

II EDICIÓN

PLAN DE MARKETING ESTRATEGIAS DE ÉXITOS



Plan de Marketing:

Estrategias de Éxitos. II Edición

Autores:

Frank Ángel Lemoine Quintero
María Gabriela Montesdeoca Calderón
Norma Hernández Rodríguez
Yoselin Liceth Delgado Caicedo
Gema Viviana Carvajal Zambrano
Jenifer Doris Pisco García
Verónica Paola Mieles Solórzano

Plan de Marketing: Estrategias de Éxitos. II Edición

AUTORES:

Frank Ángel Lemoine Quintero
María Gabriela Montesdeoca Calderón
Norma Hernández Rodríguez
Yoselin Liceth Delgado Caicedo
Gema Viviana Carvajal Zambrano
Jenifer Doris Pisco García
Verónica Paola Miele Solórzano

REVISORES:

Mgs. Elizabeth del Carmen Ormaza Esmeraldas
Dra. Yanelis Ramos Alfonso

Diseño y maquetación:
Nicolás Sancán Asunción

© de los textos: los autores
© de la presente edición: CEO Editorial
PRIMERA EDICIÓN: 23 de ENERO de 2025

ISBN: 978-9942-663-17-7
<https://doi.org/10.59764/ceo.98>
Publicado por acuerdo con los autores
Capacitación y Estrategia Online CEO
Editorial
Guayaquil – Ecuador

Fecha: 17-01-2025 Cámara Ecuatoriana de Libro

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de CEO editorial, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que contribuyen a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros.

<https://editorialceo.ceocapacitacionestrategias.com/index.php/editorial/catalog/book/98>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PLAN DE MARKETING	3
1.1. Modelo de Plan de Marketing para la Línea de Negocio, cadena de tiendas.	4
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE NEGOCIO CADENA DE TIENDAS MINORISTAS.	13
2.1. Experiencias en la aplicación de la propuesta metodológica para la elaboración del Plan de Marketing de la línea de negocio minorista.	14
Caracterización de la Línea de Negocio de Meridiano	15
2.2. Aplicación de la propuesta para la elaboración del Plan de Marketing de la en la línea de negocio de Meridiano.....	16
Estrategia organizacional	16
2.3. FASE ANALÍTICA	17
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL	30
3.1. ANÁLISIS INTERNO.	31
3.2. DIAGNÓSTICO.....	35
3.3 FASE ESTRATÉGICA.....	38
3.3.1 Plan Estratégico.....	39
3.4. FASE OPERATIVA	44
3.4.1 Plan de acción:	44
3.5. FASE CONTROL	46
3.5.1 Control.....	46
Bibliografía.....	48
Anexos.....	47

INTRODUCCIÓN

En la actualidad desarrollar planes de marketing se ha convertido en una acción primordial para las empresas debido a su capacidad para proporcionar una dirección estratégica sólida y coherente. Estos planes ayudan a la empresa a enfocarse en sus metas y a trazar un camino hacia el éxito. Además, su efectividad garantiza que los recursos se asignen de manera eficiente y se centren en actividades que generen una proyección de ventas positiva, lo que es especialmente importante en un entorno empresarial competitivo. Además, estos planes promueven la alineación y la colaboración dentro de la organización al involucrar a todos los equipos en la ejecución de estrategias y tácticas específicas, lo que maximiza la efectividad de las iniciativas de marketing y sus tendencias.

Es imprescindible reconocer que, además los planes de marketing facilitan la medición y la evaluación de resultados, permitiendo a las empresas realizar ajustes en tiempo real y adaptarse a cambios en el mercado o en las condiciones empresariales. Esto promueve el crecimiento sostenible y la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva a largo plazo. El desarrollo de planes de marketing no solo es una práctica fundamental para establecer una dirección estratégica clara, sino que también es un pilar crucial para el éxito continuo y la adaptabilidad en el siempre cambiante mundo empresarial.

Los planes de marketing son instrumentos estratégicos que, desde diversas perspectivas, pueden impulsar significativamente el posicionamiento de una empresa o negocio en el mercado. Desde la perspectiva del marketing estratégico, ayudan a definir un posicionamiento único y valioso que distingue a la empresa de la competencia. En el marketing de contenidos, establecen la base para la creación de contenido que construye la reputación de la empresa como líder de pensamiento. En el marketing digital, los planes mejoran la visibilidad en línea de la empresa, mientras que en el marketing de relaciones fortalecen la confiabilidad y la fidelidad del cliente. Finalmente, desde la perspectiva del marketing de experiencia, los planes buscan posicionar a la empresa como proveedora de experiencias memorables y únicas, lo que aumenta su atractivo y su posición en el mercado. En conjunto, los planes de marketing son esenciales para influir en la percepción de una empresa y su éxito en el mercado.

Todo lo analizado sobre la importancia de los planes de marketing desde diversas perspectivas puede aportar una visión integral y valiosa tanto a un público lector interesado en el mundo del marketing como a empresarios que buscan mejorar sus estrategias comerciales. Estas perspectivas destacan cómo los planes de marketing no son simplemente documentos estáticos, sino herramientas dinámicas que influyen en la estrategia, la visibilidad en línea, la percepción de la marca, la fidelidad del cliente y la posición competitiva de una empresa. Los lectores pueden comprender cómo un enfoque estratégico sólido, junto con tácticas específicas, pueden marcar la diferencia en un mercado competitivo. Para los empresarios, esta información

subraya la importancia de invertir tiempo y recursos en la planificación y ejecución de planes de marketing efectivos como un camino hacia el crecimiento y el éxito sostenible en el mundo empresarial actual.

La primera edición de este libro trata temáticas teóricas y metodológicas que desde criterios de autores se enfocó a una dinámica a partir del marketing relacional, donde los autores (Lemoine y otros, 2018) enfocando el libro a la construcción de una cultura empresarial fomentada en la práctica permanente de la creatividad, desarrollo, posicionamiento e innovación, donde es importante que el triángulo -empresa, estado y universidad- comiencen a retroalimentarse y a fusionarse en la transferencia de las tecnologías a nivel local, regional y nacional; impulsando la interacción de los actores antes señalados en el Ecuador (Lemoine y otros, 2018)

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DEL PLAN DE MARKETING



CAPITULO I. FUNDAMENTOS DEL PLAN DE MARKETING

En la primera edición de plan de marketing con enfoque al marketing relacional se presentó todo lo relacionado al fundamento teórico, para esta segunda edición se presenta el modelo para ubicar al lector desde el contexto teórico, metodológico y estratégico desde las experticias de esta ciencia.

En la actualidad muchas empresas han generado o diseñado planes de marketing en función de su actividad dándole un enfoque de acuerdo a las exigencias tanto del mercado como de las empresas o negocios en la búsqueda de un posicionamiento que responda a las necesidades imperantes en cuestión empresarial. Ante lo anteriormente expuesto se presenta un modelo de plan de marketing que puede ser aplicado a cualquier negocio o Mipymes. En este caso se escoge una marca que en la actualidad ya no se encuentra en el mercado pero que generó ingresos representativos y como marca se posicionó en la mente de los consumidores nacionales e internacionales.

1.1. Modelo de Plan de Marketing para la Línea de Negocio, cadena de tiendas.

En la Figura 1 se muestra la estructura del Plan de Marketing que se propone para la Línea de Negocio de cadena tiendas.

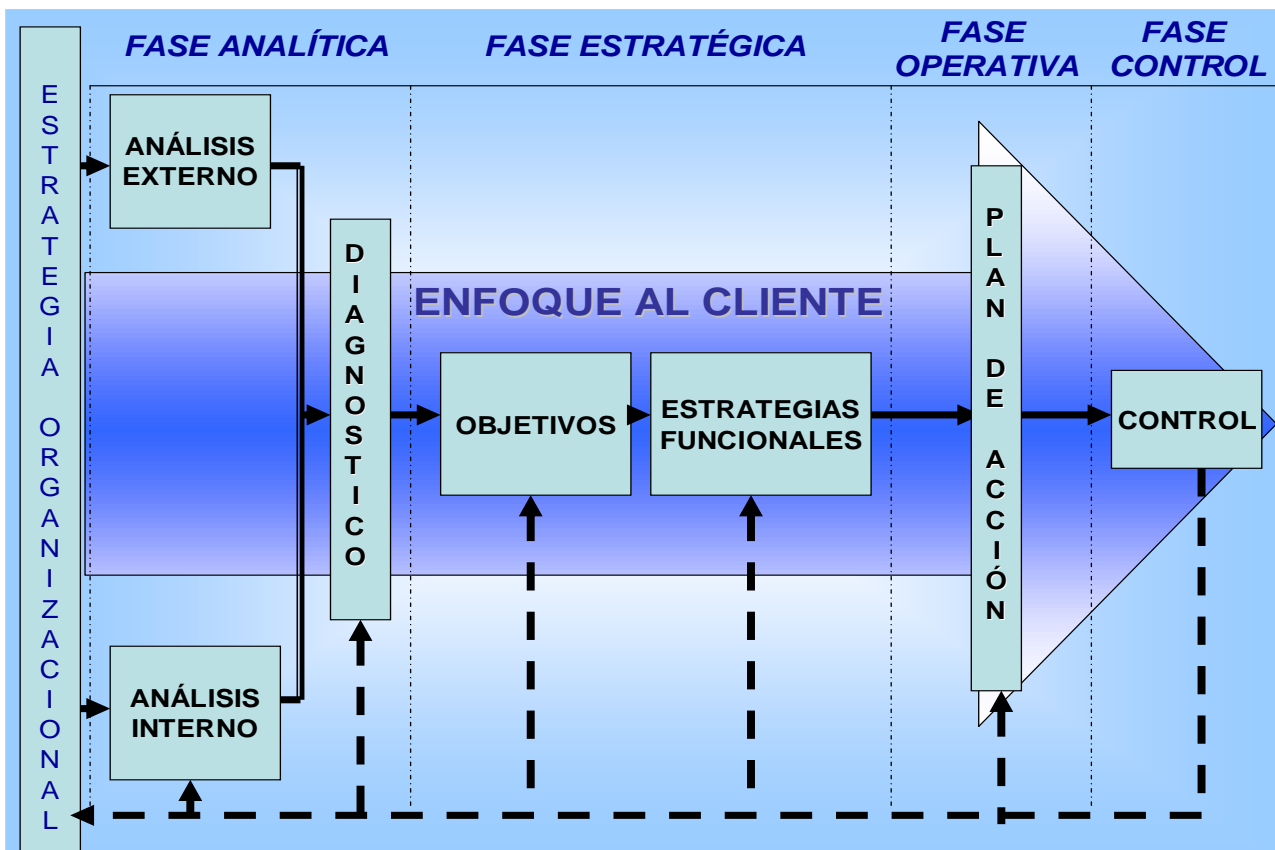


Figura 1. Estructura del Plan de Marketing

Esta figura fue diseñada aplicando el enfoque en procesos al diseño de planes de marketing que combina todas sus fases retroalimentándose unas con respecto a las otras con un explícito enfoque al cliente. Se

elaboró a partir de la revisión bibliográfica de otras estructuras y teniendo en cuenta las características de la organización objeto de estudio.

Cabe indicar que este modelo es aplicable a negocios minoristas que desde su conformación busquen generar un plan de marketing que, desde su enfoque tradicional, relacional, social, experiencial, entre otros se busca que los negocios o pequeñas empresas quieran posicionarse en un mercado competitivo que incida en su incremento de sus ventas y que genere un comportamiento positivo en los consumidores logrando la fidelidad o lealtad por la marca o servicios.

(Thompson, s.f.) aborda que el plan de marketing es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios.

El Plan de Marketing funciona como una guía para alcanzar tus objetivos y contribuir al crecimiento de tu empresa según expone (Cárdenas, 2022) aunque autores como (Mediano & Herriko, 2015) explican que este es el resultado del proceso de planificación en el área comercial reconociéndole como un documento escrito que esquematiza estrategias, planes de acción y control que una empresa va a seguir, para alcanzar los objetivos que se marque, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad. Establece, asimismo, los mecanismos y acciones de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento del plan.

Estos autores enfatizan la importancia del plan de marketing como una guía estratégica que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos de marketing. El plan no solo es un documento estático, sino que también implica acción y control para garantizar que se logren los resultados deseados. Además, se basa en un análisis detallado de la situación de la empresa y su entorno, lo que lo convierte en una herramienta sólida para la toma de decisiones en marketing.

Por otro lado, (Sánchez & López, 2020) aborda que el plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Se especifican diferentes procesos o fases en los cuales basar la planificación: análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control.

El Plan de Marketing, es esencial para el desarrollo empresarial, sea esta pequeña, mediana o grande, ya a través de este se puede contribuir al perfeccionamiento de las actividades para el cumplimiento de los objetivos empresariales y prevenir los posibles errores y desaciertos. La elaboración implica rigurosamente una visión técnica sobre las acciones a seguir y las actividades que se van a desempeñar; el éxito o el fracaso

del cumplimiento de los objetivos del plan, serán propios de la unidad encargada en evaluar cada etapa y del seguimiento que le den los gerentes o directivos de la empresa (Jiménez & Iturralde, s.f.)

Para concluir con aportes de especialista en la tematica de marketing referenciamos al padre de esta actividad los científicos (ARMSTRONG & KOTLER, 2013) en su edición de Fundamentos del Marketing y en el libro Dirección de Marketing (KOTLER & KELLER, 2006) coinciden en exponer que el plan de marketing es un "Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing".

Todos ellos enfatizan que este plan sirve como una guía estratégica que abarca diversas fases, desde el análisis de la situación hasta la implementación de estrategias y el control de actividades. También resaltan que el éxito en la consecución de los objetivos empresariales está directamente relacionado con la calidad de la planificación y el seguimiento constante del plan. En esencia, todos estos autores concuerdan en que el plan de marketing es una herramienta esencial para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing de una empresa, independientemente de su tamaño o industria.

Otros autores exponen desde su criterios y especificaciones referente a plan de marketing internacional (Caro & Bohórquez, 2018) abordando como ampliar el alcance territorial en su mercado internacional, en cambio (Paturzo, 2018) se enfoca a impulsar un emprendimiento con un enfoque de servicios, por otra parte (JAVIERORTEGO, s.f.) explica que un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado por dos motivos, el primero para que sea fácil encontrar lo que se busca y el segundo para no se omita información relevante, sin embargo (Martínez y otros, 2023) se enfoca en la competitividad basados en el diseño de planes de Marketing adecuados que le permitan conocer cuál es la mejor manera de captar, atraer y fidelizar a los clientes, ello le impone pautas de actuación y herramienta de gestión en el que se detalla la estrategia publicitaria para penetrar al mercado.

Desde mi perspectiva, según criterios de los autores un plan de marketing es un documento estratégico y detallado que describe las acciones, estrategias y tácticas que una empresa o organización implementará para alcanzar sus objetivos de marketing y promover sus productos o servicios en un mercado específico. Este plan se basa en un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, su competencia, su público objetivo y su entorno, y luego define estrategias claras para llegar a ese público de manera efectiva.

Un plan de marketing típicamente incluye elementos que desde su construcción es importante considerarlo por lo que representa en su aplicabilidad y efectividad para el logro de los objetivos a nivel de actividad comercial, entre estos elementos consideramos para este libro los siguientes:

Análisis de la situación: Un diagnóstico de la situación actual de la empresa y del mercado en el que opera, identificando oportunidades y amenazas.

Definición de objetivos: Establecimiento de metas específicas y medibles que la empresa desea alcanzar en términos de ventas, participación en el mercado, notoriedad de marca, etc.

Segmentación y público objetivo: Identificación de los segmentos de mercado a los que se dirigirá la estrategia de marketing y la descripción detallada del público objetivo.

Estrategias y tácticas: Desarrollo de estrategias de marketing que detallan cómo se abordarán los objetivos, incluyendo la elección de canales de comunicación, precios, promociones y distribución. También implica la definición de tácticas específicas, como campañas publicitarias, marketing de contenidos, eventos, etc.

Presupuesto: Estimación de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan, incluyendo costos de publicidad, personal, tecnología, entre otros.

Plan de acción: Cronograma detallado que establece cuándo se implementarán las diferentes estrategias y tácticas.

Métricas y seguimiento: Definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán evaluar el éxito del plan y ajustar las estrategias según sea necesario.

Concluyendo en cuestión de definición se puede decir que: “Un plan de marketing es un documento estratégico esencial que proporciona una hoja de ruta detallada para una empresa u organización. En él, se analiza cuidadosamente la situación actual de la empresa y del mercado en el que opera, se establecen objetivos específicos, se identifica el público objetivo y se desarrollan técnicas, métodos y herramientas que definen estrategias y tácticas concretas para alcanzar esos objetivos”.

Podemos ampliar argumentando que el plan incluye un presupuesto, un cronograma de ejecución y métricas de seguimiento para evaluar el éxito y realizar ajustes según sea necesario. En su conjunto, el plan de marketing es una herramienta clave para dirigir y coordinar las acciones de marketing en dependencia de tipo o dimensión, contribuyendo al crecimiento y el éxito de la empresa.

Es importante reconocer que existen algunas particularidades importantes a tener en cuenta al desarrollar planes de marketing para pequeñas y medianas empresas (pymes). Estas particularidades se derivan de las limitaciones de recursos y la naturaleza específica de las pymes. Aquí te menciono algunas de ellas:

Presupuesto Limitado: Las pymes a menudo cuentan con presupuestos más reducidos en comparación con las grandes empresas. Por lo tanto, es esencial diseñar estrategias de marketing que sean efectivas pero económicas, y priorizar aquellas actividades que generen un mayor retorno de la inversión.

Enfoque Local o Regional: Las pymes a menudo operan en mercados locales o regionales en lugar de mercados nacionales o internacionales. Por lo tanto, el plan de marketing debe estar adaptado a la geografía específica en la que opera la empresa.

Conocimiento del Cliente: Las pymes suelen tener una ventaja en términos de relaciones cercanas con los clientes. El plan de marketing debe aprovechar esta ventaja para comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes locales y ofrecer soluciones personalizadas.

Flexibilidad: Las pymes pueden ser más ágiles y flexibles en la toma de decisiones y la implementación de cambios. Esto les permite ajustar sus estrategias de marketing de manera más rápida en respuesta a las condiciones del mercado.

Marketing Digital: El marketing digital ofrece oportunidades asequibles y efectivas para las pymes. Estrategias como el marketing en redes sociales, el marketing de contenidos y la optimización de motores de búsqueda (SEO) pueden ser especialmente beneficiosas para llegar a una audiencia más amplia.

Alianzas Locales: Las pymes pueden beneficiarse de asociaciones y alianzas con otras empresas locales. Colaborar con negocios complementarios puede ayudar a ampliar el alcance y llegar a nuevos clientes.

Medición de Resultados: Dada la importancia de los recursos limitados, es esencial medir y evaluar constantemente los resultados de las estrategias de marketing. Esto permite identificar qué estrategias son más efectivas y realizar ajustes según sea necesario.

Crecimiento Gradual: Los planes de marketing para pymes a menudo se enfocan en un crecimiento gradual y sostenible en lugar de objetivos de expansión masiva. Esto implica una gestión cuidadosa de los recursos y una atención continua a la rentabilidad.

En fin, los planes de marketing para pymes deben adaptarse a las circunstancias específicas de estas empresas, aprovechando sus ventajas y abordando sus limitaciones. La capacidad de ser ágil, centrarse en el cliente local y aprovechar las oportunidades digitales son aspectos clave para el éxito del marketing de una pyme.

Un plan de marketing para emprendimientos en Ecuador se adapta a las condiciones y dinámicas específicas del mercado ecuatoriano, aprovechando las oportunidades locales y abordando las consideraciones culturales y económicas únicas del país, aunque se ha revisado bibliografías que relacionen al marketing desde sus perspectivas de la autoría de (Kotler & Armstrong, 2007), del libro titulado Marketing 3.0 de (Kotler y otros, 2017) entre otros del mismo autor han permitido generar criterios afirmativos aportando a este libro.

Philip Kotler, Nancy Lee, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Gary Armstrong y otros colaboradores notables han dejado una huella profunda en el campo del marketing. Kotler, conocido como el "padre del marketing moderno", revolucionó la forma en que comprendemos y aplicamos estrategias de marketing, desde la segmentación de mercado hasta el marketing social. Nancy Lee ha destacado en el marketing social y de causa, mostrando cómo las organizaciones pueden utilizar el marketing para el bien social. Kartajaya y Setiawan han promovido el marketing holístico y 3.0, resaltando la importancia de los valores y la humanidad en el marketing. Gary Armstrong ha contribuido a la educación en marketing con sus libros de texto

ampliamente utilizados. En conjunto, estos líderes han enriquecido el campo del marketing, enfatizando la creación de valor y la responsabilidad social en una variedad de contextos, desde la promoción de productos hasta el impacto en la sociedad.

A partir de criterios de estos autores es importante ubicar el entorno ,factores y fuerzas actuantes desde las especificaciones de la realidad del Ecuador, por tanto enunciaremos las características clave que te ayudarán a reconocer un plan de marketing específico para emprendimientos en Ecuador y países similares.

Enfoque en Mercado Local: Un plan de marketing para emprendimientos en Ecuador generalmente se centrará en el mercado local. Prestará especial atención a la comprensión de las preferencias, necesidades y comportamientos del consumidor ecuatoriano, así como a la competencia local en el mismo sector.

Inclusión de Estrategias de Marketing Digital: Dado el crecimiento del acceso a Internet en Ecuador, un plan de marketing para emprendimientos en el país a menudo incorporará estrategias de marketing digital, como el marketing en redes sociales, publicidad en línea y la optimización de motores de búsqueda (SEO), para llegar a una audiencia más amplia y segmentada.

Consideración de Aspectos Culturales: Ecuador es un país con una rica diversidad cultural y geográfica. Un plan de marketing debería considerar la diversidad cultural dentro del país y adaptar las estrategias de marketing para diferentes regiones o grupos culturales, si es relevante para el producto o servicio.

Enfoque en Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Dado el interés creciente en la sostenibilidad y la responsabilidad social en Ecuador, un plan de marketing puede destacar cómo el emprendimiento contribuye positivamente a la comunidad local y al medio ambiente.

Utilización de Medios Locales: El plan de marketing podría incluir la utilización de medios de comunicación locales, como periódicos, estaciones de radio o canales de televisión locales, para llegar a la audiencia objetivo.

Promoción de Productos o Servicios Locales: Si el emprendimiento se enfoca en la producción o comercialización de productos locales, el plan de marketing puede enfatizar la autenticidad y el orgullo local como parte de la estrategia de branding.

Consideración de Factores Económicos Locales: El plan debe tener en cuenta la situación económica del país y cómo esta afecta el poder adquisitivo de los consumidores, así como las estrategias de precios y ofertas.

Posible Uso de Alianzas Locales: Los emprendimientos en Ecuador pueden beneficiarse de alianzas con otras empresas locales. Un plan de marketing puede incluir estrategias para colaboraciones estratégicas o patrocinios locales.

Énfasis en Evaluación de Resultados: Dada la importancia de los recursos limitados, el plan debe incluir una sección que detalla cómo se medirán y evaluarán los resultados de las estrategias de marketing, para tomar decisiones informadas y ajustar la estrategia según sea necesario.

Por otra parte, es bueno reconocer que un uso adecuado de técnicas, métodos y herramientas en el diagnóstico es esencial para el diseño de planes de marketing efectivos. Estas herramientas y enfoques permiten una comprensión profunda del mercado, la competencia y las necesidades del cliente. Las técnicas de investigación de mercado, como encuestas, análisis de datos demográficos y análisis de tendencias, brindan información valiosa para identificar oportunidades y amenazas. Los métodos de segmentación de mercado ayudan a definir un público objetivo preciso. Además, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar la posición de la empresa en el mercado. La tecnología moderna, como el software de análisis de datos y las herramientas de automatización de marketing, simplifica el seguimiento y la evaluación de las estrategias. En conjunto, estas herramientas y enfoques proporcionan una base sólida para el diseño de planes de marketing efectivos al ofrecer información precisa y relevante que respalda la toma de decisiones estratégicas.

Donde se hace notorio de acuerdo a estudios previos realizados que existen planes de marketing plasmado modelos que pueden adaptarse a diferentes tipos de negocios o locales comerciales. Entre estos te menciono cinco modelos ampliamente utilizados:

1. **Modelo de Plan de Marketing Tradicional:** Este es el enfoque más común para elaborar un plan de marketing. Incluye secciones como análisis de mercado, definición de objetivos, estrategias de marketing, tácticas y acciones específicas, presupuesto y métricas de seguimiento.
2. **Modelo de Plan de Marketing Digital:** Especialmente adecuado para negocios que operan en línea o que tienen una presencia significativa en Internet. Este modelo se centra en estrategias digitales, como redes sociales, marketing de contenidos, publicidad en línea y SEO.
3. **Modelo de Plan de Marketing para Startups:** Diseñado específicamente para nuevas empresas, este modelo se centra en la validación de la idea de negocio, el análisis de mercado, la estrategia de crecimiento y la adquisición de clientes en una fase inicial.
4. **Modelo de Plan de Marketing Internacional:** Adecuado para negocios que buscan expandirse a mercados internacionales. Incluye consideraciones específicas sobre la entrada a nuevos mercados, adaptación cultural, logística y estrategias de exportación.
5. **Modelo de Plan de Marketing de Contenidos:** Este enfoque se centra en la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer y retener a la audiencia. Incluye la identificación de temas clave, canales de distribución y métricas de contenido.

Estos modelos proporcionan estructuras sólidas para la planificación y ejecución de estrategias de marketing. La elección del modelo dependerá de las necesidades y objetivos específicos de tu negocio comercial. Puedes adaptar y personalizar cualquiera de estos modelos para satisfacer tus necesidades específicas.

Otro elemento fundamental a tener en cuenta en un plan de marketing es el análisis económico financiero este es crucial, debido a que proporciona una comprensión profunda de la salud financiera de la empresa y puede influir en las decisiones estratégicas de marketing. Existen algunos criterios clave a considerar al incorporar el análisis económico financiero en un plan de marketing entre ellos se encuentran los siguientes:

Solvencia: Evaluar la solvencia de la empresa a través de indicadores como la relación deuda-capital, el cociente de liquidez, y la capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir sus obligaciones financieras a largo plazo. Esto es esencial para asegurarse de que la empresa tenga la estabilidad financiera necesaria para llevar a cabo las iniciativas de marketing planificadas.

Liquidez Inmediata: Examinar la liquidez inmediata de la empresa a través de indicadores como el cociente de liquidez corriente y el cociente rápido. Esto es importante para garantizar que la empresa tenga suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que puede afectar la capacidad de financiar campañas de marketing u otras actividades promocionales.

Endeudamiento: Evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa mediante indicadores como la relación deuda/activo y la relación deuda/patrimonio neto. Un alto nivel de endeudamiento puede aumentar el riesgo financiero y limitar la capacidad de inversión en marketing, por lo que es fundamental tenerlo en cuenta al planificar estrategias de crecimiento.

Rentabilidad: Considerar indicadores de rentabilidad, como el margen de beneficio neto, el retorno sobre la inversión (ROI) de marketing y el retorno sobre los activos (ROA). Estos indicadores ayudan a determinar si las estrategias de marketing están generando resultados financieros positivos y si son sostenibles a largo plazo.

Flujo de Efectivo: Evaluar el flujo de efectivo de la empresa mediante el análisis del Estado de Flujo de Efectivo. Esto es fundamental para garantizar que la empresa tenga los recursos necesarios para financiar sus actividades de marketing y mantener un crecimiento constante.

Segmentación de Clientes: Utilizar el análisis económico financiero para identificar los segmentos de clientes más rentables y estratégicamente importantes. Esto puede guiar la asignación de recursos de marketing hacia aquellos clientes que generan un mayor retorno de la inversión.

Presupuesto de Marketing: Basar el presupuesto de marketing en los resultados del análisis financiero y asegurarse de que sea realista y sostenible en función de la situación económica de la empresa.

Por consiguiente, el análisis económico financiero en un plan de marketing proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las inversiones en marketing sean coherentes con la

situación financiera de la empresa y contribuyan al crecimiento sostenible. Los indicadores financieros y el flujo de efectivo deben ser monitoreados de cerca a lo largo de la ejecución del plan para realizar ajustes según sea necesario.

CAPÍTULO 2

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA



CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DE LA LÍNEA DE NEGOCIO CADENA DE TIENDAS MINORISTAS.

2.1. Experiencias en la aplicación de la propuesta metodológica para la elaboración del Plan de Marketing de la línea de negocio minorista.

La implantación es la introducción o aplicación en la práctica del resultado de un determinado trabajo científico. El investigador debe conocer que todo cambio a introducir, encontrará siempre una resistencia lógica. Cabe plantear que la utilización de valores será representada para que el lector desde una lógica de las ventas o cifras se ubiquen para generar un criterio deductivo y lógico con la finalidad de apropiarse del aprendizaje que persigue este libro.

En la implantación se pueden presentar dificultades generales:

1- De tipo técnico: Son las que se derivan de la aplicación concreta y en las condiciones específicas donde se lleva a cabo.

2- Las de tipo humano: Son las que están relacionadas con las personas que van a ejecutar las acciones, si hay que cambiar métodos de trabajo establecidos debe esperarse rechazo por problemas de hábito, recelo hacia lo novedoso y desconfianza por desconocer las bases científicas de los cambios propuestos.

Para evitar situaciones como estas se hace indispensable establecer estrechas relaciones de trabajo con las personas de la entidad donde se efectúa la implantación; se debe ofrecer la capacitación necesaria y todo tipo de información, para que sean capaces de realizar el Plan de Marketing de forma independiente.

En este sentido se aconsejan dos procedimientos:

1 - Establecer un procedimiento o metodología para facilitar la implantación.

2 - Supervisar directamente la implantación: La supervisión garantiza que no existan confusiones o malas interpretaciones que atenten contra la realización exitosa de esta actividad.

En el caso de esta investigación se utilizaron ambos procedimientos.

Hay otros factores que pueden diferenciar notablemente la implantación de un mismo trabajo en dos lugares distintos; ellos son: las características de los directivos, su nivel de apoyo, conocimientos del marketing y la computación, capacidad de análisis, factores organizativos, urgencia de los resultados y la comunicación.

Un directivo es considerado como eficiente en la actualidad cuando sabe emplear, cada vez mejor, los métodos y procedimientos que utilizan los investigadores en su actividad. Así se convierte en un investigador práctico del proceso de dirección, lo que permite que se efectúe un evidente proceso de aproximación entre ambas profesiones. Es este el tipo de directivo que se necesita para lograr la implantación de los resultados de las investigaciones.

