

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales



**“ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE ADUANA
EN EL DISTRITO DE TACNA, 2016-2017.”**

TESIS

Para optar el Título Profesional de:

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADA POR:

Bach. GENESIS CORAL MURIEL MAYTA

TACNA – PERÚ

2017

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmers

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios y a mi familia quienes supieron guiarme por un buen camino, por impulsarme a alcanzar mis metas y no flaquear en las dificultades que se presentaron.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
GENERALIDADES	5
I. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO.....	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	5
2.2. Delimitación de la investigación.....	7
2.3. Formulación del problema	7
2.4. Objetivos de la investigación.....	8
III. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	
.....	8
3.1. Justificación.....	8
3.2. Importancia.....	9
IV. Alcances y limitaciones en la investigación	10
4.1. Alcances.....	10
4.2. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA POBLACION DE ESTUDIO	12
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL PARA LAS AGENCIAS DE ADUANA	12
1.1. Definición de Agencia de Aduana.....	12
1.2. Definición de Agente de Aduana	14
1.3. Funciones y responsabilidades del agente de aduana	14
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN EL PERÚ	15
2.1. Historia de Aduanas en el Perú	15
2.2. Rol de Aduanas en el Perú.....	17
2.3. Requisitos documentarios para la autorización como agente de aduanas.....	19
2.4. Obligaciones específicas de los agentes de aduanas	19
2.5. Evolución del número de agencias de aduanas en el Perú	20
3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN TACNA	21
3.1. Operatividad de la empresa	21
3.2. Etapas del procedimiento de una exportacion	23
3.3. Etapas del procedimiento de importacion.....	29
3.4. Análisis de oportunidades y riesgos del sector de agencias de aduanas	36

3.5. Reporte de agentes de aduana en el distrito de Tacna.....	37
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	42
2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.2. BASES TEÓRICAS	48
2.2.1. Estrategia empresarial.....	48
2.2.2. Competitividad	57
2.2.2.3. Definiciones operacionales	62
CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	65
3.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	65
3.1.1. La estrategia.....	65
3.1.1.1. Origen del término estrategia	66
3.1.1.2. Tipos de estrategias.....	70
3.1.1.3. Propósito de la estrategia	71
CAPÍTULO IV: COMPETITIVIDAD	73
4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPETITIVIDAD.....	73
4.3. Principios de competitividad.....	77
4.4. La competitividad y la estrategia empresarial	78
4.5. Factores que influyen en la competitividad.....	79
4.6. Competitividad basada en las 5 fuerzas de porter (1982)	82
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	88
5.1. Tipo, nivel y diseño de investigación	88
5.2. Población y muestra	89
5.3. Técnicas e instrumentos de manejo de información:.....	86
5.4. Limitaciones de la investigación:	87
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	89
6.1. Análisis de los indicadores aplicados a la investigación.....	89
6.2. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a las agencias de aduana del distrito de tacna.94	
6.3. Comprobación de las hipótesis.....	122
CONCLUSIONES.....	136
SUGERENCIAS.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	140
ANEXOS	144

RESUMEN

El objetivo principal de éste trabajo de investigación fue determinar la relación entre la estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de Aduana del distrito de Tacna, año 2016 - 2017. Para lo cual se creó un instrumento de 24 preguntas que fueron contestadas de manera anónima por diferentes Auxiliares de Despacho Aduanero del distrito de Tacna.

La técnica utilizada fue la encuesta para conocer las opiniones de los dueños, gerentes o administradores de las empresas en cuanto a las agencias de aduana y el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario.

La hipótesis general es referida a si existe relación entre la estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de Aduana del distrito de Tacna, año 2016 – 2017.

Se encontró que existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las Agencias de Aduana, año 2016 – 2017, lo que significa que a mayor implementación de un plan de estrategias empresariales habrá un mayor nivel de competitividad en la gestión de las Agencias de Aduana.

ABSTRACT

The main objective of this research work was to determine the relationship between the business strategy and competitiveness of the Customs Agencies of the district of Tacna, 2016 - 2017. For which an instrument of 24 questions was created and answered anonymously by different Customs Clearance Assistants of the district of Tacna. The answers were processed in the SPSS statistical program obtaining descriptive results as graphs to facilitate the analysis of the information.

The technique used was the survey to know the opinions of the owners, managers or managers of the companies regarding the customs agencies and the data collection instrument used was the questionnaire.

The general hypothesis is referred to if there is a relationship between the business strategy and competitiveness of the Customs Agencies of the Tacna district, 2016 - 2017.

It was found that there is a significant relationship between the business strategy and the competitiveness of the Customs Agencies, 2016 - 2017, which means that the greater implementation of a business strategy plan there will be a higher level of competitiveness in the management of the Agencies of Customs.

INTRODUCCIÓN

“La Estrategia Empresarial y la competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna”. El periodo de estudio tomado en cuenta para esta investigación es el año 2016 y 2017.

Se tiene como población de estudio a las Agencias de Aduana, pertenecientes al distrito de Tacna, razón por la cual el contexto general de esta investigación es en torno al mercado de las agencias de aduana, ya que generalmente se estudian de forma conjunta al tener características similares en cuanto a su naturaleza, realidad y problemática, así como su desarrollo y crecimiento en el mercado.

La tesis se ha desarrollado bajo un lenguaje claro y sencillo y a través de una estructura dinámica y entendible con el fin de que sirva como guía para aquellos empresarios, profesionales, estudiantes, académicos y público en general que deseen profundizar sus conocimientos en el tema antes mencionado.

La estructura general de la tesis se presenta de la siguiente forma:

Introducción, en donde se detallan generalidades de la investigación como el título, periodo, planteamiento del problema, formulación, hipótesis y variables de estudio correspondientes a la investigación.

Diagnóstico de las Agencias de Aduana, esta parte se ha desarrollado con el fin de presentar un análisis de la situación de las agencias de aduana a nivel general, nacional y regional, detallando también características de este sector.

Marco Teórico, en donde se presentan los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación.

Estrategias Empresariales, en este capítulo se desarrollan los aspectos más relevantes de esta variable de estudio en razón de la importancia que representa uno de los problemas más latentes de las Agencias de Aduana.

Competitividad, se presentan los aspectos de mayor importancia para esta variable de estudio, siendo a su vez una de las más importantes medidas dentro de la dinámica empresarial.

Metodología de la investigación, en esta parte se detallan aspectos relacionados al diseño mismo de la investigación, es decir, a la forma como se ejecutaron técnicas e instrumentos para el análisis de resultados y comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Análisis de resultados y Comprobación de las hipótesis, siendo esta parte una de las más importantes de la tesis al precisar las evidencias empíricas de esta investigación.

Conclusiones y Recomendaciones, como parte que cierra el círculo de esta tesis y presenta de forma resumida los puntos más importantes de la presente tesis.

GENERALIDADES

I. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO

Estrategia empresarial y Competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna. Periodo de Estudio 2016-2017.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción de la realidad problemática.

