

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Contribución a la planificación colaborativa en las cadenas de suministro de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara.

Autora: Wendy Rodriguez de Paz

Tutor: Dr. C. Ing. José Alberto Knudsen González

Santa Clara, Junio 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Industrial Engineering Academic Department

DIPLOMA THESIS

Title: Contribution to collaborating planification of
supplying chains in the Universal Products Trade and
Services in Villa Clara

Author: Wendy Rodriguez de Paz

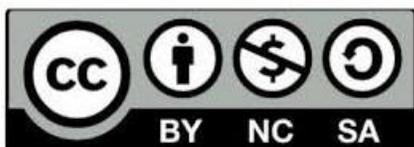
Thesis Director: Dr. C Eng. José Alberto Knudsen González

Santa Clara, June 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento



“Donde haya un árbol que plantar, plántalo tú. Donde haya un error que enmendar, enmiéndalo tú. Donde hay un esfuerzo que todos esquivan, hazlo tú. Se tú el que aparta la piedra del camino”

Gabriela Mistral

Agradecimientos

✓ A todos los profesores que han contribuido con mi formación a lo largo de toda mi vida estudiantil.

✓ A los trabajadores de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales por su ayuda, en especial a Yanet, Jaime, Richard y Yoel.

✓ A mi tutor Dr. C Ing. José Alberto Knudsen González por su guía en este proyecto.

✓ A la Dra. C Ing. Neyfe Sablón Cossío por dedicarme su tiempo y compartir conmigo su sabiduría incluso sin conocerme.

✓ A todos aquellos que me sacaron de aprietos desde el inicio hasta el final de mi carrera: Eloísa, Gaspar, Ariel, Luisito, entre otros...

✓ A Ketty por arrojar luz en el momento en que más oscuro vi todo, por convertirse en detective y demostrarme que sí se puede.

✓ A mi familia de Matanzas en especial a Kiri por motivarme a estudiar esta carrera.

✓ A mis tías Lizet y Lisbet, a mis tíos políticos Igoris y Ricardo, a mi tío Carlo, a mi pulguita Leo, a Ale, Lisdy y Tata por su amor y cariño.

✓ A mi prima Amanda y su familia por su ayuda y cariño a pesar de la distancia.

✓ A los trabajadores del JPU: José Luis Fassende por su cariño, amistad, preocupación y ayuda en especial a Lili, Leo, el Chino, Junior, Isel, Maikel, entre otros.

✓ *A los viejos y nuevos amigos: Moreno, Yadi, Maureen, Alba, Beatriz, Carlos, Adianis, Laura, Dingo, Danny, entre otros. Por su amistad incondicional.*

✓ *A mis varones y a mi incorregible 401 C, los voy a extrañar.*

✓ *A Clau, Cherry y Dayana, que más que amigas ya son hermanas para mí.*

✓ *A mis abuelas por su educación, cariño y paciencia.*

✓ *A todos aquellos que me acogieron en esta recta final cuando más lo necesité: Laura y familia, Maureen y las chicas del 505 B, Méndez y mis varones de allá de Camilitos, a todos GRACIAS.*

✓ *A mi mamá adoptiva Lisbet y a Angélica por su amistad incondicional.*

✓ *A mi Pitufita por las sonrisas arrancadas.*

✓ *A Leidy, July, Lilo y Boris, por quererme y preocuparse siempre por mí, al precioso Andy que llegó para cumplir mi sueño de ser tía y en especial a Antonio por su cariño en estos 4 años y su paciencia sobre todo en esta recta final.*

A todos GRACIAS...

Dedicataria

*Para mi mamita del alma que siempre supo darme palabras de
aliento en los momentos más difíciles y a mi Monito querido que
pintó más fáciles las cosas más complejas para mí.
A ustedes les debo todo lo que soy, ustedes son mi fuerza, mi motor y
todo este tiempo habrá valido la pena si conseguí como mínimo
hacerlos sentir orgullosos de la persona en la que me he convertido.
Los AMC...gracias por su amor incondicional y su paciencia infinita.*

Resumen

El presente trabajo se realizó en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara. Debido a que actualmente la planificación colaborativa en las cadenas de suministro de la empresa es prácticamente inexistente y en particular la cadena de suministro de productos de aseo e higiene no escapa a la situación. Lo anterior se fundamenta a partir de la poca planificación y organización de la misma, donde cada empresa trabaja por separado, lo cual repercute directamente en el cliente final, quien es el más perjudicado en cuanto a la poca disponibilidad de estos productos en las tiendas, la falta de información por parte de los dependientes sobre el por qué o el cuándo, y la demora en las entregas. Todo esto trae consigo un bajo nivel de servicio al cliente que se traduce en la molestia de la población en general. Para contribuir a la solución de lo anteriormente expuesto se aplicó parcialmente un procedimiento para la planificación colaborativa en las cadenas de suministros que logra que la empresa transite dentro de las etapas de colaboración desde la de Asignación hasta la de Coordinación en caso de lograr un intercambio de información en tiempo real, llegándose a establecer un plan de negocios conjunto entre actores diferentes de la cadena.

Abstract

Abstract

The present work was carried out in the Universal Products Trade and Services in Villa Clara. Because at the moment the planning collaborative in the chains of supply of the company is practically nonexistent and in particular the chain of supply of products of toilet and hygiene doesn't escape to the situation. The above-mentioned is based starting from the little planning and organization of the same one, where each company works for separate, that which rebounds directly in the final client who is the more harmed as for the little readiness of these products in the stores, the lack of information on the part of the clerks on the why or the when, and the delay in the deliveries. All this brings I get a low level of service to the client that is translated in the population's nuisance in general. To contribute to the solution of the previously exposed thing it was applied a procedure partially for the planning collaborative in the chains of supplies that it achieves that the company traffics inside the stages of collaboration from that of Assignment until that of Coordination in the event of achieving an exchange of information in real time, being ended up establishing a plan of combined business among actors different from the chain.

Índice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación	4
1.1 Cadena de suministro.....	5
1.2 Planificación colaborativa en las cadenas de suministro	7
1.2.1 Tipos o formas de colaboración en la planificación colaborativa.....	9
1.2.2 Relación entre los agentes en el proceso de planificación colaborativa	11
1.2.3 Beneficios de la planificación colaborativa.....	12
1.3 Modelo de planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo (CPFR)	12
1.3.1 Definiciones, origen, fundamentos y beneficios.....	13
1.3.2 CPFR. Modelos	15
1.4 Acuerdos colaborativos. Coordinación mediante contratos	22
1.5 Situación actual de las cadenas de suministro en Cuba	24
1.5.1 Situación actual de las cadenas de suministro en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara	25
1.6 Conclusiones parciales	26
Capítulo 2: Aplicación parcial del procedimiento para la planificación colaborativa en las cadenas de suministros.....	27
2.1.1 Caracterización de la empresa.....	27
2.1.2 Caracterización de las cadenas de suministro en las que participa la empresa.....	28
2.1.3 Acuerdos de colaboración existentes	34
2.1.3 Elaboración de un plan de negocios conjunto	35
2.2 Fase II. Gestión de compra y oferta	42

2.3 Fase III. Ejecución.....	43
2.3.1 Logística/ Distribución.....	44
2.4 Fase IV. Análisis	46
2.4.1 Gestión de excepciones	46
2.4.2 Evaluación del desempeño	46
2.5 Cambios a efectuar dentro de la cadena para la implementación de la planificación colaborativa.....	47
Conclusiones parciales:.....	48
Conclusiones generales:	49
Recomendaciones:	50

Introducción

Introducción

En el actual mundo globalizado en el cual se encuentran sumergidas nuestras organizaciones y cuyo, entorno de competitividad conlleva a una permanente revisión de los conceptos y estrategias metodológicas hace que los líderes de dichas organizaciones mantengan una posición expectante de lo que a diario ocurra en el mundo (Durango Hoyos, 2008).

La logística es una temática que está cada vez más en el foco de la atención de los especialistas y de los directivos de todas las empresas e instituciones que administran recursos, ello por su incidencia en el desarrollo de estas, como fuente o causa de mantención de los empleos, o simplemente por la supervivencia de las mismas. Es por esto que existe una suerte de consenso en que la logística es un factor clave de éxito de las empresas. Lo anterior es aplicable indistintamente para empresas privadas o públicas, civiles o militares, orientadas a la producción, a la distribución o a los servicios (Fontena Faúndez, 2013).

Manteniendo en mente lo anterior, debemos reconocer que cuando se habla de Logística, no necesariamente existe sintonía. En general, si bien hay elementos comunes y se habla del mismo tema, los énfasis, las actividades y la semántica que están detrás, tienen algunas diferencias.

En los sistemas logísticos actuales se producen artículos en una o más fábricas, desde donde son enviados a los almacenes ya sean mayoristas, minoristas o directamente a los clientes finales. Por lo tanto, para lograr la reducción en el costo y mejorar los niveles de servicio, la estrategia implementada debe tener en cuenta las posibles interacciones de los distintos niveles de la cadena de suministro y la ayuda de la conexión adecuada de los sistemas de información (Ballesteros Riveros, 2008).

En la organización de la cadena de suministro es esencial el concepto de partner o socio. Un socio o partner comercial es cualquier organización fuera de la empresa que desempeña un papel integral dentro de esta y donde el destino de un negocio depende del éxito de dicha entidad. La colaboración entre los socios de la cadena de suministro comienza cuando estos llegan a interiorizar que el éxito de cada uno de los miembros depende de los otros y de cómo se logra satisfacer al cliente final (Díaz, 2009).

La cooperación es un tema que está teniendo una importancia cada vez más relevante y que implica un cambio cultural en las empresas e instituciones porque implica relaciones de confianza en términos no vistos anteriormente. La dificultad o reticencia de muchas empresas para incorporar este nuevo elemento de gestión se estima que pase un poco por un tema de cultura

empresarial dado que su aplicación considera entregar y compartir información muy sensible para cualquier institución, como lo son niveles de inventarios, márgenes de ganancia, costos operacionales, previsión de la demanda etc., todas ellas, en algún momento consideradas como “informaciones estratégicas” (Fontena Faúndez, 2013).

Muchas han sido las tendencias de cooperación dentro de la cadena que han surgido para dar respuesta a la creciente necesidad de integración que se viene dando, sin embargo, una de las más recientes técnicas gerenciales surgidas para gestionar las mismas y su desarrollo lo constituye el CPFRR o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, cuyo desafío es convertir las relaciones comerciales entre clientes y proveedores en relaciones de socios (Acevedo Suárez, 2017).

Para la empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara, la cual constituye el principal canal de distribución mayorista de los productos industriales que se comercializan en la provincia, la necesidad de planificar de forma colaborativa no pasa desapercibida, haciéndose cada vez más imperioso un intercambio de datos en tiempo real que permita a las tiendas minoristas brindar a los proveedores la demanda real del cliente final, dar a conocer la disponibilidad de inventarios entre todos los actores de la cadena, los plazos de entrega, etc. En fin, trabajar de forma conjunta para disminuir costos a lo largo de misma y tal vez llegar a invertir estos recursos en tecnologías que logren incrementar las ventas a largo plazo. Actualmente el nivel de planificación colaborativa de los actores de las cadenas de suministro en las que participa la empresa no es elevado y la cadena de suministro de productos de aseo e higiene no escapa a la situación, evidenciándose sobre todo en su poca planificación y organización, donde cada empresa trabaja por separado, lo cual repercute directamente en el cliente final, quien es el más perjudicado en cuanto a la poca disponibilidad de estos productos en las tiendas, la falta de información por parte de los dependientes sobre el por qué o el cuándo, y la demora en las entregas son situaciones que generan cada vez más descontento dentro una población que actualmente requiere la adquisición de los mismos, siendo esta la **situación problemática** que da origen a la presente investigación.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se establece como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a mejorar la planificación colaborativa en la cadena de productos de aseo e higiene perteneciente a la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara?

Para dar solución al problema de investigación planteado se establecen los objetivos siguientes:

Objetivo General: Implementar un procedimiento que permita la planificación colaborativa en cadena de productos de aseo e higiene perteneciente a la empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara.

Objetivos específicos:

1. Realizar una revisión de la bibliografía existente, tanto en el ámbito nacional como internacional que aborde los aspectos claves de la planificación colaborativa.
2. Seleccionar un procedimiento para la planificación colaborativa de cadenas de suministro que se ajuste a las empresas comercializadoras.
3. Lograr la alineación de los objetivos individuales de cada empresa a los de la cadena en general a través del desarrollo de un plan de negocios conjunto.

La presente investigación tiene valor metodológico, práctico y social. El **valor metodológico** se manifiesta al disponer de una guía metodológica para lograr la planificación colaborativa en las cadenas de suministro, a partir de la aplicación parcial de un procedimiento. El **valor práctico** radica en la oportunidad que tiene la empresa objeto de estudio de mejorar el funcionamiento de sus cadenas de suministro. El **valor social** ante la posibilidad de llegar a balancear oferta-demanda y mantener informado al cliente final sobre la situación actual de los productos.

El informe de investigación consta de dos capítulos, el primero referido al marco teórico referencial, este recopila distintos conceptos de cadenas de suministro y planificación colaborativa, como también modelos para mejorar la misma. El segundo capítulo dedicado a la aplicación parcial de un procedimiento para la planificación colaborativa en las cadenas de suministro. Presenta, además, introducción, conclusiones, recomendaciones y los anexos correspondientes para la mejor explicación de lo expuesto.

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación se utilizaron un conjunto de métodos y herramientas como el análisis y la síntesis, entrevistas, encuestas, análisis de documentos, técnicas estadísticas, modelos matemáticos, entre otros.

Capítulo 1

Capítulo 1. Fundamentación teórica de la investigación

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis bibliográfico que regirá el desarrollo de esta investigación, abarcando las definiciones y términos más importantes para la comprensión del tema a tratar, lo que constituye la base teórica en la que se fundamenta. La estrategia a seguir para la construcción del Marco Teórico Referencial se estructura de forma tal que facilite el análisis del estado del arte y de la práctica en el tema objeto de estudio, concibiéndose el hilo conductor que marcará el orden lógico del capítulo y se muestra en la figura 1.1.

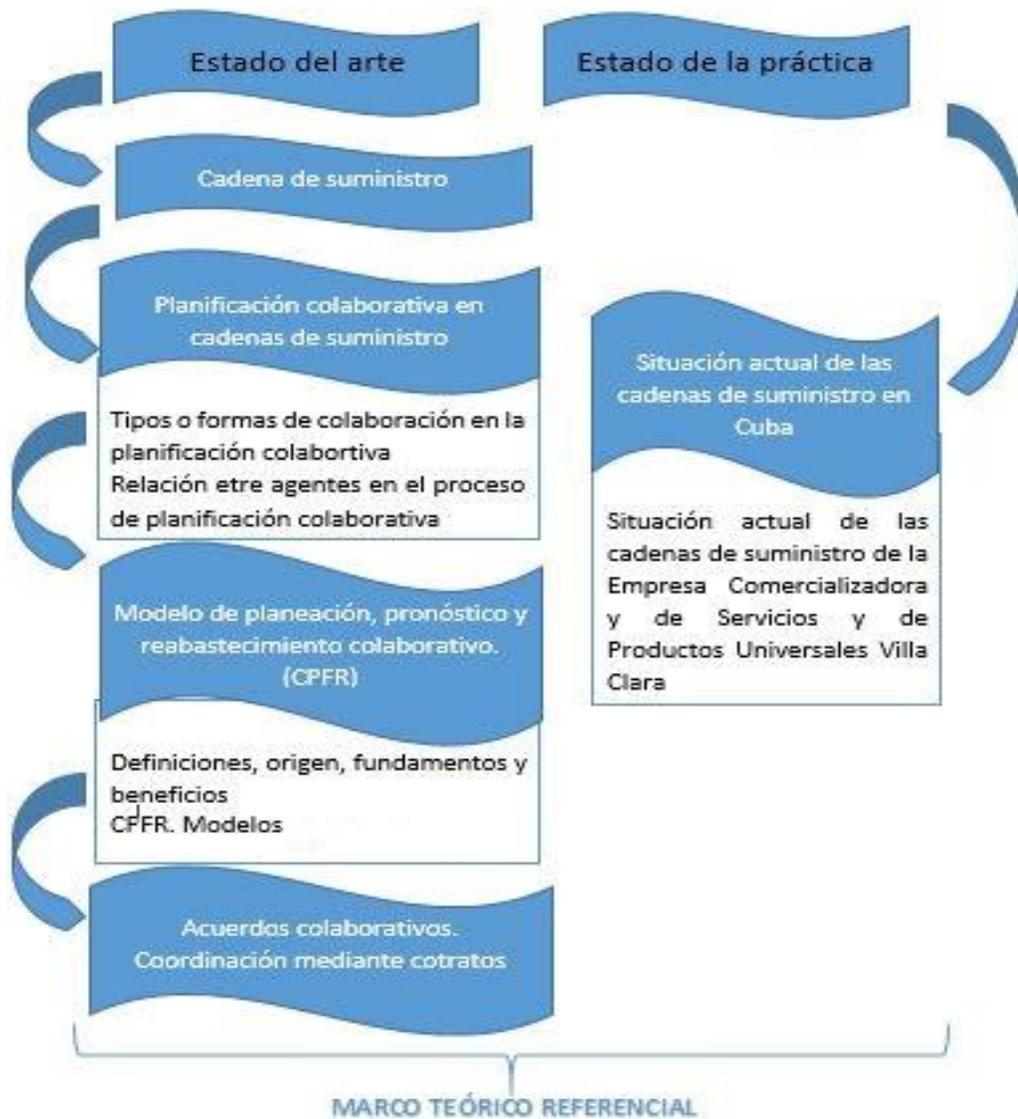


Figura 1.1: Hilo conductor. **Fuente:** Elaboración propia

1.1 Cadena de suministro

El concepto de “Cadena de Suministro” (en inglés, *Supply Chain*) hace referencia al control y seguimiento de todas las operaciones realizadas sobre el producto, desde las materias primas hasta la entrega como producto terminado al cliente (Chavez Pérez, 2017).

Existen muchas definiciones de cadena de suministro, sin embargo, todos giran alrededor de la idea anterior, por ejemplo:

- ✓ Una cadena del suministro puede definirse como un proceso integrado por varias entidades comerciales (es decir, proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas) trabajando juntos y esforzándose en: (1) la adquisición de materias primas, (2) la conversión de dichas materias primas en un producto final de calidad y, la correcta entrega de estos productos (Beamon, 1998).
- ✓ La cadena de suministros es una red de centros y medios de distribución definidos básicamente en tres partes fundamentales: suministro, fabricación y distribución; donde sus funciones van desde la obtención de los insumos, la transformación de dichos insumos en productos intermedios, productos terminados y el diseño de servicios, hasta la distribución de estos productos terminados y servicios a los clientes (Yepes López, 2015).
- ✓ La cadena de suministro es la red de organizaciones conectadas e interdependientes trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios finales (de la Garza Mora, 2015).
- ✓ Compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes (Cespón Castro, 2011).

En la figura 1.2 se muestra un ejemplo de cadena de suministro. Como se observará intervienen diversas empresas o agentes, que en líneas generales tienen denominaciones convencionales: fabricantes, mayoristas, distribuidores, minoristas, etc.

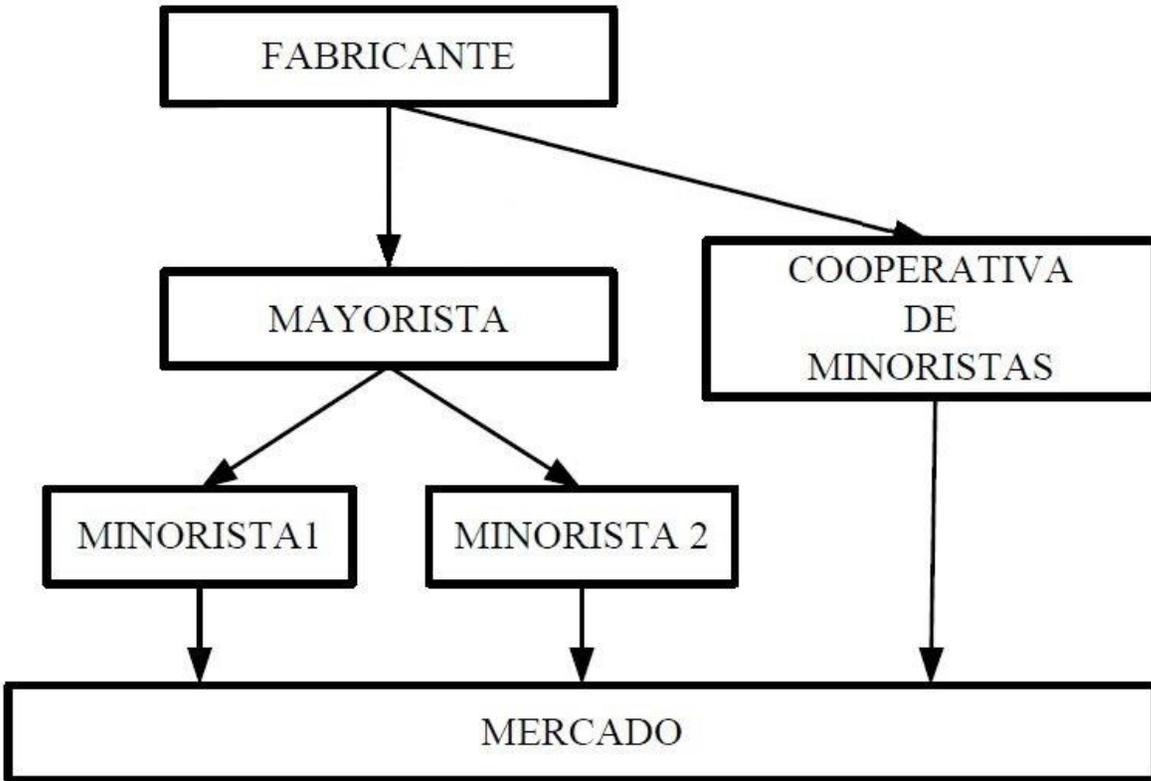


Figura 1.2: Representación de una cadena de suministro. **Fuente:** Martín Andino (2006).

A través de la revisión bibliográfica revisada se puede llegar a definir la cadena de suministro como la integración de diferentes actores, donde se relacionan los procesos de aprovisionamiento, producción, transportación, almacenamiento y distribución, a través de los flujos informativos, de materiales y financieros, desde los proveedores hasta el cliente final, con el fin de proporcionar productos y servicios, de forma que satisfaga las necesidades de los clientes e incrementar la competitividad, la eficiencia y colaboración a lo largo de la cadena. En el **anexo 1** se muestran varias definiciones de cadenas de suministro de acuerdo a otros autores.

Según de la Garza Mora (2015) los objetivos de la cadena de suministro son:

- ✓ Proveer un adecuado servicio al consumidor final
- ✓ La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)
- ✓ Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)
- ✓ Balance adecuado
- ✓ Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes y delinear la implementación de una serie de acciones orientadas a:

- Mejora de productividad del sistema logístico operacional
- Incremento de niveles de servicio al cliente
- Implementar acciones de mejora en la administración de operaciones y desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con proveedores y clientes

Felipe (2016) establece como características de la cadena de suministro las siguientes:

- ✓ Toda cadena de suministro incluye a más de una organización, grupos de individuos, diferentes procesos e informaciones.
- ✓ Deben existir nodos de unión o puntos de confluencia entre los procesos implicados. Estos nodos pueden ser de tipo físico (por ejemplo, un almacén) o de tipo informativo (intercambio de ficheros EDI o inventarios).
- ✓ El concepto cadena de suministro debe ser desarrollado dentro de la organización manteniendo siempre como objetivo intentar alcanzar los niveles más elevados de eficiencia. Si no existe este desarrollo en la organización, no podemos hablar de cadena de suministro.
- ✓ No todas las organizaciones son capaces de desarrollar este concepto, bien por tamaño, medios disponibles, situación geopolítica o simplemente porque lo desconocen.
- ✓ La cadena de suministro alcanza su máximo rendimiento cuando todos aquellos que intervienen en ella están sincronizados, la información es compartida y minimizan el coste global de toda la operación consiguiendo una mayor satisfacción del cliente.
- ✓ Pueden coexistir más de una cadena de suministro dentro de una misma organización.

1.2 Planificación colaborativa en las cadenas de suministro

Dentro de la disciplina de la gestión de la cadena de suministro, han aparecido diversas literaturas para examinar la colaboración de la cadena. De acuerdo con Bowersox (2002) la gestión de la cadena de suministro puede ser vista como una estrategia de colaboración basado en vincular en todas las empresas las operaciones comerciales con el fin de lograr una visión compartida de las oportunidades de mercado. Del mismo modo, Blackburn (1991) argumenta que la colaboración en la cadena de suministro hace que sea fácil para las diferentes empresas a lo largo de la cadena responder eficazmente a las necesidades del cliente final con un costo mínimo. Otros conceptos más recientes de colaboración en las cadenas de suministros son proporcionados por Anthony (2000) y Barratt (2004) quienes plantean que la colaboración en la cadena de suministro se

produce cuando dos o más empresas comparten la responsabilidad de intercambiar información de medición comunes de planificación, gestión, ejecución y cumplimiento.

La planificación colaborativa en un contexto de cadena de suministro, se centra en la coordinación de la planificación y el control de las operaciones de los distintos miembros de la cadena. Esta se interesa por establecer diferentes procesos de planificación y establece los distintos cambios de información para mejorar los tipos de planificación en los niveles jerárquicos, basado en identificar distintos dominios de planificación locales como partes de una cadena de suministro y en establecer intercambios de datos entre los distintos dominios con el fin de mejorar esas planificaciones locales (Dudek, 2005).

El término dominio de planificación indica el ámbito de planificación que corresponde a una única organización dentro de la cadena de suministro. El proceso de planificación colaborativa pretende extender la planificación entre múltiples dominios de planificación. La idea es conectar el dominio de planificación de cada una de las organizaciones para intercambiar la información relevante para el proceso de planificación global. De esta forma, los datos necesarios para la planificación se actualizan ágilmente pudiendo obtener resultados más precisos (Ribas Vila, 2006).

Dado que la sincronización es una de las claves que define la eficiencia en costes de una cadena y su capacidad de aportar productos y servicios con valor diferencial para los clientes, la colaboración entre los distintos participantes en la cadena es una de las estrategias más críticas para el éxito conjunto de la misma.

Algunos podrán pensar, erróneamente, que la clave para una colaboración son los sistemas y las tecnologías ya que, si logramos que “se hablen” entre ellos, entonces las compañías ya estarán conectadas y podrán fácilmente empezar a colaborar para lograr beneficios mutuos y aportar más valor conjuntamente a sus clientes. Obviamente los sistemas pueden ser catalizadores y ayudar en temas tan imprescindibles de base como el alineamiento de ficheros maestros y datos, pero sin la aportación humana y el adecuado enlace organizacional entre las empresas colaboradoras (clientes-proveedores) nunca lograremos que la colaboración sea efectiva y aporte resultados positivos al global de la cadena de valor (School, 2015a).

En el **anexo 2** se muestran varias definiciones de planificación colaborativa a partir del criterio de diferentes autores.

Para el desarrollo de la investigación se tendrá en cuenta el concepto dado por Sablón Cossío (2014b), el cual define la planificación colaborativa como una de las manifestaciones de la integración en las cadenas de suministro que se basa en planificar de forma conjunta la demanda, la información, las órdenes, el servicio y el producto que se ofrecen en el marco de la colaboración; y se define una estrategia conjunta para los actores de la cadena.

La colaboración se puede llevar a la práctica de distintas maneras, solo el 18 % de las empresas la llevan a cabo a través de redes o plataformas compartidas de trabajo, el 51 % mediante la automatización y el 63 % lo hacen a través del intercambio de información (School, 2015b). En la actualidad, se hace difícil lograr una coordinación efectiva de la cadena si los sistemas de información a lo largo de la misma no son capaces de intercambiar información entre ellos y utilizar esta información como soporte a las decisiones que deben tomar cada una de las diferentes entidades para proveer oportunamente a los clientes de un producto/servicio con la calidad requerida al mínimo costo posible (Pérez Armayorl, 2013).

1.2.1 Tipos o formas de colaboración en la planificación colaborativa

Kanter (1994), en su investigación establece varios tipos de colaboración de acuerdo al grado de integración entre las organizaciones, como son: (I) integración estratégica, implica el contacto permanente entre los principales líderes para discutir los objetivos generales o los cambios en cada empresa; (II) integración táctica, involucra profesionales para desarrollar planes y proyectos específicos; (III) integración operativa, proporciona medios para llevar a cabo el día a día del trabajo, (IV) integración interpersonal, construye una base necesaria para construir y sostener el futuro de una relación; (V) integración cultural, personas involucradas con habilidades de comunicación y conciencia cultural, para que sirvan de puente entre las diferencias de las organizaciones. Stadtler (2002) describe cinco tipos de colaboración: (I) demanda colaborativa, (II) inventario colaborativo, (III) oferta colaborativa, (IV) capacidad colaborativa y (V) transporte colaborativo.

Complementario a esto, Sahay (2003) indicó que existen dos tipos de cadena de suministro colaborativa, las cuales tienen que ver con la colaboración con los proveedores y los clientes. Desde otra perspectiva, Simatupang (2002) y Barratt (2004) establecieron dos posiciones que conducen a dos nuevos tipos de colaboración, la colaboración vertical o jerárquica y la colaboración horizontal; para Rey (2001) la integración horizontal ofreció ventajas similares a cada una de las empresas de un mismo sector industrial, al lograr acceso preferencial a servicios

críticos; las estrategias emergentes de ambas clases de integración se conocen como “Estrategia de Colaboración Controlada”, ya que dicha colaboración inter-empresarial se concreta a través de la adquisición de los capitales de los diversos integrantes.

La colaboración entre los miembros de la cadena de suministro se ha convertido en un elemento crítico de su proceso de planificación y de los resultados obtenidos por ellos (Stank, 2001). Kempainen (2003), han confirmado la existencia de varias opiniones sobre un nuevo posicionamiento de funciones y responsabilidades, abarcando desde las preferencias del mantenimiento de la autonomía en el proceso de gestión por cada organización participante en la cadena de suministro, hasta la posibilidad de dejar la función de gestión a terceros, debido a las dimensiones y el complicado carácter del proceso, delegando en la organización dominante de la cadena la responsabilidad de coordinación, integración y dirección de la misma.

Para conseguir que los planes de materiales estén sincronizados entre los diferentes socios de la cadena de suministro se debe realizar una estimación colaborativa de la demanda, gestionar conjuntamente los niveles de inventario - inventario colaborativo- y trabajar con planes de compra consensuados –compras colaborativas-. Las empresas que además proveen servicios deben trabajar con planes de capacidad consensuados (Herrera Vidal, 2014). En lo adelante se comentan los mismos.

✓ Estimación colaborativa de la demanda

La estimación colaborativa de la demanda permite hacer una previsión consensuada entre los diferentes departamentos de una empresa o entre las diferentes empresas involucradas en la cadena de suministro conectando entre sí el proceso de previsión de los diferentes dominios de planificación. El objetivo de esta previsión colaborativa es, por ejemplo, la planificación conjunta de una promoción.

✓ Compra colaborativa

La compra colaborativa conecta el proceso de planificación con el dominio de planificación del proveedor. A medio plazo, la compra colaborativa informa sobre las limitaciones de suministro de material al plan maestro y en el corto plazo informa de desajustes en el plan de compra consensuado que pueden afectar a los programas de producción.

✓ Inventarios colaborativos

El concepto *Vendor Managed Inventory* –VMI- implica que el proveedor es el encargado de “vigilar” el nivel de inventario del cliente. El proveedor planifica sus necesidades de materiales a

través de la previsión de ventas del cliente y el nivel de inventario deseado. De esta forma, el cliente se olvida del proceso de compra a cambio de facilitarle la información necesaria, y el proveedor puede diseñar su plan de materiales en sincronía con las necesidades de su cliente.

