

Aplicación de la gestión por procesos en la Empresa importadora exportadora del MINAL, ALIMPEX.

RESUMEN

La gestión por procesos es una herramienta de probada eficacia en la gestión empresarial moderna, permitiendo mejores resultados en menos tiempo y por tanto alcanzar competitividad y excelencia en el desempeño de las organizaciones, siendo de hecho, la base de las normas ISO 9001:2000 así como del modelo EFQM de excelencia. Siguiendo esta línea, con este trabajo se pretende hacer un análisis y proponer mejoras en los procesos claves que intervienen en la elaboración del Pliego de concurrencia en la Empresa importadora exportadora del Ministerio de la Industria Alimentaria, ALIMPEX, enfocándose en los procesos claves del mismo. Para el cumplimiento de este objetivo, la tesis fue estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se exponen los principales fundamentos teóricos de la gestión por procesos. En el segundo capítulo se hace una caracterización general de la empresa ALIMPEX, haciéndose énfasis en la División de Comercio Exterior, su gestión y resultados. Asimismo, se identificaron los procesos que intervienen en cada área yendo desde la empresa hasta el área objeto de estudio. Por último, en el tercer capítulo, se confeccionaron los mapas de procesos para cada uno, los diagramas de procesos y se aplicó la metodología para desarrollar el análisis y mejora de los procesos claves. Para la realización de este trabajo se emplearon fuentes de información primarias y secundarias, consultas e intercambios con trabajadores y directivos de la organización y consulta de textos. Se ha utilizado la técnica OTIDA y el software VISSUAL PARADIGM.

La empresa importadora exportadora del MINAL, ALIMPEX

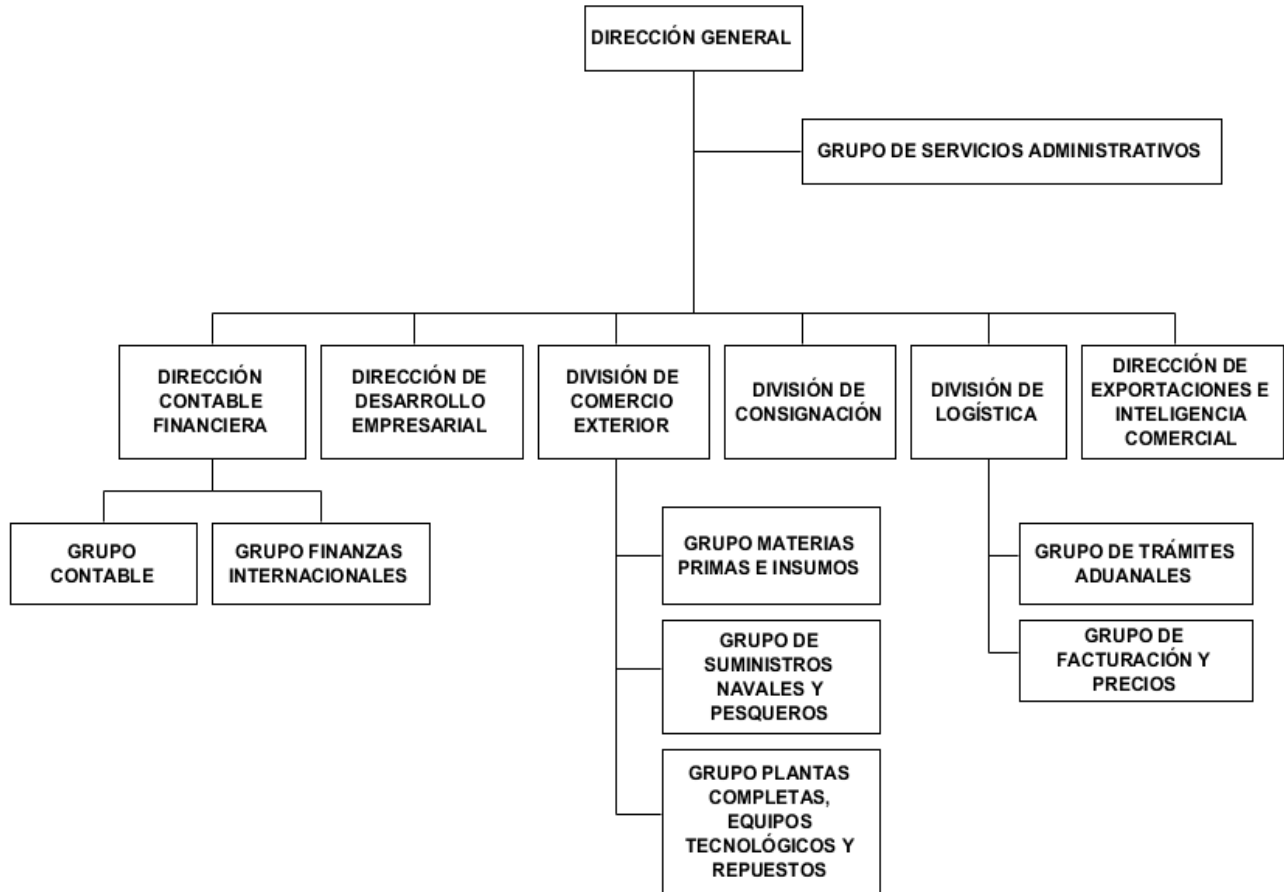


Figura No. 2.1: Organigrama de la empresa Alimpex.
Fuente: Elaboración propia.

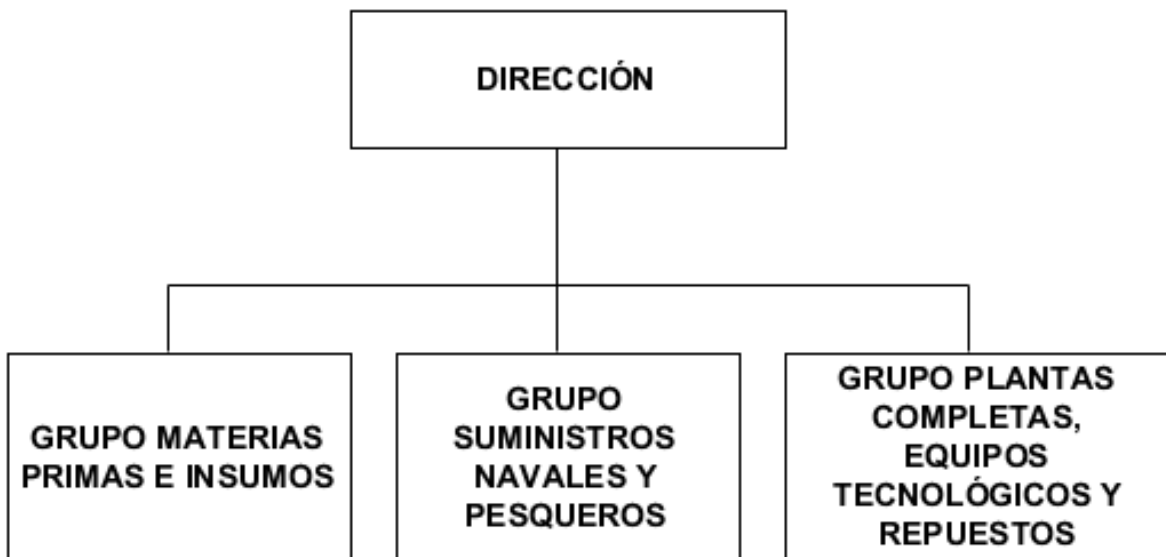
Esta estructura se creó en función de apoyar la actividad de importaciones de la empresa, aunque todavía la empresa está en proceso de reorganización con vistas a lograr la madurez y experiencia necesarias para lograr que la actividad de compras sea debidamente apoyada por las demás áreas.