En los primeros momentos de realizar los trabajos se presentaron las siguientes dificultades:

- 1- A pesar de ofrecer la cooperación y ayuda necesaria las direcciones de las entidades no estaban conscientes del problema existente por lo que no se sentían comprometidas con su solución.
- 2- Desconocimiento de aspectos vinculados con el marketing, la planificación comercial y la explotación de los sistemas informáticos existentes en **CADENA DE TIENDAS** y para el procesamiento de encuestas.
- 3- La realización y obtención de los resultados de la implantación de un Plan de Marketing es un proceso lento y requiere de su ejecución y control sistemática, así como el compromiso cada uno de los administradores, comerciales y vendedores, por lo que se requiere de tiempo para mostrar las ventajas del trabajo.

Caracterización de la Línea de Negocio de Meridiano

Resaltamos usamos denominaciones de cadenas de tiendas minoristas para ejemplificar y poder ubicar mejor al lector. La Cadena de Tiendas Minoristas (Meridiano) se constituye el 8 de diciembre de 1998, como resultado de la unión de la actividad de tiendas minoristas, de compras, ventas y distribución. A inicios del año 2002 producto de una fusión por absorción, se une a la Cadena de Ventas Mayoristas para enriquecer su mercado como entidad comercializadora de productos de consumo personal, para el hogar y empresarial.

La Cadena de Tiendas Minoristas por su infraestructura y objeto social constituye una de las mayores Cadenas de Tiendas del comercio minorista en el país, con un amplio surtido de productos, cuenta con una estructura por línea de negocios compuesta por Tiendas Especializadas, Supermercados, Servicios y Ventas Mayoristas.

Las unidades en el territorio se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

Municipio Santiago

- Centro Comercial Plaza de Marte - Centro Comercial Vista Alegre
- Tienda Ensueño - Tienda Las Brisas
- Tienda La Piñata. - Unidad Punto de venta Villa Trópico.
- Ferretería La Escuadra - Grupo de Ventas Mayoristas
- Base de Almacenes Territoriales (BTA)

Municipio Contramaestre

- Capricho.

Municipio Palma Soriano

- Amistad

Conforma la plantilla de la organización un total de **328** trabajadores organizados de la siguiente forma:

- 31 Dirigentes - 4 Administrativos - 28 Técnicos
- 253 servicios - 12 operarios

De ellos 101 son hombres y 227 son mujeres. Es un colectivo relativamente joven: la edad promedio es de 37 años en los hombres y 36 años en las mujeres.

En cuanto al nivel cultural del personal existen, 50 con 9no grado, 207 con 12mo grado y 71 son universitarios; además es importante señalar que el personal ha recibido adiestramientos y cursos de superación sobre sus especialidades, encontrándose capacitados para la labor que desempeñan.

La Dirección Comercial de la Sucursal Cubalse es precisamente una de las direcciones creadas a partir del proceso de cambio de Cubalse, encargada de encaminar las ventas en el territorio Santiago ubicada en Santo Tomas # 256 altos entre Enramada y Aguilera.

Esta según **figura 2** conformada por tres departamentos: Ventas, Logísticas y Protección al Consumidor.

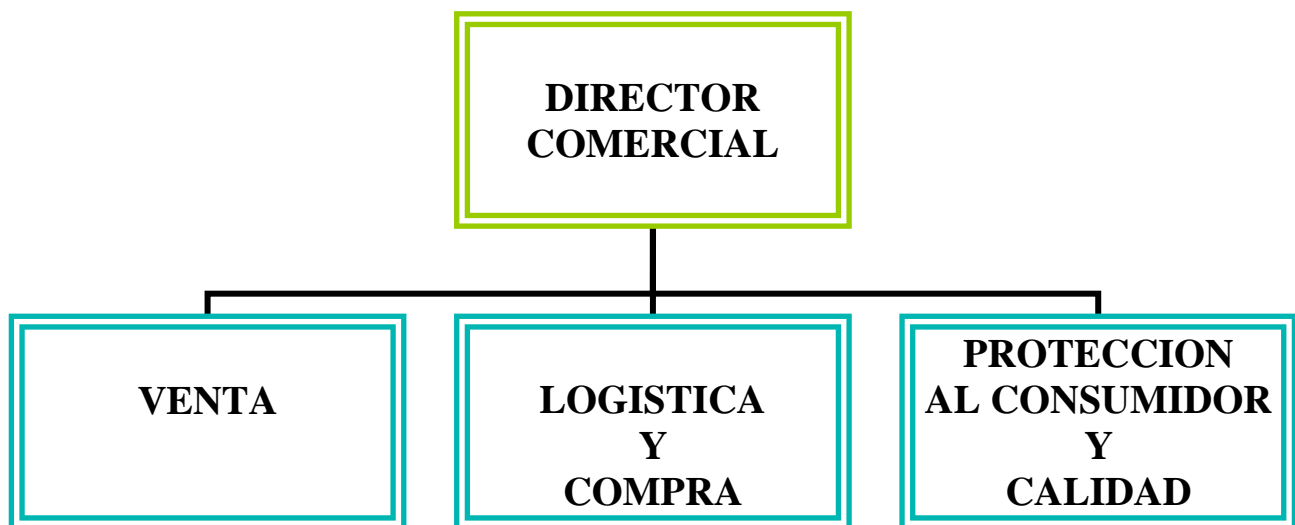


Figura 5: Dirección comercial de CADENA DE TIENDAS

Está subordinada a la sucursal **CADENA DE TIENDAS**, que a su vez está formada por seis líneas de negocios, tal y como se muestra en el Anexo 1.

La línea de negocio de Meridiano está conformada por 9 tiendas de ventas minoristas y 21 puntos de ventas (Anexo 2).

Sus ingresos están dados por la venta de productos a la población dividida en las familias de productos que se muestra en el Anexo 3.

2.2. Aplicación de la propuesta para la elaboración del Plan de Marketing de la en la línea de negocio de Meridiano.

Estrategia organizacional

La **misión** definida por la organización es la siguiente:

“Corporación dedicada a brindar a sus clientes un servicio integral, que abarca todos los aspectos de

la vida moderna, comprometida en un proceso de perfeccionamiento permanente para optimizar la calidad y eficiencia empresarial”.

La visión es:

“Ser una organización que logre insertarse en la competencia y ocupar un lugar de preferencia para nuestros clientes, dentro de las empresas de comercio y servicios que existen en el territorio”.

Para ello cuenta con **los valores compartidos** siguientes:

- Honestidad y Fidelidad a los principios de la Revolución y leyes dictadas por el estado cubano defendiendo al socialismo con dignidad.
- Trabajo en equipo y creatividad caracterizado por la colaboración y la solidaridad a todos los niveles de dirección propiciando el desarrollo de la iniciativa creadora.
- Profesionalidad al poseer los trabajadores un alto nivel de preparación garantizando la calidad en los servicios que prestamos.
- Orientación al cliente al brindar los servicios según dictan los Manuales de Procedimientos y Resoluciones que aseguran la prestación de los servicios con calidad y protección a los consumidores

En el diseño de su estrategia la línea de Negocios Meridiano de una Sucursal, asume los principios y filosofía de la Corporación en general y en particular de la línea de negocio de Meridiano, que se fundamenta en un enfoque creciente hacia el cliente y la gestión se sustenta en una mejora continua de la calidad de los servicios prestado con profesionalidad y eficiencia.

Cubalse como corporación trabaja en la política de calidad y enfatiza todos los principios de la gestión de la calidad como son: el liderazgo, enfoque al cliente, enfoque basado en procesos, participación del personal, enfoque de sistema para la gestión y mejora continua, enfoque basado en los hechos para tomar decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.3. FASE ANALÍTICA

Análisis externo:

1. Análisis del Macroentorno:

- ***Fuerzas Económicas:***

El estudio y conocimiento de los factores del entorno que influyen en la organización desde un punto de vista global. La organización interactúa con todos los factores del entorno. Conjugarlos, manejarlos y adaptarse a ellos logrando cada vez mejores resultados es su objetivo primordial.

Las afectaciones económicas debido a la crisis mundial, agravadas por el férreo bloqueo que EE.UU. somete a el país, tendrá consecuencias en el sector turístico y en el envío de remesas a familiares, que también tendrá su impacto en los niveles de ingresos.

Una recuperación moderada de la economía influye sobre el crecimiento anual del Producto Interno Bruto, debido a su lento crecimiento no posibilita el mantenimiento de las instalaciones periódicamente, provocando un creciente deterioro de ellas.

- **Fuerzas Socio-Culturales:**

Se refiere a los aspectos relacionados con los valores humanos y la forma de vida de las personas y sociedades incluyendo sus actividades y comportamientos generales, los cambios en estas fuerzas evolucionan lentamente, pero no se detienen, pudiendo representar oportunidades o amenazas.

Los elementos culturales que más influyen en el comportamiento de compra de los consumidores en el entorno en que se desarrolla la comercialización son las siguientes:

- Hábitos de consumo.
- Importancia que se le confiere a la calidad del producto.

Hábitos de consumo: estudios realizados por especialistas del departamento de marketing de la corporación permite deducir que:

- Los colores más demandados en el territorio son: rojo, verde y amarillo.
- No es un público consumidor de marcas.
- Se le confiere gran importancia al precio inclinándose fundamentalmente hacia los precios más bajos.

Importancia que se le confiere a la calidad:

No es un cliente sensible ante las variaciones de la calidad. En sentido general este comportamiento estable que presenta poca variación en el tiempo.

- **Fuerzas Tecnológicas:**

Cada vez más la tecnología se convierte en parte integral de la sociedad y continuamente está modificando costumbres y gustos, así como su influencia en las actividades laborales y personales, por lo que la sociedad siempre ira demandando empleos con un cierto nivel técnico donde se pueda trabajar con un mínimo de condiciones.

En esta área las unidades cuentan con software para distintas actividades, y con inmobiliario (computadoras) para desarrollar diferentes tareas.

Aunque estos sistemas informáticos proporcionan precisión en la información y agilidad en la obtención de datos para la toma de decisiones, todavía queda mucho por aprender de ellos. Los problemas que más afectan son con las cajas registradoras.

- **Fuerzas Políticas - Legales:**

Para la organización el entorno Legal y Político no es una variable sencillamente del entorno, pero conocemos que estas cadena de tiendas minoristas prestan servicios a la población en general, las variables políticas y legales no dejan de influir desde el entorno externo mucho más fuerte que en otras cadenas, ya que cualquier cambio en la política monetaria o en el entorno político del país, causado por elementos externos la obligan a tomar decisiones de índole internacional la hace que tenga un gran peso.

2. Análisis del Microentorno

- a) Análisis del mercado.
- b) Análisis de la competencia.
- c) Análisis de los proveedores.

a) Análisis del mercado

- **Diagnóstico del Mercado**

Para el análisis del mercado se han tomado las series históricas de los últimos tres años de la sucursal, teniendo en cuenta el comportamiento de las familias de productos anualmente.

Características del Mercado

Durante el periodo estudiado se tuvo en cuenta el comportamiento anualmente de las ventas, para hacer una comparación de lo vendido y lo planificado y se ha llegado a la conclusión de que:

Las ventas totales al cierre del año 2014 fueron de 11364.8 Miles de CUC, de un total planificado de 10427.0 Miles de CUC, por tanto, se obtuvo un 9% de sobre cumplimiento, ingresándose 937.8 Miles de CUC, por encima de lo previsto.

En el año 2015 se obtuvo un crecimiento de un 3.03 % que representan 12045.5 Miles de CUC y en el año 2016 se incumple al 92.8%, quedando 1244.22 Miles de CUC por debajo de lo planificado. (Ver tabla 1).

Tabla 1: Comportamiento de los ingresos del 2014 al 2016.

Años	Plan	Real	%
2014	10,427.00	11,364,80	109.00
2015	11,685.00	12,045.50	103.03
2016	17,176.00	15,931.78	92.76

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa existe una tendencia decreciente en el comportamiento de las ventas lo que no se debió a un decrecimiento de la demanda sino a que en este periodo existieron problemas objetivos y subjetivos que afectaron las ventas tales como:

- ❖ Morosidad y lentitud en el cambio de estructura de la corporación.

- ❖ Falta de madurez organizativa de la nueva estructura.
- ❖ Cierre por impago, durante los meses de Junio a Septiembre, de importantes proveedores nacionales (BUCANERO y LOS PORTALES). Este cierre durante los meses de verano y los carnavales provocaron, afectaciones en el orden de los 183.00 Miles de USD.
- ❖ La empresa de productos lácteos estuvo 6 meses sin servir por impago. Las afectaciones por este concepto alcanzaron los 45.00 Miles de USD.
- ❖ De Junio a Agosto se mantuvo cerrado el punto de venta de Plaza de Marte por rotura del equipo de aire acondicionado. Luego de la reapertura se mantuvo limitada la venta de dulces por rotura de los expositores del punto. Las afectaciones alcanzaron los 43.00 Miles de USD.
- ❖ No se han montado las cámaras frías para la recepción de los helados BIMBOM, ni tampoco las cámaras de congelación.
- ❖ En la última quincena del año se quemó el punto de venta del Rialto, esto provocó pérdidas económicas y suspensión de las ventas.
- ❖ La insuficiente estantería y la falta de partes para la descarga de contenedores, provocó en varias ocasiones bloqueos en las naves que paralizaban la distribución de mercancías.
- ❖ Roturas, de los grupos electrógenos de Plaza de Marte y Villa Trópico.
- ❖ El punto de venta Vía Blanca se mantuvo durante 3 meses trabajando ½ jornada por rotura del equipo de aire acondicionado.
- ❖ Rotura del transporte de distribución de tienda Amistad y afectación en el abastecimiento al punto de venta de Dos Palmas por incomunicación del poblado, fueron dos de las incidencias que afectaron los ingresos de esa unidad.
- ❖ Cierres de almacenes de unidades por la Dirección Provincial de incendios dados por el abarrotamiento de mercancías en los mismos (Vista Alegre, Calle 15, Plaza Marte, Las Brisas).
- ❖ Ineficiencia en el trabajo de los representantes de carga del territorio, provocaron atrasos en la entrada de mercancías y en ocasiones pérdidas de pedidos hechos, por demora en la extracción de los mismos.
- ❖ Inestabilidad en la compra de insumos de todo tipo inciden en las ventas.
- ❖ Servicios que distinguían a CUBALSE entre los competidores, como el BURÓ DE INFORMACIÓN, han perdido credibilidad por la constante desactualización de la información que brinda.

- **Análisis de los clientes**

Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes.

En este aspecto se presentan los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de los clientes y de la evaluación realizada por los expertos.

Evaluación realizada por los expertos:

Este análisis se realiza según el procedimiento descrito en el capítulo II. Los resultados se muestran en el Anexo 4, donde se observa que el nivel de satisfacción global es de un 87.50%, siendo los servicios mejor evaluados los siguientes:

- Buró de Información.
- Ambientación y condiciones de la instalación.
- Exhibición de la mercancía

Y los peores evaluados fueron:

- Calzados
- Confecciones
- Rapidez del servicio y profesionalidad.

Encuesta de satisfacción de los clientes:

El tamaño de la muestra seleccionada para aplicar la encuesta fue de 900, valor que para una población considerada como infinita se obtiene al considerar un error deseado del 5% y un nivel de confianza de $K = 3$ (99,7%), a partir de aplicar la fórmula y verificar en la tabla a fin de definir tamaños de muestras elaboradas por el grupo DELPHI de Consultores Internacionales S.A. de España, empleadas principalmente para el análisis de Mercados y Estudios de Opinión.

Se aplicaron 910 encuestas para conservar el tamaño de muestra debido a la posibilidad de error de no respuesta, se utilizó como método de muestreo el aleatorio simple y para la selección de los elementos muestrales la selección sistemática de los mismos. Se consideraron válidas 900 encuestas.

Las encuestas fueron procesadas con el programa SPSS v. 11 para Windows, los resultados obtenidos del procesamiento se presentan en el anexo 5. Se analizarán los más significativos.

Como se aprecia en el anexo 6, el 39.6% de los encuestado visitan las instalaciones de CUBALSE semanalmente y un 28% la visita ocasionalmente.

De los productos que se ofertan en el área de mercado los de mayores preferencias son: bebidas con un 48.8 % y confituras con 43 % que las evaluaron de altas y cárnicos y embutidos con un 41.6 % que la evaluó de media. De ellos los que se adquieren con mayor frecuencia son: las confituras con un 48.6 %, las bebidas con un 40.7 % y los alimentos para niños con un 33.9 % que consideran que casi siempre los adquieren.

De los productos que se ofertan en el área de tienda los de mayores preferencias son: calzado con un 50.1% que la evaluó de alta, perfumería con un 40.8% que la evaluó de media y electrodomésticos con un 34.3% que la evaluó de alta. De ellos los que se adquieren con mayor frecuencia son: electrodoméstico con un 45.9,

calzado con un 40.7% y confecciones con un 38.9% que consideran que los adquieren casi siempre.

En cuanto a la atención recibida la evaluación de excelente fue para guarda bolsos con un 48.9 %, los cajeros con un 41.4 % y los porteros con un 35.1 %.

En la evaluación de ambientación y condiciones de la instalación los mejores resultados fueron para cárnicos y embutidos con un 50.1 % y calzado con un 34.9 % que lo evalúan de Excelente.

En la evaluación de organización de las áreas y limpieza los mejores resultados fueron para Cárnicos y embutidos con un 44 % y calzado con un 41.3 % que lo evalúan de Excelente.

En la evaluación de exhibición de las mercancías los mejores resultados fueron para Cárnicos y embutidos con un 45.2 %, ajuares de casa con un 34.9 % y bebidas con un 36.7 % que lo evalúan de Excelente.

En la evaluación de rapidez del servicio y profesionalidad los mejores resultados fueron para Cárnicos y embutidos con un 43.7 %, ajuares de casa con un 35.6 % y bebidas con un 36.7 % que lo evalúan Excelente.

En la evaluación de la relación calidad – precio los mejores resultados fueron para Juguetes con un 66.9 %, bebidas con un 32.4 % y perfumería con un 32.4 % que lo evalúan de Excelente.

Los elementos obtenidos de la aplicación de estos dos instrumentos permitirán trazar estrategias de marketing en general y de oferta en particular para mejorar los resultados de la organización.

Ventas por Clientes

En la tabla 2 se muestra el comportamiento de las ventas promedios por clientes y las operaciones de cajas realizadas en el periodo que se realiza la investigación.

Tabla 2: Venta Promedio por Clientes y operaciones de cajas.

Venta por cliente (VPC) del 2014 al 2016						
Unidades (tiendas)	Acumulado del 2014		Acumulado del 2015		Acumulado del 2016	
	No. operaciones de caja	de VPC de	No. operaciones de caja	de VPC de	No. operaciones de caja	de VPC de
Vista Alegre	428.28	4.3	453.85	4.2	316.853	6.41
Amistad	585.583	2	672.474	1.9	871.374	1.7
Capricho	194.513	3.1	211.25	3.4	144.001	4.91
Plaza de Marte	751.531	3.6	994.209	2.5	4985.7	6.4
Escuadra	49.591	14	54.545	9.4	55.311	10.26
Ensueño	532.452	2.3	573.882	2.5	44.025	3.67
Las Brisas	180.507	2.8	213.257	2.8	215.045	2.05
Villa trópico	243.001	2.3	239.427	2.7	391.402	2.15
Total	2965.458	3.15	3412.894	2.84	2853434	3.85

Fuente: Elaboración Propia

Durante el 2014 se ejecutaron 658749 operaciones de cajas, fue La Escuadra la unidad que en el 2014 obtuvo una mayor venta promedio por cliente (14.0 CUC), seguida por Vista Alegre (4.33 CUC) y Plaza de Marte (3.63

CUC). Las mayores cantidades de operaciones de caja respecto al total de la Sucursal se concentran en Plaza de Marte (21.6%), Amistad (16.8%) y Ensueño (15.3%). Pero en el 2015, en todas las unidades se experimenta un crecimiento notable de las operaciones de caja con respecto al 2014. Aunque no sucede lo mismo con el promedio de venta por cliente, que desciende a nivel de Sucursal en 0.37, con la mayor cantidad de operaciones de caja en Plaza de Marte, Amistad y Ensueño.

En el año 2015 se muestra un decrecimiento en el indicador ventas por clientes, a pesar de haber aumentado el número de operaciones de cajas, mientras que en el 2016 este indicador vuelve a aumentar, siendo el mayor de los tres años analizados y el número de operaciones de cajas el menor, lo que demuestra que si bien los clientes disminuyen, aumentó la cantidad promedio adquirida por cada uno de ellos.

Las tiendas con tendencia a crecer en este periodo son: Amistad, Plaza de Marte, Las Brisas y Villa Trópico.

Crecimiento de la organización sobre la base de los clientes

La entidad debe centrar su política comercial en vender en función de satisfacer la demanda de los clientes y de la consecución de sus objetivos. Para la determinación de la demanda se utilizan diferentes fuentes de información:

1. La que ofrece los sistemas informáticos, en cuanto a productos más vendidos, rotación y cobertura.

En el anexo 7 se muestra la información ofrecida por la página web de CUBALSE que ofrece por proveedores los productos más vendidos, por líneas de productos, hasta el nivel de cada código y la cantidad vendida por producto por sus marcas y modelos y lo vendido en cada una de las unidades.

En el anexo 8 se muestran las mayores ventas por productos en el año 2016 del proveedor Promociones Acuario.

2. La que ofrece la fuerza de ventas, en cuanto a la demanda insatisfecha.

Esta fuente de información prácticamente no se utiliza por los directivos para la determinación de la demanda.

Estacionalidad de la demanda

Para ejemplificar la estacionalidad se seleccionó la familia perfumería que presenta las mayores ventas en el periodo analizado.

El análisis de la estacionalidad de la demanda del producto perfumería, se realizó a partir de una serie estadística que abarcó desde el año 2011 hasta el 2016, para ello se aplicó el método del Porcentaje Promedio, empleando como soporte una tabla diseñada en Microsoft Excel.

Este análisis permitió determinar los meses de mayor demanda en general (tabla 3) y por código (no se presenta por su longitud), y se logró precisar la tendencia de las ventas de estos productos por meses y por años.

Tabla 3. Estacionalidad de la demanda de perfumería

Año	ENE.	FEB.	MAR.	ABRIL	MAY.	JUN.	JUL.	AGOST.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
.2011	61,147.51	61,367.55	59,106.14	52,655.01	67,181.40	53,996.94	57,822.53	61,441.59	51,594.74	53,173.20	47,231.14	60,352.55
.2012	45,937.83	56,779.71	53,264.54	54,677.08	63,352.69	48,080.32	53,722.14	58,341.82	61,165.19	58,863.92	55,097.23	73,469.45
.2013	65,732.62	71,984.67	69,659.78	65,658.50	71,684.18	67,566.86	72,088.93	77,568.44	78,449.90	67,997.74	72,904.53	99,593.01
.2014	73,797.07	77,775.82	78,413.05	78,692.60	98,288.54	63,349.59	70,891.19	69,640.17	74,536.15	93,001.69	72,126.15	80,890.83
.2015	80,803.14	80,143.00	76,724.26	75,843.11	91,337.80	84,384.78	80,645.43	94,094.64	87,010.21	80,082.03	76,138.91	103,167.92
.2016	79,294.27	88,635.69	100,624.05	95,997.49	78,487.42	78,402.77	83,159.33	94,631.71	79,817.84	72,750.82	69,622.27	88,193.59
IND.	0.9382	1.0073	1.0099	0.9770	1.0849	0.9130	0.9650	1.0512	0.9978	0.9824	0.9068	1.1665

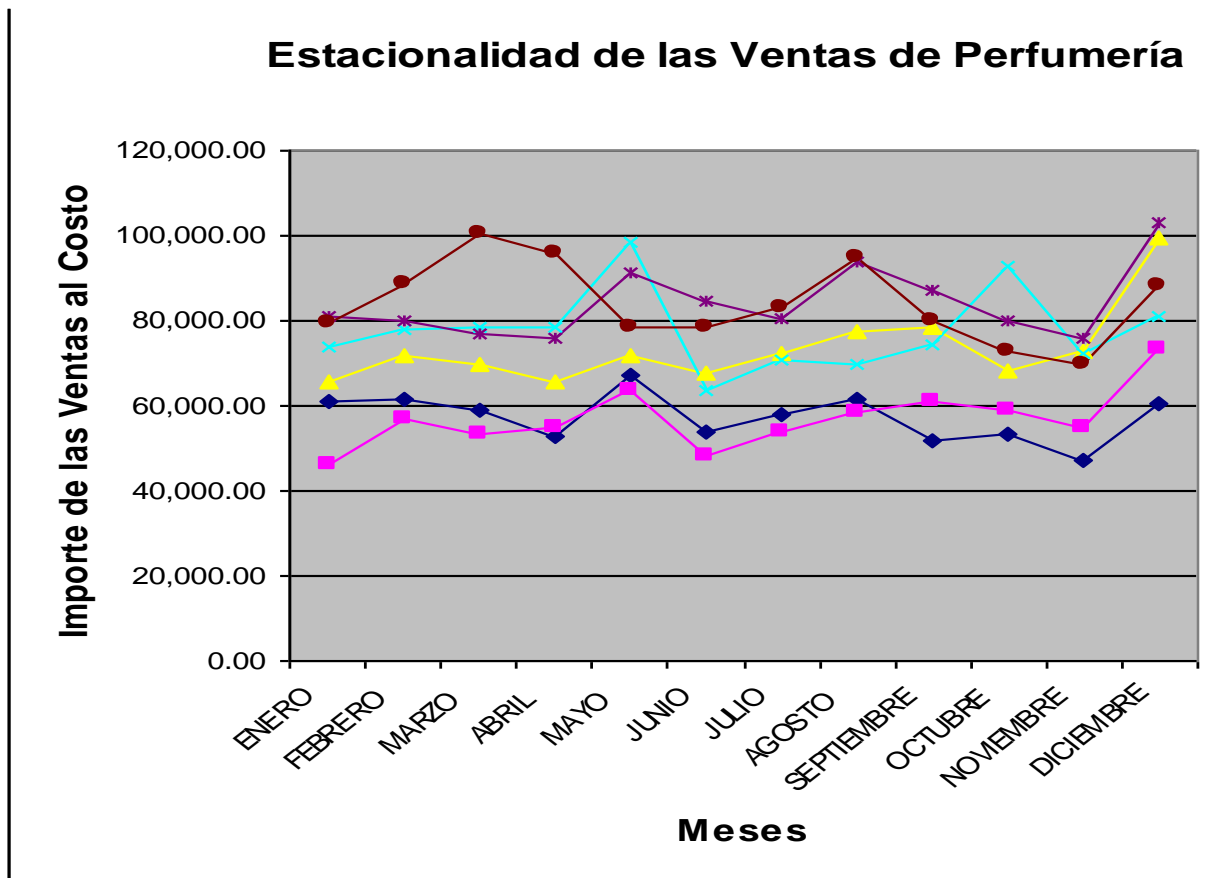


Figura 6: Comportamiento de perfumería por meses del año 2011 al 2016.

En correspondencia con la tabla 3 y la figura 6 los meses de mayor demanda son mayo, agosto y diciembre debido a que el índice de estacionalidad en estos meses es 8.49 %, 5.12 % y 16.65 % respectivamente, superior al promedio mensual.

El análisis de la tendencia se obtuvo por medio del SPSS v. 11 y se muestran en el **anexo 9** las evaluaciones de los diferentes tipos de modelos por meses y por años para determinar el mejor modelo que exprese el comportamiento de la variable (ventas de Perfumería) en el tiempo, y se obtuvo, una vez procesados los datos, que es el cúbico en ambos casos, debido a que este tipo de modelo ofreció el mayor valor para el coeficiente de regresión (R^2).

Sustituyendo en la ecuación (modelo) el periodo a pronosticar, se obtiene el valor estimado para la demanda.

b) Análisis de la competencia.

El análisis de la competencia en este trabajo se realizó teniendo en cuenta, los resultados que ofrecieron las valoraciones de las encuestas realizadas a los clientes de la organización y de la competencia.

Las encuestas fueron procesadas con el programa SPSS v. 11 para Windows, los resultados obtenidos del procesamiento se presentan en el **anexo 10**.

Se compararon los siguientes parámetros:

- ✓ Calidad del servicio.
- ✓ Atención recibida.
- ✓ Relación calidad- precio.
- ✓ Diversidad de la oferta.
- ✓ Confort de las instalaciones
- ✓ Distinción de los servicios asociados.

Para este estudio fueron consideradas como competidoras las cadenas de TRD y CIMEX.

En este caso se utilizó el mismo tamaño de muestra y se aplicó el mismo método de muestreo que en la anterior encuesta debido a considerarse válidos los mismos supuestos.

Se hacen corresponder los valores de 5 para muy buena, 4 para buena, 3 para regular, 2 para mala y 1 para muy mala.

A partir de los criterios de los clientes, en la calidad del servicio y relación calidad / precio CUBALSE obtiene valores por debajo de los competidores, en diversidad de la oferta supera a TRD y queda por debajo de CIMEX y en atención recibida, distinción de los servicios asociados y confort de las instalaciones queda ubicada por encima de la competencia.

En el **anexo 11** se muestran los perfiles de cada uno de los competidores, donde se evidencia una mejor posición para CIMEX y CUBALSE, que tienen los valores en las evaluaciones de todos los parámetros por encima de 3 y en el caso de CUBALSE 3 parámetros están evaluados de 5.

Se calculó además la moda, y se verificó la confiabilidad de la escala obteniéndose un índice de fiabilidad de 0.8154 (Anexo 12), que se considera bueno por estar por encima de 0.8.

En la tabla 4 se presenta un resumen de los resultados obtenidos para cada una de las cadenas comparadas a partir del cálculo de la moda.

Tabla 4: Análisis de Competencia.

Parámetros	TRD	CIMEX	CUBALSE
Calidad del Servicio	5	3	3
Atención Recibida	3	3	5
Relación Calidad/ Precio	5	5	4
Diversidad de la Oferta	2	5	3
Confort en las Instalaciones.	1	4	5
Distinción de los Servicios Asociados	1	3	4

Fuente: Elaboración Propia

Determinación de la cuota de mercado

La cuota de mercado se determinó por familias de productos y a nivel de la Sucursal.

Cuota de mercado de la línea de negocio Meridiano con respecto a las cadenas de TRD y CIMEX.