✓ Capacidad colaborativa

La capacidad colaborativa permite consensuar el plan de capacidad contratado o disponible con sus clientes. Si un productor puede subcontratar parte de su producción a otro productor, deseará saber con qué capacidad puede contar y el proveedor deseará saber qué plan de producción tiene previsto contratarle para asegurar un nivel de carga determinado. Normalmente ambas partes negocian un nivel mínimo y máximo de capacidad (Ribas Vila, 2006).

✓ Transporte colaborativo

Se presta a partir de plataformas de internet creadas por empresas especializadas (como las señaladas *Uber*, *BlaBlaCar*, *Cabify*, etc.), que ponen en contacto a los usuarios y a los conductores o propietarios de los vehículos. Este tipo de transporte forma parte de un fenómeno más amplio, como también es sabido, que es el de la llamada economía colaborativa que son “modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares”(Velasco San Pedro, 2017).

1.2.2 Relación entre los agentes en el proceso de planificación colaborativa

Los tipos de colaboración anteriores describen colaboraciones a un nivel, conectando los clientes con su proveedor inmediato. Si la cadena de suministro se extiende a través de diferentes socios es interesante establecer una relación que conecte el cliente con cada uno de ellos de forma que puedan acceder al mismo tiempo a información relevante que implique ajustes en el plan de suministro. Según Kilger (2002) una relación de colaboración exitosa implica que uno de los socios dirija el proceso de planificación colaborativa y defina las reglas y estándares de colaboración. Este modelo de colaboración se puede asimilar al modelo organizativo de Empresa Extendida. Sin embargo, últimamente se conocen experiencias satisfactorias de cadenas de suministro en las que los diferentes socios se organizan a modo de empresa virtual, sin que ninguna tenga una posición de liderazgo sobre las demás.

Desarrollar y mantener una relación de colaboración requiere tiempo y esfuerzo, sin embargo, hay ciertas relaciones que pueden facilitar la tarea; la mayoría de estas relaciones se dividen en tres grandes grupos: las personas, la organización y la tecnología (Mentzer, 2002). De acuerdo

con Woo (2004), la calidad de la relación entre los socios ha sido examinada desde la perspectiva de la habilidad de comunicación de la empresa y el grado de confianza que se tiene. Igualmente, Ellegaard (2003) establece que las relaciones del comprador y las relaciones con los proveedores, es muy compleja e incluye muchas teorías, tales como los estudios organizacionales, la economía industrial, la relación industrial de marketing, la gestión estratégica de la cadena de suministro, la adquisición y el desarrollo estratégico.

Según Stadler (2008), una vez se ha acordado la relación de colaboración entre las diferentes empresas, se inicia un proceso de planificación colaborativa que pasa, normalmente, por las etapas siguientes:

1. Definición
2. Planificación en el dominio local
3. Plan de intercambio
4. Negociación y manejo de excepciones
5. Ejecución
6. Medidas de los resultados

En el **anexo 3** se muestra un diagrama con dicho proceso.

1.2.3 Beneficios de la planificación colaborativa

La planificación llevada a cabo de forma aislada en cada uno de los dominios de las empresas que forman parte de la cadena de suministro conduce a ineficiencias globales que comportan niveles de inventario excesivos o desajustes frecuentes en los planes. La planificación colaborativa trata de eliminar estas ineficiencias y mejorar los resultados obtenidos, globalmente, en la cadena de suministro.

Beneficios de la colaboración según Ribas Vila (2007):

- ✓ Mejora de la tasa de servicio al cliente.
- ✓ Estabilidad y fiabilidad en el intercambio de información.
- ✓ Aumento de la productividad y disponibilidad gracias a la optimización de los equipos y de tiempos de cambio.
- ✓ Reducción de los tiempos de ciclo de producción y niveles de stock.
- ✓ Disminución del costo y el aumento de valor de los productos.
- ✓ Elevación de la competitividad.

1.3 Modelo de planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo (CPFR)

El modelo CPFR se inicia en el año 1995 por Wal-Mart, Benchmarking Partners, SAP y Manugistics. En su inicio esta iniciativa fue llamada CFAR (por Collaborative Forecasting and Replenishment). En el desarrollo de este epígrafe se tratarán aspectos importantes que sirven de ayuda para el análisis y comprensión del mismo.

CPFR es un Modelo de Procesos de Negocio que trata de reducir las variaciones entre la demanda y los suministros. La misión de CPFR es crear relaciones colaborativas entre compradores y vendedores mediante procesos codirigidos y compartiendo información (Songini, 2002). Según Vics (2004), el modelo de planificación colaborativa, previsión y reabastecimiento (CPFR) es una práctica empresarial que combina la inteligencia de varios socios comerciales en la planificación y el cumplimiento de la demanda del cliente. El CPFR involucra a las ventas y las mejores prácticas de marketing, tales como la gestión de categorías, para abastecer a la planificación de la cadena y los procesos de ejecución para aumentar la disponibilidad y reducir el inventario, costos de transporte y logística. Y es en este modelo precisamente en el que se sientan las bases para el desarrollo de la presente investigación.

1.3.1 Definiciones, origen, fundamentos y beneficios

Según Storecheck (2019) el CPFR es una gestión, en la cual los participantes de una Cadena de Suministro colaboran en la elaboración de previsiones de ventas y planes de reabastecimiento para tener un objetivo más preciso de la demanda prevista y satisfacerla. La definición dada por Salazar López (2016) no dista mucho de la anterior ya que concibe este modelo como una gestión que permite a los socios de la cadena de abastecimiento sin importar la diferencia de objetivos tener una visibilidad más ajustada de la demanda con el fin de a través de una buena gestión de reabastecimiento satisfacer la demanda futura. En síntesis, la misión de dicho modelo es crear relaciones de colaboración en el marco de una filosofía ganar/ganar entre proveedores y clientes a través de planes conjuntos de negocio e intercambio de información.

El concepto CPFR viene de un concepto más antiguo, como lo es el ECR (*Efficient Consumer Response*), el cual se refiere a la cooperación que debe existir entre los vendedores al detalle y los productores. La interacción entre las áreas de mercadeo de las empresas y las áreas de logística ayudan al nuevo enfoque estratégico, como lo es el CPFR, que representa un salto cualitativo para la unificación de procesos que se requiere para que el proceso colaborativo tenga los resultados esperados. Inicialmente, era conocido como CFAR (*Collaborative, Forecasting and Replenishment*) antes de ser publicado, se incluyó el término de planificación, dando como

resultado el CPFR (Seifert, 2013). En la figura 1.3 que aparece a continuación se muestra la evolución de las tendencias de planificación colaborativa en la cadena de suministro.



Figura 1.3: Evolución de las tendencias de planificación colaborativa en la cadena de suministro.

Fuente: Sablón Cossío (2014b).

Es importante destacar, que de los modelos expuestos hasta el momento el único que incluye los procesos logísticos en los marcos de la planificación colaborativa es este último.

El modelo CPFR presenta una serie de fundamentos que rigen el enfoque de la estrategia, estos fundamentos son:

- ✓ Fortalecimiento de relaciones de confianza: intercambio de información entre socios de negocio.
- ✓ Objetivos, estrategias, tácticas e indicadores medidos de manera conjunta: para de esta forma obtener organizaciones flexibles que triunfen en un mercado fluctuante.
- ✓ Enfoque común en el consumidor: establecer procesos de escucha con el consumidor final desde cada eslabón de la cadena de abastecimiento (Salazar López, 2016).

Para Acevedo Suarez (2017) el desafío principal del CPFR es convertir las relaciones comerciales entre clientes y proveedores en relaciones de socios con objetivos comunes, compartiendo información y gestionando conjuntamente algunos procesos de gestión de la cadena logística. Sin embargo, múltiples son los beneficios que reporta este modelo, entre ellos Salazar López (2016) establece:

- ✓ Expansión y sistematización de la comunicación de datos críticos.
- ✓ El perfeccionamiento de los procesos de pronóstico y planeación de reabastecimiento.

Haciéndose evidentes en:

- ✓ La red: Facilita construir relaciones flexibles con los actores de la red. Crea colaboración con las interdependencias, sistemas comunes y procesos.
- ✓ Inventarios: Contribuye a la disminución de inventarios, costos de almacenaje y financiamiento.
- ✓ Rentabilidad: Reducción de deficiencias en las operaciones y procesos, representado en la reducción de tiempos de espera. Aumento en las ventas, lo que genera mejor servicio al cliente y conlleva a re-compra,
- ✓ Eficiencia en el proceso: Mejora la exactitud de los pronósticos, puesto que se equilibra la oferta y la demanda. También mejora los procesos de compras, de manufactura y el control de inventario.
- ✓ Gestión del Transporte: Administración de fletes. Optimización del transporte de carga y entrega de pedidos.

1.3.2 CPFR. Modelos

Diferentes autores han propuesto sus modelos de CPFR, algunos constan de tres etapas y otros de cuatro. Sin embargo, todos de una forma u otra toman como punto de partida el descrito anteriormente. La tablas 1.1 y 1.2 constituyen un resumen de dichos modelos y los principales aspectos que abarcan cada uno.

Tabla 1.1: Modelos CPFR según el criterio de autores que consideran tres etapas

Pasos Autor/Año	Planeación	Gestión de oferta y demanda	Análisis	Ejecución
(Vics, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de un acuerdo colaborativo -Creación de un plan de negocios conjunto -Monitoreo de vendedores -Gestión de categorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronósticos de ventas - Pronósticos de órdenes (pedidos) -Pronósticos POS -Planificación del reabastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de excepciones - Evaluación del desempeño -Ejecución en local -Tarjeta de puntos del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de órdenes -Cumplimiento de las órdenes -Compras / Recompras -Logística / Distribución

(Salinas, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un acuerdo colaborativo de las partes involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pronóstico de ventas -Pronóstico de órdenes - Planeación de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio previo de su situación actual en el manejo de la cadena de abastecimiento - Establece un acuerdo de colaboración entre cliente-proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de órdenes de pedidos - Confirman los pronósticos de la demanda - Evalúa todo el proceso
(Chen, 2009, Vics, 2010, Hernández Hormazabal, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo de colaboración -Plan conjunto -Calendario conjunto de información 	<ul style="list-style-type: none"> -Pronóstico de venta conjunto -Previsión de ventas de cada actor -Compartir los pronósticos -Resolver/ colaborar las diferencias y los pronósticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir los medidores de cada actor -Evaluar el desempeño de la planificación colaborativa en la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajustar la predicción y requerimientos -Plan de producción -Plan de re- abasto -Plan de embarque -Predecir órdenes conjuntas -Ajustar los pronósticos de órdenes -Resolver / colaborar en ítems excepcionales de órdenes -Generar/ ejecutar órdenes
(Rodríguez, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de colaboración. - Plan de negocios conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronóstico de ventas. - Planeación / pronóstico de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de excepciones. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación pedidos - Cumplimiento del pedido.
(Torres, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de un acuerdo de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de un pronóstico de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de excepciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de pedidos

	-Creación de un plan de negocio conjunto	- Creación de un pronóstico de pedidos	-Evaluación del desempeño	- Cumplimiento de órdenes de pedidos
--	--	--	---------------------------	--------------------------------------

Fuente: Tomado de Echevarria Hernández (2018)

Tabla 1.2: Modelos o procedimientos CPFR según el criterio de autores que consideran cuatro etapas

Etapas Autor/Año	Planeación	Gestión de oferta y demanda	Análisis	Ejecución
(Vics, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de un acuerdo colaborativo -Creación de un plan de negocios conjunto -Monitoreo de vendedores -Gestión de categorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronósticos de ventas - Pronósticos de órdenes (pedidos) -Pronósticos POS -Planificación del reabastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de excepciones - Evaluación del desempeño -Ejecución en local -Tarjeta de puntos del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> -Generación de órdenes -Cumplimiento de las órdenes -Compras / Recompras -Logística / Distribución
(Salinas, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un acuerdo colaborativo de las partes involucradas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pronóstico de ventas -Pronóstico de órdenes - Planeación de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio previo de su situación actual en el manejo de la cadena de abastecimiento - Establece un acuerdo de colaboración entre cliente-proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de órdenes de pedidos - Confirman los pronósticos de la demanda - Evalúa todo el proceso
(Chen, 2009, Hernández Hormazabal, 2011, Vics, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdo de colaboración -Plan conjunto -Calendario 	<ul style="list-style-type: none"> -Pronóstico de venta conjunto -Previsión de ventas de cada 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir los medidores de cada actor -Evaluar el desempeño de 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajustar la predicción y requerimientos -Plan de

	conjunto de información	actor -Compartir los pronósticos -Resolver/ colaborar las diferencias y los pronósticos.	la planificación colaborativa en la cadena de suministro	producción -Plan de re- abasto -Plan de embarque -Predecir órdenes conjuntas -Ajustar los pronósticos de órdenes -Resolver / colaborar en ítems excepcionales de órdenes -Generar/ ejecutar órdenes
(Torres, 2012)	-Desarrollo de un acuerdo de colaboración -Creación de un plan de negocio conjunto	-Creación de un pronóstico de ventas - Creación de un pronóstico de pedidos	-Manejo de excepciones -Evaluación del desempeño	-Generación de pedidos - Cumplimiento de órdenes de pedidos
(Echevarria Hernández, 2018)	-Caracterización general de la entidad -Caracterización de la cadena de suministro objeto de estudio -Desarrollo de un acuerdo colaborativo -Elaboración de un plan de negocios conjunto	-Creación de un pronóstico de ventas - Creación de un pronóstico de órdenes	-Planificación de producción y abastecimiento -Logística/ Distribución	-Planificación de producción y abastecimiento -Logística/ Distribución -Gestión de excepciones -Evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

El modelo que será empleado para el desarrollo de esta investigación es el propuesto por (Echevarria Hernández, 2018) ya que permite lograr un intercambio de información entre los

actores de la cadena así como una adecuada planificación de las transportaciones y a la vez realizar un acuerdo colaborativo a partir de contratos en los que participan todos los integrantes de la cadena. Este modelo incluye lo siguiente:

Fase I: Planeamiento y estrategia

Etapa 1: Caracterización general de la entidad

En esta etapa se analizarán aquellos elementos generales que ayuden al investigador a lograr una comprensión adecuada del funcionamiento de entidad objeto de estudio como, por ejemplo: sistema al que pertenece o grupo empresarial, actividades principales, ubicación, estructura organizativa, misión, visión, objeto social, valores compartidos, factores claves del éxito, objetivos estratégicos, entre otros.

Etapa 2: Caracterización de la cadena de suministro objeto de estudio

Se realiza la caracterización a partir de la guía de López Joy (2015), la cual tiene en cuenta una serie de pasos como:

- ✓ Identificación desde la entidad comercializadora de productos y/o servicios finales y las cadenas de suministro asociadas.
- ✓ Definición del mercado y objetivos de la cadena de suministro.
- ✓ Definición de los intereses para el desarrollo de cadenas de suministro de productos y servicios potenciales.
- ✓ El mapeo de las cadenas de suministro.
- ✓ Diagnóstico básico del desempeño general de la cadena de suministro.
- ✓ Definición de problemas y estrategias por eslabones y campos de acción de la cadena de suministro.
- ✓ Definición de la etapa de desarrollo en que se encuentra las cadenas.
- ✓ Proyectos de desarrollo de la cadena de suministro

Etapa 3: Desarrollo de un acuerdo colaborativo

Las partes involucradas en una relación de colaboración, establecen las reglas generales para relación colaborativa. Este acuerdo colaborativo se desarrolla a través del contrato, en el cual se detallan las responsabilidades de cada parte desarrollando un entendimiento global y específico de la colaboración, acuerdos de confidencialidad y el empoderamiento de recursos (acciones y compromisos) que serán empleados a través del proceso del CPFR.

Etapa 4: Elaboración de un plan de negocios conjunto

Fase II: Gestión de compra y oferta

Para el desarrollo de esta etapa se toma como referencia el procedimiento propuesto por Sablón Cossío (2014a) que se compone de los siguientes pasos:

Paso 1: Definir la preparación de la colaboración En este paso, se define la preparación de la colaboración, en donde intervienen los elementos siguientes:

- ✓ Horizontes de planificación
- ✓ Mecanismos de conflicto
- ✓ Acuerdos de colaboración
- ✓ Responsabilidad de cada actor
- ✓ Calendario conjunto de información

Paso 2: Calcular en nivel de planificación colaborativa (NPC)

Paso 3: Determinar los tipos de estrategia de planificación colaborativa y los objetivos conjuntos En función del valor del NPC, que se calcula en el Paso 2, se selecciona el tipo de estrategia de planificación colaborativa y se determinan los tipos de objetivos estratégicos conjuntos.

Paso 4: Estimar la demanda conjunta

Paso 5: Coordinar la capacidad e inversión de forma conjunta En este paso, se estima la capacidad conjunta de la cadena

Paso 6: Calcular el desempeño de la cadena de suministro. En este paso, se calcula el desempeño de los actores y de la cadena de suministro en general.

Etapa 5: Pronósticos de ventas

5.1- Creación de un pronóstico de órdenes de venta: En este paso, el pronóstico de ventas es generado por una o ambas partes intercambiando toda la información necesaria durante un período determinado, con herramientas de predicción que le dan relevancia a la información.

5.2- Identificación de excepciones en los pronósticos de venta: A través de este paso se logra identificar los ítems que se encuentran fuera de los límites del pronóstico de ventas establecidos en conjunto por los involucrados. (Los criterios de excepción para cada elemento se definen en el acuerdo colaborativo inicial).

5.3- Resolución / Colaboración en ítems excepcionales: Este paso abarca la resolución de excepciones del pronóstico de ventas mediante cualquier medio documentado, la normativa señalada en Vics (2004), las negociaciones de colaboración entre los involucrados resuelven las excepciones de cada ítem e incluir estas resoluciones en el pronóstico de ventas.

Etapa 6: Pronósticos de órdenes (Pedidos): Abarca la creación de pronósticos de pedidos específicos que dan soporte a los pronósticos de venta y al plan de negocios conjunto.

6.1- Identificación de excepciones en los pronósticos de órdenes: A través de este paso se determina que productos quedan fuera de los límites del pronóstico para las órdenes (pedidos), establecidos en conjunto por los involucrados.

6.2- Resolución / Colaboración en ítems excepcionales: Este paso implica el proceso de investigación de excepciones en el pronóstico de órdenes a través de la consulta de los datos compartidos, correo electrónico, conversaciones telefónicas, conciliaciones, entre otros, e introducir los cambios resultantes en el pronóstico de órdenes.

Fase III- Ejecución

Etapa 7: Planificación de producción y abastecimiento

7.1- Generación de órdenes: Este paso convierte los pronósticos de pedidos en órdenes comprometidas. La emisión de órdenes puede ser manejada en función de las competencias, sistemas y recursos tanto por el fabricante o distribuidor. Es importante mencionar que independientemente quien genere la orden de compra, se espera consumir el pronóstico generado, para que de esta manera empezar el proceso de reposición.

Etapa 8: Logística/Distribución

8.1-Cumplimiento de las órdenes: Este paso consiste en todo el proceso logístico, es decir, producir, transportar, entregar y almacenar los diferentes productos según lo establecido.

8.2- Planificación del transporte: En este paso se planifica ya sea a través del balance de carga que va a transportar cada medio, hacia dónde lo tiene que entregar y las posibles rutas a contemplar para efectuar las entregas.

Sin embargo, para el desarrollo de esta etapa se utiliza el modelo de ruteo de inventario IRP (*Inventory Routing Problem*) con el cual según Arango Serna (2016) se resuelve de manera conjunta el problema de la asignación del inventario y la determinación de las rutas para un conjunto de clientes atendidos por un mismo proveedor, en el cual, mediante la decisión centralizada por parte del proveedor, se decide la cantidad de mercancía, el momento de enviarlas y la secuencia de las rutas para este proceso de distribución.

Fase IV: Análisis

Etapa 9: Gestión de excepciones: Consiste en tomar las acciones necesarias para ejecutar las diversas actividades que no se encuentran en el acuerdo colaborativo inicial.

Etapa 10: Evaluación del desempeño: Consiste en el monitoreo activo de los indicadores con el fin de evaluar y hacer cumplir el alcance de los objetivos planteados. También incluye nuevas etapas de mejora y el desarrollo de estrategias que ayuden al cumplimiento de estos objetivos.

1.4 Acuerdos colaborativos. Coordinación mediante contratos

La definición del tipo de colaboración entre los socios implica un acuerdo formal que defina el camino a seguir conjuntamente. Este acuerdo, según *Anderson y Narus, en Stadler (2002)*, debe definir la implicación de cada socio y los beneficios a obtener, los productos o servicios en colaboración, el horizonte de colaboración y los mecanismos de resolución de conflictos.

Una vez definida la colaboración se debe generar la planificación de cada empresa, en el ámbito del dominio local, que servirá de base para la comunicación con las demás empresas que forman parte de la cadena de suministro. A continuación, se procede al intercambio de información en los términos definidos en el proceso de colaboración. Cada uno de los socios intenta aumentar la calidad de su plan a través de este intercambio. En función de la precisión de los datos intercambiados, la información puede aportar mayor o menor valor.

La coordinación en las tareas de planificación entre los socios que forman parte de la cadena logística puede aportar beneficios substanciales. Ribas (2006) plantea que la cuestión está en cómo conseguir esta coordinación. En la literatura se intenta dar respuesta a esta pregunta mediante tres enfoques diferentes: coordinación mediante sistemas multi-agentes, mecanismos de coordinación a través de modelos de programación matemática y coordinación mediante contratos. Es en este último enfoque en el que se sentarán las bases de la presente investigación.

En las cadenas de suministro formadas por diferentes socios, los contratos de suministro son el medio para regular la relación entre ellos. Los resultados obtenidos mediante decisiones independientes son, a menudo, peores de los que se pueden obtener desde una perspectiva global. Por esta razón, es natural examinar el efecto de los contratos de suministro en el comportamiento de los socios individuales para ajustar las condiciones de forma que las empresas se muevan hacia la obtención de los resultados globales (Ribas Vila, 2006).

Comúnmente este tipo de acuerdos buscan aunar esfuerzos entre dos o más partes que tienen experiencia en determinadas áreas, con el objetivo de alcanzar un fin común, como puede ser la ejecución de un proyecto, la expansión de un negocio, entre otros. Según Camacho (2012) desde el punto de vista jurídico existen varios tipos de acuerdos de colaboración, que permiten a los contratantes la realización de ese fin común, algunos de ellos son:

- ✓ El contrato de Joint Venture: se puede definir como una asociación de dos o más personas (naturales o jurídicas) para realizar un proyecto o negocio que implica un determinado riesgo compartido (venture), en la cual las partes combinan esfuerzos para perseguir un beneficio común, sin crear una sociedad.
- ✓ Franquicia: es un contrato mediante el cual un comerciante que es propietario de un producto, servicio o negocio (el Franquiciante), le otorga a otra persona (el Franquiciado) el derecho de uso y explotación sobre su producto, servicio o negocio (incluyendo signos distintivos, marcas, patentes, know how, etc.), a cambio del pago de un derecho de entrada y/o unas regalías. El Franquiciado debe explotar el negocio con los parámetros generales (estándares de calidad y procedimientos) que el Franquiciante establezca. El Franquiciado es independiente del Franquiciante, ya que con sus propios recursos, planta y personal explota el negocio de este último.
- ✓ Agencia comercial: es un contrato por medio del cual un comerciante (Agenciado) encarga a otro comerciante (Agente) la promoción y explotación de sus negocios, en un determinado sector de la economía, en una zona delimitada de territorio y de manera independiente y estable. En virtud del encargo, el Agente buscará promover o explotar los negocios del Agenciado en una zona determinada a fin de realizar la oferta y/o venta de bienes y/o servicios del Agenciado. Así pues, se buscará conquistar un nuevo mercado. La remuneración del Agente normalmente se fijará como una comisión sobre ventas o sobre nuevos negocios logrados.
- ✓ Distribución: es un contrato en el que el Distribuidor adquiere bajo su riesgo los bienes que produce o importa otra persona que es el Distribuido o Productor, para revenderlos a un mayor precio del cual obtiene su utilidad o ganancia. A cambio, generalmente el Distribuido le garantiza un descuento en el precio de compra de sus productos (margen de reventa).
- ✓ Consorcio: este es un contrato mediante el cual dos o más personas naturales o jurídicas, de manera conjunta, consolidan esfuerzos con el objetivo de ejecutar una labor que generalmente obedece a la ejecución de una obra o a la prestación de un servicio. La colaboración de los integrantes del consorcio no tiene como resultado la creación de una persona jurídica diferente a la de sus integrantes. La característica distintiva de este contrato es la solidaridad entre los integrantes del consorcio.

- ✓ Unión temporal: dos o más personas reúnen su experiencia y su capacidad financiera para celebrar y ejecutar otro contrato sin formar una nueva persona jurídica. Para ejecutar el negocio los integrantes de la unión establecen las obligaciones y responsabilidades a cargo de cada uno de los integrantes; no obstante, todos ellos responderán de manera solidaria por la ejecución de la totalidad del negocio. Una de las características que diferencian a este contrato de otros contratos de colaboración, y en particular el consorcio, es que a pesar de la solidaridad que existe entre los integrantes de la unión, éstos responderán de acuerdo a su participación en la unión por las sanciones derivadas del incumplimiento.
- ✓ Cuentas de participación: Por medio del Contrato de Cuentas en Participación dos o más comerciantes participan en una o varias operaciones mercantiles negocios, para la cual cada una de las partes participa de diferentes formas: así, una parte ejecutará el negocio a nombre propio (Socio Gestor) y los demás aportarán recursos para llevar a cabo los negocios (Socio Oculto o Inactivo). Si bien se le llaman “socios” a las partes del contrato, al celebrar este contrato no se crea una persona jurídica independiente de las partes.

Es importante resaltar que los acuerdos de colaboración no requieren de la constitución de una persona jurídica entre las partes del contrato, manteniendo su independencia jurídica. Esta es tal vez la característica principal de este tipo de contratos, las partes en ningún momento entran a ser socios o accionistas de una sociedad conjunta, sino que únicamente ejecutan esfuerzos conjuntos para la realización de un propósito común, lo que hace de estos acuerdos instrumentos más flexibles y dinámicos, y por regla general con una vocación de temporalidad más limitada que la de una sociedad. En el caso particular de esta investigación los actores de la cadena se relacionan a través de contratos de compra- venta y contratos de suministro, sin embargo estos se llevan a cabo de una forma tan independiente que realmente no existe un convenio general que sea capaz de trazar un camino común que reporte beneficios a la par para todos los involucrados en él.

1.5 Situación actual de las cadenas de suministro en Cuba

En la etapa actual, Cuba ha emprendido un proceso de transformaciones de su economía, para sentar las bases del desarrollo económico que permita coronar la sociedad socialista a que se aspira. La revolución cubana ha venido perfeccionando su política al aprobar los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2015).

Desde ese entonces el país convocó a un gran reto: desarrollar un plan nacional que garantizara la gestión integrada de las cadenas de suministros, lo cual, sin duda, conduce a trazar estrategias productivas que permitan llevar la logística a niveles superiores y con proyectos vinculados a los diferentes sectores de nuestra economía.

El comercio en Cuba necesita potenciar cadenas de suministros orientadas a la satisfacción de los clientes finales, pero el propósito enfrenta hoy obstáculos logísticos, financieros y en materia de recursos humanos. Distintas cadenas de suministro en el país todavía resultan ineficaces para garantizar la disponibilidad del producto o servicio requerido en la cantidad y calidad especificadas, en el momento y lugar oportunos, con los costos mínimos para el cliente. Entre las debilidades comunes, se encuentran la falta de implicación y liderazgo de la alta gerencia de las entidades integrantes de las cadenas y la poca coordinación y planificación sistemática de capacidades, inversiones, esquemas de financiamiento y flujos de carga entre los distintos eslabones, por tanto la solución no es otra que integrar en una cadena de suministro o en una red de valor los intereses de las empresas y de los consumidores, pero para ello será necesario eliminar importantes barreras, entre ellas el pensamiento y actuación sectorial e individual y la gestión centrada en la eficiencia y no en la eficacia (Silva, 2017).

La integración de esta red de procesos no se limita solo al territorio local o nacional, sino que puede implicar a empresas enclavadas en otros países, lo cual constituye la base material para concretar acciones como parte de los pactos de integración latinoamericana (como el ALBA) y con otros países.

1.5.1 Situación actual de las cadenas de suministro en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara cuenta en total con seis cadenas de suministro, estas son:

- Materiales de construcción
- Insumos agrícolas
- Útiles de hogar y quincalla
- Calzado, talabartería y muebles
- Tejidos, confecciones y ajuares
- Productos de aseo e higiene

Todas ellas garantizan que los productos que pertenecen a programas especiales sean subsidiados, la existencia de gran variedad de surtidos, el gran nivel de aceptación de los productos por parte de la población y la asequibilidad de precios.

Actualmente en las cadenas de suministro de la empresa la planificación colaborativa se encuentra en un nivel muy bajo, incluyendo a la de productos de aseo e higiene, dando al traste con la poca disponibilidad de los productos en las tiendas debido a factores tales como la ausencia de un pronóstico de la demanda del consumidor final que sea común para todos los actores y donde todos los procesos se ajusten desde el punto de vista cuantitativo, temporal y cualitativo al mismo.

Por otro lado, la falta de planificación y control hace mellas ante la ausencia de un plan de negocios conjunto que logre que los planes aprobados a cada empresa de la cadena estén integrados a la vez que la desinformación genera dificultad a la hora de tomar decisiones y de satisfacer la curiosidad de un cliente final que quiere conocer al menos por qué aún no se encuentran disponibles los productos o el cuándo lo estarán.

1.6 Conclusiones parciales

Luego del análisis realizado a la bibliografía consultada se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. Quedó demostrado que los criterios aportados por diferentes autores relacionados con la planificación colaborativa para mejorar el desempeño a nivel global de las cadenas de suministro, incrementando beneficios y disminuyendo los costos no se cumplen actualmente en las cadenas de suministro de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara. Esto corrobora la correcta formulación del problema científico que dio origen a la presente investigación.
2. Luego del análisis de la bibliografía recopilada tanto a nivel nacional como internacional se ha podido constatar que existen varios modelos y procedimientos de planificación colaborativa, sin embargo, el procedimiento empleado en el presente trabajo será el CPFR desarrollado por Echevarria Hernández (2018) ya que es el que incluye los procesos logísticos que están presentes en las empresas comercializadoras.

Capítulo 2

Capítulo 2: Aplicación parcial del procedimiento para la planificación colaborativa en las cadenas de suministros

El presente capítulo pretende dar solución al problema científico que rige a esta investigación, siendo objetivo implementar un procedimiento que permita la planificación colaborativa en cadena de productos de aseo e higiene perteneciente a la empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara.

2.1 Fase I. Planeamiento y estrategia

La primera fase de este procedimiento es la de planeamiento y estrategia, la cual consta de cuatro etapas: caracterización general de la entidad, caracterización de la cadena de suministro objeto de estudio, desarrollo de un acuerdo colaborativo y elaboración de un plan de negocios conjunto.

2.1.1 Caracterización de la empresa

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara, con domicilio legal en Carretera Central 105 entre San Pedro y Virtudes, Reparto Raúl Sancho, Santa Clara, se subordina al Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios del MINCIN.

La empresa constituye el principal canal de distribución mayorista de los productos industriales que se comercializan en la provincia.

La empresa tiene claramente definida su objeto social, misión y visión, siendo estos del dominio de los directivos y trabajadores de la entidad.

El objeto social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación según Resolución No.52/2014, con fecha 7 de enero del 2014 es comercializar productos no alimenticios.

La misión de la empresa es comercializar de forma mayorista bienes de consumo e intermedios en moneda nacional; garantizando la presencia estable en la red de comercio minorista del 100% de los surtidos inventariados; así como la transportación de los mismos a los diferentes destinos basados en los principios de profesionalidad, prontitud y excelencia en el servicio.

