



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Implementación del área de logística Internacional para la  
sede de Piura en una empresa multinacional**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**María Alejandra Urquizo Vásquez**

Revisor:  
**Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate**

Piura, enero de 2021



## Dedicatoria

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios y a la Santísima Virgen de Lourdes, quienes nunca han soltado mi mano y son mi soporte diario.

A María Fernanda Urquizo Andrade, la luz de mi vida y la que me motiva a superarme cada vez más, a mi abuela Blanca Marina Águila Calderón, quien fuera mi soporte emocional en mi época universitaria y mi madre en la práctica. A mis padres Jose María Urquizo Tejada y Blanca Emilia Aurora Vásquez de Urquizo quienes me enseñaron con su ejemplo a seguir siempre adelante juntos como familia, frente a cualquier adversidad, a mis hermanos Katia, José Luís y José Alejandro compañeros de vida y a Milagritos Vásquez Aguila, mi madrina y amiga.

A mis amigos, esa familia que uno elige, por estar ahí siempre, por ayudarme a encontrar mi mejor versión día a día.





## **Agradecimientos**

A mis profesores de la Universidad de Piura cuyas enseñanzas han hecho de mi la profesional que soy.

A mi revisora y profesora universitaria Ana Lucía Martínez Azcárate, por su dedicación, paciencia y compromiso durante mi paso por las aulas de la Universidad de Piura y por ser soporte fundamental en este último eslabón para obtener el título como Licenciada en Administración de Empresas.

A los padres que la vida me regaló: Alejo Vásquez, Rudy Sotomayor y Blanca Monje por confiar en mí, animarme a conseguir la licenciatura y así concluir con mis estudios universitarios.

A mi equipo de trabajo por el soporte brindado, el cual me permitió presentar este informe.





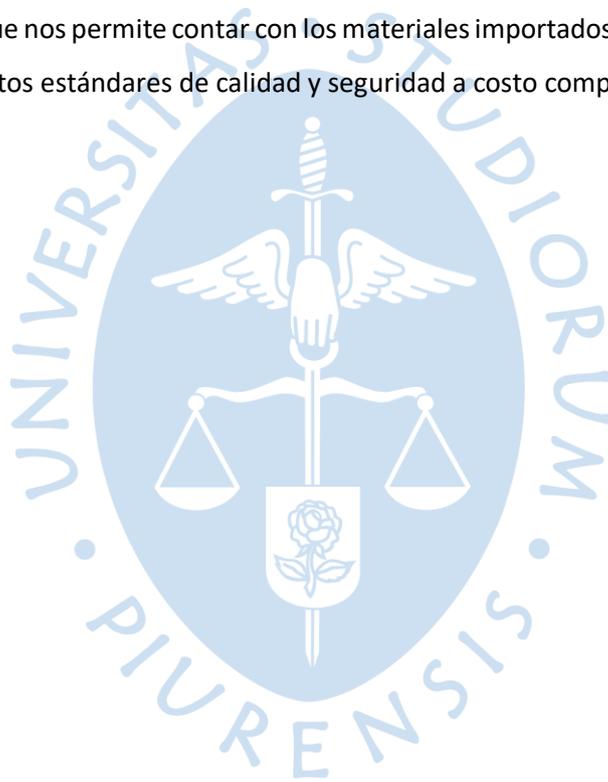
## Resumen

Al poner en marcha el proceso de estructuración del área, nos fijamos la meta de optimizar los tiempos del operativo dentro de la logística internacional y ser un soporte efectivo y eficaz dentro del proceso productivo.

Se mapearon los procesos principales de la logística internacional requerida en el *site*, desarrollando diagramas de flujo del proceso, estableciendo roles y responsabilidades y estableciendo metas con las cuales se pudiera medir la efectividad de la gestión.

Como resultado, se logró la organización del área con procedimientos claros, funciones y responsables definidos, incluyéndola como un proceso formal dentro de la organización.