La dirección de inteligencia comercial, por ejemplo, se creó para que funcione como uno de los pilares del comprador. Su importancia va más allá de ser su retaguardia en materia de informaciones, referencias y base de datos, sino que constituye en sí su contrapartida, algo fundamental en este tipo de actividad.

Asimismo, la División de logística es fundamental en cuanto se encarga de los trámites aduanales, la facturación al cliente, tramitar las descargas de mercancías en frontera, tanto aéreo como naval.

La División de Comercio Exterior.

A continuación se muestra el organigrama de la División de Comercio Exterior de ALIMPEX. Como se puede apreciar en el organigrama que sigue, esta división se compone de 3 grandes grupos de compras, divididos por tipos de productos con características muy disímiles, pero entrelazados entre sí:



*Figura No. 2.2: Organigrama de la División de COMEX en ALIMPEX.
Fuente: Elaboración propia.*

Principales fuentes de ingreso en Alimpex.

Como toda importadora perteneciente a un OACE, los márgenes de ganancia en las operaciones de sus clientes son mínimos, en el caso de ALIMPEX de apenas un 2.5% para la moneda libremente convertible y de un 0.8% para el caso de la moneda nacional.

Como esta empresa es de muy reciente creación, no existe una base de datos estadística que permita graficar los resultados de su gestión.

Principales destinos en Alimpex.

Los destinos de ALIMPEX se reducen únicamente al pago del salario y a sus gastos. Para el caso de las inversiones, estas son financiadas por el GEIA¹ al cual se adscribe la importadora.

El enfoque por procesos en ALIMPEX. Identificación de los procesos que lo conforman.

La gestión por procesos es un factor clave para un funcionamiento óptimo de la gestión de importaciones por contribuir a su mejora, pues constituye la base necesaria para implementar la gestión por competencias y la realización de diagnósticos empresariales.

Para acometer esta actividad, se requiere llevar a cabo una serie de pasos lógicos y coherentes que permitan establecer un diagnóstico de la situación real del área. Con este fin, se consultó la bibliografía existente y se seleccionó la metodología “Análisis y mejora de los procesos internos de la organización”² que ha sido llevada a la práctica y comprobada en diversas entidades cubanas.

Se tomará esta metodología como referencia, siguiendo los siguientes pasos:

- ✓ Identificación de los procesos claves de la División de COMEX.
- ✓ Elaboración del mapa de procesos de la División de COMEX.

¹ Acrónimo de Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria. Este grupo aglomera todo el sector empresarial del MINAL.

² *Rodríguez Cotilla, Zoe y Pozo Rodríguez, José Manuel: “Análisis y Mejora de los procesos internos de la Organización”. Facultad de Economía, Universidad de la Habana*

- ✓ Confección de los diagramas de flujo de los procesos.
- ✓ Análisis de los procesos.
- ✓ Propuestas de mejora.
- ✓ Propuesta de indicadores para medir el desempeño del proceso mejorado.
- ✓ Confección de la ficha de procesos.

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Una vez identificados los procesos involucrados en ALIMPEX, la gestión de importaciones y la elaboración del pliego de concurrencia, se procede a confeccionar los mapas de procesos.

Elaboración de los mapas de procesos.

El mapa de procesos constituye la manera más representativa de mostrar los procesos identificados y sus interrelaciones entre sí y constituye una representación gráfica de todos los procesos que conforman la organización. El mapa de procesos se debe conformar con la representación gráfica de cómo la empresa o entidad espera alcanzar los resultados planificados. Para la elaboración del mismo y facilitar una mejor interpretación hay que reflexionar previamente en las agrupaciones en la que puedan encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa, permite establecer analogías entre procesos al tiempo que facilita la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, aunque no existe ninguna regla específica.

A continuación se representan los tres mapas de procesos correspondientes a la Empresa ALIMPEX, la gestión de Importaciones y por último del proceso “elaboración del pliego de concurrencia”, como proceso objeto de análisis de este trabajo.

Para lograr un mejor entendimiento de los mapas de procesos que se presentan a continuación, se utilizaron diferentes colores en los procesos claves objetos de análisis, tomando como punto de partida la “Gestión de Importaciones” (color azul) dentro de los procesos claves de la Empresa importadora exportadora del MINAL, ALIMPEX; luego, dentro de la Gestión de Importaciones, se señaló el proceso “Elaboración del pliego de

conurrencia” (color rojo) del que se abrió su mapa de procesos para hacer más exactos en el análisis.

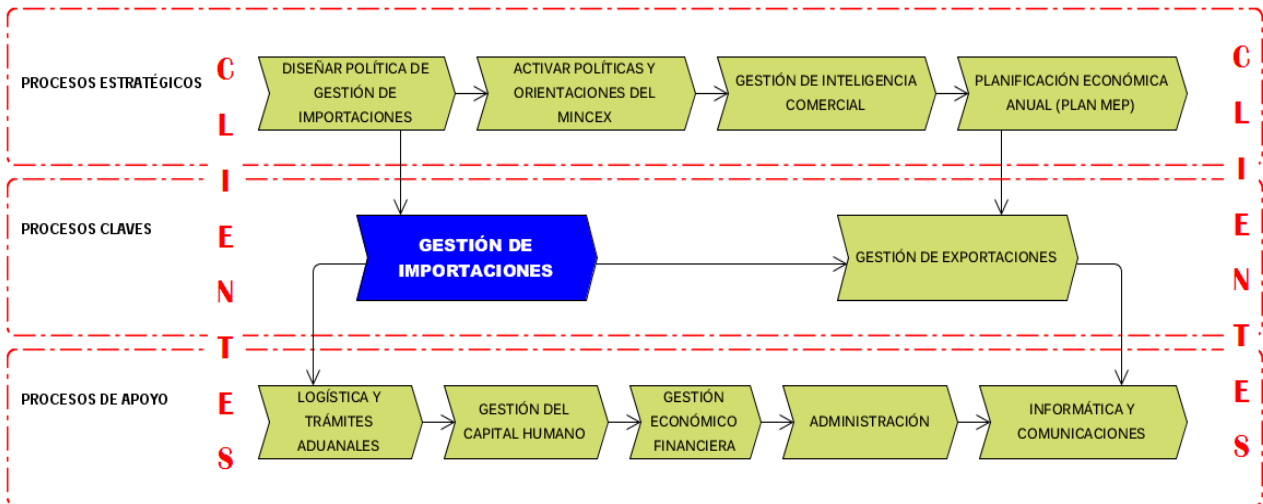


Figura No. 3.1: Mapa de procesos de ALIMPEX
Fuente: Elaboración propia.

