.05	\$98.39	\$121.43	\$201.45	0.05%
P1750 - VENDISER, S.L.	3.25	\$54.82	\$83.59	\$177.60	0.04%
P0433 - MG CUBA DELEGACION, S.L.	2.63	\$56.80	\$60.39	\$149.10	0.03%
P0636 - EMPRESA NACIONAL DE FOSFORDS	2.08	\$67.88	\$67.88	\$141.00	0.03%
P1564 - SNC INDUSTRIA DE COSMETICOS, LTDA.	2.71	\$38.62	\$44.90	\$104.70	0.02%
P0884 - FLORIC INTERNATIONAL LIMITED	2	\$49.63	\$64.60	\$99.10	0.02%
P1368 - BETTAMARK COMERCIO EXTERIOR LTDA.	2.67	\$36.65	\$61.07	\$98.00	0.02%
P1886 - J. GARCIA-CARRION, S.A.	2.41	\$39.22	\$57.57	\$94.40	0.02%
P1249 - POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED	1.93	\$40.91	\$59.85	\$78.85	0.02%
P1702 - EMPRESA APICOLA CUBANA, APICUBA	1.62	\$48.24	\$50.65	\$78.00	0.02%
P1881 - BARANCA STREAM SOCIEDAD LTDA	2.34	\$28.59	\$38.52	\$66.85	0.02%
P0154 - EMPRESA DE INGENIERIA Y SERVICIOS TECNICOS	1.88	\$33.80	\$34.81	\$63.00	0.01%
P1599 - JOAN SARDÁ S.A.	3.06	\$17.54	\$24.26	\$53.60	0.01%
P1962 - EMPRESA MIXTA LAS LOMAS	1.67	\$31.80	\$31.80	\$53.00	0.01%
P1570 - NHAT LINH CO., LTD.	2.13	\$23.70	\$30.46	\$50.50	0.01%
P1175 - FONTANA S.A.	2.37	\$21.09	\$31.29	\$49.95	0.01%
P0787 - IBERO TRUST DE MERCADOS, S.A.	1.95	\$22.16	\$28.31	\$43.20	0.01%
P1133 - NAZCA COSMETICOS INDUSTRIA Y COMERCIO LTDA	0.51	\$72.00	\$86.90	\$36.90	0.01%
P1512 - FUJIAN PROVINCE OVERSEAS CHINESE	2.7	\$8.69	\$11.51	\$23.50	0.01%

P1510 - SHENZHEN MOTOMA POWER CO. LTD.	3	\$7.21	\$10.66	\$21.60	0.00%
P0302 - NUOVA MODA ITALIA S.R.L	2.11	\$8.83	\$11.58	\$18.60	0.00%
P1288 - TAN VIET INTERNATIONAL. SA	1.92	\$9.00	\$11.24	\$17.25	0.00%
P0064 - EMPRESA DE CONFECCIONES PUNTEX	1.59	\$4.92	\$5.21	\$7.80	0.00%
P1678 - VERDMILL, SL	1.94	\$3.48	\$3.77	\$6.75	0.00%
P1740 - CANDAS EXPORT & IMPORT, S.L.	3.06	\$1.93	\$2.66	\$5.90	0.00%
P0048 - CUBAGRO S.A.	2.14	\$2.31	\$2.48	\$4.95	0.00%
P1636 - SHENZHEN XNHENGZE IMP. & EXP. CO.	2.42	\$1.65	\$2.18	\$4.00	0.00%
P1120 - SHANTOU NEW FAR EAST INDUSTRIAL CO., LTD.	1.86	\$0.35	\$0.46	\$0.65	0.00%

<u>Piso:</u>	NARANJAL				
Proveedor	M.C.	Imp. Costo	Imp. Costo Max	Imp.	%
P0281 - BRASCUBA CIGARRILLOS S.A	2.25	\$19,670.92	\$19,671.01	\$44,202.25	13.77%
P1836 - UNILEVER SUCHEL, S.A.	1.72	\$15,598.14	\$15,619.98	\$26,751.80	8.33%
P0230 - EMPRESA MIXTA LOS PORTALES, SA	1.99	\$13,386.01	\$13,924.26	\$26,653.85	8.30%
P0317 - CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)	2.48	\$8,949.06	\$8,962.93	\$22,200.40	6.91%
P0979 - EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, SA	1.94	\$10,083.62	\$10,083.62	\$19,537.25	6.09%
P0734 - EMPRESA ECASOL	1.19	\$14,661.96	\$16,055.79	\$17,474.50	5.44%
P0226 - CORPORACION CUBARON, SA	1.98	\$4,697.34	\$4,858.85	\$9,284.60	2.89%
P1377 - BAVARIA N.V	3.65	\$2,043.87	\$2,532.65	\$7,458.40	2.32%
P1464 - VICO COMPANY LIMITED	2.98	\$2,462.77	\$3,302.37	\$7,335.80	2.28%
P0396 - SILSA DOMINICANA S.R.L.	1.98	\$3,554.79	\$4,237.90	\$7,032.05	2.19%
P1714 - ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCA, LA ESTANCA.	1.89	\$3,671.05	\$3,916.36	\$6,945.95	2.16%
P0846 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS.	1.59	\$3,899.92	\$5,748.92	\$6,200.85	1.93%
P1590 - STARCO, S.A.	2.79	\$2,107.97	\$2,769.56	\$5,886.35	1.83%
P0011 - SUCHEL CAMACHO, S.A.	1.78	\$3,050.85	\$3,067.57	\$5,430.65	1.69%
P0171 - CORACAN, SA	1.73	\$3,106.24	\$3,300.70	\$5,366.90	1.67%
P0375 - EMPRESA PAPAS & CO.S.A.	1.91	\$2,768.43	\$2,856.34	\$5,290.80	1.65%
P0936 - PRODAL	1.36	\$3,541.02	\$3,828.62	\$4,830.55	1.50%
P0002 - TRD IMPORTACIONES	1.51	\$2,995.52	\$3,859.27	\$4,533.05	1.41%
P0428 - EMPRESA MIXTA PRODUCTOS SANITARIOS SA	1.6	\$2,572.79	\$2,830.07	\$4,119.00	1.28%
P1204 - PEGASUS LIMITED S.A.	2.5	\$1,639.62	\$2,071.52	\$4,098.20	1.28%