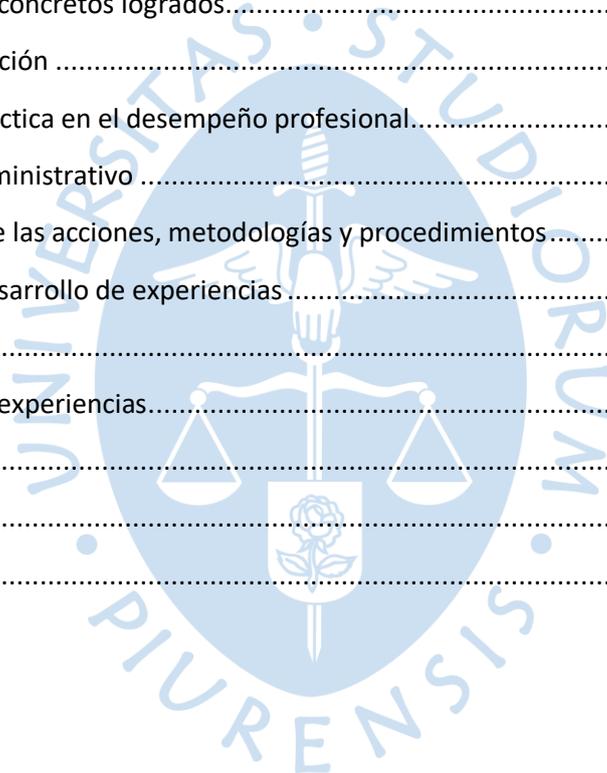
El modelo planteado para la organización del área, dio resultados positivos. En la actualidad contamos con procesos claros lo que nos permite contar con los materiales importados a tiempo y poder exportar nuestro producto con altos estándares de calidad y seguridad a costo competitivo.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1 Aspectos generales.....	15
1.1 Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 Historia de la empresa .....	15
1.1.2 Actividad .....	16
1.1.3 Ubicación.....	16
1.1.4 Estrategia y organigrama .....	17
1.2 Descripción general de la experiencia .....	17
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	18
1.2.2 Propósito del puesto.....	19
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	19
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	20
Capítulo 2 Fundamentación .....	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	21
2.2 El proceso administrativo .....	21
2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	22
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias .....	25
3.1 Aportes .....	25
3.2 Desarrollo de experiencias.....	25
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	29
Lista de referencias.....	31





## Lista de figuras

Figura 1. Línea de tiempo de los cambios de propiedad de la planta industrial .....	16
Figura 2. Organigrama de la empresa .....	17
Figura 3. Etapas del proceso administrativo .....	22
Figura 4. Tipos de organización .....	23
Figura 5. Organigrama de procesos operativos .....	23





## Introducción

Es muy común en las grandes empresas la centralización de procesos no productivos. Las áreas comerciales, de recursos humanos y logística muchas veces se encuentran en las sedes principales desde donde se organizan y controlan.

Es así que hace ocho años la empresa donde trabaja la autora del presente TSP, en adelante la autora, quedó sin el área de logística internacional que soportaba sus operaciones, esto debido al cambio de dueños y, por ende, de razón social.

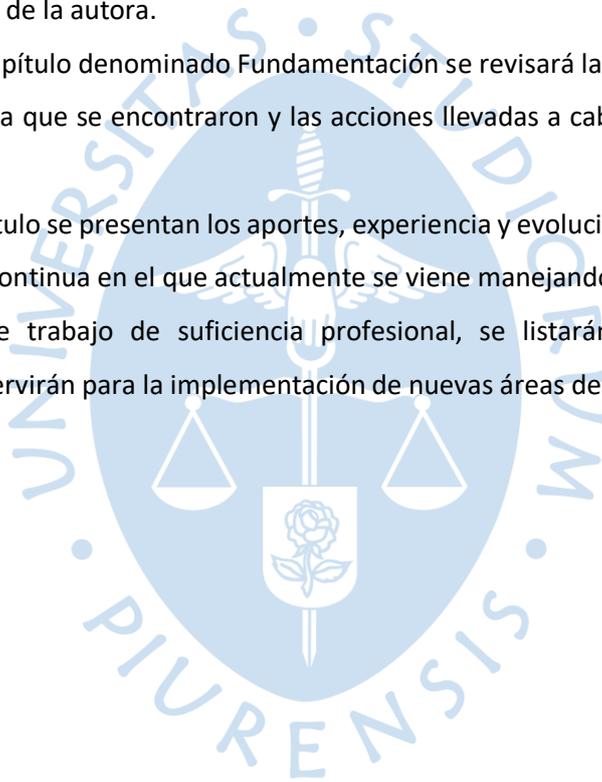
En este trabajo se desarrollan los pasos para la formalización de un proceso.

En el primer capítulo se desarrolla la descripción de la empresa, su historia, su ubicación y el propósito establecido para el cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente se ha compartido parte de la experiencia laboral de la autora.

En el segundo capítulo denominado Fundamentación se revisará la base teórica utilizada para analizar la situación en la que se encontraron y las acciones llevadas a cabo para la implementación del área.

En el tercer capítulo se presentan los aportes, experiencia y evolución dentro de la nueva área y el proceso de mejora continua en el que actualmente se viene manejando la gestión.

Al final de este trabajo de suficiencia profesional, se listarán algunas conclusiones y recomendaciones que servirán para la implementación de nuevas áreas dentro del *site*.





## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

#### 1.1.1 *Historia de la empresa*

De acuerdo con el portal institucional de la empresa en la que trabaja la autora, su historia empieza hace más de 100 años. Inicialmente dedicados a la minería en el rubro del carbón, la reinversión forma parte de su modelo de crecimiento, siendo en la actualidad una compañía global basada en la ciencia y con el propósito de que el mundo sea más saludable, sostenible y seguro.

En América latina sus operaciones comenzaron en la década de los 80's, enfocados inicialmente a la consecución de materias primas. Es en el 2003, con la adquisición de una de las principales empresas dedicadas al rubro farmacéutico, es que ingresan al mercado latinoamericano para realizar actividades más alineadas a su propósito.