La visión que tiene la empresa es la de ser la líder del territorio en la comercialización mayorista de bienes de consumo e intermedios en moneda nacional, solventados en una excelsa política de calidad lo que nos permite incorporarnos al mercado con un alto nivel de competencia.

Para la gestión y cumplimiento de su misión y funciones tiene la estructura siguiente: dirección general, 2 direcciones funcionales y 3 unidades empresariales de base como se muestra en el **anexo 4**.

Los clientes de la empresa son:

- Empresas del sistema MINCIN
- Entidades de la economía
- Otras formas de gestión estatal y no estatal
- CPA, CCS, UBPC Y Granjas Estatales
- Las OACES que solicitaron su demanda partir de sus necesidades

2.1.2 Caracterización de las cadenas de suministro en las que participa la empresa

Para llevar a cabo este epígrafe, el cual pretende caracterizar y analizar la situación que presentan las cadenas de suministro de la empresa, se toma como referencia la guía propuesta por López Joy (2015). De ella se desprenden los pasos siguientes:

1- Identificación de productos finales y las cadenas de suministro asociadas en las que participa la entidad objeto de estudio.

En la tabla 2.1 se pueden observar las cadenas de suministro en las que participa la empresa. Estas son: materiales de construcción; insumos agrícolas; útiles de hogar y quincalla; Calzado, talabartería y muebles; tejidos, confecciones y ajuares, así como productos de aseo e higiene.

Tabla 2.1: Listado de productos y/o servicios y cadenas de suministro asociadas

No.	Productos y/o servicios	Cadenas de suministros	de Cliente intermedio	Consumidor final	Entidad coordinadora
1	Materiales de construcción	Materiales de construcción	de Tiendas especializadas red minorista MINCIN	Población	Comercializadora Escambray (MINCONS)
2	Insumos agrícolas	Insumos agrícolas		Empresas del territorio	Empresa Suministros Agropecuarios (MINAGRI)
				Cooperativas	
			Tiendas minorista red MINCIN	Población	

3	Útiles de hogar y quincalla	Útiles de hogar y quincalla	Tiendas minorista MINCIN	red	Población y trabajadores por cuenta propia	UNIVERSAL
					Clientes controlados	
					Empresas del territorio	
4	Calzado, talabartería y muebles	Calzado, talabartería y muebles	Tiendas minorista MINCIN	red	Población y trabajadores por cuenta propia	UNIVERSAL
					Clientes controlados	
5	Tejidos, confecciones y ajuares	Tejidos, confecciones y ajuares	Tiendas minorista MINCIN	red	Población y trabajadores por cuenta propia	UNIVERSAL
					Clientes controlados	
					Empresas de servicios (Ateliers)	
6	Productos de aseo e	Productos de aseo e higiene	Tiendas minorista	red	Población	UNIVERSAL
					Clientes	

higiene		MINCIN	controlados
			Empresas del territorio
			Empresas de servicios (Peluquerías)

Fuente: Knudsen González (2016)

Se seleccionó la cadena de suministro de aseo e higiene debido a la alta demanda de estos productos en el mercado y porque es la que en estos momentos tiene mayor potencial para coordinar, es decir se ha logrado entre proveedores y clientes hacer una entrega ordenada y que responde de verdad a los intereses entre ambos. Al resto de las cadenas les falta integración. Destacándose que en caso de la misma la venta a empresas del territorio se realiza cuando se declaran los productos como lento movimiento.

2- Intereses de desarrollo de la cadena de suministros

Tabla 2.2. Intereses para el desarrollo de cadenas de suministro de productos y servicios potenciales

Cadena de suministro	Intereses de desarrollo
Productos de aseo e higiene	Económicos: a partir de los ingresos que le reporta a la empresa por la comercialización de estos productos.
	Sociales: a partir de la gran demanda de la población y las posibilidades de su satisfacción que incluyen programas especiales de la Revolución
	Tecnológicos: ya que permite que los productos que se comercializan mantengan sus características de calidad y lleguen a sus clientes en el tiempo establecido y la cantidad solicitada.

Fuente: Knudsen González (2016)

3- Características, objetivos e indicador de impacto de las cadenas de suministro

La cadena de suministro de aseo e higiene abastece tanto al mercado minorista como el mayorista (población y empresas de servicios) caracterizándose por una gran variedad de surtidos, precios acordes a los ingresos de la población y gran aceptación de los productos por parte de la misma. El indicador de impacto manejado en esta cadena es el nivel de servicio al cliente y lograr un 90 % del mismo su objetivo principal, todo esto en estrecha relación con la misión de la empresa. El cálculo de dicho indicador será detallado más adelante.

4- Mapeo de las cadenas de suministro

La cadena de suministro de productos de aseo e higiene de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara comienza con la llegada de los diferentes surtidos desde cada uno de sus proveedores (ENCOMIL, SUCHEL, SAREX, la empresa textil y la electroquímica de Sagua). Dichos proveedores se encargan de su distribución hacia la base de almacenes de la empresa haciendo uso de transporte propio, ferrocarril o contratando a terceros. Una vez en la empresa son comercializados por la misma a tiendas de la red minorista y empresas de servicios en cuyo caso el transporte corre por cuenta de Universal teniendo que recurrir a la contratación de terceros en caso de no poder efectuarlo por medios propios. Si los productos son declarados como lento movimiento son vendidos a cooperativas no agropecuarias y otras empresas del territorio, siendo ellas responsables de su transportación. Es así como luego son vendidos a la población, trabajadores por cuenta propia y clientes controlados. Todo esto se resume en la figura 2.1 que muestra el flujo material de la cadena como elemento central.

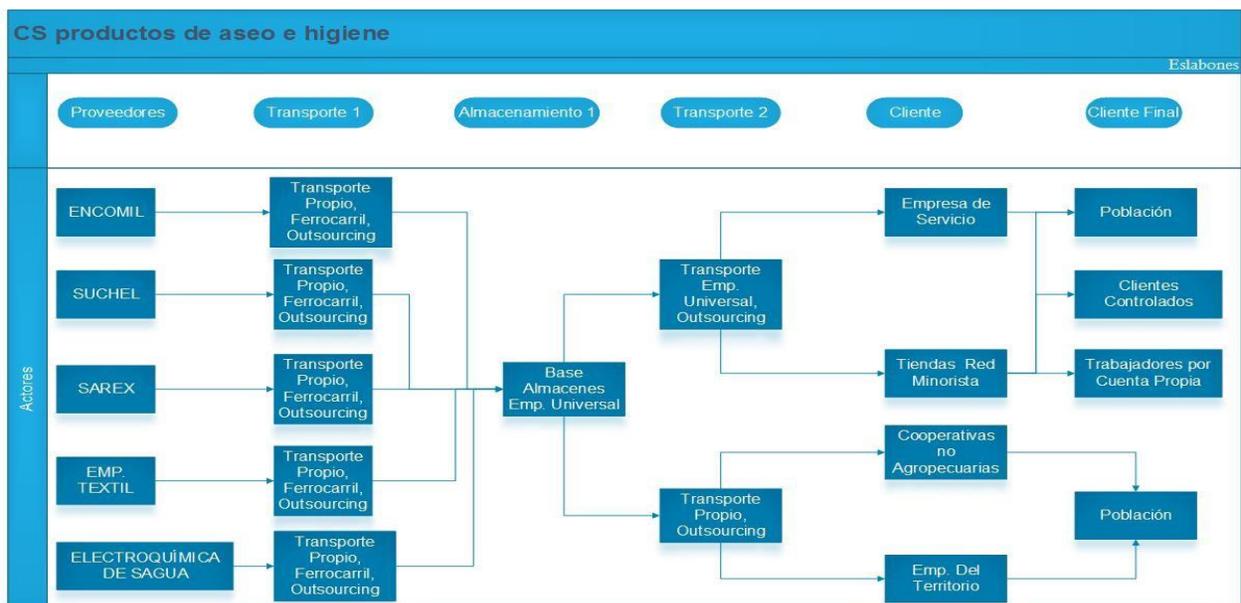


Figura 2.1: Mapa de la cadena de suministro de productos de aseo e higiene de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Villa Clara. **Fuente:** Knudsen González (2016)

5- Diagnóstico básico del desempeño general de la cadena de suministro

- ✓ Cumplimiento de las premisas para el desarrollo de cadenas de suministro

La poca organización de las cadenas de suministro provoca que la alta gerencia de las entidades integrantes se implique solo parcialmente y que sea parcial también el acuerdo y apoyo de las instancias superiores. Por otra parte, a pesar de las posibilidades de los cuadros y especialistas, la capacitación básica en temas de logística y cadenas de suministro es otro de los puntos que se cumplen parcialmente.

- ✓ Cumplimiento de los principios del funcionamiento de cadenas de suministro.

El funcionamiento como cadena de suministro está basado en una serie de principios como se muestra en el **anexo 5**.

En caso del principio uno posee un bajo nivel de cumplimiento ya que las relaciones monetarias mercantiles no se enmarcan solamente en la cadena. En el caso del tres se debe trabajar en el incremento de la formación y profesionalidad del personal de todas las entidades para elevar el nivel de cumplimiento. Por otro lado el seis no se encuentra establecido como uno de los objetivos de la cadena y el siete no se cumple al no estar los integrantes de misma enfocados a satisfacer al cliente final. Los principios 8, 9, 10, 11 y 13 no presentan un mejor panorama ya que no se trabaja la coordinación y planificación sistemática de: capacidades, inversiones, esquemas de financiamiento, flujos de carga entre los integrantes; tampoco se promueve el perfeccionamiento organizativo, tecnológico y del producto o servicio final de forma coordinada; no existe ni conexión ni alianzas con otras cadenas y la falta de compromiso por parte de los integrantes se hace patente.

En resumen, solo los principios 4 y 5 presentan un moderado nivel de cumplimiento mientras que el 2 y 12 tienen un comportamiento aceptable, el resto tienen que ser trabajados para lograr su cumplimiento.

- ✓ Análisis de las variables de coordinación

A continuación, en la tabla 2.3 se muestran, para cada uno de los actores de las cadenas de suministro definidas, las variables que deberán ser coordinadas entre ellos para lograr que dicha cadena funcione con eficiencia.

Tabla 2.3: Variables de coordinación con más problemas entre actores de la cadena de suministro

Actores de la cadena de suministro				
	Proveedores	Transportista	Almacén Empresa	Clientes
Proveedores		Plazos de entrega	Falta de puntualidad de las entregas. Calidad de los embalajes de los productos.	Nivel de servicio al cliente
Transportista	Disponibilidad de medios de transporte. Aprovechamiento de las capacidades		Disponibilidad de medios de transporte	
Almacén Empresa	Capacidades de almacenamiento No tienen definido un sistema de gestión de inventario		Aprovechamiento de las capacidades de los medios de transporte	Cumplimiento del pedido en tiempo y cantidad
Clientes	Insatisfacción de la demanda			

Fuente: Tomado de Knudsen González (2016)

2.1.3 Acuerdos de colaboración existentes

La Empresa Comercializadora y de Servicio de Productos Universales Villa Clara a lo largo de las cadenas de suministros maneja la contratación como vía para el establecimiento de acuerdos colaborativos. Existen varios tipos de contratos y cada uno presenta sus particularidades:

- Contratos de suministro (ver anexo 6)
- Contratos de servicios
 - Almacenamiento (ver anexo 7)
 - Transportación y parqueo (ver anexo 8)
 - Infraestructura
 - Capacitación
- Suministro de alcohol (ver anexo 9)
- Contratos de compra-venta (ver anexo 10)

En caso de la cadena escogida, los contratos más manejados son los de suministro y los de compra- venta. Los contratos de suministro son con los proveedores y deben definir claramente cual o cuales son los objetos del contrato, así como los requisitos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo de los productos y servicios contratados. En él se debe comunicar y anexar la declaración de la política de compra y especificar las condiciones para su entrada en vigor, la calidad de la materia prima, materiales y otros recursos utilizados en la elaboración de los productos objetos de contrato o por el contrario especificar que serán utilizados productos con calidad standard y comúnmente aceptados en el comercio. Otro de los puntos es la asistencia técnica y capacitación y la puesta en marcha cuando procedan. Se delimitan las causas eximentes de responsabilidad especificando que la parte que lo alegue debe probarla mediante certificación de la autoridad competente y se describen los productos y servicios a contratar, condiciones de entrega y plazos, precio y forma de pago según el tipo de moneda, garantía y vigencia de la oferta. A este documento se le agregan cláusulas sobre responsabilidades y solución de conflictos y de rescisión y tiempo de avisos previos. Por último, se deja constancia de la entrada en vigor y vigencia, lugar o fecha de la firma del mismo y en los anexos se coloca un listado de las personas autorizadas a firmar las facturas, lista de productos y sus características, fechas del producto, manuales técnicos, suplementos, etc.

En el caso de los clientes (contratos de compra- venta) la empresa maneja varias situaciones que pudieran darse, cada una con sus particularidades y por supuesto su documentación específica,

por ejemplo; los contratos de comercio deben poseer el certificado legal, la ficha del cliente, cronograma de entrega y tabla de distancias a recorrer, los contratos por divisa y los hechos a productos de lento movimiento y ociosos poseen al igual que los del tipo anterior el certificado legal y la ficha del cliente teniendo que presentar además la relación de productos.

Para llevar a cabo la contratación con trabajadores por cuenta propia inexorablemente se establecerán relaciones contractuales, de forma estricta o verbal. Se aceptarán contratos verbales por productos y servicios que impliquen una relación de carácter ocasional y cuyos importes no superen los \$1000.00 CUP. Para el resto de las operaciones contractuales se exigirá la contratación de manera estricta.

Durante un mismo período fiscal solamente se podrá firmar un solo contrato con un mismo trabajador por cuenta propia, en caso de que fuera necesario e indispensable firmar más de uno deberá ser aprobado por el Comité de Contratación.

Se procederá a contratar los productos y servicios a personas naturales, para garantizar el desarrollo de las actividades cuando no exista oferta asegurada por personas jurídicas y los gastos no podrán exceder los límites aprobados en el Plan y el Presupuesto desglosado por indicadores.

Las operaciones se realizarán en pesos cubanos (CUP) y en moneda libremente convertible (CUC) y como principio no se realizarán pagos anticipados y en los casos que resulten necesarios el importe no podrá exceder del 15% del valor del contrato, debidamente valorado y aprobado en el Comité de Contratación.

A la par de cada contrato dependiendo el tipo que sea la empresa procede a actualizar:

- EL RPE-NG-01-01 Contratos de clientes
- EL RPE-NG-01-02 Contratos de proveedores aprobados y firmados
- EL RPE-NG-01-03 Dictámenes y Control de Proyectos
- EL RPE-NG-01-04 Control de préstamos internos
- EL RPE-NG-01-05 Acta de revisión de contratos I y II.

2.1.3 Elaboración de un plan de negocios conjunto

Para el desarrollo de este subepígrafe se toma como guía el procedimiento empleado por Sablón Cossío (2014a) el cual se compone de 6 pasos.

Paso 1: Definir la preparación de la colaboración.

Horizontes de planificación:

Es de mediano a largo plazo, alrededor de un año que es la frecuencia con la que la empresa pacta con sus proveedores las cantidades a recibir en los próximos doce meses aunque esto pueda estar sujeto a cambios o modificaciones.

□ **Mecanismos de conflicto:**

Por lo general se minimizan los problemas en la medida que surgen. En ocasiones, las deficiencias se convierten en conflictos a causa de no utilizar técnicas participativas para que el personal de cada actor establezca sus criterios y se determinen soluciones beneficiosas para los actores en general

□ **Acuerdos de colaboración:**

De manera general el subepígrafe 2.1.3 abordó los acuerdos colaborativos que debe tener la cadena y sus pautas generales pudiéndose destacar que la colaboración es formal, a través de los contratos que se establecen de forma individual entre dos actores, a pesar que no se especifican elementos que pueden delimitar el nivel de servicio al cliente, no se logra un contrato que sirva como marco de colaboración entre el conjunto de actores de la cadena de suministro, proponiéndose uno en el **anexo 11**. La gestión en la cadena es descentralizada de forma general, aunque de alguna manera el Plan de la Economía Nacional actúa como regulador de disponibilidad de los recursos, acuerdos económicos y planificación de la venta. Por último otro de los grandes problemas es la no definición de que cada actor es responsable del intercambio de la información, ni en los contratos se establece un acuerdo de seguridad de la información, lo que trae consigo el recelo en los distintos actores sobre el intercambio de la misma.

□ **Responsabilidad de cada actor:**

Cada actor es responsable en el cumplimiento de su actividad, proveedores de entregar productos acorde a las especificaciones pactadas, la Empresa Comercializadora y de Servicio de Productos Universales Villa Clara de comercializarlos a precios competitivos y por supuesto de su entrega en óptimas condiciones y a tiempo. Por su lado, las tiendas minoristas tienen la función de poner el producto en lugares donde toda la población tenga acceso y con precios que se ajusten a las posibilidades de la población.

En el caso estudiado la cadena es comercializadora lo que corrobora a la Empresa Comercializadora y de Servicio de Productos Universales Villa Clara como actor que coordina la planificación dentro de la misma, siendo esta otra de sus responsabilidades claves.

□ **Calendario conjunto de información:**

El intercambio de información entre los diferentes actores de la cadena es limitado, muchas veces delimitado a las reuniones de negociación de contratos que se efectúan semanalmente, pero que no involucran a todos los actores necesariamente. Esto, unido al desarrollo desigual de las tecnologías dentro de la cadena dificultan el intercambio de datos. En la tabla 2.4; se muestra el desarrollo de las TIC dentro de la cadena y las principales debilidades.

Tabla 2.4: Desarrollo de las TIC en la cadena de suministro de productos de aseo y limpieza

Actores y departamentos claves	Desarrollo de las TIC	Debilidades
Clientes finales	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una plataforma informativa que brinde información sobre los productos para la venta y los puntos de acceso
Tiendas Minoristas	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestructura que soporte el almacenamiento e intercambio de datos • Baja capacitación del personal en estos temas
Cooperativas no agropecuarias y otras empresas de la provincia	Medio-bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestructura que soporte el almacenamiento e intercambio de datos • Baja capacitación del personal en estos temas
Almacenes de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestructura que soporte el almacenamiento e intercambio de datos • Baja capacitación del personal en estos temas • Limitación a los datos de la venta • Débil comunicación con los actores
Alta dirección de la empresa incluyendo los departamentos claves en el proceso de comercialización	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • La información no se encuentra en tiempo real • Restricción de la información • Desconocimiento de la ubicación de la mercancía en los otros actores
Proveedores	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la información de la venta de los productos una vez que pasan a otro actor

Fuente: Elaboración Propia

Los criterios utilizados para enmarcar el desarrollo de las TIC son los siguientes:

Bajo: Cuenta al menos con telefonía fija.

Medio: Cuenta con telefonía fija, acceso a telefonía móvil y al menos un ordenador

Alta: Cuenta con telefonía fija, acceso a telefonía móvil y ordenadores interconectados con acceso a una intranet, correo electrónico o internet.

□ **Tiempo de entrega de los datos**

Es evidente que las deficiencias planteadas, ocasionan que el tiempo de entrega de los datos sea inestable y exista un deficiente intercambio de información, por lo que en ocasiones se dificulta la planificación y gestión en relación con los datos reales. Se intercambian informaciones, a pesar que no se exhibe un formato estándar para la cadena en general, y se dificulta la toma de decisiones por no tener acceso a la información en momentos específicos. En la tabla 2.5 se muestran los tiempos de intercambio de información entre departamentos claves y actores de la cadena.

Tabla 2.5: Tiempos de entrega de datos

Partes del intercambio	Clientes	Ventas	Compra	Almacén	Proveedor
Clientes	-	mensual	No intercambian	No intercambian	No intercambian
Ventas	mensual	-	Semanal	Sistemático (Sin período)	
Compra	No intercambian	Semanal	-	Sistemático (Sin período)	15 días- 1mes
Almacén	No intercambian	Sistemático (Sin período)	Sistemático (Sin período)	-	No intercambian
Proveedor	No intercambian	No intercambian	15 días- 1mes	No intercambian	-

Fuente: Elaboración propia

□ **Forma de transmitir la información**

Como se describe anteriormente el flujo de información hasta el momento es inestable, siendo la afectación más obvia la desinformación de las tiendas ante determinadas interrogantes de los consumidores, como pudiera ser el cuándo va a entrar determinada mercancía o la desinformación de los proveedores con respecto a lo que quiere el cliente final. Partiendo de estos dos aspectos se propone un modelo de flujo de información, realizado a través del programa *Visual Paradigm*, dicho modelo toma parte de lo que realiza la empresa actualmente, que consiste casi en su totalidad en reuniones de contratación y negociación de contratos, presentando como particularidad o mejora la solución de los dos aspectos planteados con anterioridad, tal como se muestra en el **anexo 12**, sin embargo este solo marca una pauta a seguir por la cadena que deja vacíos importantes como el acceso a la información en tiempo real. Por lo cual el intercambio de información a través de esta propuesta constituye una mejora pero dista de ser lo ideal.

Paso 2: Calcular el nivel de planificación colaborativa. Para ello es aplicada la lista de chequeo que se muestra en el **anexo 13**, propuesta por Sablón Cossío (2014a), la cual ya fue validada por su autora. Para la aplicación de dicha lista se seleccionaron especialistas a lo largo de toda la cadena para evaluar su propia entidad, utilizando una escala del 1 al 5 donde 1 se considera muy mal y 5 de excelencia. El valor del NPC de la cadena, es el valor más bajo de NPC, en correspondencia con el eslabón más débil.

Paso 3: Determinar los tipos de estrategia de planificación colaborativa y los objetivos conjuntos. En función del valor del NPC, que se calcula en el **Paso 2**, se selecciona el tipo de estrategia de planificación colaborativa.

El procesamiento de los datos de la lista de chequeo fue realizado a través de un fichero Excel desarrollado por la misma autora, el cual tuvo como resultado que las tiendas minoristas o mercados de productos industriales son quienes presentan el NPC más bajo de 3.34 (**ver anexo 14**) colocando a la cadena completa en la etapa III, Asociación tal como se muestra en la tabla 2.6 a través de la cual se establece también el tipo de estrategia de la cadena que en este caso a sería la unión de bienes en procesos críticos con un fin solo económico u otro interés.

Tabla 2.6: Tipos de estrategias a trazar acorde al NPC

Niveles de integración	Asignación I	Negociación II	Asociación III	Cooperación IV	Coordinación V	Colaboración VI
NPC	(0-1.5]	(1.5- 2.9]	(2.9-3.8]	(3.8- 4.4]	(4.4- 5]	

Tipos de estrategia	Asignación de recursos	Discusión enfocada a liderazgos en costos, diferenciación, enfoque o nicho	Unen bienes en procesos críticos por fin solo	Contratos a largo plazo	Conexión vía TIC	Integración de la cadena de suministro
		Relación como adversarios	económico u otro interés	Pocos proveedores	Compartir información	Planificación conjunta
						Compartir tecnología

Fuente: Tomado de Sablón Cossío (2014a).

Con ayuda de la tabla 2.7 son establecidos los tipos de objetivos estratégicos conjuntos. En el caso de esta cadena debido a sus particularidades fueron escogidos algunos relacionados con la satisfacción de los clientes, más específicamente con el nivel de servicio como son:

- ✓ Incrementar al menos a un 90% la disponibilidad de los productos en las tiendas
- ✓ Lograr un 95 % de las órdenes y pedidos perfectos.

Tabla 2.7: Tipos de objetivos estratégicos conjuntos.

Tipos de objetivos		Posibles objetivos	
Alcance del mercado	Segmento del mercado	Grupos de clientes en relación a un producto o servicio Disminución de ciclos y recursos en los procesos Incremento del valor en los procesos	
	Amplitud del mercado	Aumento de la cuota de mercado	
Satisfacción de los clientes	Valor agregado a las necesidades de los clientes	Incrementos en el valor de uso del producto o servicio Disminución de ciclos y recursos en los procesos Incremento del valor en los procesos	
	Competitividad	Utilización de las TIC Nivel de integración Eficiencia de los recursos Trazabilidad Medio ambiente	
	Nivel de servicio	Disponibilidad Variedad	Órdenes y pedidos perfectos

Fuente: Tomado de Sablón Cossío (2014a).

Paso 4: Estimar la demanda conjunta

La demanda colaborativa, comienza por la selección de los actores que deben levantar la demanda de los clientes, que deben ser los vendedores de productos y servicios finales, debido a que se encuentran en contacto directo con los consumidores en caso de la cadena analizada no ocurre de esta manera sino que son los proveedores los que contemplan las cantidades de productos que serán entregados mensualmente a la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de acuerdo a su disponibilidad de materias primas y luego esta se encarga de distribuirla a los diferentes municipios de la provincia. En caso de que no existan mercancías suficientes para satisfacer todos los municipios, lo que se hace es distribuir la mercancía que hay en existencia para de esta forma todos cubran al menos una fracción de sus necesidades.

Debido a que la cadena no maneja datos sobre la demanda real de la población su pronóstico no puede ser realizado por un método cuantitativo, teniéndose que acudir a uno cualitativo. Para la realización del pronóstico se escoge por cuestiones de tiempo al municipio de Caibarién, el cual posee una población de 48 987 habitantes según el último censo efectuado, dato que proporcionó el Departamento de planificación física de dicho municipio.

Tomando el número de habitantes en Caibarién como la población sólo quedaría hallar la muestra con la que se trabajará, siendo la fórmula 2.1 la empleada para su determinación.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q} \quad (2.1)$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos, en este caso el 90%

e: límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. En este caso se utilizará el 7%.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Una vez calculado el tamaño de muestra bajo los parámetros establecidos da como resultado 84 personas, a las cuales se les procederá a aplicar la encuesta que aparece en el **anexo 15** que abarca el pronóstico de tres de los productos de aseo más cotizados por el pueblo, jabón de tocador, jabón de lavar y pasta dental. En lo adelante se comentan los principales resultados.

Del total de 84 encuestados el 98% afirma que de permanecer constante la oferta en las tiendas por moneda nacional compraría aquí y no en las de divisa esta sería nuestra demanda potencial, o sea aquellos interesados en lo que se oferta, extrapolarlo estos datos a la población equivaldría a aproximadamente 47 821 personas frente a 1 166. La media de consumo per cápita para cada uno de estos productos es de 2 jabones de tocador, 1 de lavar y 0.4 tubos de pasta al mes y se obtuvo al dividir la cantidad que se consume de cada producto mensualmente en un hogar por la cantidad de personas que habitan en este. Estos datos de consumo multiplicados por las 47 821 personas que afirman comprar en estas tiendas dan como resultado una demanda aproximada de 74 802, 53 909 y 20 810 unidades respectivamente. Tener en cuenta que los métodos cualitativos no son los más precisos y que deben emplearse solamente cuando no se poseen registros de datos históricos, para este caso, teniendo en cuenta que el horizonte de planificación establecido es de un año el pronóstico irá variando según la tasa de crecimiento anual para este municipio.

Paso 5: Coordinar la capacidad e inversión de forma conjunta

Coordinar la capacidad general de la cadena de suministro es un paso que no se puede efectuar para el presente estudio ya que depende prácticamente de las capacidades productivas de los proveedores, datos que por la ubicación geográfica de los mismos se hizo imposible obtener.

Paso 6: Calcular el desempeño de la cadena de suministro

En este caso de investigación, por el contexto donde se desarrolla la cadena de suministro, se propone el NPC como indicador a tener en cuenta, el cual ya fue hallado en pasos anteriores.

2.2 Fase II. Gestión de compra y oferta

En esta fase se pronosticaría la demanda (lo cual fue efectuado ya anteriormente) para ver en qué medida la oferta pudiera satisfacerla, el gráfico 2.1 muestra la relación anual de la oferta y la demanda de los tres productos que se han venido estudiando para el municipio de Caibarién, apreciándose claramente que la oferta es menor que la demanda lo que trae consigo una insatisfacción del mercado.



Gráfico 2.1: Relación oferta demanda en el año 2018 para el municipio de Caibarién. **Fuente:** Elaboración propia

2.3 Fase III. Ejecución

En este paso se analizan particularmente la generación de las órdenes o pedidos que se efectúan en la empresa, los cuales actualmente se materializan a través de los contratos donde el ofertante primeramente requiere que la parte interesada solicite la oferta y ellos posteriormente dan a conocer la de ellos teniendo la parte interesada desde el momento en que se le da a conocer 20 días hábiles para estudiarla y lanzar una contraoferta, una vez transcurrido este plazo si no han dado respuesta se considera rechazada la oferta. Una vez que ambas partes han arribado a un acuerdo este proyecto contractual es sometido al análisis y aprobación del Comité de Contratación en la reunión semanal que corresponda y en caso de no llegar a un acuerdo este es archivado.

Para el análisis del cumplimiento de las órdenes la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Univerasles analiza lo pactado en los contratos de los clientes en cuanto a los plazos de entrega. La Gráfica 2.2 muestra la gestión de las órdenes en el año 2018 tomando como referencia los pedidos efectuados por cada cliente y los que se entregaron en el tiempo establecido en los contratos.

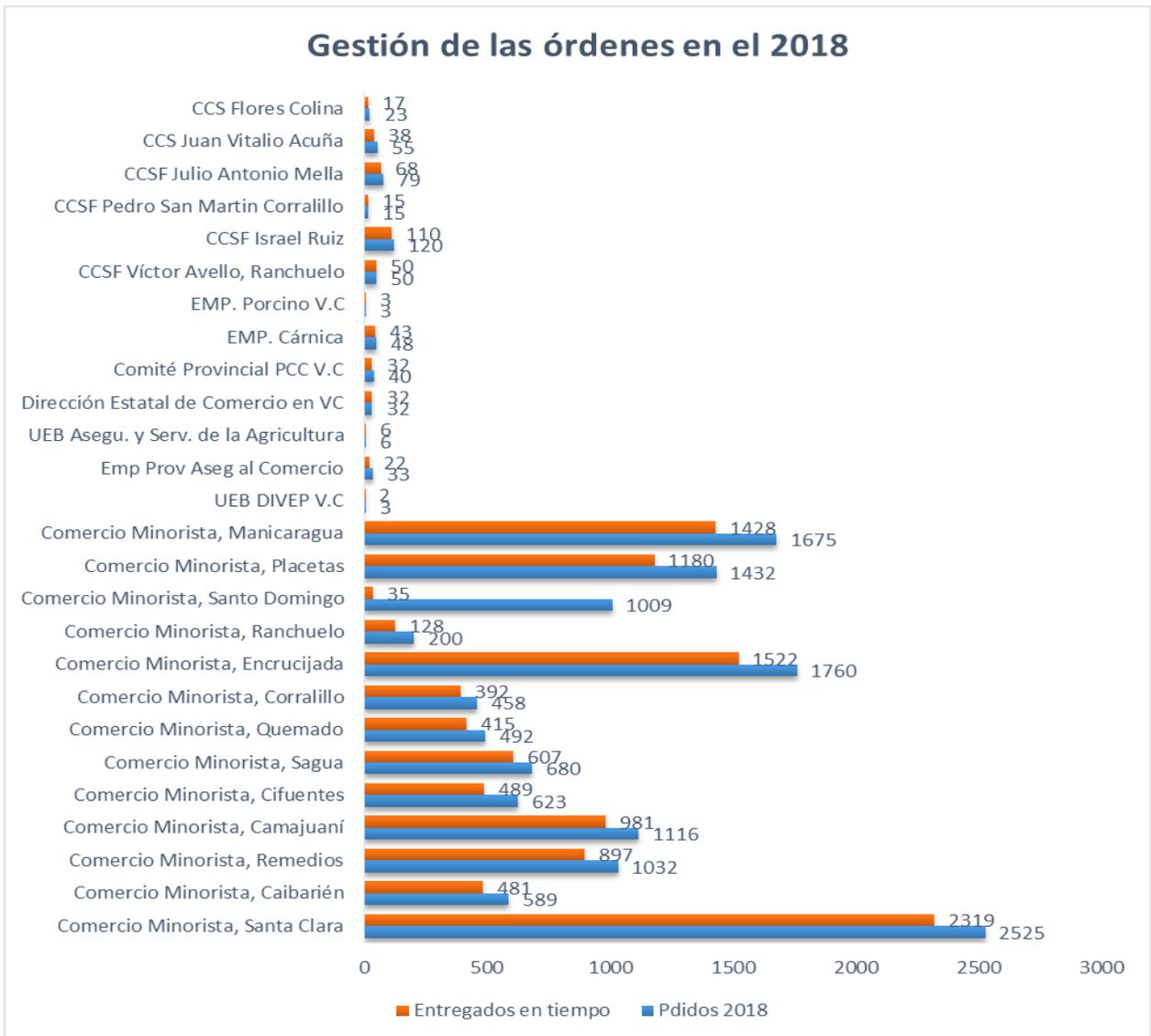


Gráfico 2.2: Gestión de la órdenes en el año 2018. **Fuente:** Elaboración propia

2.3.1 Logística/ Distribución

En aras de incrementar el nivel de colaboración entre los diferentes actores de la cadena estudiada en cuanto a la gestión de inventarios y el proceso de distribución se propone a continuación un modelo matemático que disminuya los costos generados en la cadena por estas actividades, resaltando que este es solo una propuesta abierta a mejoras y posibles cambios antes de ponerse a prueba para lo cual se sugiere hacer uso de la simulación o la programación lineal y que dado su complejidad quedará pendiente para próximas investigaciones antes de que pueda ser implementado en la empresa.