P1176 - ALISAN S.A. (TRUNFO)	2.21	\$1,759.49	\$2,240.94	\$3,886.40	1.21%
P1542 - TOAN THINH PHAT COMPANY LIMITED	2.31	\$1,501.93	\$2,050.78	\$3,472.60	1.08%
P1935 - EMPRESA MIXTA NESCOR S.A.	1.98	\$1,847.45	\$1,847.96	\$3,257.35	1.01%
P0191 - EMPRESA DE TORREFACCION Y	1.88	\$1,845.82	\$1,897.39	\$3,100.30	0.97%
P1245 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA	1.67	\$1,851.16	\$1,962.40	\$3,090.85	0.96%
P0561 - THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	2.8	\$963.59	\$1,480.17	\$2,699.95	0.84%
P1430 - COMERCIAL IBERICA REALTY, S.A.	2.38	\$1,079.22	\$1,822.34	\$2,567.30	0.80%
P1677 - FROXA, S.A	2.16	\$1,128.00	\$1,543.30	\$2,438.10	0.76%
P0075 - FURBA INTERNACIONAL, S.A	2.72	\$837.80	\$1,098.89	\$2,282.55	0.71%
P1454 - DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS SERCOS, S.L.L.	2.73	\$830.92	\$1,101.06	\$2,270.40	0.71%
P1665 - RONALD A. CHISHOLM, LTD	1.54	\$1,402.91	\$1,729.82	\$2,164.50	0.67%
P1901 - LOMISA DISTRIBUCIONES Y PROYECTOS, S.L	1.61	\$1,292.60	\$1,808.51	\$2,077.95	0.65%
P1682 - EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA, S.A.	1.18	\$1,700.00	\$1,700.00	\$2,000.00	0.62%
P0330 - UNITED PRODUCTS LTD	2.5	\$779.88	\$1,099.19	\$1,945.90	0.61%
P0654 - INVERSIONES PUCARA, S.A	2.21	\$852.35	\$1,151.19	\$1,881.50	0.59%
P0000 - TRD CARIBE	1.42	\$1,289.76	\$2,695.54	\$1,828.65	0.57%
P1789 - KAEFFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA	1.44	\$1,242.50	\$1,523.40	\$1,795.35	0.56%
P1641 - LLC PROVIANT	1.79	\$981.45	\$1,281.35	\$1,759.50	0.55%
P1797 - GERTEC GMBH	2.39	\$681.83	\$1,134.64	\$1,830.00	0.51%
P0134 - ITALSAV, S.R.L.	2.16	\$674.28	\$916.18	\$1,455.30	0.45%
P1784 - GAMA LA FUENTE, S.L.	2.41	\$584.81	\$849.32	\$1,408.55	0.44%
P0006 - ESFERA 2000	1.88	\$749.60	\$866.11	\$1,406.65	0.44%
P0030 - OSTALMAR, S.A.	2.43	\$531.47	\$662.64	\$1,292.80	0.40%
P0083 - CUBAFREETAX B.V (LATIN TULIP)	2.9	\$444.52	\$573.65	\$1,289.80	0.40%
P0800 - MTG EXPORT& IMPORT	1.32	\$930.07	\$1,118.58	\$1,229.45	0.38%
P1383 - DISTRIBUIDORA AMASA SA DE CV	2.08	\$569.28	\$718.27	\$1,181.95	0.37%
P0551 - BRAVO PRODUCTS & EXPORTS, INC.	1.47	\$745.92	\$882.34	\$1,094.40	0.34%
P1556 - FRIGORIFICO NOVA ARACA, LTDA.	1.33	\$811.35	\$937.44	\$1,080.00	0.34%
P0292 - MAGC	2.18	\$480.16	\$593.88	\$1,045.45	0.33%

TRADING					
P1788 - JBS AVES LTDA	1.64	\$602.03	\$758.56	\$988.30	0.31%
P0066 - COMERCIAL TOLEDO S.A.	2.75	\$358.13	\$466.41	\$984.25	0.31%
P1632 - FOOD SUPPLY & SERVICE DE MEXICO S.A. DE C.V.	1.3	\$698.95	\$813.14	\$907.20	0.28%
P1798 - YWU XUNZHEN IMPORT AND EXPORT CO.LTD	2.71	\$331.57	\$453.50	\$897.90	0.28%
P0359 - EMPRESA DE CONFITE RA Y DERIVADOS DE LA	1.74	\$512.74	\$548.60	\$892.50	0.28%
P1671 - ANAIS, S.A.S.	2.75	\$296.42	\$378.67	\$813.80	0.25%
P0031 - ALDAKETA IMPORT EXPORT, SA	1.94	\$413.58	\$537.09	\$800.50	0.25%
P1782 - CRS BRANDS INDUSTRIA E COMERCIO, LTDA	3.52	\$219.19	\$349.11	\$771.00	0.24%
P1433 - DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS Y REFRESCOS	2.84	\$243.74	\$311.42	\$691.90	0.22%
P1783 - IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES LACOR, S.A.	2.36	\$290.77	\$385.35	\$685.65	0.21%
P1810 - MINERVA, S.A.	1.22	\$503.83	\$547.03	\$614.25	0.19%
P1713 - WNGBO WALTON UNITED I & E, CO. LTD.	2.35	\$249.29	\$318.13	\$587.05	0.18%
P1364 - COSMETICOS PLUS SA DE CV	1.78	\$328.32	\$395.50	\$585.60	0.18%
P1806 - EMPRESA COMPLEJO LACTEO DE LA HABANA	1.03	\$555.50	\$555.50	\$572.00	0.18%
P0387 - T.J.P. INTERNACIONAL SA	2.16	\$264.40	\$334.26	\$571.95	0.18%
P0714 - EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS MATANZAS	0.87	\$622.46	\$472.69	\$540.65	0.17%
P1532 - EXPORT DUPRASA, S.L.	3.22	\$166.87	\$238.81	\$537.30	0.17%
P1423 - MANUEL BUSTO AMANDI SA	3.2	\$162.89	\$232.23	\$520.65	0.16%
P1437 - PANDURATA ALIMENTOS, LTDA.	2.54	\$199.61	\$257.78	\$507.90	0.16%
P1530 - EMPRESA DE LA SAL, ENSAL	2.25	\$207.40	\$209.47	\$466.65	0.15%
P1787 - SUMNISTROS MEGARO FOODS, S.L.	1.85	\$241.52	\$310.74	\$446.60	0.14%
P1689 - SUR CONTINENTE, S.A.	2.44	\$179.87	\$216.90	\$438.90	0.14%
P0367 - EXPOMAYAB SA	1.94	\$220.36	\$308.66	\$428.00	0.13%
P1923 - R+RO CK S.R.O.	3.22	\$131.78	\$170.09	\$424.00	0.13%
P1883 - EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES, UEB	1.92	\$220.14	\$235.97	\$422.50	0.13%
P0405 - BRAVO PRODUCTOS CARNICOS HISPANO-CUBANO	1.8	\$224.48	\$239.86	\$359.50	0.11%

