

# Equipos Competitivos de *Alto Desempeño* en *Logística* y **Comercio Exterior**

Competitive High Performance Teams  
in Logistics and Foreign Trade



Ing. Eduardo **Ramos Morán**



La logística es determinante en material de competitividad empresarial. De ella depende la transportación en tiempo y forma de materias primas hasta los centros de manufactura, así como el traslado de producto terminado hacia donde se encuentran los clientes que los van a adquirir.

**Quienes toman decisiones dentro de una organización deben conocer la importancia de la competitividad, factor fundamental para obtener cada vez mejores resultados. Es la competitividad la que determina que el cliente prefiera nuestros productos o servicios sobre los de la competencia.** Sólo las empresas altamente competitivas pueden ofrecer el producto de la mejor calidad al mejor precio. La pelea es encarnizada; por ello, es trascendental fomentar la colaboración interna para garantizar el éxito de la organización.

Logistics is a determining factor in business competitiveness material. It depends on the transportation in a correct time and manner of raw materials to the manufacturing centers, as well as the transfer of finished product to where the customers who will acquire them are.

**Those who make decisions within an organization must know the importance of competitiveness, a fundamental factor in obtaining better and better results. It is competitiveness that determines that the customer prefers our products or services over those of the competition.** Only highly competitive companies can offer the best product quality at the best price. The fight is fierce; therefore, it is crucial to foster internal collaboration to ensure the success of the organization.



### Ing. Eduardo Ramos Morán

Ingeniero en Electrónica y Sistemas Digitales por el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. Especialista en Administración de Procesos de Negocio en Comercio Exterior (BPM), Propiedad Intelectual, Derechos de Autor y creación de ideas. Tiene alta experiencia en el Desarrollo de Software y Comunicaciones. Cuenta con el diplomado de la Academia de Liderazgo de la JCI Japón. Miembro del Comité de Comercio Exterior de Índice Juárez desde 2004. Concluyó el programa "Alta Dirección de Empresa AD2", del IPADE 2016. Vicepresidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana Ciudad Juárez (COPARMEX, 2015-2017) y Presidente desde 2018. Presidente del Centro Humano de Liderazgo CEHLIDER (2015-2017), organización que promueve el desarrollo humano a través del liderazgo. Vicepresidente de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) (2014-2017). Dirige la Comisión de Innovación y Competitividad COPARMEX Juárez (2015-2017). Participante activo en la Comisión Nacional de Competitividad y en la Comisión Nacional de Asuntos Fiscales de COPARMEX. Presidente del Club Rotario Juárez Paso del Norte (2011-2012). Ha impartido distintos cursos, entre los que destacan "Automatización de Procesos de Comercio Exterior", "Control de Inventarios", "Anexo 77: Todo está relacionado" y "Automatizando la Logística y el Comercio Exterior en México". Empresario en la Industria del Software en Logística y Comercio Exterior por 22 años. Director General y Fundador de Aduanasoft, SA de CV.

Electronics and Digital Systems Engineering Degree from the Technological Institute of Ciudad Juárez. Specialist in Foreign Trade Business Process Management (BPM), Intellectual Property, Copyright, and creation of ideas. He has a great deal of experience in Software Development and Communications. He has a diploma from the JCI Japan Leadership Academy. Member of the Foreign Trade Committee of Índice Juárez since 2004. Concluded the program: "Enterprise Senior Management AD2" from IPADE 2016. Vicepresident of the Employers Confederation of the Mexican Republic Ciudad Juárez (COPARMEX), (2015-2017) and President since 2018. President of the Human Leadership Center CEHLIDER (2015-2017), an organization that promotes human development through leadership. Vice President of the National Chamber of Commerce (CANACO) (2014-2017). He directs the COPARMEX Juarez Innovation and Competitiveness Commission (2015-2017). Active participant in the National Commission of Competitiveness of COPARMEX and in the National Commission of Fiscal Affairs of COPARMEX. President of the Club Rotario Juárez Paso del Norte (2011-2012). He has taught several courses, among which stand out "The Automation of Foreign Trade Processes", "Inventory control", "Annex 77: Everything is related", and "Automating Logistics and Foreign Trade in Mexico". Entrepreneur in the Software Industry in Logistics and Foreign Trade for 22 years. General Manager and Founder of Aduanasoft, SA de CV.

