



EL CICLO DE LA OPERACIÓN COMERCIAL EN LAS EMPRESAS IMPORTADORAS DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Silvia Elena Boladeres Llorian ⁱ

Facultad de Economía, Universidad de la Habana.

Email: bsilviaelena@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Silvia Elena Boladeres Llorian (2020): "El ciclo de la operación comercial en las empresas importadoras desde la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, (septiembre 2020).
En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/mando-integral.html>

Resumen:

Las empresas importadoras en Cuba enfrentan grandes retos en cuanto a los mecanismos de Planificación Estratégica que les permitan elaborar un Cuadro de Mando Integral para la adecuada gestión de la estrategia empresarial. A partir de la limitación en el acceso del país a las fuentes de divisas, lo cual limita la capacidad para realizar comprar en el exterior; la eficiencia en la gestión se basa entonces en el cumplimiento de los términos establecidos para la gestión de los procesos fundamentales: Licitación, Contratación, Importación, Nacionalización y Facturación. Para la medición de estos aspectos, es utilizado el mecanismo de control del Ciclo de la Operación Comercial, según se define en la Resolución 774 del 2003 emitida por el Ministerio de Comercio Exterior, que se compone de cinco etapas, cuyo cumplimiento puede expresarse en forma de indicadores que encajan a la perfección en el diseño del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de Procesos Internos. No obstante, durante las primeras tres etapas, el sistema permite ajustes que pueden provocar la pérdida en la efectividad de esta herramienta.

Palabras clave: Cuadro de mando Integral, procesos internos, ciclo de la operación comercial.

The Cycle of Commercial Operation in the import's companies from the perspective of internal processes on the Balanced Scoreboard.

Abstract:

Imports companies in Cuba face great challenges regarding the mechanisms for Strategic Planning that allows them to design a Balanced Scoreboard for an adequate management of the business strategy. Given the restrictions on the country's access to foreign currencies, which limits their ability to make purchases abroad, the efficiency on the management is then based in the fulfillment of the terms established for the main processes: Bidding, Contracting, Import, Nationalization and Billing. For the measurement of this aspects, the control mechanism for the Cycle of the Commercial Operation is used, according to Resolution 774 of 2003 issued by the Ministry of Foreign Trade, including five stages, whose fulfillment can be expressed if the form of indicators that fit perfectly in the design of the Balanced Scoreboard from the perspective of Internal Processes. Nevertheless, during the first three stages, the system allows some adjustments that can cause the lack of effectiveness of this tool.

Key words: Balanced Scoreboard, internal processes, cycle of the commercial operation.

La actividad de Comercio Exterior en Cuba se encuentra regida fundamentalmente por la Resolución No 50 de 2014, emitida por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, mediante la cual se implanta el Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación, con el objetivo de establecer los principios y normas básicas que vienen obligadas a cumplir las entidades facultadas a realizar actividades de importación y exportación de mercancías.

Además del marco regulatorio general anteriormente mencionado, existen una serie de disposiciones específicas para diferentes aspectos inherentes a la actividad de comercio exterior como lo es la Resolución 16 del 2017, "PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE OFERTA, ELABORACIÓN DEL PLIEGO DE CONCURRENCIA Y ANÁLISIS DE PRECIOS", la resolución 17 del propio año referente al marco regulatorio para las importaciones de equipos nuevos y de segunda mano; así como otras disposiciones jurídicas relacionadas con la actividad de importación fundamentalmente.

Con respecto a la efectividad de la gestión, las empresas importadoras se rigen por la Resolución 774 del 2003 emitida por el entonces Ministro de Comercio Exterior, donde se definen cuatro etapas fundamentales para la evaluación de la eficiencia en las operaciones comerciales que transitan desde la recepción del requerimiento del cliente hasta la entrega de la mercancía debidamente habilitada ante aduana y con su respectiva factura comercial.

En sus inicios se concibe para aquellas empresas que aplicaban el perfeccionamiento empresarial y fundamentalmente asociado a los sistemas de estimulación en CUC. Sin embargo, a partir del año 2017, se autoriza el uso del Ciclo de Eficiencia de la Operación Comercial como indicador directivo en los reglamentos para el sistema de pago por resultados en CUP en las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial del Comercio Exterior.