P1350 - WORLD TRADE PANAMA SA	2.43	\$127.20	\$167.76	\$309.60	0.10%
P1874 - NEMO TRADERS, S.A.	2.27	\$126.28	\$151.50	\$287.00	0.09%
P1739 - S.D.S. AGENCY, S.A.	2.78	\$102.02	\$158.73	\$283.20	0.09%
P0128 - UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE LA CONCHITA	2.05	\$135.03	\$140.21	\$276.90	0.09%
P1834 - ALBA, S.R.L.	2.23	\$123.97	\$155.86	\$276.00	0.09%
P1847 - BRF, S.A.	1.79	\$150.11	\$214.80	\$269.20	0.08%
P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLINERÍA	2.36	\$106.45	\$106.45	\$251.00	0.08%
P0065 - COMERCIAL WHITEHORN, SA	2.31	\$96.35	\$128.41	\$222.40	0.07%
P1261 - COMERCIAL MASOLIVER, S.A.	1.25	\$171.32	\$207.22	\$213.55	0.07%
P0836 - DIMAN 92, S.L.	1.92	\$109.20	\$139.44	\$210.00	0.07%
P1862 - SUPERMAX PERSONAL CARE IBERICA, S.A.	2.21	\$94.03	\$125.21	\$207.40	0.06%
P0636 - EMPRESA NACIONAL DE FOSFOROS	2.08	\$99.36	\$99.36	\$207.00	0.06%
P0433 - MG CUBA DELEGACION, S.L.	2.63	\$76.80	\$81.65	\$201.60	0.06%
P0499 - MATHISA	1.98	\$92.88	\$95.47	\$183.60	0.06%
P0749 - MAY'S ZONA LIBRE S.A.	2.7	\$67.80	\$90.88	\$183.00	0.06%
P1918 - AM GROUP, S.R.L.	2.78	\$62.26	\$92.62	\$172.60	0.05%
P1541 - THAI THNH SHOES CORPORATION	3.26	\$40.48	\$61.44	\$132.00	0.04%
P1366 - GRAMALLA, S.L.	1.92	\$68.59	\$79.59	\$131.95	0.04%
P1515 - ZHEJIANG QINGTIAN LIFAH IMPORT & EXPORT CO.	2.88	\$43.68	\$59.21	\$126.00	0.04%
P1672 - PEVISA 1983, S.L.	2.31	\$51.89	\$67.75	\$119.80	0.04%
P0840 - MAXCAR OVERSEAS S.A.	2.73	\$42.24	\$54.39	\$115.20	0.04%
P1766 - EMPRESA DE CONFECIONES TEXTILES BOGA	2.08	\$43.20	\$45.79	\$90.00	0.03%
P1886 - J. GARCIA-CARRION, S.A.	2.53	\$35.30	\$52.59	\$89.30	0.03%
P1952 - EMPRESA MIXTA LAS LOMAS	1.67	\$50.70	\$50.70	\$84.50	0.03%
P0787 - IBERO TRUST DE MERCADOS, S.A.	1.96	\$40.18	\$51.33	\$78.80	0.02%
P0154 - EMPRESA DE INGENIERIA Y SERVICIOS TECNICOS	1.88	\$35.52	\$36.80	\$66.60	0.02%
P1678 - VERDMILL, SL	2.25	\$27.97	\$40.20	\$63.00	0.02%
P1133 - NAZCA COSMETICOS INDUSTRIA Y COMERCIO LTDA	2.59	\$22.97	\$32.75	\$59.40	0.02%
P1861 - BARANCA STREAM, SOCIEDAD LTDA	2.38	\$24.70	\$33.33	\$58.70	0.02%

P1411 - EMPRESA DE PRODUCTOS INYECTABLES LABIOFAM	1.71	\$32.63	\$32.63	\$55.70	0.02%
P1175 - FONTANA S.A.	2.37	\$19.00	\$28.19	\$45.00	0.01%
P1717 - RANG DONG LIGHT SOURCE AND VACUUM FLASK	2.5	\$17.86	\$28.35	\$44.65	0.01%
P1599 - JOAN SARDÁ S.A.	3.06	\$13.15	\$18.19	\$40.20	0.01%
P1885 - QUIMICA AMPARO LTDA	2.71	\$12.40	\$15.72	\$33.60	0.01%
P1554 - SNC INDUSTRIA DE COSMETICOS, LTDA.	2.84	\$11.14	\$12.89	\$31.60	0.01%
P1249 - POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED.	2.21	\$13.60	\$18.68	\$30.00	0.01%
P1078 - NAN TONG XIN LIJI INTERNATIONAL CO. LTD	3.13	\$9.00	\$12.06	\$28.20	0.01%
P1570 - NHAT LINH CO., LTD.	2.14	\$10.10	\$12.98	\$21.60	0.01%
P1723 - IMPEX SUMINISTRES, S.L.	2.66	\$7.14	\$9.46	\$19.00	0.01%

<u>Piso:</u>	PEÑAS ALTAS				
Proveedor	M.C.	Imp. Costo	Imp. Costo Max	Imp.	%
P0317 - CERVECERA BUCANERO S.A (CBSA)	2.52	\$31,847.08	\$31,881.67	\$80,222.95	12.85%
P0281 - BRASCUBA CIGARRILLOS S.A	2.28	\$29,440.01	\$29,440.01	\$67,190.05	10.60%
P0230 - EMPRESA MXTA LOS PORTALES, SA	1.97	\$30,735.18	\$32,104.46	\$60,685.65	9.57%
P1836 - UNILEVER SUCHEL, S.A.	1.73	\$24,107.71	\$24,140.77	\$41,619.00	6.56%
P0979 - EMPRESA MXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, SA	1.98	\$17,798.58	\$17,798.58	\$35,261.05	5.56%
P0734 - EMPRESA ECASOL	1.19	\$24,857.85	\$27,144.63	\$29,525.50	4.66%
P1377 - BAVARIA NV	3.63	\$6,223.99	\$7,696.29	\$22,605.00	3.57%
P0226 - CORPORACION CUBARON, SA	1.99	\$11,171.05	\$11,587.59	\$22,190.85	3.50%
P0846 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS.	1.49	\$10,011.31	\$16,044.02	\$14,873.85	2.35%
P0396 - SILSA DOMINICANA S.R.L.	1.99	\$6,922.18	\$8,265.69	\$13,804.90	2.18%
P1714 - ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCIA, LA ESTANCIA.	1.93	\$6,198.09	\$6,637.97	\$11,943.10	1.88%
P0002 - TRD IMPORTACIONES	1.52	\$7,333.37	\$9,499.44	\$11,157.91	1.76%
P1464 - VICO COMPANY LIMITED	2.99	\$3,441.79	\$4,622.93	\$10,307.15	1.63%
P1590 - STARCO, S.A.	2.78	\$3,541.28	\$4,674.40	\$9,850.10	1.55%
P0011 - SUCHEL CAMACHO S.A.	1.78	\$4,870.87	\$4,905.67	\$8,691.35	1.37%