Desde hace mucho tiempo el hombre y el entorno del que forma parte están unidos a un sector de su propiedad, el cual descarta a otros individuos o grupos. Por un tiempo dado, el grupo perteneciente a ese sector estaba armado, lo cual era un elemento conveniente para que puedan defender el territorio de la venida de individuos intrusos; logrando que la vigilancia y el cierre de las fronteras queden vinculadas a la concepción de un ejército. Pero las poblaciones más avanzadas comprendieron los beneficios que les brindaba el comercio, de la relación con otras poblaciones y alzaron las defensas militares para que así pudieran consentir la entrada de otras personas que trasladaban productos nuevos y gustosos. Los permisos que se daban para acceder a la entrada y salida de las mercaderías por medio de la frontera se otorgaban siempre y cuando se retribuyera un pago de un derecho de paso. Habían puestos que estaban

encargados de intervenir el tráfico que iba o venía de fuera del territorio y de recaudar el derecho de paso, estos eran las Aduanas (Castilla Domingo, 2017).

Dentro de este punto de vista, el Agente de Aduanas cumple una importancia muy importante, por ser la principal conexión entre la administración aduanera y el usuario.

En la actualidad, la condición de frontera aduanera con el país de Chile, el progreso de la zona franca y las ventajas comparativas y competitivas, han hecho de Tacna, una región importante en materia de comercio exterior.

Son aproximadamente 10 mil los usuarios de la zona franca de Tacna, que distribuidos en 47 galerías y centros comerciales (Diario Correo Tacna, 2017), importan y comercializan 1 457 mercancías en la zona comercial de Tacna.

Por otro lado, son 47 empresas las que procesan y exportan (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016), 18 productos agropecuarios de Tacna, hacia diversos mercados del mundo, entre los que destacan por el volumen exportado, la aceituna, el orégano, paprika, sandía, vainitas, zapallo fresco, cebolla amarilla dulce (Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna, 2010).

Lamentablemente, en Tacna, la cantidad de agencias de aduana se ha reducido muy significativamente, esta situación evidencia una mayor concentración del servicio de agentes de aduana, lo que

genera mayor intensidad en la rivalidad empresarial. Las agencias que han diseñado estrategias empresariales acordes a este entorno competitivo y las más competitivas, han logrado mejores posibilidades de sobrevivencia, pues el éxito o fracaso de una organización empresarial, depende de las capacidades, características estratégicas y competitivas que esta posea (Morán & Ferrer, 2014).

En ese sentido, resulta de vital importancia identificar la estrategia empresarial de éxito que han implementado las agencias de aduana en Tacna, como respuesta a su entorno competitivo que explica la razón de su éxito empresarial.

2.2. Delimitación de la investigación

2.2.1. Delimitación espacial

El ámbito espacial en el que se hará desarrollo de la tesis es en el sector de agencias de aduana pertenecientes al distrito de Tacna, ubicado la provincia de Tacna, en la región de Tacna, en el país de Perú.

2.2.2. Delimitación temporal

La investigación se realizara en el año 2017.

2.3. Formulación del problema

2.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017?

2.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el tipo de estrategia empresarial de las agencias de aduana en el distrito de Tacna?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna?

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación existente entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016 - 2017.

2.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el tipo de estrategia empresarial de las agencias de aduana en la jurisdicción de Tacna.
- Evaluar el nivel de competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.

III. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Todas las empresas necesitan conocer los factores clave que permiten mejorar la competitividad empresarial, pues su éxito o

fracaso como empresa, depende de las capacidades y características estratégicas y competitivas que esta posea.

El mercado del servicio de las agencias de aduana, no escapa a esta condición, sobre todo si el mercado donde se desenvuelven, es cada vez más competitivo.

La investigación se justifica porque permitirá identificar las estrategias de éxito, que las agencias de aduana en Tacna, han logrado desarrollar, en los años que vienen operando. Esto permitirá que enfrenten de mejor manera las amenazas y aprovechen más eficientemente, las oportunidades que ofrece el comercio internacional.

3.2. Importancia

- ✓ **Relevancia social:** La investigación beneficiará directamente a las agencias de aduana del distrito de Tacna, ya que podrán reconocer los tipos de estrategia empresarial que aplican, los niveles de competitividad que desarrollan, y la relación existente de estas dos variables en su accionar. Los beneficiarios indirectos son todos los operadores económicos relacionados al comercio internacional, tendrán información relevante de lo que acontece en uno de los eslabones de la gestión aduanera.

- ✓ **Valor teórico:** Se prevé que las conclusiones de la investigación, complementado con la de otros trabajos similares, determinen un aporte teórico posterior.
- ✓ **Utilidad metodológica:** La investigación propone relacionar la competitividad con la estrategia empresarial que aplican las empresas aduaneras, para ello utiliza un instrumento que medirá cada variable, este al ser validado y confiable, podrá ser aplicado a casos similares.

IV. Alcances y limitaciones en la investigación

4.1. Alcances

La investigación pretende determinar si existe o no relación entre la estrategia empresarial diseñada por las agencias de aduana y el nivel de competitividad que estas registran. Se pretende describir la relación existente entre las variables de estudio, es decir identificar su tipo y grado de relación, no se pretende explicar las causas de esta relación.

4.2. Limitaciones

- ✓ **Tipo de datos:** La información es recopilada en un momento de tiempo. No se observara la evolución de las variables de estudio en un periodo de tiempo. En ese sentido, las conclusiones a las que llegue la investigación, describirá lo acontecido en el año 2016 y 2017.

- ✓ **Sujeto de observación:** La unidad de análisis es la agencia de aduana, se observará los acontecimientos ocurridos en cada agencia de aduanas, a través de la información brindada por el administrador de la empresa aduanera.

- ✓ **Disposición:** En este caso dependerá de la disponibilidad de tiempo y organización del agente de aduana a consultar.

- ✓ **Información:** La información en medios electrónicos y de libros no se encuentran generalmente actualizadas.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA POBLACION DE ESTUDIO

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico de la población de estudio, tomando en cuenta el diagnóstico de las Agencias de Aduana pertenecientes al distrito de Tacna.

Este capítulo se divide en las siguientes partes:

- ✓ ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL PARA LAS AGENCIAS DE ADUANA
- ✓ ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN EL PERÚ
- ✓ ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN TACNA

Cada uno de estos puntos se desarrolla con el objetivo de presentar las principales características de la población de estudio de una forma estructurada, sirviendo como base para otras investigaciones relacionadas.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL PARA LAS AGENCIAS DE ADUANA

1.1. Definición de Agencia de Aduana

La agencia de aduana son las personas jurídicas que están autorizadas para poder ejercer el agenciamiento aduanero, el cual facilita la importación y la exportación de mercancías.