Tabla 5: Cuota de mercado de CUBALSE, TRD y CIMEX en los años 2014 al 2016.

CADENAS	VENTAS	2014	2015	2016
CUBALSE	IMP.COSTO	5,333,108.51	5,635,877.78	5,380,981.43
	VENTAS TOTALES	25,799,022.91	30,410,340.38	29,114,600.37
	CUOTA MERCADO	20.67	18.53	18.48
TRD	IMP.COSTO	8,547,182.00	11,171,097.00	10,944,579.00
	VENTAS TOTALES	25,799,022.91	30,410,340.38	29,114,600.37
	CUOTA MERCADO	33.13	36.73	37.59
CIMEX	IMP.COSTO	11,918,732.40	13,603,365.60	12,789,039.94
	VENTAS TOTALES	25,799,022.91	30,410,340.38	29,114,600.37
	CUOTA MERCADO	46.20	44.73	43.93

La línea de negocio de Meridiano de la corporación CUBALSE a pesar de ser la primera cadena creada para recaudador divisa en el país hoy ocupa el tercer lugar en cuanto a cuota de mercado.

En la tabla 6 se muestra la cuota de mercado por familia de productos.

Tabla 6: Cuota de mercado de las fundamentales familias de productos de CUBALSE, TRD y CIMEX en los años 2014 al 2016.

CADENAS	FAMILIA	VENTA	2014	2015	2016
---------	---------	-------	------	------	------

CUBALSE	CONFECCIONES	IMP.COSTO	664,821.14	503,577.03	564,591.17
		VENTAS TOTALES	3,883,297.13	4,430,770.14	3,615,659.43
		CUOTA MERCADO	17.12	11.37	15.62
	PELETERIA	IMP.COSTO	522,700.47	654,360.44	589,801.21
		VENTAS TOTALES	3,505,398.38	4,376,998.42	4,721,466.30
		CUOTA MERCADO	14.91	14.95	12.49
	VIVERES Y BEBIDAS	IMP.COSTO	1,346,084.14	1,392,584.58	1,395,263.68
		VENTAS TOTALES	4,957,842.87	5,620,310.85	6,088,850.86
		CUOTA MERCADO	27.15	24.78	22.92
	PERFUMERIA	IMP.COSTO	938,175.74	1,010,375.23	967,260.60
		VENTAS TOTALES	4,571,090.94	5,057,826.73	5,256,052.13
		CUOTA MERCADO	20.52	19.98	18.40
TRD	CONFECCIONES	IMP.COSTO	1,716,061.00	2,516,147.00	2,144,981.00
		VENTAS TOTALES	3,883,297.13	4,430,770.14	3,615,659.43
		CUOTA MERCADO	44.19	56.79	59.32
	PELETERIA	IMP.COSTO	1,658,224.00	1,938,770.00	2,371,344.00
		VENTAS TOTALES	3,505,398.38	4,376,998.42	4,721,466.30
		CUOTA MERCADO	47.30	44.29	50.22
	VIVERES Y BEBIDAS	IMP.COSTO	769,058.00	967,702.00	1,238,286.00
		VENTAS TOTALES	4,957,842.87	5,620,310.85	6,088,850.86
		CUOTA MERCADO	15.51	17.22	20.34
	PERFUMERIA	IMP.COSTO	1,375,269.00	1,719,195.00	1,841,615.00
		VENTAS TOTALES	4,571,090.94	5,057,826.73	5,256,052.13
		CUOTA MERCADO	30.09	33.99	35.04
CIMEX	CONFECCIONES	IMP.COSTO	1,502,414.99	1,411,046.11	906,087.26
		VENTAS TOTALES	3,883,297.13	4,430,770.14	3,615,659.43
		CUOTA MERCADO	38.69	31.85	25.06
	PELETERIA	IMP.COSTO	1,324,473.91	1,783,867.98	1,760,321.09
		VENTAS TOTALES	3,505,398.38	4,376,998.42	4,721,466.30
		CUOTA MERCADO	37.78	40.76	37.28
	VIVERES Y BEBIDAS	IMP.COSTO	2,842,700.73	3,260,024.27	3,455,301.18
		VENTAS TOTALES	4,957,842.87	5,620,310.85	6,088,850.86
		CUOTA MERCADO	57.34	58.00	56.75
	PERFUMERIA	IMP.COSTO	2,257,646.20	2,328,256.50	2,447,176.53
		VENTAS TOTALES	4,571,090.94	5,057,826.73	5,256,052.13
		CUOTA MERCADO	49.39	46.03	46.56

Como se observa Cubalse no muestra un crecimiento en la cuota de mercado en el período analizado en ninguna de las familias comparadas.

El decrecimiento de la cuota de mercado de Cubalse se debe a las siguientes causas:

1. El ritmo de crecimiento de TRD y CIMEX en los últimos años es mayor.
2. Cambio de estructura organizacional en la corporación.
3. Deficiente estrategias de la corporación con la demanda del mercado territorial.
4. Inversiones aprobadas por casa matriz sin ejecución.
5. Lentitud en la toma de decisiones que provocan las pérdidas de oportunidades.

Es importante tener en cuenta la reserva de mercado de la línea de negocio de Meridiano, la cual se presenta en la tabla 7.

Tabla 7: Reserva de mercado de la línea de negocio de Meridiano en los años 2014 al 2016.

CADENAS	FAMILIA	VENTA	2014	2015	2016
CUBALSE	CONFECCIONES	Cuota de Mercado	17.12	11.37	15.62
		Reserva Mercado	82.88	88.63	84.38
	PELETERIA	Cuota de Mercado	14.91	14.95	12.49
		Reserva Mercado	85.09	85.05	87.51
	VIVERES Y BEBIDAS	Cuota de Mercado	27.15	24.78	22.92
		Reserva Mercado	72.85	75.22	77.08
	PERFUMERIA	Cuota de Mercado	20.52	19.98	18.40
		Reserva Mercado	79.48	80.02	81.60

Fuente: Elaboración propia.

Las mayores reservas en el crecimiento de mercado de la línea de negocio de meridiano, CUBALSE según se muestra en la tabla anterior se encuentran en:

- Peletería
- Confecciones

a) Análisis de los proveedores, su evaluación y selección.

Aplicación del método ABC para la clasificación de los proveedores según las ventas.

A través de los sistemas informáticos del territorio se analizan los proveedores con los cuales se comercializó durante el año 2016.

Se muestra en la tabla 8 un resumen de los resultados de la clasificación de los proveedores. Las listas se presentan en el **anexo 13**.

Tabla 8: Clasificación de los proveedores según las ventas (al costo).

Enero – Diciembre 2016.

Clasificación	% de Proveedores	Cant. Proveedores	% Valor Ventas	de Ventas
A	10	33	78.38	4,120,806.51
B	25	82	16.25	854,168.97
C	65	212	4.81	252,740.70
	100	327	100	5,227,716.18

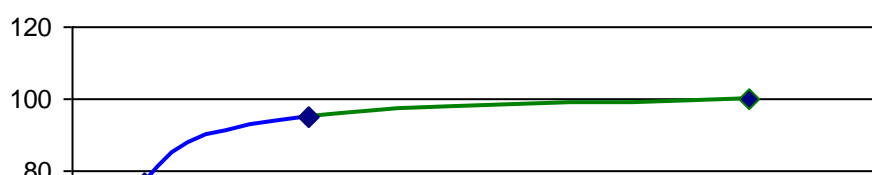


Figura 7: ABC de los proveedores según las ventas (al costo).

El criterio prevaeciente en el análisis es el porcentaje de las ventas al costo, pues éste es el indicador básico para definir qué comprar y qué proveedor garantiza las ventas.

De 327 proveedores analizados:

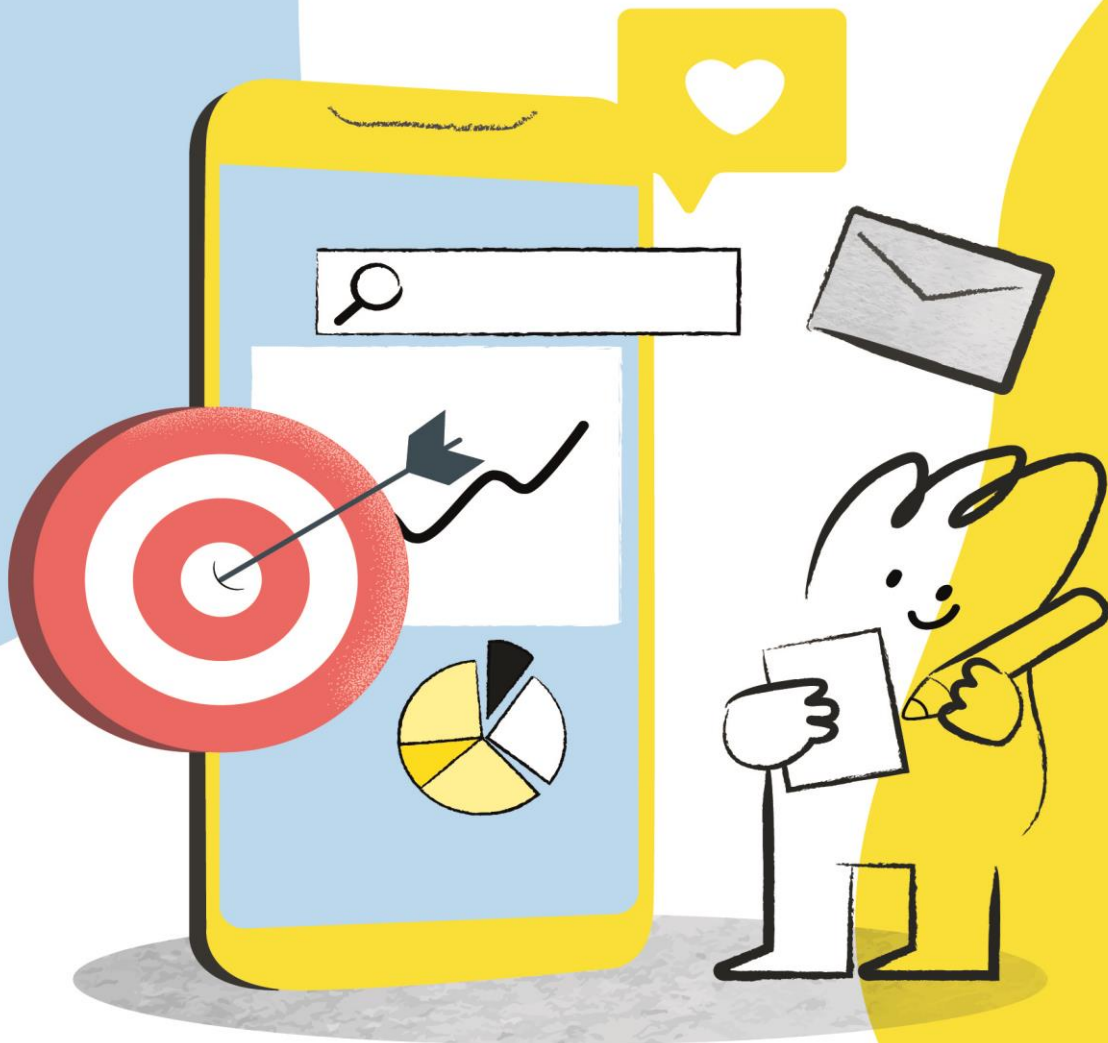
- ❖ 33 clasificaron como **A** en las ventas, los que representan el 10 % de los proveedores y un 78.38 % de las ventas.
- ❖ 82 están clasificados como **B** para un 16.25 % en las ventas
- ❖ El resto (212) está clasificado como **C** en las ventas que representaron en las ventas un 4.81%.

Aplicación de la metódica para la evaluación de proveedores de perfumería.

En el **anexo 14** se presenta la aplicación de la metódica en la familia de perfumería, obteniéndose que los proveedores de mejores resultados son: en primer lugar, Suchel Camacho; en segundo, Suchel Regalo, y en tercero, Suchel Lever.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN NACIONAL.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL

La representatividad de la producción nacional en las ventas de la línea de Negocios Meridiano ha decrecido en los últimos años (Tabla 9), lo que se debe a que los mejores proveedores se encuentran en el Occidente del país, por lo que se le hace cada vez más difícil la llegada de los pedidos en tiempo, además en su mayoría no garantizan en calidad y cantidad la demanda del mercado de forma estable.

Tabla 9: Representatividad de la Producción Nacional

Año	2014	2015	2016
Representatividad	53.5	49.16	33.22
% de Crecimiento	-4.34	-15.94	-20.28

Fuente: Elaboración Propia

3.1 ANÁLISIS INTERNO.

- ↳ *Análisis de los resultados del Plan de Marketing del período anterior.*
- ↳ *Análisis Económico Financiero.*
- ↳ *Análisis de la Cartera de Producto.*
- ↳ *Satisfacción y motivación laboral de los clientes internos.*
- ↳ **Análisis de los resultados del Plan de Marketing del período anterior.**

En las entidades donde se realizaron las aplicaciones de la propuesta metodológica de Plan de Marketing no se habían realizado anteriormente este tipo de planes.

↳ **Análisis Económico Financiero.**

El análisis económico financiero de las entidades, se debe realizar teniendo en cuenta las partidas e indicadores del Balance General y del Estado de Resultado (**Anexos 15 y 16**).

El análisis realizado ofreció los siguientes resultados:

La Solvencia obtuvo un valor de 1.2 lo que significa que por cada peso de pasivo circulante se cuenta con 1,2 de activo circulante para hacerle frente a las actividades. La solvencia no se considera muy buena porque es menor que 1.5 que es la norma de la organización, existiendo la preocupación de no disponer de fondos para realizar pagos.

La Liquidez inmediata de 0,7 significa que por cada peso de pasivo circulante se cuenta con un 0,7 % de activo líquido para hacerle frente a las deudas, la liquidez no se considera de mala, el índice debe ser o estar cerca de 1.

El endeudamiento de la organización es de un 90 % y significa que el 90 % de los activos están siendo financiados por terceras personas, de lo que se infiere que sólo el 10 % es financiado con recursos propios. El índice se considera inadecuado y evidencia un proceso de descapitalización de la organización.

Disponibilidad o prueba del ácido: Tiene el valor de 0.1, lo que significa que la organización tiende a tener problemas para atender los pagos.

Rotación de los activos: Tiene un valor de 0.4 % e indica que la relación entre las ventas generadas por la organización y el total de activo con que opera no es una relación favorable indicando que las ventas no son buenas.

Rotación de los activos circulantes: Tiene un valor de 2.3 %. Esto significa cuanto de activo circulante se realiza por venta.

Margen sobre ventas: Cuanto se obtiene de beneficio por venta que se realice.

Rentabilidad económica o de Rendimiento: es 0.07 por lo que este índice no es bueno, es muy pequeño. Cuanto más elevado, es mejor, indicará tener mayor productividad del activo. Debe tratarse de que el rendimiento del activo supere el coste medio de la financiación.

Rentabilidad sobre gastos: es 0.61 e indica cuál es la cantidad de pesos que se convierten en utilidad por cada \$100 de gastos invertidos para desarrollar la actividad empresarial.

Análisis de la cartera de producto.

Para el análisis de la cartera de producto se realizó el Análisis ABC por familias de productos (análisis que puede llevarse al detalle de productos) según lo expuesto en la primera edición y las Matrices General Electric ó Mckinsey y la Crecimiento-Participación según se formularon.

La información para estos análisis fue tomada de las series históricas de CUBALSE y de la competencia.

Análisis ABC por familias de productos.

El análisis de Pareto realizado (**Anexo 17**), permitió clasificar las familias de productos de la siguiente forma:

Las Familias clasificadas como **A** son las que tienen ingresos mayores de un millón y son: perfumería, víveres, Útiles de hogar, Peletería, Electrodomésticos, Maltas y refrescos, Confecciones para bebe, Materiales de Construcción, Confecciones para señoras y Ferretería y representan el 80.38% de las ventas.

Las Familias clasificadas como **B** son las que tienen ingresos mayores que 500 mil y son: Confituras, Bebidas, Confecciones para Caballeros, Cervezas, Muebles y Ropa de Cama y representan el 14.48% de las ventas.

Las Familias clasificadas como **C** son las que tienen ingresos menores que 500 mil y son: Juguetes, Telas y Cederías, Joyerías y Relojería, Cigarros, Adornos, Metales Comunes, Artesanía y Productos Típicos,

Producciones Propias, Artículos Fotográficos, Turbinas y Calderas, Recreación y Deportes, Útiles de oficina, Medicamentos, Combustibles y Aceites Minerales, Insumos, Carne de Ave y Tecnología Avanzada y representan el 5.14% de las ventas.

Matriz General Electric

En la Matriz General Electric según el análisis expuesto en el capítulo 2 se ubicaron en los diferentes cuadrantes las unidades de ventas de la Línea de Negocios Meridiano, a partir de los resultados de los cálculos del atractivo de Mercado y la Posición Competitiva (**Anexo 18**), para trazar las correspondientes estrategias.

La matriz se muestra en el **anexo 19**.

En el Cuadrante Proteger Posición se encuentran:

- ❖ La Piñata
- ❖ Amistad
- ❖ Ensueño
- ❖ La Escuadra

En el Cuadrante Invertir para Construir se encuentran:

- ❖ Vista Alegre.

En el Cuadrante Gestión Selectivamente Buscando Beneficio se encuentran:

- * Villa Trópico
- * Capricho

En el Cuadrante Proteger y reenfocar se encuentran:

- * Las Brisas

En la matriz General Electric de nueve unidades analizadas, seis fueron ubicados en la zona de desarrollo inmediato y de nuevas negociaciones. Las unidades Capricho y Villa Trópico están ubicadas en la zona postergar y Las Brisas en proteger y reenfocar.

Matriz Crecimiento Participación

Esta matriz relaciona los crecimientos de los ingresos del año 2016 respecto al año 2014 y el por ciento de participación o cuota de mercado de cada producto. (**Anexo 20**)

Se consideran entonces como:

Familias de productos Estrellas: los que poseen una alta tasa de crecimiento y un alto % de participación: Electrodomésticos y Peletería.

Familias de productos Vacas: poseen una baja tasa de crecimiento y un alto % de participación: Ferretería, víveres, perfumería, confecciones para niños, bebidas no alcohólicas, útiles del hogar, confecciones para dama.

Familias de productos Incógnitas: poseen una alta tasa de crecimiento y un bajo porcentaje de participación: Recreación y deportes, utensilios de oficina, artesanía y productos típicos, fotografías y cinematografía, telas y sederías, ajuares de casa y ropa de cama, muebles, bebidas alcohólicas y relojería, joyería.

Familias de productos Perros: poseen una baja tasa de crecimiento y un bajo porcentaje de participación: Producciones propias, confituras, cervezas, cigarrillos y tabaco, confecciones para caballeros, adornos, juguetes, elemento y materiales de la construcción, motocompresores y turbinas, metales comunes.

En el **anexo 21** se presenta la matriz de crecimiento participación.

Es aconsejable a partir de esta clasificación de las familias de productos, realizar la clasificación por productos, tanto utilizando esta matriz como utilizando el método ABC que es menos trabajoso y pueden emplearse también varios criterios de clasificación.

Satisfacción y motivación laboral de los clientes internos.

La encuesta aplicada permitió evaluar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores. Se decidió aplicar a todos los trabajadores (población). Los resultados se presentan en el **anexo 22**. Se analizarán algunos de ellos.

En la pregunta se siente usted motivado con la labor que realiza un 49.1 % respondió que siempre o casi siempre y un 31.4 que nunca o casi nunca.

En la pregunta ¿Considera que la estimulación y la atención al hombre es suficiente y adecuada ante el desempeño de su trabajo?, sólo un 40,2 % dijo que siempre o casi siempre.

En lo referido a si está informado de lo que pasa en su unidad con respecto a la toma de decisiones, un 37.8 % dijo que siempre o casi siempre.

Sobre si la calidad humana y el liderazgo son puntos fuertes en su unidad sólo un 26 % respondió que siempre o casi siempre.

En lo referido a si es motivado por la dirección para que se supere profesionalmente sólo un 29.4 % respondió que siempre o casi siempre, mientras que un 59 % plantea sentirse motivado por superarse y sólo un 41 % sentirse atendido por los organismos superiores.

Sobre la preparación técnica para desempeñar sus trabajos un 37.2 % considera que la tienen siempre o casi siempre.

Un 51.5 % considera que siempre o casi siempre las políticas y procedimientos internos crean algunos obstáculos a la hora de dar el servicio.

El 65.1 % plantea que se supervisa siempre o casi siempre el servicio que se realiza.

En la pregunta sobre si el estilo de dirección del jefe influye positivamente y si le puede decir libremente lo que piensa un 16.6 % plantea que siempre o casi siempre y un 40.3 % que nunca.

Un 29.3 % plantea conocer la misión de la corporación y un 41.1 % que siempre o casi siempre están claros los objetivos de trabajo.

Como se observa existen insatisfacciones y falta de motivación laboral en los trabajadores de MERIDIANO.

3.2. DIAGNÓSTICO

MATRIZ DAFO:

La lista de las fuerzas actuantes externas e internas que influyen en la actividad comercial de la organización se obtuvo por medio de trabajo en grupo (tormenta de ideas).

En el análisis externo se analizaron los impactos del entorno tanto general como específico y la evaluación futura a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la organización.

En el análisis interno se identificaron y valoraron la estrategia actual y la posición de la organización para enfrentar su misión.

Banco de fuerzas actuantes externas se describen en el **anexo 23**.

Listadas estas fuerzas, se procede a elaborar la Matriz de Prioridades para seleccionar las más importantes.

Anexo 24

Los factores resultantes de la Matriz de Prioridades se muestran en el **anexo 25**.

Matriz de Perfil Estratégico Externo: técnica que permite representar cómo influye el comportamiento de estos factores en la actividad comercial de la organización (**Anexo 26**).

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno externo cuya acción no se puede evitar, pero cuya ocurrencia afecta el funcionamiento del sistema y puede dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

A1- Deficiencias en la transportación de mercancía de los proveedores del occidente.

A2- Incongruencia entre los pedidos y el abastecimiento.

A3- Precios y tarifas definido centralmente resultan pocos atractivos en algunas familias de productos (electrodomésticos, cárnicos y productos en conserva).

A4- Centralización de las inversiones y lento mecanismo financiero que dificulta las actividades de reparación y mantenimiento.

A5- Incertidumbre provocada por los cambios en la estructura de la corporación Cubalse.

A6- Centralización del pago a los proveedores propicia lentitud en la liquidación de las deudas, perdiendo prestigio y afectando las compras.

A7- La competencia presenta mejor atención al hombre y mejores programas de capacitación.

A8- Los proveedores no garantizan un surtido estable.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias y acontecimientos, que se manifiestan en el entorno externo sin que sea posible influir sobre la ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados, si se actúa en esa dirección.

O1- Existencia en la población de demanda latente.

O2- Existencia en la ciudad del territorio santiaguero de una infraestructura educativa para la capacitación del personal.

O3- Seguridad en la sociedad cubana.

O4- Existencia del Polo Turístico Santiago de Cuba.

O5- Relaciones mercantiles con otros países (Venezuela, Panamá y Viet Nam).

O6- Desarrollo en la ciudad de eventos culturales y científicos

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Como se explicó en el capítulo anterior esta matriz permite evaluar la capacidad de respuesta de la empresa, frente a factores externos. **Anexo 27**

El resultado obtenido de los factores externos que influyen en la comercialización muestra un resultado no satisfactorio de **2.29** puntos, lo que indica que la capacidad de respuesta de la organización frente al entorno está muy por debajo de sus potencialidades, esto significa que la organización debe aprovechar más sus oportunidades y neutralizar sus amenazas con el fin de poder lograr las metas propuestas.

El Banco de Fuerzas Actuantes Internas se describe en el **anexo 28**

Listadas las fuerzas actuantes internas, procedemos a seleccionar las más importantes mediante la matriz de prioridades (**Anexo 29**).

Los Factores resultantes de la Matriz de Prioridades se muestran en el **anexo 30**.

La Matriz de perfil Estratégico Interno se muestra en el **anexo 31**.

Debilidades: Son aquellos factores internos o propios de la empresa que constituyen aspectos débiles y que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

D1- Reordenamiento del trabajo, con la nueva estructura que presenta la Sucursal Cubalse.

D2- La existencia de áreas en la Sucursal con bajo nivel de motivación por la aplicación de técnicas de marketing para mejorar las ventas.

D3- Bajo nivel de satisfacción, reconocimiento y motivación laboral provocado por deficiencias en la atención al hombre.

D4- Poco desarrollo de productos líderes y deficiente permanencia.

D5- Deficiente desarrollo del proceso de declaración a las unidades libres de faltantes.

D6- Deficiente trabajo por parte de la base de almacenes par el cumplimiento de los pedidos de las unidades.

D7- Poca visión hacia una proyección estratégica de la organización trae carencia de insumos necesarios para la comercialización y deficiencias en el flujo del canal logístico.

D8- Poca rotación del inventario y cuentas por cobrar ocasionan un ciclo operacional alargado.

D9-Deficiencia en el sistema de información para la toma de decisiones comerciales.

D10- Insuficiente promoción de los servicios que se ofertan.

D11- Deficiente flujo de comunicación entre directores y unidades.

D12- Deficiencias en las gestiones de los Recursos Humanos.

D13-Deficiente decoración y confort en las unidades.

Fortalezas: Se trata de aquellos factores internos o propio de la organización que se consideren puntos fuertes y en los cuales la empresa se apoya para trabajar en el cumplimiento solución.

F1- Existencia de tiendas especializadas en el territorio.

F2- Personal calificado que enfrenta tareas, y participa activamente en el cumplimiento de los objetivos.

F3- Prestaciones de servicios que permiten diferenciarse de la competencia como es la venta de productos veterinarios y panadería dulcería.

F4- Oferta de facilidades al cliente como buró de información, guarda bolsos y auto servicios.

F5-Ubicación geográfica de las tiendas que permite brindar servicios en diferentes zonas del territorio.

Matriz de Evaluación de factores internos: Permite evaluar la capacidad de respuesta de la organización.

(Anexo 32)

El resultado obtenido de los factores internos que influyen en la comercialización de los servicios de la línea de negocios MERIDIANO, muestra una evaluación satisfactoria de **2.7** puntos, encontrándose por encima de la media que es 2.5, por lo que está en condiciones de maximizar las fortalezas y minimizar o eliminar las debilidades con el fin de poder lograr las metas propuestas, pero el valor es sumamente bajo por lo que la posición de la organización no es fuerte.

Matriz DAFO-IMPACTO: Se utiliza para la búsqueda de la consistencia de los factores extraídos de la EFAS y de la IFAS, para lograr una integración simultánea que nos permita determinar las estrategias a aplicar.

(Anexo 33)

Debilidades de mayor Impacto

D3- Bajo nivel de satisfacción, reconocimiento y motivación laboral provocado por deficiencias en la atención al hombre.

D5-Deficiente desarrollo del proceso de declaración a las unidades libres de faltantes.

D6-Deficiente trabajo por parte de la base de almacenes para cumplir con los pedidos de todas las unidades.

D12- Deficiencias en la gestión de los Recursos Humanos.

Fortalezas de Mayor impacto

F1- Reordenamiento del trabajo, con la nueva estructura que presenta la Sucursal Cubalse.

F3- Prestaciones de servicios que nos distinguen de la competencia como la venta de productos veterinarios y panadería dulcería.

F5- Ubicación geográfica de las tiendas que permite brindar servicios en diferentes zonas del territorio.

Oportunidades de Mayor Impacto

O1- Existencia en la población de demanda latente.

O2- Existencia en la ciudad del territorio santiaguero de una infraestructura educativa para la capacitación del personal.

O3- Seguridad en la sociedad cubana.

O4- Existencia del Polo Turístico Santiago de Cuba.

Amenazas de Mayor Impacto

A1- Deficiencias en la transportación de mercancías de los proveedores del occidente.

A2- Incongruencia entre los pedidos y el abastecimiento.

A4- Centralización de las inversiones y lento mecanismo financiero que dificulta las actividades de reparación y mantenimiento.

A5- Incertidumbre provocada por los cambios en la estructura de la corporación Cubalse

A7- La competencia presenta mejor atención al hombre y mejores programas de capacitación.

A8- Los proveedores no garantizan un surtido estable.

Como resultado de la Matriz DAFO - Impacto se puede concluir que la estrategia general a seguir es una Estrategia Defensiva debido a que las oportunidades no están siendo aprovechadas al máximo debido a la presencia de un considerable número de amenazas, es por eso que la línea de negocio de Meridiano debe de dar respuesta a las demandas que surgen por diferentes vías, hasta crear las condiciones que permitan una estrategia ofensiva en busca de una mayor participación en el mercado.

Estos constituyen los elementos fundamentales a tener en cuenta para la elaboración de los objetivos estratégicos y las estrategias que posibiliten la solución de los problemas y el máximo aprovechamiento de las oportunidades.

3.3. FASE ESTRATÉGICA

Objetivos

A. Objetivos de crecimiento del mercado:

- Lograr incrementos en los ingresos de un 4%.

B. Objetivos competitivos:

- Elevar la satisfacción del cliente interno y externo en un 5 %.
- Continuar incrementando la participación del mercado.
- Convertir el Centro Comercial Vista Alegre en una tienda insignia para vender exclusividades a partir de su prestigio y reconocimiento por los clientes.
- Desarrollar y consolidar la identidad e imagen comercial de las unidades de la Línea de Negocio y de la sucursal.
- Elevar la preparación de los trabajadores y directivos en temáticas relacionada con la actividad comercial.

C. Objetivos destinados a desarrollar la oferta y dirigidos a acercar la oferta a las necesidades de los clientes:

- Nivelar la composición de la cartera de producto.
- Ampliar la cartera de productos, logrando una participación más equitativa en las ventas entre todas las familias de productos.
- Trazar y desarrollar las estrategias de ventas directas y de exhibición.
- Introducir la utilización de métodos avanzados de la organización de los almacenes y en la distribución.
- Fortalecer el vínculo con proveedores nacionales para garantizar suministro de la mercancía en el menor tiempo y costos posibles.

D. Objetivos de rentabilidad:

- Mantener los costos y gastos dentro de lo planificado para cada año en cada entidad de la línea de negocios.
- Desarrollar un proceso de inversión destinado a la ampliación y mejora de capacidad de exhibición y ventas fundamentalmente en unidades como Las Brisas y Villa Trópico para aprovechar su posición geográfica.
- Invertir en el mantenimiento constructivo que eleve el confort y la calidad del servicio.

