



dirección

DIAGNÓSTICO POR PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA EMPRESA PROPES

Resumen / Abstract

En el presente artículo se expone el resultado de un diagnóstico por proceso realizado en la organización de la actividad comercial de la Empresa Importadora y Proveedor de Productos para la Pesca, PROPES, determinándose la cadena de valor, las características de cada proceso y sus deficiencias y problemas. Por último, se propone un conjunto de soluciones que se encuentran en vías de implementación.

In the present article it is exposed the result of a diagnostic by process made in the organization of commercial activity of the Empresa Importadora y Proveedor de Productos para la Pesca PROPES, specifying the chain of value, the characteristics of each process and its deficiency and problems. Finally, a number of steps have been proposed to be taken soon.

Palabras clave / Key words

Diagnóstico por proceso, cadena de valor, actividad comercial

Diagnostic by process, chain of value, commercial activity

INTRODUCCIÓN

En el diagnóstico por proceso se estudia el estado actual de este, cómo se efectúa el trabajo hoy en día, sin dejarse influenciar por la idea de que "así es como debería hacerse", ni por soluciones que se quieran dar a priori a los problemas que se detecten, puesto que, de lo contrario, no se encontrarán deficiencias al proceso y el enfoque fracasaría. Se debe tener en cuenta todas las ineficiencias, dificultades y situaciones problemáticas halladas; y las soluciones, ideas y vías que se considera podrían cambiar y mejorar el funcionamiento de los procesos. Siguiendo estos preceptos, en este trabajo, los autores se proponen como objetivo determinar los problemas de la organización de la actividad comercial en la empresa objeto de estudio, mediante un diagnóstico por procesos.¹⁻⁸

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La Empresa Importadora y Proveedor de Productos para la Pesca, a todos los efectos legales PROPES, está integrada al Grupo Empresarial Pesquero Industrial, PESCACUBA, perteneciente a Ministerio de la Industria Pesquera y tiene su domicilio social en Calle 22, No. 2 entre Calzada y Línea, Vedado, Municipio Plaza de la Revolución, Provincia Ciudad de La Habana.

PROPES, clasifica como Empresa de carácter nacional y en consecuencia con su objeto empresarial se crea para: Importar y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, las mercancías autorizadas por la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior, a sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera y a terceros, solo de aquellas mercancías autorizadas; comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, las mercancías e insumos obtenidos en la economía nacional, al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera y a terceros; prestar servicios aduanales, al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera y a terceros, en ambas monedas; brindar servicios de alquiler de almacenes en moneda

Pedro Blas Arteaga Gómez, Licenciado en Economía, Empresa Importadora y Proveedor de Productos para la Pesca (PROPES), Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail:vladimir@apropes.fishnavy.inf.cu

María Eugenia Vega Zubiaur, Licenciada en Economía, Empresa Importadora y Proveedor de Productos para la Pesca (PROPES), Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail:juridico@apropes.fishnavy.inf.cu

Salvador Muñoz Gutiérrez, Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Auxiliar, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, cujae, Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail:salvador@ind.cujae.edu.cu

Recibido:Junio del 2003

Aprobado:Septiembre del 2003

nacional y los gastos incurridos en divisa al costo, al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera, a terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin hacer nuevas inversiones con este propósito; prestar servicios de transportación automotor al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera en ambas monedas, a terceros solo en los retornos en moneda nacional, en coordinación con los centros provinciales de cargas y cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto; ofrecer servicios de alquiler de medios de zaje en moneda nacional y los gastos incurridos en divisa al costo, al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera, a terceros cuando existan capacidades eventualmente disponibles y sin hacer nuevas inversiones con este propósito y ofrecer servicios de alimentos elaborados al sistema de entidades del Ministerio de la Industria Pesquera y a terceros, en moneda nacional.

Resultó aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros mediante el Acuerdo 4679 para iniciar la implantación del Perfeccionamiento Empresarial, siendo la Empresa número 415 del país, en la implantación, la número 27, del Ministerio de la Industria Pesquera y la número 5, del Grupo Empresarial Pesquero Industrial, PESCACUBA.

Su **misión** es: "Satisfacer las crecientes necesidades de los clientes, garantizando calidad, seguridad, profesionalidad y precios competitivos en los servicios de importación, comercialización, gestión aduanal, almacenaje, distribución, transportación y otros relacionados, incrementando las ventas a terceros y consolidando una posición en el mercado que contribuya al desarrollo económico y social del país".