Función objetivo:

$$\text{Min } Z = \sum_{i=1}^p \sum_{m=1}^q h_{im} * B_{im} + \sum_{m=1}^q h_{am} * A_m + \sum_{m=1}^q \sum_{k=1}^s h_{mk} * I_{mk} + \sum_{n=1}^b \sum_{i=1}^p D_{ij} * C_t * NC_{ni} * Y_{ij} \\ + \sum_{i=1}^v \sum_{k=1}^s D_{jk} * C_t * NC_{ij} * Y_k$$

Restricciones:

1. $B_i = \sum_{m=1}^q B_{i(t-1)m} + \sum_{m=1}^q r_{i(t-1)m} - \sum_{m=1}^q x_{j(t-1)mi}$
2. $B_i \geq \sum_{m=1}^q x_{jmi}$
3. $x_{jmi} = x_{km}$
4. $r_{im} \geq x_{jmi}$
5. $x_{ji} \leq Q_{ni} * Z_j$
6. $x_{ijm} \leq U_j - A_m$
7. $x_{ij} \leq U_j * Z_j$
8. $A_j = \sum_{m=1}^q A_{(t-1)m} + \sum_{i=1}^p \sum_{m=1}^q x_{i(t-1)m} - \sum_{m=1}^q \sum_{k=1}^s x_{k(t-1)m}$
9. $A_j \geq \sum_{k=1}^s \sum_{m=1}^q x_{km}$
10. $I_k = \sum_{m=1}^q I_{k(t-1)m} + \sum_{m=1}^q x_{j(t-1)m} - \sum_{m=1}^q g_{k(t-1)m}$
11. $x_k \leq U_k - I_k$
12. $x_k \leq U_k * Z_k$
13. $x_k \leq Q_i * Z_k$

Condiciones de no negatividad (CNN):

1. $x_k \geq 0$
2. $x_{ij} \geq 0$

Donde:

i: número de proveedores $i=\{1,2,3\dots p\}$

j: almacén de productos de aseo y limpieza en la empresa Universal

k: número de clientes $k=\{1,2,3\dots s\}$

l: número de vehículos que posee la empresa Universal $l=\{1,2,3\dots v\}$

n: número de vehículos que posee el proveedor p $n=\{1,2,3\dots b\}$

m: número de productos de la cadena $m=\{1,2,3\dots q\}$

t: tipo de combustible asociado a un vehículo $t = \begin{cases} 1 \text{ Diesel} \\ 2 \text{ Gasolina} \end{cases}$

h: costo de almacenamiento

B: inventario del proveedor

A: inventario de la empresa Universal

I: inventario del cliente

D: distancia a recorrer para la entrega

C: costo del combustible t

NC: norma de consumo del vehículo

r: producción asociada a cada proveedor p

x_{ij} : mercancía enviada por el proveedor p hasta la empresa Universal

x_k : mercancía enviada por Universal al cliente s

Q: capacidad del vehículo

g: ventas asociadas al cliente s

U: inventario máximo

$$Y_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{Si el almacén de la empresa es visitado por el vehículo } b \\ 0 & \text{Si el almacén de la empresa no es visitado por el vehículo } b \end{cases}$$

$$Y_k = \begin{cases} 1 & \text{Si el cliente } s \text{ es visitado por el vehículo } v \\ 0 & \text{Si el cliente } s \text{ no es visitado por el vehículo } v \end{cases}$$

$$Z_k = \begin{cases} 1 & \text{Si la empresa Universal realiza la entrega al cliente } s \\ 0 & \text{Si la empresa Universal no realiza la entrega al cliente } s \end{cases}$$

$$Z_j = \begin{cases} 1 & \text{Si el proveedor } p \text{ realiza la entrega a Universal} \\ 0 & \text{Si el proveedor } p \text{ no realiza la entrega a Universal} \end{cases}$$

2.4 Fase IV. Análisis

2.4.1 Gestión de excepciones

En este paso sería donde de ejecutarse la propuesta de esta investigación se iría contemplando las variaciones que pudieran darse en lo pronosticado o correcciones que debieran hacerse sobre la marcha. Estas modificaciones deben irse teniendo en cuenta para ir reestructurando el proceso ya que la planificación debe ser continua

2.4.2 Evaluación del desempeño

Para la evaluación del desempeño de la cadena de productos de aseo e higiene tratada hasta el momento se vuelve a utilizar el método de cálculo del NPC propuesto por Sablón Cossío (2014a) solo que esta vez los expertos validaron las propuestas dadas hasta el momento: objetivos estratégicos para toda la cadena, pronóstico de demanda conjunta, flujo de información que

incluya a interacción entre tiendas y proveedores a través de la divulgación de dicha demanda y la constante actualización del cliente final con respecto a la llegada de productos, así como la optimización de los costos de inventario y distribución de la cadena en general y no de cada actor por separado a través del modelo matemático creado.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente se procede a aplicar nuevamente la lista de chequeo la cual esta vez arroja como resultado un NPC de 4.40, este valor es válido tanto para la etapa de coordinación como para la de colaboración pero resulta necesario destacar que en la etapa V la coordinación se invalida si no se comparte total información, por lo cual teniendo en cuenta que la propuesta realizada para mejorar este aspecto no cubre toda la información vital a compartir sino solo una parte, nuestra cadena quedaría ubicada en la etapa IV la cual podría superar a la etapa V o VI en caso de lograr un intercambio total de información en tiempo real. Destacar que con las propuestas de mejora los NPC de cada actor de la cadena se igualan más, permaneciendo más bajos en este caso los proveedores (**ver anexo 16**) esto se debe en esencia que los mismos en la lista de chequeo al evaluar a sus propios proveedores no muestran un aumento de nivel ya que estos en ocasiones son internacionales y por tanto no fueron contemplados en la propuesta de planificación colaborativa para la cadena objeto de estudio.

2.5 Cambios a efectuar dentro de la cadena para la implementación de la planificación colaborativa

Una vez concluida la aplicación parcial del procedimiento seleccionado se aprecia que existen una serie de deficiencias que impiden su aplicación. Es por esto, que para que en la cadena se realice una planificación colaborativa, primero se debe cumplimentar un grupo de acciones que resuelvan todos aquellos impedimentos que se presentan actualmente. Estas acciones se muestran en la tabla 2.7

Tabla 2.7: Acciones que contribuyen a implementar la planificación colaborativa en la cadena de suministro de aseo e higiene

Situación actual	Acciones
Ausencia de objetivos estratégicos que rijan el funcionamiento de la cadena de suministro.	Establecimiento de un plan de negocios conjunto.
Intercambio limitado y sin una frecuencia	Creación de un nuevo modelo de flujo

<p>fija de información.</p>	<p>informativo dentro de la cadena.</p> <p>Establecimiento de un sitio web que facilite el acceso a la información en tiempo real.</p> <p>Inversión en nuevas tecnologías de la información en cada uno de los actores de la cadena de suministro.</p> <p>Capacitación del personal en cuanto al uso de nuevas tecnologías.</p>
<p>Inexistencia de un pronóstico de demanda que responda a las necesidades del cliente final.</p>	<p>Cálculo del pronóstico de la demanda conjunta por la cual se regirá la cadena.</p>
<p>Costos de transporte y almacenamiento llevados separadamente entre cada actor de la cadena.</p>	<p>Aplicación de un modelo matemático que optimice estos costos para toda la cadena de forma integrada.</p>
<p>Inexistencia de un indicador que mida el nivel de colaboración de la empresa.</p>	<p>Cálculo del Nivel de Planificación Colaborativa (NPC), como indicador medir en la cadena.</p>
<p>Falta de un convenio con marco colaborativo para toda la cadena.</p>	<p>Creación de un convenio que marque las pautas de la colaboración e incluya una política de confidencialidad de la información, y de satisfacción del cliente, entre otros aspectos claves.</p>

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones parciales:

1. El cálculo del NPC a través de la lista de chequeo propuesta por Sablón Cossío (2014a) se corrobora como herramienta de diagnóstico y de evaluación del estado colaborativo de las cadenas.

2. Se demuestra la aplicabilidad del plan de negocios conjunto como vía para el establecimiento de las estrategias adecuadas para la cadena objeto de estudio.
3. El modelo matemático propuesto constituye una vía para reducir costos de transporte y almacenamiento a lo largo de toda la cadena en caso de llegar a implementarse.
4. La aplicación del procedimiento propuesto por Echevarria Hernández (2018) lograría incrementar el grado de colaboración de la cadena de aseo e higiene de la Empresa Comercializadora de Productos y de Servicios Universales, llevándolo de la etapa de Asignación a la de Coordinación en caso de lograrse un intercambio de información en tiempo real.

Conclusiones

Generales

Conclusiones generales:

Una vez terminada la investigación se pueden destacar las conclusiones siguientes:

1. El desarrollo del marco teórico referencial muestra la relevancia de la planificación colaborativa en las cadenas de suministro la necesidad de su implementación. Todo lo cual contribuye a la adopción de las buenas prácticas a nivel mundial que representa un referente conceptual, teórico y práctico significativo.
2. El problema de investigación fue resuelto ya que se logró hacer una contribución a la planificación colaborativa en la cadena de suministro objeto de estudio a partir de las acciones que se deben acometer los actores de la cadena y la implementación parcial del procedimiento seleccionado. Esto también corrobora el cumplimiento del objetivo general de la presente investigación.
3. Constituyen aspectos novedosos de esta investigación el desarrollo de un plan de negocio conjunto entre actores diferentes en la cadena, el flujo de información propuesto y el modelo matemático creado como vía para reducir costos de transporte y almacenamiento a lo largo de toda la cadena.

Recomendaciones

Recomendaciones:

1. Cumplimentar las acciones previstas para los diferentes actores de la cadena de suministro objeto de estudio.
2. Implementar el sistema de planificación colaborativa propuesto para la cadena de productos de aseo e higiene.
3. Diseñar un sitio web que permita a los actores de la cadena intercambiar información en tiempo real, afianzando a la empresa en la etapa de Coordinación para el posterior arribo a la de Colaboración.
4. Dar solución al modelo matemático que optimiza costos de transporte y almacenamiento a lo largo de la cadena haciendo uso de la programación lineal o la simulación.
5. Comenzar a generalizar la planificación colaborativa al resto de las cadenas de suministro de la empresa.

Bibliografía

Bibliografía

- ACEVEDO SUÁREZ, J. A. E. A. 2017. *La logística Moderna en la empresa*, La Habana.
- ACEVEDO SUAREZ, J. A. G. A., MARTHA INES AND COAUTORES 2017. *La logística moderna en la empresa*. , La Habana.
- ACEVEDO SUÁREZ, J. A. G. A., MARTHA INÉS; URQUIAGA RODRÍGUEZ, ANA JULIA 2004. Diagnóstico del estado de la logística en Cuba. *Industrial*, XXV.
- ANTHONY, T. 2000. Supply chain collaboration: success in the new Internet economy. *Excellence Through Technology*, 2, 41-42.
- ARANGO SERNA, M. D. A. R., CARLOS; ZAPATA CORTÉS, JULIÁN ANDRÉS 2016. Distribución colaborativa de mercancías utilizando el modelo IRP. *Dyna*, 83, 204-212.
- BALLESTEROS RIVEROS, D. P. B. S., PEDRO PABLO 2008. Importancia de la administración logística. *Scientia et Technica*, 38.
- BARRATT, M. 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management*, 9, 30-42.
- BEAMON, B. M. 1998. Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods. *International Journal of Production Economics*, 55, 281-294.
- BLACKBUM 1991. The quick-response movement in the apparel industry: a case study in time-compressing supply chains. *Business One Irwin*.
- BOWERSOX, D. J., D. J. CLOSS 2002. *Supply Chain Logistic Management*. EE.UU McGraw-Hill-Higher Education. .
- CAMACHO, L. 2012. Guía legal de contratos de colaboración.
- CESPÓN CASTRO, R. 2011. *Administración de la Cadena de Suministro*.
- CHAVEZ PÉREZ, A. 2017. *Vías para mejorar el desempeño de las cadenas de suministro de la química pesada en la Empresa Electroquímica de Sagua.*, UCLV.
- CHEN, M.-C., T. YANG 2009. Evaluating the supply chain performance of IT-based inter-enterprise collaboration. *Information & Management*. , Vol.44, 524-534. .
- DE LA GARZA MORA, R. 2015. La importancia de la cadena de suministro y su administración.
- DÍAZ, Á. S., LUIS & CLAES, BJORN 2009. Situación actual del entorno logístico español y análisis de brechas. *Business Scool*.
- DUDEK, G. S., H. 2005. Negotiation-based collaborative planning between supply chains partners. *European Journal of Operational Research*, 163, 668-687.
- DURANGO HOYOS, E. L. 2008. *Cadena de suministro: Alianza estrategica y ventaja competitiva para las Pymes*.
- ECHEVARRIA HERNÁNDEZ, L. 2018. *Contribución a la planificación colaborativa en las cadenas de suministro*. UCLV.
- ELLEGAARD, C., JOHANSEN, J., & DREJER, A. 2003. Managing industrial buyersupplier relations-the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*,, 14, 346-356.
- FELIPE, V. 2016. Meetlogistics Online. Logistics & Customer Service Manager.
- FONTENA FAÚNDEZ, H. F. 2013. Situación actual de la logística.
- HERNÁNDEZ HORMAZABAL, J. 2011. *Propuesta de una arquitectura para el soporte de la Planificación de la Producción Colaborativa en Cadenas de Suministro tipo árbol*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.
- HERRERA VIDAL, G. Análisis de Modelos de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministros: Una Revisión de la Literatura. Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, "Excellence in Engineering To Enhance a Country's Productivity", Julio 22 - 24 2014 Guayaquil, Ecuador.
- KANTER, R. 1994. Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 96-108.

- KEMPPAINEN, K., & VEPSÄLÄINEN, A. 2003. Trends in industrial supply chains and networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 701-719.
- KILGER, C., & REUTER, B. 2002. Collaborative Planning. In: Stadtler, H., Kilger, C. *Supply Chain Management and Advanced Planning*. Berlin.
- KNUDSEN GONZÁLEZ, J. A. T. N., LARISSA; RODRÍGUEZ FIGUEROA, ENRIQUE; LA ROSA ORTIZ, JOSÉ CARLOS; CURBELO MARTÍNEZ, MANUEL; ALVAREZ TRETO, MADAICY; ZEDENO PALACIOS, LEDIAN RAFAEL; ECHEVARRÍA HERNÁNDEZ, LORENA 2016. Caracterización de las cadenas de suministro potenciales en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara.
- LÓPEZ JOY, T. A.-S., JOSÉ ANTONIO; GÓMEZ ACOSTA, MARTHA INÉS 2015. Gestión Cadenas de Suministro en Cuba.
- MANAGEMENT, C.-S. C. 2013. *Supply-chain operations reference-model*.
- MARTÍN ANDINO, R. 2006. Cadena de suministro.
- MENTZER, J., FOGGIN, J., & GOLICIC, C. 2002. Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply Chain Management Review*, September/October.
- MORA, R. 2013. La importancia de la Cadena de Suministro y su administración.
- PCC, V. C. D. 2015. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021.
- PÉREZ ARMAYORL, D. L. A., EDUARDO; RACET VALDÉSI, OCTAVIO ARIEL AND DÍAZ BATISTAI, JOSÉ ANTONIO 2013. Funcionalidades de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales para Cadenas de Suministro. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXIV, 155-166.
- PRODUCTS, F. C. 2013. Planificación colaborativa de la oferta y la demanda para empresas de producto de consumos.
- REY, M. 2001. Supply Chain Collaboration. *Transport & Logistics, Business Briefing: Global Purchasing and Supply Chain Networks*.
- RIBAS, I. C. L. E., FRANCISCO; COMPANYS PASCUAL, RAMON 2006. Modelos para la Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministro: Contexto Determinista e Incierto.
- RIBAS VILA, I. A. R. C. P. 2007. Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro: Contexto determinista e incierto. *Intangible capital*.
- RIBAS VILA, I. C. P., RAMON 2006. Estado del arte de la Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministro: Contexto Determinista e Incierto.
- RIQUELME, M. 2017. *Web y Empresas* [Online]. Available: www.webyempresas.com [Accessed Qué es cadena de suministro].
- RODRIGUEZ, E. 2012. Modelo de colaboración CPFR.
- SABLÓN COSSÍO, N. 2014a. *Modelo de Planificación Colaborativa Estratégica en Cadenas de Suministro*. Universidad de Matanzas.
- SABLÓN COSSÍO, N., MARTÍNEZ FLORES, J. L., ACEVEDO SUÁREZ, J. A., ACEVEDO URQUIAGA, A. J. 2017. El plan de negocio conjunto, herramienta que facilita la planificación colaborativa en la cadena de suministro *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, Vol.4.
- SABLÓN COSSÍO, N. A. U., ANA JULIA; ACEVEDO SUÁREZ, JOSÉ ANTONIO; MEDINA LEÓN, ALBERTO 2014b. Propuesta para la evaluación de la planificación colaborativa de la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, XXXVI, 104-116.
- SAHAY, B. 2003. Supply Chain Collaboration: The Key to Value Creation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 52, 76-83.
- SALAZAR LÓPEZ, B. 2016. Planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo- CPFR.
- SALINAS, R. 2009. Seminario de especialización en logística y distribución. *Gerencia de inventario*, Vol.3.

- SCHOOL, E. B. 2015a. *Colaboración en cadena de suministro, partenariados con clientes y proveedores* [Online]. España. Available: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/colaboracion-en-cadena-de-suministro-partenariados-con-clientes-y-proveedores>.
- SCHOOL, E. B. 2015b. *Infografía: Colaboración en la cadena de suministro* [Online]. España. Available: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/infografia-colaboracion-en-la-cadena-de-suministro>.
- SEIFERT, D. 2013. *Planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo. Evolución*.
- SILVA, F. 2017. III Taller Nacional de Logística de Almacenes. La Habana.
- SIMATUPANG, T., & SRIDHARAN, R 2002. The collaborative supply chain. *Journal of Logistics Management*, 13, 15-30.
- SONGINI, M. 2002. *Collaborative planning still eyed with caution* [Online]. Available: <http://computerworld.com/>.
- STADLER, H. K., C. 2008. Supply Chain Management an overview in Supply Chain Management and Advanced Planning.
- STADTLER, H., & KILGER, C 2002. Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies. Berlin.
- STANK, T., KELLER, S., & DAUGHERTY, P. 2001. Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22, 29-48.
- STORECHECK. 2019. *CPFR: ¿Qué es y cómo se implementa?* [Online]. Available: <https://blog.storecheck.com.mx>.
- TORRES, C. Y. 2012. Propuesta de un modelo de planificación colaborativa.
- VELASCO SAN PEDRO, L. A. 2017. El transporte colaborativo HIC ET NUNC. *Revista de Estudios Europeos*, 398-415.
- VICS. 2004. *Voluntary Interindustry Commerce Standards Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)* [Online]. Available: http://www.vics.org/standards/CPFR_Overview_US-A4.pdf.
- VICS 2010. Linking CPFR and S&OP: A Roadmap to Integrated Business Planning."
- VILANA ARTO, J. R. 2010-2011. La Gestión de la Cadena de Suministro. *MBA*.
- WOO, K., & ENNEW, C. 2004. Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38, 1252-1271.
- YEPES LÓPEZ, G. 2015. *Administración responsable de la cadena de suministro. Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable*.

Anexos

Anexos

Anexo 1: Definiciones de cadenas de suministro basadas en el criterio de varios autores

Autor/año	Concepto
(Acevedo Suárez, 2004)	Red global usada para suministrar productos y servicios desde las materias primas hasta el cliente final, a través de un flujo diseñado de información, distribución física y soporte financiero. La cadena de suministro constituye en sí misma un nivel superior de integración, que va más allá de los niveles empresariales, de subsistemas o procesos. Su configuración está determinada en gran medida por el servicio al cliente proyectado y las estrategias de tercerización y alianzas que se diseñen.
(Vilana Arto, 2010-2011)	Abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final.
(Mora, 2013)	La define como una red de organizaciones conectadas e interdependientes trabajando juntas en forma cooperativa para controlar, manejar y mejorar el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios finales.
(Management, 2013)	Incluye todos los esfuerzos involucrados para la producción y entrega de un producto final desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Estos esfuerzos se definen en cuatro procesos básicos: plan, fuente, fabricación y entrega.
(Riquelme, 2017)	Una cadena de suministro es aquella cadena de procesos



involucrados en la acción de satisfacer las necesidades del cliente, bien sea por medio de bienes consumo o servicios. Va desde la obtención de materia prima, transformación de la materia en productos intermedios y productos terminados y la distribución de estos productos a los consumidores.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Definiciones de planificación colaborativa atendiendo al criterio de varios autores

Autor/año	Concepto
(Stadler, 2008)	Los procesos de planificación colaborativa se pueden aplicar a los procesos de planificación que interactúan con los clientes y aquellos que actúan con los proveedores, en donde las colaboraciones se pueden distinguir por los objetos que se intercambian y planifican colaborativamente, tal como la capacidad de suministro de los proveedores o la demanda de productos de los clientes.
(Ribas, 2006)	La planificación colaborativa pretende extender la planificación entre múltiples dominios de planificación (compañeros de la cadena). La idea es conectar el dominio de planificación de cada una de las organizaciones para intercambiar la información relevante para el proceso de planificación global.
(Hernández Hormazabal, 2011)	La planificación colaborativa ayuda a las empresas a realizar actividades de intercambio de información y procesos logísticos en colaboración con los propios agentes planificadores de cada etapa de la cadena.

(Products, 2013)

La planificación colaborativa en un contexto de cadena de suministro, se centra en la coordinación de la planificación y el control de las operaciones de los distintos miembros de la cadena. Esta se interesa por establecer diferentes procesos de planificación y establece los distintos cambios de información para mejorar los tipos de planificación en los niveles jerárquicos, basado en identificar distintos dominios de planificación locales como partes de una cadena de suministro y en establecer intercambios de datos entre los distintos dominios con el fin de mejorar esas planificaciones locales. Sin embargo, el enfoque jerárquico asume una única tarea de planificación centralizada que coordina las operaciones a través de la cadena de suministro.

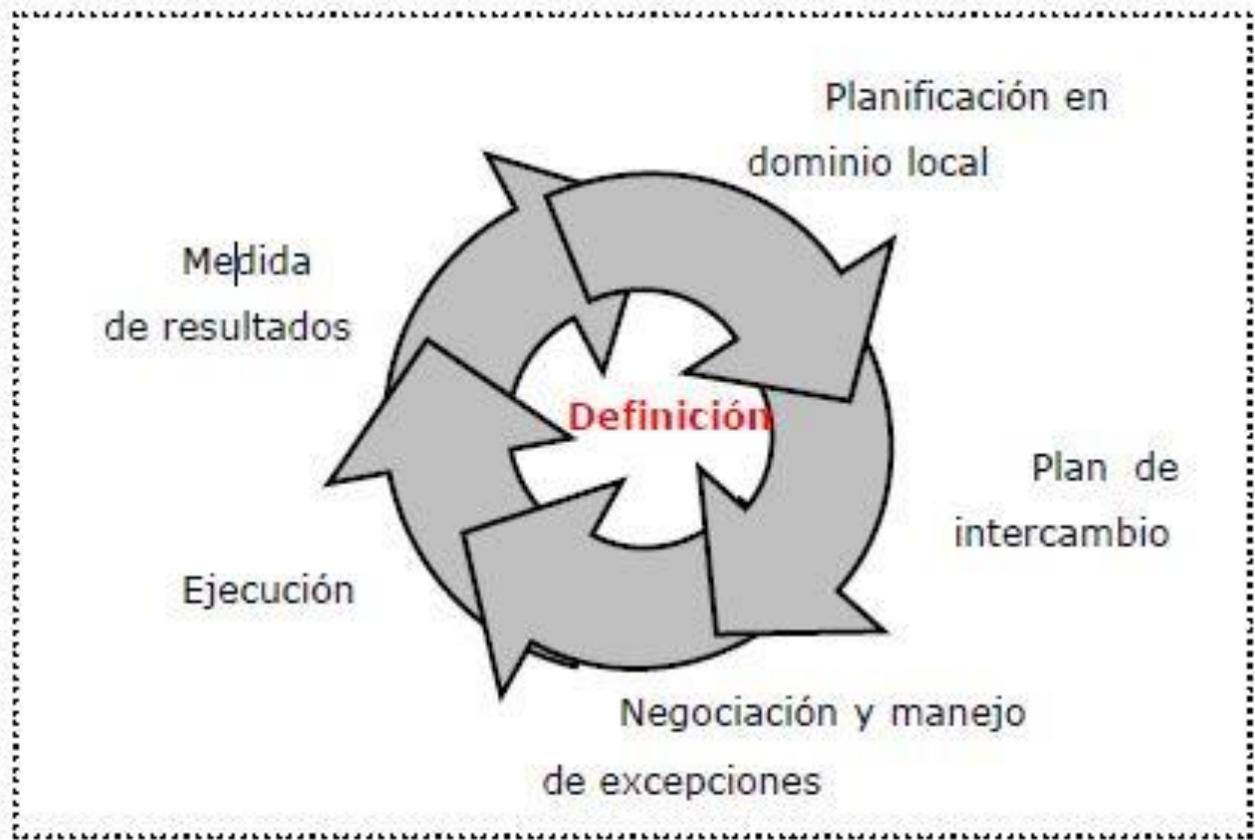
(Akkermans, 2014)

la planificación colaborativa se diseña y vincula a los procesos de planificación y ejecución existentes para apoyar los procesos y la elaboración de las herramientas para la toma de decisiones. Así, el proceso de planificación colaborativa en un entorno de sistemas de apoyo a la toma de decisiones ayuda a la coordinación de, por ejemplo, el flujo de materiales en un entorno de redes de

	suministro complejas.
(Sablón Cossío, 2017)	La planeación colaborativa es una filosofía de gestión, se desarrolla en un marco de trabajo común, donde prevalece el intercambio de información y la planeación de los procesos entre los actores de la cadena. Las estrategias de planeación colaborativa y la previsión de la demanda, son elementos base.

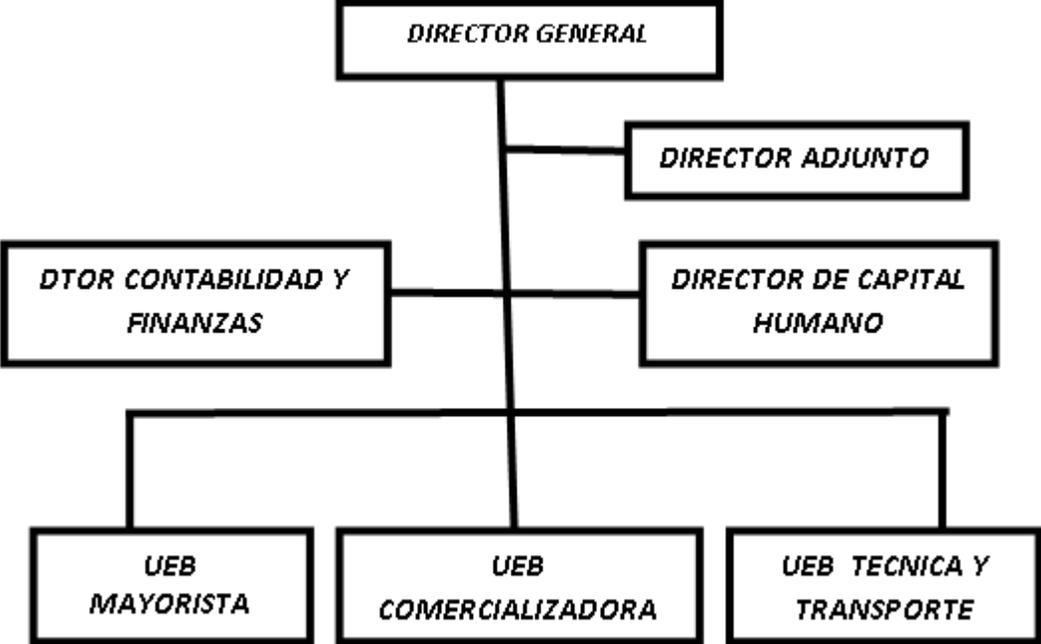
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Proceso genérico de colaboración



Fuente: Tomado de Stadtler (2002)

Anexo 4: Estructura empresarial



Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 5: Principios en los que se basa el funcionamiento de las cadenas de suministro

- 1- La gestión integrada de la cadena de suministro se basa en la cooperación entre sus integrantes en el marco de las relaciones monetario mercantiles que rigen todas las relaciones entre entidades económicas.
- 2- Se selecciona una empresa o entidad coordinadora de la cadena de suministro, basada en su liderazgo, que ejerce la coordinación e impulsa el desarrollo de todos los integrantes en función de los resultados finales. Preferiblemente debe ser el principal productor.
- 3- La cadena de suministro debe definir y desarrollar las capacidades de actuación necesarias para el desempeño innovador de sus integrantes, lo cual se apoya en un sistemático incremento de la formación y profesionalidad del personal de todas las entidades.
- 4- En la cadena de suministro se desempeña una logística integrada incluyendo el uso de operadores logísticos.
- 5- Los integrantes de la cadena establecen y gestionan sistemáticamente la coordinación de planes anuales y operativos en función de los resultados finales de la cadena.
- 6- Todos los integrantes tienen como objetivo central satisfacer un único pronóstico de la demanda final actualizada sistemáticamente, con elevación del valor agregado al consumidor final, que se transmite a todas las entidades.
- 7- Los integrantes de la cadena, según su función, producen, importan o suministran en cada momento lo que en cada momento se requiere para satisfacer la demanda de los clientes finales, lo cual implica la adopción de contratos con determinada flexibilidad en surtidos, cantidades y plazos de entrega.
- 8- En la cadena se ejerce la coordinación y planificación sistemática de: capacidades, inversiones, esquemas de financiamiento, flujos de carga, ya sea para su ejecución con terceros o con medios propios.
- 9- En la cadena se promueve el perfeccionamiento organizativo, tecnológico y del producto o servicio final de forma coordinada para lograr impactos positivos en la eficiencia y efectividad.
- 10- El completamiento de los resultados de la cadena de suministro incluye la conexión o alianza con otras cadenas.
- 11- Los integrantes de la cadena trazan una estrategia de desarrollo común y asumen un compromiso con los indicadores de desempeño de la cadena.

12-Cada entidad o empresa trabaja en el logro de su adecuado nivel de organización interna como condición para alcanzar una eficiente y eficaz integración de la cadena de suministro.