3.3.1 Plan Estratégico

Estrategias de crecimiento:

- Crecer en la participación en el mercado, incrementando los ingresos mediante la aplicación de técnicas de ventas y merchandising.
- Diseñar ofertas de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Incrementar la calidad del servicio, aportando valores añadidos.

- Desarrollar las condiciones para intensificar la presencia de productos líderes, incrementando la promoción, la oferta y la calidad.
- Perfeccionar la gestión de venta enfocado en una mejor selección, capacitación y estimulación de la fuerza de ventas.
- Invertir donde se desaprovechan clientes potenciales con la ubicación de puntos de ventas.

Estrategias de defensa:

- Desarrollar inversiones dirigidas a mejorar las instalaciones existentes y a un crecimiento dirigido fundamentalmente a los servicios que distinguen la corporación (Panadería, Dulcería y Biocontrol).
- Realizar inversiones con el objetivo de mejorar la imagen comercial, ampliar la exhibición de los productos, con el incremento de mobiliario y equipamiento, incrementar el confort de la instalación y eliminar los problemas de infraestructura.

Estrategias competitivas:

- Mejorar la posición competitiva en cuanto a elevar los niveles de ingresos y mejorar la calidad del servicio y los productos, desarrollando una publicidad y aplicando técnicas de ventas y exhibición, que permitan lograr una posición ventajosa frente a la competencia.
- Búsqueda de nuevos productos y servicios que puedan contribuir a un mejorar la posición frente a la competencia.

Estrategias para el diseño de la oferta:

- a) Estrategias de productos en general.
 - Estudiar de cada línea de productos periódicamente las ventas, la demanda, los beneficios, potencial de crecimiento, así como el posicionamiento con respecto a la competencia.
 - Calcular stock máximo y mínimo necesario para cada producto, teniendo en cuenta el promedio de ventas acorde al ciclo de reaprovisionamiento del proveedor y la capacidad de exhibición.
 - Incrementar la rapidez del servicio.
 - Incrementar la calidad y cantidad de los servicios que acompañan al producto.
 - Realizar los pedidos a los proveedores en correspondencia con el nivel de venta de cada familia de productos, su rotación, sus existencias y teniendo en cuenta su clasificación en A, B o C.
 - Hacer las compras más fáciles para el cliente, consolidando los departamentos y las familias de productos, aplicando correctamente las técnicas de la planimetría mercantil, en cuanto a la exhibición de los productos.
 - Estudiar la posibilidad de añadir nuevas líneas de productos que puedan ser de interés de los clientes para proporcionar beneficios adicionales.

- Potenciar aquellas familias de productos de menores ventas, con el fin de nivelar la cartera de productos.
- b) Estrategia para productos estrellas.
 - Mantener o elevar la calidad de los productos y servicios.
 - Desarrollar una mayor publicidad.
 - Promocionar las ofertas más significativas de estas familias de productos.
 - Incrementar la fuerza de ventas en las áreas que poseen familias de productos estrellas.
 - Continuar trabajando con los proveedores A y B en las ventas, formalizar con ellos relaciones contractuales y disminuir las compras en los casos en que la cobertura supera la planificada.
- c) Estrategias para los productos vacas.
 - Control estricto de los costos.
 - Aplicar técnicas de venta y comercialización que impidan el deterioro de los costos del producto ofertado para incrementar su utilidad.
 - Continuar trabajando con los proveedores A y B en las ventas, formalizar con ellos relaciones contractuales y disminuir las compras en los casos en que la cobertura supera la planificada.
- d) Estrategias para los productos incógnitas.
 - Efectuar una mejor promoción y publicidad.
 - Valorar salida del producto.
 - Continuar trabajando con los proveedores A y B en las ventas, formalizar con ellos relaciones contractuales y disminuir las compras en los casos en que la cobertura supera la planificada.
 - Valorar salida de los proveedores C, especialmente aquellos con bajas rotaciones y excesiva cobertura.
- e) Estrategias para productos perros:
 - Efectuar una mejor promoción y publicidad.
 - Reformulación de los elementos que componen el servicio.
 - Valorar salida del producto.
 - Continuar trabajando con los proveedores A y B en las ventas, formalizar con ellos relaciones contractuales y disminuir las compras en los casos en que la cobertura supera la planificada.
 - Valorar salida de los proveedores C, especialmente aquellos con bajas rotaciones y excesiva cobertura.
 - Seleccionar de los restantes proveedores aquellos que comercializan productos que no tengan sustitutos y sean demandados por algún segmento de mercado.

f) Estrategias para las unidades de la línea de negocio Meridiano según su posición en la Matriz General Electric:

1. Cuadrante Proteger Posición:

- ❖ Invertir para crecer sin perder la rentabilidad y mantener las fortalezas.
- ❖ Realizar y proteger las inversiones para mejorar la imagen de las unidades.
- ❖ Intensificar y rescatar servicios a la población tales como: Servicios a domicilios, entre otros.
- ❖ Perfeccionar el negocio con mejoras tecnológicas y aplicación de técnicas de merchandising que hagan más efectivo el trabajo y permitan consolidar la posición.

2. Cuadrante Invertir para Construir:

- ❖ Búsqueda del liderazgo apoyándose en las fortalezas.
- ❖ Reforzar las familias de productos y departamentos con mayores dificultades.
- ❖ Realizar y proteger las inversiones para mejorar la imagen de las unidades.
- ❖ Mejorar la cartera de productos y las ofertas para aumentar la cuota de Mercado.
- ❖ Incrementar la profesionalidad de los trabajadores.
- ❖ Incrementar las acciones de promociones.
- ❖ Aprovechar la ubicación geográfica para la venta de ofertas exclusivas.

3. Cuadrante Gestión Selectivamente Buscando Beneficio:

- ❖ Proteger las fortalezas existentes.
- ❖ Concentrar la inversión en aspectos que puedan mejorar la imagen y la satisfacción del cliente interno y externo para obtener mayores beneficios.
- ❖ Reforzar las familias de productos y departamentos con mayores dificultades.
- ❖ Invertir para modernizar tecnológicamente la actividad, utilizar técnicas modernas de merchandising y proporcionar un mejor servicio.
- ❖ Desarrollar investigaciones de mercado para determinar expectativas y percepciones de los clientes.
- ❖ Concentrar la oferta en productos de primera necesidad para el mercado.

4. Cuadrante Proteger y reenfocar:

- ✱ Proteger los ingresos manteniendo los productos de mayores ventas.
- ✱ Reenfocar la unidad a servicios de mayores demandas según su entorno.
- ✱ Invertir en incrementar la actividad de venta y proporcionar un mejor servicio
- ✱ Reorganizar áreas en la tienda e identificar nuevas ofertas.

Estrategias de comunicación.

Para el cliente interno:

- Aumentar la satisfacción laboral y la motivación para lograr mejores resultados de trabajo en la organización.
- Implicar a directivos y trabajadores en el logro de las metas trazadas.
- Lograr mayor grado de pertenencia.
- Propiciar la capacitación sistemática de la fuerza de ventas.
- Desarrollo y Actualización constante de la Página Web de la Sucursal

Para el cliente externo:

- Implantar un sistema de comunicación promocional donde resalte la ubicación, horario, ofertas, así como los principales atributos del servicio.
- Garantizar a través de la fuerza de venta una mayor información al cliente sobre los productos y su uso.
- Aplicar correctamente las técnicas de Merchandising, logrando cuidadosamente atraer la atención del cliente hacia aquellos productos con menores niveles de venta sin afectar la imagen del resto de los productos.
- Elaborar una Multimedia que promocióne los Servicios que brinda y los productos que están en las unidades, que precio tienen y donde se pueden encontrar.
- Realizar un reordenamiento del flujo comercial de las unidades para facilitar las compras y garantizar la seguridad de las áreas de ventas.
- Establecer Programas de Fidelización, y estudiar los incentivos a establecer.
- Exponer el libro de Opinión del Cliente y el Buzón de Quejas y Sugerencias en un lugar visible para conocer y analizar las opiniones de los clientes sistemáticamente.

Estrategias de distribución.

1. Estudiar la posibilidad y conveniencia de modificar el sistema actual de comercialización, incluyendo servicios de transportación de productos.
2. Introducir la utilización de métodos avanzados en la organización de los almacenes y la distribución.
3. Fortalecer el vínculo con proveedores nacionales para garantizar suministro de la mercancía en menor tiempo posible.
4. Garantizar que los pedidos se correspondan con las necesidades de las unidades a partir de las demandas de los clientes.
5. Introducir cambios dentro del mecanismo de la Base de almacenes para mejorar la situación de las entregas.

Atributos que identifican el servicio.

Como resultado de la investigación realizada se definieron los siguientes atributos que deben identificar a la Línea de Negocios Meridiano:

1. La amabilidad, cortesía y profesionalidad de los trabajadores.
2. La seguridad para el cliente externo e interno.
3. Rapidez en el servicio.
4. La calidad de productos y servicios.
5. Eficiencia en la realización del trabajo.

3.4. FASE OPERATIVA

3.4.1 Plan de acción:

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing, para lo cual se propone:

1. Formación de un equipo de investigación multidisciplinario con la participación de personal de la sucursal e investigadores externos que tendrían la misión de impartir la capacitación y realizar la supervisión y el control sistemático de la implantación y poder corregir los errores oportunamente.
2. Capacitación del personal de la entidad que tendrá a su cargo la realización del Plan de Marketing en temáticas como:
 - ❖ Trabajo en Grupo.
 - ❖ Marketing y Planificación Comercial en general.
 - ❖ Estructura propuesta para el Plan de Marketing a emplear.
 - ❖ Elementos básicos de estadísticas referidos al cálculo de muestras, presentación de datos y procesamiento de encuestas.
 - ❖ Programas para el control de inventario SILVER y las Estadísticas Comerciales.
3. Realizar sesiones grupales de trabajo para determinar la misión y lograr el compromiso con la aplicación de la investigación
4. Elaborar el plan de marketing de la Línea de Negocios Meridiano y mantenerlo actualizado aplicando las herramientas propuestas sistemáticamente.
5. Elaborar el plan de marketing de las unidades de la Línea de Negocios MERIDIANO y de otras líneas dentro de la Sucursal CUBALSE Santiago de Cuba.

6. Aplicar encuesta periódicamente para conocer la demanda insatisfecha y definir nuevas líneas de productos a comercializar.
7. Capacitación sistemática a los trabajadores y directivos para lograr mejoras en el servicio que se brinda y en la actividad comercial.
8. Realizar estudios sistemáticamente que permitan evaluar la competencia y su oferta para mantener una oferta atractiva.
9. Establecer en los contratos con los proveedores de los productos estrella, la garantía del aseguramiento en los abastecimientos de los mismos.
10. Realizar las compras a aquellos proveedores que brinden mayor cantidad de productos y servicios para reducir costos.
11. Incrementar la publicidad brindando información a los clientes sobre los productos, servicios y sus atributos.
12. Realizar un rediseño comercial de las unidades de la Línea de Negocios MERIDIANO.
13. Establecer programas de calidad para el logro de la satisfacción de los clientes.
14. Mejorar la atención al hombre, realizar los diseños de cada puesto y crear las condiciones necesarias en cada puesto de trabajo.
15. Mantener informados a los trabajadores de los planes económicos, los logros obtenidos y las deficiencias, así como del resultado de la satisfacción del cliente, obtenidos a través de las encuestas y otros medios de comunicación.
16. Estimular a los trabajadores que resulten vanguardias y destacados en los diferentes períodos evaluativos de la emulación entre las diferentes áreas de trabajo.
17. Divulgar la misión de la organización y los atributos del servicio que la caracterizan entre los clientes internos y externos.
18. Monitorear de manera sistemática las actividades, los gustos, hábitos y nivel satisfacción de los clientes.
19. Confeccionar materiales de apoyo y otros medios publicitarios
20. Participar y realizar eventos, rondas de compras, encuentros con proveedores, ferias y convenciones de carácter territorial y nacional.
21. Realizar un estudio del proceso de almacenaje y distribución para garantizar la llegada de los productos solicitados en tiempo y aumentar la rotación de los inventarios.
22. Los trabajadores se mantendrán informados de los planes de medidas trazados, los logros obtenidos y las deficiencias, así como del resultado de la satisfacción del cliente, obtenidos a través de las encuestas.
23. Se celebrarán los cumpleaños colectivos, los Aniversarios de la organización, día del trabajador y otras actividades que resulten estimulante a los trabajadores.

24. Instalación de un sistema nuevo de señalización, ya que el actual resulta inoperante.
25. Perfeccionar los sistemas de gestión y las comunicaciones para aumentar la rapidez del servicio y la comunicación directivos – trabajadores.

Las primeras cuatro acciones han sido desarrolladas y esta investigación es precisamente el resultado de las mismas, las restantes han sido aprobadas por la dirección comercial de CUBALSE y se definen en la actualidad los responsables y las fechas de realización de cada una de ellas.

3.5. FASE CONTROL

3.5.1 Control.

El control del modelo se desarrolla a partir de la evaluación de cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestos en el Plan de Marketing.

Este control se debe efectuar mensualmente para realizar las correcciones necesarias que permitan al finalizar el año lograr los objetivos propuestos.

En el control debe de estar involucrado todos los actores cuyo rol juega un protagonismo en las ventas, en esta etapa en un plan de marketing es fundamental para evaluar el progreso, medir el rendimiento y realizar ajustes estratégicos según sea necesario. Estratégicamente, puedes plantear la etapa de control de la siguiente manera:

Definición de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI): En esta etapa inicial, identifica y establece los KPI específicos que se utilizarán para medir el éxito. Estos pueden incluir métricas como el retorno de la inversión (ROI), la participación de mercado, el crecimiento de ventas, la satisfacción del cliente, la generación de leads, entre otros.

Establecimiento de Metas Medibles: Define metas claras y alcanzables para cada uno de los KPI. Estas metas deben ser cuantificables y realistas, y deben reflejar los objetivos del plan de marketing.

Implementación de Herramientas de Seguimiento: Utiliza herramientas y sistemas de seguimiento adecuados para recopilar datos relevantes en tiempo real. Esto puede incluir software de análisis web, herramientas de seguimiento de redes sociales y sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM).

Programación de Revisiones Regulares: Establece un calendario regular para revisar los datos recopilados y medir el rendimiento en función de los KPI y las metas establecidas. Esto puede ser mensual, trimestral o anual, dependiendo de la naturaleza de tu plan de marketing.

Análisis de Resultados: Evalúa los resultados en comparación con las metas y KPI establecidos. Identifica las áreas que están funcionando bien y aquellas que requieren mejoras.

Identificación de Factores de Éxito y Obstáculos: Examina los factores que contribuyen al éxito y los obstáculos que pueden estar limitando el rendimiento. Comprende por qué ciertas estrategias funcionan o no.

Toma de Decisiones y Ajustes: Basándote en el análisis de resultados, toma decisiones informadas sobre ajustes estratégicos. Esto puede implicar cambiar tácticas, reasignar recursos o modificar la estrategia en sí.

Comunicación Interna y Externa: Comunica los resultados y los ajustes planificados a todos los miembros del equipo involucrados en el plan de marketing. Esto asegura que todos estén alineados y comprometidos con las acciones necesarias.

Ejecución de Ajustes: Implementa los cambios estratégicos y tácticos decididos como resultado del proceso de control. Monitorea nuevamente el rendimiento para asegurarte de que los ajustes tengan el impacto deseado.

Ciclo de Mejora Continua: El control no es un evento único, sino un ciclo continuo. Revisa y ajusta regularmente tu plan de marketing a medida que evolucionan las circunstancias del mercado y los objetivos empresariales.

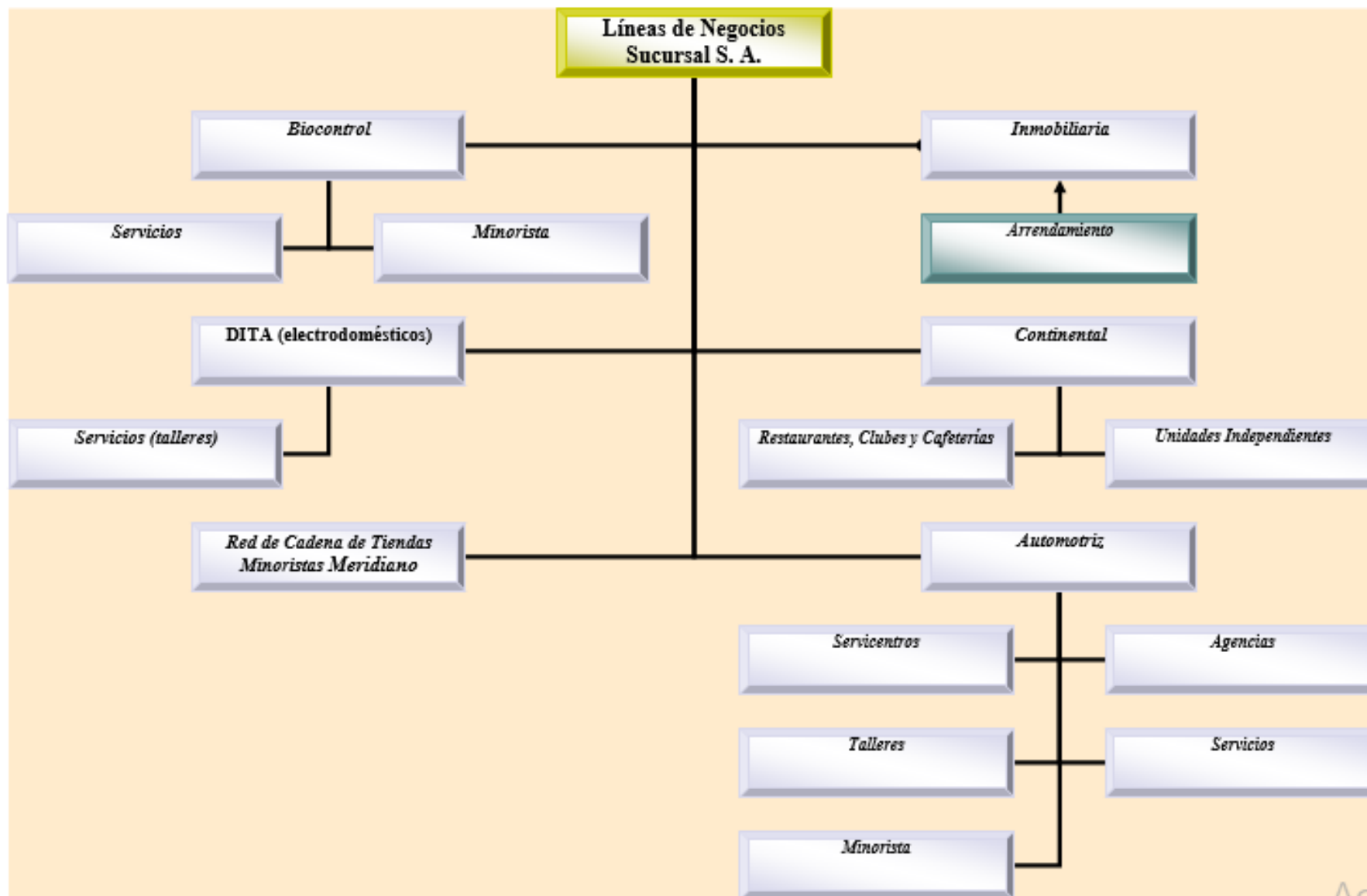
La etapa de control estratégico en un plan de marketing permite una gestión efectiva de la estrategia, garantizando que esté en línea con los objetivos y que se adapte a los cambios en el entorno empresarial. Esto mejora la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y mantener un enfoque ágil y efectivo en el marketing.

Bibliografía

- Mediano, L., & Herriko, E. (2015). *Plan de marketing: guía inicial*. <https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- ARMSTRONG, G., & KOTLER, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, México.
- Cárdenas, J. (2022). *Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca*. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Caro, P. Y., & Bohórquez, S. P. (2018). *Plan de marketing internacional para la empresa URU en el mercado estadounidense*. Universidad de La Salle. https://doi.org/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1261&context=finanzas_comercio
- JAVIERORTEGO. (s.f.). *Estructura del Plan de Marketing*. <https://www.javierortego.com/blog-consultoria/estructura-plan-de-marketing/>
- Jiménez, E. G., & Iturralde, R. A. (s.f.). *La importancia de la elaboración del plan de marketing en las empresas de servicios*. 2017: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/marketing-empresas-ecuador.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición*. Pearson Educación de México. <https://doi.org/https://instipp.edu.ec/Libreria/libro/Marketing%20Versio%CC%81n%20Para%20Latinoame%CC%81rica.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN. https://doi.org/https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- Kotles, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 3.0*. <https://doi.org/https://www.storytel.com/es/es/books/marketing-3-0-177237>
- Lemoine, F. Á., Hernández, N., & Castellano, G. (2018). *Plan de marketing en Pymes. Estrategias exitosas para empresas comerciales*. Munayi. <https://doi.org/https://munayi.ulearn.edu.ec/plan-de-marketing-en-pymes-estrategias-exitosas-para-empresas-comerciales/>
- Martínez, B., Cuevas, C. M., & Estrada, J. A. (2023). *Plan de marketing para la prestación de servicios en el taller de reparaciones de la gerencia de servicios técnicos integrales de COPEXTEL SA. Santiago de Cuba. Anuario Facultad de Ciencias Económica y Empresariales, 14*. <https://doi.org/https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5696>
- Paturzo, J. (2018). *PLAN DE MARKETING: SUSHIEAST*. Universidad Nacional del Cuyo. https://doi.org/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15938/paturzo-fce.pdf
- Sánchez, J., & López, J. F. (2020). *Plan de marketing*. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- Thompson, I. (s.f.). *El Plan de Marketing*. Conozca qué es el plan de marketing y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido: <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

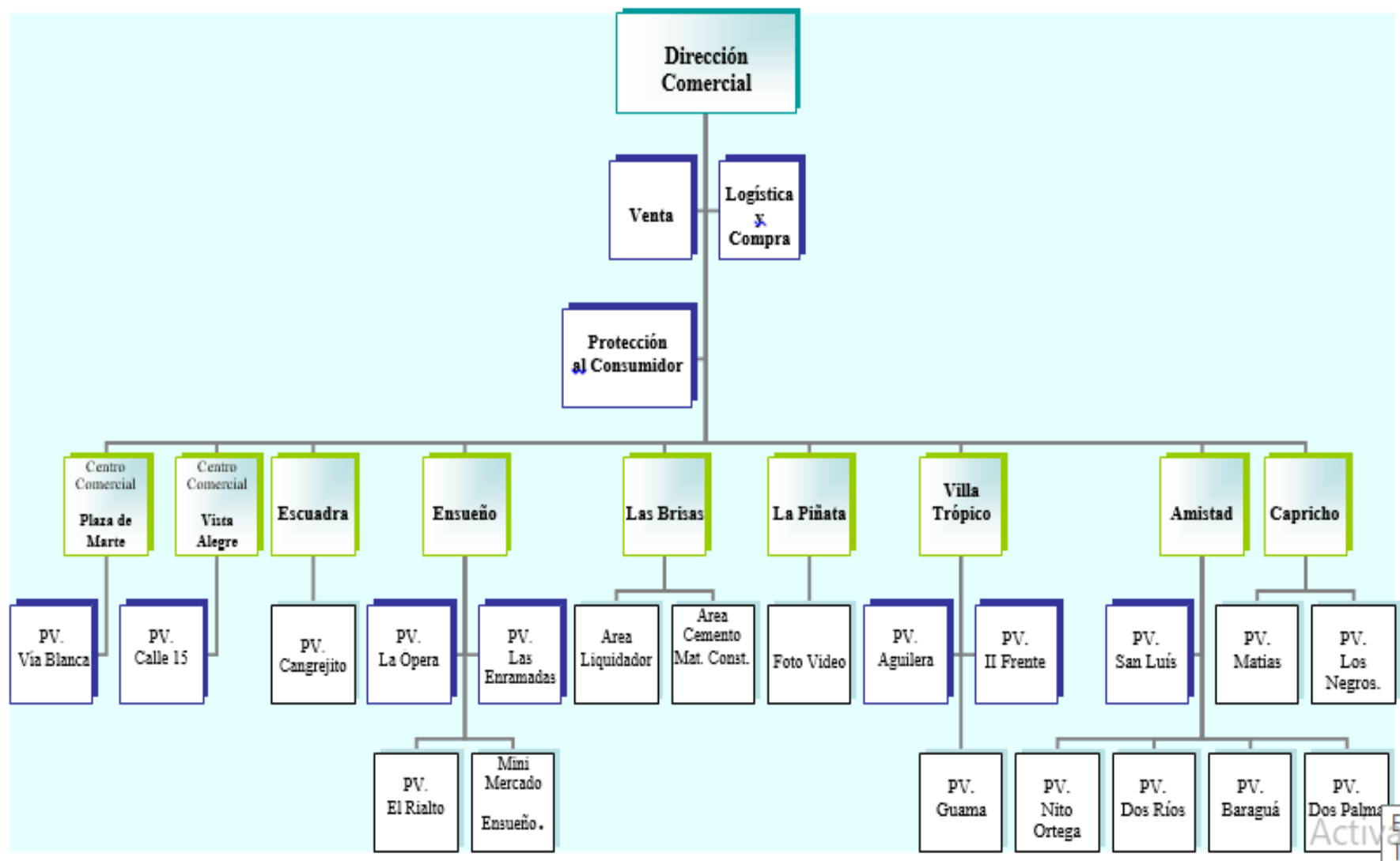
Anexos

Anexo 1: Líneas de Negocios de la Sucursal Territorial.



Acti

Anexos 2: Estructura de la línea de Negocio Meridiano



Anexo 3. Familias de productos de la Línea de Negocio Meridiano.

Subcuenta	Descripción	Subcuenta	Descripción
10	Confecciones para señoras	33	Combustibles, aceites minerales
11	Confecciones para caballeros	34	Vehículos automotores
12	Confecciones para niños y adolescentes	36	Muebles, enseres y otros
13	Peletería, bolsos y maletas	42	Fotografía y cinematografía
14	Perfumería y cosméticos	44	Medicamentos
15	Relojes, tableros de instrumentos	51	Neumáticos
16	Electrodomésticos	52	Accesorios para autos
17	ajuares de casa	53	Baterías
18	Útiles de hogar	54	Todo por uno
19	Telas y sedería	55	Accesorios y piezas computadoras
20	Adornos para fiestas y navidad	60	Ferretería
21	Recreación y deporte	66	Instrumentos de medidas de control
22	Juguetes	67	Piezas y Acc
23	Útiles de oficina, escritorio y material	68	Fósforos y aleaciones pirofóricas
24	Artesanía, objetos de arte, otros	69	Metales comunes
25	Productos alimenticios	70	Máquinas, herramientas
26	Bebidas alcohólicas	71	Materiales y elementos constructivos
27	Confituras, galletas, panes y otros	72	Calderas, generadores y turbinas
28	Partes y piezas	77	Insumos
29	Bebidas no alcohólicas	78	Productos gastronómicos
30	Cigarros y tabacos	79	Producciones propias.
31	Cervezas		

Anexo 4: Evaluación de la Satisfacción de los clientes por los expertos

No.	Parámetros	Vector de Ponderación V_{Pi}	Expectativas		Percepciones		Nivel de Satisfacción (E-P) $E_i - P_i$	Índice de Satisfacción P_i/E_i
			Evaluación SE_i	Ponderación E_i	Evaluación SP_i	Ponderación P_i		
1	Preferencia de los productos en el área de mercado							
2	Cárnicos y Embutidos	0,05	4	0,2	3,35	0,1675	0,0325	0,838
3	Bebidas	0,05	4	0,2	3,54	0,177	0,023	0,885
4	Pastas y Granos	0,04	3,9	0,156	3,56	0,1424	0,0136	0,913
5	Alimentos para Niños	0,03	4	0,12	3,78	0,1134	0,0066	0,945
6	Confituras	0,03	4,5	0,135	3,74	0,1122	0,0228	0,831
7	Ferretería y Útiles de Hogar	0,03	4	0,12	3,66	0,1098	0,0102	0,915
8	Preferencia de los Productos en el área de tienda							
9	Confecciones	0,05	4,6	0,23	3,4	0,17	0,06	0,739
10	Calzado	0,04	5	0,2	3,59	0,1436	0,0564	0,718
11	Ajuares de casa	0,03	4	0,12	3,47	0,1041	0,0159	0,868
12	Perfumería y Joyería	0,07	4	0,28	3,6	0,252	0,028	0,900
13	Electrodomésticos	0,02	3	0,06	2,74	0,0548	0,0052	0,913
14	Juguetes	0,03	3,6	0,108	3,51	0,1053	0,0027	0,975
15	Televisores	0,04	3,4	0,136	2,74	0,1096	0,0264	0,806
16	Refrigeradores	0,04	3,5	0,14	3,05	0,122	0,018	0,871
17	Atención Recibida							
18	Buró de información	0,02	3	0,06	3,56	0,0712	-0,0112	1,187
19	Portero	0,03	4	0,12	3,83	0,1149	0,0051	0,958
20	Dependientes	0,04	5	0,2	3,82	0,1528	0,0472	0,764
21	Cajeros	0,03	5	0,15	3,85	0,1155	0,0345	0,770
22	Guarda bolsos	0,03	4	0,12	3,97	0,1191	0,0009	0,993
23	Atributos de servicio							
24	Relación calidad-precio	0,07	4,2	0,294	3,85	0,2695	0,0245	0,917
25	Ambientación y condiciones de la instalación	0,03	4	0,12	4,14	0,1242	-0,0042	1,035
26	Organización de las áreas de limpieza	0,03	4,8	0,144	4,03	0,1209	0,0231	0,840
27	Exhibición de las mercancías	0,05	4,5	0,225	4,88	0,244	-0,019	1,084
28	Rapidez del servicio y profesionalidad	0,05	4,7	0,235	3,4	0,17	0,065	0,723
29	Términos de la Garantía	0,07	4	0,28	3,57	0,2499	0,0301	0,893
Total		1		4,153		3,6357		

Nivel de Satisfacción Total (%)

87,5439441

Anexo 5: Resultados del procesamiento de la encuesta de satisfacción de los clientes externos