Su **visión** se encamina a "Ser reconocidos como la empresa líder del sector de la pesca en el país, en la prestación de los servicios de importación, comercialización, gestión aduanal, almacenaje, distribución y transportación, por el empleo de tecnologías actualizadas que confieren a los servicios la calidad y prontitud requeridas, para favorecer la actividad eficiente de los clientes y la conservación del equipamiento".

A la Empresa se le subordinan nueve unidades empresariales de base, con sus instalaciones, bienes y servicios, distribuidas en diferentes provincias del país, entre las que se encuentran, Pinar del Río, Ciudad de La Habana, Villa Clara, Camagüey y Granma.

El objeto empresarial autoriza a la Empresa a comercializar, creando las unidades empresariales de base, con el propósito de ejecutar esta actividad, para lo cual desarrollan operaciones de importación, compra en plaza, distribución y transportación de las mercancías que se comercializan, de realizar la proyección de la actividad de mercadotecnia y venta en función de la demanda, interactuando con sus clientes; el plan de negocios, que incluye el análisis de proveedores y de clientes de otros organismos; la aplicación y supervisión del cumplimiento de la estrategia de compra-venta de mercancías y la proyección, aplicación y supervisión del cumplimiento de las tecnologías establecidas

para su actividad; al mismo tiempo, se proyecta y ejecuta la estrategia de divulgación y una sistemática actividad para elevar las competencias de todo el personal de la Empresa y sus unidades empresariales de base, en ese campo de acción.

Para la ejecución de las actividades comerciales, las unidades cuentan con grupos comerciales encargados de su realización.

PREPARACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

La actividad comercial de la Empresa constituye uno de los elementos fundamentales contenidos en el objeto empresarial, para lo cual existe funcionalmente. Se le confiere una gran connotación, pues permite a través de la planificación, contratación y distribución de las mercancías, que el Sistema Empresarial Pesquero Industrial, cumpla sus planes de producción y (o) servicios y se obtengan fondos exportables que contribuyan a la obtención de divisas para el país, de ahí la necesidad de que con su organización, se logre garantizar que la Industria Pesquera desempeñe un papel protagónico en el aseguramiento de los programas sociales que lleva a cabo el Estado Cubano.

Los esfuerzos comerciales permanentes que constituyen la oferta de la Empresa se agrupan en seis servicios fundamentales, que son: la importación, los servicios de aduana, la comercialización, el almacenaje, la distribución y la transportación. La combinación concentrada de este conjunto de servicios constituye la mejor oferta competitiva, por lo cual, los esfuerzos comerciales tienen que ir encaminados a concebir un diseño de la actividad comercial destinado a la satisfacción plena del cliente e impliquen un costo para la Empresa, que se revierta en resultados económicos exitosos para su desarrollo.

Una de las premisas para el desarrollo de la Empresa lo constituye el incremento de la eficiencia y eficacia de la actividad comercial, lo cual exige el mejoramiento de su organización. A tales efectos, se han instrumentado una serie de pasos de forma escalonada para su perfeccionamiento y utilizando diferentes herramientas para detectar los principales problemas que la afectan, tales como:

1. Creación de grupos de estudio con especialistas del área comercial y realización de consultas, donde se debatan las deficiencias que se confrontan, mediante la generación y tormenta de ideas.

2. Realización de encuestas, entrevistas, consultas, revisión de documentos e inspecciones in situ, acerca de las principales incidencias de la actividad comercial, sus elementos característicos, los problemas que se presentan, tanto funcionales como en su proceso y cualquier vínculo o relación necesaria para la organización adecuada de la actividad comercial en la Empresa.

3. Para conformar la estrategia y determinar los objetivos estratégicos de la Empresa encaminados a la actividad comercial, se realizaron varias sesiones de trabajo en grupo, con los especialistas del área comercial, aplicándose técnicas de trabajo en grupo, tormenta de ideas para la generación de los problemas, se aplicaron encuestas y se utilizó la **matriz inograf**, para llegar a un diagnóstico más integral de la actividad, listar y jerarquizar los problemas.