P0171 - CORACAN, S.A	1.75	\$4,695.51	\$4,993.90	\$8,219.30	1.30%
P1430 - COMERCIAL IBERICA REALTY, S.A.	2.43	\$3,299.68	\$5,030.52	\$6,033.60	1.27%
P1662 - EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA, S.A.	1.18	\$6,647.00	\$6,647.00	\$7,820.00	1.23%
P0375 - EMPRESA PAPAS & COSA.	1.9	\$3,889.71	\$4,013.03	\$7,406.25	1.17%
P0936 - PRODAL	1.38	\$4,913.76	\$5,315.40	\$6,760.35	1.07%
P1677 - FROXA, S.A	1.91	\$3,525.96	\$4,969.06	\$6,751.05	1.06%
P1176 - ALISAN S.A. (TRMUNFO)	2.29	\$2,851.91	\$3,595.98	\$6,533.10	1.03%
P1204 - PEGASUS LIMITED S.A.	2.51	\$2,580.11	\$3,244.93	\$6,486.65	1.02%
P1935 - EMPRESA MIXTA NESCOR S.A.	2	\$3,184.94	\$3,185.63	\$6,378.40	1.01%
P0428 - EMPRESA MIXTA PRODUCTOS SANITARIOS S.A	1.61	\$3,945.19	\$4,339.72	\$6,370.65	1.00%
P0561 - THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	2.72	\$2,279.74	\$3,458.38	\$6,201.45	0.98%
P1764 - GAMA LA FUENTE, S.L.	2.4	\$2,265.45	\$3,284.49	\$5,427.75	0.86%
P1542 - TOAN THINH PHAT COMPANY LIMITED	2.22	\$2,328.60	\$3,151.99	\$5,163.95	0.81%
P1245 - EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA	1.71	\$2,662.69	\$2,828.46	\$4,563.80	0.72%
P1797 - GERTEC GMBH	2.39	\$1,907.45	\$3,174.22	\$4,560.00	0.72%
P0000 - TRD CARIBE	1.48	\$3,058.87	\$6,659.09	\$4,517.52	0.71%
P0191 - EMPRESA DE TORREFACCION Y	1.89	\$2,326.46	\$2,400.10	\$4,402.00	0.69%
P1454 - DISTRIBUCIONES EXCLUSIVAS SERCOIS, S.L.L.	2.73	\$1,537.22	\$2,034.82	\$4,200.95	0.66%
P1363 - DISTRIBUIDORA AMASA SA DE CV	2.09	\$1,851.87	\$2,313.97	\$3,861.60	0.61%
P1665 - RONALD A. CHISHOLM, LTD	1.52	\$2,397.78	\$2,954.77	\$3,639.60	0.57%
P0066 - COMERCIAL TOLEDO S.A.	2.65	\$1,257.94	\$1,615.80	\$3,337.75	0.53%
P0075 - FURBA INTERNACIONAL, S.A	2.61	\$1,128.01	\$1,467.89	\$2,948.05	0.46%
P1789 - KAEFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA	1.34	\$2,190.24	\$2,627.47	\$2,934.08	0.46%
P0330 - UNITED PRODUCTS LTD	2.49	\$1,170.87	\$1,655.49	\$2,910.75	0.46%
P0654 - INVERSIONES PUCARA, S.A	2.07	\$1,322.07	\$1,718.88	\$2,734.70	0.43%
P0367 - EXPOMAYAB SA	2.19	\$1,208.67	\$1,687.56	\$2,643.55	0.42%
P1788 - JBS AVES LTDA	1.66	\$1,587.04	\$1,972.60	\$2,635.45	0.42%
P0292 - MAGIC TRADING	2.29	\$1,039.02	\$1,291.35	\$2,381.65	0.38%
P0006 - ESPERA 2000	1.99	\$1,135.00	\$1,321.93	\$2,260.90	0.36%
P1656 - FRIGORIFICO NOVA ARACA, LTDA.	1.53	\$1,356.47	\$1,602.95	\$2,074.20	0.33%
P1433 - DISTRIBUIDORA DE	2.84	\$701.76	\$896.64	\$1,992.10	0.31%