Uno de los elementos motivadores a la implementación del Ciclo de la Operación comercial como mecanismo para la evaluación de la gestión de empresarial, viene dado por un contexto financiero externo convulso, motivado por la restricción de la oferta exportable y por ende sus ingresos y el cada vez más difícil acceso a las instituciones bancarias y financieras que permitan remesar transacciones hacia Cuba. Dicho contexto provoca un descenso en la capacidad de liquidez externa y, por tanto, una contracción en el volumen de importaciones, lo que provoca que las empresas de Comercio Exterior no puedan sustentar los sistemas de pago por resultado en los indicadores tradicionales.

El objetivo de la investigación realizada consiste en verificar que la correcta evaluación del Ciclo de la Operación Comercial en las empresas importadoras resulta un indicador fundamental dentro del Cuadro de Mando integral, en la perspectiva procesos internos, ya que permite la gestión estratégica de procesos claves para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para ello, partiendo de la deducción empírica de la autora, se ha realizado una revisión documental para el análisis cualitativo del comportamiento de los indicadores en el periodo 2018-2019, combinado con el intercambio con los especialistas responsables de cada una de las etapas de proceso. Posteriormente, a partir de un método inductivo, se ha logrado generalizar un patrón de comportamiento que permite sacar a la luz las posibles fallas en la utilización del Ciclo de la Operación Comercial como herramienta y demostrar que puede ser utilizado en la planificación estratégica de la empresa, siempre que sea aplicado correctamente.

1. Breve descripción del ciclo de la operación comercial

1.1 Etapas del ciclo de la operación comercial

La mencionada Resolución 774/2003 define las distintas etapas por las que transita una operación de importación, mediante los incisos a, b, c y d, los cuales se definen a continuación según el texto de la misma:

a) Período Máximo para el cierre de operaciones, desglosado en dos sub etapas que definiremos como a.1 y a.2:

a.1) Tiempo Empleado para presentar al cliente la oferta recibida a partir de la solicitud presentada, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Productos de uso difundido, hasta siete días hábiles
- Equipos tecnológicos o maquinarias, hasta catorce días hábiles
- Plantas Completas, equipos o sistemas tecnológicos no estándar, hasta noventa días como promedio

Para el cálculo anterior, se partirá de la fecha en que la empresa importadora acusa recibo de aceptación de la solicitud de importación requerida por el cliente.

a.2) Tiempo empleado para suscribir los contratos a partir de aceptada la oferta por el cliente y de obtenidas todas las autorizaciones externas necesarias, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Productos de uso difundido, hasta siete días hábiles
- Equipos tecnológicos o maquinarias, hasta catorce días hábiles
- Plantas Completas, equipos o sistemas tecnológicos no estándar, hasta veinticuatro días hábiles

Para la determinación del tiempo de suscripción del Contrato se considerará la fecha última entre la aceptación del cliente y la obtención de los autorizos externos, estos últimos pueden ser tanto las actas de aprobación de las operaciones comerciales en los comités de contratación de las entidades como las certificaciones de aprobación de los financiamientos requeridos.

b) Cumplimiento del Pedido Solicitado en el tiempo y con la calidad requerida según las condiciones pactadas en el Contrato.

Para el control de este parámetro se consideran las fechas de entrega solicitadas por el Cliente, tanto en el momento de la presentación inicial como cualquier otra modificación realizada a la misma durante el tiempo de negociación y que finalmente quedan acordadas en los contratos de compraventa.

En el caso de las reclamaciones por concepto de calidad, imputables a la empresa importadora, afectarán el indicador de eficiencia en el período evaluativo en que se produzca la respuesta oficial de la reclamación presentada.

c) Tiempo máximo empleado en la tramitación aduanal de las mercancías para su extracción y entrega al cliente

El mismo no debe exceder de cinco días hábiles y se considerará el tiempo transcurrido entre la emisión de la Nota de Descarga de la mercancía en Puerto o Aeropuerto y la entrega del levante al Cliente.

Para las mercancías que reciban el tratamiento de canal rojo el plazo se extenderá en dos días

Este parámetro fue modificado posteriormente mediante la resolución 480/2005 del propio Ministerio de Comercio Exterior, ajustando el tiempo máximo a tres días hábiles y especificando que en el caso del Canal Rojo se extiende en dos días naturales.