Una vez confeccionado el mapa de procesos de ALIMPEX, se presenta a continuación el mapa de procesos de la Gestión de Importaciones, donde se señalan los principales procesos que lo conforman y se destaca en color rojo el proceso clave objeto de este estudio: La elaboración del pliego de concurrencia:

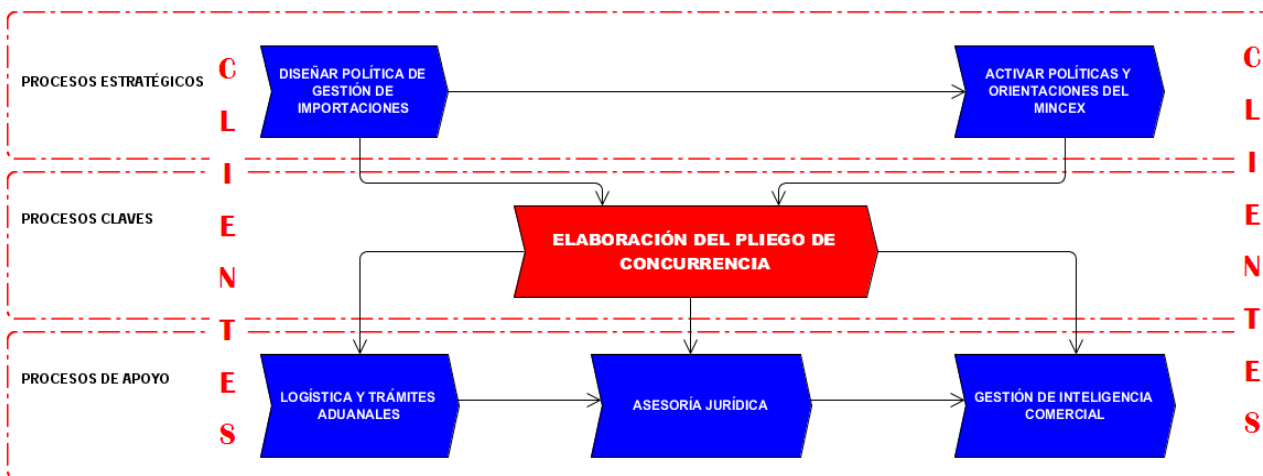


Figura 3.2: Mapa de procesos del proceso “Gestión de Importaciones”.
Fuente: Elaboración propia.

Por último, se confecciona el mapa de procesos más significativo de este trabajo y el que dará pie al análisis posterior: El mapa de procesos de la Elaboración del pliego de

conurrencia. Se señalan como procesos claves “análisis de la concurrencia” y “análisis de precios”, ambos identificados como los dos procesos más importantes dentro del mismo:

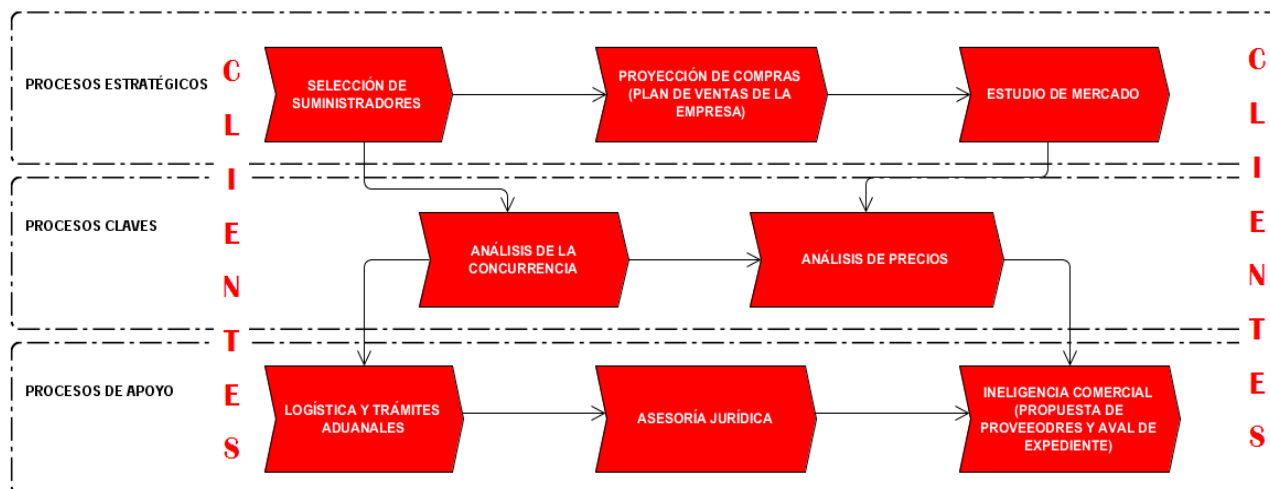


Figura 3.3 Mapa de procesos del proceso “Elaboración del Pliego de Concurrencia”.
Fuente: Elaboración propia.

Análisis y mejora de los dos procesos claves que intervienen en la Elaboración del pliego de concurrencia.

Para llevar a cabo el análisis, lo primero que se hizo fue la confección de los diagramas de procesos, esquemas que ayudan a representar más organizadamente todas las actividades interrelacionadas entre sí, además de facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto, incluye las entradas y salidas necesarias para el proceso.

Luego de haber elaborado los diagramas correspondientes de los procesos claves del Pliego de concurrencia, se realizó el análisis para detectar errores que puedan afectar el buen funcionamiento de los dos procesos claves objeto de análisis.

Para llevar a cabo dicho análisis y con el objetivo de identificar las mejoras continuas en el área, se tomó en cuenta una serie de interrogantes a las que se les dio respuesta para cada de los diferentes subprocesos:

1. ¿Todos los pasos del proceso están organizados en una secuencia lógica?
2. ¿Todos los pasos agregan valor?
3. ¿Pueden eliminarse algunos pasos a fin de lograr la calidad?
4. ¿Deben añadirse algunos pasos a fin de mejorar la calidad?
5. ¿Algunos pasos deberían ordenarse?
6. ¿Existe proporcionalidad entre cada uno de los pasos que conforman el proceso?
7. ¿Qué habilidades, equipo y herramientas se requieren en cada uno de los pasos del proceso?
8. ¿Deberán mecanizarse o automatizarse alguno de los procesos?
9. ¿En qué punto debe medirse o controlarse la calidad?
10. ¿En qué punto del proceso pueden ocurrir los errores más frecuentes?

Las preguntas expuestas son parte de la metodología elaborada por el autor, quien en su aplicación obtuvo resultados efectivos que conllevaron a mejoras importantes en las entidades aplicadas.