BEBIDAS Y REFRESCOS						
P1923 - R+RO CK S.R.O.	3.22	\$576.24	\$743.74	\$1,854.00	0.29%	
P0083 - CUBAFREETAX B.V (LATN TULIP)	2.95	\$600.84	\$788.83	\$1,771.80	0.28%	
P0800 - MTG EXPORT& IMPORT	1.4	\$1,227.91	\$1,467.41	\$1,724.45	0.27%	
P0030 - OSTALMAR, S.A.	2.49	\$692.58	\$855.70	\$1,722.75	0.27%	
P0031 - ALDAKETA IMPORT EXPORT, SA	2.02	\$816.25	\$1,052.57	\$1,646.80	0.26%	
P1641 - LLC PROVIANT	1.79	\$915.02	\$1,194.63	\$1,641.20	0.26%	
P0359 - EMPRESA DE CONFITE RA Y DERIVADOS DE LA	1.73	\$887.34	\$952.03	\$1,538.50	0.24%	
P0134 - ITALSAV, S.R.L.	2.17	\$644.06	\$867.84	\$1,400.70	0.22%	
P0714 - EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS MATANZAS	0.97	\$1,392.07	\$1,194.86	\$1,345.65	0.21%	
P1901 - LOMISA DISTRIBUCIONES Y PROYECTOS, S.L	1.74	\$764.39	\$950.59	\$1,327.80	0.21%	
P1713 - NINGBO WALTON UNITED I & E, CO. LTD.	2.77	\$448.81	\$585.82	\$1,244.30	0.20%	
P1782 - CRS BRANDS INDUSTRIA E COMERCIO, LTDA	3.44	\$344.85	\$551.12	\$1,185.60	0.19%	
P1261 - COMERCIAL MASOLVER S.A.	1.62	\$724.18	\$906.88	\$1,172.25	0.18%	
P1183 - GUANGDONG STATIONERY & SPORTING GOODS	2.33	\$483.75	\$614.14	\$1,125.00	0.18%	
P1669 - SUR CONTINENTE, S.A.	2.23	\$500.75	\$643.64	\$1,115.50	0.18%	
P1423 - MANUEL BUSTO AMANDI SA	3.18	\$330.12	\$469.82	\$1,051.10	0.17%	
P0302 - NUOVA MODA ITALIA S.R.L	1.51	\$688.00	\$934.17	\$1,039.95	0.16%	
P1541 - THAI THINH SHOES CORPORATION	2.45	\$409.06	\$575.83	\$1,001.30	0.16%	
P1350 - WORLD TRADE PANAMA SA	2.42	\$404.88	\$535.33	\$981.60	0.15%	
P0387 - T.J.P. INTERNACIONAL SA	2.15	\$429.45	\$542.62	\$921.75	0.15%	
P1783 - IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES LACOR, S.A.	2.27	\$403.34	\$538.35	\$915.95	0.14%	
P1606 - EMPRESA COMPLEJO LACTEO DE LA HABANA	1.03	\$888.80	\$888.80	\$915.20	0.14%	
P1632 - FOOD SUPPLY & SERVICE DE MEXICO S.A. DE C.V.	1.28	\$703.23	\$808.12	\$901.60	0.14%	
P1364 - COSMETICOS PLUS SA DE CV	1.75	\$506.92	\$608.89	\$888.15	0.14%	
P1671 - ANAIS, S.A.S.	2.79	\$314.63	\$369.76	\$877.90	0.14%	
P1614 - PANAFOTO, ZONA LIBRE	2.26	\$357.95	\$521.85	\$808.30	0.13%	
P1437 - PANDURATA ALIMENTOS, LTDA.	2.6	\$303.59	\$393.45	\$788.60	0.12%	
P0551 - BRAVO PRODUCTS & EXPORTS INC.	1.57	\$474.56	\$576.34	\$746.40	0.12%	

P0128 - UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE LA CONCHITA	1.99	\$368.54	\$386.74	\$732.00	0.12%
P1798 - YWU XUNZHEN IMPORT AND EXPORT COLTD	2.64	\$255.60	\$361.05	\$675.00	0.11%
P0405 - BRAVO PRODUCTOS CARNICOS HISPANO-CUBANO	1.66	\$396.29	\$426.90	\$659.00	0.10%
P1532 - EXPORT DUPRASA, S.L.	3.13	\$207.99	\$294.19	\$650.60	0.10%
P1530 - EMPRESA DE LA SAL, ENSAL	2.25	\$271.00	\$273.71	\$609.75	0.10%
P1883 - EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES, UEB	1.87	\$321.02	\$348.58	\$601.40	0.09%
P1787 - SUMINISTROS MEGARO FOODS, S.L.	1.83	\$323.95	\$417.89	\$591.40	0.09%
P0158 - EMPRESA CUBANA DE MOLINERIA	2.37	\$244.52	\$244.51	\$579.00	0.09%
P0499 - MATHISA	1.98	\$278.64	\$286.42	\$550.80	0.09%
P1847 - BRF, S.A.	1.87	\$285.53	\$393.82	\$534.00	0.08%
P0065 - COMERCIAL WHITEHORN, SA	2.37	\$222.80	\$290.96	\$527.75	0.08%
P1874 - NEMO TRADERS, SA	2.27	\$227.04	\$272.54	\$516.00	0.08%
P1852 - SUPERMAX PERSONAL CARE IBERICA, S.A.	2.19	\$208.20	\$275.80	\$455.60	0.07%
P0433 - MG CUBA DELEGACION, S.L.	2.63	\$172.80	\$183.71	\$453.80	0.07%
P1739 - S.D.S. AGENCY, S.A.	2.77	\$162.04	\$252.06	\$449.60	0.07%
P1603 - CAROMLK, S.A.	2.81	\$159.28	\$220.99	\$448.00	0.07%
P1834 - ALBA, S.R.L.	2.23	\$183.18	\$229.49	\$408.00	0.06%
P1918 - AM GROUP, S.R.L.	2.78	\$140.09	\$208.40	\$388.80	0.06%
P1515 - ZHEJIANG QINGTIAN LIFAN IMPORT & EXPORT CO.	2.9	\$103.94	\$138.24	\$301.00	0.05%
P1366 - GRAMALLA, S.L.	2.06	\$144.65	\$179.94	\$297.90	0.05%
P0749 - MAYS ZONA LIBRE S.A.	2.66	\$107.54	\$141.92	\$285.90	0.05%
P0840 - MAXCAR OVERSEAS S.A.	2.69	\$103.68	\$133.31	\$278.40	0.04%
P0836 - DIMAN 92, S.L.	1.88	\$136.80	\$172.06	\$257.70	0.04%
P0169 - EMPRESA MIXTA STELLA.SA	2.05	\$124.98	\$138.28	\$256.50	0.04%
P1810 - MINERVA, S.A.	1.22	\$153.29	\$166.45	\$186.90	0.03%
P1599 - JOAN SARDÀ S.A.	3.23	\$56.37	\$62.47	\$182.15	0.03%
P1723 - IMPEX SUMINISTRES, S.L.	2.09	\$86.00	\$108.18	\$180.00	0.03%
P1750 - VENDISER, S.L.	3.25	\$54.82	\$83.59	\$177.80	0.03%
P1886 - J. GARCIA-CARRION, S.A.	2.46	\$70.60	\$100.74	\$174.00	0.03%
P1678 - VERD MILL, SL	6.56	\$23.81	\$100.84	\$156.30	0.02%
P1574 - DELONGHI KENWOOD A.P.A. LIMITED	2.27	\$67.40	\$85.01	\$152.95	0.02%