Mientras todo esto sucedía con la compañía global en la que la autora actualmente trabaja, en el Perú, una de las principales empresas de bienes de consumo más grande del país, específicamente su planta del norte dedicada a la producción de aceite comestible de semilla de algodón, soya y crudo de pescado intentaba reinventarse también, para evitar el cierre de esta. Fruto de estos esfuerzos en el 2008 firman un Joint Venture con una empresa canadiense con presencia en Estados Unidos, Canadá y China, con la que experimentaron la refinación de aceite de pescado. El objetivo era mejorar el proceso para hacerlo competitivo y llevarlo a los estándares que en aquel momento exigía el mercado. Esta inversión dio resultado y la planta cambió de giro de negocio, dedicándose desde el 2009 exclusivamente a la producción de oleínas y refinado de aceite crudo de pescado. Es en febrero del 2012 que el socio estratégico compra la planta de Piura y unos meses después todo el conglomerado internacional con sede en Canadá es vendido a la actual compañía global.

Desde entonces, la planta industrial está enfocada en mejorar el proceso continuamente, abasteciendo de materia prima a otras sedes ubicadas en más de 100 países y de la oleína de pescado, ingrediente principal de las capsulas de Omega-3, la cual es distribuida a laboratorios farmacéuticos. Todos los productos procesados en esta planta son para distribución fuera del país, su mercado es 100% extranjero.

**Figura 1**

*Línea de tiempo de los cambios de propiedad de la planta industrial*



*Nota.* Elaboración propia en base a información de la empresa (2020).

### 1.1.2 **Actividad**

La actividad de la empresa en la que trabaja la autora de este TSP se centra en la evolución continua de los segmentos de Nutrición, Salud y vida sostenible, generando beneficios para todos los participantes en las soluciones que desarrolla. Son tres las áreas en las que ha incursionado: ciencias de los materiales, nutrición animal y nutrición humana.

La actividad específica de la planta industrial en la que trabaja la autora es la refinación de aceite crudo de pescado como parte de la cadena de producción de cápsulas de Omega-3. Actualmente, desempeña la función de Supervisora de Exportación e Importación liderando estos procesos, analizando las desviaciones para ofrecer soluciones oportunas y asegurar que las llegadas de materias primas, materiales, envases, insumos y repuestos y la salida de todo producto exportable se realice en tiempos óptimos y acordes a las necesidades de los clientes internos y externos.

### 1.1.3 **Ubicación**

La casa matriz de la compañía global mencionada en el presente trabajo, está ubicada en Basilea, Suiza. Específicamente la planta industrial en la que la autora trabaja está ubicada a 50km de la costa (Puerto de Paita) y 7 km al sur de la ciudad de Piura, en el distrito de Catacaos, poblado de La Legua.

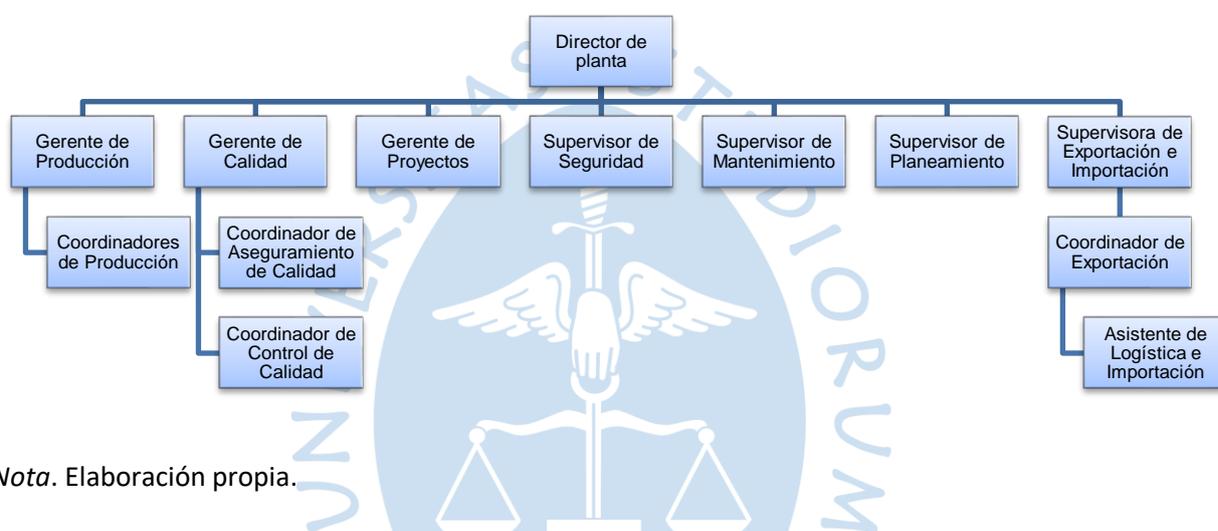
### 1.1.4 Estrategia y organigrama

**1.1.4.1 Estrategia.** La estrategia se centra en la continua evolución para ser una empresa de nutrición, salud y vida sustentable. El título: "Crecimiento y valor: orientado a un propósito, orientado al rendimiento", habla por sí mismo. El objetivo es seguir generando valor para todos los grupos de interés, desde clientes y accionistas hasta empleados y la sociedad en general. (DSM, 2020)

#### 1.1.4.1 Organigrama

**Figura 2**

*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia.