13-La innovación constituye la base al desarrollo de la cadena de suministro y motivo para la integración, por lo cual todos los integrantes cooperan para el desarrollo conjunto del servicio al cliente y de la base tecnológica.

Anexo 6: Proforma de contrato de suministro con Suchel

CONTRATO DE SUMINISTRO

No.

DE UNA PARTE: La Empresa Suchel , perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera, del Ministerio de Industrias, con domicilio legal en Calzada de Buenos Aires No. 353 entre San Julio y Durege, Municipio Cerro, Provincia La Habana, de nacionalidad cubana, registrada al Código REEUP 102-0-08336, con Código NIT 01000384062, y Cuenta Bancaria para operar en MN No. 05330720011980012 del Banco Metropolitano en la Agencia Bancaria 3071 sito en Ayestarán y 19 de Mayo, a través de la UEB Suchel Cetro con domicilio legal en _____, Provincia _____, inscrita en el Registro Comercial con el número _____, Correo Electrónico _____, representada en este acto por _____ en su carácter de Director de la UEB, facultado por Resolución No. _____ del Director General de la Empresa Suchel, que en lo adelante se denominará **EL SUMINISTRADOR.**

DE OTRA PARTE: La Empresa Comercializadora de Productos y Servicios Universales _____, perteneciente al Grupo Comercial Industrial del MINCIN registrada al Código REEUP _____, con Código NIT _____, con domicilio legal _____, Municipio _____, Provincia _____; de nacionalidad cubana, correo electrónico _____ teléfono _____ con Cuenta Bancaria en MN No. _____ del _____, en la Agencia Bancaria _____ sito en _____, inscrita en el Registro Comercial con el número _____, con Cuenta Bancaria en CUC No. _____ en el _____, en la Agencia Bancaria _____, sito _____ con Licencia para operar en CUC nro. _____, representada en este acto por _____, en su carácter de _____, facultado por Resolución No. _____, de fecha: _____, dictada por _____, en su carácter de _____ que en lo adelante se denominará **EL CLIENTE.**

PREAMBULO:

La Empresa Suchel, es una entidad estatal nacional que se dedica a la producción y comercialización de jabones, pasta dental, detergentes, perfumería y cosméticos, productos para la higiene personal y de uso industrial, comercializar productos importados y a importar y exportar materias primas y productos terminados.

Está integrada por 8 Unidades Empresariales de Base, seis de ellas productivas, en este caso:

UEB Suchel Debón

UEB Suchel Cetro

UEB Suchel Regalo

UEB Suchel Fragancia

UEB Suchel Jovel

UEB Suchel Pasta Dental

La Empresa Universal es una entidad estatal nacional.

AMBAS PARTES, reconociéndose la personalidad y representación con que concurren en este acto, después de exhibirse los documentos de ambas entidades que acreditan la capacidad jurídica, acuerdan suscribir el presente **CONTRATO DE SUMINISTRO**, conforme a lo que se pacta en los términos y condiciones siguientes:

1. OBJETO, CANTIDAD Y PLAZOS DE ENTREGA.

1.1. Por el presente contrato **EL SUMINISTRADOR** se obliga a entregar y cobrar y **EL CLIENTE** a recibir y pagar, de acuerdo a las cantidades y precios de los productos descritos en el Anexo No.3; dependiendo de las capacidades de financiamiento y producción de **EL SUMINISTRADOR**, por lo que se realizarán las correspondientes modificaciones en los plazos y cantidades, mediante la firma de otros suplementos y procedentes de las Unidades Empresariales de Base acordadas entre las partes.

1.2. Cuando la UEB Suchel Cetro no pueda asumir la entrega mensual en los plazos y cantidades pactados, estos incumplimientos serán asumidos por cualquier otra de las UEB Productoras de la Empresa Suchel.

2. LUGAR Y CONDICIONES DE ENTREGA.

2.1. El lugar de entrega de las mercancías será en los almacenes de **EL CLIENTE**, en el período, cantidades e importes convenidos según cronograma de entrega pactado entre las partes y en la dirección consignada en el **Anexo 1**.

2.2 EL SUMINISTRADOR facturará las mercancías en el momento de su entrega al transportista.

2.3. La carga de los productos en el vehículo de transporte se realizará por bultos sellados, señalando en la factura la cantidad de unidades que contiene cada bulto. Los bultos se pesarán en el momento de la entrega al transportista. Cada bulto tendrá el peso y las especificaciones técnicas pactadas en el anexo de calidad que forma parte del contrato (**Anexo No.2**) y llevará una etiqueta con el peso de las mismas.

2.4. Para evitar reclamaciones por faltantes de bultos en los contenedores **EL SUMINISTRADOR** dispone de una cámara fotográfica digital para tomar fotos a los camiones al momento de la carga y cierre, concentradas en:

- Una foto al contenedor vacío.
- Una foto a la mitad de la carga.
- Una foto al terminar el llenado del contenedor.
- Una foto a los sellos del contenedor junto con la factura.
- Una foto al camión dónde se pueda apreciar el número del contenedor y el camión.

Dichas fotos serán archivadas en soporte digital por **EL SUMINISTRADOR**.

2.5. EL SUMINISTRADOR, en presencia del representante del transportista será el responsable de sellar el contenedor, haciendo constar el número de sello en la Carta de Porte y en el acta de conformidad. El sellaje de los contenedores o casillas debe ser con dos sellos, uno barra a barra y otro en la puerta.

2.6. EL SUMINISTRADOR elaborará y entregará la ficha de cliente para su llenado. Para el caso del personal facultado para firmar facturas, efectuar conciliaciones y recibir mercancías **EL CLIENTE** deberá elaborar un documento donde se relacione el nombre, apellidos, carnet de identidad y firma de cada una de las personas autorizadas para efectuar estas operaciones por unidad, las cuales formaran parte del Contrato firmado entre las partes.

2.7. Es responsabilidad de **EL CLIENTE** informar de inmediato a **EL SUMINISTRADOR** de los cambios que se produzcan en el personal facultado para la firma de la factura y el recibo de las mercancías, siendo responsabilidad de **EL CLIENTE** los daños y perjuicios que por esta omisión pudiesen ocurrir.

2.8. EL CLIENTE recibirá las mercancías de lunes a domingo las 24 horas del día. Los gastos y perjuicios que se le ocasionen a **EL SUMINISTRADOR** por sobrestadía del contenedor por

incumplir **EL CLIENTE** con lo anterior, o por demoras injustificadas al momento de la descarga, deberán ser asumidos y pagados por **EL CLIENTE**.

EL CLIENTE se obliga a informar a **EL SUMINISTRADOR** con 48 horas de antelación, los cambios de destino de almacén, por lo que de no existir esta comunicación no se podrá desviar el transporte hacia un almacén diferente del previamente determinado.

2.9. EL CLIENTE recibirá el aviso de entrega con 24 horas de antelación en caso de tiro directo y queda obligado a efectuar la descarga de los vehículos en el propio día en que lo reciban en presencia del Representante de **EL SUMINISTRADOR**, debiendo firmar el acta de conformidad en la que se describen las condiciones en que fueron recibidos los bultos y la cantidad de bultos que presenten averías o bajo peso.

EL CLIENTE deberá cumplir con las siguientes formalidades en la apertura de contenedores o casillas en los almacenes en destino:

Se procede a la apertura del contenedor verificando primero los sellos metálicos (uno de barra a barra y uno en las argollas de la puerta principal) comprobando los números con los reflejados en la factura.

Una vez verificadas las condiciones del contenedor se procede a descargar la mercancía.

Se realiza el conteo y pesaje de la mercancía por bultos (caja cerrada)

2.10. EL CLIENTE, en presencia del Representante de **EL SUMINISTRADOR** recibirá la carga en destino por bultos cerrados (cajas), debiendo pesarlos para verificar si se encuentran en el rango de peso certificado por **EL SUMINISTRADOR** y aceptado por **EL CLIENTE** en el anexo de calidad de este contrato y en el acta de conformidad.

Si en el acto de recepción de la carga en destino se detectaran diferencias en el pesaje de los bultos en relación a lo certificado en origen, **EL CLIENTE** separará el bulto con diferencia, debiendo ser controlado en el almacén de destino como producto no apto para la venta, hasta que llegue la persona designada por **EL SUMINISTRADOR** para verificar el sellaje y apertura del bulto o bultos en caso necesario, a los efectos de chequear la cantidad de unidades que contiene.

En el caso de que exista faltante, **EL CLIENTE** y el Representante de **EL SUMINISTRADOR**, procederán a levantar acta dejando constancia de la inspección y del faltante. Se emitirán tres ejemplares del acta para constancia de **EL CLIENTE**, del Representante de **EL SUMINISTRADOR** y de **EL SUMINISTRADOR**, debiendo este último reponer el faltante a **EL CLIENTE**.

2.11. Si en el momento de la recepción de la carga en destino no se recibieran la totalidad de los bultos certificados en origen o se recibieran averiados por causas no imputables a **EL CLIENTE**, sin perjuicio de las reclamaciones que se efectúen al transportista, **EL SUMINISTRADOR** repondrá los bultos faltantes a **EL CLIENTE**. En el caso de las averías, cuando se trate del jabón de tocador, de lavar y de la pasta dental el representante de **EL SUMINISTRADOR** verificará la veracidad de la avería y **EL SUMINISTRADOR** negociará con **EL CLIENTE** la venta a menor precio. En el caso del detergente líquido, si la avería es imputable a **EL SUMINISTRADOR**, éste la llevará a gastos y entregará a **EL CLIENTE** la mercancía faltante por este concepto.

2.12. EL CLIENTE, en todos los casos descritos en las cláusulas precedentes, enviará por correo electrónico a **EL SUMINISTRADOR**, a las 72 horas de la descarga, copia del acta de conformidad de la recepción de la mercancía y avisará a **EL SUMINISTRADOR** por esa misma vía, en caso de faltantes en bultos cerrados o bultos bajo peso a los efectos de que se persone en el almacén de destino a verificar la no conformidad. **EL SUMINISTRADOR** tendrá 15 días para personarse en el almacén de **EL CLIENTE** a partir de que reciba la notificación.

En caso de faltantes de bultos **EL CLIENTE**, además de realizar las gestiones mencionadas en el párrafo anterior deberá notificar de inmediato al Grupo Comercializador de Productos Universales.

2.13. EL SUMINISTRADOR no es responsable de los faltantes, averías o problemas de calidad en el caso de que **EL CLIENTE** no proceda como está establecido en las cláusulas de este contrato.

2.14. EL CLIENTE y **EL SUMINISTRADOR** efectuarán conciliaciones sobre las incidencias que acontezcan en la cadena de suministro, a los efectos de analizarlas y llegar a acuerdos para su solución.

3. TRANSPORTACIÓN.

3.1. La transportación de los productos desde el almacén de **EL SUMINISTRADOR** hasta el almacén de **EL CLIENTE** y todos los gastos y riesgos que de ella se deriven correrán por cuenta de **EL SUMINISTRADOR**.

Los productos se reciben de **EL SUMINISTRADOR** a través de contenedores transportados por vía directa o por ferrocarril.

En el caso de la transportación por Ferrocarril una vez que **EL CLIENTE** reciba la notificación de que el contenedor se encuentra en el Centro de Carga y Descarga (CCD), el mismo tendrá 24 horas para proceder a la planificación de la extracción de dicho contenedor, no excediendo su extracción las 48 horas. **EL SUMINISTRADOR** no se hace responsable de los incumplimientos en el plan de entrega cuando se viole lo anteriormente expuesto.

3.2. Si **EL CLIENTE** determina realizarlo a sus expensas, las partes deberán firmar un suplemento con las modificaciones que resulten necesarias. De no firmarse el suplemento y asumirse la transportación por **EL CLIENTE** éste responde por todos los gastos y riesgos que se deriven de su actuar.

4. ENVASE Y EMBALAJE.

4.1. **EL SUMINISTRADOR** entregará los productos demandados por **EL CLIENTE** en los envases correspondientes adecuadamente identificados y sellados, de forma tal que se garantice en todo momento la seguridad e integridad de los mismos.

4.2. Las condiciones y los datos que tendrán los envases y embalajes serán descritos en el Anexo No.2 (Especificaciones de calidad)

4.3. Si **EL CLIENTE** requiere envases o embalajes diferentes a los especificados en las normas y **EL SUMINISTRADOR** acepta a través de suplemento firmado, los gastos adicionales que estos representan correrán por cuenta de **EL CLIENTE**.

5. CALIDAD Y GARANTÍA.

5.1. **EL SUMINISTRADOR** entregará los productos objeto de este contrato con la calidad y parámetros requeridos para su utilización por **EL CLIENTE**, según lo previsto en las Especificaciones de Calidad (**Anexo No. 2**) del presente contrato.

5.2. **EL SUMINISTRADOR** garantiza a **EL CLIENTE** la calidad de los productos durante los términos de garantía establecidos en las Especificaciones de Calidad (**Anexo No. 2**) del presente contrato.

5.3. Después de que expire el término de garantía, no se aceptarán reclamaciones por calidad.

5.4. **EL SUMINISTRADOR** asegura que cuenta en sus archivos con los certificados de calidad de los productos que comercializa y para cada envío remitirá una copia del lote en cuestión.

5.5. **EL SUMINISTRADOR** no responderá por los defectos, desperfectos u otras alteraciones de la calidad cuando demuestre que han sido provocados por el deficiente mantenimiento, uso y conservación por parte de **EL CLIENTE**.

5.6 EL SUMINISTRADOR será el responsable de identificar el envase siendo obligatorio relacionar en la identificación la fecha de fabricación, turno de fabricación, cantidad de unidades que contiene el bulto y peso del bulto.

6. VALOR Y FORMA DE PAGO.

6.1. El precio de los productos se describen en el Anexo No. 1. Cualquier variación que resulte necesaria pactar en este sentido deberá realizarse a través de suplemento firmado por ambas partes.

6.2. EL SUMINISTRADOR remitirá una factura en (1) original y cuatro (4) copias por cada lote o partida de productos vendidos, detallando el surtido y las cantidades; las que serán firmadas por **EL SUMINISTRADOR** y **EL CLIENTE**, haciendo constar que existe coincidencia entre lo facturado y lo recibido, consignándose la fecha de recibo de la mercancía. **EL SUMINISTRADOR** se quedará con una (1) copia, entregando la original para la Empresa Universal, dos (2) copias para la Unidad Empresarial de Base Productiva y la otra para el transportista (dos de las copias asignadas a la Unidad Empresarial de Base Productiva, viajarán con el transportista hasta el destino a los efectos de que se firme por **EL CLIENTE**, así como la factura original perteneciente a **EL CLIENTE**).

6.3. El pago por **EL CLIENTE**, se efectuará con un período de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de recepción de la mercancía, mediante Cheque nominativo certificado, letra de cambio domiciliada o Transferencia Bancaria (en esta última forma de pago **EL CLIENTE** debe correr con los gastos bancarios). Los pagos serán dirigidos a la cuenta en CUP cuyo titular es _____ con número de Cuenta Bancaria _____ del Banco Metropolitano, sucursal _____.

6.4. EL CLIENTE se obliga a pagar las mercancías que le hayan entregado y que estén en correspondencia con la factura. No obstante, ni **EL CLIENTE** ni **EL SUMINISTRADOR** podrán realizar minoraciones que constituyan afectaciones económicas, sin cumplimentar las condiciones contractuales que se establezcan.

6.5. El Representante de **EL SUMINISTRADOR** será el responsable de hacer llegar a **EL SUMINISTRADOR** la factura debidamente firmada por **EL CLIENTE** en destino.

6.6. En caso de que **EL CLIENTE** no pague en el término establecido y **después de agotadas todas las negociaciones entre ambos de forma amigable**, se le suspenderán las entregas hasta que la situación se resuelva.

7 PENALIDADES.

7.1. Las Partes responderán materialmente por los daños y perjuicios que ocasione el incumplimiento de sus obligaciones contractuales.

7.2. Las sanciones pecuniarias serán pagadas a **EL SUMINISTRADOR** por **EL CLIENTE** a partir de una nota de cargo que comprenderá el importe en forma independiente, debiéndose precisar todos los elementos que permitieron el establecimiento de tal nota.

7.3. EL CLIENTE podrá exigir a **EL SUMINISTRADOR**, la sanción pecuniaria siguiente:

a). Si **EL SUMINISTRADOR** no entregara el producto objeto del contrato, o lo entregara después de transcurridos los plazos contractuales de entrega. La sanción pecuniaria se calculará en base al valor del producto entregado con demora o, en su caso, no entregado.

b). La penalidad comenzará a contarse a partir del primer día de retraso en la cuantía siguiente:

- Durante los primeros 30 días: 0,05 % por cada día.
- Durante los siguientes 30 días: 0,08 % por cada día.
- Más de 60 días: 0,12 % por cada día.

7.4. Las Partes podrán reclamarse el pago de la Sanción Pecuniaria y/o la Indemnización de los daños y perjuicios causados, dentro de los 30 días siguientes a la fecha del incumplimiento total o parcial de la obligación contractual.

7.5. Las penalidades no excederán al 4% de interés anual del total de la deuda.

8. RECLAMACIONES.

8.1. La aplicación de penalidades establecidas en los apartados anteriores, no limita el derecho de ambas partes a formularse entre sí, las reclamaciones por daños y perjuicios que se deriven del incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas en virtud del presente contrato, siempre que se formulen en los términos establecidos por la ley.

8.2. Todas las reclamaciones deberán presentarse en el domicilio de la parte incumplidora, siempre dentro de los 15 días posteriores a la fecha del incumplimiento, debiendo la parte reclamada dar respuesta a la correspondiente reclamación comercial en un término de 15 días naturales, contados a partir de la fecha en que recibió la reclamación, para los casos de faltantes, averías e incumplimientos en la fecha de entrega de productos contratados, la fecha de admisión de la reclamación, será considerada como la de fecha de presentación de la notificación.

8.3. La parte reclamante anexará a su escrito los documentos probatorios que estime conveniente, a los fines de probar el incumplimiento, daños y perjuicios que del mismo se deriven.

8.4. No se aceptarán por ninguna de las partes las reclamaciones que no cumplan con los requisitos estipulados en los artículos anteriores.

9. SOLUCION DE CONFLICTOS.

9.1. Las partes se comprometen a cumplimentar este contrato de buena fe, cualquier discrepancia que surja en cuanto a la interpretación de cualquiera de las cláusulas del contrato o de los acuerdos que se deriven de éste, lo resolverán en negociaciones amigables.

9.2. Si las partes no llegan a acuerdo, la discrepancia será sometida a consideración de la Sala de lo Económico del Tribunal Popular competente según lo establecido en el Decreto Ley No. 241 del Consejo de Estado.

9.3. La presentación de una controversia ante la Sala de lo Económico no exime a las partes del cumplimiento de las obligaciones.

9.4 Este contrato se rige por la legislación económica y civil vigente en la República de Cuba.

10. CAUSAS EXIMENTES DE LA RESPONSABILIDAD.

10.1. Las partes no serán responsables del incumplimiento parcial o total de las obligaciones que se derivan del presente contrato, cuando estas resultaran imposibles de cumplir, debido a hechos extraordinarios e imprevisibles, que ajenos a su voluntad o actuación de las partes o derivadas de acontecimientos naturales se produzcan con posterioridad a la firma del contrato.

10.2. Las partes, están obligadas a comunicarse la ocurrencia de una causa de Fuerza Mayor o Caso Fortuito, que impida o retrase el cumplimiento de sus obligaciones dentro de las 24 horas siguientes a su ocurrencia o de ser imposible, dentro de las 72 horas siguientes al cese de la causa y deberá notificar por escrito a la otra parte el impedimento, debidamente justificado, especificando su naturaleza, comienzo, probable duración y posibles consecuencias que pudieran surgir, para el cumplimiento de este contrato. Si la otra Parte no recibiera la notificación dentro de un plazo de quince (15) días después de que la parte que no pueda cumplir, tuviera o debiera haber tenido conocimiento del impedimento, esta última parte será responsable de los daños y perjuicios causados.

10.3. De continuar dicha causas por más de 45 días naturales a partir de su notificación, las partes podrán acordar, la concesión de un nuevo termino igual al pactado con anterioridad o la disolución del presente contrato.

10.4. La parte que alegue la imposibilidad de cumplir sus compromisos contraídos por causa de **Fuerza Mayor** o **Caso Fortuito** deberá probar de modo absoluto y fehaciente la relación causa y efecto del incumplimiento, así como las acciones que ejecutó para salvar el cumplimiento de la obligación, es decir, que actuó con la debida diligencia para evitar sus efectos.

10.5. La notificación de **Fuerza Mayor** o **Caso Fortuito** deberá estar acompañada de un certificado emitido por autoridad competente en Cuba (Cámara de Comercio de Cuba), para tales supuestos, atestiguando la ocurrencia de los acontecimientos que la motivan.

10.6. Cada parte asumirá los daños que se produzcan en su patrimonio como consecuencia del acontecimiento.

10.7. No se consideran como **Fuerza Mayor** o **Caso Fortuito**, el hecho inesperado o insuperable que ocurre en el período de mora del deudor de cualquier obligación pactada en este contrato.

11. PROPIEDAD INDUSTRIAL

11.1 El suministrador declara que es titular de las marcas bajo las cuales se comercializan los productos objeto de este contrato, así como que no infringe derechos de propiedad industrial de terceros concedidos en Cuba.

11.2EL CIENTE responderá por los hechos que le sean imputables y supongan un menoscabo para las marcas del suministrador.

11.3 EL CLIENTE no venderá, comercializará, distribuirá o usará para ningún fin; o permitirá a terceros la venta, comercialización, distribución o uso; de cualquier producto que esté dañado, adulterado o defectuoso; o que por las condiciones en las que se encuentre sea tendente a crear confusión entre los consumidores. Solo en caso de averías o mermas las partes decidirán el destino de los productos.

12. VIGENCIA.

12.1. El presente Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma por ambas partes y mantendrá su vigencia por el término de un año natural para el cumplimiento de todas las obligaciones en él establecidas, pudiendo prorrogarse por igual período, si ninguna de las partes notifica a la otra por escrito su intención de darlo por terminado a su fecha de expiración.

12.2. Cualquier cancelación unilateral por alguna de **LAS PARTES** del presente Contrato, conlleva la obligación de reparar daños y perjuicios y se considerará como incumplimiento sustancial y causal de terminación del Contrato.

13. CONFIDENCIALIDAD.

13.1. LAS PARTES se brindarán y recibirán recíprocamente la información y documentación para la realización de las prestaciones establecidas en el presente contrato, teniendo la obligación de mantener el principio de absoluta confidencialidad de dicha información, así como de utilizar ésta exclusivamente para el cumplimiento de los fines de este Contrato, reservándose el derecho de establecer la acción por indemnización de daños y perjuicios que sea procedente en caso de incumplimiento.

14. MODIFICACIONES Y RESCISIÓN DEL CONTRATO.

14.1. Ambas partes de común acuerdo podrán modificar, cancelar o rescindir las condiciones pactadas en el contrato. En cualquier caso deberá constar siempre por escrito firmado por ambas partes, y la solicitud se hará con no menos de 30 días hábiles de anticipación.

15. OTRAS CONDICIONES.

15.1. Los anexos, suplementos y documentos adicionales al presente Contrato, forman parte integrante del mismo, siempre que estén debidamente firmados y acñados por los representantes con facultades para ello.

15.2. Ambas partes no podrán ceder a terceros sus derechos, ni el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el presente contrato, sin el previo consentimiento de la otra.

15.3. La modificación o resolución de este contrato, no exime a las partes del cumplimiento de las obligaciones en ejecución, del pago de las deudas pendientes, la responsabilidad material derivada de ellas, ni del derecho de reclamación directamente por la vía competente.

15.4. El presente Contrato se regirá por:

- a) **El Código Civil.**
- b) **Ley No. 7/77** Ley de procedimiento Civil, Administrativo y Laboral.
- c) **Decreto No. 310/12**, de fecha 17 de diciembre del 2012, referente a Tipos de Contratos.
- d) **Decreto Ley No. 304/12**, de fecha 1 de noviembre del 2012, referente a la Contratación Económica.
- e) **Resolución No. 101/12**, emitido por el Presidente Ministro del Banco Central de Cuba, de fecha 18 de noviembre del 2012, sobre normas bancarias para los cobros y pago.

Distribución Toneladas por meses

PRODUCTOS	ENE	FEB.	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Batey 220 g													
Tocador 115 g													
Tocador 100 g													

EL SUMINISTRADOR

EL CLIENTE

Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 7: Modelo de contrato de depósito

CONTRATO DE DEPOSITO N°: _____

DE UNA PARTE: La **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara**, subordinada al **Grupo Comercializador de Productos Industriales y Servicios (GCI)**, perteneciente al **Ministerio de Comercio Interior**, con domicilio legal en **Carretera Central No. 105 entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara**, con Código REEUP **171-0-5914**, Numero de Identificación Tributaria (NIT) **01000520090**, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. **0643221230210012** en la Agencia **4321** del Banco de Crédito y Comercio, sita en **calle Tristán Esquina a Parque Vidal Santa Clara**, que opera en divisas a través de la cuenta **No 0300000004216124** del BFI, sito en Calle Cuba entre Tristán y San Cristóbal de la localidad de Santa Clara, mediante la licencia **G1008220000** Autorización Comercial: **0179946**, FAX **206658**, números telefónicos: **42-205250**, e-mail: **dirección@univcl.cinet.cu**, representada en este acto por **Madaicy Álvarez Treto** en su carácter de **Directora General**, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. 211/2018 de fecha 26 de Noviembre de 2018** emitida por el Director del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios; que en lo adelante se denomina **EL DEPOSITARIO**

DE OTRA PARTE: La _____, subordinada al _____, perteneciente al _____, con domicilio legal en _____, con Código **REEUP** _____, Número de Identificación Tributaria (NIT) _____, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. _____ en la Agencia _____ del Banco de Crédito y Comercio, sita en _____ que opera en divisas a través de la cuenta No _____ del BFI, sito en _____, mediante la licencia _____ Autorización Comercial: _____, **FAX** _____, números telefónicos: _____ e-mail: _____, representada en este acto por _____ en su carácter de _____, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. _____** de fecha _____ emitida por el _____; quien en lo adelante se denomina **EL DEPOSITANTE**.

AMBAS PARTES: Reconociéndose recíprocamente el carácter, personalidad y representación con que comparecen, convienen suscribir el presente contrato en los términos y condiciones fijados en las cláusulas siguientes:

I- OBJETO DEL CONTRATO:

Por el presente Contrato **EL DEPOSITARIO** conviene en recibir, guardar, custodiar, conservar y devolver las mercancías que le confíe y este último en cumplir las condiciones de pago que ambos acuerden. Para dar cumplimiento a lo anterior **EL DEPOSITARIO** pondrá a disposición de **EL DEPOSITANTE** un área de **504 m²** correspondientes al **Almacén No. 6** domiciliado en Circunvalación No. 12 e/ Línea del Ferrocarril Central y Carretera a Planta Mecánica, en esta ciudad de Santa Clara, con Número de Inventario 3009

II- RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES.

AMBAS PARTES responderán por el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, la parte que hiciera intervenir a un tercero en el cumplimiento de las obligaciones contraídas o las que viniesen impuestas por disposiciones legales o administrativas pertinentes, responderá ante la otra por el incumplimiento o por el cumplimiento inadecuado de este tercero como si se tratase de sus propios actos.

III- OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

2.1 Es responsabilidad de EL DEPOSITARIO

a) Responsabilizarse con las mercancías dentro de los almacenes contratados, cumpliendo con las normas sanitarias, de protección, las condiciones de estiba y requerimientos de almacenaje según las normas cubanas, relacionadas con las mercancías objeto de depósito, así como cumplir las condiciones especiales de almacenamiento informadas por **EL DEPOSITANTE**, siempre y cuando los gastos que incurran por dicha petición sean debidamente negociados.

b) Prestar tanto los servicios básicos como los servicios opcionales que se relacionan en el **Anexo No. 1** al presente Contrato, con la calidad requerida para cada actividad, según lo previsto en las normas al efecto.

c) Garantizar la seguridad externa del inmueble, responsabilizándose con los daños y perjuicios que se produjeran a consecuencias del deterioro, robo o actos vandálicos, siempre y cuando estos sean debidamente probados por las autoridades correspondientes que son imputables a **EL DEPOSITARIO**.

d) Mantener sistemáticamente informado a **EL DEPOSITANTE** del estado de las mercancías, lo que obedecerá al buen funcionamiento de las operaciones, dejando constancia de las mismas por escrito mediante el procediendo formal al efecto.

e) Responder por la logística interna que definan **LA PARTES** para asegurar las operaciones.

f) Garantizar el control físico de las mercancías con las tarjetas de estibas correspondientes.

g) Garantizar el control de acceso a la zona, por lo que los terceros que acudan a las instalaciones a cargar o descargar mercancías de **EL DEPOSITANTE** deberá presentar los documentos que así lo acrediten, tales como Orden de Despacho, Autorizo de Carga, Licencia de Conducción, Carné de Identidad del Conductor, Licencia Operativa de Transporte, y a la salida, copia de la Factura Comercial, cumpliendo el procedimiento establecido en la entidad para el control de las mercancías en el punto de acceso.

h) Devolver la mercancía al término del contrato o en cualquier momento anterior si **EL DEPOSITANTE** las reclama, disponiendo en este último caso de un tiempo prudencial para la devolución segura de las mercancías.

i) Se reserva el derecho de exigirle a **EL DEPOSITANTE** por daños y perjuicios que le puedan ocasionar la devolución anticipada de las mercancías.

2.2_Es responsabilidad de **EL DEPOSITANTE**

a) Pagar el monto por el depósito acordado y de los servicios que se reciben en los términos pactados.

b) Entregar a **EL DEPOSITARIO** en soporte físico o digital la información relacionada con las mercancías objeto de depósito, así como las normas ramales y específicas de almacenamiento para la nomenclatura de las mismas.

c) Notificar a **EL DEPOSITARIO** por escrito las personas autorizadas a realizar pedidos, consignando su identidad, cargo y firma.

d) Coordinar previamente con **EL DEPOSITARIO** el envío de mercancías a los almacenes de depósito. **EL DEPOSITARIO** se reserva el derecho de recibir o no las mercancías si su arribo no ha sido previamente coordinado.

e) Garantizar que los terceros que vayan a recibir las mercancías despachadas para su transportación o recepción final, posean los documentos necesarios para efectuar la entrega, incluyendo el comprobante de la Licencia de Operación del Transporte que lo autoriza a realizar la transportación y la Factura Comercial que corresponda.

f) Comunicar por escrito al **EL DEPOSITARIO** la relación de las personas autorizadas a reconocer facturas Comerciales o solicitar otros servicios.

III OTRAS OBLIGACIONES

3.1 A los efectos de garantizar la seguridad de las mercancías depositadas y lograr una mayor eficacia en las medidas tomadas para preservar la protección de los bienes e instalaciones, las partes realizarán conciliaciones periódicas para comprobar las existencias reales en el almacén, sin perjuicio de las inspecciones que **EL DEPOSITANTE** pueda realizar a las mercancías y a su documentación.

3.2 **EL DEPOSITARIO** garantiza el control físico y de inventarios con la fuerza de trabajo propia, siendo de su total responsabilidad los faltantes que se detecten en las mercancías recepcionadas, almacenadas o manipuladas, responsabilidad que deberá quedar demostrada con las pruebas que resulten pertinentes.

IV PRECIO, VALOR y FORMA DE PAGO.

PRECIO

4.1 El precio mensual por el depósito de las mercancías en los locales que posee un total de **504 m²** y demás servicios básicos será desglosado en el correspondiente **Modelo para la Formación de Precios Máximos Por Métodos de Gastos**, en virtud de la Instrucción No. 16/2000 de MFP, según **Anexo No. 1** al presente Contrato.