La actividad que realiza la agencia de aduanas comprende los diferentes regímenes aduaneros como:

- **Exportación Definitiva:** se aplica a mercaderías que están en libre circulación, que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior. (Sunat, 2010)
- **Exportación Temporal:** concede la salida temporal al exterior de mercancías nacionales o nacionalizadas con la obligación de reimportarlas en un plazo de 12 meses (contados a partir de la fecha del término del embarque de la mercancía); en el mismo estado o luego de haber sido sometidas a una reparación cambio o mejoramiento. (Sunat, 2010)
- **Importación Definitiva:** en este régimen, aduanas permite el ingreso legal de las mercancías provenientes del exterior para ser destinadas al consumo en el país. (Sunat, 2010)
- **Importación Temporal:** permite el ingreso al país de determinados bienes con la suspensión del pago de los derechos arancelarios de importación correctamente garantizados por un plazo máximo de 12 meses, desde la fecha en que se numera la solicitud de importación temporal sin haber sufrido modificación alguna (Sunat, 2010)
- **Reposición de mercaderías en franquicia:** régimen que aprueba importar con exoneración automática de los derechos arancelarios y demás impuestos que gravan la importación mercancías similares a las que habiendo sido nacionalizadas han sido transformadas, consumidas o materialmente incorporadas en el producto exportado. (Sunat, 2010)

- **Admisión Temporal:** permite la entrada al país de algunas mercancías extranjeras con la suspensión de los derechos arancelarios por la importación de bienes, materias primas, insumos, productos intermedios, partes y piezas que se transformarán y se incorporarán en el producto a exportar (Sunat, 2010)
- **Drawback:** Mecanismo aduanero de devolución de aranceles de importación. (5% sobre el valor FOB (neto) exportado). Es necesario que en la elaboración de este producto se haya empleado algún insumo importado (Sunat, 2010)
- **Régimen de Depósito:** permite almacenar las mercancías que llegan al territorio aduanero bajo control de Aduana en lugares autorizados sin el pago de los tributos de importación siempre que no hayan sido solicitadas a ningún régimen aduanero ni se encuentren en situación de abandono. (Sunat, 2010)

1.2. Definición de Agente de Aduana

Es la persona natural o jurídica que está autorizada, y opera ante las instituciones que son convenientes en nombre y por cuenta de un tercero.

1.3. Funciones y responsabilidades del agente de aduana

El agente de aduana está habilitado legalmente para lo siguiente:

- a. Presentar ante la Aduana los documentos necesarios para los despachos: la Declaración Aduanera de Mercancías Administrativo (DAM), Factura Comercial "Packing List", etc.

- b. Abonar, en nombre del propietario de la mercancía, los aranceles, el IVA y cuantos devengos integran la deuda aduanera.
- c. Atender los requerimientos de la Aduana en el caso de que esta quiera hacer uso de su facultad y ordene la inspección documental de la declaración física de la mercancía, acto en el que igualmente estará presente.

El agente de aduanas adquiere de la Administración una copia complementada de la DAM, denominada "Levante ", que permite la salida de la mercancía del espacio aduanero. Con ese documento se procede a la tramitación de la mercancía a su destino. La rapidez en su realización es primordial para acortar los tiempos de Despacho Aduanero, ya que dicho proceso será más rápido cuando antes sea presentada ante la aduana la documentación necesaria una vez se haya abierto el plazo para ello.

Es por consiguiente, un derecho para el cliente y un deber para el agente de aduanas y para los demás organismos implicados, que, sin sobre costo alguno, el Despacho Aduanero se agilice en lo posible, respetando siempre, como es lógico, las normativas y reglamentos que afecten a dicho proceso. (Pisfil, C.P.C. Florencio Bernal, 2011)

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN EL PERÚ

2.1. Historia de Aduanas en el Perú

- **Desde 1613-1833**

Nos cuenta (Vargas, 2010) que al formarse la Colonia española en el Perú, la administración virreinal, ésta buscó captar la mayor cantidad

de recursos económicos para la Corona mediante la recaudación de tributos; el impuesto que debían pagar ya sea por mercancías que ingresaban o salían del pueblo, se llamaba almojarifazgo; era un monto que equivalía al 10% y era fijado en relación con el valor de las mercancías en las Indias y no por el precio que tuvieran éstas en el puerto de embarque. En ese tiempo, la persona encargada de recaudar los impuestos era llamado Almojarife, palabra de origen árabe.

En 1613, dicha cobranza pasó a manos del Tribunal del Consulado; después la responsabilidad la tomó la Real Administración de Alcabalas. Debido a la consolidación del Puerto del Callao como eje fundamental de mercancías, el 15 de noviembre de 1770 se crea la Real Aduana por disposición del Virrey don Manuel Amat y Juniet y mediante el Decreto del 2 de octubre de 1773, se aprueba el primer Reglamento de Comercio y Organización de Aduanas, con el cual se inicia la actividad de la Aduana en el Perú.

En 1836 el Presidente de la República Mariscal Luis José Orbegoso ordenó que la Fortaleza del Real Felipe debiera ser destinada como sede de la Aduana; posteriormente, en 1934 el entonces presidente Oscar R. Benavides ordenó el traslado de la Aduana al Terminal Marítimo del Callao.

- **Desde 1996 a la actualidad**

Dicha institución decidió prepararse para los nuevos desafíos que debería enfrentarse, creando para ese propósito una nueva Ley y Reglamentos de Aduanas que incorpore un Sistema de Calidad que

cumpla con las Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000, con el objetivo de desarrollar una estrategia de Mejora Continua.

Además, el aumento del intercambio mundial, requería un mayor control del flujo de mercancías comerciadas en un país; para tal motivo la Organización Mundial del Comercio (OMC) decidió acoger en abril del 2000 la aplicación del llamado Valor en Aduana, la cual consiste en la admisión de un procedimiento uniforme para incentivar el crecimiento del comercio internacional. El 12 de julio del 2002 se decretó la fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Aduanas (ADUANAS) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

2.2. Rol de Aduanas en el Perú

Después de que se dió la unión entre Sunat y Aduanas; esta última ha ocupado la tarea de brindar un mejor servicio aportando una mejor gestión en trámites y gestiones aduaneras con el objetivo de promover el intercambio comercial de mercancías sin dejar de lado el interés fiscal.

Según el Art. 14 del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, el cual fue aprobado por el Decreto Supremo N° 115-2002-PCM (Peruano, 2002), se establece que Aduanas debe cumplir con las siguientes funciones:

- Administrar e inspeccionar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero; así como fiscalizar y recaudar los impuestos que imponen el comercio internacional.
- Facilitar las actividades de comercio exterior, examinar el tráfico internacional de personas y medios de transporte así como desplegar las acciones necesarias para prevenir algún tipo de delito aduanero.
- Aplicar sanciones a las personas naturales o jurídicas que incumplan las disposiciones legales y administrativas de carácter aduanero y tributario.
- Plantear la regulación de las normas tributarias y aduaneras, con la finalidad de facilitar los regímenes y trámites aduaneros.
- Proveer servicios a los contribuyentes con el propósito de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Desarrollar y usar sistemas de control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, para poder establecer su clasificación en la nomenclatura arancelaria.
- Participar en Convenios y Tratados Internacionales que aturdan a la actividad aduanera, así como colaborar con los diversos Organismos Internacionales.