En virtud de las acciones precedentes se determinaron: Los problemas existentes y cuya solución es de carácter interno o depende de cuestiones externas a la actividad; el flujo de servicios de la actividad comercial de la Empresa; la identificación de las cuestiones determinantes que inciden en la elaboración de los procedimientos operacionales de trabajo, para la organización de la actividad comercial de la Empresa; la implementación de las acciones requeridas para la elaboración del Programa Integral Informático de Aduana y la valoración de la necesidad de la implantación de la Intranet en cada una de las divisiones estructurales de la Empresa.

La elaboración del diagnóstico por proceso de la organización de la actividad comercial, trajo consigo la utilización de diferentes herramientas para detectar los problemas principales que afectan su ejecución, de tal manera, se crearon grupos de estudio por cada área de trabajo, donde se incluyeron a los especialistas comerciales y de importación, se efectuaron debates de las incidencias que existen en la actividad y que frenan u obstaculizan su adecuada organización, mediante la generación y tormenta de ideas, aplicación de encuestas a dirigentes y trabajadores, realización de consultas, entrevistas, revisión de documentos, determinando los problemas existentes.

En varios encuentros con los dirigentes y especialistas de las áreas comerciales de las unidades de la Empresa, en numerosas sesiones de trabajo y diferenciadas por procesos, se evidenciaron los principales problemas y las barreras que inciden en que, en las diferentes interfases de la cadena de valor de la actividad comercial, existan escollos que impiden que fluya con la necesaria agilidad y organización que requiere el entorno y satisfaga plenamente, las expectativas y necesidades de los clientes.

Una de las herramientas básicas empleadas y de gran importancia para el análisis de la organización de procesos lo constituyó la cadena de valor de la actividad comercial, para su identificación se crearon equipos de análisis y mejoramiento de proceso.

La cadena de valor de la actividad comercial se conformó según se muestra en la figura 1.

Teniendo como premisa el análisis efectuado, con la aplicación de las diferentes herramientas expuestas, se determinaron las

características de cada uno de los procesos y subprocesos de la cadena de valor, así como las principales deficiencias o problemas, desde el punto de vista del proceso.

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El Proceso de solicitud de pedidos se caracteriza por cinco momentos fundamentales: la preparación de la proyección de compra del año entrante en el ámbito genérico; el recibimiento de las necesidades de los clientes procediendo a la clasificación y codificación de los productos; la realización de la conciliación con los clientes procedentes de las empresas productoras de Grupo PESCACUBA; la realización del balance material de todas las necesidades, analizando las demandas contra el inventario existente en los almacenes y el análisis de las mercancías : importar y las que pueden comprarse en plaza.

Los problemas detectados en el Proceso de solicitud de pedidos resultaron: desconocimiento de las necesidades de los clientes por parte de las áreas comerciales, para posibles soluciones a sus problemas; desconocimiento de las ventas por grupos de productos, clientes o Grupo Empresarial; tratamiento inadecuado a los clientes, pocas veces se ven como la razón de ser; el área comercial no participa directamente en la elaboración del plan; carencia de una metodología para confeccionar el plan de abastecimiento que necesita el área comercial para la distribución de los productos seleccionados; el plan de venta se proyecta sin contar con la precisión de los recursos financieros para su cumplimiento; deficiente sistema de facturación y control de los inventarios e insuficiente organización en la codificación de los productos existentes en los inventarios.

El Proceso de contratación y documentación se caracteriza por cinco momentos fundamentales: la comunicación al cliente de la oferta seleccionada para su aprobación técnica; la información a los proveedores del motivo del rechazo de sus ofertas; la comunicación al oferente seleccionado de la conformidad con el cierre del contrato correspondiente; la confección del contrato de compra/venta nacional o internacional en el modelo establecido, que firmarán las personas autorizadas



Fig. 1

para ello y el registro en el Modelo control de contrataciones, de los movimientos del producto desde su solicitud hasta su recepción en almacén. A este proceso están vinculados los subprocesos de almacenamiento y transportación.