Con esta nueva Resolución se establece también que el incumplimiento de este indicador constituye un invalidante total para el pago de la estimulación en la entidad, a menos que un tercero reconozca de manera escrita su responsabilidad ante dicho incumplimiento, asumiendo además los costos que se generen a partir del mismo.

d) Ciclo de facturación

No debe exceder de siete días hábiles el período que media entre la fecha del levante aduanal habilitado y hasta la fecha de entrega de la factura al Cliente, lo cual se deberá registrar con firma y fecha de recibo.

Cuando el Cliente se encuentra en el interior del país se considerará la fecha en que se envía la factura por correo certificado. No obstante, a partir del uso de las nuevas tecnologías, muchas empresas incluyen en su reglamento la confirmación de haber recibido la factura vía correo electrónico.

1.2 Evaluación del ciclo de la operación comercial

Se realiza el cálculo de las etapas de manera individual para determinar aquellas que han sido incumplidas, pero el cumplimiento del Ciclo de la Operación Comercial de la entidad se calcula en base a la cantidad total de operaciones sumadas en los cuatro incisos.

De acuerdo al texto de la resolución 774/2003 "se considerará como CUMPLIDOR cuando en el 90% de las operaciones tramitadas se cumplan los plazos establecidos y en el 10% restante no rebase en ningún caso el doble de estos plazos". "Se considerará SOBRECUMPLIMIENTO, cuando los expedientes y las operaciones tramitadas dentro del período superen el 90% de los plazos establecidos".

En aquellos casos en que exista un porcentaje de cumplimiento por debajo del 90% la Resolución prevé la penalización del pago en la misma medida. No obstante, al utilizar este indicador como directivo para los sistemas de pago por resultados en CUP, la entidad no podrá proceder al pago en los casos siguientes:

- Resultado general de la sumatoria de la totalidad de las operaciones por debajo del 90%.
- Operaciones incumplidas que rebasan el doble del término establecido en sus respectivas etapas.
- Incumplimiento en el inciso c): Tiempo máximo empleado en la tramitación aduanal de las mercancías para su extracción y entrega al cliente

2. El ciclo de la operación comercial desde la perspectiva de procesos internos del CMI.

El Cuadro de mando Integral resulta una herramienta imprescindible en la gestión estratégica moderna definido como "un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la organización". (Kaplan y Norton, 1999).

El mismo combina una serie de indicadores a cumplir y acciones a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos trazados, a partir de las cuatro perspectivas que componen el mapa estratégico: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento,

2.1 Los indicadores de la perspectiva de procesos internos del CMI y el ciclo de la operación comercial.

En la perspectiva de Procesos Internos se determinan los procesos claves que aseguran los objetivos estratégicos y responde al funcionamiento interno de la entidad en función de la

optimización de su gestión para lograr procesos más eficientes, que conlleven a la satisfacción de los clientes y finalmente generen valor a la organización.

En el caso de las empresas importadoras en Cuba, son proveedoras de un servicio encaminado a asegurar los suministros de materiales, repuestos o maquinaria para satisfacer las necesidades de la economía interna, ya sea para su distribución directa a los consumidores o para su procesamiento por parte de las industrias. Desde el punto de vista de la perspectiva de procesos internos, los objetivos estratégicos comúnmente se encuentran relacionados con la efectividad en la gestión en función de los requerimientos de los clientes en cuanto a contratación, términos de entregas de la mercancía, y calidad del servicio en general.

El monitoreo al Ciclo de la Operación Comercial de acuerdo a los cuatro incisos que se establecen la resolución 774/2003, resultan efectivos como indicadores desde la perspectiva de procesos internos. El propio Anexo a la citada resolución se incluye el EJEMPLO DEL CÁLCULO DEL CUMPLIMIENTO DEL CICLO DE EJECUCION DE LA OPERACIÓN COMERCIAL, donde se indica la base para el cálculo de cada una de las etapas y que puede servir como fuente para la propuesta de indicadores para el Cuadro de Mando Integral, sobre todo asociado a objetivos estratégicos que buscan elevar la eficiencia en la gestión.

En primer lugar, el sub inciso a.1 permite establecer el termino para el envío de ofertas a los clientes en un término razonable a partir de la entrega de la solicitud de importación por parte del cliente y de acuerdo al tipo de producto, estableciendo un margen menor para aquellos de uso difundido y uno mayor para los que por su especificidad tecnológica requieren ser fabricados a pedido.