2.3. Requisitos documentarios para la autorización como agente de aduanas

La Administración Aduanera autoriza a operar como despachador de aduana a los agentes de aduana previa presentación de los siguientes documentos (Ley General de Aduanas, 2008):

a) Agente de aduana persona natural:

- ✓ Copia del Documento Nacional de Identidad.
- ✓ Título de Agente de Aduanas expedido por la SUNAT.
- ✓ Declaración jurada del agente de aduana, que indique su domicilio legal, ser residente en el país.
- ✓ Carta fianza bancaria o póliza de caución por el monto de ciento cincuenta mil dólares americanos (US\$150,000.00).
- ✓ Documento que acredite un patrimonio personal por cantidad no menor a cincuenta mil dólares americanos (US\$ 50,000.00).
- ✓ Copia de la Licencia Municipal de funcionamiento del local donde realizara sus actividades.
- ✓ Los documentos para el registro de su auxiliar para el despacho.

2.4. Obligaciones específicas de los agentes de aduanas

- Conservar durante cinco (5) años toda la documentación original de los despachos en que haya intervenido.
- Expedir copia autenticada de los documentos originales que conserva en su archivo.
- Constituir, reponer, renovar o adecuar la garantía a satisfacción de la SUNAT.

- Comunicar a la Administración Aduanera el nombramiento y la revocación del representante legal y de los auxiliares dentro del plazo de diez (10) días contados a partir del día siguiente de tomado el acuerdo.
- Solicitar a la Administración Aduanera la autorización de cambio de domicilio o de local anexo, con anterioridad a su realización, lugar que deberá cumplir con los requisitos de infraestructura establecidos por la Administración Aduanera.

2.5. Evolución del número de agencias de aduanas en el Perú

Al año 2017 el total de las agencias de aduanas que se encuentran en operación en el Perú son aproximadamente 291. En el siguiente cuadro se pueden observar la evolución de las agencias de aduanas año a año con respecto al intercambio comercial:

CUADRO N^o 01 Evolución del número de Agencias de Aduanas 2001-2017

Años	Exportación		Importación	
	N° Agencias	Valor FOB US\$	N° Agencias	Valor FOB US\$
2001	225	6,956,101,049.51	226	5,829,191,250.77
2002	210	7,665,091,107.84	223	6,015,543,979.70
2003	221	9,040,620,179.65	231	6,543,709,471.29
2004	232	12,739,774,843.05	238	7,704,435,720.17
2005	236	17,299,923,405.18	243	9,402,771,020.38
2006	247	23,799,879,011.17	252	11,687,420,450.06
2007	247	28,084,586,754.98	264	15,772,063,647.22
2008	262	31,007,693,014.71	277	23,171,236,641.15
2009	281	27,074,016,528.96	297	17,749,449,624.09
2010	281	35,807,442,998.60	305	24,188,334,950.91

2011	305	46,386,027,181.62	313	30,233,187,238.29
2012	312	46,366,537,516.00	328	34,244,828,025.18
2013	310	42,568,947,141.14	330	34,934,666,333.02
2014	319	38,645,864,884.54	334	34,396,231,166.22
2015	314	33,668,979,869.64	329	32,521,159,637.22
2016	302	36,246,261,071.33	325	30,703,136,914.01
2017	291	23,613,876,627.39	328	21,251,643,979.90

Fuente: Sunat

Elaboración: Propia

Desde el año 2001 hasta el 2017 podemos observar que mientras el nivel de exportaciones e importaciones se han incrementado en 224.3% y 148.6% respectivamente, el número de agencias de aduanas se ha ido reduciendo en 18% aproximadamente

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN TACNA

3.1. OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1.1. Despacho Aduanero

Es un conjunto de actos y formalidades que se deben realizar en la aduana.

Según la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) es el "Cumplimiento del conjunto de formalidades aduaneras que son necesarias para que las mercancías puedan ser sometidas a un régimen aduanero.

3.1.1.1. Modalidades de Despacho

a. Despacho Normal (Código 0-0)

En esta modalidad de despacho está referida al trámite convencional adaptable a todas las destinaciones de ingreso y salida de mercancías, independientemente del régimen, operación o destino aduanero especial al que se sometan. Para tal efecto las mercancías deben estar en zona aduanera y tener los documentos requeridos por la Ley General de Aduanas.

En esta modalidad de despacho el control de las mercancías se da mediante el SIGAD el cual somete a la DAM a una selección para establecer el tipo de control que se sujetan las mercancías. Dicho de otra manera la DAM al ser numerada puede ser seleccionada a canal Verde, Naranja o Rojo.

b. Despacho Anticipado

Este despacho permite la numeración de la DAM antes de la llegada de la mercancía. La importancia de esta modalidad se sostiene en que se pide adelantar los trámites aduaneros de las mercancías para así poder hacer llegar al almacén o destinatario de la mercancía en mínimos tiempos, previo pago de la garantía exigida por la autoridad aduanera.

Para acceder a tal despacho, se necesita que el operador de comercio exterior demuestre una buena conducta frente a la Administración Aduanera.

En esta modalidad de despacho el control de las mercancías se da mediante el SIGAD el cual somete a la DAM a una selección para establecer el tipo de control que se sujetan las mercancías. Dicho de otra manera la DAM al ser numerada puede ser seleccionada a canal Verde, Naranja o Rojo.

Los regímenes que son sometidos a este despacho aduanero son:

- ✓ Importación
- ✓ Admisión Temporal para perfeccionamiento Pasivo
- ✓ Admisión Temporal para Reexportación en el mismo Estado
- ✓ Depósito Aduanero

c. Despacho Urgente

Se caracteriza por la urgencia de su envío, ya que resultan ser envíos de urgencia y de socorro.

3.2. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO DE UNA EXPORTACION

3.2.1. Recepción de documentos

El exportador debe acomodar y conceder a la agencia de aduanas, los documentos que sean obligatorios para poder realizar el trámite de exportación dependiendo de la mercancía que se quiera exportar. Los documentos que se deberá entregar son:

- ✓ Factura Comercial

- ✓ Certificado de Origen
- ✓ Certificado Fitosanitario
- ✓ Certificado Zoosanitario

3.2.2. Digitalización de la DAM

Inmediatamente después de obtener los documentos necesarios, se derivan al área de operaciones donde el digitador de la agencia empieza a digitalizar los datos de la mercancía en el software que posee cada agencia de aduanas para que después sea enviada vía tele despacho a la Autoridad Aduanera. Los datos que se deben digitalizar son:

- ✓ El régimen a someter a la mercancía.
- ✓ Datos del exportador
- ✓ Destinatario
- ✓ Descripción de las mercancías
- ✓ Termino de entrega
- ✓ Lugar de entrega
- ✓ Almacén temporal
- ✓ Partida arancelaria

3.2.3. Ingreso de mercancías a los almacenes aduaneros

Antes de enviar la DAM por tele despacho a la autoridad aduanera, la mercancía debe ser ingresada a los depósitos temporales o almacenes aduaneros, en el distrito de Tacna son:

- ✓ Aeromater S.A.
- ✓ Depósitos S.A.
- ✓ Málaga Hermanos S.A.
- ✓ Vikingo S.A.
- ✓ Altasa S.A.