***“Un factor que determina la permanencia de las empresas con plantas de manufactura es la logística, que puede representar desde un 7 hasta un 14% del costo total del producto terminado –si excede al 14%, ¡cuidado!, hablamos de baja competitividad-, por lo que es importante promover la optimización logística en la industria”***

*“One factor that determines the permanence of companies with manufacturing plants is logistics, which can represent from 7 to 14% of the total cost of the finished product - if it exceeds 14%, beware!, we are talking of low competitiveness-, so it is important to promote logistics optimization in the industry”*

El mundo de la logística cambia constantemente debido a muchos factores: la variación de precios de combustibles; costo, tiempo y disponibilidad de transporte; tipos de cambio; el clima, que puede repercutir en función de los medios de transporte; la ampliación del Canal de Panamá; la entrada de nuevas rutas aéreas con aviones de carga de gran tamaño, etcétera.

Un factor que determina la permanencia de las empresas con plantas de manufactura es la logística, que puede representar desde un 7 hasta un 14% del costo total del producto terminado – si excede al 14%, ¡cuidado!, hablamos de baja competitividad-, por lo que es importante promover la optimización logística en la industria.



The world of logistics changes constantly due to many factors: the variation of fuel prices; cost, time and availability of transportation; exchange rates; the climate, which may affect the means of transport; the expansion of the Panama Canal; the entry of new air routes with large cargo planes, and so on.

One factor that determines the permanence of companies with manufacturing plants is logistics, which can represent from 7 to 14% of the total cost of the finished product - if it exceeds 14%, beware!, we are talking of low competitiveness-, so it is important to promote logistics optimization in the industry.





## **“Las regiones económicas a nivel mundial realizan ambiciosos proyectos de inversión en infraestructura logística para mantener y generar condiciones para atracción de inversiones”**

*“Economic regions worldwide, carry out ambitious investment projects in logistics infrastructure, to maintain and generate conditions to attract investment”*

### **Infraestructura Logística Regional**

Las regiones económicas a nivel mundial realizan ambiciosos proyectos de inversión en infraestructura logística para mantener y generar condiciones para atracción de inversiones. Podemos percibir esta infraestructura como carreteras y avenidas destinadas al transporte de mercancías y estaciones intermodales que permiten la combinación entre distintos medios de transporte, lo que posibilita que las empresas transporten sus mercancías en condiciones competitivas.

Para que las empresas puedan operar a niveles de alta eficiencia, sus decisiones deben obedecer a una estrategia global que permita a sus integrantes trabajar en equipo.

### **Organigrama Funcional con Orientación Hacia la Logística**

Para funcionar adecuadamente, las empresas deben tener estructuras organizacionales que les permitan orientar diversas habilidades y competencias para que se complementen en una sola estrategia. Normalmente las áreas funcionales de estas organizaciones son: Finanzas y Contabilidad, Operaciones, Ingeniería y Manufactura, Ventas y Mercadotecnia, Recursos Humanos, Cumplimiento Legal y Comercio Exterior y Servicio al Cliente.

### **Regional Logistics Infrastructure**

Economic regions worldwide, carry out ambitious investment projects in logistics infrastructure, to maintain and generate conditions to attract investment. We can perceive this infrastructure as roads and avenues for the transport of goods and intermodal stations that allow the combination between different means of transport, which enables companies to transport their goods under competitive conditions.

In order for companies to operate at high efficiency levels, their decisions must follow a global strategy that allows their members to work as a team.