Para la medición de esta etapa se propone el indicador **Cp**, Cumplimiento presentación al cliente de la oferta recibida, cuya medición en porciento se propone calcular de la siguiente manera:

$$Cp = (\text{Cantidad de ofertas enviadas en termino} / \text{Cantidad de operaciones totales}) * 100$$

En cuanto al sub inciso a.2, el mismo permite evaluar la rapidez con la que se procede a oficializar la propuesta recibida de los proveedores mediante los contratos de compra y venta que correspondan. Se propone el uso en el Cuadro de mando Integral del indicador **Csc**, Cumplimiento suscripción de los contratos. Su cálculo se efectuará:

$$Csc = (\text{Cantidad de contratos suscritos en termino} / \text{Cantidad de operaciones totales}) * 100$$

En ambos sub incisos a.1 y a.2 se consideran los contratos negociados y cerrados en el periodo.

El inciso b) evalúa la efectividad de las entregas pactadas de acuerdo a las necesidades del cliente, así como la calidad de los productos recibidos, garantizando que no exista interrupción en la cadena de suministros, tanto para distribución directa como para consumo intermedio. Se propone para su medición el indicador **Ce**, Cumplimiento de la entrega, considerando las mercancías importadas en el periodo, calculándose:

$$Ce = (\text{Cantidad de entregas cumplidas} / \text{Cantidad de importaciones totales}) * 100$$

El inciso c) reviste especial significación en el contexto de las importaciones comerciales en Cuba, debido a la necesidad de minimizar el tiempo de estadía en puerto de las mercancías. Resulta la única etapa que sufrió una posterior modificación para la reducción del termino máximo para su cumplimiento. El indicador propuesto sería **Cta**, Cumplimiento tramitación aduanal y su cálculo, teniendo en cuenta las mercancías nacionalizadas en el periodo:

$$Cta = (\text{Cantidad de operaciones habilitadas en termino} / \text{Cantidad de importaciones totales}) * 100$$

El ultimo inciso, el d), evalúa la agilidad en el proceso de facturación una vez arribada la mercancía al país para que el cliente proceda rápidamente a tomar posesión de su mercancía, una vez la misma ha tocado puerto o aeropuerto cubano. Se propone el indicador **Cf**, Cumplimiento en la facturación y la vía para calcularlo sería en base a las facturas emitidas en el periodo:

$$Cf = (\text{Cantidad de facturas emitidas en termino} / \text{Cantidad de facturas totales}) * 100$$

En los incisos a), b) y d) se evalúa la efectividad del subsistema comercial o de importaciones. En el inciso c) se evalúa la efectividad del subsistema de logística

Para constatar un ejemplo del uso de las etapas del ciclo de la operación comercial como indicadores en el Cuadro de Mando Integral ver Tabla 1.

3. Ventajas y limitaciones del Ciclo de la Operación Comercial en el CMI

La utilización de los indicadores del Ciclo de la Operación Comercial para el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de procesos internos resulta adecuada ya que además de evaluar diferentes parámetros por separado, permite un abordaje integral de todo el proceso de importación, desde que se conoce de la necesidad del cliente hasta que concluye con el traspaso de la mercancía, transitando por la contratación y gestión de los cronogramas de entrega. Se encuentran implícitas dentro del proceso algunas acciones que ocurren de forma solapada dentro del mismo, pero que inciden en el resultado, como son la gestión eficaz de las aprobaciones de las operaciones comerciales, las gestiones oportunas del financiamiento o las coordinaciones para la transportación de manera eficiente.

Para apreciar la relación consecutiva de las diferentes etapas del ciclo ver la Figura 1.

No obstante, el mismo presenta limitaciones que pudieran afectar la evaluación efectiva en la gestión de la empresa, impactando en la perspectiva de clientes y en la financiera. Ello deriva en la necesidad de complementar el cuadro de mando con otros indicadores de gestión.

En primer lugar, no existe término definido para el tiempo que emplea el cliente en evaluar las ofertas enviadas, luego de concluida la etapa a.1, por lo cual, el paso a la etapa a.2 en ocasiones se retrasa considerablemente por este concepto. En este caso procedería por la empresa importadora la inclusión de este término dentro de los contratos marco de suministro o las bases permanentes de contratación pactadas con los clientes y monitorear su cumplimiento.