P0636 - EMPRESA NACIONAL DE FOSFOROS	2.08	\$66.24	\$66.24	\$138.00	0.02%
P0787 - BERO TRUST DE MERCADOS, S.A.	1.96	\$61.08	\$78.03	\$119.60	0.02%
P1644 - HAVANA HOLDINGS LIMITED	1.7	\$68.97	\$90.55	\$117.00	0.02%
P0884 - FLORIC INTERNATIONAL LIMITED	1.92	\$53.63	\$68.68	\$103.00	0.02%
P1702 - EMPRESA APÍCOLA CUBANA. APICUBA	1.6	\$55.88	\$58.46	\$89.10	0.01%
P0154 - EMPRESA DE INGENIERÍA Y SERVICIOS TÉCNICOS	1.88	\$47.04	\$48.74	\$88.20	0.01%
P1952 - EMPRESA MIXTA LAS LOMAS	1.67	\$52.50	\$52.50	\$87.50	0.01%
P1705 - VIGLACERA CERAMIC TILES TRADING JOINT STOCK	3.83	\$22.74	\$43.75	\$87.00	0.01%
P1785 - TEASA, TECNOLOGIAS, ELECTRODOMESTICOS &	2.14	\$29.95	\$35.11	\$63.95	0.01%
P1717 - RANG DONG LIGHT SOURCE AND VACUUM FLASK	2.5	\$25.38	\$40.28	\$63.45	0.01%
P0229 - ARIELAS INTERNATIONAL S.A	2.56	\$24.57	\$33.77	\$63.00	0.01%
P1133 - NAZCA COSMETICOS INDUSTRIA Y COMERCIO LTDA	0.63	\$95.99	\$116.16	\$60.40	0.01%
P1248 - POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED.	2.21	\$27.20	\$37.36	\$60.00	0.01%
P1368 - BETTAMARK COMERCIO EXTERIOR LTDA.	2.52	\$21.45	\$39.90	\$54.00	0.01%
P1672 - PEVISA 1983, S.L.	2.17	\$22.13	\$28.94	\$48.00	0.01%
P1175 - FONTANA S.A.	2.37	\$19.00	\$28.19	\$45.00	0.01%
P1510 - SHENZHEN MOTOMA POWER CO. LTD.	3	\$14.42	\$21.33	\$43.20	0.01%
P1674 - F.H.C. FONTANA HIGIENE E COSMETICOS, LTDA.-	2.58	\$14.40	\$16.14	\$37.20	0.01%
P1807 - XIAMEN CARISOL TRADING CO., LTD	1.66	\$20.70	\$29.94	\$34.30	0.01%
P1861 - BARANCA STREAM, SOCIEDAD LTDA	2.15	\$15.89	\$21.04	\$33.65	0.01%
P1564 - SNC INDUSTRIA DE COSMETICOS, LTDA.	2.91	\$11.14	\$12.90	\$32.40	0.01%
P1893 - CANTINA COLLI EUGANEI, S.C.A.	3.1	\$9.18	\$12.64	\$28.50	0.00%
P1630 - GUANGZHOU ORIENTAL NICE INDUSTRIAL, LTD.	1.97	\$11.55	\$16.83	\$22.75	0.00%
P1432 - MEREHEIM B.V.	3.41	\$6.24	\$8.46	\$21.25	0.00%
P1812 - UNILEVER DE MEXICO, S.R.L. DE C.V.	2.07	\$8.20	\$9.92	\$17.00	0.00%

P1360 - TAIZHOU HUAZHONG IMP & EXP. CO. LTD	0.62	\$11.82	\$14.55	\$7.35	0.00%
P0064 - EMPRESA DE CONFECIONES PUNTEX	1.59	\$3.28	\$3.47	\$5.20	0.00%
P1666 - EVOLUZIONE S.R.L.	0.12	\$25.05	\$35.94	\$3.00	0.00%
P1467 - LATIN TRADING C.O.S.A.	0.26	\$10.90	\$13.45	\$2.80	0.00%

Anexo 7. El 20 % de los códigos que genera un volumen de ventas acumulado de 60 % .

CODIGO	FAMILIA	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	IMPORTE
	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA			
4.2893E+11	PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO 400 HS M.SAN	0.30	342,179.00	\$102,653.70
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA ANTIBACT 125 GR M/REXONA	0.65	114,328.00	\$74,313.20
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA IRRESIST 125 GR M/LUX	0.65	81,294.00	\$52,841.10
1.8369E+12	JABON TOCADOR DELICADEZA FLORAL 125 GR M/LUX	0.65	72,224.00	\$46,945.60
1.8369E+12	CREMA DENTAL CLOSE UP ACC PROFUNDA EUCALYPTUS FREEZE 90 GR	1.40	28,826.00	\$40,356.40
	ALIMENTOS			
7.3481E+11	ACEITE DE SOYA DE 1 LT M /COCINERO	1.95	175,378.00	\$341,984.20
2862000020	MUSLO DE POLLO EN KG	1.80	139,330.90	\$250,795.60
862000019	CUARTOS DE POLLO EN KG	1.70	60,967.40	\$103,644.57
8.4686E+11	MUSLO DE POLLO KG	1.80	37,670.30	\$67,806.51
9.3686E+11	SALCHICHA D/POLLO PQUETE 340 G	1.00	67,275.00	\$67,275.00
	BEBIDAS Y LICORES			
3.1783E+11	CERVEZA CRISTAL LATA DE 0.355 L	1.00	493,447.00	\$493,446.15
3.1783E+11	CERVEZA LATA 355 ML CAJA X 24 M. BUCANERO	1.00	231,176.00	\$231,175.15
2.3083E+11	REFRESCO TUKOLA LATA 355 ML M. CIEGO MONTERO	0.50	341,059.00	\$170,524.70
9.7982E+11	RON AÑEJO BLANCO CANECA 350 ML M. HAVANA CLUB	1.95	79,199.00	\$154,438.05
3.1783E+11	CERVEZA EMBOTELLADA 10 GRADOS 350 ML (1X24) M. CRISTAL	1.00	151,686.00	\$151,686.00
	CIGARROS Y TABACOS			
2.8186E+11	CIGARRO NEGRO M/H.UPMANN, 20 UNID, C/FILTRO CAJETILLA BLANDA	0.70	768,618.50	\$538,031.59
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS M.POPULAR (20 UNID) C/FILTRO (AUTENTICO)	0.60	423,199.00	\$253,918.84
2.8186E+11	CIGARROS RUBIOS M.HOLLYWOOD FRESH CON CAPSULA 20 UNID C/FILTRO	1.50	137,267.00	\$205,900.50
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS H.UPMAN CLASICO CORTOS SIN FILTRO CAJETILLA	0.50	355,082.20	\$177,540.64
2.8186E+11	CIGARROS RUBIOS M.HOLLYWOOD ICE, 20 UNID, C/FILTRO, CAJETILLA DURA	1.30	62,124.00	\$80,761.20
	FARMACIA			
4.9993E+11	ALMOHADILLA SANITARIA SUPERFINA C/ALAS 10 PZAS M.PETALOS	0.85	8,058.00	\$6,849.30
1.2459E+12	BALSAMO RELAJANTE P/PIES 120 ML M /FLORESTA	1.50	1,083.00	\$1,624.50
1.2459E+12	GEL ANTIBACTERIAL M/FLORESTA 120 ML	1.55	126	\$195.30
1.3639E+12	PROTECTOR DIARIO, 20 UNIDADES	1.10	10	\$11.00
	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR			
1.5909E+12	DET 123 MAXI EFECTOS 30/250G M/123	0.60	126,853.00	\$76,111.80