Indicadores de procesos.

Una cuestión fundamental, previa a la mejora de los procesos, es la medición. Es necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir. Los procesos no se pueden medir de forma general, sino hay que definir criterios e indicadores para cada uno de ellos.

- Criterio: Aspecto no medible del procesos que interesa evaluar.
- Indicador: Variable medible relacionada directamente con el criterio

A continuación se muestran los criterios e indicadores que se tuvieron en cuenta:

PROCESOS	CRITERIOS	INDICADORES
Análisis de la concurrencia	Mala selección de proveedores (No aprobados en la cartera, no representativos, en proceso de reclamación, etc)	$x1 = \left(\frac{\text{Proveedores mal seleccionados x mes}}{\text{Total de proveedores seleccionados}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X ≤ 1%</i></p>
	Utilización de ofertas vencidas	$x2 = \left(\frac{\text{Ofertas vencidas x mes}}{\text{Total de ofertas analizadas}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X ≤ 2%</i></p>
	Operaciones no aprobadas en Comité	$x3 = \left(\frac{\text{Operaciones no aprobadas x mes}}{\text{Total de operaciones presentadas}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X ≤ 5%</i></p>
Análisis de precios	Análisis de precios insuficiente	$x4 = \left(\frac{\text{Pliegos con análisis de precios pobres x mes}}{\text{Total de pliegos confeccionados}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X ≤ 1%</i></p>
	Mal uso de los tipos de cambio	$x5 = \left(\frac{\text{Pliegos con mal uso del tc x mes}}{\text{Total de pliegos confeccionados}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X ≤ 1%</i></p>
	Pliegos con mal uso referencias de precio (referencias de la producción nacional, productos bursátiles, compras anteriores, etc)	$x6 = \left(\frac{\text{Pliegos sin referencias de precios x mes}}{\text{Total de pliegos confeccionados}} \right) x 100$ <p><i>Resultado esperado: X = 0%</i></p>

Figura No.3.4, Principales indicadores utilizados.
Fuente: Elaboración propia

Las fichas de proceso.

Por último y no menos importante, se confeccionaron las **Fichas de proceso**, con el objetivo de simular la secuencia de sus pasos de proceso y proporcionar su información básica. Es el documento básico de cada proceso y tiene como función básica recoger de manera organizada los elementos fundamentales que describen e identifican al

proceso para su análisis, rediseño y mejora continua. La ficha del proceso da una descripción general de las actividades incluidas en el mismo y comprende tres elementos básicos:

- Las características del proceso (su título, sus límites, sus actores, sus recursos, sus relaciones con otros procesos, etc.)
- La dinámica del proceso (relacionada con sus objetivos e indicadores).
- La representación del proceso (su diagrama de flujo).

Análisis y mejora del proceso clave “Análisis de la concurrencia”

El proceso clave “análisis de la concurrencia” es uno de los procesos más complicados dentro del pliego de concurrencia, pues abarca una serie de datos a tener en cuenta donde juega un papel muy importante el apoyo de la dirección de Inteligencia comercial.

Este proceso tiene en sí disímiles tareas que resultaría imposible incorporar en el diagrama de procesos de negocios que se muestra a continuación. En este sentido, el diagrama recoge aquellas tareas seleccionadas como más significativas dentro de este proceso, con las cuales se pretende dar una idea global de la situación actual de este proceso.

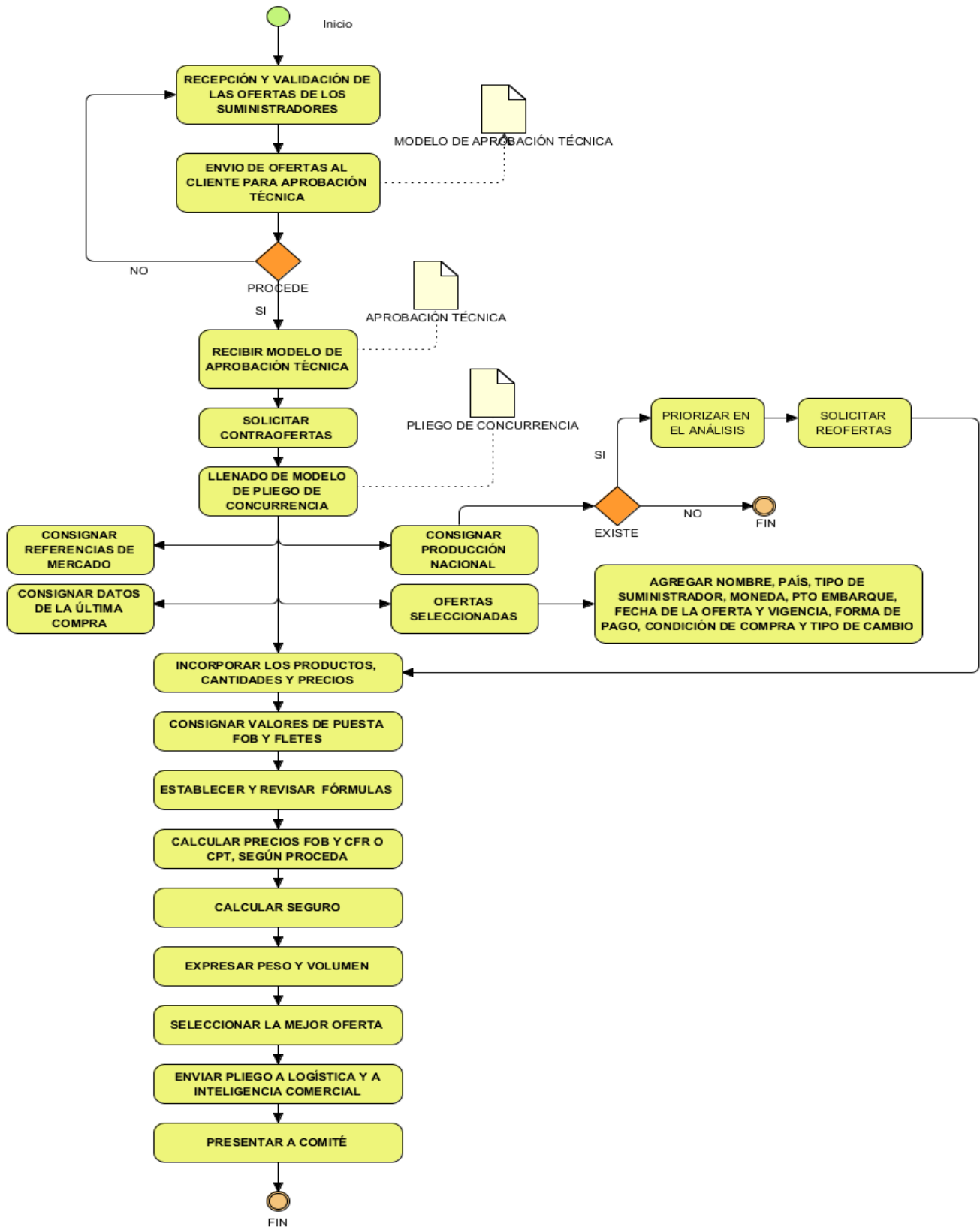


Figura No. 3.6: Diagrama del proceso clave “Análisis de la competencia”.
Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de la metodología al proceso clave “Análisis de la Conurrencia”