Ocurre con frecuencia que la solicitud de importación es revisada y ajustada en varias ocasiones antes de ser aceptada en firme. En ocasiones es también negociado entre las partes, el momento de su presentación para evitar la acumulación de pedidos, lo cual confiere cierta flexibilidad a esta etapa del ciclo.

Una vez que se avanza a la etapa a.2 tampoco existe un término establecido para la obtención de los autorizos externos para la concertación del contrato, debido a que los mismos dependen en muchos casos de la sesión de órganos de decisión colectiva, la aprobación de una instancia superior o la asignación de un financiamiento para efectuar la compra. El retraso por cualquiera de las circunstancias anteriormente descritas provoca en ocasiones la necesidad de modificar las condiciones contractuales pre-negociadas, en el momento de su confirmación, sea tanto con respecto a precios, como a términos de entrega u otras condiciones comerciales.

Con respecto al inciso b) el mismo es uno de los que presentan mayor incidencia por su impacto en las perspectivas de cliente y en la rentabilidad. En este caso, una vez concertados los contratos y ante un incumplimiento previsible de cualquier índole, es posible modificar el término de entrega pactado en el contrato de mutuo acuerdo con el cliente, mediante un suplemento al mismo. De esa manera, a los efectos del cumplimiento del indicador establecido, no existe afectación.

Sin embargo, desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, puede generarse inconformidad, ya que, a pesar de haber comprendido las razones del retraso, y acceder a su oficialización, esta modificación en el cronograma de arribo de su mercancía genera modificaciones a su cadena de suministro o a la planificación de sus producciones en el caso de que se trate de una materia prima.

Otra de los inconvenientes de los ajustes en las entregas, consiste en el impacto sobre la rentabilidad, ya que contractualmente es relativamente sencillo el ajuste de los cronogramas. No obstante, desde el punto de vista financiero, resulta mucho más difícil, ya que implica una reprogramación del flujo de efectivo de la empresa a partir de la modificación de la entrada de los ingresos, que en la mayoría de los casos requiere también un análisis y ajuste de las salidas de efectivo programadas en función de los gastos, los cuales, en muchas ocasiones no

resultan posibles. Esta situación compromete tanto la rentabilidad económica de la empresa como su salud financiera y su liquidez.

En el caso de este indicador, la empresa debe valorar la factibilidad monitorear el cumplimiento de las entregas a partir del requerimiento inicial del cliente, para mantener dentro de lo posible el patrón de ingresos y entradas de efectivo planificados en el tiempo. La única manera de minimizar esta situación es limitar al mínimo el ajuste de las fechas de entrega a partir de los contratos iniciales.

En el caso del inciso c), que comprende la limitación de tiempo para la habilitación aduanal, no se presenta demasiado margen de maniobra, dado que el término comienza a contar a partir del arribo de los buques o aeronaves a los puertos o aeropuertos de destino, lo cual no da posibilidad de flexibilización. Este indicador requiere una gestión oportuna y eficiente de la empresa en cuestión, puesto que no permite modificaciones ni ajustes.

Por último, el inciso d), correspondiente al término requerido para la entrega de la factura al cliente a partir de contar con el Levante aduanal de la mercancía tampoco permite muchas posibilidades de ajuste. Sin embargo, a partir de la utilización de herramientas electrónicas, es posible el envío vía correo electrónico de las facturas emitidas, por lo cual que resulta más holgado el tiempo que se emplea para la emisión de la factura, al no tener que emplear parte de los siete días hábiles establecidos en la entrega o envío a cada cliente en su domicilio de manera física. No obstante, al igual que en la etapa anterior, para la habilitación aduanal, los ajustes son prácticamente imposibles, lo cual empuja a la empresa a velar por la eficiencia en su gestión de manera sistemática.

Conclusiones

De manera general podemos concluir que la metodología para la evaluación del Ciclo de la Operación Comercial establecido mediante resolución 774/2003 constituye una fuente para la formación de indicadores dentro del cuadro de mando integral de una empresa importadora con objetivos estratégicos encaminados a elevar la eficiencia en su gestión, dentro de la perspectiva de procesos internos.

El empleo de estos indicadores, además de la evaluación de cada una de las etapas de manera independiente, permite un análisis integral y concatenado de la gestión de las importaciones. No obstante, los mismos pudieran ser combinados con otros indicadores no definidos en la resolución 774/2003.

Los incisos a y b del Ciclo de la Operación Comercial, se asocian a sucesos externos que generan incertidumbre en el momento de su ocurrencia, debido a que dependen de factores altamente subjetivos.