### 1.2 Descripción general de la experiencia

La autora de este TSP ingresó a trabajar como asistente de gerencia en el año 2008, cuando la planta industrial pertenecía a ALICORP S.A. Durante este tiempo asistió al gerente general de planta en la organización de agendas de trabajo, viajes de negocio e ingreso de gastos relacionados a estos viajes al sistema de control. Mientras ejercía esta función, la compañía firma un Joint Venture lo cual trae consigo la inversión y compra de nuevos equipos para la implementación de un nuevo proceso. Es en este momento que es contratada temporalmente como asistente de almacén y su función principal fue recibir, controlar y distribuir internamente las importaciones de los equipos necesarios para este proyecto. Esta función fue desempeñada por un año y medio, tiempo que duró la puesta en marcha. Durante este tiempo se familiarizó con todo el proceso productivo adquiriendo conocimiento en áreas de ingeniería de procesos, programas de producción, manejo de inventarios y flujos internos; lo que le permitió continuar en planta al concluir su contrato temporal y ya bajo un contrato indefinido como asistente de producción enfocada a la coordinación de los despachos de exportación con la central ubicada en Lima.

Al momento de la venta intermedia (inicios de 2012) y venta final (mediados de 2012) de la planta, el soporte para las exportaciones, el cual era dirigido desde Lima, fue contratado por 06 meses, tiempo que se le dio a la autora de este TSP para aprender el proceso total y poder desarrollarlo sola desde la sede de Piura. Es así como en enero del 2013 empezó su labor como Coordinadora de exportaciones, encargándose de la contratación de los servicios logísticos, instrucciones de despacho y supervisión de carga para exportación. Adicional a esto, soportaba al área de compra de materia prima local en el recojo de aceite crudo de pescado de las pesqueras asentadas en todo el litoral peruano.

Con la llegada del Fenómeno del Niño Costero de 2014, la estrategia de compra de materia prima se vio modificada. Hasta ese momento, todo el material utilizado en producción final era de origen peruano, pero dado este fenómeno el mercado no ofrecía toda la calidad que la planta necesitaba. Es así como el área que lideraba tuvo que implementar el proceso de importación para poder ingresar a territorio peruano la materia prima importada necesaria para continuar con la operación.

El importar material para su perfeccionamiento en el país y posterior exportación, fue un punto a revisar con la entidad que regula el comercio internacional en el país. Toda importación paga impuestos de ingreso que varían según la partida arancelaria con la que se clasifica. En el momento inicial de las importaciones la partida arancelaria de esta materia prima estaba afecta al IGV, IPM y AD VALOREM, lo que significaba un movimiento de caja para pago de estos impuestos en un promedio de 15 millones de dólares, los cuales posteriormente podrían ser parcialmente recuperados utilizando el mecanismo de saldo a favor del exportador.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

**1.2.1.1 Descripción del cargo: Supervisora de exportación e importación.** Responsable del control y optimización de la logística de ingreso y salida (exportación e importación), para todas las operaciones relacionadas con la actividad económica de comercio internacional de la empresa, dentro de los cuales el control y mejora del proceso de recuperación de documentos financieros relacionados a los procesos que controla es fundamental.

Adicional a lo ya mencionado, evalúa a los socios de negocio relacionados con el proceso de exportación, importación, y soporta el proceso de compra de materia prima (local o importada) desarrollando alternativas logísticas para el envío y recojo de materias primas y/o materiales a fin de mejorar la rentabilidad en miras de la mejora continua.

Asimismo, algunas de sus responsabilidades, son las siguientes:

- Revisar, aprobar y firmar los documentos de importación y exportación, los cuales se enviarán al operador de servicio integral, asegurándose que la información presentada cumpla con las regulaciones locales.
- Validar los montos de los impuestos de importación enviados por el agente de aduanas y validar las fianzas en caso de admisiones temporales.
- Controlar las líneas de crédito asignadas al área de exportación e importación para operaciones de comercio internacional.
- Elaborar procedimientos que ayuden a la estandarización de los trabajos del área.
- Autorizar la salida de mercancía por cada venta al exterior.
- Participar en las auditorías realizadas por los organismos reguladores del Comercio Internacional y de la adquisición de materia prima y mantener actualizados los archivos relacionados a las mismas.
- Revisar y aprobar las condiciones logísticas colocadas en los documentos de compra de materia prima, asegurando la obtención de la documentación exigible para la importación o la compra local.
- Desarrollar, implementar y controlar indicadores de gestión de los procesos a su cargo.
- Administrar los recursos asignados al área, y supervisar los colaboradores involucrados en la exportación e importación de mercancías; con el fin de garantizar que cumplen con los procedimientos y presupuesto.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

Liderar los procesos de exportación e importación del sitio, analizando las desviaciones de estos para ofrecer soluciones oportunas y asegurar que las llegadas de materias primas, materiales, envases, insumos y repuestos y la salida de todo producto exportable se realice en tiempos óptimos y acordes a la necesidad de los clientes internos y externos.