Con que frecuencia visita usted la instalación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos diaria	97	10.8	10.8	10.8
semanal	356	39.6	39.6	50.3
mensual	188	20.9	20.9	71.2
ocasionalmente	255	28.3	28.3	99.6
raras veces al año	4	.4	.4	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa usted los cárnicos según sus preferencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Bajo	10	1.1	1.1	1.1
Bajo	147	16.3	16.3	17.4
Medio	374	41.6	41.6	59.0
Alto	160	17.8	17.8	76.8
Muy Alto	209	23.2	23.2	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa las bebidas según sus preferencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Bajo	62	6.9	6.9	6.9
Bajo	57	6.3	6.3	13.2
Medio	12	1.3	1.3	14.6
Alto	439	48.8	48.8	63.3
Muy Alto	330	36.7	36.7	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa las Pastas y Granos según sus preferencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy Bajo	62	6.9	6.9	6.9
Bajo	96	10.7	10.7	17.6
Medio	184	20.4	20.4	38.0
Alto	239	26.6	26.6	64.6
Muy Alto	319	35.4	35.4	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa los Alimentos para niños según sus preferencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	57	6.3	6.3	6.3
	Bajo	94	10.4	10.4	16.8
	Medio	205	22.8	22.8	39.6
	Alto	252	28.0	28.0	67.6
	Muy Alto	292	32.4	32.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa las Confituras según sus preferencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	113	12.6	12.6	12.6
	Bajo	40	4.4	4.4	17.0
	Medio	172	19.1	19.1	36.1
	Alto	387	43.0	43.0	79.1
	Muy Alto	188	20.9	20.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa la Ferreteria y los Utiles para el Hogar según sus preferencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	4	.4	.4	.4
	Bajo	209	23.2	23.2	23.7
	Medio	191	21.2	21.2	44.9
	Alto	280	31.1	31.1	76.0
	Muy Alto	216	24.0	24.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa las Confecciones en el área de tienda, según sus preferencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	113	12.6	12.6	12.6
	Bajo	133	14.8	14.8	27.3
	Medio	284	31.6	31.6	58.9
	Alto	271	30.1	30.1	89.0
	Muy Alto	99	11.0	11.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa el Calzado según su preferencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	56	6.2	6.2	6.2
	Bajo	177	19.7	19.7	25.9
	Medio	123	13.7	13.7	39.6
	Alto	451	50.1	50.1	89.7
	Muy Alto	93	10.3	10.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa los Ajuares de casa según sus preferencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	57	6.3	6.3	6.3
	Bajo	222	24.7	24.7	31.0
	Medio	216	24.0	24.0	55.0
	Alto	172	19.1	19.1	74.1
	Muy Alto	233	25.9	25.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalúa la Perfumería y joyería según su preferencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	112	12.4	12.5	12.5
	Bajo	192	21.3	21.5	34.0
	Medio	367	40.8	41.0	75.0
	Alto	110	12.2	12.3	87.3
	Muy Alto	114	12.7	12.7	100.0
	Total	895	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	5	.6		
Total		900	100.0		

Como evalúa los electrodomésticos según sus preferencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	139	15.4	15.4	15.4
	Bajo	41	4.6	4.6	20.0
	Medio	273	30.3	30.3	50.3
	Alto	309	34.3	34.3	84.7
	Muy Alto	138	15.3	15.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua los juguetes segun sus preferencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bajo	58	6.4	6.4	6.4
	Bajo	149	16.6	16.6	23.0
	Medio	273	30.3	30.3	53.3
	Alto	243	27.0	27.0	80.3
	Muy Alto	177	19.7	19.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere los Cárnicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	.2	.2	.2
	Raras veces	113	12.6	12.6	12.8
	ocasionalmente	295	32.8	32.8	45.6
	Casi siemore	291	32.3	32.4	78.0
	Siempre	198	22.0	22.0	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Con que Frecuencia adquiere las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	114	12.7	12.7	12.7
	Raras veces	18	2.0	2.0	14.7
	ocasionalmente	211	23.4	23.4	38.1
	Casi siemore	366	40.7	40.7	78.8
	Siempre	191	21.2	21.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere las las Pastas y los Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	.3	.3	.3
	Raras veces	213	23.7	23.7	24.0
	ocasionalmente	204	22.7	22.7	46.7
	Casi siemore	284	31.6	31.6	78.2
	Siempre	196	21.8	21.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere los Alimentos para niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	112	12.4	12.4	12.4
	Raras veces	132	14.7	14.7	27.1
	ocasionalmente	242	26.9	26.9	54.0
	Casi siempre	305	33.9	33.9	87.9
	Siempre	109	12.1	12.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere las Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	57	6.3	6.3	6.3
	Raras veces	204	22.7	22.7	29.0
	ocasionalmente	122	13.6	13.6	42.6
	Casi siempre	437	48.6	48.6	91.1
	Siempre	80	8.9	8.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere las Ferreterías y los Útiles de hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	82	9.1	9.1	9.1
	Raras veces	212	23.6	23.6	32.7
	ocasionalmente	220	24.4	24.5	57.2
	Casi siempre	176	19.6	19.6	76.8
	Siempre	209	23.2	23.2	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Con que Frecuencia adquiere las confecciones que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	27	3.0	3.0	3.0
	Raras veces	261	29.0	29.0	32.0
	ocasionalmente	198	22.0	22.0	54.0
	Casi siempre	350	38.9	38.9	92.9
	Siempre	64	7.1	7.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere el calzado que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	112	12.4	12.4	12.4
	Raras veces	35	3.9	3.9	16.3
	ocasionalmente	173	19.2	19.2	35.6
	Casi siempre	366	40.7	40.7	76.2
	Siempre	214	23.8	23.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere los Ajuar de casa que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	.3	.3	.3
	Raras veces	179	19.9	19.9	20.2
	ocasionalmente	229	25.4	25.4	45.7
	Casi siempre	280	31.1	31.1	76.8
	Siempre	209	23.2	23.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere la Perfumeria y Joyeria que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	110	12.2	12.2	12.2
	Raras veces	123	13.7	13.7	25.9
	ocasionalmente	277	30.8	30.8	56.7
	Casi siempre	283	31.4	31.4	88.1
	Siempre	107	11.9	11.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere los Electrodomesticos que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	56	6.2	6.2	6.2
	Raras veces	189	21.0	21.0	27.2
	ocasionalmente	139	15.4	15.4	42.7
	Casi siempre	413	45.9	45.9	88.6
	Siempre	103	11.4	11.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Con que Frecuencia adquiere los Articulos para el Hogar que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	81	9.0	9.1	9.1
	Raras veces	210	23.3	23.5	32.6
	ocasionalmente	216	24.0	24.2	56.7
	Casi siemore	164	18.2	18.3	75.1
	Siempre	223	24.8	24.9	100.0
	Total	894	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	6	.7		
Total		900	100.0		

Con que Frecuencia adquiere los juguetes que viene a buscar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	61	6.8	6.8	6.8
	Raras veces	233	25.9	25.9	32.7
	ocasionalmente	222	24.7	24.7	57.3
	Casi siemore	166	18.4	18.4	75.8
	Siempre	218	24.2	24.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Confecciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	97	10.8	10.8	10.8
	Raras veces	174	19.3	19.4	30.1
	ocasionalmente	283	31.4	31.5	61.6
	Casi siemore	337	37.4	37.5	99.1
	Siempre	8	.9	.9	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Confecciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	100	11.1	11.1	11.1
	Raras veces	302	33.6	33.6	44.7
	ocasionalmente	241	26.8	26.8	71.4
	Casi siemore	175	19.4	19.4	90.9
	Siempre	82	9.1	9.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de Confecciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	324	36.0	36.0	36.0
	Raras veces	180	20.0	20.0	56.0
	ocasionalmente	265	29.4	29.4	85.4
	Casi siempre	42	4.7	4.7	90.1
	Siempre	89	9.9	9.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Confecciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	94	10.4	10.4	10.4
	Raras veces	287	31.9	31.9	42.3
	ocasionalmente	319	35.4	35.4	77.8
	Casi siempre	190	21.1	21.1	98.9
	Siempre	10	1.1	1.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua la atencion recibida en el Buro de informacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	168	18.7	18.7	18.7
	Regular	208	23.1	23.1	41.8
	Bueno	173	19.2	19.2	61.0
	Muy bueno	128	14.2	14.2	75.2
	Excelente	223	24.8	24.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua a el Portero en cuanto a atencion recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	.1	.1	.1
	Regular	74	8.2	8.2	8.3
	Bueno	223	24.8	24.8	33.1
	Muy bueno	286	31.8	31.8	64.9
	Excelente	316	35.1	35.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua a los Dependientes en cuanto a atencion recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	178	19.8	19.8	19.8
	Bueno	227	25.2	25.2	45.0
	Muy bueno	186	20.7	20.7	65.7
	Excelente	309	34.3	34.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua a los Cajeros en cuanto a atencion recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	179	19.9	19.9	19.9
	Bueno	222	24.7	24.7	44.6
	Muy bueno	126	14.0	14.0	58.6
	Excelente	373	41.4	41.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua a los Guarda Bolsos en cuanto a la atencion recibida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	.1	.1	.1
	Regular	122	13.6	13.6	13.7
	Bueno	219	24.3	24.3	38.0
	Muy bueno	118	13.1	13.1	51.1
	Excelente	440	48.9	48.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de los Carnicos y Embutidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	.2	.2	.2
	Regular	117	13.0	13.0	13.2
	Bueno	283	31.4	31.4	44.7
	Muy bueno	47	5.2	5.2	49.9
	Excelente	451	50.1	50.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el area de los Carnicos y Embutidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	175	19.4	19.4	25.7
	Bueno	168	18.7	18.7	44.3
	Muy bueno	105	11.7	11.7	56.0
	Excelente	396	44.0	44.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el area de los Carnicos y Embutidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	69	7.7	7.7	7.7
	Bueno	216	24.0	24.0	31.7
	Muy bueno	208	23.1	23.1	54.8
	Excelente	407	45.2	45.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de los Carnicos y Embutidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	121	13.4	13.4	13.4
	Regular	121	13.4	13.4	26.9
	Bueno	82	9.1	9.1	36.0
	Muy bueno	183	20.3	20.3	56.3
	Excelente	393	43.7	43.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Los refrigeradores que le ofertamos en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	86	9.6	9.6	9.6
	Regular	153	17.0	17.0	26.6
	Bueno	275	30.6	30.6	57.1
	Muy bueno	357	39.7	39.7	96.8
	Excelente	29	3.2	3.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Los televisores que le ofertamos en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	109	12.1	12.1	12.1
	Regular	285	31.7	31.7	43.8
	Bueno	220	24.4	24.4	68.2
	Muy bueno	201	22.3	22.3	90.6
	Excelente	85	9.4	9.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

La Ferreteria electronica que le ofertamos en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	301	33.4	33.4	33.4
	Regular	205	22.8	22.8	56.2
	Bueno	245	27.2	27.2	83.4
	Muy bueno	32	3.6	3.6	87.0
	Excelente	117	13.0	13.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Los accesorios electronicos que le ofertamos en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	111	12.3	12.3	12.3
	Regular	261	29.0	29.0	41.3
	Bueno	326	36.2	36.2	77.6
	Muy bueno	185	20.6	20.6	98.1
	Excelente	17	1.9	1.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Como evalua los muebles que le ofertamos en la unidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	180	20.0	20.0	20.0
	Regular	214	23.8	23.8	43.8
	Bueno	157	17.4	17.4	61.2
	Muy bueno	131	14.6	14.6	75.8
	Excelente	218	24.2	24.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

La tecnología es obsoleta en nuestra unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	14	1.6	1.6	1.6
	aveces	104	11.6	11.6	13.1
	un poco atrasada	187	20.8	20.8	33.9
	lo ultimo en tecnologia	287	31.9	31.9	65.9
	no	307	34.1	34.1	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	186	20.7	20.7	20.7
	Bueno	226	25.1	25.1	45.8
	Muy bueno	174	19.3	19.3	65.1
	Excelente	314	34.9	34.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el area de Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	195	21.7	21.7	21.7
	Bueno	207	23.0	23.0	44.7
	Muy bueno	126	14.0	14.0	58.7
	Excelente	372	41.3	41.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el area de Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	65	7.2	7.2	7.2
	Regular	218	24.2	24.2	31.4
	Bueno	229	25.4	25.4	56.9
	Muy bueno	152	16.9	16.9	73.8
	Excelente	236	26.2	26.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	58	6.4	6.4	6.4
	Regular	232	25.8	25.8	32.2
	Bueno	208	23.1	23.1	55.3
	Muy bueno	165	18.3	18.3	73.7
	Excelente	237	26.3	26.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de Calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	62	6.9	6.9	6.9
	Regular	232	25.8	25.8	32.7
	Bueno	251	27.9	27.9	60.6
	Muy bueno	142	15.8	15.8	76.3
	Excelente	213	23.7	23.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

La variedad de la oferta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	80	8.9	8.9	8.9
	Regular	244	27.1	27.1	36.0
	Bueno	225	25.0	25.0	61.0
	Muy bueno	148	16.4	16.4	77.4
	Excelente	203	22.6	22.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Terminos de garantia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	62	6.9	6.9	6.9
	Regular	262	29.1	29.1	36.0
	Bueno	223	24.8	24.8	60.8
	Muy bueno	153	17.0	17.0	77.8
	Excelente	200	22.2	22.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Estabilidad de la oferta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	66	7.3	7.3	7.3
	Regular	258	28.7	28.7	36.0
	Bueno	218	24.2	24.2	60.2
	Muy bueno	135	15.0	15.0	75.2
	Excelente	223	24.8	24.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de los Carnicos y Embutidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	82	9.1	9.1	9.1
	Regular	225	25.0	25.0	34.1
	bueno	218	24.2	24.2	58.3
	Muy bueno	146	16.2	16.2	74.6
	Excelente	229	25.4	25.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion Calidad-Precio en el Area de Confecciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	59	6.6	6.6	6.6
	Regular	240	26.7	26.7	33.2
	bueno	225	25.0	25.0	58.2
	Muy bueno	144	16.0	16.0	74.2
	Excelente	232	25.8	25.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Electrodomesticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	64	7.1	7.1	7.1
	Regular	247	27.4	27.4	34.6
	bueno	219	24.3	24.3	58.9
	Muy bueno	146	16.2	16.2	75.1
	Excelente	224	24.9	24.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el area de Electrodomesticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	85	9.4	9.4	9.4
	Regular	243	27.0	27.0	36.4
	bueno	210	23.3	23.3	59.8
	Muy bueno	151	16.8	16.8	76.6
	Excelente	211	23.4	23.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el area de Electrodomesticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	68	7.6	7.6	7.6
	Regular	253	28.1	28.1	35.7
	bueno	230	25.6	25.6	61.3
	Muy bueno	132	14.7	14.7	76.0
	Excelente	216	24.0	24.0	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Rapidez del servicio en el Area de Electrodomesticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	60	6.7	6.7	6.7
	Regular	229	25.4	25.5	32.1
	bueno	237	26.3	26.4	58.5
	Muy bueno	160	17.8	17.8	76.3
	Excelente	213	23.7	23.7	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Relacion precio/calidad en el Area de Electrodomesticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	61	6.8	6.8	6.8
	Regular	223	24.8	24.8	31.6
	bueno	239	26.6	26.6	58.2
	Muy bueno	133	14.8	14.8	73.0
	Excelente	243	27.0	27.0	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Ajuares de Casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	61	6.8	6.8	6.8
	Regular	266	29.6	29.6	36.4
	bueno	204	22.7	22.7	59.1
	Muy bueno	146	16.2	16.2	75.3
	Excelente	222	24.7	24.7	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Organizacion en las areas de limpieza en el area de ajuares de Casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	85	9.4	9.5	9.5
	Regular	242	26.9	26.9	36.4
	bueno	158	17.6	17.6	53.9
	Muy bueno	111	12.3	12.3	66.3
	Excelente	303	33.7	33.7	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Exhibicion de las mercancías en el area de Ajuares Casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	225	25.0	25.0	31.2
	bueno	169	18.8	18.8	50.0
	Muy bueno	102	11.3	11.3	61.3
	Excelente	348	38.7	38.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Ajuares de Casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	58	6.4	6.4	6.4
	Regular	237	26.3	26.3	32.8
	bueno	177	19.7	19.7	52.4
	Muy bueno	108	12.0	12.0	64.4
	Excelente	320	35.6	35.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de Ajuares de Casa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	58	6.4	6.4	6.4
	Regular	240	26.7	26.7	33.1
	bueno	177	19.7	19.7	52.8
	Muy bueno	110	12.2	12.2	65.0
	Excelente	315	35.0	35.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Perfumeria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	81	9.0	9.0	9.0
	Regular	182	20.2	20.2	29.2
	bueno	227	25.2	25.2	54.4
	Muy bueno	216	24.0	24.0	78.4
	Excelente	194	21.6	21.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Perfumeria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	67	7.4	7.4	7.4
	Regular	198	22.0	22.0	29.4
	bueno	228	25.3	25.3	54.8
	Muy bueno	214	23.8	23.8	78.6
	Excelente	193	21.4	21.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de Perfumeria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	77	8.6	8.6	8.6
	Regular	197	21.9	21.9	30.4
	bueno	193	21.4	21.4	51.9
	Muy bueno	242	26.9	26.9	78.8
	Excelente	191	21.2	21.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de Perfumeria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	57	6.3	6.3	6.3
	Regular	162	18.0	18.0	24.3
	bueno	217	24.1	24.1	48.4
	Muy bueno	211	23.4	23.4	71.9
	Excelente	253	28.1	28.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	69	7.7	7.7	7.7
	Regular	204	22.7	22.7	30.3
	bueno	186	20.7	20.7	51.0
	Muy bueno	238	26.4	26.4	77.4
	Excelente	203	22.6	22.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	159	17.7	17.7	23.9
	bueno	217	24.1	24.1	48.0
	Muy bueno	212	23.6	23.6	71.6
	Excelente	256	28.4	28.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	60	6.7	6.7	6.7
	Regular	190	21.1	21.1	27.8
	bueno	192	21.3	21.3	49.1
	Muy bueno	125	13.9	13.9	63.0
	Excelente	333	37.0	37.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	70	7.8	7.8	7.8
	Regular	212	23.6	23.6	31.3
	bueno	190	21.1	21.1	52.4
	Muy bueno	136	15.1	15.1	67.6
	Excelente	292	32.4	32.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	19	2.1	2.1	2.1
	Regular	28	3.1	3.1	5.2
	bueno	147	16.3	16.3	21.6
	Muy bueno	104	11.6	11.6	33.1
	Excelente	602	66.9	66.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Juguetes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	73	8.1	8.1	8.1
	Regular	356	39.6	39.6	47.7
	bueno	212	23.6	23.6	71.2
	Muy bueno	255	28.3	28.3	99.6
	Excelente	4	.4	.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	10	1.1	1.1	1.1
	Regular	123	13.7	13.7	14.8
	bueno	374	41.6	41.6	56.3
	Muy bueno	184	20.4	20.4	76.8
	Excelente	209	23.2	23.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	62	6.9	6.9	6.9
	Regular	57	6.3	6.3	13.2
	bueno	12	1.3	1.3	14.6
	Muy bueno	439	48.8	48.8	63.3
	Excelente	330	36.7	36.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	86	9.6	9.6	9.6
	Regular	72	8.0	8.0	17.6
	bueno	184	20.4	20.4	38.0
	Muy bueno	239	26.6	26.6	64.6
	Excelente	319	35.4	35.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de las Bebidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	57	6.3	6.3	6.3
	Regular	94	10.4	10.4	16.8
	bueno	205	22.8	22.8	39.6
	Muy bueno	252	28.0	28.0	67.6
	Excelente	292	32.4	32.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de las Pastas y Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	113	12.6	12.6	12.6
	Regular	16	1.8	1.8	14.3
	bueno	196	21.8	21.8	36.1
	Muy bueno	387	43.0	43.0	79.1
	Excelente	188	20.9	20.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de las Pastas y Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	4	.4	.4	.4
	Regular	185	20.6	20.6	21.0
	bueno	215	23.9	23.9	44.9
	Muy bueno	280	31.1	31.1	76.0
	Excelente	216	24.0	24.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de las Pastas y Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	113	12.6	12.6	12.6
	Regular	133	14.8	14.8	27.3
	bueno	284	31.6	31.6	58.9
	Muy bueno	271	30.1	30.1	89.0
	Excelente	99	11.0	11.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de las Pastas y los Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	177	19.7	19.7	25.9
	bueno	147	16.3	16.3	42.2
	Muy bueno	427	47.4	47.4	89.7
	Excelente	93	10.3	10.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relacion precio/calidad en el Area de Las pastas y Los Granos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	57	6.3	6.3	6.3
	Regular	222	24.7	24.7	31.0
	bueno	240	26.7	26.7	57.7
	Muy bueno	172	19.1	19.1	76.8
	Excelente	209	23.2	23.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Alimentos para niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	112	12.4	12.5	12.5
	Regular	168	18.7	18.8	31.3
	bueno	391	43.4	43.7	75.0
	Muy bueno	110	12.2	12.3	87.3
	Excelente	114	12.7	12.7	100.0
	Total	895	99.4	100.0	
Perdidos	Sistema	5	.6		
Total		900	100.0		

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Alimentos para niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	115	12.8	12.8	12.8
	Regular	65	7.2	7.2	20.0
	bueno	273	30.3	30.3	50.3
	Muy bueno	309	34.3	34.3	84.7
	Excelente	138	15.3	15.3	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de alimentos para niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	58	6.4	6.4	6.4
	Regular	173	19.2	19.2	25.7
	bueno	249	27.7	27.7	53.3
	Muy bueno	243	27.0	27.0	80.3
	Excelente	177	19.7	19.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Alimentos par Niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	2	.2	.2	.2
	Regular	113	12.6	12.6	12.8
	bueno	295	32.8	32.8	45.6
	Muy bueno	291	32.3	32.4	78.0
	Excelente	198	22.0	22.0	100.0
	Total	899	99.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.1		
Total		900	100.0		

Relacion precio/calidad en el Area de Alimentos para niños

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	114	12.7	12.7	12.7
	Regular	18	2.0	2.0	14.7
	bueno	211	23.4	23.4	38.1
	Muy bueno	366	40.7	40.7	78.8
	Excelente	191	21.2	21.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	3	.3	.3	.3
	Regular	189	21.0	21.0	21.3
	bueno	204	22.7	22.7	44.0
	Muy bueno	308	34.2	34.2	78.2
	Excelente	196	21.8	21.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	136	15.1	15.1	15.1
	Regular	132	14.7	14.7	29.8
	bueno	242	26.9	26.9	56.7
	Muy bueno	281	31.2	31.2	87.9
	Excelente	109	12.1	12.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	57	6.3	6.3	6.3
	Regular	180	20.0	20.0	26.3
	bueno	146	16.2	16.2	42.6
	Muy bueno	437	48.6	48.6	91.1
	Excelente	80	8.9	8.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	58	6.4	6.5	6.5
	Regular	236	26.2	26.3	32.8
	bueno	219	24.3	24.4	57.3
	Muy bueno	174	19.3	19.4	76.7
	Excelente	209	23.2	23.3	100.0
	Total	896	99.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	.4		
Total		900	100.0		

Relacion precio/calidad en el Area de Confituras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	27	3.0	3.0	3.0
	Regular	261	29.0	29.0	32.0
	bueno	198	22.0	22.0	54.0
	Muy bueno	350	38.9	38.9	92.9
	Excelente	64	7.1	7.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

ambientacion y condiciones de la instalacion en el Area de Ferreteria y utiles de Hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	112	12.4	12.4	12.4
	Regular	11	1.2	1.2	13.7
	bueno	197	21.9	21.9	35.6
	Muy bueno	366	40.7	40.7	76.2
	Excelente	214	23.8	23.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Organizacion en las areas de limpieza en el Area de Ferreteria y Utiles de hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	27	3.0	3.0	3.0
	Regular	179	19.9	19.9	22.9
	bueno	205	22.8	22.8	45.7
	Muy bueno	280	31.1	31.1	76.8
	Excelente	209	23.2	23.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Exhibicion de las mercancías en el Area de Ferreteria y Utiles de Hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	110	12.2	12.2	12.2
	Regular	147	16.3	16.3	28.6
	bueno	253	28.1	28.1	56.7
	Muy bueno	283	31.4	31.4	88.1
	Excelente	107	11.9	11.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Ferreteria y Utiles de Hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	189	21.0	21.0	27.2
	bueno	139	15.4	15.4	42.7
	Muy bueno	413	45.9	45.9	88.6
	Excelente	103	11.4	11.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Rapidez del servicio en el Area de Ferreteria y Utiles de Hogar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	56	6.2	6.2	6.2
	Regular	189	21.0	21.0	27.2
	bueno	139	15.4	15.4	42.7
	Muy bueno	413	45.9	45.9	88.6
	Excelente	103	11.4	11.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Anexo 6. Estimado Cliente:

Con el objetivo de satisfacer sus deseos y necesidades trabajamos, conocerlos bien y brindarles un servicio con calidad es nuestra misión. Necesitamos su colaboración para evaluar nuestros servicios en la cadena de tienda Cubalse.

¡Ayúdenos!

1-¿Con qué frecuencia visita la instalación?

Diaria: **10.8%** Semanal: **39.6%** Mensual: **20.9%** Ocasionalmente **28.3%**
Raras veces al año **4%**

2.-De los productos que le ofertamos en el área de Mercado, evalúalo marcando con una X según sus preferencias de 1 a 5

5- Muy Alto 4- Alto 3- Medio 2- Bajo 1- Muy Bajo

Parámetros	1	2	3	4	5
Cárnicos y Embutidos	1.1	16.3	41.6	17.8	23.2
Bebidas Alcohólicas y no alcohólicas	6.9	6.3	1.3	48.8	36.7
Pastas, Granos, Productos en conservas	6.9	10.7	20.4	26.6	35.4
Alimentos para niños	6.3	10.4	22.8	28	32.4
Confituras	12.6	4.4	19.1	43	20.9

4.-De los productos que le ofertamos en el área de Tienda, evalúalo marcando con una X con qué frecuencia lo adquiere:

5-Siempre 4-Casi siempre 3-Ocasionalmente 2-Raras veces 1- Nunca.

Ferretería y útiles del hogar.	4	23.2	21.2	31.1	24

2.-De los productos que le ofertamos en el área de Mercado, evalúalo marcando con una X con qué frecuencia lo adquiere:

5-Siempre 4-Casi siempre 3-Ocasionalmente 2-Raras veces 1-Nunca.

Parámetros	1	2	3	4	5
Cárnicos y Embutidos	2	12.6	32.8	32.3	22
Bebidas Alcohólicas y no alcohólicas	12.7	2	23.4	40.7	21.2
Pastas, Granos, Productos en conservas	3	23.7	22.7	31.6	21.8
Alimentos para niños	12.4	14.7	26.9	33.9	12.1
Confituras	6.3	22.7	13.6	48.6	8.9

5-Evalúe la atención de nuestro servicio colocando el número correspondiente.

5- excelente 4- muy bueno 3- Bueno 2 Regular 1 Malo

Ferretería y útiles del hogar.	9.1	23.6	24.4	19.6	23.2
--------------------------------	-----	------	------	------	------

3-¿Que productos de nuestra unidad prefiere para usted o su familia en el área de tienda y evalúelos? Marque con una X según sus preferencias de 1 a 5.
5- excelente 4- muy bueno 3- Bueno 2 Regular 1 Malo

Confecciones	11.1	33.6	26.8	19.4	9.1
Cárnicos y Embutidos	6.2	19.4	18.7	11.7	4.4
Calzado	0	21.7	23	14	41.3
Electrodomésticos	9.4	27	23.3	16.8	23.4
Ajuares de Casa	9.4	26.9	17.6	12.3	33.7
Perfumería	7.4	22	25.3	23.8	21.4

6 Evalúe para los diferentes departamentos los siguientes parámetros.
5- excelente 4- muy bueno 3- Bueno 2 Regular 1 Malo

6.1 Ambientación y Condiciones de la instalación

	1	2	3	4	5
Confecciones	10.8	19.3	31.4	37.4	0.9
Cárnicos y Embutidos	0.2	13	31.4	5.2	50.1
Calzado		20.7	25.1	19.3	34.9
Electrodomésticos	7.1	27.4	24.3	16.2	24.9
Ajuares de Casa	6.8	29.6	22.7	16.2	24.7
Perfumería	9	20.2	25.2	24	21.6
Juguetes	7.7	22.7	20.7	26.4	22.6
Bebidas	8.1	39.6	23.6	28.3	0.4
Pastas y granos	12.6	1.8	21.8	43	20.9
Alimentos para niños	12.4	18.7	43.4	12.2	12.7
Confituras	0.3	21	22.7	34.2	21.8
Ferretería y útiles del hogar	12.4	1.2	21.9	40.7	23.8

Parámetros	1	2	3	4	5			
Confecciones (Señoras, caballeros y Niñas)	3	1	29	2	22	3	18.9	5.1
Buro de Información		18.7	23.1	19.2	14.2	24.8		
Calzado (Bolsos, cinturones, carteras, mochilas, paraguas, zapatos)	12.4	3.9	1	19.2	24.8	40.7	23.8	35.1
Dependientes	0.3	19.9	19.8	25.2	3	20.7	23.2	
Ajuares de casa	12.2	13.7	30.8	31.4	11.9			
Perfumería y Joyería	6.2	21.0	19.1	15.4	24.7	45.9	4	14
Caleros	9	23.3	24	8.2	24.8			
Electrodoméstico.	6.8	25.9	13.6	24.3	18.1	24.9		
Artículos para el Hogar								
Guarda Bolsos								
Juguetes								

Juguetes	6.2	17.7	24.1	23.6	28.4
Bebidas	1.1	13.7	41.6	20.4	23.2
Pastas y granos	0.4	20.6	23.9	31.1	24
Alimentos para niños	12.8	7.2	30.3	34.3	15.3
Confituras	15.1	14.7	26.9	31.2	12.1
Ferretería y útiles del hogar	3	19.9	22.8	31.1	23.2

Parámetros	1	2	3	4	5
Confecciones (Señoras, caballeros y Niñas)	12.6	14.8	31.6	30.1	11
Calzado (Bolsos, cinturones, carteras, mochilas, paraguas, zapatos)	6.2	19.7	13.7	50.1	10.3
Ajuares de casa	6.3	24.7	24	19.1	25.9
Perfumería y Joyería	12.4	21.3	40.8	12.2	12.7
Electrodoméstico.	15.4	4.6	30.3	34.3	15.3
Juguetes	6.4	16.6	30.3	27	19.7

6.3 Exhibición de las mercancías.

	1	2	3	4	5
Confecciones	36	20	29.4	4.7	9.9
Cárnicos y Embutidos		7.7	24	23.1	45.2
Calzado	7.2	24.2	25.4	16.9	26.2
Electrodomésticos	7.6	28.1	25.6	14.7	24
Ajuares de Casa	6.2	25	18.8	11.3	38.7
Perfumería	8.6	21.9	21.4	26.9	21.2
Juguetes	6.7	21.1	21.3	13.9	37
Bebidas	6.9	6.3	1.3	48.8	36.7
Pastas y granos	12.6	14.8	31.6	30.1	11
Alimentos para niños	6.4	19.2	27.7	27	19.7
Confituras	6.3	20	16.2	48.6	8.9

6.2 Organización de las áreas y limpieza.

	1	2	3	4	5

Ferretería y útiles del hogar	12.2	16.3	28.1	31.4	11.9
-------------------------------	------	------	------	------	------

Ferretería y útiles del hogar	6.2	21	15.4	45.9	11.4
-------------------------------	-----	----	------	------	------

6.4 Rapidez del servicio y profesionalidad

	1	2	3	4	5
Confecciones	10.4	31.9	35.4	21.1	1.1
Cárnicos y Embutidos	13.4	13.4	9.1	20.3	43.7
Calzado	6.4	25.8	23.1	18.3	26.3
Electrodomésticos	6.7	25.4	26.3	17.8	23.7
Ajuares de Casa	6.4	26.3	19.7	12	35.6
Perfumería	4.2	25.3	32.2	25.3	13
Juguetes	7.8	23.6	21.1	15.1	32.4
Bebidas	6.9	6.3	1.3	48.8	36.7
Pastas y granos	6.2	19.7	16.3	47.4	10.3
Alimentos para niños	0.2	12.6	32.8	32.3	22
Confituras	6.4	26.2	24.3	19.3	23.2

6.5 Relación precio/calidad.

	1	2	3	4	5
Confecciones	6.6	26.7	25	16	25.8
Cárnicos y Embutidos	9.1	25	24.2	16.2	25.4
Calzado	6.9	6.3	1.3	48.8	36.7
Electrodomésticos	6.8	24.8	26.6	14.8	27
Ajuares de Casa	6.4	26.7	19.7	12.2	35
Perfumería	6.3	18	24.1	23.4	28.1
Juguetes	2.1	3.1	16.3	11.6	66.9
Bebidas	6.3	10.4	22.8	28	32.4
Pastas y granos	6.3	24.7	26.7	19.1	23.2
Alimentos para niños	12.7	2.0	23.4	40.7	21.2
Confituras	3.0	29.0	22.0	38.1	7.1
Ferretería y útiles del hogar	0.2	12.6	32.8	32.3	22

Anexo 7: Página Web de CUBALSE en el territorio Santiago de Cuba



Buró de Información

[Buscar producto](#)

Buscar

[Buscar producto](#)

[Búsqueda avanzada](#)

Valor de Inventario

[Valor total](#)

[Valor total por grupos](#)

[Valor por Suministrador](#)

Unidades

[Fecha de los existes](#)

Ventas en un período

Totales

[Por productos](#)

[Por unidades](#)

[Por Suministrador](#)

Clasificador

[Histórico de precios](#)

Contenedores

[Contenedores en Puerto](#)

[Contenedores extraídos no devueltos](#)



Ventas de productos del suministrador seleccionado

Datos seleccionados

Suministrador: 118059 - PROMOCIONES ACUARIO S.A.