PREGUNTAS DE LA METODOLOGÍA	RESPUESTAS
1. ¿Todos los procesos están organizados en una secuencia lógica?	SI
2. ¿Todos los pasos agregan valor?	NO
3. ¿Pueden eliminarse algunos pasos a fin de lograr la calidad?	SI
4. ¿Deben añadirse algunos pasos a fin de mejorar la calidad?	NO
5. ¿Algunos pasos deberían reordenarse?	NO
6. ¿Existe proporcionalidad entre cada uno de los pasos que conforman el proceso?	SI
7. ¿Qué habilidades, equipo y herramientas se requieren en cada uno de los pasos del proceso?	Conocidos
8. ¿Deberán mecanizarse o automatizarse alguno de los procesos?	SI
9. ¿En qué punto debe medirse o controlarse la calidad?	Análisis de las ofertas
10. ¿En qué punto del proceso pueden ocurrir los errores más frecuentes?	Selección de los proveedores

Propuestas de mejoras al proceso clave “Análisis de la Conurrencia”.

La metodología conllevó a cambios y mejoras importantes en el proceso análisis de la concurrencia.

Se decide eliminar de la elaboración del pliego de concurrencia las búsquedas de referencias de mercado, comportamiento de los productos bursátiles, referencias de compras anteriores y demás informaciones que se propone que estos datos sean aportados por la Dirección de Inteligencia comercial. Asimismo, se propone eliminar la solicitud de aprobación técnica en aquellos casos donde no sea imprescindible, por ejemplo cuando se trate de aquellos productos que ya han sido probados previamente por el cliente y/o son los mismos de compras anteriores. Esto más que una sugerencia, está recogido en el artículo 24 de la Resolución 190 del MINCEX (Ver Anexo No. 2).

Esto se contrapone con la PGI³ de ALIMPEX que exige solicitar aprobación técnica en todos los casos, algo que genera pérdidas de tiempo innecesarias en la gestión del comprador.

Con la eliminación de estas actividades, el comprador tendría más tiempo para profundizar en el análisis de la concurrencia y el análisis del pliego en general. Asimismo, inteligencia comercial devendría contrapartida del comprador en materia de precios, selección de proveedores, referencias del mercado mundial, referencias de las compras anteriores, entre otras; a la vez que generaría un valor agregado a la gestión de compras y por ende, contribuiría a la calidad de las importaciones.

Para hacer más claro el análisis, se utilizaron colores diferentes en los gráficos para diferenciar el estado actual del análisis de la concurrencia con el propuesto.

En la figura que sigue, se representa la propuesta de mejora graficada:

³ Acrónimo de Política de Gestión de Importaciones. Esta es dictada por cada importadora según las regulaciones del MINCEX en materia de importaciones. Esta política es revisada constantemente y al menos una vez al año, es actualizada. Conocerla es imprescindible para el comprador .

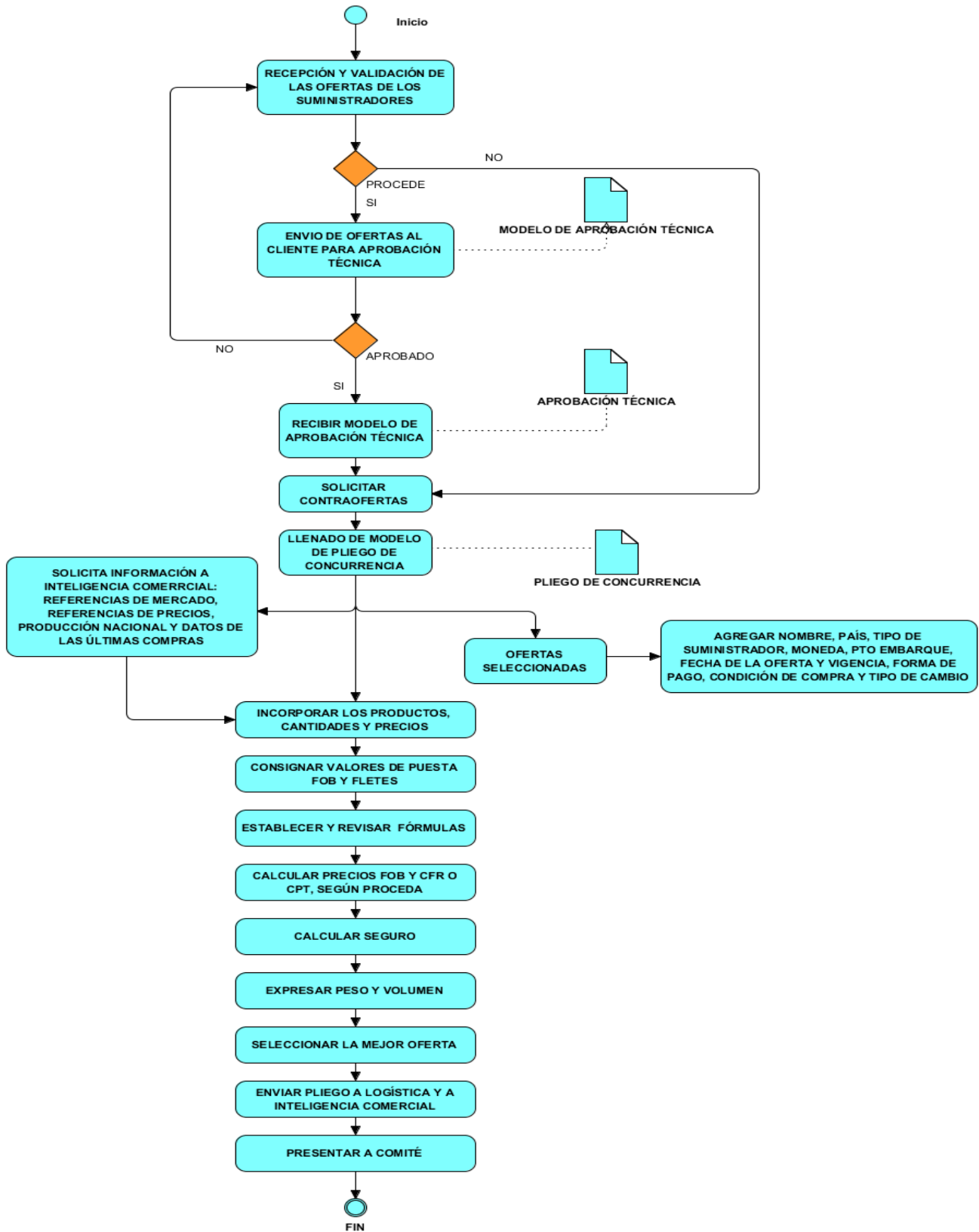


Figura No. 3.7: Diagrama del proceso mejorado “Análisis de la competencia”.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la propuesta de mejora, se procede a realizar la ficha del proceso clave “Análisis de la concurrencia”:

Proceso: Análisis de la Concurrencia		Propietario: Comprador
Misión: Asegurar la medición y evaluación de la eficiencia en la gestión comercial.		Documentación:
Alcance	Empieza: Recepción de las ofertas de los suministradores Incluye: Información de Inteligencia comercial, aprobaciones técnicas, tipos de cambio, análisis de precios, entre otros Termina: Resultado del comité de contratación de ALIMPEX.	
Entradas: Ofertas recibidas. Proveedores: suministradores nacionales o extranjeros		
Salidas: Reportes, facturas comerciales al cliente Clientes: Entidades adscritas al MINAL y terceros debidamente aprobados por el MINCEX.		
Inspecciones: Revisión de los expedientes y situación de las compras.		Registros: Expedientes comerciales
Variables de control: Selección de proveedores Validación de ofertas		Indicadores: Los señalados anteriormente.

Análisis y mejora del proceso clave “Análisis de precios”

Para llevar a cabo este análisis, lo primero que se hizo fue confeccionar el diagrama de este proceso para luego realizar su análisis y posteriormente hacer las propuestas de mejora representando éstas en un nuevo diagrama de procesos de negocio, con vistas a hacer más fácil la comprensión.

Es importante señalar que en los diagramas se tuvieron en cuenta solamente aquellas tareas que resultan más significativas, pues el análisis de precios es un proceso complejo que involucra un sinnúmero de tareas y datos a tener en cuenta. A continuación se representa el diagrama del estado actual de este proceso:

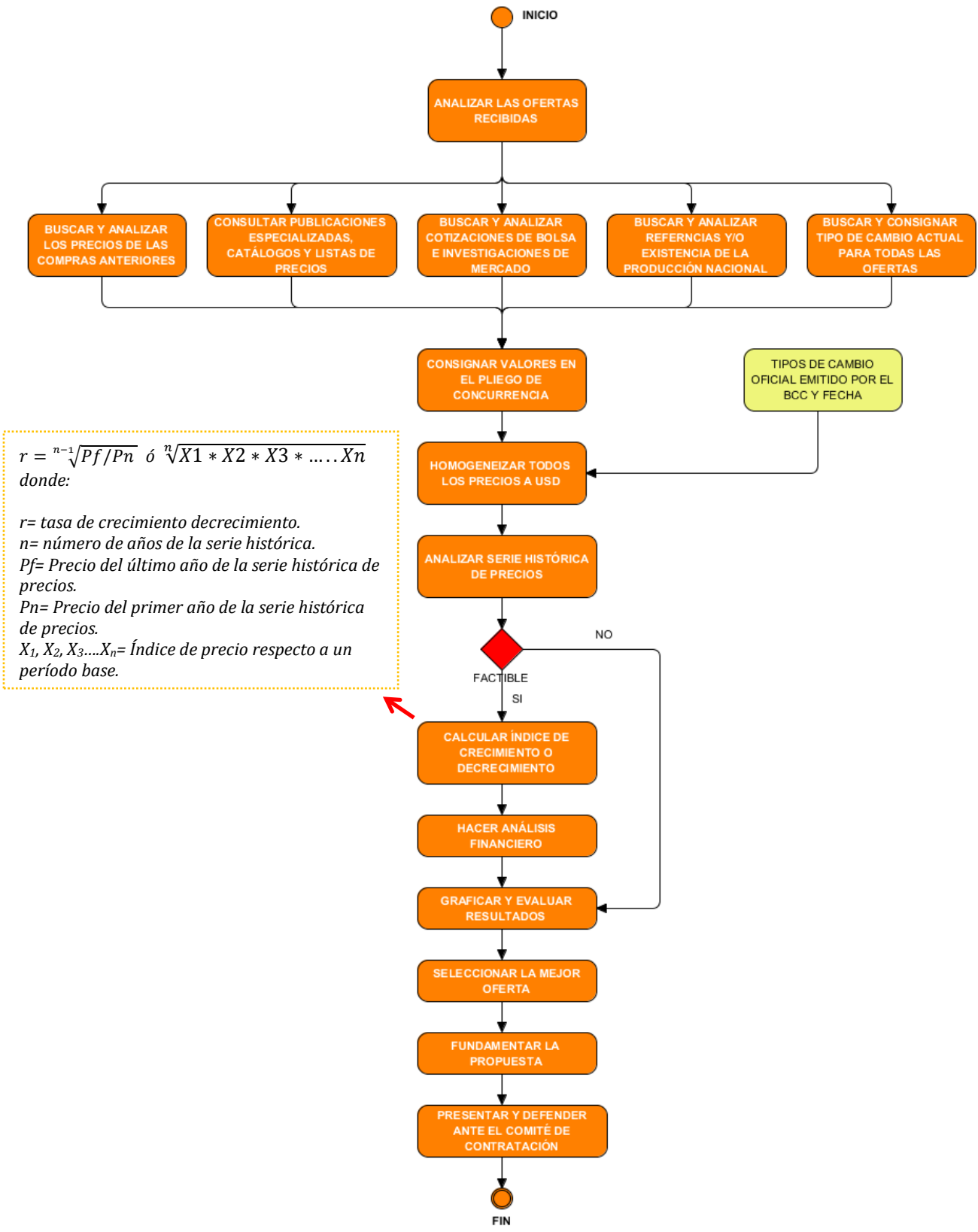


Figura 3.8: Diagrama del proceso clave “Análisis de precios”.
 Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de la metodología al proceso clave “Análisis de precios”:

PREGUNTAS DE LA METODOLOGÍA	RESPUESTAS
1. ¿Todos los procesos están organizados en una secuencia lógica?	SI
2. ¿Todos los pasos agregan valor?	NO
3. ¿Pueden eliminarse algunos pasos a fin de lograr la calidad?	SI
4. ¿Deben añadirse algunos pasos a fin de mejorar la calidad?	NO
5. ¿Algunos pasos deberían reordenarse?	NO
6. ¿Existe proporcionalidad entre cada uno de los pasos que conforman el proceso?	SI
7. ¿Qué habilidades, equipo y herramientas se requieren en cada uno de los pasos del proceso?	Conocidos
8. ¿Deberán mecanizarse o automatizarse alguno de los procesos?	SI
9. ¿En qué punto debe medirse o controlarse la calidad?	Selección de referencias de precios
10. ¿En qué punto del proceso pueden ocurrir los errores más frecuentes?	Cálculo del índice de precios

Propuestas de mejoras al proceso clave “Análisis de precios”

La metodología conllevó a cambios y mejoras importantes en el subproceso “Análisis de precios”.