**1.2.2.1 Retos que significó el cargo desempeñado.** El implementar un área nueva en una compañía con altos estándares de calidad y seguridad, como en la que actualmente labora la autora de este TSP ha sido muy retador. Conocer los procesos involucrados en la tarea de exportar productos cuya materia prima ha sido importada inicialmente, ha llevado a desarrollar procedimientos de la mano con el organismo gubernamental que los regula (SUNAT).

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

**1.2.3.1 Definición de la problemática.** La planta industrial en la que labora la autora de este TSP formaba parte de una empresa nacional que tenía centralizada el área de logística en la oficina principal en Lima. Cuando la propiedad es transferida a la corporación multinacional, se establecieron

mediante contratos los soportes necesarios para asegurar la continuidad de los envíos y recepciones de la carga internacional. Lo acordado fueron 06 meses de soporte para el aprendizaje y traslado de las responsabilidades.

Otro punto para considerar dentro de la problemática es que no se consideró la contratación de personal adicional y al ser esta una planta que solo se dedicaba a la actividad productiva, la experiencia del personal era mayoritariamente en procesos y tratamiento de aceites, más no en organización de equipos de trabajo enfocados en logística internacional.

#### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

- Organización del área de Exportación e importación con los recursos disponibles, mapeo de procesos y distribución de responsabilidades: una vez concluidos los seis meses de plazo para el traspaso se estableció formalmente por primera vez el área de logística internacional dentro del *site*.
- Optimización de los procesos: producto de las reuniones y el aprendizaje producto de estas, la autora de este TSP vio oportunidades de mejora en los procesos involucrados en la revisión. Aplicó *lean manufacturing* y optimizó los procesos existentes, tercerizando actividades con el equipo de proveedores.
- Flexibilidad en la operación: el proveedor elegido era almacén de contenedores vacíos de 80% de las líneas navieras con las que trabajaba la empresa y tenía la flota de transporte más grande de la región, contando además con la opción de ampliar esta flota con vehículos provenientes del Callao, en caso fuera necesario. Esto permitió la flexibilidad para retiro y traslado de contenedores sin generar gastos extra.
- Reducción de costos: al establecer un solo proveedor se desarrollaron tarifas escalonadas y por el volumen de operaciones involucrados, se pudo obtener mejores tarifas en relación con las recibidas de la gestión anterior observando ahorros entre el 5 y el 28% según el tipo de producto a despachar.
- Compromiso del proveedor: producto del *lean manufacturing* se propuso afianzar la relación con los proveedores, enfocándolos como socios estratégicos, haciéndolos responsable de el “servicio integral de exportación e importación”.

## Capítulo 2. Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

De acuerdo con los apuntes sobre Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (Candelas et al., 2012), los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la revolución industrial. Como punto inicial, el crecimiento veloz de las empresas y su consecuente desorganización tanto en su ámbito interior y a su vez en el ámbito exterior. Entonces, muchas empresas se constituyeron de diversas formas y tamaños, y cada organización a su vez con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia agguerrida, pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas, etc. Esta situación provocó el nacimiento de una compleja y creciente administración, con un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se operaba hasta ese momento (p. 64).