Desde: 200601

Hasta: 200612

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ...									
Código	Descripción	Marca	Modelo	Ventas totales	Importe de la Venta	Importe al Costo	Utilidades	PVD	Nivel de Servicio
2000001131602	MINISISTEMA MUSICAL 3CD 2000W DOBLE CASETE	PHILIPS	FW-M15	258	61,133.10	28,269.44	32,863.66	1.08	78.53%
2000001326480	EQUIPOS DE 3CDS 140W MP3	SONY	MHCRG190	159	56,301.90	31,465.08	24,836.82	1.46	88.92%
2000001428603	MINISISTEMA MUSICAL 2CASSET/3CD	PHILIPS	FWM15/21	117	25,810.20	13,490.44	12,319.76	1.89	99.17%
2070000110168	EQUIPO DE SONIDO 3CD 1400W MP3 DOBLE CASETERA	SONY	MHC-RG170	62	22,252.45	10,541.05	11,711.40	0.70	77.58%
2000001326497	EQUIPOS DE SONIDO/MP3/3CD/	SONY	MHCRG290	50	21,518.65	11,654.97	9,863.68	0.61	73.69%
2000001326299	EQUIPO DE SONIDO	PHILIPS	FWM352/55	55	15,334.00	7,597.14	7,736.86	0.52	84.66%
2000000831350	CD-R 700MB / 80 MIN	HYUNDAI	CD-R25C / CD-R5	27988	13,994.00	6,094.10	7,899.90	201.42	80.97%
2000910050391	BATA DE CASA P/SRA	ISABELA	4-552	2747	13,597.65	5,907.17	7,690.48	11.70	89.37%
2000001326503	EQUIPOS DE SONIDO/MP3/3CD/AM/FM	SONY	MHCRG490S	24	13,200.00	6,526.76	6,673.24	0.31	81.39%
2000001248423	SISTEMA MUSICAL MINICOMPONENTE 3CD, MP3, 1300W PMPO	SAMSUNG	MAX-C550T	55	13,095.80	7,112.95	5,982.85	0.74	68.36%
TOTAL DE VENTAS					256,237.75	128,659.10	127,578.65		

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ...

Activar Wi

Anexo 8. Mayores Ventas por productos del proveedor Acuario

Código	Descripción	Marca	Modelo	Ventas totales	Importe de la Venta	Importe al Costo	Utilidades	PVD	Nivel de Servicio
2000001131802	MINISISTEMA MUSICAL 3CD 2000W DOBLE CASETE	PHILIPS	FW-M15	258	61,133.10	28,269.44	32,863.66	1.08	78.53%
2000001328480	EQUIPOS DE 3CDs 140W MP3	SONY	MHCRG190	159	56,301.90	31,465.08	24,836.82	1.46	88.92%
2000001428603	MINISISTEMA MUSICAL 2CASSET/3CD	PHILIPS	FWM15/21	117	25,810.20	13,490.44	12,319.76	1.89	99.17%
2070000110168	EQUIPO DE SONIDO 3CD 1400W MP3 DOBLE CASETERA	SONY	MHC-RG170	62	22,252.45	10,541.05	11,711.40	0.7	77.58%
2000001328497	EQUIPOS DE SONIDO/MP3/3CD/	SONY	MHCRG290	50	21,518.65	11,654.97	9,863.68	0.61	73.69%
2000000831350	CD-R 700MB / 80 MIN	HYUNDAI	CD-R25C / CD-R5	27988	13,994.00	6,094.10	7,899.90	0.52	84.66%
2000001328299	EQUIPO DE SONIDO	PHILIPS	FWM352/55	55	15,334.00	7,597.14	7,736.86	201.4	80.97%
2000910050391	BATA DE CASA P/SRA	ISABELA	4-552	2747	13,597.65	5,907.17	7,690.48	11.7	89.37%
2000001328503	EQUIPOS DE SONIDO/MP3/3CD/AM/FM	SONY	MHCRG490S	24	13,200.00	6,526.76	6,673.24	0.31	81.39%
2000001131619	SISTEMA MUSICAL MINICOMPONENTE 3CD 2000W MP3 2 CASETERA	PHILIPS	FW-M37/21	35	11,705.75	5,311.44	6,394.31	0.74	68.36%
2000001248423	SISTEMA MUSICAL MINICOMPONENTE 3CD, MP3, 1300W PMPO	SAMSUNG	MAX-C550T	55	13,095.80	7,112.95	5,982.85	0.22	89.25%
2000001075814	PULLOVER PARA HOMBRE TALLA:5-XL 65%POLYESTER 35%ALGODON	TUFF GEAR	102-8074	539	8,138.90	2,891.20	5,247.70	0.27	84.62%
2070000009059	PLANCHAS SECA	PHILIPS	GC130/11	451	9,777.11	4,546.17	5,230.94	14.56	57.56%
2000001338339	TELEVISOR A COLOR 14" PLASTICO/METAL	SANYO	TVS-1430MA(E)	55	10,304.53	5,385.21	4,919.32	5.2	87.74%
2070000110175	EQUIPO DE SONIDO 3CD 2800W MP3 DOBLE CASETERA	SONY	MHC-RG270	23	9,635.85	4,744.04	4,891.81	0.26	83.32%
2000001348703	TV 29" FD TRINITRON MEGA	SONY	KV29FS140	18	12,929.78	8,335.02	4,594.76	9.59	82.12%
2000000061313	SISTEMA MUSICAL MINICOMPONENTE 3CD 1200W MP3 2 CASETERA	PHILIPS	FW-M35/21	27	7,560.00	3,604.96	3,955.04	0.9	90.34%
2000001325508	RADIO GRABADORA CD	PHILIPS	AZ1130/55	82	7,921.20	3,984.49	3,936.71	0.09	80.86%
2070000110199	EQUIPO DE SONIDO 3CD 4400W MP3 DOBLE CASETERA	SONY	MHC-RG575S	12	7,635.80	3,719.40	3,916.40	0.1	88.15%
2070000114883	LAVADORA SEMIAUTOMATICA DE 3KG DE CAPACIDAD 110V/60HZ	DAEWOO	DWK-500C	34	7,106.00	3,300.38	3,805.62	0.85	62.80%
2000001160787	SISTEMA MUSICAL MINICOMPONENTE 5CD MP3 2000W 2 CASSET	PANASONIC	SC-AK230PL-S	24	7,171.00	3,447.78	3,723.22	2.69	62.37%
2000001372340	TELEVISOR 25"	SONY	KV25FS120	10	7,100.00	3,450.00	3,650.00	0.2	91.57%
2000001328305	EQUIPO DE MUSICA	PHILIPS	FWM371/55	20	6,349.00	3,145.89	3,203.11	8.12	90.38%
2000000955032	BERMUDA JEANS PARA HOMBRE. TALLA: 30/38 100% ALGODON	TOUGH	38-10-76278	291	4,670.55	1,917.21	2,753.34	0.15	91.03%
2070000038905	CARTUCHO PARA IMPRESORA	HP	C1823DL	44	3,984.37	1,336.21	2,648.16	0.45	75.37%

Anexo 9. Evaluación y selección del mejor modelo de pronóstico anual y mensual de la demanda de perfumería

Modelo de regresión mensual.

Independent: Time

	Upper											
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	bound	b0	b1	b2	b3		
VAR00001	LIN	,216	76	20,99	,000		-42520	4453,34				
VAR00001	LOG	,090	76	7,55	,008		-108456	71205,2				
VAR00001	INV	,015	76	1,12	,292		146065	-200168				
VAR00001	QUA	,473	75	33,70	,000		211349	-14587	241,014			
VAR00001	CUB	,703	74	58,48	,000		-84052	28905,1	-1126,6	11,5409		
VAR00001	COM	,229	76	22,59	,000		48048,1	1,0148				
VAR00001	POW	,107	76	9,12	,003		36885,7	,2488				
VAR00001	S	,025	76	1,94	,168		11,4137	-,8389				
VAR00001	GRO	,229	76	22,59	,000		10,7800	,0147				
VAR00001	EXP	,229	76	22,59	,000		48048,1	,0147				
VAR00001	LGS	,229	76	22,59	,000		. 2,1E-05	,9854				

Modelo de regresión anual.

Independent: Time

	Upper											
Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	bound	b0	b1	b2	b3		
VAR00001	LIN	,897	4	34,70	,004		602406	75603,4				
VAR00001	LOG	,875	4	28,06	,006		635770	210888				
VAR00001	INV	,722	4	10,41	,032		1032458	-405160				
VAR00001	QUA	,919	3	17,04	,023		525930	132961	-8193,9			
VAR00001	CUB	,958	2	15,17	,062		731889	-126123	77622,5	-8173,0		
VAR00001	COM	,878	4	28,67	,006		624111	1,0944				
VAR00001	POW	,870	4	26,82	,007		648032	,2535				
VAR00001	S	,728	4	10,71	,031		13,8599	-,4903				
VAR00001	GRO	,878	4	28,67	,006		13,3441	,0902				
VAR00001	EXP	,878	4	28,67	,006		624111	,0902				
VAR00001	LGS	,878	4	28,67	,006		. 1,6E-06	,9138				

Anexo 10. Resultados del procesamiento de la encuesta sobre la competencia.

Calidad de los Servicios en Cubase

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	141	15.7	15.7	15.7
	mala	93	10.3	10.3	26.0
	regular	251	27.9	27.9	53.9
	buena	220	24.4	24.4	78.3
	muy buena	195	21.7	21.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Atención Recibida en Cubase

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	117	13.0	13.0	13.0
	mala	56	6.2	6.2	19.2
	regular	281	31.2	31.2	50.4
	buena	78	8.7	8.7	59.1
	muy buena	368	40.9	40.9	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relación Calidad/Precio en Cubase

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	53	5.9	5.9	5.9
	mala	93	10.3	10.3	16.2
	regular	217	24.1	24.1	40.3
	buena	294	32.7	32.7	73.0
	muy buena	243	27.0	27.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Diversidad de la Oferta en Cubase

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	160	17.8	17.8	17.8
	mala	102	11.3	11.3	29.1
	regular	296	32.9	32.9	62.0
	buena	152	16.9	16.9	78.9
	muy buena	190	21.1	21.1	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Confort de las Instalaciones en Cubalse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	128	14.2	14.2	14.2
	mala	79	8.8	8.8	23.0
	regular	230	25.6	25.6	48.6
	buena	146	16.2	16.2	64.8
	muy buena	317	35.2	35.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Distinción de los Servicios Asociados en Cubalse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	64	7.1	7.1	7.1
	mala	74	8.2	8.2	15.3
	regular	213	23.7	23.7	39.0
	buena	290	32.2	32.2	71.2
	muy buena	259	28.8	28.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Calidad del Servicio en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	116	12.9	12.9	12.9
	mala	101	11.2	11.2	24.1
	regular	315	35.0	35.0	59.1
	buena	177	19.7	19.7	78.8
	muy buena	191	21.2	21.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Atención Recibida en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	66	7.3	7.3	7.3
	mala	95	10.6	10.6	17.9
	regular	295	32.8	32.8	50.7
	buena	231	25.7	25.7	76.3
	muy buena	213	23.7	23.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relación Calidad/Precio en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	73	8.1	8.1	8.1
	mala	63	7.0	7.0	15.1
	regular	217	24.1	24.1	39.2
	buena	266	29.6	29.6	68.8
	muy buena	281	31.2	31.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Diversidad de la Oferta en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	39	4.3	4.3	4.3
	mala	47	5.2	5.2	9.6
	regular	123	13.7	13.7	23.2
	buena	342	38.0	38.0	61.2
	muy buena	349	38.8	38.8	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Confort de las Instalaciones en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	95	10.6	10.6	10.6
	mala	39	4.3	4.3	14.9
	regular	283	31.4	31.4	46.3
	buena	204	22.7	22.7	69.0
	muy buena	279	31.0	31.0	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Distinción de los servicios Asociados en Cimex

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	79	8.8	8.8	8.8
	mala	56	6.2	6.2	15.0
	regular	151	16.8	16.8	31.8
	buena	312	34.7	34.7	66.4
	muy buena	302	33.6	33.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Calidad del Servicio en TRD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	137	15.2	15.2	15.2
	mala	47	5.2	5.2	20.4
	regular	135	15.0	15.0	35.4
	bueno	192	21.3	21.3	56.8
	muy buena	389	43.2	43.2	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Atención Recibida en TRD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	200	22.2	22.2	22.2
	mala	43	4.8	4.8	27.0
	regular	267	29.7	29.7	56.7
	bueno	187	20.8	20.8	77.4
	muy buena	203	22.6	22.6	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Relación Calidad/Precio en TRD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	96	10.7	10.7	10.7
	mala	144	16.0	16.0	26.7
	regular	148	16.4	16.4	43.1
	bueno	103	11.4	11.4	54.6
	muy buena	409	45.4	45.4	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Diversidad de la Oferta en TRD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	185	20.6	20.6	20.6
	mala	263	29.2	29.2	49.8
	regular	185	20.6	20.6	70.3
	muy buena	267	29.7	29.7	100.0
	Total	900	100.0	100.0	

Confort de las Instalaciones en TRD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy mala	354	39.3	39.3	39.3
mala	174	19.3	19.3	58.7
regular	260	28.9	28.9	87.6
buenas	85	9.4	9.4	97.0
muy buena	27	3.0	3.0	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Distinción de los servicios Asociados en TRD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy mala	356	39.6	39.6	39.6
mala	361	40.1	40.1	79.7
regular	179	19.9	19.9	99.6
buenas	4	.4	.4	100.0
Total	900	100.0	100.0	

Anexo 11. Encuesta de la competencia.

Cadenas de la Red Minorista CIMEX.

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	13	10.5	32.5	21.5	22.5
Atención recibida	7	10.5	32	26	24.5
Relación calidad/precio	9	7	23	30	31
Diversidad de la oferta	4.5	5	12.5	38	40
Confort de las instalaciones	11	4.5	31	23	30.5
Distinción en servicios asociados.(Guarda Bolsos)	8	6.5	18	35	32.5

Cadenas de la Red Minorista TRD.

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	16.5	5	16.5	19.5	42.5
Atención recibida	23	5	31	20	21
Relación calidad/precio	12	18	17.5	11	41.5
Diversidad de la oferta	19.5	22.5	19	0	29
Confort de las instalaciones	41	21	26.5	8.5	3
Distinción en servicios asociados.(Guarda Bolsos)	41	40.5	18	0.5	0

Cadenas de la Red Minorista **CUBALSE**

	1	2	3	4	5
Calidad del servicio	16	10	27.5	24.5	22
Atención recibida	13.5	5.5	31.5	9.5	40
Relación calidad/precio	6.5	10	24.5	28.5	25.5
Diversidad de la oferta	18.5	11.5	34	16	20
Confort de las instalaciones	14	9	25	17.5	34.5
Distinción en servicios asociados.(Guarda Bolsos)	7	8	23.5	14.5	30

Perfil de la competencia.

Parámetros	1	2	3	4	5
Calidad del servicio					
Atención recibida					
Relación calidad / precio					
Diversidad de la oferta					
Confort de las instalaciones					
Distinción en servicios asociados.(Guarda Bolsos)					

- **CUBALSE**
- **TRD**
- **CIMEX**

Anexo

12. Análisis de confiabilidad

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 800,0

Item Means Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 3,3131 1,7800 4,0400 2,2600 2,2697 ,3273

Item Variances Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 1,6335 ,5623 2,2496 1,6873 4,0007 ,1854

Inter-item
 Covariances Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance
 ,3180 -,4816 1,3936 1,8752 -2,8937 ,0981

Analysis of Variance

Source of Variation Sum of Sq. DF Mean Square Chi-square Prob.
 Between People 5624,5233 799 7,0395
 Within People 22320,2222 13600 1,6412
 Between Measures 4451,4456 17 261,8497 2712,3233 ,0000

Residual 17868,7767 13583 1,3155
 Total 27944,7456 14399 1,9407
 Grand Mean 3,3131

Coefficient of Concordance W = ,1593

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,8131 Standardized item alpha = ,8154

Anexo 13. Clasificación ABC de los proveedores en el periodo de Enero a Diciembre del año 2016.

Código	Descripción	Importe al Costo	%	ABC COSTO
118059	PROMOCIONES ACUARIO S.A.	777,854.63	14.7952	A
119520	SUCHEL - CAMACHO S.A.	456,063.64	8.6746	A
103834	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS (ALIMPORT)	448,717.38	8.5348	A
119554	CERVECERIA BUCANERO S.A.	320,399.04	6.0942	A
109913	CHINA NATIONAL ELECTRONICS IMPORT AND EXPORT BEIJI	186,519.53	3.5477	A
109675	SHANTOU NEW FAR EAST INDUSTRIAL CO. L.T.D.	181,213.13	3.4468	A
110709	FONDON REDES Y FLUIDOS S.A. (FRF)	166,667.85	3.1701	A
109889	SHANGHAI SENIOR INTERNATIONAL CO. LTD	157,946.82	3.0042	A
119546	LOS PORTALES, S.A.	156,476.43	2.9763	A
3.491	DIVISION DE SERVICENTROS ORO NEGRO	108,577.91	2.0652	A
109679	LIAONING MEC. GROUP CO. L.T.D.	99,499.57	1.8925	A
100640	EMPRESA TALABARTERIA "THABA"	89,984.70	1.7116	A
119553	PAPAS & CO.	88,626.22	1.6857	A
119542	HAVANA CLUB INTERNATIONAL	88,145.19	1.6766	A
119537	ALIMENTOS RIO ZAZA, S.A.	61,951.11	1.1783	
109683	CAMCO INTERNATIONAL	56,794.18	1.0803	A
121093	ASOCIACION ECONOMICA INTERNACIONAL UCC FUJIAN OVER	54,922.39	1.0447	A
100773	EMPRESA "SUCHEL REGALO"	54,847.31	1.0432	A
100684	EMPRESA DE CALZADO VENUS	53,765.57	1.0226	A
117911	FURBIA INTERNATIONAL, S.A.	52,659.59	1.0016	A
119576	BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A.	52,067.66	0.9904	A
103671	EMPRESA PRODUCTORA DE EQUIPOS ELECTRONICOS "VLADIM	48,401.24	0.9206	A
119870	SUCHEL LEVER	47,925.60	0.9116	A
109639	CHINA NATIONAL COMPLETE PLANT IMPORT & EXPORT	39,842.44	0.7578	A
100424	EMPRESA DE CEMENTO MARTIRES DE ARTEMISA	37,704.86	0.7172	A
118239	DISCOVERY CORPORATION	35,778.44	0.6805	A
101816	UNION LACTEA	35,771.75	0.6804	A
101928	CORPORACION CUBA RON S.A.	34,329.64	0.6530	A
104618	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEITE, ECASOL	33,399.02	0.6353	A
100716	ABRAXAS	32,364.65	0.6156	A

78.38

4,120,806.51

100729	EMPRESA JAYPER	31,063.22	0.5908	A		
103744	CORPORACION COPEXTEL S.A. - MPC	30,525.80	0.5806	A		
100688	EMPRESA DE CEPILLOS Y ARTICULOS PLASTICOS CEPIL	29,767.00	0.5662	A		
120356	CALZADOS TOP C.A.	29,540.62	0.5619	B	16.25	854,168.97
119544	CORACAN, S.A.	25,587.50	0.4867	B		
100671	EMPRESA TEXTIL "DESEMBARCO DEL GRANMA"	25,269.19	0.4806	B		
119335	THAI BINH IMPORT- EXPORT CO. L	24,440.10	0.4649	B		
120459	SHANGHAI MALING FOOD CO. LTD	20,295.63	0.3860	B		
119301	IBERO TRUST DE MERCADOS, S.A	20,190.51	0.3840	B		
119682	COMERCIALIZADORA D'LEONE, S.A.	19,972.15	0.3799	B		
120369	COPACKING C.A.	19,449.64	0.3699	B		
103768	EMPRESA MAYORISTA Y MINORISTA CENTRAL TEXTIL Y CAL	18,914.70	0.3598	B		
119505	PRODUCTOS SANITARIOS S.A.	18,776.91	0.3571	B		
119948	INDUSTRIAL REGAL C.A	17,553.51	0.3339	B		
101030	EMPRESA DE INGENIERIA Y SERVICIOS TECNICOS AZUCARE	17,231.68	0.3278	B		
118818	CA VENEZOLANA DE PINTURAS	17,204.59	0.3272	B		
109865	NANTONG XINLIJI INTERNATIONAL CO., L.T.D.	15,837.95	0.3012	B		
117297	ALMACENES EL TREBOL, S.A. DE C.V.	15,186.42	0.2889	B		
100557	EMPRESA DE PINTURAS VITRAL	14,966.45	0.2847	B		
120361	FABRICA DE COLCHONES CONFORT C. A.	14,178.68	0.2697	B		
103733	CORPORACION COPEXTEL S.A. - GSTB	14,012.96	0.2665	B		
110464	SERVICIOS INTEGRALES DE LOGISTICA S.A. DE C.V.	13,964.92	0.2656	B		
119525	DUJO-COPOFLEX, S.A.	13,902.07	0.2644	B		
117936	MULTIPLE TRADING INC.	13,812.64	0.2627	B		
119938	INDUSTRIAS OREGON C.A	13,217.91	0.2514	B		
114422	UNITED PRODUCTS, S.A.	13,059.45	0.2484	B		
100768	EMPRESA DE CALZADO "AMADOR BLANCO PENA"	12,969.92	0.2467	B		
101815	UNION DE LA CARNE	12,832.98	0.2441	B		
109630	CHINA MEHECO CORPORATION	12,238.63	0.2328	B		
108373	CANRON INTERNATIONAL CORP.	12,045.88	0.2291	B		
100498	EMPRESA IMPORTADORA DE OBJETIVOS ELECTROENERGETICO	11,853.52	0.2255	B		
101428	PRODAL	11,688.26	0.2223	B		
100730	EMPRESA DEBON	11,461.42	0.2180	B		
114277	REPRESENTACIONES JUNIOR LIMITADA	11,154.34	0.2122	B		
103851	INVERSIONES LOCARINOS S.A. (INLOC)	11,050.20	0.2102	B		
119900	LATIN TULIP DUTY FREE BV	10,739.08	0.2043	B		
114130	TURRONES SANCHIS MIRA, S.A.	10,500.67	0.1997	B		
100105	GRUPO COMERCIAL CORAL NEGRO S.A.	9,988.67	0.1900	B		
120222	TRAMONTINA TEEC SA	9,877.12	0.1879	B		
108132	INCOPIOS INDUSTRIA E COMERCIO	9,739.89	0.1853	B		
120461	COMPANIA INDUSTRIAL LIDO - POZUELO SA DE CV	9,322.71	0.1773	B		
119871	SUCHEL TROPICAL	9,139.36	0.1738	B		
106798	PODER POPULAR MUNICIPAL DE CAMPECHUELA	8,992.28	0.1710	B		
100687	EMPRESA TEXTIL "CELIA SANCHEZ MANDULEY"	8,816.91	0.1677	B		
102557	EMPRESA DE CITRICOS "HEROES DE GIRON"	8,709.43	0.1657	B		

118244	FERRETERIA COMERCIAL S.A.	8,516.29	0.1620	B		
114149	PLASDECOR	8,382.25	0.1594	B		
111938	SIDRA MAYADOR S.A.	7,871.75	0.1497	B		
119512	SUCHEL PROQUIMIA S.A.	7,447.23	0.1417	B		
116914	MEDAVAN, S.A. DE C.V.	7,414.19	0.1410	B		
113161	INDUSTRIAS CARNICAS DE MUNAS S.A.	7,336.51	0.1395	B		
101852	EMPRESA CONFITERA GAMBY	7,322.62	0.1393	B		
120211	INDUSTRIE ALIMENTARI SPA	6,836.81	0.1300	B		
100623	EMPRESA DE CONFECCIONES FENIX	6,797.31	0.1293	B		
112461	SUMINISTROS ELECTRICOS ERKA,S.L.	6,647.87	0.1264	B		
100634	EMPRESA DE HILANDERIA "INEJIRO ASANUMA"	6,485.85	0.1234	B		
102496	COMERCIAL MATCO S.A.	6,484.74	0.1233	B		
120099	MZO OLDENBURGER MILCH EG	6,315.79	0.1201	B		
100689	EMPRESA TEXTIL HILATEX	6,245.67	0.1188	B		
5.008	REMKO EXPORT IMPORT COMPANY	5,953.64	0.1132	B		
119415	UNITED PRODUCTS, S.A.	5,939.06	0.1130	B		
109879	SHANDONG HUAGEN INTERNATIONAL	5,811.15	0.1105	B		
120373	INV. SAR Y SAR CA	5,740.03	0.1092	B		
108014	SHOES EXPORTADORA E IMPORTADORA LTDA	5,585.02	0.1062	B		
109827	HUAYI LAMPS GROUP CO. LTD	5,578.42	0.1061	B		
113197	ESFERA 2000, S.A.	5,425.67	0.1032	B		
112270	SIDRA ESCANCIADOR S.A.	5,421.29	0.1031	B		
109796	JIANXING TIANMA PRINTER CONSUM	5,397.73	0.1027	B		
119930	INVERSIONES CE H KA C A	5,360.57	0.1020	B		
119927	CORPORACION HACHE & HACHE C.A	5,343.63	0.1016	B		
103730	CORPORACION COPEXTEL S.A. - LG - VINCE	5,220.00	0.0993	B		
107450	LYNCH CORPORATION S.A	5,171.11	0.0984	B		
103212	EMPRESA DE TORREFACTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFE	5,012.51	0.0953	B		
101911	COMERCIALIZADORA "ORO ROJO"	5,009.27	0.0953	B		
100679	EMPRESA DE CALZADO "NGUYEN VAN TROI"	4,872.97	0.0927	B		
117243	EXPOMAYAB, S.A DE C.V.	4,766.77	0.0907	B		
119886	DIVISION COMERCIAL TECNOTEX - AGROTEX	4,569.29	0.0869	B		
110004	C.I. ARAGON LTDA	4,347.39	0.0827	B		
101435	EMPRESA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, INDAL	4,345.49	0.0827	B		
101869	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS CAMAGUEY	4,327.93	0.0823	B		
100625	EMPRESA DE CONFECCIONES YAMAREX	4,286.74	0.0815	B		
113740	CONSERVAS DE CAMBADOS, S.A.	4,276.02	0.0813	B		
119258	JIANG XI S.A.	4,256.52	0.0810	B		
100645	EMPRESA DE CALZADO "JOSE L. CHAVIANO"	4,125.28	0.0785	B		
103839	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTICULOS EN GENERAL	4,121.81	0.0784	B		
119926	COOPERATIVA ORINOCO 2030 RL	4,111.33	0.0782	B		
114907	FARMAVENDA, S.P.A.	4,111.15	0.0782	C		
114822	PASTIFICIO PAGANI SPA	4,110.91	0.0782	C		
					4.81	252,740.79