Los problemas detectados son los siguientes: en ocasiones, no se informa al cliente, de la mercancía a recibir; no existe retroalimentación de las ofertas a los clientes; no existen procedimientos para la retroalimentación de la información sobre la satisfacción de necesidades a los clientes; no se llevan las estadísticas sobre la satisfacción de los clientes, así como sus quejas; falta la retroalimentación requerida para conocer las opiniones de proveedores y clientes; no se ha diseñado una política de seguimiento y atención a clientes externos e internos; entidad ante las contrataciones por diferentes motivos; demora en la entrega de documentos al grupo comercial (contratos, ofertas) y las conciliaciones periódicas de la marcha de los contratos de las unidades empresariales de base no se realizan de forma sistemática y no permiten conocer el cumplimiento de los mismos, ni precisar la necesidad y momento de discutir las reclamaciones comerciales y legales que resulten necesarias

El Subproceso de almacenamiento incluye las actividades siguientes: Prerecepción de los productos que lo requieran una vez que lleguen a la Unidad Empresarial de Base, con la participación de los especialistas comerciales, el dependiente de Almacén y el inspector de CUBACONTROL; constatar si las prerecepciones que se realizaron coinciden con el contrato que se firmó; realización de las reclamaciones correspondientes, en caso de inconformidades en las entregas de los proveedores nacionales. Si la mercancía es importada, entregar la reclamación al Grupo de Importaciones de la Unidad Empresarial de Base PESMAR y confección de la orden de despacho de aquellos productos que serán distribuidos a las empresas productoras del Grupo Empresarial Pesquero Industrial, PESCACUBA, para su entrega al almacén.

Los problemas detectados en el Subproceso de almacenamiento son: lentitud en resolver las reclamaciones con todos los proveedores; demoras innecesarias en la carga y descarga de las mercancías, en lo que inciden los almacenes y el transporte; el almacén no se da cuenta, que es el servidor del cliente y demora en los despachos.

El Subproceso de transportación incluye la realización de la solicitud de transportación a la Unidad Empresarial de Base encargada de esta actividad, en aquellos casos que lo requieran para hacer llegar la mercancía contratada a su destino final, utilizando el modelo solicitud de transportación establecido.

En este Subproceso se detectaron los problemas siguientes: deficiente coordinación, entre el área comercial y la Unidad de transporte y de retroalimentación, para conocer las necesidades de transporte y lo real transportado; carencia de medios de transporte para efectuar compras en plaza y para cubrir las necesidades de traslado de las mercancías y los choferes no quieren cargar el camión según tara de peso.

El Proceso de compra se caracteriza teniendo en cuenta dos vertientes fundamentales: si las mercancías pueden comprarse en plaza o si se precisa de su importación. Se subdivide en tres subprocesos: Compra en plaza, Compra internacional a través de la importación y Servicios de aduana.

Los problemas detectados en el Proceso de compra son: carencia de un programa integral de Importaciones, Comercial y Aduana; pobre imagen corporativa; no se ha elaborado la estrategia y el Plan de mercadotecnia como instrumento efectivo para la gestión empresarial; no se ha trabajado sistemáticamente para lograr alianzas estratégicas con proveedores y competidores; inexistencia de plegables para la promoción y publicidad de los servicios que se ofertan, resultando insuficientes estas actividades; poca profesionalidad y falta de conocimientos de algunos especialistas comerciales en la actividad que realizan; las unidades comercializadoras provinciales no desempeñan un papel protagónico integral en la actividad comercial, debiendo tener una mayor participación en toda su organización y en los procesos; pérdida de proveedores motivada por deficiente gestión de pago; la Subdirección Comercial, desde hace mucho tiempo dejó de ser el órgano que regula metodológica y operativamente la gestión comercial de la empresa, y no se miden a los especialistas por su gestión de venta o de ingresos, todos se miden por igual.

Los elementos que caracterizan el Subproceso de compra en plaza son: realización de las solicitudes de oferta a los proveedores nacionales; revisión de las ofertas recibidas para comprobar si lo ofertado se corresponde con lo solicitado por el cliente; realización de la evaluación de los proveedores, o sea, el análisis de la concurrencia; cierre de la evaluación de los proveedores nacionales, donde se adjudica la compra de la mercancía a uno de los oferentes o a más de uno; comunicación al cliente de la oferta seleccionada para su aprobación técnica y se somete la operación al análisis para su aprobación en los diferentes niveles, según su monto y atendiendo a lo regulado en las disposiciones jurídicas vigentes en esta materia.