Al ingresar al almacén aduanero la mercancía, se conseguirá el tipo de control aduanero que será sometida la mercancía.

3.2.4. Numeración de la DAM

Luego que se termina de digitar los datos del exportador y la mercancía e ingresado al almacén se pasa a enviar el archivo vía tele despacho web a la autoridad aduanera bajo el régimen 40 (exportación provisional), para obtener la numeración de la DAM el cual asigna el SIGAD y de esta manera se confirma el despacho y es compartida por todo el sistema aduanera.

3.2.5. Transmisión de recepción y asignación de canal de recepción

El almacén tiene un registro electrónico en el cual se indica la fecha y la hora de ingreso total de la mercancía, también el nombre del despachador de aduana que presenta la DAM. A continuación, el almacén transferirá la información de la mercancía recibida a la intendencia de aduana respectiva con los siguientes datos:

- ✓ Número de la DAM asociada
- ✓ Número del documento de recepción del depósito temporal

- ✓ RUC del exportador
- ✓ Descripción genérica de la mercancía
- ✓ Cantidad total de bultos
- ✓ Peso bruto total
- ✓ Marca y número del contenedor
- ✓ Número del precinto de seguridad

En seguida la autoridad aduanera fija el canal de control a la mercancía mediante el SIGAD y el responsable del almacén debe sellar la DAM impresa con el canal de control.

Los tipos de control a los que son sometidas las mercancías son:

a. Canal Verde:

La DAM elegida a este canal no necesita revisión documentaria, ni el reconocimiento físico de la mercadería. El despachador de aduana no debe presentar documentos antes la autoridad aduanera.

b. Canal Naranja:

La DAM seleccionada a este canal de control es sometida a solo la revisión de los documentos. El despachador de aduana solo debe mostrar los documentos que posee la mercancía para poder ser revisada y confirmar su autenticidad.

c. Canal Rojo:

En este canal se está sujeto a la revisión documentaria y revisión física de la mercadería.

3.2.6. Reconocimiento físico (AFORO)

Si la mercadería fue seleccionada al canal de control Rojo, corresponderá efectuar el reconocimiento físico (AFORO) en el almacén aduanero o en el local del exportador.

Se debe presentar al área de exportaciones de la intendencia de aduana, los originales de la DAM, para la designación del funcionario aduanero a quien se le llama “vista”, quien debe realizar el reconocimiento físico.

El funcionario aduanero deberá dar la aprobación de la DAM según los datos enviados o ingresados al SIGAD, de ser satisfactorio el funcionario comenzará con el reconocimiento físico la cual es el 5% del total de la mercancía.

3.2.7. Embarque

Una vez ejecutada la revisión documentaria o el aforo físico según el canal de control que se haya determinado, el exportador procede a embarcar su mercadería en el transporte que haya elegido. El exportador tiene un plazo máximo de 30 días calendario para embarcar su mercadería.

3.2.8. Regularización de la exportación provisional

El procedimiento de regularización es necesario para todas las agencias de aduanas ya que el despacho que se realizó es una exportación provisional (régimen 40), por lo cual el transportista deberá conceder los documentos originales a la agencia tales como:

DAM, Factura Comercial, MIC y CRT con los referidos sellos del control fronterizo para efectos de la regularización vía web.

A continuación se viene a enviar electrónicamente vía portal SUNAT, la DAM, el CRT con el sello de endosado a favor de la agencia y la factura comercial- SUNAT, teniendo 30 días de plazo, contados a partir del día del embarque, para formalizar la regularización.

Una vez regularizada la DAM, la autoridad aduanera nos mostrará vía portal SUNAT, si requiere revisar físicamente los documentos o no. En caso de ser negativa la presentación de documentos se procede a imprimir las DAM originales, una vez más, bajo el régimen 41 (régimen de exportación definitiva), el cual acuerda que el despacho ha sido regularizado ante la autoridad fiscal y se procede a su archivo (Sunat, 2017).

3.2.9. Presentar documentos originales a la Administración Aduanera

En caso de que la autoridad aduanera requiera que se presente los documentos originales para la regularización, se debe enviar una copia autenticada de la DAM original, el cual manifiesta que la agencia tiene la DAM original, la Factura Comercial – SUNAT, el CRT endosado a favor de la agencia y el MIC. También se deberá imprimir las DAM'S originales, una vez más, bajo el régimen 41 (Declaración de exportación definitiva) esta DAM original se

adicionan a la documentación que se presentará a la autoridad aduanera (Sunat, 2017).

3.2.10. Archivo

Correcta la regularización, se viene a archivar la documentación original. De esta manera se estará efectuando con lo estipulado en la Ley General de Aduanas, el cual dicta la conservación de dichos documentos en un plazo de 5 años, para su fiscalización cuando la autoridad aduanera lo exija. Los documentos originales que se archivan son:

- ✓ DAM Régimen 41
- ✓ DAM Régimen 40
- ✓ Factura Comercial
- ✓ CRT
- ✓ MIC

3.3. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO DE IMPORTACION

3.3.1. Numeración de la Declaración

El despachador de aduana pide la destinación aduanera del régimen de importación para el consumo mediante la transmisión electrónica de la información de la DAM.

Las declaraciones se gestionan bajo las modalidades de despacho aduanero: anticipado, urgente y excepcional, indicándose en el

recuadro “Destinación” de la declaración el código 10, y en el recuadro “Modalidad” el código de la modalidad de despacho.

Tratándose de los despachos anticipados y envíos de urgencia, se añadirán los códigos complementarios establecidos en el procedimiento INTA-PG.01 (v.7).

El sistema informático valida los datos de la información transmitida, de ser acorde genera el número de la declaración y la liquidación por la deuda tributaria aduanera y recargos, de corresponder.

En todas las modalidades de despacho se deben transmitir los datos del punto de llegada, conforme a lo establecido en el procedimiento (Sunat, 2017)).

3.3.2. Cancelación

La deuda tributaria aduanera y recargos deben ser cancelados:

- a.** En los despachos que cuenten con garantía previa conforme al artículo 160º de la Ley:
 - ✓ Los anticipados y urgentes numerados antes de la llegada del medio de transporte, desde la fecha de numeración de la declaración hasta el vigésimo día calendario del mes siguiente a la fecha del término de la descarga.
 - ✓ Los excepcionales y urgentes numerados después de la llegada del medio de transporte, desde la fecha de numeración de la declaración hasta el vigésimo día

calendario del mes siguiente a la fecha de numeración de la declaración.