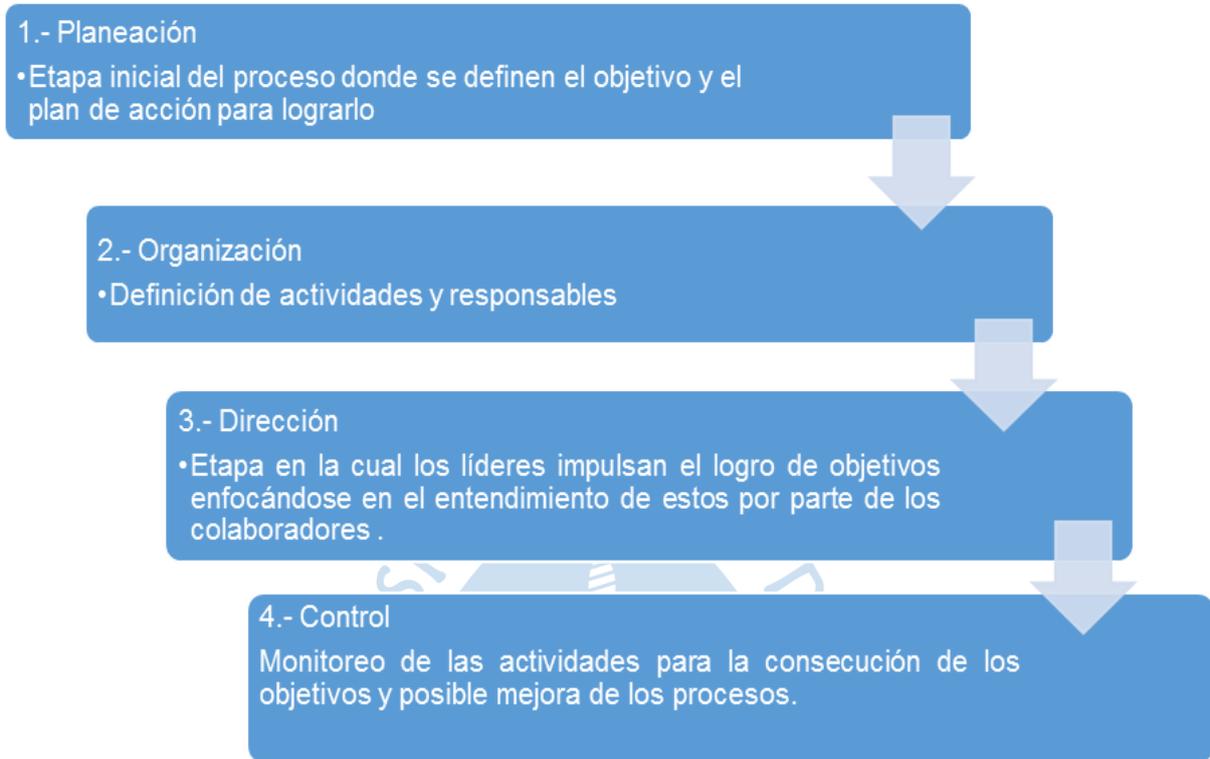
Producto de esta corriente surgen conceptos como “la división del trabajo” estableciendo normas de producción, descripción de procesos y procedimientos, así como el establecimiento claro de las funciones y responsabilidades dentro de las áreas.

Teniendo este punto claro es que, al iniciar el proceso de formalización del área, el punto inicial que se siguió fue definir claramente los procesos involucrados y plasmarlos para la posterior distribución de responsabilidades.

### 2.2 El proceso administrativo

El proceso administrativo para Machuca (2009), es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que cuando los gerentes desempeñan las funciones administrativas, suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso. (p. 54)

En tanto, para Machuca (2009), las cuatro etapas del proceso administrativo son:

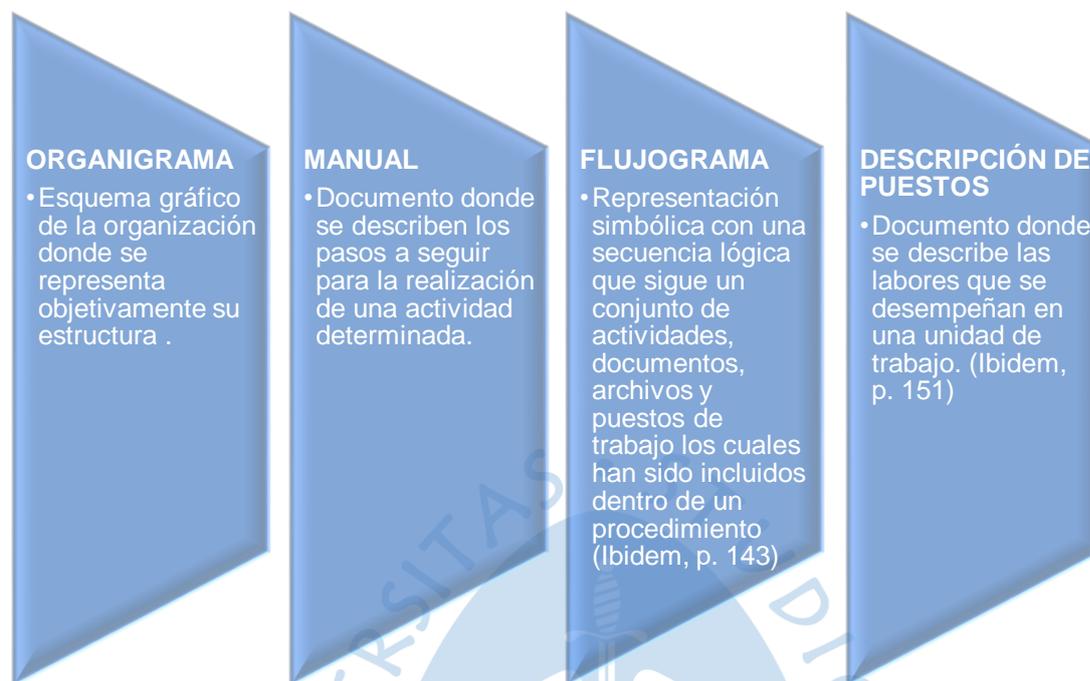
**Figura 3***Etapas del proceso administrativo*

*Nota.* Adaptado de *Las organizaciones del siglo XXI*, por Machuca, 2009.

Con lo mencionado líneas arriba, se puede visualizar cuán importante es en la actualidad la definición clara de los procesos administrativos. La formalización de estos procesos dentro de las organizaciones nos facilita la toma de decisiones y la mejora continua para cada proceso que pase por esta formalización.