4.2 Otros Servicios Opciones relacionados en el **Anexo No. 2** al presente Contrato y que **EL DEPOSITARIO** se encuentra en disponibilidad de brindar, serán solicitados de forma escrita por **EL DEPOSITANTE** con 72 horas de antelación, aplicándoles la misma forma de pago que se establece en las cláusulas siguientes.

Las tarifas previstas para los Servicios Básicos, así como para cualesquiera otros servicios opcionales que se acuerden, serán revisadas anualmente con el fin de realizar su adecuación a los costos y realidades del mercado.

VALOR Y FORMA DE PAGO

4.3 El valor del contrato será aquel que se derive de lo verdaderamente ejecutado, facturado y cobrado, según las solicitudes de servicios realizados por **EL DEPOSITANTE**, respaldados por las facturas que al efecto se emiten, formados a partir de los gastos que incluye los servicios por conceptos de salarios a pagar a trabajadores empleados, depreciación del inmueble, así como de

los Activos Fijos Tangibles (AFT) que sean utilizados y debidamente detallados en **Anexo No. 3** al presente contrato.

4.4 El importe de los servicios básicos será abonado mensualmente por **EL DEPOSITANTE** en el plazo de los treinta (30) días siguientes al recibo de la correspondiente factura en el domicilio de **EL DEPOSITARIO**, quien presentará la factura dentro de los cinco (5) días laborables de cada mes, en la sede de las oficinas de **EL DEPOSITANTE**.

4.5 Los servicios opcionales brindados por **EL DEPOSITARIO** serán facturados dentro de los cinco (5) días siguientes al mes vencido, previa conciliación con el representante de **EL DEPOSITANTE**, quien deberá firmar la documentación como expresión de conformidad. **EL DEPOSITANTE** efectuará el pago según lo convenido en la cláusula anterior.

4.6 Cualquier discrepancia con el monto facturado por **EL DEPOSITARIO** será resuelto mediante la correspondiente conciliación, en la que se presentarán los documentos y demás pruebas que se estimen necesarias. En ningún caso **EL DEPOSITANTE** podrá efectuar descuentos en los pagos de las facturas presentadas. Si la discrepancia es responsabilidad de **EL DEPOSITARIO** se resolverá mediante ajuste en la próxima facturación a realizar por el servicio prestado.

4.7 **EL DEPOSITANTE** efectuará el pago mediante Cheque Nominativo, Transferencia Bancaria, una vez reconocidos los servicios prestados por **EL DEPOSITARIO**, según lo establecido en la legislación al efecto.

V PENALIDADES

5.1 Si **EL DEPOSITANTE** no efectuase el pago por el depósito de la mercancía y de los servicios recibidos dentro de los plazos previstos en este contrato, **EL DEPOSITARIO** cobrará intereses moratorios consistentes en un recargo del 0,011 % en CUP de interés diario sobre el valor total de la suma adeudada, durante todo el tiempo que dure el impago, en virtud de lo establecido en la Resolución No. 101/2011 "Normas Bancarias para los Cobros y pagos" Banco Central de Cuba, con fecha 18 de noviembre de 2011, Art. 15, sin perjuicio de actuar según las siguientes opciones, de mantenerse el impago.

- Retener la mercancía depositada hasta que se salde la deuda.
- Resolver el correspondiente Contrato sin perjuicio del correspondiente pago por mora.

VI RECLAMACIONES

6.1 Todo incumplimiento de lo pactado y todo deterioro y/o perjuicio que se derive del Contrato, es reclamable. La parte que haga participar a un tercero en el cumplimiento de las obligaciones contraídas, responderá por sus actos y omisiones como si se tratara de los suyos propios.

6.2 Toda reclamación debe formularse por escrito y notificarse a la parte reclamada directamente a sus oficinas, a través de sus agentes o por medio de correo certificado. La parte que recibe la reclamación deberá responder por escrito a la reclamante dentro de los quince (15) días siguientes contados a partir de la fecha en que la recibió.

VII SOLUCION DE CONFLICTOS

7.1 Las partes cumplimentarán de buena fe lo establecido en el presente Contrato. Cualquier disputa en su ejecución o interpretación o de los acuerdos que se deriven de ellos, será resuelta mediante negociaciones amigables.

7.2 Si las partes no llegaren a un acuerdo, el diferendo será resuelto por la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular que corresponda.

VIII FUERZA MAYOR

8.1 Serán causas eximentes de la responsabilidad contractual la Fuerza Mayor y el Caso Fortuito, debidamente probadas, correspondiendo a la parte que alegue alguna de estas causas la prueba de la misma.

8.2- A los efectos de este contrato se considera Caso Fortuito a todo acontecimiento natural, ajeno a la voluntad de las partes, ocurrido con posterioridad a la firma del mismo, de carácter imprevisible o, siendo previsible, inevitable, que impida o retrase directa o indirectamente y de forma parcial o total, el cumplimiento de todas o algunas de las obligaciones establecidas en este contrato para las partes o para una de ellas.

8.3- Se considera Fuerza Mayor a cualquier acontecimiento ajeno a la voluntad de las partes y cuyo resultado no puede evitarse con la acción de una de ellas.

8.4- La parte afectada viene obligada a notificar a la otra, por escrito, los detalles de la causa en el término de 72 horas siguientes a que se haya producido el hecho que la ocasiona. La falta de notificación o su extemporaneidad por la parte imposibilitada de cumplir sus obligaciones contractuales, la obligará a indemnizar los daños y perjuicios ocasionados por la falta o envío extemporáneo de dicha notificación.

8.5- Si las causas perduraran por más de treinta (30) días naturales, cada parte podrá solicitar a la otra un nuevo plazo de cumplimiento de las obligaciones. De no cumplirse estas, se podrá dar por terminado el contrato por cualquiera de las partes mediante comunicación escrita al efecto.

8.6 Cando concurran circunstancias de FUERZA MAYOR y después de realizar todas las gestiones para asegurar la protección de las mercancías, **EL DEPOSITARIO** quedará liberado de toda responsabilidad respecto a la óptima conservación de las mercancías almacenadas.

IX OTRAS CONDICIONES:

9.1 Cada área de depósito, otros inmuebles y servicios independientes que **EL DEPOSITARIO** ponga al servicio de **EL DEPOSITANTE**, se integrarán al presente Contrato mediante suplementos firmados por las partes.

9.2 Las partes acuerdan elaborar y firmar de común acuerdo Actas de Conformidad en el caso de los daños, averías, pérdidas o faltantes de mercancías. Dichas actas serán la base para iniciar los procedimientos legales que se requieran en la solución de cada hecho que ocurra. Cando la avería se produzca por deterioro del envase o embalaje de la mercancía **EL DEPOSITARIO** no será responsable de las mismas, asumiendo aquellas que se produzcan como resultado de la mala manipulación o incumplimiento de las obligaciones propias del mismo.

9.3 **EL DEPOSITARIO** asume la reparación de roturas y desperfectos que se produzcan en el sistema eléctrico del inmueble por exceso de carga en las líneas o por su uso indebido, siempre que se demuestre su responsabilidad.

9.4 Se establece como horario de recepción y despacho de mercancía de las 08.00 a las 16.00 hrs, el arribo de mercancía al almacén fuera de ese horario se considera como excepcional y deberá ser previamente coordinado con **EL DEPOSITANTE** con no menos de 24.00 hrs de antelación para garantizar la continuidad del servicio fuera del horario pactado. El horario laboral será desde las 08.00 hrs hasta las 17.00 hrs. El lunes a viernes y los sábados de 08.00 hrs hasta las 12.00 hrs y el de almuerzo desde las 12.00 hrs hasta las 13.00 hrs.

9.5 El control de inventario será responsabilidad de **EL DEPOSITARIO**.

A los efectos de la Cláusula anterior y con el objetivo de mantener el control interno en el almacén, se establece la realización de cuadre siempre que proceda la entrega de mercancía, entre el control físico por las Tarjetas de Estiba que lleva el Dependiente de Almacén y el control del sistema de facturación de **EL DEPOSITANTE**. La recepción de las mercancías se llevará a cabo ante un representante de **EL DEPOSITANTE**. En caso de existir roturas a la apertura del

contenedor o medio de transporte, se confeccionará un acta suscrita por un representante de ambas partes donde se consigne claramente la hora de apertura, datos del chofer, cantidad de productos averiados y monto de la afectación. Dicho documento será tomado en cuenta en el análisis que corresponda para acreditar los daños causados a **EL DEPOSITANTE**.

9.6 A los efectos de contar con la identificación permanente de las partes en la presente relación contractual, estas acuerdan que cualquier cambio en la composición, domicilio o propietarios de cualquiera de ellos le será notificado de inmediato a la otra. Ambas partes se reservan el derecho de aceptar o no los cambios de los propietarios que se efectúe, pudiendo finalizar el Contrato si existe desacuerdo con los cambios efectuados.

9.7 Toda adición o modificación al Contrato se realizará mediante suplemento fechado y firmado por ambas partes.

9.8 Se considera nulo y sin valor legal alguno, todo derecho u obligación que surja de cualquier instrumento ajeno al Contrato suscrito entre las partes, salvo si emana de una ley cubana de obligatoria aplicación.

9.9 **EL DEPOSITARIO** garantizará el servicio eléctrico y de suministro de agua, en la cuantía de las necesarias, a partir de la disponibilidad de los suministradores de la capacidad instalada en la entidad.

9.10 **EL DEPOSITANTE** comunicara la relación del personal autorizado a recibir y aceptar las facturas (incluyendo vías de comunicación, sus generales y sus respectivas firmas), cuidando mantener actualizada esta información en caso de que se produzcan sustituciones.

9.11 **EL DEPOSITARIO** nunca tendrá derecho a usar los bienes que le han sido confiados por **EL DEPOSITANTE**.

9.12 **EL DEPOSITARIO** tiene derecho de retención sobre el bien depósito hasta tanto **EL DEPOSITANTE** no salde la deuda.

9.13 La relación jurídica que se establece con la firma del presente contrato se regirá por la Ley No. 59 de 16 de julio de 1987, "Código Civil" y las disposiciones vigentes que resulten aplicables.

X CAUSALES DE TERMINACION

10.1 Serán causales de terminación del contrato.

- Cumplimiento del término de vigencia si no se acordara prorrogación.
- Incumplimiento por alguna de las partes de sus obligaciones.

- Por voluntad unilateral o común y manifiesta de Ambas partes.

XI VIGENCIA

11.1 El presente Contrato estará vigente por el término de un (1) año a partir de la fecha de su firma por ambas partes. No obstante podrá ser prorrogado o modificado mediante Suplemento que establecerá las condiciones y término que las partes acuerden, conforme a la Ley.

11.2 La parte que solicite la terminación del presente Contrato antes del término previsto para su vigencia, deberá comunicarlo a la otra con no menos de 30 días a la fecha en que se hará efectiva la terminación.

Y para debida constancia se suscribe el presente contrato en dos (2) ejemplares, otorgados a un solo tenor y efecto siendo un ejemplar para cada parte, en la Ciudad de Santa Clara, a los ----- días del mes de _____ del 2019 “AÑO 61 DE LA REVOLUCION”.

EL DEPOSITARIO

EL DEPOSITANTE

Anexo No. 2

Servicios Básicos

No.	Servicios
1.	Seguridad Exterior a través de un cuerpo de Seguridad y Protección
2.	Sistema de Alarma de Detección de Incendio (Extintores).
4.	Control de Plagas y Vectores.
5.	Depósito de Mercancías
6.	Mantenimiento de las instalaciones.
7.	Dependientes de Almacén.
8.	Servicio de Montacargas.
9.	Estantería
10	Parles de madera y plásticos.

Servicios Opcionales

No.	Servicios
1.	Alquiler de Montacargas
2.	Alquiler de Traspaletas
3.	Alquiler de Parles de Madera y Plásticos

4.	Estibadores
----	-------------

EL DEPOSITARIO

EL DEPOSITANTE

Anexo No. 3

Relación de Activos Fijos Tangibles (AFT)

Código	Descripción	Cantidad
7239	Traspaletas	1
7966	Traspaletas	1
8099	Traspaletas	1
8369	Traspaletas	1
8371	Traspaletas	1
8398	Traspaletas	1
3009	Almacén No. 6	1

EL DEPOSITARIO

EL DEPOSITANTE

Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 8: Modelo de contrato de alquiler de espacios para parqueo

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ALQUILER DE ESPACIOS PARA
PARQUEO No ____ /19**

DE UNA PARTE: La **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara**, subordinada al **Grupo Comercializador de Productos Industriales y Servicios (GCI)**, perteneciente al **Ministerio de Comercio Interior**, con domicilio legal en **Carretera Central No. 103C entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara**, con Código REEUP **171-0-5914**, Numero de Identificación Tributaria (NIT) **01000520090**, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. **0643221230210012** en la Agencia **4321** del Banco de Crédito y Comercio, sita en **calle Tristán Esquina a Parque Vidal Santa Clara**, que opera en divisas a través de la cuenta **No 0300000004216124** del BFI, sito en Calle Cuba entre Tristán y San Cristóbal de la localidad de Santa Clara, mediante la licencia **G1008220000** Autorización Comercial: **A04279**, FAX **206658**, números telefónicos: **42-205250**, e-mail: **dirección@univcl.cinet.cu**, representada en este acto por **Madaicy Álvarez Treto** en su carácter de **Directora General**, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. 211 de fecha 26 de noviembre de 2018** emitida por el Vicepresidenta Primera del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios; que en lo adelante se denominará **EL PRESTADOR**.

DE OTRA PARTE: _____ de nacionalidad cubana, subordinado al _____ Código _____ con domicilio legal en _____ No. telefónico _____, Cuenta bancaria en CUP _____ en la agencia bancaria _____, representada en este acto por: _____, en su carácter de: _____, facultado mediante la Resolución No. _____ de fecha _____, dictada por: _____ que en lo adelante se denominará **“EL CLIENTE”**

AMBAS PARTES reconociéndose la personalidad y representación con que comparecen a este acto Jurídico acuerdan suscribir el presente contrato bajo las condiciones siguientes:

I-OBJETO

- 1.1- En virtud del presente contrato **EL PRESTADOR** se obliga a la prestación del servicio de alquiler de espacio para parqueo del vehículo con placa _____ en el espacio _____ de la **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa**, sito en **Carretera Central No.103C entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara**, y **EL CLIENTE** al pago por los servicios recibidos en los términos que en el presente se pactan.

II PLAZOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES

- 2.1- El cliente podrá disfrutar de los servicios de parqueo en el establecimiento de lunes a sábados en los horarios de 6.00 PM A 7.00 AM y los domingo de 7.00 AM A 7.00 AM del día siguiente.

III DE LAS OBLIGACIONES DE LAS PARTES

3.1- OBLIGACIONES DEL CLIENTE

- a. Ante cualquier interrogante o solicitud de la documentación de identificación por parte del Agente de Seguridad y Protección dirigirse a él correctamente, sin maltrato de palabra o de obra, al custodio del mismo
- b. Entrar o salir del parqueo sin haber ingerido bebidas alcohólicas o bajo los efectos de drogas prohibidas.
- c. Designar un representante que será el responsable del parqueo de vehículo en caso de ausencia temporal o definitiva del facultado para este acto.
- d. Dejar el vehículo debidamente cerrado con llaves en las puertas y maleteros, así como bien cerradas las ventanillas y depósito de combustible.
- e. Utilizar siempre el lugar asignado que es de carácter intransferible, y lo podrá permutar con otro cliente solo con la previa autorización de él prestador.
- f. Al parquear y retirar los vehículos referidos comprobar de conjunto con el empleado del prestatario el estado de los mismos, debiéndose consignar en el libro correspondiente cualquier incidencia presentada, el cual será firmado por ambas partes.
- g. Realizar las maniobras de parqueo con la debida diligencia, así como emplear adecuadamente los medios de la instalación que le sean facilitados.
- h. Informar al prestatario la intención de dejar de usar estos servicios por un tiempo mayor de siete días.

- i. Informar al **PRESTADOR** acerca de cualquier cambio en sus datos bancario, de su domicilio legal o de su representante.
- j. Abstenerse de realizar, dentro del parqueo o sus áreas, reparaciones, chapistería, mantenimiento o cualquier otro trabajo al vehículo.
- k. En caso de que el vehículo tenga características en su estructura que propicien sea abierto o penetrado, es el cliente responsable de no haber preservado con seguridad el interior del vehículo, quedando el prestador libre de responsabilidad, por las pérdidas no preservadas por **EL CLIENTE**.

3.2- OBLIGACIONES DEL PRESTADOR

- a. Elaborar un listado con los datos identificativos de cada cliente y ubicarlo en la garita para la consulta por parte del agente, de ser necesario.
- b. Tratar al **CLIENTE** correctamente y con el respeto que merece.
- c. Brindar al **CLIENTE** servicio de parqueo para los vehículos, debiendo custodiar los mismos, velar por su seguridad y protección y entregarlos en el mismo estado recibido.
- d. Autorizar al **CLIENTE** la permuta de su parqueo previa solicitud del mismo y siempre que las condiciones y los motivos lo justifiquen.
- e. Comunicar al **CLIENTE** con 15 días de antelación la decisión de resolver este contrato por la no utilización del parqueo por un periodo mayor de 2 meses.

IV PRECIOS Y FORMAS DE PAGO

- 4.1- El precio mensual por acuerdo entre las partes será de **\$ 80.00 CUP** para los autos y ómnibus y de **\$ 50.00 CUP** para las motos.
- 4.2- **EL CLIENTE** deberá solicitar en el departamento económico las facturas por concepto del servicio prestado, al comenzar cada mes, y deberá pagarlas antes del día 30 del propio mes en el propio departamento.
- 4.3- **EL PRESTADOR** puede; acorde con las circunstancias, suspender el servicio en caso de incumplimiento de las obligaciones del cliente, el cual podrá ser reanudado al ser cumplidas las mismas.
- 4.4- La forma de pago será mediante _____ transferencia bancaria _____ cheque nominativo _____ efectivo

V EXIMENTES DE RESPONSABILIDAD

5.1- No responden las partes por el incumplimiento de las obligaciones de este contrato, si estuviere causado este ilícito por Fuerza Mayor o Caso Fortuito, debidamente probados, entiéndase por estos a los efectos de este contrato, todo acontecimiento natural o humano ajeno a la voluntad de las partes, ocurrido con posterioridad a la firma del presente documento, de carácter imprevisible o inevitable que impida parcial o totalmente el cumplimiento de las obligaciones de este instrumento. Igualmente se entenderá Fuerza Mayor el caso de directivas administrativas o gubernamentales, así como imposibilidad física que implique restricción en la capacidad real del prestador, e impida asumir el volumen y cantidad de servicios planificados en un horario determinado de los previstos con anterioridad.

VI SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

6.1- AMBAS PARTES SE COMPROMETEN a la ejecución del presente contrato y resolverán mediante conversaciones amigables cualquier diferencia que pueda surgir en su ejecución o derivadas de su interpretación y en caso de no ser posible lo someterán a la decisión del Tribunal Popular competente Ambas parte tiene el derecho de reclamarse mutuamente por cualquier incumplimiento relativo al presente contrato, las reclamaciones deberán hacerse al representante legal del reclamado en su domicilio social, por escrito y adjuntando las pruebas que se consideren necesarias dentro de los 30 días posteriores al incumplimiento. Dicha reclamación no libera a las partes del cumplimiento de las demás obligaciones objetos del contrato

6.2- El reclamado estará en la obligación de informar por igual vía al reclamante dentro de los 15 días naturales después de recibida la reclamación, de las medidas efectivas que adoptará para la solución de la misma y el termino en que los hará. Si el reclamado no responde en este término o la repuesta no satisface al reclamante este la entenderá rechazada y dará cuenta a la sala de lo económico del Tribunal Provincial correspondiente para que diriman el litigo en cuestión

VII VIGENCIA DEL CONTRATO

7.1- El presente contrato estará vigente por cinco años, contado a partir de la fecha de su firma, prorrogado por igual período previo acuerdo de las partes mediante la suscripción del correspondiente suplemento.

7.2- Cualquier adición o modificación del presente contrato se hará de común acuerdo entre las partes mediante la suscripción del suplemento.

VIII DE LA RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

8.1- El contrato puede ser resuelto en cualquier momento a iniciativa de una o ambas partes previa comunicación de la otra con un término no menor de 10 días, antes de la fecha en que se pretende surta efecto. Los efectos de la resolución serán los siguientes

a). No se perjudicaran los derechos y obligaciones adquiridos por las partes.

b). No se perjudicaran los cobros pendientes de efectuarse.

8.2- Serán la causas de resolución del contrato por constituir incumplimientos esenciales

a). Incumplimiento de sus obligaciones por algunas de las partes

IX LEGISLACION APLICABLE

9.1- Decreto ley 304 y DECRETO 310 SOBRE LA Contratación Económica de fecha diciembre de 2012, Resolución 101 del 2011 del Banco Central de Cuba, sobre normas y procedimientos de cobros y pagos y la utilización de los instrumentos de pagos, el Decreto 300 de fecha 11 de Octubre de 2012, la Resolución 38 de 2012 y la Resolución 397 de 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios que autoriza a fijar las tarifas técnico productivo en moneda nacional de los servicios de arrendamiento y administración de inmuebles por acuerdo entre las partes.

Y para que así conste se firma el presente en dos ejemplares a un mismo tenor y efectos legales, en Santa Clara, a los _____ días del mes de _____ del año 2019.

EL PRESTADOR

EL CLIENTE

FICHA DE CLIENTE

Fecha de actualización: _____

Nombre del cliente: _____

Teléfonos: _____

	Nombre y Apellidos	Nº Identidad permanente
Director		
Director Económico		
Personal autorizado para firmar facturas		
Personal autorizado a solicitar servicios		

Confeccionado por

Nombre y apellidos _____ Cargo _____

Firma _____

Aprobado por

Nombre y apellidos _____ Cargo _____

Firma _____

Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 9: Modelo de contrato de suministro de alcohol

CONTRATO DE SUMINISTRO DE ALCOHOL No. _____/2019

DE UNA PARTE: La **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara**, subordinada al **Grupo Comercializador de Productos Industriales y Servicios** (GCI), perteneciente al **Ministerio de Comercio Interior**, con domicilio legal en **Carretera Central No. 105 entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara**, con Código REEUP **171-0-5914**, Numero de Identificación Tributaria (NIT) **01000520090**, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. **0643221230210012** en la Agencia **4321** del Banco de Crédito y Comercio, sita en **calle Tristán Esquina a Parque Vidal Santa Clara**, que opera en divisas a través de la cuenta **No 0300000004216124** del BFI, sito en Calle Cuba entre Tristán y San Cristóbal de la localidad de Santa Clara, mediante la licencia **G1008220000** Autorización Comercial: **0179946**, FAX **42-206658**, números telefónicos: **42-205250**, e-mail: **dirección@univcl.cinet.cu**, representada en este acto por **Madaicy Álvarez Treto** en su carácter de **Directora General**, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. 211/2018 de fecha 26 de Noviembre de 2018** emitida por el Director del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios; que en lo adelante se denominará **EL SUMINISTRADOR**.

DE OTRA PARTE: La _____, subordinada al _____, perteneciente al _____, con domicilio legal en _____, con Código **REEUP** _____, Número de Identificación Tributaria (NIT) _____, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. _____. en la Agencia _____ del Banco de Crédito y Comercio, sita en _____ que opera en divisas a través de la cuenta No _____ del BFI, sito en _____, mediante la licencia **G** _____ Autorización Comercial: _____, **FAX** _____, números telefónicos: _____ e-mail: _____, representada en este acto por _____ en su carácter de _____, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. _____** de fecha _____ emitida por el _____; que en lo adelante se denominara **EL CLIENTE**.

AMBAS PARTES: Reconociéndose la personalidad jurídica y la representación legal con que comparecen han acordado el siguiente **CONTRATO:**

1- OBJETO DEL CONTRATO:

1.1- El objeto del presente contrato lo constituye el regular las ventas de alcohol de acuerdo a las cifras asignadas al Cliente por el Organismo Superior y que se detallan en el los Anexos de acuerdo a los precios, condiciones de entrega y demás estipulaciones que se establecen en el presente contrato (**ANEXO No. 1**).

2- LUGAR Y CONDICIONES DE ENTREGA

2.1- La entrega de los productos se hará por el Modelo Autorización de Compra de Alcohol, según el tipo de alcohol (**ANEXO No. 2**).

2.2- El lugar de facturación se realizará en la sede de la empresa, sita en Carretera Central No. 105 e/ San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara, de lunes a viernes en los horarios comprendidos de 8.00 am a 4.00 pm.

2.3- El **SUMINISTRADOR**, a través de su representante, participará en la entrega del producto, la cual se realizará directamente en las destilerías correspondientes y por orden de llegada, siempre que el transporte llegue al almacén dentro del horario acordado para el despacho, siendo por cuenta de **EL CLIENTE** los gastos de estos y otros en que se incurran.

2.4- Al momento de la entrega **EL CLIENTE** revisara el estado del producto, estando obligado a comprobar que las cantidades despachadas se correspondan con lo entregado por la destilerías, para ello deberá tener aforados sus equipos y medio de transporte, no tendrá derecho a reclamación por este concepto, ni por daños o pérdidas en el trayecto al almacén **EL CLIENTE**.

2.5- La fecha de entrega de la mercancía será aquella que se refleje en la factura del **SUMINISTRADOR**, por ende, el momento de entrega será aquel en el que **EL CLIENTE** reciba la Factura y estampe su rúbrica en dicho documento, acto por el que se transmitirá la propiedad del producto vendido.

2.6- La entrega del producto se realizará a las personas acreditadas por **EL CLIENTE**.

2.7- **EL CLIENTE** acreditara por escrito debidamente firmado y acuñado los datos que más abajo se relacionan de los compradores propios, así como los choferes y vehículos destinados a la carga del producto.

COMPRADORES PROPIOS

- **Fotocopia de Carne de Identidad por delante y por detrás**

CHOFERES

- **Fotocopia del Carnet de Identidad por delante y por detrás**

- **Fotocopia de Licencia de conducción por delante y por detrás**

VEHICULOS

- **Fotocopia de la Circulación por delante y por detrás**
- **Carta de aforo de las pipas**

2.8- **EL CLIENTE** está obligado a entregar al **SUMINISTRADOR** la referida acreditación en fotocopias los cuales serán distribuidos de la siguiente forma: 1 juego para **TECNOAZUCAR** y 1 para el **SUMINISTRADOR** y 2 para cada destilería, los cuales deberán ser entregados en los lugares de carga de la mercancía (Destilería) donde **EL CLIENTE** tenga las cifras asignadas.

2.9- Serán a cuenta de **EL CLIENTE** todos los gastos y riesgos del producto a partir del momento de su entrega.

3- TRANSPORTACION

3.1- **EL CLIENTE** queda responsabilizado con la transportación de las mercancías y con todos los gastos y riesgos que implique la misma, desde que se cargue y recoja en las destilerías, teniendo en cuenta que el dominio sobre las mismas se traspasa una vez que estas se encuentren en el transporte utilizado por este.

4. - ENVASE Y EMBALAJE

4.1- **EL CLIENTE** al momento de recoger las mercancías debe traer consigo un medio de transporte adecuado, recipientes limpios, aforados y libres de olores extraños, debiendo estar habilitados para la colocación de sellos de seguridad en cuantas entradas y salidas tengan.

5.- CALIDAD Y GARANTIA

5.1- Las mercancías objeto de este contrato deben ser entregadas por el **SUMINISTRADOR** conformes a las normas o especificaciones técnicas, características de calidad, modelo o muestras y particularidades que se estipularen al amparo de la Norma Cubana 792/2010 (**Anexo No. 3**).

5.2- El **SUMINISTRADOR** garantiza la entrega del producto con la calidad y parámetros pactados en el (**Anexo No. 3**) del presente contrato, en correspondencia con las establecidas por el **PROVEEDOR**, siempre que **EL CLIENTE** garantice el almacenaje en condiciones óptimas

5.3- El **SUMINISTRADOR**, al momento de la entrega, verificará al **CLIENTE** la correspondencia del producto con ajuste al Certificado de Calidad emitido por el **PROVEEDOR**, así como con la respectiva factura que relaciona la cantidad física y corregida de alcohol según los parámetros de calidad y a la temperatura base de 20 ° C.

5.4- En caso que el producto entregado por el **SUMINISTRADOR** presente algún defecto de calidad que no permita su utilización en el proceso, **EL CLIENTE** lo notificará por escrito dentro de las setenta y dos (72) horas siguientes al recibo de las mismas, debiendo preservar la totalidad del producto afectado por calidad para la supervisión por **EL SUMINISTRADOR**.

5.5- Por su parte el **SUMINISTRADOR** deberá presentarse, en el plazo de cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación del **EL CLIENTE**, para verificar la veracidad de los defectos presentados, emitiendo la correspondiente respuesta en el término de cinco (5) días a partir de la respuesta emitida por TECNOAZUCAR con motivo de la reclamación que en su momento se realice.

5.6- **EL CLIENTE** no podrá disponer de las mercancías objeto de reclamaciones y las mantendrá en depósito, hasta tanto las Partes arriben a un acuerdo al respecto.

6.- PRECIO Y FORMA DE PAGO, VALOR TOTAL Y PENALIDADES:

6.1- Los precios de las mercancías objeto de este Contrato serán los que se indican en el **Anexo No. 1**, donde se relacionan todos los alcoholes y el grado alcohólico norma, base referencial para la corrección así como la temperatura base (**20°C**).

6.2- Los pagos se efectuarán mediante los instrumentos de pago establecido en la Resolución No.101 del 2011 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”, del Banco Central de Cuba, pudiendo ser mediante Cheque Nominativo a favor de; Titular: EES EMP. COMERC. Y DE SERV. PROD. UNIV. VC a nombre de la Cuenta Estandarizada: 0643221230210012.

6.3- Los precios de las mercancías que se facture al **CLIENTE** por las operaciones amparadas en el presente contrato, serán los aprobados por TECNOAZUCAR que aparecen en las fichas de costo de los proveedores, debiéndosele aplicar a cada factura el correspondiente recargo comercial del 8 % de recargo en virtud de la Resolución No. 476/2014 de fecha 21 de octubre emitida por el MFP, realizándose el pago a los treinta (30) días. Se aplicará además un recargo comercial del 3 % por los conceptos de impuestos y contribuciones sobre las ventas en virtud de la Resolución No. 357/2014 del 1ro de agosto del 2014 emitido por el mismo ministerio.

6.4- El valor total del presente contrato asciende a _____ CUP que será el que resulte del total de las ventas solicitadas y pactadas por **El CLIENTE**.

6.5- El pago se hará por **EL CLIENTE** a favor del **SUMINISTRADOR** contra entregas amparadas en la correspondiente Factura Comercial, en el término **NO MAYOR DE TREINTA (30) DIAS** a partir de la fecha de facturación (fecha efectiva de pago).

6.6- Incurrirá en mora **EL CLIENTE** a partir del día siguiente en que se debió cumplir la obligación de pago y no fue honrada, razón por la cual quedará obligado a pagar como penalidad por mora ascendente al 4 % por concepto de mora del valor total de la obligación de que se trate y sustituye la reparación de los daños e indemnización de los perjuicios en los casos en que las causas del incumplimiento de la obligación no se prolonguen por más de treinta (30) días, fuera de ese término y resarcirá a la otra de los daños y la indemnización de los perjuicios en la cuantía no cubierta por la sanción pecuniaria pactada.

6.7- A tales efectos se realizarán conciliaciones entre las partes en el domicilio del **CLIENTE**, con una periodicidad de treinta (30) días naturales a partir de la fecha de recibida la factura por **EL CLIENTE**, emitiéndose para el acto documentos de crédito por el valor de las facturas aceptadas y pendientes de pago (Acta de Reconocimiento y Aplazamiento de Adeudos).

6.8- La aplicación de la penalidad por mora será promovida por **EL SUMINISTRADOR**, mediante solicitud presentada por escrito mensualmente donde se demuestre que las facturas notificadas no han sido pagadas en el término establecido.