Los problemas detectados en este subproceso resultaron: desconocimiento de los proveedores de la economía nacional y de los precios de las mercancías que se precisan comprar en plaza; falta de credibilidad financiera para la compra de mercancías en plaza; no siempre se buscan tres ofertas para la compra en plaza y carencia de un programa integral comercial.

En el Subproceso de compra internacional, una cuestión de vital importancia es la claridad y precisión de los plazos de entrega de los productos, como factor primordial para la negociación y satisfacción de los requerimientos de los clientes. Se caracteriza por varias fases resumidas de la siguiente manera: Inicio de las operaciones de compra / venta, recepción y análisis inicial de todas las ofertas recibidas, análisis de las ofertas registradas y gestión de importación, seguros, supervisión y permisos estatales.

Los problemas detectados en el referido subproceso son: pobre acercamiento desde el punto de vista metodológico, con el

Ministerio de Comercio Exterior; tener un nomenclador de productos de importación debilitado y con pérdidas de renglones importantes, motivado por nuevas estructuras, que reducen la posibilidad de importaciones propias y a terceros; falta de información comercial y de importaciones entre las distintas áreas de la Empresa y de las unidades empresariales de base; falta de comunicación adecuada y eficiente entre los especialistas comerciales y los de importación; inexistencia de contratos de fletamento y pólizas de seguro que permitan un mejor y real control de las importaciones, así como un ahorro de divisas por este concepto; falta de previsión y decisiones oportunas de importación de mercancías que provocan la utilización de la vía aérea para su ejecución urgente y carencia de un programa integral de importaciones.

El Subproceso de servicios de aduana se caracteriza por las actividades siguientes: Solicitud del servicio de trámite aduanal de personas jurídicas autorizadas a importar y (o) exportar y personas naturales; análisis de la documentación que debe presentar el cliente a la aduana, en correspondencia con el servicio que solicita, con la orientación correspondiente; confección del expediente con toda la documentación, se registra y elabora la hoja de trámite; confección de la documentación necesaria para ejecutar el trámite de aduana: declaración de mercancías, declaración no comercial, declaración de tránsito aduanero; tramitar la deuda adquirida de los clientes con los transitarios, para recibir el entréguese o autorización para recoger la mercancía en puerto o aeropuerto; coordinar la extracción de la mercancía y ejecutarla y confeccionar la ficha de costo del servicio prestado y cobrarlo de acuerdo con la forma de pago establecida.

En este subproceso se detectó un problema fundamental que consiste en la carencia de un programa integral de aduana.

Del proceso de análisis y valoración general efectuado, se procedió a realizar una encuesta, para ponderar los problemas que mayor incidencia tienen en los procesos de la organización de la actividad comercial. Los participantes resultaron los dirigentes y especialistas de la Unidad Importadora Comercial, que de un total de 12 compañeros, se encuestaron 10, por lo que la muestra fue de un 83,3 %. Como resultado se determinaron los diez (10) problemas más importantes y de mayor peso y se jerarquizaron con la aplicación de la **matriz inograf** o de **impactos cruzados**.

Los diez problemas más importantes resultaron:

1. Pobre imagen corporativa.
2. Deficiente Sistema de facturación y control de los inventarios.
3. Pérdida de proveedores motivada por deficiente gestión de pago.
4. Lentitud ante las contrataciones por diferentes motivos.
5. No se miden a los especialistas por su gestión de venta o de ingresos, todos se miden por igual.
6. La Subdirección Comercial, desde hace mucho tiempo dejó de ser el órgano que regula metodológica y operativamente la gestión comercial de la empresa.

7. Lentitud en resolver las reclamaciones con todos los proveedores.

8. Carencia de un programa integral de importaciones, comercial y de aduana.

9. Pobre acercamiento desde el punto de vista metodológico con el Ministerio de Comercio Exterior.

10. El Plan de venta se proyecta sin contar con la precisión de los recursos financieros para su cumplimiento.

El resultado de la **matriz inograf**, puso de relieve los problemas principales que inciden en el proceso de organización de la actividad comercial de la Empresa, estos fueron:

- Deficiente Sistema de facturación y control de los inventarios
- Pérdida de proveedores motivada por deficiente gestión de pago.
- Lentitud ante las contrataciones por diferentes motivos.
- Lentitud en resolver las reclamaciones con todos los proveedores.
- Carencia de programas integrales de importaciones, comercial y de aduana.