### **2.3 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

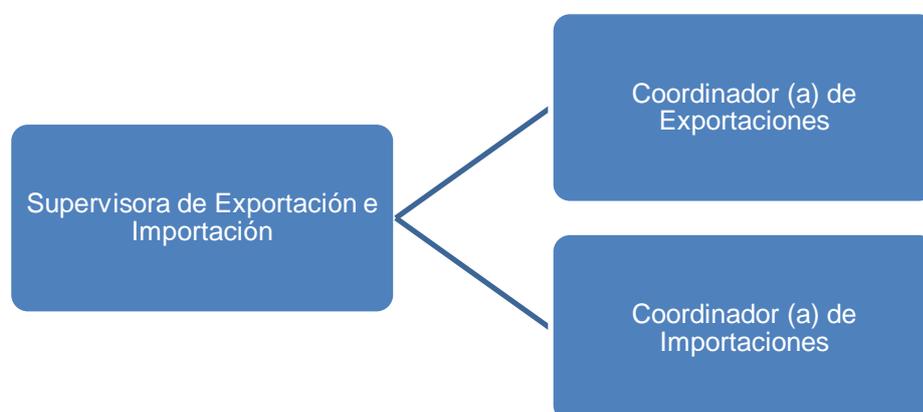
Para desarrollar el plan de acción, se revisan las herramientas que nos ofrecen las técnicas de organización, las cuales, según lo encontrado en la tesis: Técnicas de organización como herramienta esencial para el adecuado funcionamiento de la Escuela Secundaria Técnica Industrial no. 134 de Cosoleacaque, Veracruz (Gómez Vázquez, 2014), son las que a continuación se muestran en la siguiente figura.

**Figura 4***Tipos de organización*

*Nota.* Adaptado de *Las organizaciones del siglo XXI*, por Machuca, 2009.

Por su parte, Herrera Morales (2018), define las técnicas de organización como herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, las cuales son indispensables durante el proceso de organización y deberán aplicarse de acuerdo a la necesidad de cada grupo social.

Es así el primer paso fue estructurar el área de comercio internacional de la empresa, el cual estaba compuesto por tres personas, por lo que, el organigrama se diseñó en base a los dos procesos operativos. La separación se dio por tipo de tarea:

**Figura 5***Organigrama de procesos operativos*

*Nota.* Adaptado de *Las organizaciones del siglo XXI*, por Machuca, 2009.

Al ser un área pequeña y tener la estructura ya definida, el siguiente paso fue enfocarnos en la elaboración de manuales.

Según Gómez Ceja (1997), los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten claramente y sin distorsiones la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas los cuales hacen más fácil y efectiva la actuación de los elementos humanos que colaboran con la obtención de objetivos y desarrollo de las funciones. La utilidad de esta herramienta es múltiple. Es un instrumento que será utilizado desde la inducción a nuevo personal, como también le servirá a la organización para la revisión del proceso e implementación de mejoras (p. 125).

Los manuales generados dentro de la empresa global fueron:

- Procedimiento de control de despachos de exportación.
- Procedimiento para la importación de materia prima, materiales, insumos y repuestos.
- Procedimiento de control en la recepción y almacenaje de materia prima.
- Procedimiento de recuperación de cartas fianza.

En tanto, al ser documentos de propiedad de la empresa, no se ha permitido su difusión en el presente informe.



## Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

Ha sido muy difícil centrarse puntualmente en una de las actividades desarrolladas durante la experiencia profesional de la autora de este TSP. Listar todo el trabajo realizado durante 12 años en distintas áreas dentro de la misma organización resulta a su vez también complicado.

La organización formal del área de logística internacional dentro de la sede de Piura con procesos claros y objetivos establecidos es uno de los principales aportes para la organización y para el equipo que actualmente lidera. Asimismo, el tener bajo control el proceso ha permitido que las personas bajo su liderazgo puedan participar en actividades globales, adicionales a la función que realizan. Ellos llevan sus experiencias a equipos globales y esto se traduce en benchmarking y ciclos de mejora continua.

La formación recibida en la Universidad de Piura ha sido fundamental para cada etapa del proceso desarrollado. La generación de valor, las negociaciones con los proveedores, implementando tarifas planas para las actividades de soporte de terceros independientes son puntos también a destacar.