### **Functional Organization Chart with Logistics Orientation**

To function properly, companies must have organizational structures that allow them to guide different skills and competencies so that they complement each other in a single strategy. Normally the functional areas of these organizations are: Finance and Accounting, Operations, Engineering and Manufacturing, Sales and Marketing, Human Resources, Legal Compliance and Foreign Trade and Customer Service.



**“Dentro de la organización, cada departamento tiene un propósito definido y procedimientos de trabajo que describen de manera detallada el desarrollo de sus actividades”**

*“Within the organization, each department has a defined purpose and work procedures that describe in detail the development of its activities”*

Cada uno de estos departamentos cuenta con sus propios objetivos, procedimientos e indicadores de productividad; tienen planes de trabajo, medición de resultados y desempeño conforme a metas, lo que permite evaluar su desempeño.

Hay actividades que requieren la coordinación con otros departamentos para la realización del trabajo; de ahí la importancia de una buena comunicación que permita el cumplimiento de sus actividades en tiempo, forma y costo.

Dentro de la organización, cada departamento tiene un propósito definido y procedimientos de trabajo que describen de manera detallada el desarrollo de sus actividades. Para el logro de los resultados esperados, también se definen los indicadores que miden el desempeño, considerando los perfiles de puestos de cada trabajador. Los colaboradores de cada departamento, además, comparten entre sí un mismo jefe, practican una misma disciplina y se podría decir que utilizan un lenguaje común y desarrollan también una propia cultura del trabajo.

**Finanzas y Contabilidad.** El personal que pertenece a este departamento realiza operaciones relacionadas con términos contables y con el estado de salud económica de la organización. Regularmente cada tema es expresado en un léxico monetario; algunos de esos términos son: *presupuesto, póliza contable, estado de cuenta, transferencia, proveedores, factura, contra recibo, costos, retorno de inversión, gasto, deducible, amortización, cuenta por pagar, multa, utilidades, gasto no recuperable, etcétera.*

Each of these departments has its own objectives, procedures and productivity indicators; they have work plans, measurement of results and performance according to goals, which allows evaluating their performance.

There are activities that require coordination with other departments to carry out the work; hence the importance of good communication that allows the fulfillment of their activities in the correct time, form and cost.

Within the organization, each department has a defined purpose and work procedures that describe in detail the development of its activities. For the achievement of the expected results, the indicators that measure performance are also defined, considering the job profiles of each worker. The collaborators of each department, in addition, share the same boss among themselves, practice the same discipline and one could say that they use a common language and also develop their own culture of work.

**Finance and Accounting.** The personnel of this department carry out operations related to accounting terms and the economic health status of the organization. Usually each topic is expressed in a monetary lexicon, some of these terms are: *budget, accounting policy, statement of account, transfer, suppliers, invoice, against receipt, costs, return on investment, expense, deductible, amortization, account payable, fine, utilities, non-recoverable expense, etc.*



**“Este departamento está orientado a brindar certeza legal, administrar el riesgo y generar la documentación del trámite aduanero para las operaciones del Comercio Exterior que se habrán de realizar para la importación de materias primas”**

*“This department is oriented to give legal certainty, risk management, and generating the documentation of the customs procedure for Foreign Trade operations that will be carried out for the importation of raw materials”*

**Cumplimiento Legal y Comercio Exterior.** Este departamento está orientado a brindar certeza legal, administrar el riesgo y generar la documentación del trámite aduanero para las operaciones del Comercio Exterior que se habrán de realizar para la importación de materias primas. Los términos aquí utilizados son *importación, exportación, trámite aduanero, COVE, Certificado de Origen, validación, pago de contribuciones, Norma Oficial, Despacho Aduanal, DataStage, apertura y cierre de pedimento consolidado, Aduana Mexicana, Aduana Americana, pago de contribuciones, hoja de cálculo, manifestación de valor, listado de empaque, transportista, rampa, andén, montacargas, etcétera.*

**Operaciones, Ingeniería y Manufactura.** Siguiendo la misma temática, podemos deducir que los términos para este departamento son *Diseño, Prototipo, Bill de materiales, Plan de producción, hoja de especificaciones, diseño de ingeniería, 'incoming inspection', norma de calidad, tiempo muerto, tiempo de actividad, capacidad de producción, desperdicio o scrap, cuello de botella, Layout o diseño de la línea de producción, Just in Time, producción sin defectos, 5 Ss, ISO 9000, etc.*

**Ventas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Servicio al cliente, etc.** Tienen sus propios propósitos, términos y lenguajes, que por límites de espacio aquí se omiten.