117854	COMPANIA MERCANTIL DE LAS AMERICAS S.A.	4,109.23	0.0782	C
108844	CTS DEVELOPMENT SERVICES INC.	4,105.15	0.0781	C
100425	EMPRESA DE CEMENTO SIGUANNEY	4,101.86	0.0780	C
100629	EMPRESA TEXTILERA ARIGUANABO	4,048.90	0.0770	C
113295	INVERSIONES PUCARA, EXPORTADORA IMPORTADORA	4,021.45	0.0765	C
113116	DIMAM 92 S.L.	3,950.46	0.0751	C
115339	NUOVA MODA ITALIA	3,896.48	0.0741	C
102968	EMPRESA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE MICROA	3,854.45	0.0733	C
100681	EMPRESA CALZADO CIUDAD DE LA HABANA	3,693.03	0.0702	C
108495	OPTIMA SYSTEM INC	3,598.95	0.0685	C
100397	EMPRESA MINERVA DE SANTA CLARA	3,477.46	0.0661	C
105344	EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES NO. 5 DE	3,454.07	0.0657	C
120407	CONFECCIONES NEW HORSE C.A.	3,410.07	0.0649	C
120480	UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE BANCALUX	3,395.31	0.0646	C
119953	MANAPLAS S. A.	3,389.27	0.0645	C
112195	PREPARADOS ALIMENTICIOS SA (PASA)	3,368.42	0.0641	C
119547	BRAVO, PRODUCTOS CARNICOS HISPANOS-CUBANOS, S.A.	3,334.49	0.0634	C
113732	CIALIT S.A	3,255.24	0.0619	C
117926	SAINT REMY TRADING SA PANAMA	3,234.12	0.0615	C
100755	EMPRESA COMERCIAL ABRAXAS	3,232.00	0.0615	C
101870	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS GRANMA	3,217.64	0.0612	C
119950	COOPERATIVA INTEGRAL DE SEGUROS RL 0050	3,208.80	0.0610	C
100627	EMPRESA DE CONFECCIONES COSTA	3,092.56	0.0588	C
102112	EMPRESA DE PROYECTOS DE OBRAS DE ARQUITECTURA NO.	3,081.56	0.0586	C
112275	LATIN FOODS PRODUCTS, S.L.	3,071.78	0.0584	C
101917	EMPRESA DE CONSERVAS DE FRUTAS Y VEGETALES	3,043.35	0.0579	C
120226	PARTHENON CERAMICA SL	2,953.51	0.0562	C
100690	EMPRESA DE CONFECCIONES TREBOL	2,951.08	0.0561	C
109819	HUIFENG MOTORS CO. LTD	2,892.16	0.0550	C
109742	HUZHOU DAGANG GROUP IMPORT & E	2,828.82	0.0538	C
120508	HANGZHOU YIHAO IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	2,807.91	0.0534	C
120418	DIVISIÒN DE VENTAS - CORPORACION CIMEX, S.A. BEBID	2,772.27	0.0527	C
117730	TODA EXPORT S.A.	2,768.46	0.0527	C
103759	MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR	2,722.99	0.0518	C
109883	NINGBO EXCEL ELECTRONIC CO. LT	2,692.61	0.0512	C
107147	EMPRESA PROVINCIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE	2,636.40	0.0501	C
100626	EMPRESA DE CONFECCIONES ANTARES	2,606.02	0.0496	C
119529	ADYPEL, S.A.	2,601.74	0.0495	C

104153	FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES	2,562.34	0.0487	C
120406	DITEL TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA	2,562.14	0.0487	C
109509	MERINTER LTDA	2,489.98	0.0474	C
109625	CHINA NATIONAL AUTOMOTIVE INDU	2,478.89	0.0471	C
119543	STELLA, S.A.	2,477.96	0.0471	C
100450	EMPRESA DE LA GOMA "CONRADO PINA"	2,350.04	0.0447	C
119943	PLASTICOS CELIA C.A	2,336.55	0.0444	C
119929	INVERSIONES MODA BRASIL CA	2,333.03	0.0444	C
100116	CORPORACION CIMEX, S.A.	2,315.92	0.0440	C
101871	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS SANTIAGO DE CUBA	2,283.70	0.0434	C
118254	INTERNATIONAL CARIBBEAN SUPPLIER S.A.	2,181.63	0.0415	C
112550	ZAPATOS ARTESANOS DE ELCHE S.L.	2,176.68	0.0414	C
119941	DISEÑOS BRAYMAR CA	2,095.78	0.0399	C
120446	CORPORACION CAPI C.A.	2,080.68	0.0396	C
101850	EMPRESA DE CEREALES SANTIAGO DE CUBA	1,954.55	0.0372	C
119254	BAVARIA NV	1,952.93	0.0371	C
105341	EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES NO. 2 DE	1,947.55	0.0370	C
118311	TJP INTERNACIONAL S.A.	1,892.25	0.0360	C
120408	CONFECCIONES EL MONITO SA	1,886.00	0.0359	C
103685	EMPRESA IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE PRODUCTOS DE	1,817.05	0.0346	C
101307	EMPRESA PESCA CARIBE	1,816.77	0.0346	C
120217	GRAFICAS SALAET SA	1,812.36	0.0345	C
6.878	ADYPEL S.A.	1,721.11	0.0327	C
119946	COSMETICOS MEGA INTERNACIONAL CA	1,634.89	0.0311	C
120101	VAN DEN BROEKE-LUTOSA N.V.S.A	1,626.48	0.0309	C
100198	EMPRESA INDUSTRIAL HERRAJES	1,625.73	0.0309	C
111765	JUANITA MATEO	1,617.03	0.0308	C
109839	SHENZHEN YUJIANG TRADE LIMITED	1,606.39	0.0306	C
117710	EXIMPRO DEL CARIBE S.A.	1,571.21	0.0299	C
100144	EMPRESA INDUSTRIAL NACIONAL PRODUCTORA DE UTENSILI	1,552.96	0.0295	C
101832	EMPRESA CARNICA SANTIAGO DE CUBA	1,476.55	0.0281	C
100104	DISTRIBUIDORA CIMEX S.A.	1,452.59	0.0276	C
100692	EMPRESA DE CONFECCIONES AMBAR	1,391.68	0.0265	C
100665	EMPRESA NACIONAL DE FOSFOROS	1,380.69	0.0263	C
109749	HUZHOU PAULUNG KNITTED CLOTHES CO., LTD	1,334.04	0.0254	C
103741	CORPORACION COPEXTEL S.A. - SEITRON	1,282.65	0.0244	C
103729	CORPORACION COPEXTEL S.A.	1,273.78	0.0242	C
113138	ARROCES Y CEREALES S. A.	1,257.26	0.0239	C
100416	EMPRESA DEL VIDRIO DE LA LISA	1,225.79	0.0233	C
117144	NEW ZEALAND DAYRY BOARD	1,196.02	0.0227	C
118100	ELERS company limited SA	1,163.65	0.0221	C

113012	VINUMAR SA	1,142.99	0.0217	C
103304	CITRICOS CARIBE S.A.	1,104.40	0.0210	C
119928	CROMA CA	1,083.47	0.0206	C
100241	EMPRESA CENTRAL DE ABASTECIMIENTO Y VENTAS DE EQUI	1,072.48	0.0204	C
109890	CHINA LIGHT INDUSTRIAL CORPORATION	1,050.65	0.0200	C
109023	MTD TRADING INTERNATIONAL	1,023.90	0.0195	C
113660	CHANDRU INTERNATIONAL EXPORTS, S.L.	1,018.20	0.0194	C
113755	GRUPO INDUSTRIAL MARITIMO, S.A.	989.3	0.0188	C
109684	FUJIAN OVERSEAS CHINESE INDUSTRIAL GROUP CORP.	984.91	0.0187	C
116326	DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS Y REFRESCOS MEXICANOS S.A	904.7	0.0172	C
100699	EMPRESA DE CERAMICA DE LAS TUNAS	886.96	0.0169	C
107505	BRIGEL SRL	880.02	0.0167	C
117769	CARIBBEAN PRODUCERS AND SUPPLIERS S.A.	803.89	0.0153	C
119952	CALZADOS RINDAL C. A.	796.94	0.0152	C
111911	TURRONES JOSE GARRIGOS S.A.	777.86	0.0148	C
115428	GI & GI SAS DI CRISCI LUIGI	768.47	0.0146	C
106877	EMPRESA PROVINCIAL INTEGRAL DE LA INDUSTRIA ALIMEN	752.64	0.0143	C
100691	EMPRESA DE CONFECCIONES MELISSA	752.25	0.0143	C
102518	EMPRESA DE COMERCIALIZACION Y EQUIPOS PORCINOS	736.42	0.0140	C
100732	SUCHEL-TRANS	684.32	0.0130	C
119353	LABRECO TRADE S.A.	676.77	0.0129	C
119937	INDUSTRIA TEXTILERA EL GATICO C.A	656.92	0.0125	C
119338	C.I. NEGINTER DE COLOMBIA S.A.	648.76	0.0123	C
119545	HARINAS DEL CARIBE, S.A.	644.39	0.0123	C
112268	SOCIEDAD NESTLE AEPA BARCELONA	600.46	0.0114	C
6.404	DISTRIBUIDORA CIMEX, S.A.	597.74	0.0114	C
109100	CANADA WORLD ENRG	597.28	0.0114	C
100134	EMPRESA METAL MECANICA "ROGELIO PEREA"	557.79	0.0106	C
109779	BEIJING BUILDING MATERIALS I/E CORP	528	0.0100	C
116869	DOAL INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	524.77	0.0100	C
101817	UNION DE BEBIDAS Y REFRESCOS	506.25	0.0096	C
119486	CASTROL CUBA, S.A.	488.68	0.0093	C
109072	INTERGLOBE TRADING INC	483.75	0.0092	C
101866	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS DE CIUDAD DE LA HAB	450.49	0.0086	C
104568	EMPRESA MILITAR INDUSTRIAL "COMANDANTE ERNESTO CHE	440.7	0.0084	C
118267	MAY'S ZONA LIBRE, S.A.	437.58	0.0083	C
100670	EMPRESA DE CERAMICA DE ISLA DE LA JUVENTUD	437.14	0.0083	C
118175	QUALITY FOODS SA	426.26	0.0081	C

113736	SARABIA Y ASOCIADOS MAYORISTAS, S.L.	419.96	0.0080	C
121028	CORPORACIÒn GRUFICA DE CUBA	408.95	0.0078	C
101812	UNION DE CONSERVAS DE VEGETALES	404.9	0.0077	C
116129	CONSORCIO DEL CARIBE SA	381.58	0.0073	C
119107	HUHTAMAKI DO BRASIL, LTDA.	367.92	0.0070	C
118980	COVENCAUCHO INDUSTRIAS SA	367.47	0.0070	C
120359	DISTRIBUIDORA PLASTIHOME 18 C. A.	366.78	0.0070	C
102762	EMPRESA AVICOLA DE LA HABANA	365.5	0.0070	C
114836	PASTA GAZZOLA, S.P.A	364.38	0.0069	C
117042	COMERCIAL CHEBAR, S.A. DE C.V.	363.7	0.0069	C
109800	CIXI OCEAN TRADE CO. LTD	362.15	0.0069	C
118372	CARIBE?A SA	359.7	0.0068	C
100621	EMPRESA DE MEDIAS HABANA	348.55	0.0066	C
117808	CORPORACION LOGISTICA DEL CARIBE S.A.	343.92	0.0065	C
100622	EMPRESA DE CONFECCIONES ALBA	339.70	0.0065	C
1.001	AUTO MARKUS	337.21	0.0064	C
114074	CONSORCIO ANCU	314.59	0.0060	C
117997	ARIELA'S INTERNACIONAL, S.A.	313.58	0.0060	
119549	BEBIDAS DEL CARIBE, S.A. (BECASA)	292.28	0.0056	C
108974	REUVEN INTERNATIONAL, L.T.D.	292.1	0.0056	C
101821	EMPRESA DE PRODUCTOS LACTEOS COPPELIA	281.36	0.0054	C
119002	INVERSIONES UPSAT COM C.A.	277.24	0.0053	C
119351	JOHAO INTERNATIONAL SA	262.83	0.0050	C
108435	ALTERNATIVE COMMERCIALE INC.	259.39	0.0049	C
109833	ANY WAY INTERNATIONAL TRADING & MANUFACTURING CO,	258.78	0.0049	C
100285	GRUPO ESTATAL CORPORATIVO COMERCIALIZADOR DEL SIME	249.9	0.0048	C
117695	TENEDORA DEL CARIBE	230.37	0.0044	C
100396	EMPRESA PRODUCTORA DE EQUIPOS DE REFRIGERACION	221.45	0.0042	C
100761	EMPRESA COMERCIAL COMBELL	210.49	0.0040	C
117670	PLAY CENTER ZONA LIBRE S.A.	203.77	0.0039	C
119934	CALZADOS DUKESI CD CA	199.62	0.0038	C
104404	COMPANIA COMERCIALIZADORA I.T.H. S.A.	194.44	0.0037	C
112396	ALONSO INTERNATIONAL, S.A.	193.69	0.0037	C
117827	ALJORA INTERNATIONAL HOLDING I	188.49	0.0036	C
100746	EMPRESA CONFECCIONES PUNTEX	181.85	0.0035	C
102767	UNION DE EMPRESAS COMBINADO AVICOLA NACIONAL	179.7	0.0034	C
120216	N.K. EXPORTACOES LTDA.	175.91	0.0033	C
119524	DUJO COPO S.A.	175.48	0.0033	C
118836	LATINVEN EXPORT & IMPORT	171.18	0.0033	C
115246	GAMMA EXPORT S.R.L	169.78	0.0032	C
114514	F.LLI BRAGA S.N.C. - FABBRICA	169.76	0.0032	C
109518	TRANSPORTES Y EXPORTACIONES,OSTALMAR S.A.	165.93	0.0032	C

107134	ALIMSAN	163.03	0.0031	C
110094	COMERCIALIZADORA GRUPO ANDINO	162.72	0.0031	C
118128	BRELI SA	161.75	0.0031	C
109995	GRUPO CANGURO S.A. DE C.V.	160.25	0.0030	C
103852	SERVICIO COMERCIO EXTERIOR S.A (SERCOMEX)	160.16	0.0030	C
24.01	TECNOLOGIA ELECTRONICA DE PODER S.A	147.9	0.0028	C
118275	NOSTRUM ENTERPRISES, S.A.	147.05	0.0028	C
100763	EMPRESA CONFECCIONES ENCANTO	146.45	0.0028	C
120396	D`ARTA BELGIUM SA	146.36	0.0028	C
112523	CYMA FUEGO SCL	145.5	0.0028	C
101872	EMPRESA CERVECERIA "ANTONIO DIAZ SANTANA" (MANACAS	143.05	0.0027	C
111680	INTERJOAN S.A.	139.88	0.0027	C
117842	INVERSIONES GRAJAL SA	138.11	0.0026	C
109748	JIANGSU WEIFU GROUP NANTONG JIANGHAI ECONOMIC	136.41	0.0026	C
100676	EMPRESA TEXTILERA "9 DE ABRIL"	131.54	0.0025	C
100178	EMPRESA INDUSTRIAL "JUAN MANUEL MARQUEZ"	131.02	0.0025	C
120492	MEREHEIM BV	127.08	0.0024	C
109969	LITOSOL IMPRESORES	115.2	0.0022	C
117715	CROWN IMPORT & EXPORT	105.91	0.0020	C
111192	JEAR PAPELERIA TECNICA SA	100.04	0.0019	C
103182	GRUPO AGROINDUSTRIAL DE CAFE Y CACAO	94.13	0.0018	C
117985	INVERSIONES HOLLEN, S.A	93.88	0.0018	C
117580	MOTORES INT.EBRHARD TRADING SA	92.02	0.0018	C
102884	EMPRESA DE ACOPIO SANTIAGO DE CUBA	90.92	0.0017	C
108883	MOLI INTERNATIONAL INC	87.64	0.0017	C
109832	BEIJING PRECIOUS SHELL CREDIT BUREAU GROUP CO, LTD	85.4	0.0016	C
8.029	MUTAUTO AMERICA	85.06	0.0016	C
100431	EMPRESA SALINERA DE MATANZAS	84.81	0.0016	C
101820	EMPRESA CARNICA "TAURO"	83.06	0.0016	C
105326	UNIDAD PRESUPUESTADA ASEGURAMIENTO A LOS SERVICIOS	79.5	0.0015	C
114688	SCOCIMARRO S.r.l.	76	0.0014	C
104837	INVERCO S.A.	73.63	0.0014	C
100624	EMPRESA DE CONFECCIONES CAONEX	69.78	0.0013	C
101874	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS PINAR DEL RIO	69.75	0.0013	C
117125	TECARSA SA DE CV	69.33	0.0013	C
115514	CO-BER ITALIA SRL	65.76	0.0013	C
111005	ANONIMA ESPAÑOLA DE COMERCIO Y ECONOMIA S.A	63.91	0.0012	C
102500	COMPANIA CONSTRUCTORA SIBONEY, S.A.	61.68	0.0012	C
119944	DISTRIBUIDORA LAS MIL Y UNA CORREA CA	60.69	0.0012	C
118261	LUMICENTRO INTERNATINAL S.A.	55.14	0.0010	C

113130	PRODUCTOS LA CONSTANCIA, S.L.	54.77	0.0010	C
119249	SCIENCE FRICTION	54.58	0.0010	C
113170	CABRERA Y PEREZ, S.L.	52.56	0.0010	C
3.118	FERRETERIA INVERCO 5TA Y 152	49.68	0.0009	C
117964	ACE INTERNATIONAL HARDWARE COR	45.75	0.0009	C
100221	EMPRESA ELECTROMECHANICA ESCAMBRAY	43.1	0.0008	C
101897	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS ISLA DE LA JUVENTUD	40.47	0.0008	C
119515	HABALEAR SOCIEDAD ANONIMA	40	0.0008	C
101898	EMPRESA DE BEBIDAS Y REFRESCOS LA HABANA	32.23	0.0006	C
109542	COMERCIAL BANCOSOFT SA	23.82	0.0005	C

Anexo 14. Metodica de evaluaci3n de los proveedores.

1. Definir qu3 organizaciones proveedoras vamos a evaluar.

Los proveedores a evaluar son los que comercializan caracteristicas similares en las entidades de la sucursal, que son las Empresas: Grupo comercial Coral Negro, Suchel Trans, Suchel Camacho; Suchel Regalo, Suchel Lever.

2. Definir los par3metros que se van a utilizar.

Los par3metros a utilizar por las caracteristicas del producto son: calidad de los productos, plazo de entrega, precios, posibilidad de transportaci3n, garant3a de la recogida de las mermas y garant3a de rebajas de precios. Esto a criterio de un grupo de expertos.

3. Definici3n del vector de ponderaci3n.

PAR3METROS	VALORES
Calidad de los productos	30
Plazo de entrega	16
Precios	20
Posibilidad de transportaci3n	10
Garant3a de la recogida de las mermas	12
Garant3a de rebajas de precios	12

4. Evaluación de cada parámetro para cada proveedor.

Descripción	Calidad de los productos	Plazo de entrega	Precios	Posibilidad de transportación	Garantía de la recogida de las mermas	Garantía de rebajas de precios
Suchel -Camacho S.A	70.2	55.5	50.2	21.2	15.2	75.5
Suchel Regalo	75.1	65.5	45.5	71.2	75.5	25.60
Suchel Lever	65.2	60.5	65.5	70.5	68.9	48.5
Grupo Comercial Coral Negro	88.5	66.6	45.2	69.3	79.1	32.10
Suchel Tropical	52.2	36.6	25.2	25.6	38.5	65.9
Suchel Proquimia	60.2	45.5	39.3	36.2	21.2	65.4
Cosméticos MEGA International CA	35.5	22.1	41.1	35.1	47.2	71.2
Suchel Trans	66.2	28.7	25.6	45.2	35.1	63.2

5. Determinación de la evaluación de cada proveedor.

Descripción	Calidad de los productos	Plazo de entrega	Precios	Posibilidad de transportación	Garantía de la recogida de las mermas	Garantía de rebajas de precios	Totales
Suchel -Camacho S.A	2706	1288	1424	889	802.8	122.4	7232.20
Suchel Regalo	2496	1208	1310	782	906	307.2	7009.20
Suchel Lever	2445	1049.6	902	785	939.6	782.4	6903.60
Grupo Comercial Coral Negro	2685	1139.2	746	656	913.2	492.6	6632.00
Suchel Tropical	2364	984	1022	652	974.4	549.6	6546.00
Suchel Proquimia	2058	819.2	630	421	385.2	783.6	5097.00
Cosméticos MEGA International CA	2265	1070.4	630	742	819.6	253.2	5780.20
Suchel Trans	1656	409.6	810	352	294	913.2	4434.80

Anexo 15. Balance General de CUBALSE, Santiago de Cuba.

SUCURSAL CUBALSE SANTIAGO BALANCE GENERAL Año Terminado en DIC. 31 de 2014	
ACTIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE	
ACTIVO CIRCULANTE DISPONIBLE	779,520.32
ACTIVO CIRCULANTE REALIZABLE	3,119,526.05
ACTIVO CIRCULANTE EXISTENCIALES	2,841,511.42
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	6,740,557.79
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	7,337,495.62
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	21,469,357.02
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 35,547,410.43
PASIVO	
TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	\$ 5,480,497.63
TOTAL DE OTROS PASIVOS	\$ 27,530,422.24
TOTAL DE PASIVOS	\$ 33,010,919.87
CAPITAL	
TOTAL DE CAPITAL	\$ 2,536,490.56
PASIVO + CAPITAL	\$ 35,547,410.43

Anexo 16. Estado de resultado.

SUCURSAL CUBALSE SANTIAGO ESTADO DE RESULTADO Año Terminado en DIC. 31 de 2016	
INDICADORES	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 16,071,285.68
VENTAS NETAS	15,826,907.49
OTROS INGRESOS	244,378.19
COSTO DE VENTAS	9,080,449.01
TOTAL DE GASTOS	4,352,731.24
GANANCIA DEL PERIODO	2,638,105.43
TOTAL DE COSTO POR PESO DE INGRESO	0.84
MARGEN DE CONTRIBUCION	0.17
COSTO DE VTA. POR PESO DE VENTAS	0.57
GANANCIA POR PESO DE INGRESO	0.16

INDICES O RAZONES FINANCIERAS	
Solvencia	1.2
Liquidez	0.7
Disponibilidad o Prueba del Ácido	0.1
Rotación de Activos Totales	0.4
Rotación de Activos Circulantes	2.3
Endeudamiento	0.9
Margen sobre Venta	0.2
Rentabilidad Económica o Rendimiento	0.07
Rentabilidad sobre Gastos	0.61

Anexo 17. Análisis de Pareto para familias de productos.

Subc	Nombre	Importe de la Venta	Clas	%	Frecuencia Acumulada
14	Perfumería	6.302.665,26	A	18,64	18,64
25	Viveres	4.663.717,28	A	13,80	32,44
18	Útiles de Hogar	3.877.510,39	A	11,47	43,91
13	Peletería	3.762.441,88	A	11,13	55,04
16	Electrodomésticos	2.240.737,54	A	6,63	61,67
29	Maltas, Refrescos y Jugos	1.591.852,19	A	4,71	66,38
12	Confecciones para Bebe	1.383.448,49	A	4,09	70,47
71	Materiales de la Construcción	1.282.941,71	A	3,80	74,27
10	Confecciones para Señoras	1.041.819,29	A	3,08	77,35
60	Ferretería	1.026.347,25	A	3,04	80,38
27	Confituras	937.669,10	B	2,77	83,16
26	Bebidas	891.360,02	B	2,64	85,80
11	Confecciones para Caballeros	864.469,64	B	2,56	88,35
31	Cerveza	855.849,10	B	2,53	90,88
36	Muebles	777.599,78	B	2,30	93,18
17	Ropa de Cama y Mesas	567.005,33	B	1,68	94,86
22	Juquetes	481.552,24	C	1,42	96,29
19	Telas y Cederías	472.336,21	C	1,40	97,68
15	Joyería y Relojería	336.370,89	C	1,00	98,68
30	Cigarros	144.041,65	C	0,43	99,11
20	Adornos	75.215,67	C	0,22	99,33
69	Metales Comunes	54.798,23	C	0,16	99,49
24	Artesanía y Productos Típicos	46.082,65	C	0,14	99,63
79	Producciones Propias	32.556,14	C	0,10	99,72
42	Artículos Fotográficos	27.466,50	C	0,08	99,80
72	Turbinas y Calderas	27.555,30	C	0,08	99,89
21	Recreación y Deportes	21.055,40	C	0,06	99,95
23	Útiles de Oficina	8.799,78	C	0,03	99,97
44	Medicamentos	4.709,95	C	0,01	99,99
33	Combustibles y Aceites Minerales	2.447,35	C	0,01	99,99
77	Insumos	1.768,50	C	0,01	100,00
49	Carne de Ave	48,70	C	0,00	100,00
37	Tecnología de Avanzada	5,05	C	0,00	100,00
Total		33804244,46		100,00	

Anexo 18. Atractivo del Mercado y la Posición Competitiva por unidades de Meridiano.

Atractivo de Mercado			
Plaza de Marte			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	5	1,55
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	4	0,48
Intensidad Competitiva	0,11	5	0,55
Requerimientos Tecnológicos	0,2	4	0,8
Requerimientos Energéticos	0,1	4	0,4
Impacto Medio Ambiental	0,06	2	0,12
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		4,4

Atractivo de Mercado			
Vista Alegre			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	5	1,55
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	3	0,36
Intensidad Competitiva	0,11	5	0,55
Requerimientos Tecnológicos	0,2	2	0,4
Requerimientos Energéticos	0,1	3	0,3
Impacto Medio Ambiental	0,06	2	0,12
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		3,78

Atractivo de Mercado			
La Escuadra			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	4	1,24
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	3,5	0,42
Intensidad Competitiva	0,11	4	0,44
Requerimientos Tecnológicos	0,2	3,5	0,7
Requerimientos Energéticos	0,1	4	0,4
Impacto Medio Ambiental	0,06	2	0,12

Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		3,82

Atractivo de Mercado			
Las Brisas			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	2,1	0,651
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	1,5	0,18
Intensidad Competitiva	0,11	2,5	0,275
Requerimientos Tecnológicos	0,2	1,5	0,3
Requerimientos Energéticos	0,1	2	0,2
Impacto Medio Ambiental	0,06	3,5	0,21
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		2,32

Atractivo de Mercado			
Amistad			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	5	1,55
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	4,7	0,564
Intensidad Competitiva	0,11	4,45	0,49
Requerimientos Tecnológicos	0,2	4	0,8
Requerimientos Energéticos	0,1	4,1	0,41
Impacto Medio Ambiental	0,06	2	0,12
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		4,43

Atractivo de Mercado			
La Piñata			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	4,5	1,395
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	4	0,48
Intensidad Competitiva	0,11	4,7	0,517
Requerimientos Tecnológicos	0,2	4,5	0,9
Requerimientos Energéticos	0,1	4	0,4

Impacto Medio Ambiental	0,06	2	0,12
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		4,31

Atractivo de Mercado			
Capricho			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Tamaño del Mercado	0,31	4	1,24
Tasa de Crecimiento Anual del Mercado	0,12	2,1	0,252
Intensidad Competitiva	0,11	3	0,33
Requerimientos Tecnológicos	0,2	1	0,2
Requerimientos Energéticos	0,1	2	0,2
Impacto Medio Ambiental	0,06	3	0,18
Aspectos Sociales Políticos y Legales	0,1	5	0,5
Total	1		2,90

Posición Competitiva			
Plaza de Marte			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	5	1,25
Crecimiento de la Cuota	0,01	3,5	0,035
Calidad/Precio	0,1	3,5	0,35
Reputación de la marca	0,12	4	0,48
Canales de Distribución	0,1	4	0,4
Efectividad de las Promociones	0,09	3	0,27
Costos por peso de ingreso	0,1	4	0,4
Variedad de la Oferta	0,08	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,1	4	0,4
Profesionalidad	0,05	4	0,2
Total	1		4,11

Posición Competitiva			
Vista Alegre			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4	1
Crecimiento de la Cuota	0,01	2	0,02
Calidad/Precio	0,1	3,5	0,35
Reputación de la marca	0,12	3	0,36
Canales de Distribución	0,1	3,5	0,35

Efectividad de las Promociones	0,09	2	0,18
Costos por peso de ingreso	0,1	3	0,3
Variedad de la Oferta	0,08	3,5	0,28
Investigación y Desarrollo	0,1	2	0,2
Profesionalidad	0,05	3,5	0,175
Total	1		3,22
Posición Competitiva			
Villa Trópico			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	3	0,75
Crecimiento de la Cuota	0,01	2,5	0,025
Calidad/Precio	0,1	3,5	0,35
Reputación de la marca	0,12	3,5	0,42
Canales de Distribución	0,1	3,5	0,35
Efectividad de las Promociones	0,09	2	0,18
Costos por peso de ingreso	0,1	4,5	0,45
Variedad de la Oferta	0,08	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,1	3	0,3
Profesionalidad	0,05	4,5	0,225
Total	1		3,37

Posición Competitiva			
Ensueño			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4	1
Crecimiento de la Cuota	0,01	2	0,02
Calidad/Precio	0,1	4,2	0,42
Reputación de la marca	0,12	4	0,48
Canales de Distribución	0,1	4	0,4
Efectividad de las Promociones	0,09	4,2	0,378
Costos por peso de ingreso	0,1	4	0,4
Variedad de la Oferta	0,08	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,1	5	0,5
Profesionalidad	0,05	4,56	0,228
Total	1		4,15

Posición Competitiva			
La Escuadra			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4	1

Crecimiento de la Cuota	0,01	3,5	0,035
Calidad/Precio	0,1	4,5	0,45
Reputación de la marca	0,12	4	0,48
Canales de Distribución	0,1	3,5	0,35
Efectividad de las Promociones	0,09	4,2	0,378
Costos por peso de ingreso	0,1	4	0,4
Variedad de la Oferta	0,08	4,1	0,328
Investigación y Desarrollo	0,1	4,7	0,47
Profesionalidad	0,05	4,5	0,225
Total	1		4,12