SOLUCIONES PROPUESTAS DERIVADAS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En virtud del enfoque que se ha venido desarrollando y para hacer gestionable integralmente el proceso de perfeccionamiento en la Empresa, se propusieron soluciones que potencian atributos de valor al cliente tales como: precios competitivos, plazos cortos de entrega y calidad del producto y el servicio brindado.

Partiendo de los resultados derivados del diagnóstico y la aplicación de las técnicas y herramientas para la detección de problemas y en aras de lograr la fidelización del cliente asegurar y ampliar el mercado y mejorar la organización de la actividad comercial que propenda al cambio, se propuso:

- Introducir los procedimientos operacionales de trabajo siguientes: procedimiento operacional de trabajo para la actividad de compra en plaza, distribución y venta de mercancías; procedimiento operacional de trabajo para la actividad de compra internacional y procedimiento operacional de trabajo para la actividad de trámites aduanales
- Instrumentar un Sistema automatizado para la Declaración de Mercancías en la Actividad de Trámites Aduanales montado en Microsoft Access 2000 con programación en Visual Basic (VBA), utilizando la tecnología ActiveX de Microsoft para lograr una mayor eficiencia. Con mínimas modificaciones puede ejecutarse sobre Windows 9x, Windows 2000 y XP.
- Implementar la intranet como medio eficiente de distribución de información a todo el personal de la Empresa a través de páginas web dinámicas en formato HTML (Hyper Text Markup Language) con elementos de programación ASP (Active Server Pages) y que se ejecutan en un servidor web del tipo IIS (Internet Information Server) para Windows 2000.

Las soluciones que se proponen dan un vuelco total a la organización de la actividad comercial en la Empresa, se logra integrar los procesos comerciales de forma uniforme, logrando la interrelación de todas las acciones. La situación actual precisa de una consecución de tareas para el cumplimiento de los objetivos propuestos y de la misión de la Empresa, que facilite el proceso de cambio y permita llegar a un escalón superior de desarrollo dentro de la competencia.

CONCLUSIONES

- En la Empresa Importadora y Provedora de Productos para Pesca, PROPES, la organización de la actividad comercial desempeña un importante papel en el cumplimiento de su misión.
- El diagnóstico, con un enfoque de proceso de la organización de dicha actividad arroja los problemas fundamentales siguientes: Deficiente Sistema de facturación y control de los inventarios; pérdida de proveedores motivada por deficiente gestión de pago; lentitud ante las contrataciones por diferentes motivos; lentitud en resolver las reclamaciones con todos los proveedores y carencia de programas integrales de importaciones, comercial y de aduana.
- Para resolver estos problemas se plantearon como solución la introducción de tres procedimientos operacionales de trabajo, la instrumentación de un Sistema automatizado para la Declaración de Mercancías en la Actividad de Trámites Aduanales y la implementación de la intranet. ☐

REFERENCIAS

1. **HARRINGTON, H. JAMES:** *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc GrawHill Interamericana, SA, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1993
2. **HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA Y JUAN GARCÍA GÓMEZ:** *Lo que se ve y lo que no se ve de la gestión del proceso de perfeccionamiento en la empresa*, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.
3. **KOTTER, JOHN P Y LEONARD A. SCHLESINGER:** "Escogiendo estrategias para el cambio", en *Managing People and Organizations*, Selección de John P. Gabarro, Harvard Business School Publications. Boston, Massachusetts, 1992. Traducido por el doctor Ángel Luis Portuondo Vélez, del Centro Coordinador de Estudios de Dirección, MES, Cuba, septiembre, 1996.
4. *Acuerdo 285/2001. Política Comercial para el mercado interno en divisas*, Comisión Central en Divisas, Cuba, 2001.
5. *Decreto Ley 206/96 del 10 de abril de 1996*, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Cuba, 2001.
6. *Resolución No. 190/2001. Reglamento sobre actividad de importación y exportación*, MINCEX, Cuba, 2001.
7. *Decreto Ley 162/96 de Aduanas*, Consejo de Estado, Cuba, 1996.
8. *Resolución No. 13/2000 de la Aduana General de la Republica. Metodología para el llenado de la Declaración de Mercancía*, Cuba, 2000.



Contáctenos
260-7585 267-9361
e-mail: cetdir@ind.cujae.edu.cu