6.9- Igual penalidad abonará **EL SUMINISTRADOR** cuando incumple con el término de entrega de la mercancía previsto en el contrato.

6.10 En caso de cualquier reclamación judicial imputable al **CLIENTE** o al **SUMINISTRADOR**, la parte que incumpla con las obligaciones pactadas en el presente Contrato, asumirá todos los gastos de protestas, honorarios por servicios de abogados, sellos de timbres utilizados, gastos de correos, retribución de la negociación y servicios bancarios.

6.11 La facturación se basará a partir del grado de alcohol real del alcohol entregado 95,7 °GL valor que está por encima de la norma y base referencial del flema que es de 93 °GL de ahí que la cantidad corregida de alcohol sea superior al físico y al llevarlo a la temperatura base de 20 °C, la cantidad corregida de alcohol flema, por tanto la cantidad física de alcohol será menor que la cantidad corregida y que se especifica como cantidad en la factura.

8- FUERZA MAYOR

8.1- Si con posterioridad a la firma del presente contrato surgieran acontecimientos de carácter extraordinario, imprevisible y/o inevitable que impidiesen el cumplimiento total o parcial de las mismas.

8.2- La parte que se vea impedida del cumplimiento de alguna obligación por esa causa deberá notificar a su contraparte dentro de los tres (3) días siguientes a la ocurrencia de la fuerza Mayor y presentar pruebas de la misma.

8-3- Si la Fuerza Mayor se prolongara por un período mayor de tres (3) meses cualquier parte podrá rescindir unilateralmente el contrato, notificando a su contraparte con treinta (30) días de antelación, lo anterior no sin perjuicio de las reclamaciones que sean procedentes por daños y perjuicios.

9- MODIFICACIONES Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO

9.1- **LAS PARTES** sólo podrán modificar o termina el contrato de suministro suscrito entre las mismas, cuando se modifiquen los planes que hayan servido de base para su celebración, cuando ello sea de decisión de autoridad estatal competente o en los casos que resulte necesario para el mejor cumplimiento de los planes.

9.2- Toda proposición de modificación o terminación del contrato deberá ser de inmediato comunicada por escrito a la otra parte, dentro del plazo de diez (10) días siguientes a la fecha en que la parte proponente conozca oficialmente la causa que motiva la modificación o rescisión del contrato.

9.3- La parte que reciba la proposición deberá, dentro de los diez (10) días siguientes, dar respuesta a la misma; de cursado este plazo sin que manifieste oposición alguna a ello, se entenderá que acepta la proposición. El suplemento del contrato se otorgará dentro de los diez (10) días siguientes a la aceptación expresa o tácita de la proposición.

10- RECLAMACIONES Y SOLUCION DE CONFLICTOS

10.1- Las partes tienen el derecho de presentar reclamaciones por el incumplimiento de cualquiera de las obligaciones pactadas en el presente contrato, las que se realizarán por escrito, firmadas y acñadas por los representantes de las partes facultados a firmar los contratos de ejecución específicos firmados en la base, mediante carta certificada o personalmente, adjuntando la documentación que las fundamente y la pretensión deducida treinta (30) días contados a partir del momento en que debieron cumplirse las obligaciones. Como fecha de presentación se

considerará la de admisión de la Carta Certificada por la Administración de Correos o la del acuse de recibo, según el caso.

10.2- **EL CLIENTE** no podrá realizar deducciones en el pago por concepto de faltantes de peso o contenido, incumplimiento de calidad pactada, producto incompleto. Los problemas de faltantes, calidad, etc. se analizarán en las Conciliaciones Mensuales.

10.3- Prescribirá la acción de las Partes a formular reclamaciones por los incumplimientos de las respectivas obligaciones pactadas en el contrato, si estas no se presentan dentro de los plazos pactados.

10.4- La Parte reclamada deberá responder dentro de los veinte (20) días siguientes; contados a partir de la fecha de su presentación. Si pasado dicho término el reclamante no recibiera respuesta, se entenderá la reclamación ha sido rechazada, quedando expedita la vía judicial.

11- CONFIDENCIALIDAD:

11.1- Ambas partes se obligan recíprocamente a mantener en la más estricta confidencialidad sobre cualquier información que puedan haber adquirido en relación a las actividades de cada uno, inclusive la referida a los acuerdos adoptados en el proceso de negociación contractual todo lo cual se considera por el presente como “Información Confidencial”, siempre que las informaciones no sean de dominio público.

11.2- En ningún caso, la parte que haya adquirido la Información Confidencial la utilizará para sus propios negocios, no divulgará, comunicará, ni transmitirá a tercero la misma, sin el consentimiento expreso de la parte que la haya revelado, independientemente de que se otorgue o no el contrato; cuyo incumplimiento debe ser objeto de la correspondiente reclamación y aplicación de responsabilidad, según lo establecido en la legislación vigente.

12- AVISO.

12.1- Ante la posibilidad de incumplimiento de alguna de las partes de sus obligaciones y horarios debe comunicárselo a la otra con no menos de setenta y dos (72) horas de antelación para que haga los reajustes necesarios.

12.2- Se prevé la utilización del correo electrónico y FAX como medio de comunicación oficial para cualquier trámite de actualización, modificación o envío de notificaciones de pago, pre facturas y facturas, así como el empleo del correo certificado con acuse de recibo en sus respectivos domicilios o la entrega personal, en casos donde el intercambio de documentos físicos sea necesario.

13- LEGISLACIÓN APLICABLE AL CONTRATO.

13.1- El presente contrato se registrará por las disposiciones legales siguientes:

- Decreto-Ley No. 304 “De la Contratación Económica”, del Consejo de Estado, de 17 de diciembre de 2012.
- Decreto No. 310 “De los Tipos de Contratos”, de fecha 17 de diciembre de 2012, del Consejo de Ministros
- Resolución No.101 de fecha 15 de octubre del 2011 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”, del Banco Central de Cuba.
- Ley No.7, Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico (LPCALE).
- Código Civil (Ley No.59 de 1987) con carácter supletorio.
- Resolución No. 476/2014 de fecha 21 de octubre emitida por el MFP.
- Resolución No. 357/2014 del 1ro de agosto del 2014 emitido por el MFP.
- Y otras normas complementarias que le resulten de aplicación.

14 - ENTRADA EN VIGOR Y VIGENCIA DEL CONTRATO:

14.1- El presente Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma por las partes y mantendrá su vigencia por el término de Un (1) Año, prorrogable automáticamente por igual término de no manifestarse voluntad en contrario y siempre que no existan circunstancias que lo modifiquen.

15- OTRAS CONDICIONES

15.1 **LAS PARTES** podrán acordar cuantos Suplementos resulten necesarios después de la firma del Contrato, para dejar constancia de cualquier modificación al contenido de éste, observando la firma de este Suplemento las mismas formalidades exigidas para este acto.

15.2 Todo los Suplementos o Anexos del contrato formarán parte integrante del mismo y se registrarán por las presentes Condiciones Generales.

15.3 A partir de la fecha de su firma, el presente Contrato tendrá fuerza de Ley para **AMBAS PARTES** y no podrá ser anulado, enmendado o modificado en forma alguna sin el consentimiento mutuo por escrito de **LAS PARTES** contratantes.

Y para debida constancia se suscribe el presente contrato en dos (2) ejemplares, otorgados a un solo tenor y efecto siendo un ejemplar para cada parte, en la Ciudad de Santa Clara, a los ----- días del mes de _____ del 2019 “AÑO 61 DE LA REVOLUCION”.

EL SUMINISTRADOR

EL CLIENTE

ANEXO No. 1 al CONTRATO No. _____

CLIENTE: _____

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO	RECARGO	IMPORTE

PROGRAMA DE ENTREGA POR MESES Y FÁBRICAS

abrica	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Dest. Heriberto Duquesne										
Total										

EL SUMINISTRADOR

EL CLIENTE

NO LLENAR EL MODELO SOLO PARA USO DE LA EMP. UNIVERSAL

**EMPRESA VENDEDORA: EMP.COMERC. Y DE SERV. DE PROD. UNIVERSALES
V.CLARA**

**CODIGO: 171.0.5914 CUENTA BANCARIA: 40432110148004
CUENTA ESTANDARIZADA: 0643201014800417**

ANEXO 2

AUTORIZO DE VENTA DE ALCOHOL No. _____

FECHA: ___ DE _____ DEL 2017

DATOS DEL CLIENTE

CODIGO: _____ ORGANISMO: _____ No. CONTRATO:

NOMBRE _____ EMPRESA:

DIRECCION:

CUENTA BANCARIA: _____ TELEFONO:

COMPRADOR _____ AUTORIZADO:

CARGO: _____ CARNE IDENTIDAD:

CHOFER AUTORIZADO: _____

CARNE IDENTIDAD: _____ CHAPA: _____

LICENCIA DE CONDUCCION: _____ TIPO DE VEHICULO:

DESCRIPCION	U/M	CANT.	DESTILERIA
ALCOHOL	HL		

DESTINO: _____

FIRMA AUTORIZADA

VENDEDOR

Cuño

FIRMA AUTORIZADA

COMPRADOR

EL SUMINISTRADOR

EL CLIENTE

ANEXO 3

ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

ESPECIFICACIONES	ALCOHOLES			
	Alcohol Etílico Fino 95.5°GL 20° C Granel	Alcohol Etílico Rectificado 95°GL 20° C Granel	Alcohol Etílico Flema 93°GL	Alcohol Etílico Deshidratado 99.5° GL a 20° Granel

Grado alcohólico a 20°C expresado en grados Gay Lussac, (mínimo)	95.5	95	93	99.5
Tiempo de permanganato, expresado en minutos.	30	5	-	
Acidez total, expresada en miligramos de ácido acético por litro de alcohol de alcohol a 100° GL, máx.	15	30	-	
Contenido de aldehídos, expresado en miligramos de acetaldehído por litro de alcohol a 100° GL, máx.	12	30	-	
Contenido de alcoholes superiores expresados en miligramos de alcoholes superiores por litro de alcohol a 100° GL, máx.	55	150	-	
Contenido de ésteres totales, expresado en miligramos de acetato de etilo por litro de alcohol a 100° GL, máx.	35	35	-	

EL SUMINISTRADOR

EL CLIENTE

Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 10: Modelo de contrato de compra-venta mayorista

CONTRATO DE COMPRAVENTA MAYORISTA No. _____ /2019

DE UNA PARTE: La **Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara**, subordinada al **Grupo Comercializador de Productos Industriales y Servicios** (GCI), perteneciente al **Ministerio de Comercio Interior**, con domicilio legal en **Carretera Central No. 103 C entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara**, con Código REEUP **171-0-5914**, Numero de Identificación Tributaria (NIT) **01000520090**, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. **0643221230210012** en la Agencia **4321** del Banco de Crédito y Comercio, sita en **calle Tristán Esquina a Parque Vidal Santa Clara**, que opera en divisas a través de la cuenta **No 0300000004216124** del BFI, sito en Calle Cuba entre Tristán y San Cristóbal de la localidad de Santa Clara, mediante la licencia **G1008220000** Autorización Comercial: **0179946**, FAX **206658**, números telefónicos:**42-205250**, e-mail: **dirección@univcl.cinet.cu**, representada en este acto por **Madaicy Álvarez Treto** en su carácter de **Directora General**, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. 211/2018 de fecha 26 de Noviembre de 2018** emitida por la Vicepresidenta Primera Marlene Graciela Noval Rivas del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios; que en lo adelante se denominará **EL VENDEDOR**.

DE OTRA PARTE: La _____, subordinada al _____, perteneciente al _____, con domicilio legal en _____, con Código REEUP _____, Número de Identificación Tributaria (NIT) _____, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. _____. en la Agencia _____ del Banco de Crédito y Comercio, sita en _____ que opera en divisas a través de la cuenta No _____ del BFI, sito en _____, mediante la licencia **G**_____ Autorización Comercial: _____, FAX _____, números telefónicos: _____ e-mail: _____, representada en este acto por _____ en su carácter de _____, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No.** _____ de fecha _____ emitida por el _____; que en lo adelante se denominara **EL COMPRADOR**.

AMBAS PARTES: Reconociéndose recíprocamente el carácter, personalidad y representación con que comparecen, acuerdan suscribir el presente contrato en los términos y condiciones fijados en las cláusulas siguientes:

I. OBJETO DEL CONTRATO:

1.1- El presente contrato tiene como finalidad establecer y regular las relaciones comerciales entre el **VENDEDOR** y el **COMPRADOR**. **EL VENDEDOR** se obliga a entregar y cobrar y **EL COMPRADOR** a recibir y pagar conforme a las estipulaciones contenidas en el presente contrato, las mercancías cuyas especificaciones técnicas y cantidades se detallan en las facturas emitidas por **EL VENDEDOR** en cumplimiento de los requisitos, términos y condiciones acordadas, en correspondencia con el **Anexo No. 1** al presente Contrato.

1.2- Las mercancías objeto de comercialización, en virtud del presente contrato, abarca al universo de productos incluidos en el nomenclador para los cuales está facultado comercializar **EL VENDEDOR** y que abarca según acepten las partes:

- Cooperativas de Producción Agropecuaria, recibirán productos de los programas de Insumo Agrícolas, Captación Local, Materiales de Construcción, lento movimiento y Ociosos.
- Entidades, Captación local, productos en CUC, lento movimiento, ociosos.
- Empresas pertenecientes al **OSDE-GI**, productos existente en inventarios así como otros autorizados por el OSDE.
- Comercio Minoristas, Productos de captación local, decomiso aduanal y policial, abandono, lento movimiento y ocioso.
- Cooperativas no Agropecuarias, recibirán productos o mercancías aprobadas para su reaprovisionamiento conforme objeto social de las mismas. Lento movimiento, ociosos y otros según disposiciones estatales.

II. OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

Obligaciones del VENDEDOR:

2.1- Facturar y entregar las mercancías en el lugar y tiempo pactado sin alterar las especificaciones garantizadas por el proveedor y/o Suministrador relativas a la calidad, garantía, tipo, envase, embalaje y demás especificaciones técnicas de los productos así como garantizar además la no alteración de estos en el proceso de almacenamiento y manipulación de nuestra entidad.

2.2- Efectuar la venta al **COMPRADOR** a través del listado actualizado de personas autorizadas a realizar las operaciones de compras y que se relacionan en la Ficha de Clientes, la cual forma parte del presente Contrato.

2.3- Garantizar al **COMPRADOR** el carácter legal y pacífico de las mercancías entregadas.

2.4- Responder ante **EL COMPRADOR** por los vicios ocultos o defectos de fabricación que tengan los bienes.

2.5- Recepcionar las reclamaciones del **COMPRADOR** por concepto de calidad de los productos vendidos y darle solución de acuerdo a cada caso específico, sin costo alguno para este, considerando siempre la prontitud y la satisfacción de este.

2.6- Realizar el Acto de entrega de la mercancía, informándole detalladamente al **COMPRADOR** las características, comprobando de conjunto que la factura coincide estrictamente con ello.

Obligaciones del COMPRADOR

2.7- Recoger en los almacenes del **VENDEDOR** las mercancías ofertadas dentro del término de setenta y dos (72) horas de comunicada la disponibilidad pudiendo **EL VENDEDOR** dentro de igual término disponer de los mismos al no resultar recogidos, y en el caso de entidades del Comercio, se realizará a través de pedido de esas entidades con obligación del **VENDEDOR** satisfacer este.

2.8- Participar de conjunto con el **VENDEDOR** en el acto de entrega de la mercancía, firmando la factura correspondiente como condición indispensable de la aceptación de estas, además de firmarse la correspondiente acta de conformidad.

2.9- Cumplir con los compromisos de pago al **VENDEDOR** en el término y en la forma prevista por este contrato.

2.10- Realizar sus compras, a través de personas expresamente autorizadas que se relacionan en la Ficha de Clientes que forma parte del presente Contrato.

2.11- Hacerse responsable del destino final de la mercancía una vez facturada esta.

2.12- En los casos específicos de las Cooperativas de Producción Agropecuaria, se deberá certificar a través de carta emitida por el Presidente la cantidad de Socios de la Cooperativa, así como el uso de los productos.

III. LUGAR Y FORMAS DE ENTREGA:

3.1- **EL VENDEDOR** entregará las mercancías en sus Almacenes conforme a las cantidades y denominación que se indican en las solicitudes realizadas mediante **Anexo No. 1** y amparadas debidamente por las facturas que habrán de emitirse, que se unirán al contrato como parte de este. Los gastos de estadía en que incurran las partes serán por cuenta del responsable de la misma.

3.2- Las mercancías serán entregadas por el **VENDEDOR** en días laborables de 8:00 AM a 4:00 PM, excepto los sábados que serán de 8:00 AM a 12:00 m. Si por alguna causa de conveniencia mutua fuera necesario una forma de entrega diferente, será previamente acordado y coordinado entre los representantes de las partes.

3.3- Las mercancías serán recibidas por el **COMPRADOR** o su representante en forma detallada a fin de poder detectar cualquier deficiencia que se presente en presencia del **VENDEDOR** o su representante. De existir inconformidades, estas se resolverán en el acto de entrega.

3.4- **EL VENDEDOR** no se responsabiliza del total de mercancías luego de haberlas contado, pesado y medido en conjunto con **EL COMPRADOR** y estando en concordancia con las cantidades pactadas, entregándole las mismas a este último el cual proceda a extraerlas del lugar donde las recibió.

3.5- Se considera fecha de entrega aquella en que el **COMPRADOR** recibe físicamente la mercancía y firma de la factura en el acto de recepción.

3.6- En el caso de comercio minorista se realizará en sus propios almacenes según solicitud o según operativamente de forma excepcional acuerden las partes.

IV.- ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE.

4.1- La calidad de las mercancías contratadas será de conformidad a las normas y especificaciones técnicas, características de calidad, muestras y otros particulares establecidos por el fabricante o proveedor, de conformidad con el tipo de mercancía a contratar las cuales se encuentran en catálogo de normas en poder del **VENDEDOR** para consulta del **COMPRADOR** atendiendo a la diversidad de estas, según **Anexo No. 2**, garantizando además **EL VENDEDOR** la no alteración de estos en el proceso de almacenamiento y manipulación de nuestra entidad.

4.2- Es obligación del **VENDEDOR** garantizar la calidad del bien vendido y, en virtud de la garantía, responder por todos los defectos que tenga aquel en el momento de la entrega y que lo hagan impropio, total o parcialmente, para el uso a que está destinado, así como los daños y afectaciones que estas sufrieren por su negligencia hasta el momento de la entrega de estas, no

siendo así una vez traspasada su propiedad, donde **EL COMPRADOR** queda obligado a aceptar las mermas que por sus negligencias se hayan producido.

4.3- Es obligación del **VENDEDOR** recepcionar las reclamaciones del **COMPRADOR** por concepto de calidad de los productos vendidos y darle solución de acuerdo a cada caso específico, sin costo alguno para este, considerando siempre la prontitud y la satisfacción del **COMPRADOR**.

4.4- **EL COMPRADOR** devolverá al **VENDEDOR** los productos que por violación de la calidad pactada según certificados de los mismos, presenten deterioros una vez iniciada su comercialización para lo cual las partes investigarán y avalarán los resultados.

4.5- **EL COMPRADOR** en presencia del **VENDEDOR**, durante el recibo de la mercancía, se obliga a la realización de una inspección para la comprobación de la calidad aparente, tomando como base una muestra, nunca inferior al diez (10) %.

4.6- Medio Ambiente:

4.6.1- Ambas partes, sujetas a lo dispuesto en la ley 81/1997 de Medio Ambiente, (artículos 41, 70 y 108), efectúan el trámite de compraventa de productos, adoptando las medidas preventivas necesarias para no causar afectación o perturbación al medio ambiente.

4.6.2- Si las partes ocasionan de forma negligente o irresponsable un daño ambiental están obligadas a cesar su conducta y reparar los daños y perjuicios causados.

V. GARANTÍA, ENVASES Y EMBALAJES

5.1- **EL VENDEDOR**, traspasa a **EL COMPRADOR** la misma garantía que ofrece el Proveedor o Suministrador, la que debe garantizar el correcto funcionamiento de las mercancías.

5.2- **EL VENDEDOR** se obliga a gestionar la reparación, reposición o reembolso del valor de las mercancías reconocidas como dañadas a **EL COMPRADOR**, por defecto de fabricación, sin costo adicional para este. El término y la forma para la solución definitiva de cada caso dependerá de la aceptación y respuesta del Proveedor y del grado de afectación o de la avería, lo que será comunicado a **EL COMPRADOR** en cada caso y siempre que se demuestre que no fue por una manipulación incorrecta de este.

5.3- **EL VENDEDOR** no responderá por los daños o problemas que pueden surgir como consecuencia de la incorrecta manipulación y transportación del producto en cuestión de parte de **EL COMPRADOR**.

5.4- Los envases y embalajes estarán en correspondencia con lo establecido para cada tipo de producto, y con lo ofertado por el suministrador, garantizando **EL VENDEDOR** la no alteración de estos en el proceso de almacenamiento y manipulación de nuestra entidad, sustituyendo con las mismas características originales aquellos casos que sufran deterioros.

VI.- TRANSPORTACIÓN

6.1- La transportación corre a cargo de **EL COMPRADOR**, garantizando que los medios de transportación que se utilicen para el traslado de las mercancías cumplan la seguridad y protección de estas contra desgarraduras, humedad, manchas o contaminación con otras sustancias y de cualquier otro perjuicio que pudiera afectar su calidad, quedando responsabilizado con estas garantías y asumiendo dicha responsabilidad.

6.2- Las operaciones de carga y de estiba, incluyendo el tape y amarre corresponden al **COMPRADOR**.

VII.- PRECIO, FORMA, PLAZOS E INSTRUMENTOS DE PAGO:

7.1- La moneda de pago a utilizar en el presente contrato será en CUP.

7.2- El valor total estimado del presente Contrato asciende a \$ _____ CUP.

7.3- La Empresa venderá de forma mayorista según la Resolución No. 242/2013 del MINCIN. El precio estará en correspondencia con la aplicación de la tarifa aprobada por el MFP y el valor total del contrato ascenderá al valor total de las facturas emitidas con ajuste a los listados de precios vigentes.

7.4- Las mercancías demandadas en el **Anexo No. 1** del presente contrato, serán pagadas mediante: Tarjeta de Crédito, transferencias Bancarias _____ Cheque Nominativo _____ o Certificado _____ a favor del Titular EES Emp. Comerc. y de Serv. Prod. Univ. VC a nombre de la Cuenta Estandarizada No.0643221230210012.

7.5- El pago de los productos que comercializa **EL VENDEDOR** con las Empresas pertenecientes al **OSDE-GI**, el recargo comercial a aplicar se realizará de manera compartida en virtud de la Resolución No. 510/2017 y ante el otorgamiento de Crédito Comercial se realiza de mutuo

acuerdo entre las partes, en virtud del Decreto Ley 304 “De la Contratación Económica” de fecha 1ro de noviembre de 2012.

7.6- Para la venta con otras empresas autorizadas se realizará al costo con el 8 % en virtud de la Resolución No. 476/2014, más los tributos amparados en la Resolución No. 357/2014, ambas del MFP.

7.7- Ambas partes acuerdan conciliar dentro de los cinco (5) días primeros de cada mes la ejecución del presente contrato en el domicilio del **VENDEDOR**, dejando constancia mediante acta donde quedará recogidos los detalles de la conciliación así como los acuerdos a que se arriben.

7.8- El pago de los productos comercializados a las Cooperativas Agropecuarias se realizará según la Resolución No. 242/2013 del MINCIN, en el propio acto de entrega de las mercancías.

7.9- El pago de los productos comercializados a las Cooperativas No Agropecuarias, será a precio de venta minorista menos el descuento del 20 % en virtud de la Resolución No. 124/2016 de fecha 28 de marzo de 2016 de MFP, realizándose en el propio acto de entrega de las mercancías.

7.10- El pago de los productos comercializados al resto de las entidades de la economía, se realizará en el propio acto de entrega de la mercancía o de manera anticipada por transferencia bancaria.

7.11- Las partes se obligan recíprocamente a mantenerse actualizadas sobre los cambios que se produzcan en cuanto a autorizaciones, datos que identifiquen a la entidad incluyendo número de sus cuentas, agencias bancarias, formas de operar sus monedas, así como sus licencias.

7.12- Se establece un tipo moratorio porcentual del cuatro (4) por ciento para los débitos determinados en CUP.

7.13- La aplicación de la penalidad por mora será promovida por **EL VENDEDOR**, mediante solicitud presentada por escrito mensualmente donde se demuestre que las facturas notificadas no han sido pagadas en el término establecido.

7.14- No obstante **EL VENDEDOR** se atribuye el derecho de suspender las entregas en el caso de que **EL COMPRADOR** incumpla con las formas y términos de pago acordadas en esta Cláusula.

VIII- PENALIDADES

8.1- Se establece una sanción pecuniaria de un cinco (5) por ciento sobre el importe de la obligación incumplida por ambas partes.

8.2- La responsabilidad material por daños y perjuicios es exigible además de la sanción pecuniaria deducida y cobrada.

IX- CAUSAS EXIMENTES DE RESPONSABILIDAD:

9.1- Serán causas eximentes de la responsabilidad contractual la Fuerza Mayor y el Caso Fortuito, debidamente probadas, correspondiendo a la parte que alegue alguna de estas causas la prueba de la misma.

9.2- A los efectos de este contrato se considera Caso Fortuito a todo acontecimiento natural, ajeno a la voluntad de las partes, ocurrido con posterioridad a la firma del mismo, de carácter imprevisible o, siendo previsible, inevitable, que impida o retrase directa o indirectamente y de forma parcial o total, el cumplimiento de todas o algunas de las obligaciones establecidas en este contrato para las partes o para una de ellas.

9.3- Se considera Fuerza Mayor a cualquier acontecimiento ajeno a la voluntad de las partes y cuyo resultado no puede evitarse con la acción de una de ellas.

9.4- La parte afectada viene obligada a notificar a la otra, por escrito, los detalles de la causa en el término de 72 horas siguientes a que se haya producido el hecho que la ocasiona. La falta de notificación o su extemporaneidad por la parte imposibilitada de cumplir sus obligaciones contractuales, la obligará a indemnizar los daños y perjuicios ocasionados por la falta o envío extemporáneo de dicha notificación.

9.5- Si las causas perduraran por más de treinta (30) días naturales, cada parte podrá solicitar a la otra un nuevo plazo de cumplimiento de las obligaciones. De no cumplirse estas, se podrá dar por terminado el contrato por cualquiera de las partes mediante comunicación escrita al efecto.

X.- ENTRADA EN VIGOR Y VIGENCIA DEL CONTRATO:

10.1- El presente Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma por las partes y mantendrá su vigencia por el término de **Tres (3) Años**, siempre que no existan circunstancias que lo modifiquen.

XI - RECLAMACIONES:

11.1- Las partes tienen derecho a reclamarse mutuamente por el cumplimiento inadecuado o el incumplimiento de las obligaciones contraídas por ellas en el presente contrato, debiendo comunicarse de inmediato en aras de adoptar medidas efectivas que tiendan a disminuir el efecto del incumplimiento.

11.2- La parte reclamante lo hará por escrito, teniendo un plazo para ello de quince (15) días naturales a partir del día siguiente del incumplimiento y en casos excepcionales podrán hacerse hasta los treinta (30) días naturales dichas reclamaciones, siempre que se acuerde por las partes.

11.3- Se considerará como fecha de presentación de la reclamación comercial la del acuse de recibo o la constancia del certificado por el correo, según el medio utilizado.

11.4- La parte reclamada deberá examinar la reclamación y dar respuesta sobre su contenido dentro del término de quince (15) días siguientes a la fecha de su recibo. Las partes podrán acordar una prórroga de hasta quince (15) días para dar respuesta de la reclamación. Si la parte reclamada no da respuesta dentro del término establecido para ello, se entenderá rechazada la reclamación y quedará expedita la vía judicial para presentar la correspondiente demanda.

11.5- El plazo general de prescripción para el ejercicio de las acciones derivadas del incumplimiento del contrato o para la declaración de su ineficacia es de un (1) año.

XII.- SOLUCIÓN DE DISCREPANCIAS:

12.1- **AMBAS PARTES** convienen en cumplir sus obligaciones contractuales de buena fe.

12.2- Ante cualquier discrepancia, las partes resolverán mediante conversaciones amigables las divergencias que surjan en la ejecución e interpretación del Contrato, dejando constancia de las conciliaciones, así como las evidencias escritas de las acciones realizadas en aras de agotar todas las vías administrativas.

12.3- Si **LAS PARTES** no llegaran a acuerdos por la vía prevista en la cláusula precedente y transcurrido el tiempo pactado, la discrepancia será sometida a la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular conforme a las normas y procedimientos regulados en la legislación vigente. Las disputas y diferencias que se presenten entre las entidades subordinadas al Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios, se someterán ante el órgano arbitral

que rige para las, previo a acudir a la Sala de lo Económico del Tribunal Popular Provincial competente.

XIII.- MODIFICACIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO:

13.1- El presente Contrato podrá ser modificado en cualquier momento y a iniciativa de cualquiera de las partes durante su vigencia, previa comunicación de la parte interesada. La respuesta de modificación se dará por escrito por la parte notificada. La modificación será resuelta por el personal facultado para la firma del Contrato, acordando la forma y contenido de las modificaciones mediante la firma de suplemento al efecto.

13.2- Cada una de las partes podrá dar por terminado el presente contrato, previa notificación por escrito a la otra parte con treinta (30) días de antelación, sin perjuicio de las reclamaciones que procedan, sin que por la rescisión del contrato queden exentas las partes de cumplir con las obligaciones pendientes.

13.3 El presente contrato podrá terminar antes del término de vigencia pactado, por las siguientes causas:

- a) Por acuerdo entre las partes.
- b) Por solicitud de una de las partes.
- c) Por incumplimiento de las obligaciones derivadas del mismo.

XIV.- CONFIDENCIALIDAD

14.1- **AMBAS PARTES** se obligan recíprocamente a mantener en la más estricta confidencialidad sobre cualquier información que puedan haber adquirido respecto a los clientes, negocios, activos o actividades de cada uno de ellos, inclusive la referida a los acuerdos adoptados en el proceso de negociación contractual todo lo cual se considera por el presente como “Información Confidencial”, siempre que las informaciones no sean de dominio público.

14.2- En ningún caso, la parte que haya adquirido la Información Confidencial la utilizará para sus propios negocios, ni divulgará, ni comunicará, ni transmitirá a tercero la misma, sin el consentimiento expreso de la parte que la haya revelado, independientemente de que se otorgue o no el contrato; cuyo incumplimiento debe ser objeto de la correspondiente reclamación y aplicación de responsabilidad, según lo establecido en la legislación vigente.

XV. AVISO.

15.1- Ante la posibilidad de incumplimiento de alguna de las partes de sus obligaciones y horarios debe comunicárselo a la otra con no menos de 72 horas de antelación para que haga los reajustes necesarios.

15.2- Se prevé la utilización del correo electrónico y FAX como medio de comunicación oficial para cualquier trámite de actualización, modificación o envío de notificaciones de pago, pre facturas y facturas, así como el empleo del correo certificado con acuse de recibo en sus respectivos domicilios o la entrega personal, en casos donde el intercambio de documentos físicos sea necesario.

XVI.- OTRAS CONDICIONES:

16.1- Solo se aceptará el rechazo de la mercancía solicitada si fuera acordada mediante escrito de consentimiento por quienes suscribieron el Contrato, con la indemnización de daños y perjuicios si procediera.

16.2- **LAS PARTES** podrán acordar cuantos Suplementos resulten necesarios después de la firma del Contrato, para dejar constancia de cualquier modificación al contenido de éste, observando la firma de este Suplemento las mismas formalidades exigidas para este acto. Todo los Suplementos o Anexos del contrato formarán parte integrante del mismo y se registrarán por las presentes Condiciones Generales.