1.4646E+12	DETERGENTE EN POLVO 250 GR M.FAMI	0.50	151,223.00	\$75,611.08
1.8369E+12	DETERGENTE OMO MULTIACTIVO REGULAR 200 G M/OMO	1.10	39,692.00	\$43,661.20
1.4649E+12	DETERGENTE FAMI PLUS 250 GR	0.55	80,649.00	\$41,853.40
1.2049E+12	DETERGENTE VALE PERLAS FLORALES 225 GRS VARIAS AROMAS	0.55	70,654.00	\$38,859.70
1.3475E+12	BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA			
1.3475E+12	FOSFORERA RELLENABLE I.CUBA REF. DW 090T	2.15	771	\$1,657.65
1.6628E+12	ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO			
1.6628E+12	TARJETA DE RECARGA PARA TELEFONOS			
1.6628E+12	CELULARES	5.00	27,446.00	\$137,230.00
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET (2 HORAS)	2.00	1,315.00	\$2,428.00
1.7137E+12	SET D/CRAYOLAS 12 PZ CRAYON M/S/M	1.10	246	\$270.60
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET	5.00	28	\$140.00
1.3666E+12	FERRERIA			
1.3666E+12	JGO SANITARIO COMPLETO (TANQUE + TASA + HERRAJE) DESCARGA AL PISO.	86.95	217	\$18,868.15
1.9105E+12	TUBOS PP HID ROSCADA BICAPA 4M DE 1/2" M/SM	8.75	1,037.00	\$9,073.75
1.5415E+12	REVESTIMIENTO CERAMICO 25X40 CM CAJA DE 10 LOSAS = 1 M2 M/TBV	13.00	590	\$6,201.00
1.3666E+12	LAVAMANO BLANCO MOD. ACUACER	27.55	210	\$5,785.50
1.5415E+12	REVESTIMIENTO CERAMICO 20X25 CM Y ESPESOR 78 MM CAJA DE 20 LOSAS =	12.00	364	\$4,368.00
3.0253E+11	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS			
3.0253E+11	LAVADORA SEMIAUTOMATICA (REF. TTC-150) 5.0 KG, M/ OCEAN	214.95	158	\$33,827.80
1.6145E+12	LAVADORA SEMIAUTOMATICA 3.0 KG M/DAEWOO REF:DW-K500C	209.00	155	\$31,742.00
1.1836E+12	CONTROL REMOTO UNIVERSAL (KT1440) P/TV HIBRIDO Y ANALOGICO STB Y	5.00	4,262.00	\$21,310.00
3.0253E+11	REFRIGERADOR NO FROST (REF RME1436XUNB2) 14 PIES CUB BLANCO M/	879.95	24	\$20,648.85
3.0253E+11	REFRIGERADOR REF-RMA0923VMF80 NO FROST 9 PIES CUB. BLANCO M/MABE	624.95	28	\$17,498.60
1.6596E+12	MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS			
1.6596E+12	MESA DE CENTRO 70 X 49 X 38 REF.KS-1661	38.95	6	\$233.70
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H90MM.E27.2.60W METAL/VIDRIO	11.00	20	\$220.00
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H85.E27.2.60W NO INCLUYE BOMBILLO	10.00	19	\$190.00
1.1256E+12	MULTIMUEBLE BAJO 2000 X 750 X 470 NOBRE Y NEGRO M/DALLA COSTA	154.95	1	\$156.95
1.1786E+12	ROPERO 4 PUERTAS 2 CAJONES 181*120*47 C/CARVALE, BLANCO O CAOBA	154.95	1	\$154.95
1.3472E+11	JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS			
1.3472E+11	SET DE 8 PZ AUTO Y CAMION PLASTICA M/	8.50	95	\$807.50

1.3472E+11	SET DE 12 ANIMALES M/	1.80	272	5489.60
1.3472E+11	FUSIL D/AGUA PLAST M/S/M	11.00	34	5374.00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. El 20% de códigos que generan el 69% de la venta en unidades.

CODIGO	FAMILIA	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD VENDIDA	IMPORTE
	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA			
4.2893E+11	PAPEL HIGIENICO ECOLOGICO 400 HS M.SAN	0.30	342,179.00	\$102,653.70
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA ANTIBACT 125 GR M/REXONA	0.65	114,328.00	\$74,313.20
1.8369E+12	JABON TOCADOR FRESCURA IRRESIST 125 GR M/LUX	0.65	81,294.00	\$52,841.10
1.8369E+12	JABON TOCADOR DELICADEZA FLORAL 125 GR M/LUX	0.65	72,224.00	\$46,945.60
1.8369E+12	JABON TOCADOR SUAVIDAD PETALO 125 GR M/LUX	0.65	50,664.00	\$32,931.60
	ALIMENTOS			
7.3481E+11	ACEITE DE SOYA DE 1 LT M/COCINERO	1.95	175,378.00	\$341,984.20
2862000020	MUSLO DE POLLO EN KG	1.80	139,330.90	\$250,795.60
1.4548E+12	GALLETAS RELLENAS 25G SABOR CHOCOLATE M.GUARINA	0.15	119,648.00	\$17,947.20
1.4548E+12	GALLETAS RELLENAS 25G SABOR FRESA M.GUARINA	0.15	117,275.00	\$17,591.25
	BEBIDAS Y LICORES			
3.1783E+11	CERVEZA CRISTAL LATA DE 0.355 L	1.00	493,447.00	\$493,446.15
2.3083E+11	REFRESCO TUKOLA LATA 355 ML M. CIEGO MONTERO	0.50	341,059.00	\$170,524.70
3.1783E+11	CERVEZA LATA 355 ML CAJA X 24 M. BUCANERO	1.00	231,176.00	\$231,175.15
3.1783E+11	CERVEZA EMBOTELLADA 10 GRADOS 350 ML (1X24)M. CRISTAL	1.00	151,686.00	\$151,686.00
2.3083E+11	REFRESCO NARANJA LATA 355 ML M. CIEGO MONTERO	0.50	141,950.00	\$70,968.52
	CIGARROS Y TABACOS			
2.8186E+11	CIGARRO NEGRO M/H.UPMANN, 20 UNID, C/FILTRO CAJETILLA BLANDA	0.70	768,618.50	\$538,031.59
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS M.POPULAR (20 UNID)/C/FILTRO (AUTENTICO)	0.60	423,199.00	\$253,918.84
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS H.UPMAN CLASICO CORTOS SIN FILTRO CAJETILLA	0.50	355,082.20	\$177,540.64
2.8186E+11	CIGARROS RUBIOS M.HOLLYWOOD FRESH CON CAPSULA 20 UNID C/FILTRO	1.50	137,267.00	\$205,900.50
2.8186E+11	CIGARROS NEGROS M.POPULAR, 20 UNID, FUERTE CORTOS C/FILTRO	0.60	83,990.00	\$50,394.00
	FARMACIA			
4.9993E+11	ALMOHADILLA SANITARIA SUPERFINA C/ALAS 10 PZAS M.PETALOS	0.85	8,058.00	\$6,849.30
1.2459E+12	BALSAMO RELAJANTE P/PIES 120 ML M/FLORESTA	1.50	1,083.00	\$1,624.50
1.2459E+12	GEL ANTIBACTERIAL M/FLORESTA 120	1.55	126	\$195.30