En el caso del inciso b es necesario tener en cuenta que el margen de ajuste que permite su cumplimiento mediante la modificación de los contratos, incide directamente en la perspectiva de clientes y en la rentabilidad, por lo cual se recomienda evaluar cuidadosamente el movimiento de los cronogramas de entrega.

Los incisos c y d, no permiten ajustes, ya que sus términos dependen de fechas concretas como el arribo de los buques y aeronaves y la habilitación de las mercancías, por ello reflejan con mayor objetividad la eficiencia en la gestión de la empresa.

Bibliografía

Cajastur. (2010). Cuadro de Mando Integral. Consultado: <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

Castañeda, Y. D. (2009). Cuadro de Mando Integral centrado en los procesos clave. Aplicación en la Empresa Empleadora del Níquel.

CIEI. (2007). Economía Internacional. La Habana, Cuba.

Dirección Comercial. (2018). Gestión de Riesgos y Plan de Prevención.

División Consultoría de Evaluando Software. (2017). Proceso implementación de Cuadro de Mando Integral.

Dumomé, K. (2017). Planificación Estratégica. Consultado: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/>

Egozcue, J. M. (2015). El Comercio Exterior cubano, una reestructuración incipiente.

Herrera, C. B. (2013). Gestión de Importación. Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Informe de Balance Anual de la Empresa Maprinter (2018)

Informe de Balance Anual de la Empresa Maprinter (2019)

Kaplan, R. S y Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1999.

Kaplan, R. S y Norton, D. P. (2000). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.

Lamorú, I. R. (2005). Compilación de materiales de Dirección Estratégica de Empresa. Departamento de Ciencias Empresariales.

Manual de Procedimientos MAPRINTER. (2018).

Messina, M. (2015). Cuadro de Mando Integral aplicado a Empresa del Rubro Transporte de Carga y Logística.

Murillo, B. P. (2010). Cuadro de Mando Integral: qué es, cómo se diseña y construye.

Consultado: <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/>

Resolución No 50. (2014). Reglamento sobre la actividad de Importación y Exportación. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Resolución No 774. (2003). Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Notas al pie

ⁱ Licenciada en Economía.
Directora Comercial Empresa Comercializadora Mayorista MAPRINTER.

Tabla 1

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Acciones	Metas (Min-Max)	Responsable
Procesos internos	Elevar la eficiencia en la gestión de importación de los productos de nomenclatura de la empresa.	Cp	Monitorear el proceso de solicitud de ofertas .	90% - 100% de cumplimiento de las operaciones. Lograr que no exista ninguna operación que duplique el término establecido en ninguna de las etapas.	Director Comercial
		Csc	Monitorear el proceso de solicitud de cierre de los contratos.		Director Comercial
		Ce	Monitorear los tiempos de entrega pactados.		Director Comercial
		Cta	Monitorear constantemente el arribo de los embarques planificados.		Director de Logística
		Cf	Monitorear los tiempos de elaboración de las facturas, dando prioridad según el orden de llegada de la mercancía.		Director Comercial

Tabla 1. Ejemplo del uso de indicadores del ciclo comercial en el CMI. Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

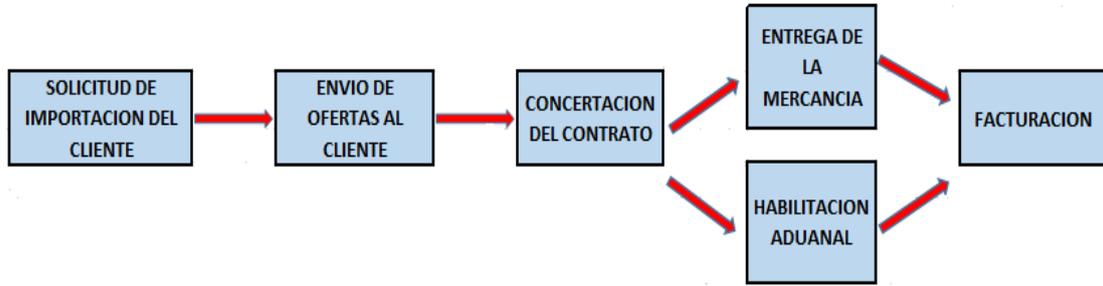


Figura 1. Etapas del ciclo comercial. Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución 774/203.