- b.** En los despachos que no cuenten con la garantía previa conforme al artículo 160° de la Ley:
- ✓ Los anticipados y urgentes numerados antes de la llegada del medio de transporte, desde la fecha de numeración de la declaración hasta la fecha del término de la descarga.
 - ✓ Los urgentes y excepcionales numerados después de la llegada del medio de transporte, el mismo día de la fecha de numeración de la declaración.

Vencido el plazo para la cancelación, se liquidan los intereses moratorios por día calendario hasta la fecha de pago inclusive, excepto para la percepción del Impuesto General a las Ventas - IGV.

3.3.3. Recepción, registro y control de documentos

El despachador de aduana muestra los documentos sustentatorios de la declaración que haya sido seleccionada al canal naranja o rojo, en el horario determinado por la intendencia de aduana de la circunscripción.

En los despachos de declaraciones fijadas a canal rojo, el despachador de aduana pide el reconocimiento físico, presentando los documentos sustentatorios, menos en aquellas intendencias de aduana en las que previo a la recepción de documentos es obligatoria la transmisión de la SERF.

Tratándose de declaraciones fijadas a canal naranja y canal rojo sin transmisión de la SERF, el funcionario aduanero encargado recibe el sobre con la documentación sustentatoria y registra esta información en el sistema informático el cual genera la GED, comunicando este hecho al despachador de aduana e importador a través del buzón SOL en señal de recepción (Sunat, 2017).

3.3.4. Revisión Documentaria

El funcionario aduanero recibe los documentos sustentatorios de la declaración seleccionada a canal naranja y efectúa la revisión documentaria; de ser conforme, el funcionario aduanero registra su diligencia de despacho en el sistema informático mostrándose en el portal web de la SUNAT los siguientes estados:

- a.** En el **despacho anticipado**, con revisión documentaria antes de la llegada de la mercancía cuya declaración fue asignada a canal naranja, se muestra el mensaje “DILIGENCIA CONFORME”.

El levante se concede una vez que el procedimiento informático haya validado la transmisión de la nota de tarja, que las liquidaciones de cobranza asociadas a la declaración se encuentren canceladas o garantizadas según corresponda, excepto aquellas liquidaciones de cobranza generadas como consecuencia de la aplicación de sanciones de multa al despachador de aduana, y que no exista medidas de frontera o

medidas preventivas, mostrándose en ese instante el mensaje “LEVANTE AUTORIZADO” (Sunat, 2017).

- b.** En el **despacho excepcional**, el levante se concede una vez que el procedimiento informático haya aprobado la diligencia del funcionario aduanero, la transmisión de la tarja al detalle, según concierna, que las liquidaciones de cobranza coligadas a la declaración se encuentren canceladas o garantizadas según corresponda, menos aquellas liquidaciones de cobranza generadas como resultado de la aplicación de sanciones de multa al despachador de aduana, y que no exista medidas de frontera o medidas preventivas, mostrándose en ese momento el mensaje “LEVANTE AUTORIZADO” (Sunat, 2017).

La revisión documentaria, termina con el registro de la diligencia de despacho en el Portal del Funcionario Aduanero o con la derivación de la declaración a reconocimiento físico.

3.3.5. Reconocimiento Físico

El despachador de aduana se presenta con la documentación sustentatoria ante el funcionario aduanero elegido por el medio informático para que efectúe el reconocimiento físico de las mercancías.

3.3.6. Diligencia previa de declaraciones anticipadas asignadas a canal rojo

Los despachadores de aduana pueden pedir la revisión de los documentos que sustentan las declaraciones anticipadas elegidas a canal rojo, antes de la llegada de las mercancías. Después de terminada la revisión de los documentos, el funcionario aduanero registra el resultado en la opción “Diligencia Previa – Anticipado Rojo”, quedando pendiente el reconocimiento físico a la llegada de la mercancía (Sunat, 2017).

3.3.7. Retiro de mercancías

El retiro de las mercancías de los terminales portuarios, depósitos temporales, CETICOS y complejos aduaneros, a excepción de las descargas parciales efectuadas en estos últimos, se consiente previa revisión en el portal web de la SUNAT de la autorización del levante de las mercancías y si es que se haya dejado sin efecto la medida preventiva o el bloqueo de salida del punto de llegada dispuesta por la autoridad aduanera. La SUNAT puede informar a través del correo, mensaje o aviso electrónico las acciones de control aduanero que paralizan el retiro de la mercancía.

Los depósitos temporales y los CETICOS registran la fecha y hora de salida de la mercancía en el portal web de la SUNAT.

3.3.8. Regularización del despacho anticipado o despacho urgente

3.3.8.1. Regularización del despacho anticipado

El plazo para la regularización electrónica es de quince (15) días calendario calculados a partir del día siguiente del término de la descarga. La regularización no necesita la presentación de documentos. Para la regularización del despacho, el procedimiento informático verifica que la declaración se encuentre con levante autorizado.

3.3.8.2. Regularización del Despacho urgente

El plazo para la regularización es de quince (15) días calendario siguiente a la fecha del término de la descarga.

La regularización de los despachos urgentes consta de la transferencia electrónica de datos y la presentación de documentos sustentatorios.

3.3.9. Conclusión del Despacho

El despacho de las declaraciones que cuenten con levante termina dentro del plazo de tres (3) meses siguientes contados desde la fecha de numeración de la declaración; en los casos que son basados el funcionario aduanero puede ampliar hasta un (1) año el término del despacho, debiendo registrar los fundamentos en el sistema informático, los cuales se pueden visualizar en el portal web de la SUNAT en la opción: "Consulta del Levante" y notifica a través del buzón SOL al despachador de aduana e importador por medios electrónicos o por cualquiera de las otras formas previstas en el artículo 104° del Código Tributario (Sunat, 2017).

3.4. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL SECTOR DE AGENCIAS DE ADUANAS

3.4.1. Oportunidades

- ✓ El convenio con Estados Unidos mediante el TLC promoverá el incremento del intercambio comercial del Perú con el mundo.
- ✓ El crecimiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la exportación e importación.
- ✓ Incremento de las exportaciones con destinos a Chile y Brasil.
- ✓ Encontrarse en una ciudad fronteriza de un nivel de flujos de mercancías elevado.

3.4.2. Problemas y riesgos

- ✓ La ejecución de alianzas estratégicas entre empresas especializadas con el objetivo de formar operadores logísticos.
- ✓ Sunat efectúe cambios a la Ley General de Aduanas de tal manera que afecte la existencia de las agencias de aduanas pequeñas y medianas.
- ✓ Falta de un plan de marketing a ejecutar para atraer y fidelizar a los clientes.
- ✓ Inexperiencias del proceso de Despacho de otros regímenes aduaneros.
- ✓ Poca inversión en Maquinaria y equipo en las agencias de aduana.