**Director General o Gerente de Planta.** El Director General o Gerente de Planta es el responsable del buen funcionamiento de la organización, por lo que asume la sincronización y apoyo entre los colaboradores para que esta opere de manera óptima.

**Legal Compliance and Foreign Trade.** This department is oriented to give legal certainty, risk management, and generating the documentation of the customs procedure for Foreign Trade operations that will be carried out for the importation of raw materials. The terms used here are: *import, export, customs procedure, Cove, Certificate of Origin, validation, payment of contributions, Official Standard, Customs Clearance, Datastage, opening and closing of consolidated petition, Customs Mexican, American Customs, payment of contributions, spreadsheet, manifestation of value, packing list, transporter, ramp, platform, forklift, etc.*

**Operations, Engineering and Manufacturing.** Following the same theme, we can deduce that the terms for this department are: *Design, Prototype, Bill of materials, Production plan, specification sheet, engineering design, 'incoming inspection', quality standard, Idle time, Activity time, production capacity, waste or scrap, bottleneck, layout or design of the production line, Just in Time, production without defects, 5 S's, ISO 9000 , etc.*

**Sales and Marketing, Human Resources, Customer Service, etc.** They have their own purposes, terms and languages, which by space limits are omitted here.

**General Manager or Plant Manager.** The General Manager or Plant Manager is responsible for the proper functioning of the organization, so that good synchronization and support among the employees of the organization allows it to operate optimally.



Basados en estas definiciones, todos los colaboradores que pertenecen a la organización deben realizar su trabajo de manera sobresaliente para obtener una determinada competitividad. A continuación, expongo los 3 retos que requieren superar los Equipos de Alto Desempeño dentro de las empresas que desarrollan actividades de comercio exterior y logística:

**1) Síndrome de Babel en las Organizaciones.**  
*Patología o enfermedad que consiste en la ausencia de una comunicación efectiva.*

Cuando un departamento requiere el apoyo de otro, cualquier decisión puede afectar o impactar los indicadores de ambos. Cuando puede manifestarse el Síndrome de Babel, cuando la solicitud no es comprensible porque te hablan en 'otro idioma'. Este fenómeno se presenta con frecuencia: aunque se hable el mismo idioma, la comprensión de las necesidades del intercomunicador es deficiente. Veamos un ejemplo:

Suponga que se requiere de la inversión en capacitación para el personal de un departamento de cumplimiento legal como consecuencia de una nueva disposición de ley recientemente publicada. Aquí la manera de hacer la solicitud -incluyendo su justificación- es muy importante, pues si no se hace de manera correcta, la solicitud pudiera ser rechazada, ocasionando graves consecuencias a la compañía. Dado que la solicitud se hace al departamento de finanzas, esta solicitud se tiene que realizar hablando el mismo lenguaje para garantizar su comprensión, por lo que deberá de ser expresada en términos de inversión, incluyendo el retorno sobre la inversión (ROI), cómo se recibirá el beneficio, inclusive cuál será el gasto o multa de no realizarse dicha inversión.