16.3 A partir de la fecha de su firma, el presente Contrato tendrá fuerza de Ley para **AMBAS PARTES** y no podrá ser anulado, enmendado o modificado en forma alguna sin el consentimiento mutuo por escrito de **LAS PARTES** contratantes.

16.4- El presente Contrato se rige por las disposiciones contenidas en el Decreto Ley No. 304 “De la Contratación Económica” de fecha 1ro de noviembre de 2012. Decreto No. 310 “De los Tipos de Contratos” de fecha 27 de diciembre de 2012. Resolución 101 de fecha 18 de noviembre del 2012 del Banco Central de Cuba, la Disposición Especial Primera de la Ley 59 del 16 de Julio de 1987 Código Civil y los preceptos atinentes del Código de Comercio de la República de Cuba y otras disposiciones vigentes tales como: Decreto No. 313 de fecha 18 de junio de 2013, “Sobre Depósito, conservación y disposición de los bienes muebles que se ocupan en procesos penales y confiscatorios administrativos. Resolución No. 261 de fecha 18 de julio de 2012, dictada por la Ministra de Comercio Interior que aprueba y pone en vigor el Procedimiento para la recepción, conservación, entrega, comercialización y destino final de los bienes en depósito en el sistema de

comercio interior y demás disposiciones vigentes dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central de Cuba. Decreto No. 315 "Reglamento para el tratamiento y gestión de inventarios en particular de lento movimiento y ociosos, Resolución No. No. 301 del 24 de septiembre del 2013, dictada por la Ministra de Comercio Interior, que establece las indicaciones para el Almacenamiento y Comercialización de Inventarios de lento Movimiento y Ociosos Mayoristas y Minoristas de las entidades de la economía que participan en el comercio interior.

16.5- Las partes del contrato deberán conservar la documentación necesaria referida a éste por un tiempo mínimo de cinco (5) años.

Y para debida constancia se suscribe el presente contrato en dos (2) ejemplares, otorgados a un solo tenor y efecto siendo un ejemplar para cada parte, en la Ciudad de Santa Clara, a los ----- días del mes de _____ del 2019 "AÑO 61 DE LA REVOLUCION".

EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

ANEXO No. 1 AL CONTRATO DE COMPRAVENTA MAYORISTA No. / 19

Relación de Productos solicitados por el comprador:

Código	Descripción del Producto	UM	Cantidad	Precio	Importe

Y como constancia se extiende y firma el presente anexo por los contratantes en dos ejemplares a un solo tenor, en Santa Clara, a los ___ días del mes de _____ del año 2019.

EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

ANEXO No. 2 LISTADO GENERAL DE NORMAS CUBANAS INDISPENSABLES PARA LA COMERCIALIZACION.

-NC-302/2005 Neumáticos diagonales para autos, camiones y ómnibus.

-NC 303/2005 Neumáticos diagonales para autos.

-NC 307/2005 Inodoro de porcelana sanitario.

-NC 309/2005 Bovedillas.

-NC 339/2004 Ventanas.

-NC 338/2004 Puertas y ventanas.

-NC 342/2012 Trajes de baño.

-NC 343/2004 Pantalón para hombre.

-NC 43-16/1982 Madera cerrada.

-NC 54/1983 Papel de techo.

-NC 91-45/1986 Manipulación y almacenamientos de bienes y consumo.

-NC 206/2007 Tejas de fibrocemento.

-NC 232/2002 Tanque de fibrocemento.

-NC 279/2003 Calzado general.

-NC 278/2003 Calzado botas de trabajo.

-NC 299/2010 Detergente líquido.

-NC 300/2013 Detergente en polvo.

-NC 86/2009 Jabón de tocador.

-NC 87/2009 Jabón de lavar.

-NC 410/2005 Juego de baño taza de porcelana.

-NC 301/2013 Pasta dental.

- NC 42-25/1982 *Papel de escribir impreso.*
- NC 295/ 2005 *Pintura para exteriores e interiores.*
- NC 88/2000 *Neumáticos diagonales.*
- NC 210/2009 *Tubos sanitarios.*
- NC 211/2009 *Tubos conexiones sanitarias.*
- NC 390/ 1980 *Textiles, toallas y otros artículos de tejidos.*
- NC 148/2002 *Láminas asfálticas.*
- NC 415/2006 *Sacos de polipropileno.*
- NC 418/2006 *Prenda de vestir confeccionadas con tejidos de mezclilla o similares.*
- NC 417/-2 012 *Servilletas de papel.*
- NC 473/2006 *Clavos y alambres de acero.*
- NC 696-2012 *Cantaras de aluminio.*
- NC 888-2012 *Escobas plásticas.*
- NC 98-1987 *Artículos deportivos y culturales (juguetes flexibles).*
- NC 106-2001 *Recauchado de neumáticos*
- NC 533 -2007 *Sillas y sillones para uso domestico*
- NC 926/ 2007 *Desodorante.*
- NC 98-54/1984 *Productos de uso doméstico, juguetes plástico.*
- NC 98-20/ 1982 *Cafeteras de presión de 6 a 3 tasas.*
- NC 98-12/ 1982 *Cubos plásticos.*
- NC 97-106/ 1982 *Frascos de vidrio.*

-NC 553/2007 *Limpiadores detergente y desinfectante.*

-NC 531/2007 *Mesas.*

El catálogo de estas normas obra en poder del Vendedor para consultas del Cliente

Y como constancia se extiende y firma el presente anexo por los contratantes en dos ejemplares a un solo tenor, en Santa Clara, a los ___ días del mes de _____ del año 2019.

EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

FICHA DE CLIENTE

Contrato No.	Cliente No.	Fecha de acreditación	Día	Mes:	Año:
---------------------	--------------------	------------------------------	------------	-------------	-------------

Nombre de la Empresa:

Dirección:

Teléfonos:

Telefax:

E-mail:

Código Entidad:

Organismo o Ministerio:

DATOS FINANCIEROS

Cuenta Corriente Bancaria CUP: _____

Cuenta Corriente Bancaria CUC _____

Agencia Bancaria: _____ Banco: _____

Dirección Agencia Bancaria:

PERSONAS AUTORIZADAS A FIRMAR FACTURAS:

Nombres y Apellidos	Carné de Identidad	Firma

Yo, _____ con número identidad _____ quien ocupa el Cargo de DIRECTOR, apercibido de la responsabilidad en que incurro si faltare a la verdad y a los estrictos fines de la **seguridad legal** de la relación contractual que establecemos. Doy fe de la autenticidad, transparencia y eficacia de la información y documentación que se entrega y de la veracidad de los datos consignados con anterioridad, además de reconocer la obligación de renovar y actualizar si variaren, en lo pertinente.

Firma Auténtica y Autógrafa: _____

Cuño:

Adjuntar los siguientes documentos debidamente certificados por su representante legal:

Resolución de Constitución de la Empresa.

Documento del Banco acreditando Número. de cuenta Bancaria en MN

Resolución nombramiento del director de la entidad

Resolución del Director delegando la facultad de firma contrato de ser necesario.

Fuente: Documentación de la empresa.

Anexo 11: Propuesta de convenio colaborativo

CONVENIO INTEREMPRESARIAL PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA CADENA DE PRODUCTOS DE ASEO E HIGIENE DE FORMA COLABORATIVA.

DE UNA PARTE: La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara, subordinada al Grupo Comercializador de Productos Industriales y Servicios (GCI), perteneciente al Ministerio de Comercio Interior, con domicilio legal en Carretera Central No. 105 entre San Pedro y Virtudes, Santa Clara, Villa Clara, con Código REEUP 171-0-5914, Numero de Identificación Tributaria (NIT) 01000520090, cuenta Bancaria en Moneda Nacional No. 0643221230210012 en la Agencia 4321 del Banco de Crédito y Comercio, sita en calle Tristán Esquina a Parque Vidal Santa Clara, que opera en divisas a través de la cuenta No 0300000004216124 del BFI, sito en Calle Cuba entre Tristán y San Cristóbal de la localidad de Santa Clara, mediante la licencia G1008220000 Autorización Comercial: 0179946, FAX 206658, números telefónicos:205250, e-mail: dirección@univcl.cinet.cu, representada en este acto por **Madaicy Álvarez Treto** en su carácter de **Directora General**, facultada para suscribir el presente contrato en virtud de la **Resolución No. 211/2018 de fecha 26 de Noviembre de 2018** emitida por el Director del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios

Y DE OTRA PARTE: SAREX, con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Y DE OTRA PARTE: ENCOMIL, con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Y DE OTRA PARTE: Suchel, con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su

carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Y DE OTRA PARTE: Empresa textil, con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Y DE OTRA PARTE: Electroquímica de Sagua, con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Y DE OTRA PARTE: Empresas municipales de comercio con domicilio legal en _____, municipio _____, provincia _____ el Código (REEUP o REUCO) No. _____, Agencia Bancaria No.____, con domicilio legal en _____, perteneciente al _____, Cuenta Bancaria en CUP No._____, titular _____, NIT _____, representado en este acto por _____, en su carácter de _____ de la misma y en el ejercicio de las facultades que le han sido conferidas en el Acuerdo _____, de fecha _____ emitida por _____.

Es interés de todas LAS PARTES suscribir las presentes Bases de Contratación con carácter vinculante, para el aseguramiento anual mediante los contratos económicos específicos que correspondan, los que serán firmados entre sí, o por las estructuras organizacionales subordinadas facultadas, sobre la BASE de la ESTRATEGIA de COLABORACIÓN de la cadena de productos de aseo e higiene en general

Todas las partes reconociéndose la personalidad jurídica y capacidad legal propia, convienen en concertar las **BASES PERMANENTES PARA LA CONTRATACION QUE GARANTIZA LA ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA CADENA**

1. OBJETO.

1.1- Las presentes Bases Permanentes tienen por objeto establecer las líneas generales que se tendrán en cuenta para la contratación específica entre las partes, para el logro de la colaboración de las mismas.

2. OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

- 2.1. Todas las partes se comprometen a brindar cualquier información que sea requerida por otra de las partes en pos de la unidad y el buen funcionamiento de la cadena.
- 2.2 Todas las partes se comprometen a la protección de la información adquirida y a su no divulgación o modificación sin el consentimiento previo del implicado.
- 2.3 Las Empresas municipales de comercio se responsabilizan del pronóstico de la demanda y de su divulgación a los otros actores de la cadena.
- 2.4 Las empresas proveedoras (SAREX, ENCOMIL, Suchel. Empresa Textil y la Electroquímica de Sagua) se regirán por la demanda pronosticada, girando todos sus esfuerzos al cumplimiento de la misma.
- 2.5 Todas las partes están obligadas a invertir en tecnologías que permitan el desarrollo de la cadena de suministro de forma conjunta.
- 2.6 Todas las partes deben trabajar en función de la satisfacción del cliente final.

3. DE LOS CONTRATOS ESPECÍFICOS

3.1- Las particularidades de las ventas o prestaciones de productos o servicios se respaldarán anualmente, mediante contratos específicos que se firmen por las partes directamente en los que se materializarán en formato de anexos o suplementos las obligaciones que anualmente están aprobadas en la estrategia, respaldada en primer lugar en el cumplimiento de la demanda

3.2- Los **contratos específicos** principales a concertar entre las partes firmantes serán:

- Contrato de Suministro tanto para proceso inversionista como el que responde al pronóstico de la demanda.
- Contratos de compra-venta con las empresas de cara al cliente final que responda de igual forma a la demanda.

4- SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

4.1- Las partes realizarán conciliaciones los primeros 5 días de cada mes, evaluando el mes vencido, además verifican y controlan el cumplimiento y la ejecución de las obligaciones que por la presente se asumen, siendo responsable como representante del Estado el director(a) General de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales en su facultad de entidad coordinadora de la cadena de suministro y en virtud de la **Resolución No. 211/2018 de fecha 26 de Noviembre de 2018** emitida por el Director del Grupo Comercializador de Productos Industriales y de Servicios.

Por su parte el resto de las empresas estatales firmantes, además de tener la obligación y responsabilidad de rendir cuentas ante el Grupo Comercializador de Productos Industriales y de

Servicios y el Comité de Contrataciones de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales, son responsables también de dar seguimiento a sus compromisos pactados, según su objeto social, y será en la figura de su director general, responsables de los incumplimientos que por su actuar se generen en esta estrategia, creando para ello su propio sistema de trabajo.

4.2- Los diferentes actores de la cadena permitirán a la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales y sus estructuras subordinadas, como entidad coordinadora el libre acceso a todas las informaciones que sean consideradas necesarias para el desarrollo de la cadena en general.

4.3- Los proveedores definirán su cumplimiento mensualmente en los Comités de Contratación, cuyo acto se le dará formalidad, emitiendo un documento firmado solo por su representante en la figura de su administrador o presidente, de la cantidad de productos comprometidos para ese mes y el estimado de producción actual.

4.5- El Director (a) de la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales designará un Grupo de trabajo el que realizará un control de forma mensual a cada unidad minorista por municipio, elaborando como resultado de este control un informe, con las partes firmantes, donde se declare los resultados del mismo y que servirá de base para determinar causas de incumplimientos en la estrategia de producción, este informe y los resultados de la estrategia se evaluarán 1 vez al año en una rendición de cuentas entre actores. Modificándose aquello que resulte necesario.

5.- DEL PRINCIPIO DE COLABORACIÓN Y LA BUENA FE

5.1- Las partes firmantes de las presentes Bases y de los que de él se deriven, gozan de PLENA IGUALDAD, solo prima en ello la obligación de todos de responder al cumplimiento de una Estrategia conjunta comprometida.

5.2- Las partes firmantes de las presentes Bases y de los que de él se deriven, quedan obligados a actuar de buena fe, y a prestarse la debida cooperación en la concertación, interpretación y ejecución de los contratos que suscriban y ante cualquier cambio que se produzca en los planes que se proyectan en el Programa de Desarrollo, siempre cumpliendo con los procedimientos establecidos, para cualquier modificación de estas estrategias, por las personas e instituciones facultadas al respecto, se obligan a firmar los correspondientes suplementos, para ajustar en relación a la nueva realidad y negociar la forma de compensar la afectación que este hecho, pueda originarle a las demás partes y siempre que no sea por causa eximente de la responsabilidad contractual, responder por los gastos y otras afectaciones que este actuar pueda generar.

5.4- Cualquiera de las partes que detecte incumplimiento en algunas de las cláusulas de este Contrato enviará a la otra su inconformidad o reparos por escrito debidamente fundamentado. La parte reclamada deberá responder sobre el objeto de la reclamación informando las medidas adoptadas para la posible solución de la misma, actuando siempre de buena fe. Los términos para reclamar y responder a reclamaciones ante incumplimientos, así como penalidades y otras cláusulas a pactar que se encuentran dispuestos en los Decreto Ley 304 y Decreto 310, quedarán fijados en los contratos específicos que a tales fines se firmarán.

6. DE LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

6.1- La solución de las discrepancias que surjan durante el proceso de negociación y formalización, interpretación o ejecución del presente contrato y de los que se deriven de él, LAS PARTES tratarán de resolverlas de forma amistosa y de no lograrlo se someterán a la Sala de lo Económico del TPP competente.

7- DE LA ENTRADA EN VIGOR Y VIGENCIA

7.1 Las presentes Bases entrarán en vigor a partir del momento de su firma y mantendrán vigencia por el término indefinido, firmándose cada año, los contratos específicos donde acordarán las obligaciones que garanticen el cumplimiento de la estrategia trazada.

8 - OTRAS DISPOSICIONES

8.1- Por el presente contrato se establecen las condiciones generales que regirán la relación jurídica surgida entre las partes. Las especificidades de dicha relación se respaldarán mediante contratos específicos, los que no deben tener contradicciones con lo pactado en el presente

8.2 El presente contrato consta de 5 anexos los que forman parte integrante del mismo y debe presentar el siguiente contenido.

Anexo No 1: Demanda a satisfacer en el año en curso

Anexo No 2: Balance carga capacidad de las empresas implícitas en la producción

Anexo No 3 Certifico situación financiera cada actor.

Anexo No 4 Estrategia pactada para el logro de la satisfacción del cliente final.

8.3- Las partes se obligan a conservar la documentación relativa al presente contrato a partir de su suscripción.

Y para constancia de ello se firma este Convenio en 7 ejemplares, todos a un mismo tenor y efectos legales, en _____ a los _____ días del mes de _____ de 2018.

(Nombres y apellidos) (Firma)
Directora de la Empresa Comercializadora y de
Servicios de Productos Universales Villa Clara

(Nombres y apellidos) (Firma)
Director General de Suchel

(Nombres y apellidos) (Firma)

(Nombres y apellidos) (Firma)

Director General de ENCOMIL

Director General de SAREX

(Nombres y apellidos) (Firma)

Director General de la Electroquímica de Sagua

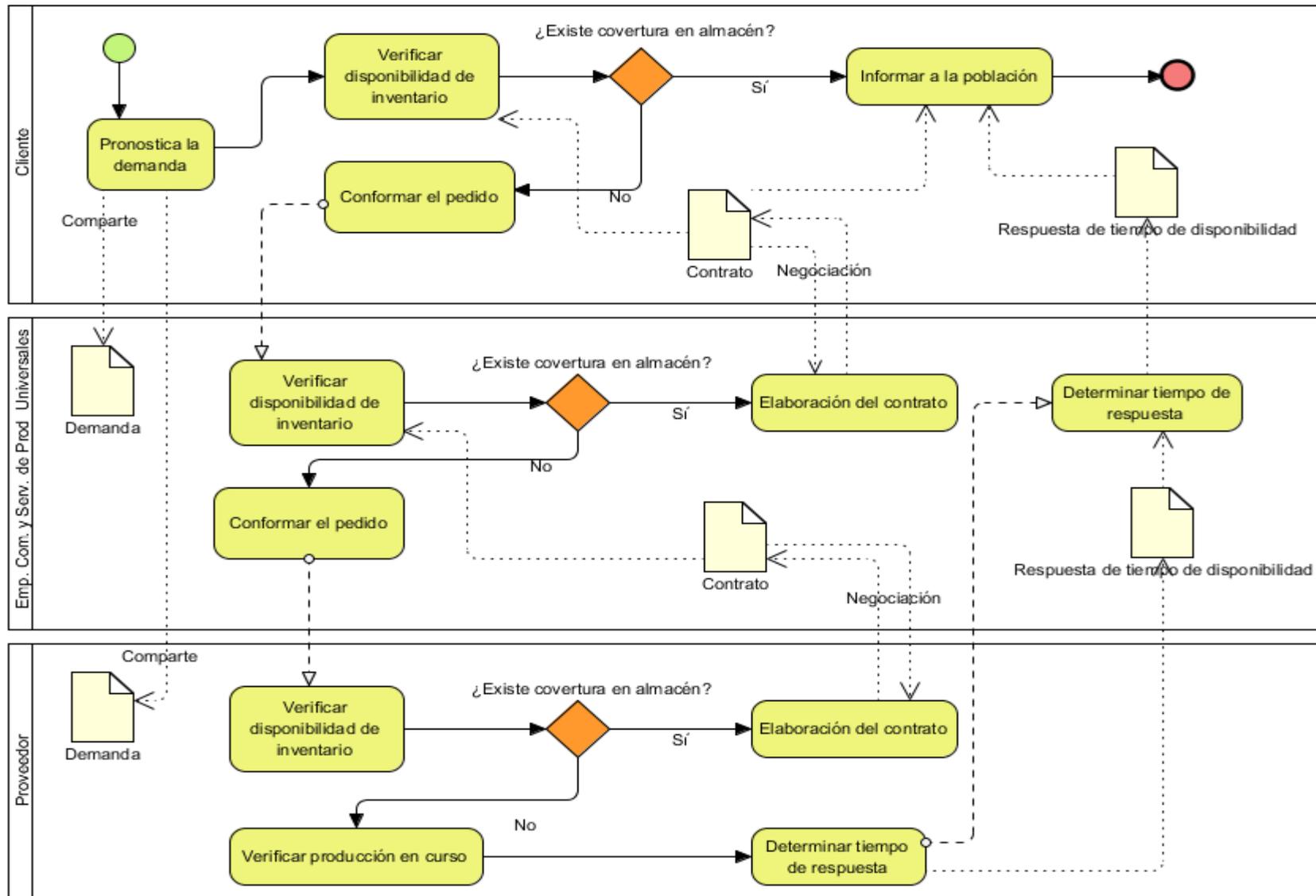
(Nombres y apellidos) (Firma)

Director General de la Empresa Textil

(Nombres y apellidos) (Firma)

Representante de la Empresa Provincial de
Comercio Villa Clara

Anexo 12: Propuesta de flujo informativo



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Lista de chequeo de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministro

Estimados colegas: En su entidad se desarrolla una investigación con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro, por lo que solicitamos su colaboración como especialista para el avance en la etapa de diagnóstico. Para este propósito se ha diseñado esta lista de chequeo para evaluar el estado de la planificación colaborativa. La escala utilizada es del 1 al 5. Siendo 1 un nivel bajo y 5 de excelencia

La importancia que da la empresa para su diseño estratégico a:

1. Los proveedores ____
2. Los clientes ____
3. Otras entidades ____

En caso de otras entidades argumente _____

La medida en que la empresa colegia la estrategia con

4. Los proveedores es ____
5. Los clientes es ____
6. Otras entidades ____

En caso de otras entidades argumente _____

En qué medida para su entidad es estratégico

7. Colaborar con los clientes __
8. Colaborar con los proveedores __
9. Colaborar dentro de la misma entidad: __
10. Colaborar con otras entidades: __
11. Considerar la demanda __
12. Considerar los proveedores __
13. Considerar los clientes __
14. Considerar la compra __
15. Considerar la venta __
16. Considerar el transporte __
17. Considerar la distribución __
18. Considerar la información __
19. Considerar la contratación __
20. Considerar los inventarios __

En los objetivos estratégicos Con qué medida se tiene en cuenta a:

21. Los proveedores__

22. Los clientes__

23. Otras entidades__

En caso de otras entidades argumente_____

En los objetivos estratégicos están contenidos

24. La competitividad__

25. La colaboración__

26. Los proveedores__

27. Los clientes__

28. El desarrollo propio de la entidad__

29. Están contenidas otras entidades__

En caso de otras entidades argumente_____

En la formulación de los escenarios en la organización se tienen en cuenta a:

30. Los proveedores__

31. Los clientes__

32. El mercado internacional: __

33. El mercado nacional__

34. Otras entidades__

35. Otros factores__

En caso de otras entidades argumente_____

En caso de otros factores argumente_____

En la formulación de los escenarios en la organización en qué medida se colegia con:

36. Los proveedores ____

37. Los clientes ____

38. Otras entidades__

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida los contratos cumplen con los siguientes requisitos:

39. Son firmados con diferentes entidades ____

40. Son colaborativos con sus proveedores__

41. Colaborativos con sus clientes__

42. Colaborativos con otras entidades____

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida la información cumple con los siguientes requisitos

43. La información estratégica se brinda a los proveedores __

44. La información estratégica se brinda a los clientes __

45. La información estratégica se brinda a otras entidades____

En caso de otras entidades argumente_____

46. La información del pronóstico de la demanda se brinda a los proveedores __

47. La información del pronóstico de la demanda se brinda a los clientes __

48. La información del pronóstico de la demanda se brinda a otras entidades

En caso de otras entidades argumente_____

49. La información de la entidad constantemente retroalimenta a los proveedores: ____

50. La información operativa de la logística de su entidad es accesible para los proveedores____

51. La información operativa de la logística de su entidad es accesible para los clientes____

52. La información operativa de la logística de su entidad es accesible para otras entidades____

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida los planes cumplen con los siguientes requisitos:

53. Los planes de producción consideran las necesidades básicas de los clientes finales____

En qué medida los planes de la entidad tienen en cuenta:

54. Las características de los clientes____

55. Las características de los proveedores____

56. Las características de la competencia____

57. Las características de la propia entidad____

58. Las características de otras entidades____

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida existe relación entre la planificación de la demanda de su empresa con la de:

59. Los proveedores__

60. Los clientes__

61. Otras entidades __

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida los pronósticos de la demanda se realizan teniendo en cuenta

- 62. Las ventas pasadas ___
- 63. Las preferencias de los clientes___
- 64. Los objetivos de la entidad ___
- 65. El plan de demanda ___
- 66. Los cambios del entorno ___
- 67. Otros factores___

En caso de otros factores argumente _____

- 68. Los pronósticos de la demanda se corresponden con las necesidades de los clientes___

En qué medida el plan de compra se fundamenta teniendo en cuenta:

- 69. El balance de mercancías___
- 70. Las compras históricas___
- 71. Las campañas de venta___
- 72. La experiencia del planificador___
- 73. Otros aspectos___

En caso de otros argumente_____

En qué medida las compras tienen en cuenta:

- 74. Las necesidades de los clientes___
- 75. El comportamiento de los inventarios___
- 76. Las sugerencias de los propios proveedores___
- 77. Las propuestas de descuento por cantidad de los proveedores___
- 78. El plan de demanda___
- 79. Las capacidades de los proveedores___
- 80. Los ciclos de la cadena de suministro___
- 81. Los ciclos de la cadena de suministro para que la mercancía llegue a la tienda en el plazo correcto___

En qué medida en la gestión de inventario de su entidad se determinan parámetros, tales como:

- 82. Punto de Pedido ___
- 83. Máximos ___
- 84. Mínimos ___
- 85. Inventario de Seguridad ___

- 86. Ciclo del Pedido ___
- 87. Intervalo de reaprovisionamiento ___
- 88. Cobertura ___
- 89. Frecuencia del pedido___
- 90. Rotación del Inventario___
- 91. Inventario medio___
- 92. Otros___

En caso de otros argumente_____

En qué medida su entidad conoce el comportamiento de los parámetros de gestión de inventario de:

- 93. Los proveedores___
- 94. Los clientes___
- 95. Otras entidades___

En caso de otras entidades argumente_____

En qué medida los proveedores cumplen con los siguientes requisitos:

- 96. Presentan relaciones de colaboración con la entidad___
- 97. Desarrollan alianzas estratégicas con la entidad___
- 98. Conocen lo que piensan los clientes de sus productos en la tienda___
- 99. Son los que le entregan mercancía directa a sus proveedores___
- 100. Son los que entregan mercancía directa ___

En qué medida la distribución de mercancía a los clientes se realiza teniendo en cuenta

- 101. Los pedidos___
- 102. Un programa de distribución___
- 103. Un ritmo estable de distribución___
- 104. El comportamiento de los inventarios___
- 105. Solicitudes urgentes___

En qué medida las rutas de distribución de mercancía se realizan teniendo en cuenta

- 106. La experiencia de los conductores___
- 107. Un esquema fijo de ruteo___
- 108. Una solución óptima de ruteo___
- 109. Las condiciones físicas de las rutas___

110. Otros criterios __

En caso de otros criterios argumente _____

En qué medida para lograr una adecuada utilización de los medios de transporte se colabora con

111. Los clientes__

112. Los proveedores__

113. Otras entidades__

En caso de otras entidades argumente _____

En qué medida la entidad conoce la ubicación de su mercancía en la cadena por

114. Medios propios__

115. Los proveedores__

116. Los clientes__

117. Otras entidades__

En caso de otras entidades argumente _____

En qué medida la entidad cuenta con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño de

118. Clientes__

119. Proveedores__

120. De la propia entidad__

121. Otras entidades__

En caso de otras entidades argumente _____

Los clientes son:

122. A los que usted le vende directamente __

123. Los que compran en la tienda__

124. La razón de ser de la entidad __

125. El centro de sus proveedores y colaboradores __

126. Con los que entidad colabora__

Anexo 14: Cálculo del NPC. Diagnóstico

Características	Valoración de las características de cada empresa encuestada												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Pronóstico de la Demanda	3.3	3.7	3.9	3.6	4.1	3.8	3	N	N	N	N	N	N
Compras	3.9	3.7	4	3.6	3.4	4	3.3	N	N	N	N	N	N
Gestión de Inventario	3.9	3.6	4.1	3.7	3.5	3.6	2.7	N	N	N	N	N	N
Proveedores	3.2	3	3	3	3	3.2	4	N	N	N	N	N	N
Distribución de mercancía	4	3.2	3.6	3.3	3.3	3.5	2.6	N	N	N	N	N	N
Indicadores para la evaluación del desempeño	3.7	4	3.7	4	4	4	4	N	N	N	N	N	N
Clientes	4	3	3	3	3.2	3.6	4	N	N	N	N	N	N
3.67 Evaluación general de la empresa	3.8	3.7	3.8	3.6	3.6	3.8	3.3	N	N	N	N	N	N
1.50 Etapa I: Asignación	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	N	N	N	N	N	N
2.90 Etapa II: Negociación	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	N	N	N	N	N	N
3.34 Etapa III: Asociación	3.8	3.7	3.8	3.6	3.6	3.8	3.3	N	N	N	N	N	N
Etapa IV: Cooperación			3.8			3.8		N	N	N	N	N	N
Etapa V: Coordinación								N	N	N	N	N	N
Etapa VI: Colaboración								N	N	N	N	N	N

Relación de empresas de la muestra				Volver al menú	
Número	Empresa	País	Fecha	Puntuación	Calificación
1	Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales	Cuba	4/5/2019	3.79	Nivel medio
2	ENCOMIL	Cuba	4/5/2019	3.67	Nivel medio
3	SUCHEL	Cuba	4/5/2019	3.85	Alto nivel
4	SAREX	Cuba	4/5/2019	3.65	Nivel medio
5	Empresa Textil	Cuba	4/5/2019	3.62	Nivel medio
6	Electroquímica de Sagua	Cuba	4/5/2019	3.80	Alto nivel
7	Comercio Interior	Cuba	4/5/2019	3.34	Nivel medio

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Encuesta para el pronóstico cualitativo de la demanda

Estimado cliente, se está efectuando una encuesta para determinar la demanda de artículos de higiene ofertados al público en las tiendas de productos industriales tales como el jabón de tocador, el de lavar y la pasta dental. A usted se le pide que conteste con la mayor sinceridad las preguntas siguientes:

1. Compra usted regularmente sus productos de aseo (jabón de tocador, el de lavar y la pasta dental) en:

1__En tiendas por moneda nacional (Productos industriales)

2__En tiendas con venta por divisa

3__En ambas

2. ¿Compraría estos productos en tiendas por moneda nacional por encima de las de divisa de estar siempre disponibles?

1__Sí 2__No

3. ¿Cuántas personas posee su núcleo familiar?

___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___más de 6

En el último caso especificar cuántas: _____

4. ¿Cuántos jabones de tocador aproximadamente consumen por mes en su hogar?

___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___más de 6

En el último caso especificar cuántas: _____

5. ¿Cuántos jabones de lavar aproximadamente consumen por mes en su hogar?

___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___más de 6

En el último caso especificar cuántas: _____

6. ¿Cuántos tubos de pasta dental aproximadamente consumen por mes en su hogar?

___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___más de 6

En el último caso especificar cuántas: _____

GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 16: Cálculo del NPC. Evaluación

4.45	Evaluación general de la empresa	4.6	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.5
1.50	Etapa I: Asignación	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
2.90	Etapa II: Negociación	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
3.80	Etapa III: Asociación	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8
4.40	Etapa IV: Cooperación	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4
4.40	Etapa V: Coordinación	4.6	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.5
4.40	Etapa VI: Colaboración	4.6	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.5

Relación de empresas de la muestra

[Volver al menú](#)

Número	Empresa	País	Fecha	Puntuación	Calificación
1	Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales	Cuba	4/5/2019	4.63	Excelencia
2	ENCOMIL	Cuba	4/5/2019	4.44	Excelencia
3	SUCHEL	Cuba	4/5/2019	4.41	Excelencia
4	SAREX	Cuba	4/5/2019	4.40	Excelencia
5	Empresa Textil	Cuba	4/5/2019	4.41	Excelencia
6	Electroquímica de Sagua	Cuba	4/5/2019	4.41	Excelencia
7	Comercio Interior	Cuba	4/5/2019	4.47	Excelencia

Fuente: Elaboración propia