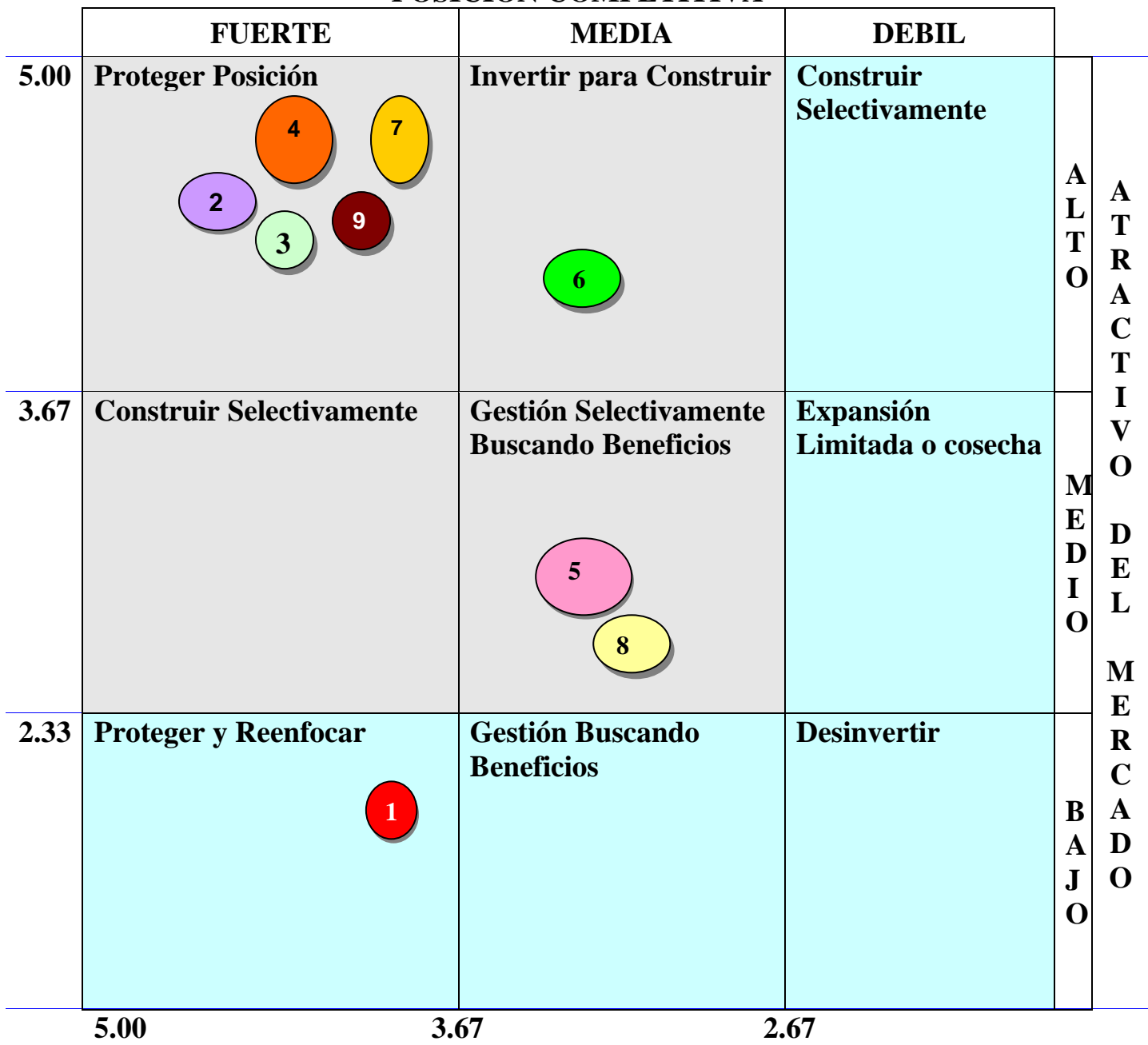
Posición Competitiva			
Las Brisas			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4,5	1,125
Crecimiento de la Cuota	0,01	3,5	0,035
Calidad/Precio	0,1	3	0,3
Reputación de la marca	0,12	3	0,36
Canales de Distribución	0,1	2,5	0,25
Efectividad de las Promociones	0,09	4,1	0,369
Costos por peso de ingreso	0,1	4	0,4
Variedad de la Oferta	0,08	4	0,32
Investigación y Desarrollo	0,1	3,7	0,37
Profesionalidad	0,05	3,5	0,175
Total	1		3,70

Posición Competitiva			
Amistad			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4,5	1,125
Crecimiento de la Cuota	0,01	4,5	0,045
Calidad/Precio	0,1	3	0,3
Reputación de la marca	0,12	4,5	0,54
Canales de Distribución	0,1	3,5	0,35
Efectividad de las Promociones	0,09	4	0,36
Costos por peso de ingreso	0,1	3,5	0,35
Variedad de la Oferta	0,08	5	0,4
Investigación y Desarrollo	0,1	3,5	0,35
Profesionalidad	0,05	4,5	0,225
Total	1		4,05

Posición Competitiva			
Capricho			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	3,7	0,925
Crecimiento de la Cuota	0,01	2	0,02
Calidad/Precio	0,1	3	0,3
Reputación de la marca	0,12	3	0,36
Canales de Distribución	0,1	1,5	0,15
Efectividad de las Promociones	0,09	3,5	0,315
Costos por peso de ingreso	0,1	3	0,3
Variedad de la Oferta	0,08	3	0,24
Investigación y Desarrollo	0,1	3,5	0,35
Profesionalidad	0,05	4	0,2
Total	1		3,16

Posición Competitiva			
La Piñata			
Factores	Importancia Relativa	Puntuación de 1 a 5	Valor
Cuota de mercado	0,25	4,5	1,125
Crecimiento de la Cuota	0,01	3,5	0,035
Calidad/Precio	0,1	4,25	0,425
Reputación de la marca	0,12	5	0,6
Canales de Distribución	0,1	4,5	0,45
Efectividad de las Promociones	0,09	4	0,36
Costos por peso de ingreso	0,1	3,8	0,38
Variedad de la Oferta	0,08	3,5	0,28
Investigación y Desarrollo	0,1	4	0,4
Profesionalidad	0,05	4,5	0,225
Total	1		4,28

POSICION COMPETITIVA



Anexo 19. Matriz Mckinsey o General Electric




1	Las Brisas	2	Plaza de Marte	3	Amistad	4	La Piñata
5	Villa Trópico	6	Vista Alegre	7	La Escuadra	8	Capricho
9	Ensueño						

Anexo 20. Clasificación de las familias de productos en la Matriz de crecimiento participación.




Descripción	SCta	2014	2015	2016	Total	Tasa de Crecimiento 2006-2004	% Participación	Clasif
Artesanía y prod. Típicos	24	40.00	122.00	23,044.07	23,206.07	575.1018	0.1420	I
Recreación y Deportes	21	589.40	4,956.82	4,803.69	10,349.91	7.1501	0.0633	I
Fotografía y cinematografía	42	2,603.79	1,275.20	21,169.13	25,048.12	7.1301	0.1532	I
Utensilios de Oficina	23	1,071.23	1,966.77	2,035.77	5,073.77	0.9004	0.0310	I
Telas y Sederías	19	55,967.31	70,142.12	78,951.61	205,061.04	0.4107	1.2545	I
Electrodomésticos	16	397,674.78	349,862.21	538,949.32	1,286,486.31	0.3553	7.8701	E
Muebles	36	110,300.40	160,511.27	142,506.42	413,318.09	0.2920	2.5285	I
Ajuares de casa y ropa de cama	17	70,857.14	108,054.96	90,998.26	269,910.36	0.2842	1.6512	I
Bebidas alcohólicas	26	120,059.08	137,525.17	141,335.53	398,919.78	0.1772	2.4404	I
Relojería, Joyería	15	59,741.32	49,598.63	70,062.21	179,402.16	0.1728	1.0975	I
Peletería	13	522,700.47	654,360.44	589,801.21	1,766,862.12	0.1284	10.8088	E
Producciones propias	79	7,068.90	510.62	7,623.68	15,203.20	0.0785	0.0930	P
Ferretería	60	168,925.78	184,899.93	179,200.17	533,025.88	0.0608	3.2608	V
Confituras	27	133,178.27	154,487.42	139,369.62	427,035.31	0.0465	2.6124	P
Cervezas	31	114,952.55	126,524.83	120,185.12	361,662.50	0.0455	2.2125	P
Viveres	25	723,787.79	707,444.83	755,477.31	2,186,709.93	0.0438	13.3773	V
Perfumería	14	938,175.74	1,010,375.23	967,260.60	2,915,811.57	0.0310	17.8376	V
Confecciones Niño	12	266,496.85	246,168.96	251,333.64	763,999.45	-0.0569	4.6738	V
Bebidas no alcohólicas	29	254,106.45	266,602.33	238,896.10	759,604.88	-0.0599	4.6469	V
Cigarros, tabacos..	30	20,044.31	18,997.45	18,807.23	57,848.99	-0.0617	0.3539	P
Útiles del hogar	18	615,940.49	869,626.84	515,236.37	2,000,803.70	-0.1635	12.2400	V
Confecciones Dama	10	216,628.51	151,087.86	170,901.40	538,617.77	-0.2111	3.2950	V
Confecciones Caballero	11	181,695.78	106,320.21	142,356.13	430,372.12	-0.2165	2.6328	P
Adornos	20	15,271.78	10,404.09	11,295.00	36,970.87	-0.2604	0.2262	P
Juguetes	22	74,215.36	94,408.33	54,065.23	222,688.92	-0.2715	1.3623	P
Elementos y mat. Construcc.	71	224,889.08	141,011.02	103,282.21	469,182.31	-0.5407	2.8702	P
Motocompresores y turbinas	72	5,383.37	7,133.57	592.75	13,109.69	-0.8899	0.0802	P
Insumos	77	1,724.37	1,143.32	97.54	2,965.23	-0.9434	0.0181	P
Metales comunes	69	27,185.86	9.96	0.00	27,195.82	-1.0000	0.1664	P
Totales	TT	5,331,276.16	5,635,532.39	5,379,637.32	16,346,445.87	0.0091	100.0000	

Anexo 21. Matriz de crecimiento / participación.

Porcentaje de participación de las ventas

	<p>?</p> <p>Recreación y deporte, utensilios de oficina, artesanía y productos típicos, fotografía y cinematografía.</p>	<p>A L T O</p>	
 <p>Confecciones para dama, peletería, confecciones para caballeros, confecciones para niño, perfumería, joyería, electrodoméstico, Ajuares de casa, útiles de hogar, telas y sedería, juguetes, víveres, bebidas alcohólicas, confituras, bebidas no alcohólicas, cerveza, muebles, ferretería, elemento y materiales de construcción.</p>	 <p>Adornos, cigarro y Tabacos, metales comunes, motocompresores y turbinas</p>	<p>B A J O</p>	<p>Tasa de crecimiento</p>
<p>A L T O</p>	<p>B A J O</p>		

Porcentaje de participación de las ventas

 2	? 9	A L T O
 7	 11	B A J O
ALTO	BAJO	

Tasa de crecimiento

Anexo 22. Encuesta a clientes internos.



Para evaluar satisfacción en el entorno personal. Estimado trabajador

A continuación le presentamos un cuestionario para conocer como se encuentra la satisfacción desde el punto de vista del Entorno Personal en la unidad.

1. Se siente usted motivado con la labor que realiza.

31% Siempre 18.1% Casi Siempre 19.4% A veces 23.4% Nunca 8.0% Casi nunca

2. Considera usted que es objetivo y ventajoso el horario de trabajo.

29.7% Siempre 14.7% Casi Siempre 30.1% A veces 13.4% Nunca 12.1% Casi nunca

3. Siente usted que su unidad se preocupa por su entorno familiar.

34.8% Siempre 21% Casi Siempre 19.4% A veces 9.6% Nunca 15.2% Casi nunca

4. Considera que la estimulación y la atención al hombre es suficiente y adecuada ante el desempeño de su trabajo.

22.4% Siempre 17.8% Casi Siempre 28.1% A veces 8% Nunca 23.7% Casi nunca

5. Usted como trabajador tiene la posibilidad de autoevaluar su desempeño probando sus habilidades.

23.9% Siempre 18.7% Casi Siempre 33.6% A veces 6.9% Nunca 17% Casi nunca

6. Esta usted informado de lo que pasa en su unidad con respecto a la toma de decisiones.

16.4% Siempre 21.4% Casi Siempre 39.6% A veces 9.1% Nunca 13.4% Casi nunca

7. Por el nivel de profesionalidad o de preparación, sus superiores le inspiran respeto y admiración.

20.1% Siempre 25.3% Casi Siempre 21.8% A veces 12.8% Nunca 20% Casi nunca

8. La calidad humana y el liderazgo son puntos fuertes en su unidad.

5.4% Siempre 20.6% Casi Siempre 44.3% A veces 15.4% Nunca 14.2% Casi nunca

9. Existe el trabajo en equipo.

26.6% Siempre 18% Casi Siempre 17.8% A veces 5.1% Nunca 32.6% Casi nunca

10. El trabajo en equipo fortalece el trabajo consolidando los buenos resultados.

21.9% Siempre 45.1% Casi Siempre 9.4% A veces 4.7% Nunca 18.9% Casi nunca

11. Existe el nivel de capacitación que usted quiere en la unidad.

14% Siempre 25.7% Casi Siempre 18.1% A veces 4.7% Nunca 18.9% Casi nunca

12. Tiene aspiraciones de superación.

27.8% Siempre 31.2% Casi Siempre 16.3% A veces 11.9% Nunca 12.8% Casi nunca

13. Es motivado por la dirección para que usted se supere profesionalmente.

14.4% Siempre 15% Casi Siempre 28.1% A veces 17.8% Nunca 24.7% Casi nunca

14. Se siente atendido por los organismos superiores.

19.7% Siempre 21.3% Casi Siempre 33.6% A veces 11.3% Nunca 14.1% Casi nunca

15. Conoce usted la misión de la corporación como los de su unidad.

29.3% Si 28.7% No 9.3% no me lo han informado 23.3% no me interesa 9.3% para que

16. Existe cortesía entre el personal de la unidad.

25.2% Siempre 21.6% Casi Siempre 11.7% A veces 14.3% Nunca 27.2% Casi nunca

17. Está técnicamente preparado el personal para los puestos que desempeñan.

17.6% Siempre 19.6% Casi Siempre 24.7% A veces 9% Nunca 29.2% Casi nunca

18. Los objetivos de trabajo están claramente definidos, están por escrito y son claros, así como lo que se espera de su trabajo.

21.8% Siempre 19.3% Casi Siempre 20.1% A veces 10.3% Nunca 28.2% Casi nunca

19. Los trabajadores participan en la búsqueda de nuevas ideas y pueden tomar decisiones, en cuestiones que afectan su trabajo.

24.4% Siempre 14.3% Casi Siempre 28.7% A veces 3.2% Nunca 29.3% Casi nunca

20. El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente, le puede decir libremente cuando está en desacuerdo con él.

8.4% Siempre 8.2% Casi Siempre 35.4% A veces 40.3% Nunca 7.6% Casi nunca

21. La comunicación con su jefe le permite conocer y entender el trabajo realizado por la organización, así como la marcha de su trabajo.

34.7% Siempre 30.8% Casi Siempre 17.7% A veces 7.2% Nunca 9.7% Casi nunca

22. Las políticas y procedimientos internos crean algunos obstáculos a la hora de dar el servicio.

21.9% Siempre 29.7% Casi Siempre 38.7% A veces 2.4% Nunca 7.3% Casi nunca

23. Esta bien supervisado el servicio durante las horas en que se está prestando.

41.4% Siempre 23.7% Casi Siempre 20.8% A veces 12.9% Nunca 1.2% Casi nunca

24. Están los jefes involucrados en el entrenamiento del personal en las áreas del servicio.

23.2% Siempre 24% Casi Siempre 18.9% A veces 27.3% Nunca 6.6% Casi nunca

25. Se permite que sigan sin corrección los problemas del servicio que en gran medida causan las quejas de los clientes.

27.4% Siempre 18.3% Casi Siempre 18% A veces 26.7% Nunca 9.6% Casi nunca

26. El personal sonríe cuando trata con los clientes a pesar de la prisa del servicio.

28.4% Siempre 6.8% Casi Siempre 41.9% A veces 14.4% Nunca 8.8% Casi nunca

27. Se dan a conocer a los clientes los problemas de la unidad.

15.4% Siempre 15.9% Casi Siempre 18.3% A veces 30.6% Nunca 19.8% Casi nunca

28. Los clientes se muestran agradecidos cuando el personal de la tienda le da respuesta a las quejas.

28.8% Siempre 20% Casi Siempre 17.1% A veces 7.7% Nunca 26.4% Casi nunca

29. El personal sabe lo que es un servicio agregado.

26.2% Siempre 34% Casi Siempre 22.8% A veces 8.9% Nunca 8.1% Casi nunca

Cargo _____
Sexo _____

Gracias por su colaboración

Anexo 23. Banco de fuerzas actuantes externas.

1. Deficiencias en la transportación de mercancía de los proveedores del occidente.
2. Incongruencia entre los pedidos y el abastecimiento afectan la logística y las ventas.
3. Auge de los procesos de ampliación y desarrollo de las otras cadenas de tiendas.
4. Existencia del polo turístico Santiago de Cuba.
5. Selección de compradores por parte de la Casa Matriz que respondan a la demanda del mercado en el territorio.
6. Precios y tarifas centralizados por la Casa Matriz pocos atractivos en algunas familias de productos (electrodoméstico, cárnicos y productos en conserva).
 7. Centralización de las inversiones y lento mecanismo financiero que dificulta las actividades de reparación y mantenimiento.
 8. Incertidumbre provocada por los cambios en la estructura de la Corporación Cubase.
9. Lentitud en el crecimiento de las inversiones en el territorio
 10. Seguridad en la sociedad cubana.
 11. Los proveedores no garantizan un surtido estable.
 12. Centralización del pago a los proveedores provoca lentitud en la liquidación de las deudas, perdiendo prestigio y afectando las compras.
13. La competencia presenta mejor atención al hombre y mejores programas de capacitación.
14. Relaciones mercantiles con otros países (Venezuela, Panamá, China y Viet Nam).
15. Inestabilidad política y social en países con los que se ha establecido negocios y compromisos de compraventa.
16. La existencia en la población de demandas latentes.
 17. Existencia en la ciudad de Santiago de Cuba de una infraestructura educativa para la capacitación del personal.
 18. Desarrollo en el territorio Santiaguero de eventos culturales y científicos.

Anexo 24. Matriz de Prioridades.

Probabilidad de Ocurrencia	ALTO	1, 2, 4, 6, 7,8,10, 11, 12, 13,14,16,17,18	9	
	MEDIO	3, 5	15	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Impacto		

Anexo 25. Factores resultantes de la Matriz de Prioridades

1. Deficiencias en la transportación de mercancía de los proveedores del occidente.
2. Incongruencia entre los pedidos y el abastecimiento.
4. Existencia del polo turístico Santiago de Cuba.
6. Precios y tarifas centralizados por la Casa Matriz pocos atractivos en algunas familias de productos (electrodoméstico, cárnicos y productos en conserva)
7. Centralización de las inversiones y lento mecanismo financiero que dificulta las actividades de reparación y mantenimiento
8. Incertidumbre provocada por los cambios en la estructura de la Corporación Cubase. 10. Seguridad en la sociedad cubana
11. Los proveedores no garantizan un surtido estable.
12. Centralización del pago a los proveedores provoca lentitud en la liquidación de las deudas, perdiendo prestigio y afectando las compras
13. La competencia presenta mejor atención al hombre y mejores programas de capacitación
14. Relaciones mercantiles con otros países (Venezuela, Panamá, China y Viet Nam).
16. La existencia de la población de demandas latentes
17. Existencia en la ciudad del territorio santiaguero de una infraestructura educativa para la capacitación del personal
18. Desarrollo en el territorio Santiaguero de eventos culturales y científicos.

Anexo 26. Perfil estratégico de los factores externos.

Factores	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
1					
2					
4					
6					
7					
8					
10					
11					
12					
13					
14					
16					
17					
18					
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores	peso	Evaluación	Ponderación
Amenazas			
A1	0.06	1	0.06
A2	0.06	3	0.18
A3	0.07	2	0.14
A4	0.05	3	0.15
A5	0.06	2	0.12
A6	0.07	3	0.21
A7	0.07	1	0.07
A8	0.08	4	0.32
Oportunidades			
O1	0.08	3	0.24
O2	0.07	2	0.14
O3	0.06	4	0.24
O4	0.07	3	0.21
O5	0.07	3	0.21
O6	0.06	2	
Total	1		2.29

Anexo 28. Banco de Fuerzas Actuantes Internas.

1. Insuficiente señalética en las unidades de la corporación.
2. Reordenamiento del trabajo, con la nueva estructura que presenta la Sucursal Cubalse.
3. La existencia de áreas con bajo nivel de motivación por la aplicación de técnicas de marketing para mejorar las ventas.
4. Bajo nivel de satisfacción, reconocimiento y motivación laboral provocado por deficiencias en la atención al hombre.
5. Poco desarrollo de productos líderes y de técnicas comerciales.
6. Deficiente desarrollo del proceso de declaración a las unidades libres de faltantes.
7. Deficiente trabajo por parte de la base de almacenes por el cumplimiento de los pedidos de las unidades.
8. Personal calificado que enfrenta tareas y participa activamente en el cumplimiento de los objetivos.
9. Ofertas de facilidades al cliente como buró de información y guarda bolsos.
10. Poca visión hacia una proyección estratégica de la organización trae carencia de insumos necesarios para la comercialización y deficiencias en el flujo del canal logístico.
11. Deficiencias en las gestiones de Recursos Humanos
12. Prestaciones de servicios que permiten diferenciarse de la competencia como es la venta de productos veterinarios y panadería dulcería.
13. Ubicación geográfica de las tiendas que permiten brindar servicios en diferentes zonas del territorio.
14. Poca rotación del inventario y las cuentas por cobrar ocasionan un ciclo operacional alargado.
15. Insuficiente promoción de los servicios que se ofertan.
16. Inestabilidad en los servicios que se brindan en la línea de negocio meridiano.
17. Deficiente flujo de comunicación entre directores y unidades.
18. Deficientes condiciones materiales y financieras para el desarrollo de las actividades.
19. Insuficiente información y herramientas para evitar las pérdidas por deterioro.
20. Deterioro de la infraestructura constructiva y técnica de las unidades.
21. Deficiencia en el sistema de información para la toma de decisiones comerciales.
22. Deficiente decoración y confort en las unidades.
23. Existencias de tiendas especializadas en el territorio.

Anexo 29. Matriz de Prioridades de fuerzas internas.

Matriz de Prioridades

Nivel de incidencia	ALTO	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12,13,14,15,17, 21,22,23	1	
	MEDIO	20	18.19	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Impacto		

Anexo 30. Factores resultantes de la Matriz de Prioridades.

2. Reordenamiento del trabajo, con la nueva estructura que presenta la Sucursal Cubalse.
3. La existencia de áreas con bajo nivel de motivación por la aplicación de técnicas de marketing para mejorar las ventas.
4. Bajo nivel de satisfacción, reconocimiento y motivación laboral provocado por deficiencias en la atención al hombre.
5. Poco desarrollo de productos líderes y de técnicas comerciales.
6. Deficiente desarrollo del proceso de declaración a las unidades libres de faltantes.
7. Deficiente trabajo por parte de la base de almacenes para el cumplimiento de los pedidos de las unidades.
8. Personal calificado que enfrenta tareas y participa activamente en el cumplimiento de los objetivos.
9. Ofertas de facilidades al cliente como buró de información y guarda bolsos.
10. Poca visión hacia una proyección estratégica de la organización trae carencia de insumos necesarios para de la comercialización y deficiencias en el flujo del canal logístico.
11. Deficiencias en las gestiones de Recursos Humanos
12. Prestaciones de servicios que permiten diferenciarse de la competencia como es la venta de productos veterinarios y panadería dulcería
13. Ubicación geográfica de las tiendas que permiten brindar servicios en diferentes zonas del territorio.
14. Poca rotación del inventario y las cuentas por cobrar ocasionan un ciclo operacional alargado.
15. Insuficiente promoción de los servicios que se ofertan.
17. Deficiente flujo de comunicación entre directores y unidades
21. Deficiencia en el sistema de información para la toma de decisiones comerciales.
22. Deficiente decoración y confort en las unidades.
23. Existencias de tiendas especializadas en el territorio.

Anexo 31. Matriz de perfil Estratégico Interno.

Factores	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
17					
21					
22					
23					
	DEBILIDADES			FORTALEZAS	

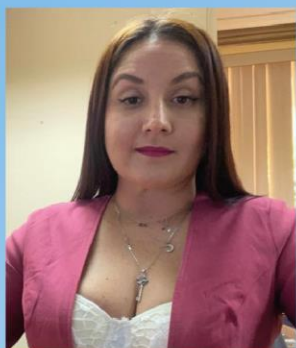
Anexo 32. Matriz de Evaluación de factores internos.

Factores	Peso	Evaluación	Ponderación
Fortalezas			
F1	0.05	4	0.2
F2	0.04	4	0.16
F3	0.05	2	0.1
F4	0.08	4	0.32
F5	0.06	3	0.18
Debilidades			
D1	0.05	3	0.15
D2	0.04	2	0.08
D3	0.07	2	0.14
D4	0.07	2	0.14
D5	0.05	2	0.1
D6	0.06	3	0.18
D7	0.04	4	0.16
D8	0.06	2	0.12
D9	0.07	2	0.14
D10	0.06	2	0.12
D11	0.05	3	0.15
D12	0.06	3	0.18
D13	0.04	2	0.08
Total	1		2.7

Anexo 33. Matriz DAFO-IMPACTO.

		FACTORES EXTERNOS																	
		Oportunidades							Amenazas										
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Total	TOTAL	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	F1	x	x	x	x	x	x	6	x	x	x	x	x	x	x	x	8	14
		F2		x	x	x		x	4	x				x		x		3	7
		F3	x		x	x	x	x	5	x	x	x	x	x	x	x	x	8	13
		F4	x	x	x			x	4			x				x		2	6
		F5	x		x	x	x	x	5	x	x	x	x	x	x	x	x	8	13
	Debilidades	D1	x	x	x				3	x	x	x	x	x	x	x	x	8	11
		D2		x	x				2	x	x	x	x	x	x	x	x	8	10
		D3	x	x	x	x	x	x	6	x	x		x	x	x		x	6	12
		D4		x	x		x		3							x		1	4
		D5	x	x	x	x	x	x	6	x	x		x	x	x		x	6	12
		D6	x	x	x	x	x	x	6	x	x		x	x			x	5	11
		D7		x	x				2								x	1	3
		D8	x	x		x			3					x		x		2	5
D9	x			x	x		3							x		1	4		
D10		x					1	x	x			x	x	x	x	6	7		
D11		x					1					x		x		2	3		
D12	x	x		x	x	x	5				x					1	6		
D13							0	X	X	X	X	X				5	5		
Total		11	14	12	10	9	9	65	11	10	7	10	13	8	12	10	81	146	

María Gabriela Montesdeoca



Nacionalidad ecuatoriana, he alcanzado los títulos de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Esp. Publicidad, Diplomado en Marketing Digital, Master en Dirección de Empresas. Con 11 años de experiencia como Docente, directora de la Carrera Administración de Empresas periodo agosto 2021- Noviembre 2023. Profesora Investigadora acreditada por el Senescyt. Participación en proyectos de Vinculación en calidad de directora y colaboradora, así como en proyectos de investigación en calidad de colaboradora.
Registro ORCID:0000-0003-4752-260X

Frank A. Lemoine

Nacionalidad cubano/ecuatoriano, he alcanzado el título de PhD en Ciencias Económicas y Master MBA en la Universidad Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. Posdoctor en Educación y Tecnología e Investigación, Universidad de Oriente en México y Posdoctor en Estrategias Didácticas para la Investigación. Reglamento de ingreso vigente de la Universidad Nacional Experimental “Jesús María Semprum”, Santa Bárbara-Zulia, Venezuela. Líder y co líder de proyecto de colaboración y multidisciplinario I+D+i y líder y co líder de proyecto de investigación Observatorio Turístico Uleam. Actualmente docente titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía. Autor de libros académicos y técnicos, así como de artículos científicos resultados de estudios investigativo. Investigador Investigador - REG-INV-16-01382 por la SENESCYT.



Jenifer Doris Pisco



Nacionalidad ecuatoriana, he alcanzado los títulos de Economista (Universidad de Guayaquil) e Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Sucre), Magíster en Contabilidad y Auditoría mención en Gestión Tributaria (Universidad de Milagro). Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. En el nivel universitario he ejercido el cargo de Docente, Docente Supervisora del proyecto de vinculación con la sociedad, Supervisora de prácticas y pasantías, Miembro de proyectos de vinculación con la Sociedad y de Investigación de la Extensión Sucre – Bahía de Caráquez.

Yoselin Liceth Delgado

Nacionalidad ecuatoriana, he alcanzado los títulos de Ingeniera en Marketing (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez), Magíster en Educación Básica (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez). Docente de la Unidad Educativa La Inmaculada (Bahía de Caráquez)



Gema Viviana Carvajal



Nacionalidad ecuatoriana, he alcanzado los títulos de Ingeniera comercial mención proyectos de inversión (Universidad San Gregorio de Portoviejo), Magíster en administración de empresas con mención en Marketing (Universidad de Guayaquil). Diplomado en Marketing (Universidad de Guadalajara, México). Diplomado en Marketing Digital (Universidad De Especialidades de Espíritu Santo). Investigadora - acreditada Agregado 1 por la SENESCYT (REG-INV-16-01656). Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. Doctora en Ciencias Técnicas de la Universidad de Matanzas (Cuba).

Norma Rafaela Hernández

Nacionalidad cubana, ha alcanzado los títulos de Lic. en Economía, Master en Dirección y Doctor en Ciencias Económicas. Es Profesora Titula de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente y Especialista en gestión Empresarial que atiende Innovación y Desarrollo en la Filial de Copextel Santiago de Cuba S. A. Con 30 años de experiencia como Docente, Directora de Centros de Estudios y Vicedecana de Investigación y postgrado. Ha impartido docencia de post y pregrado en Cuba y en el extranjero en países como: Ecuador, Venezuela y Cabo Verde. Ha realizado varias publicaciones de libros y artículos en revistas referenciadas y participado en múltiples eventos



Verónica Paola Mieles



Verónica Paola Mieles Solórzano, de nacionalidad ecuatoriana, he alcanzado los títulos de Licenciada en Ciencias Sociales Políticas y Económicas, Abogado y Magíster en Derecho Civil y Procesal Civil (Universidad Técnica Particular de Loja). Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. En el nivel universitario he ejercido el cargo de Docente; Miembro de la Comisión de vinculación con la Sociedad; Responsable de Prácticas Preprofesionales de las carreras de Educación Inicial, Turismo y Gastronomía Extensión Sucre – Bahía de Caráquez; docente autor en la Maestría en Gestión Educativa Mención Gestión, Innovación y Liderazgo Educativo.

Estos planes ayudarán a tu empresa a enfocarse en sus metas y a trazar un camino hacia el éxito.

ISBN: 978-9942-663-17-7