Based on these definitions, all the collaborators that belong to the organization must perform their work outstandingly to obtain a certain competitiveness. Next I present the 3 challenges that High Performance Teams are required to surpass within the companies that develop activities of foreign trade and logistics:

**1) Babel Syndrome in Organizations.**  
*Pathology or illness that consists in a lack of effective communication.*

When one department requires the support of another, any decision can affect or impact the indicators of both. It is when the Babel Syndrome can manifest itself, when the request is not understandable because they speak to you in 'another language'. This phenomenon occurs frequently: although the same language is spoken, the understanding of the needs of the intercommunicator is deficient. Let's see an example:

Suppose that the investment in personnel training of a legal compliance department is required, as a consequence of a recently published law provision. Here the way to make the request -including its justification- is very important, because if it is not done in the correct manner, the request could be rejected, causing serious consequences for the company. Since the request is made to the finance department, this request must be made speaking the same language to guarantee its comprehension, so it must be expressed in terms of an investment, including the return on the investment (ROI), how the benefit will be received, including what will be the expense or fine if this investment is not made.





**“Marco Tulio Cicerón expresó hace más de 2000 años: ‘Si quieres persuadirme, tienes que hablar con mis palabras, pensar mis pensamientos y sentir mis sentimientos’”**

*“Marco Tulio Cicero expressed over 2000 years ago: ‘If you want to persuade me, you have to speak with my words, think my thoughts and feel my feelings’”*

Es común que cuando un departamento solicita la colaboración de otro departamento la solicitud es expresada en un lenguaje del departamento que solicita el apoyo y no del departamento que deberá de proveerlo.

Marco Tulio Cicerón expresó hace más de 2000 años: “Si quieres persuadirme, tienes que hablar con mis palabras, pensar mis pensamientos y sentir mis sentimientos”. Esto aplica perfectamente cuando se solicita la colaboración entre departamentos, pues solo a través de una comunicación efectiva se logran acciones eficaces que ayudan a las organizaciones a superar los retos del día a día de la mejor manera.



It is common that when a department requests the collaboration of another department the request is expressed in a language of the department that requests the support and not of the department that must provide it.

Marco Tulio Cicero expressed over 2000 years ago: “If you want to persuade me, you have to speak with my words, think my thoughts and feel my feelings”. This applies perfectly when collaboration between departments is requested, because only through effective communication are effective actions achieved that help organizations overcome the day to day challenges in the best way possible.





**“¿Por qué son importantes los procesos de negocio? Por los muchos y constantes cambios ocasionados por tendencias tecnológicas, mejora en comunicaciones, factores externos en transporte de mercancías, cambios en las regulaciones debido a la globalización, afectaciones financieras mundiales, etcétera”**

*“Why are business processes important? Because of the many and constant changes caused by technological trends, improved communications, external factors in freight transport, changes in regulations due to globalization, global financial effects, etc”*

## **2) Administración de Procesos de Negocios.**

Sin duda todas las organizaciones trabajan con base en procesos. Las organizaciones de clase mundial invierten tiempo y dinero en tener una buena administración de los mismos, pues de ello depende el logro de resultados. Varios de estos procesos son de tipo transversal, porque participan actores de diversos departamentos colaborando entre sí. Algunos de ellos reportan a diferentes gerentes, y es por ello que la comunicación debe ser efectiva para alcanzar resultados óptimos. A esto se le denomina Procesos de Negocio, y de ello depende mantener un costo, tiempo y resultado correcto orientado al buen desempeño de la empresa que de alguna manera se ve reflejado dentro del estado financiero. ¿Por qué son importantes los procesos de negocio? Por los muchos y constantes cambios ocasionados por tendencias tecnológicas, mejora en comunicaciones, factores externos en transporte de mercancías, cambios en las regulaciones debido a la globalización, afectaciones financieras mundiales, etcétera. Esto sin duda afecta la logística y el comercio exterior, así como la manera de funcionar de la organización en general; es por ello que tenemos que hacer actualizaciones de los procesos de negocio, principalmente en lo relacionado con las tecnologías de información y comunicaciones. De la misma manera los procesos de trabajo deben de estar adaptando a las políticas y forma de operar de la empresa de manera permanente, incorporando indicadores de desempeño y ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo de su personal. Es fundamental tener procesos de trabajo que incluyan un diagrama de flujo y que el personal que los realiza los conozca, y que tenga libre opción de exponer sus dudas para realizar bien su trabajo.