Se decide eliminar del flujo las actividades todas las referentes a búsqueda de información de mercados, de precios bursátiles, última compra y referencias de la producción nacional... pues todos estos datos deberían ser aportados por la Dirección de Inteligencia comercial, quien tiene en sus funciones realizar estudios de mercado y de precios, monitorear el comportamiento de los productos bursátiles y llevar la estadística de compras en la empresa importadora. Con estos cambios, el comprador tendría más tiempo para efectuar sus análisis de precios y lograr mejores resultados en

la elaboración del pliego de concurrencia. Asimismo, y muy importante, Inteligencia comercial fungiría como contrapartida del comprador, pues en la actualidad el comprador maneja los precios y es juez y parte en el análisis al no tener contrapartida.

Se propone así mismo, que el miembro de inteligencia comercial que participa en el Comité de contratación, tenga un papel activo como contrapartida del comprador en materia de precios, a la par de ser fuente de información y enriquecimiento respecto a las preguntas que surjan sobre los suministradores.

Como consecuencia de lo anterior, al tener más fidelidad en los análisis, los resultados del pliego de concurrencia tendrán mucha más calidad y por ende, traerán mejores resultados a la empresa y al cliente final.

Otro dato que se consigna en el pliego de concurrencia es la partida arancelaria correspondiente a cada producto. Se propone que este dato sea alimentado por la División de logística, quien tiene especialistas en esa materia. Se corre un gran riesgo al tener esta tarea en el comprador, quien podría tener conocimientos generales al respecto, pero no es un aforador capacitado en esta rama. Una vía para solucionar esta deficiencia podría ser la incorporación de este dato en el Sistema integrador⁴ de ALIMPEX desde la dirección de logística. Esto no es improcedente si se toma en cuenta que el comprador alimenta cada nueva compra con los datos de cada producto. Sería solamente acceder desde logística y asignar la partida arancelaria correspondiente.

A continuación se representa gráficamente el proceso mejorado “Análisis de precios” en aras de facilitar su comprensión:

⁴ Sistema informático programado sobre Microsoft Access 2003 para gestionar la actividad de importaciones. En este sistema interaccionan todas las áreas de ALIMPEX de forma simultánea a través de la red por la que se accede al servidor donde se aloja la base de datos central del programa.

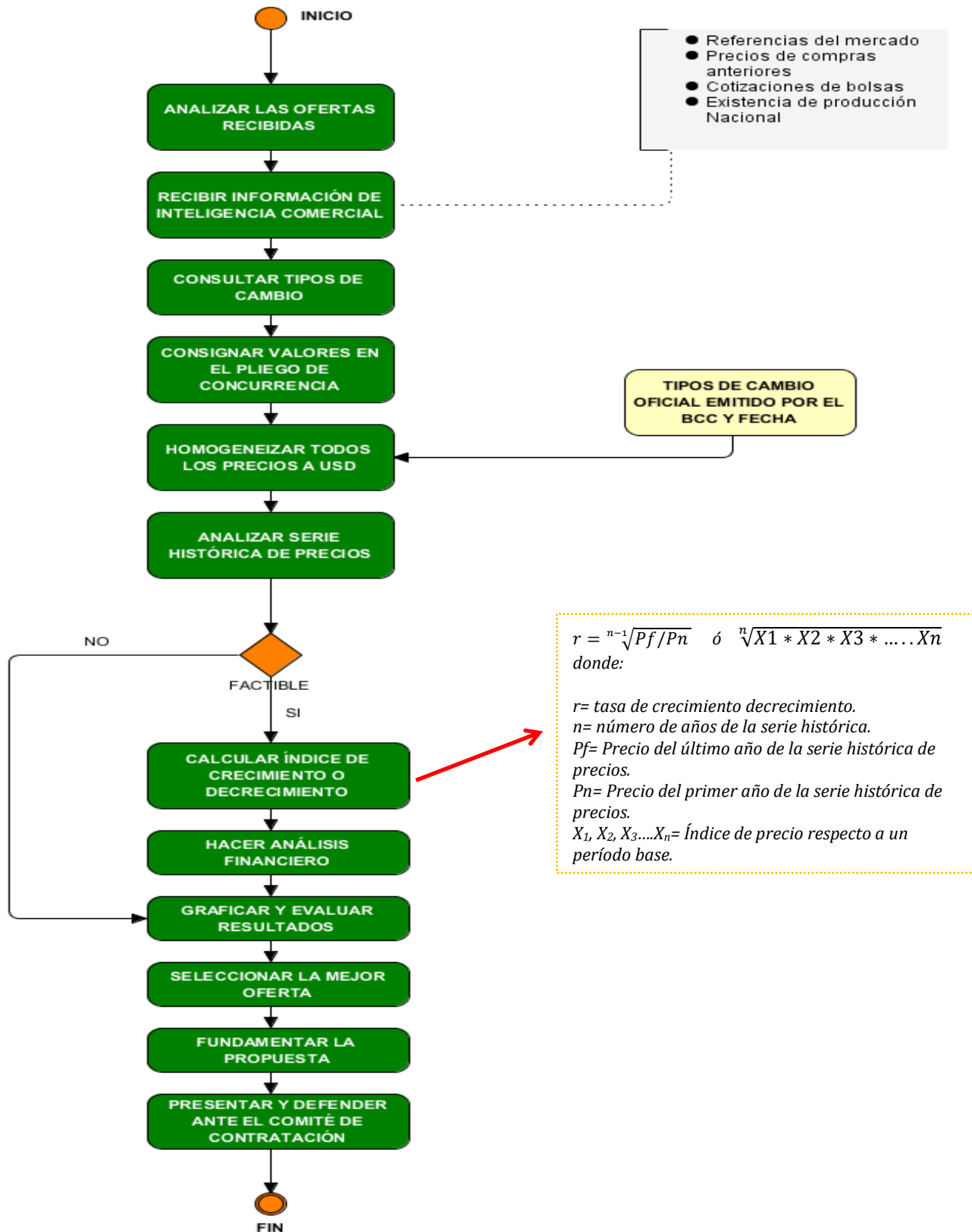


Figura 3.9: Diagrama del proceso clave mejorado "Análisis de precios".
Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la propuesta de mejora, se procede a realizar la ficha del proceso clave “Análisis de precios”:

Proceso: Análisis de precios.		Propietario: Comprador	
Misión: Asegurar un análisis eficaz de los precios en el pliego de concurrencia.		Documentación:	
Alcance	Empieza: Seleccionar ofertas validadas para el análisis. Incluye: Recibir informaciones de Inteligencia comercial. Termina: Presentación y defensa ante Comité de Contratación.		
Entradas: análisis del Pliego de concurrencia Proveedores: Firmas extranjeras, Empresas mixtas, Empresas nacionales.			
Salidas: Reportes, Pliego de concurrencia. Clientes: Empresas adscriptas al MINAL y terceros aprobados por el MINCEX.			
Inspecciones: Revisión de los pliegos de concurrencia.		Registros: Reportes de los análisis del pliego.	
Variables de control: Uso de referencias de precios. Entrega de reportes.		Indicadores:	