- ✓ Falta de capacitación constante al personal que trabaja en la agencia.
- ✓ Incremento del contrabando en el mercado.
- ✓ Paros del transporte internacional.
- ✓ Variaciones en el tipo de cambio.
- ✓ Demora en la tramitación de los documentos en Aduanas.

3.5. Reporte de agentes de aduana en el distrito de Tacna

CUADRO Nº 02- REPORTE DE AGENCIAS DE ADUANA EN TACNA

Código	Razón Social	Cod. Jurisdicción	Jurisdicción	Estado
0050	ENLACE ADUANERO S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
0096	J.J & D, AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
0258	DANIEL ALVARADO AGENTE DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
0294	SCHARFF AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
0343	CADUR ADUANERA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
0348	JOSMAR AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
0528	AGENTES TECNIFICADOS ADUANEROS S.A.C	172	TACNA	CANCELADO
0686	JAIME CHENEFFUSSE S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
1027	MONTEVERDE ADUANERA COMERCIAL S.A.C.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
1360	PERUTRANS S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
1388	DAHAL S.A.C	172	TACNA	CANCELADO
1496	FELIX ROJAS ELESCANO S.A.	172	TACNA	CANCELADO
1586	ANDINA TRADING CORPORATION S.A.	172	TACNA	CANCELADO
1793	SOTO S.A.	172	TACNA	CANCELADO
1810	GAMA ADUANAS S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
2152	DESPACHOS ADUANEROS INTERNACIONALES SAC. AGENCIA DE ADUA	172	TACNA	CANCELADO
2404	DESPACHOS ADUANALES S.A.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
2693	LOGISTICA DE COMERCIO INTERNACIONAL S.A. AG. AF. DE AD.	172	TACNA	CANCELADO
2710	POSTIGO FLORES ALEJANDRO MAURICIO	172	TACNA	CANCELADO

2756	ECOADUANAS S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
2792	NOVA ADUANERA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
2945	LIMA SERVICIOS ADUANEROS S.A. (SALIMA S.A.)	172	TACNA	CANCELADO
2972	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
2986	ALEJANDRO ZAVALA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
3101	THORI AGENTES DE ADUANA S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
3151	SOCIEDAD ADUANERA DEL CALLAO S.A.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
3188	MONVAR S.A. AGENTES DE ADUANA	172	TACNA	CANCELADO
3219	COMPAÑIA ADUANERA SOL DE ORO S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
3264	EGL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
3386	COKE MAR AGENTES DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	172	TACNA	CANCELADO
3476	C.D.D.C. TECNICOS ADUANEROS S.A.C.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
3601	MIGUEL EDUARDO QUIÑONEZ CHAVEZ	172	TACNA	CANCELADO
3629	JORGE GREGORIO ARRUNATEGUI JUAREZ	172	TACNA	CANCELADO
3683	EL ANCLA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
3877	J.V.AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
3912	CYOPEX ADUANAS SAC	172	TACNA	CANCELADO
3985	AGENCIA DE ADUANA JEAN S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
4065	AGENCIA DE ADUANA SANTAMARIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	172	TACNA	CANCELADO
4119	L.B. GAYOSO S.A.C.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
4137	AGENCIA DE ADUANA PRISMA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	172	TACNA	HABILITADO
4303	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A	172	TACNA	HABILITADO
4740	SC ZAVALA S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	172	TACNA	SUSPENDIDO
4862	LIMATAC SRL	172	TACNA	CANCELADO
4871	LUIS ERNESTO CEGARRA BARRIOS	172	TACNA	CANCELADO
4975	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS SOCIEDAD COMERCIAL	172	TACNA	HABILITADO
5041	JOSE RUIZ GONZALES	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
5681	ADUAMERICA S.A.	172	TACNA	HABILITADO
5721	B & C ADUANAS S.A.C	172	TACNA	SUSPENDIDO
5758	E. FALCON ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	172	TACNA	CANCELADO
5794	BLOG ADUANAS S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
5843	NAZCA S.A. AGENCIA DE ADUANA	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
5848	LOGISTICA NOHAT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA AGENCIA DE ADUA	172	TACNA	CANCELADO

5942	AGENCIA DE ADUANA ULTRAMAR S A	172	TACNA	CANCELADO
6216	DDP ADUANAS S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
6252	AGENCIA DE ADUANA SARA'H S.A.C.	172	TACNA	CANCELADO
6298	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.	172	TACNA	HABILITADO
6333	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS - ESSAC AGENCIA DE A	172	TACNA	HABILITADO
6379	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
6397	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	172	TACNA	HABILITADO
6478	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
6491	SALAS E HIJOS SOCIEDAD ANONIMA	172	TACNA	CANCELADO
6513	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	HABILITADO
6581	GARCIA CALDERON S.A. AGENTES DE ADUANA	172	TACNA	CANCELADO
6653	SERVICIOS INTEGRALES EN COMERCIO EXTERIOR SOC.ANON.	172	TACNA	CANCELADO
6770	OPERACIONES ADUANERAS CHAVIN S.A.	172	TACNA	CANCELADO
6838	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
6932	AGENCIA DE ADUANA ATLANTA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
6950	SERVICIOS ADUANEROS INTEGRADOS SOCIEDAD ANONIMA	172	TACNA	CANCELADO
7053	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	172	TACNA	HABILITADO
7085	ENLHASSA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7102	GONZALO LLERENA ORTIZ DE ZEVALLOS	172	TACNA	CANCELADO
7175	AGENCIA DE ADUANA ROYAL S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7283	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS	172	TACNA	HABILITADO
7300	ALEJANDRO ZAVALA SOCIEDAD ANONIMA AGTES.DE AD.(A.Z.S.A)	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
7314	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.	172	TACNA	HABILITADO
7355	SERVICIOS ADUANEROS DEL SUR S.A.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
7364	DESPACHOS AREQUIPA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7427	DESPACHOS ILO S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7454	TECNOSUR S.A.	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
7463	DESPACHADORA DEL PACIFICO SUR S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7508	LUIS BAHAMONDE JUAREZ	172	TACNA	CANCELADO
7517	JUAN ARTURO BACIGALUPO HURTADO	172	TACNA	CANCELADO
7526	AGENTES A. GOMEZ DE LA TORRE S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7535	ADUANERA DEL SUR S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7544	AGENCIA DE ADUANA SOTO Y CIA S.C.R.L.	172	TACNA	CANCELADO