	ML			
1.3639E+12	PROTECTOR DIARIO, 20 UNIDADES	1.10	10	\$11.00
	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR			
1.4646E+12	DETERGENTE EN POLVO 250 GR M.FAMI	0.50	151,223.00	\$75,611.08
1.5909E+12	DET 123 MAXI EFECTOS 30/250G M/123	0.60	126,853.00	\$76,111.80
1.4649E+12	DETERGENTE FAMI PLUS 250 GR	0.55	80,649.00	\$41,853.40
1.2049E+12	DETERGENTE VALE PERLAS FLORALES 225 GRS VARIAS AROMAS	0.55	70,654.00	\$38,859.70
1.5909E+12	DETERGENTE EN POLVO 123 LED 250 GR. M/123	0.60	62,092.00	\$37,254.03
	BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA			
1.3475E+12	FOSFORERA RELLENABLE I.CUBA REF. DW 090T	2.15	771	\$1,657.65
	ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO			
1.6628E+12	TARJETA DE RECARGA PARA TELEFONOS CELULARES	5.00	27,446.00	\$137,230.00
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET (2 HORAS)	2.00	1,315.00	\$2,428.00
1.7137E+12	SET D /CRAYOLAS 12 PZ CRAYON M/S/M	1.10	246	\$270.60
1.6628E+12	BONO DE RECARGA P/ CUENTAS DE INTERNET	5.00	28	\$140.00
	FERRERIA			
1.7055E+12	CENEFA CERAMICA 7*30 CM REF- S0699	1.10	2,789.00	\$3,067.90
3.0252E+11	CODO 90o HH ** 1/2 M/IPS	0.40	2,253.00	\$901.20
3.0252E+11	CUPLA HH ** 1/2 M/IPS	0.30	1,992.00	\$597.60
3.0252E+11	CODO 90o HH ** 3/4 M/IPS	0.65	1,956.00	\$1,271.40
1.0005E+12	RECORTES DE REVESTIMIENTO (COD. C/UNDE MEDIDA CAJA)	1.50	1,412.00	\$2,118.00
	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS			
1.7806E+12	CABLE COAXIAL (RG-6) 750 METRO M/ ANTOP	0.50	4,727.00	\$2,363.50
1.1836E+12	CONTROL REMOTO UNIVERSAL (KT1440) P/TV HIBRIDO Y ANALOGICO STBY	5.00	4,262.00	\$21,310.00
8.4052E+11	BATERIA ALKALINA AAA BLISTER 2 (REF. AAA ALK. 2PK/723806723807) M/MAXE	1.20	2,882.00	\$3,458.40
1.5105E+12	BATERIA AA, BLISTER DE 2 PCS, M/ MOTOMA, LR6-2B, 24*6=144 BLISTERS/CTN	0.90	2,324.00	\$2,083.35
8.4052E+11	BATERIA ALKALINA AA BLISTER 2 (REF. AA ALK. 2PK/723406723407) M/MAXELL	1.20	1,438.00	\$1,725.60
	MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS			

1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H90MM.E27.2.60W METAL/VIDRIO	11.00	20	\$220.00
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D300H85.E27.2.60W NO INCLUYE BOMBILLO	10.00	19	\$190.00
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) L350W350H100.E27.2.60W	15.50	9	\$139.50
1.6596E+12	MESA DE CENTRO 70 X 49 X 38 REF.KS- 1661	38.95	6	\$233.70
1.0785E+12	LUMINARIA DE TECHO (PLAFÓN) D310H98MM.E27.2.60W METAL/VIDRIO	28.50	3	\$85.50
	JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS			
1.3472E+11	SET DE 12 ANIMALES M/	1.80	272	\$489.60
1.3472E+11	SUIZA C/MANGO PLÁSTICO C/CUENTA SALTOS M/	1.70	180	\$306.00
1.3472E+11	SET DE 8 PZ AUTO Y CAMION PLASTICA M/	8.50	95	\$807.50
1.6777E+12	SET D/VASO BLANCO 25 PZ, 220CC M/SPAR	1.50	83	\$132.80
1.6777E+12	SET D/TENEDOR, 25 PZ, PLAST. M/SPAR	2.00	\$49.00	\$98.00
	UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS			
4.4871E+11	PELOTAS DE GOMA EQUIPO PELOTA /MTZ GOMA M/FOLGADO	1.25	46	\$57.50
8.8471E+11	FLOTADORES PVC S/M	2.45	8	\$19.60
8.8471E+11	PELOTA D/PLAYA C/DISEÑO LUNARES 20"	1.60	6	\$9.60
8.8471E+11	FLOTADORES S/M	4.05	4	\$16.20
7.4971E+11	PISCINA INFLABLE 48X10" M/S/M	6.75	1	\$6.75
	PARTES, PIEZAS Y ACCES. P/AUTOS, MOTOS Y BICICLET.			
1.1598E+12	CAJA D/BOLA P/MTB 5336	0.10	1,223.00	\$122.30
1.2498E+12	CAMARA P/BICICLETA 26X1 3/8 M.FEICHI	2.00	91	\$182.00
1.1598E+12	REFLECTOR D/GUADAFANGOS S/M	0.35	73	\$25.55
1.1598E+12	RAYOS 20 144 PZAS M/S/M	4.45	70	\$311.50
1.1598E+12	JUEGO D/DIRECCION S/M	1.50	41	\$61.50

Fuente: Elaboración propia.