CONCLUSIONES

- ✓ Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe a la flexibilidad que ofrece este tipo de gestión para adaptarse a los frecuentes cambios del entorno y del mercado.
- ✓ Existen infinidad de organizaciones que han puesto en práctica la gestión por procesos, pero se evidenció que hay muy poca experiencia en materia de Importaciones.
- ✓ La aplicación del enfoque por procesos en la gestión de importaciones de la División de COMEX de ALIMPEX propició mejoras evidentes en la elaboración del Pliego de concurrencia y por tanto en la calidad de las importaciones.
- ✓ La dirección de Inteligencia comercial prácticamente no apoya la labor del comprador.
- ✓ Los indicadores propuestos posibilitan hacer un diagnóstico de la calidad de la gestión de la División de COMEX.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda presentarlo a la Dirección General ALIMPEX para su aprobación e implementación.
- ✓ Capacitar y especializar a los especialistas de Inteligencia comercial con vistas a elevar su preparación en materia de mercados y precios, entre otros temas importantes que debe dominar y convertirse en la contrapartida por excelencia del trabajo del comprador.
- ✓ Hacerlo extensivo a otros departamentos de importaciones similares a la División de COMEX, con vistas a replicar esta experiencia.
- ✓ Extender la gestión por procesos a otras áreas de ALIMPEX.
- ✓ Validar el cumplimiento de los indicadores antes y después de haber aplicado las mejoras y evaluar el desempeño de cada subproceso del proceso.

1. Ahern D., Clouse A., Turner R.: CMMI(R) Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement, Second Edition. Addison-Wesley (Sep. 2003).
2. AITECO CONSULTORES. Gestión de procesos. Granada. España. Disponible en internet en <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>.
3. Arcelay A. Gestión por procesos. Rev. Calidad Asist. 1999.
4. ASQ Standards Group: ISO 9000:2000 Product Support Initiative. Web Survey results in http://qualitypress.asq.org/iso9000/ISO_Curves.pdf (2004).
5. Beltrán Sanz, Guía para una Gestión basada en Procesos. España: Instituto Andaluz de Tecnología. ISBN 84-923464-7-7.
6. BELTRÁN SANZ, J; [et. al.] Guía para una Gestión basada en Procesos. España: Instituto Andaluz de Tecnología. ISBN: 84-923464-7-7.
7. Boletín de Precios Indicativos del Mercado Mundial. Dirección de Finanzas y Precios. MINCEX 2010.
8. Boletín Diarios de Mercado. Dirección de Finanzas y Precios. MINCEX. Actualizado 2010.
9. Canela López, José Ruiz. "La gestión por Calidad Total en la empresa moderna", Editorial: RA-MA. 2003.
10. Casadesus M., Giménez G.: The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies. The TQM Magazine, vol 12 issue 6, 432-441 (2000).
11. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Guía práctica para la organización del futuro. La Habana: Cuba: CTED, 2001.

12. Chrissis M.B., Konrad M., Shrum S.: CMMI®: Guidelines for Process Integration and Product Improvement. Addison Wesley (Feb. 2003).
13. Cuatrecasas, L. Gestión Integral de la Calidad, Implementación, Control y Certificación. 2000.
14. Deming, W. E.: Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering (1986).
15. Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas. “La gestión tradicional y la Gestión por Procesos”. Disponible en Internet:
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
16. Duque Guibernau, Tatiana. Guía de Estudio de Precios. La Habana.
17. Flores Ramos, Romel, Análisis y mejora del proceso de elaboración del flujo de caja en la Oficina del Historiador de la Ciudad. Tesis en opción al grado académico de Máster en Administración de Negocios. Universidad de la Habana, Julio 2012.
18. Galloway, Diane. “Mejora Continua de los Procesos”. Ediciones 2000, S.A, Barcelona, 1998. Díaz Fajardo, Ayelen. (2005).
19. Gil Espinosa, Caridad. Trabajo Investigativo: “Análisis del precio mundial del caucho natural”. INCOMEX, 2010.
20. Gutiérrez Pérez, Silvio David. “Formación y control de los precios en Cuba”. (2006) Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/195/
21. Hammer Michael y Champy James. Reingeniería. Ed. Norma, Bogotá, 1994.
22. Harrington, James. (1993). “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”. McGraw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá, Colombia.

23. Hernández Domínguez, Ariel. Junio 2004. Conferencia: “El Enfoque a Procesos en las Organizaciones”. Pérez Bell, F. Conferencia. 1ro de Marzo 2006. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
24. ISO-9000 y EFQM (European Foundation for Quality Management), 2000.
25. J. M. Juran y F. M. Tryna. Análisis y planeación de la calidad. McGraw Hill
26. Jiménez Valentín, José Manuel. Gestión de Proyectos. ¿Qué es un proceso? www.gestionempresarial.info/formulario.asp
27. Jorge A. (sf). “La gestión de procesos implica volver a pensar en el cliente. Clever Output. Strategic Consulting. Argentina. Macazaga.
28. Kulpa M.K., Johnson K.A.: Interpreting the CMMI: A Process Improvement Approach. Auerbach Publications (2003).
29. LARDENT, Alberto, Sistemas de información para la gestión empresarial, Planeamiento, Tecnología y Calidad, Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
30. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 21. Metodología General para la Formación y Aprobación de Precios y Tarifas en Moneda Nacional. La Habana. 1999.
31. Ministerio del Comercio Exterior. Resolución 190. Reglamento sobre la Actividad de Importación y Exportación, La Habana, 2001.
32. Ministerio del Comercio Exterior. Resolución 557. Contrato de Comisión, La Habana, 1995.
33. Ministerio del Comercio Exterior. Resolución 69. Procedimiento de solicitud de oferta, elaboración del pliego de concurrencia y análisis de precio, La Habana, 2004.

34. MOÑINO M.; RODRÍGUEZ MA.; ROURE J. IESE España. <<http://www.iese.com>>Mouriño, Fernando. (sf).“Mejora e Innovación de Procesos”.Calidad.org.
35. Mutafelija B., Stromberg H.: Systematic Process Improvement using ISO 9001:2000 and CMMI. Artech House Computing Library. (2003).
36. Navarro E. Improven Consultores, Valencia, España, 2000.
37. Paulk M.C.: How ISO 9001 Compares with the CMM. IEEE Software (Ene. 1995).
38. PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Abril.2011
39. PCC. Resolución Económica del V Congreso del Partido. La Habana. 1997.
40. Ponjuán Dante G, Villar de francos Álvarez MC, León Santos M. Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Félix Varela; 2005.
41. Portal de estudiantes de RR.HH. “Gestión por Proceso”. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>
42. Rodríguez Cotilla, Zoe y Pozo Rodríguez, José Manuel: “Análisis y Mejora de los procesos internos de la Organización” Universidad de la Habana.
43. Rodríguez Valdés, Alicia. Desarrollo Temático del Curso Análisis Básico de Precios Externos. Incomex, 2010.
44. Senlle, Andrés. ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad. Gestión 2000. España. 2001.
45. West M.: Real Process Improvement Using the CMMI. Auerbach Publications (2004).