## **2) Administration of Business Processes.**

Without a doubt all organizations work based on processes. World class organizations invest time and money in having a good administration of the same, since the achievement of results depends on it. Several of these processes are transversal, because actors from different departments participate in collaboration with each other. Some of them report to different managers, and that is why communication must be effective to achieve optimal results. This is referred to as Business Processes, and maintaining a correct cost, time and result oriented to the good performance of the business depends on it, which in some way is reflected in the financial statement. Why are business processes important? Because of the many and constant changes caused by technological trends, improved communications, external factors in freight transport, changes in regulations due to globalization, global financial effects, etc. This undoubtedly affects logistics and foreign trade, as well as the way the organization works in general, that is why we have to update the business processes, mainly in relation to information and communication technology. In the same way the work processes must be adapting to the policies and way of operating the company in a permanent way, incorporating performance indicators and offering new opportunities for the development of its personnel. It is fundamental to have work processes that include a flow chart and that the staff that makes them know them, and that they have free option to express their doubts, in order to do their job well.



**“La Inteligencia de Negocios es la metodología que nos permite tener procesos y herramientas tecnológicas que nos faciliten datos para hacer un análisis rápido de información valiosa, para una toma de decisiones, veloz y efectiva”**

*“Business Intelligence is the methodology that allows us to have processes and technological tools that provide us with data to make a quick analysis of valuable information for fast, effective decision making”*

### **3) Apostar a la Inteligencia de Negocios.**

En un mundo globalizado, las organizaciones requieren una toma de decisiones efectiva, oportuna y con base en el conocimiento de la situación. Esta debe contar con una estrategia de información que nos permita tener elementos como visibilidad, información oportuna, decisiones históricas, métricas e indicadores clave del negocio, así como el grado de alcance de las metas y objetivos. En pocas palabras, la Inteligencia de Negocios es la metodología que nos permite tener procesos y herramientas tecnológicas que nos faciliten datos para hacer un análisis rápido de información valiosa, para una toma de decisiones, veloz y efectiva.

Toda decisión tomada genera una serie de resultados que a su vez incrementan la información disponible, misma que permite analizar tendencias y así conseguir una mejora en la toma de las decisiones subsecuentes.

Hoy en día, los Sistemas de Información son imprescindibles, dado que la información es uno de los recursos más valiosos con que cuentan las empresas. La manera en que se generan los reportes debe ser inmediata -incluidos los estados financieros y contables-, por lo que cada vez es más importante contar con información oportuna, puesto que ahora un factor clave para la competitividad tiene que ver con la velocidad en la toma de decisiones.

***Si ponemos atención a la calidad de la información para tomar decisiones de la misma manera que ponemos atención a la calidad del producto, podremos garantizar nuestra competitividad en el entorno dinámico de las organizaciones.***

### **3) Betting on Business Intelligence.**

In a globalized world, organizations require effective and timely decision-making based on knowledge of the situation. This must have an information strategy that allows us to have elements such as visibility, timely information, historical decisions, metrics and key indicators of the business, as well as the degree of scope of the goals and objectives. In few words, Business Intelligence is the methodology that allows us to have processes and technological tools that provide us with data to make a quick analysis of valuable information, for fast, effective decision making.

Every decision made generates a series of results that in turn increase the available information, which allows to analyze trends and thus achieve an improvement in the taking of subsequent decisions.

Nowadays, Information Systems are essential, given that information is one of the most valuable resources available to companies. The way in which the reports are generated must be immediate -including the financial and accounting statements-, so it is increasingly more important to have timely information, since now a key factor for competitiveness has to do with the speed in the decision making.

***If we pay attention to the quality of the information to make decisions in the same way that we pay attention to the quality of the product, we can guarantee our competitiveness in the dynamic environment of the organizations.***