Finalmente, el amplio conocimiento del proceso ha permitido reducir actividades y costos lo que ayuda a la competitividad de toda la empresa.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

Durante el periodo de aprendizaje y traspaso de responsabilidades, una vez empezado el proceso de transición, la continuidad de la operación con los recursos que se tenían en ese momento era el punto en el cual se debía enfocar la autora de este TSP. Para poder conseguirlo se estructuró el proceso de manera teórica, avocándose a cumplir los siguientes puntos:

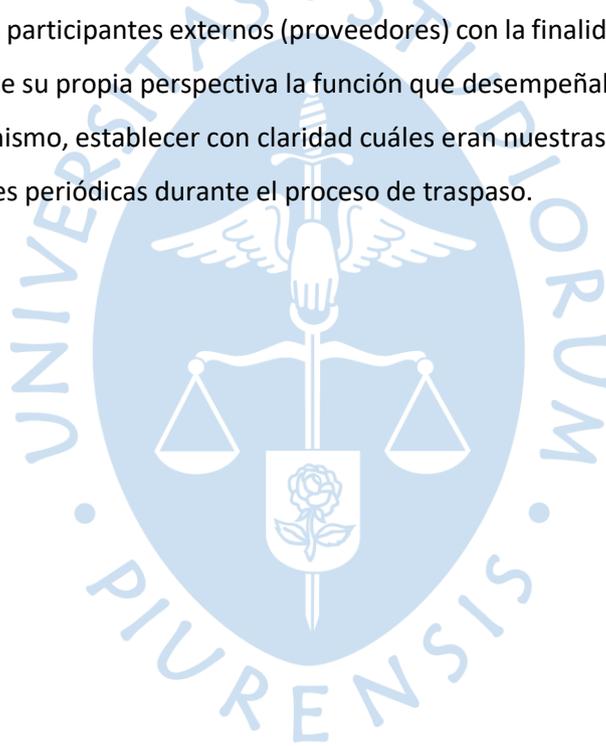
- Mapeo de los procesos involucrados en la logística internacional estableciendo un ABC de prioridades por criticidad y valor monetario de la actividad.
- Requerimiento de personal (si fuera necesario).
- Elaboración de descripciones de puesto.
- Elaboración de procedimientos.
- Programa de entrenamientos.
- Solicitud y evaluación de cotizaciones.
- Definición del equipo de trabajo (interno y externo)

Las acciones que se llevaron a cabo para poder desarrollar el proceso fueron:

- **Reuniones con los responsables internos de los procesos a ser trasladados:** al encontrarse toda el área responsable de los procesos centralizada en la ciudad de Lima, el punto de partida

fue agendar entrevistas con la finalidad de poder plasmar en diagramas de flujo cada proceso y entender el funcionamiento de estos.

- **Solicitud de personal:** como se ha mencionado en este trabajo, la contratación de personal adicional no había sido considerada dentro del presupuesto del año, por lo que en caso de requerirlo se debía buscar dentro del personal de planta el perfil que más se ajustara a la necesidad del área y entrenar a la persona escogida. Es así como después de mapear los procesos se estableció la necesidad de contar con un personal de apoyo (asistente) para el desarrollo de las actividades que actualmente se venían desarrollando por el equipo de Lima, conformado por diez personas.
- **Reuniones con los participantes externos de los procesos a ser trasladados:** finalizada la revisión del proceso y habiendo elaborado los diagramas de flujo, el siguiente paso a seguir fue la visita a los participantes externos (proveedores) con la finalidad de comunicar el cambio y entender desde su propia perspectiva la función que desempeñaban dentro de los procesos mapeados. Asimismo, establecer con claridad cuáles eran nuestras expectativas del servicio y marcar reuniones periódicas durante el proceso de traspaso.



### Conclusiones

1. Es importante tener mapeados y formalizados todos los procesos, lo cual permite revisar y monitorear el performance del equipo.
2. El tener claros los conceptos y desarrollar actividades en diversas áreas de una organización permite un visión general y no focalizada de un proceso.
3. La actualización teórica de conceptos necesarios para el desarrollo de funciones ayuda a generar valor y encontrar oportunidades de ahorro y crecimiento.
4. La delegación de responsabilidades operativas al soporte técnico que pueda contratar una empresa permite a los integrantes del equipo crecer profesionalmente dentro de una organización.
5. La optimización de procesos soporta a una empresa a ser competitiva.





### **Recomendaciones**

1. Elaborar un procedimiento para la formalización de nuevas áreas.
2. Analizar la posibilidad de tener asesoría tributaria en caso de necesitarla.
3. Incluir programas de actualización para los miembros del equipo de logística internacional en temas tributarios y logísticos.
4. Monitorear la gestión mediante los KPI's generados.
5. Establecer y agendar reuniones periódicas de revisión de los procesos con personal de otras sedes para incentivar la mejora continua.
6. Fomentar la formación de equipos con todos los participantes de la cadena logística para la optimización de los procesos existentes.





### Lista de referencias

- Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M. y García, M. (2012). *Licenciatura en Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración. [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos\\_administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf)
- DSM. (2020). *Our strategy*. Recuperado el 2020, de <https://www.dsm.com/corporate/about/our-purpose/strategy.html>
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseños*. McGraw-Hill.
- Gómez Vázquez, M. (2014). *Técnicas de organización como herramienta esencial para el adecuado funcionamiento de la Escuela Secundaria Técnica Industrial no. 134 de Cosoleacaque, Veracruz* (Tesis de Licenciatura). Universidad Villa Rica, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/424069>
- Herrera Morales, M. (25 de octubre de 2018). *Técnicas de organización y coordinación en la empresa*. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>
- Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI*. San Marcos E.I.R.L.