7562	ZEVALLOS & CIA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7571	FABIAN SILVESTRE ALCA FLORES	172	TACNA	CANCELADO
7580	MAR Y MAR AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7599	DESPACHOS ADUANEROS TACNA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
7607	WORLD SERVICE SOC.DE RESP. LIMITADA	172	TACNA	CANCELADO
7616	AGENCIA DE ADUANA TACNA E.I.R.L.	172	TACNA	CANCELADO
7643	SUSANA CONSUELO ZAVALA GUTIERREZ	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
7670	MARCO ANTONIO CASTRO AREVALO	172	TACNA	CANCELADO
7689	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A	172	TACNA	HABILITADO
7706	LICENCIAS ADUANERAS S.A. AGENTE DE ADUANA	172	TACNA	CANCELADO
7760	AGENTES ADUANEROS TACNA SOCIEDAD ANONIMA - ATASA	172	TACNA	CANCELADO
7779	GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.	172	TACNA	HABILITADO
7788	DISCOVERY S.A. AGENTES DE ADUANA	172	TACNA	CANCELADO
8417	TAURO AGENTES DE ADUANA S.A.	172	TACNA	CANCELADO
9227	ADUANAS, SERVICIOS E INTERNAMIENTOS S.A.	172	TACNA	CANCELADO
9254	ERNESTO MARINO SALAS ARNAO S.R.LTDA.	172	TACNA	CANCELADO
9263	HUGO BAZALAR ARAMBULO	172	TACNA	ANULACION DE JURISDICCION
9425	DESTAM S.A.	172	TACNA	CANCELADO
9434	AEROPOSMAR S.A.	172	TACNA	CANCELADO
9489	SOLARIZ S.A.	172	TACNA	CANCELADO
9533	PAZ & CIA. S.A. AG. AF. DE ADUANA	172	TACNA	CANCELADO
9722	SERV. ADUANEROS INTERNACIONALES S.A.	172	TACNA	CANCELADO

Fuente: Aduanet

Elaboración propia

En Tacna, la cantidad de agencias de aduana se ha reducido muy significativamente. De las 111 agencias de aduana autorizadas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, solo el 17,12 % están habilitadas, mientras que la mayoría, en una proporción del 65,77 %,

han sido canceladas, en tanto que el 17,11 % han sido suspendidas (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2017).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de esta investigación como base para la construcción de aportes sustanciales para las variables en estudio. El marco teórico está compuesto por los siguientes puntos:

- ✓ Antecedentes de la Investigación.
- ✓ Bases Teóricas.
- ✓ Definición de Conceptos.

Cada uno de estos puntos se desarrolla con el objetivo de presentar los principales aportes de la teoría de las Estrategias Empresariales con relación al nivel de competitividad en las agencias de aduana.

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

- ✓ *(Morán & Ferrer, 2014) estudiaron la competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduana del Estado de Zulia, Venezuela. El estudio fue descriptivo, no experimental, de campo y transeccional. Utilizando el censo administraron un cuestionario a 39 agentes de aduanas.*

Como conclusión se afirmó que son importantes las causas de crecimiento, dado que el objetivo de cada empresa al momento de su constitución es crecer a través del tiempo, en algunas ocasiones las empresas escasean de recursos suficientes para lograr todos sus objetivos estratégicos mediante la adquisición, por lo que acuden a

otros tipos de estrategias, como las alianzas estratégicas para mejorar las negociaciones con los clientes y proveedores. También se concluyó que los agentes de aduanas necesitan de una estructura financiera sólida, para que puedan cumplir con sus compromisos de pago en tiempos de crisis. Los agentes de aduanas usan su imagen corporativa para poder lograr el reconocimiento del mercado con el fin de diferenciarse de su competencia. A su vez, se enfocan en otros puntos como lo es la capacidad de prestación de servicios, de manera que destinan sus esfuerzos para mejorar elementos determinantes de dicha capacidad.

- ✓ *(Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009) analizaron la influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa de Chile. El estudio fue correlacional y usando la encuesta, administraron un cuestionario vía correo electrónico a 779 empresas.*

Las conclusiones principales sustentan que la estrategia influye directamente sobre el éxito competitivo de las pequeñas empresas. El factor que posee más influencia sobre el éxito competitivo, es la estrategia adoptada. Las elecciones estratégicas estables y constantes sobre el tiempo al momento de competir, permiten una influencia positiva y de alta importancia, sobre el éxito competitivo de la empresa. Notoriamente el establecer un rumbo de cómo competir, y ser constante en el tiempo con esta elección genera beneficios para este tipo de empresas.

- ✓ *(Castro, 2010) analizó las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas.*

Este ensayo establece que es importante que las empresas definan la estrategia para competir de manera eficaz en los mercados. Afirma la empresa debe tener fija su estrategia de negocio y a que segmento dirigirá su oferta.

- ✓ *En la tesis de grado desarrollado por Cabrera Martinez, Alejandra María, Lopez Lopez, Paula Andrea y Ramirez Mendez, Claudia, de la Universidad Central de Colombia, en 2011, denominada “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio” (Cabrera Martinez Alejandra Maria, Lopez Lopez Paula Andrea, Ramirez Mendez, Claudia, 2011) se concluyó que:*

De la información obtenida de teóricos, expertos y empresarios podemos decir que los principales factores de la competitividad de una empresa: la innovación, el capital intelectual (equipo humano), la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y el desarrollo, la asociatividad (cooperación con otras empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional, y el servicio.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

- ✓ *En la tesis de grado desarrollado por Vargas Valdiviezo, Natalia y Vilchez Robledo, Miguel, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en 2005, denominada “Plan estratégico para una Agencia de Aduanas bajo*

el contexto de la empresa familiar” (Vargas Valdiviezo & Vichez Robledo, 2005), se concluyó que:

En lo que respecta la función que desempeñan las agencias de aduanas, se debe entender como un papel social que desempeñan en el país y la renta que espera el empresario deberá conseguirla basándose en un factor de diferenciación basado en la calidad y variedad del servicio; y en muchos casos tendrán que pensar en alianzas de estrategia dentro y fuera del país. Así también deberá tratar de aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado tal como es el caso de las exportaciones que están logrando grandes niveles en la actualidad.

En lo que respecta a la estrategia a nivel de negocios para las Agencias de Aduana es la de Concentración basada en Diferenciación siendo su objetivo principal la concentración en empresas pequeñas y medianas (PYMES), debido a que ese sector se encuentra en constante crecimiento, sin embargo no está siendo bien atendido.

- ✓ *En la tesis de grado desarrollado por Gonzales Luquillas, Jasmine, de la Universidad de San Martín de Porres, en el 2014, denominada “Gestión Empresarial y competitividad en las MYPES del Sector Textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria- año 2013” (Gonzales Luquillas, 2013), se concluyó que:*

Se concluyó que la gestión empresarial aprueba que los microempresarios le den un valor agregado a su negocio mediante una considerada planificación, un control de su gestión, proporcionando herramientas de crecimiento como son la exportación, acceso al financiamiento, asociatividad empresarial que les accede ser más competitivo en el mercado del sector textil del Emporio de Gamarra en el distrito de La Victoria donde desarrollan sus actividades; así también promover la formalización de los microempresarios mediante los beneficios que otorga el Estado.

2.1.3. A NIVEL LOCAL

- ✓ *En la tesis de grado desarrollado por Rojas Morales, Joe, de la Universidad Privada de Tacna, en el 2015, denominada “La calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes del departamento de exportación de la Intendencia de Aduana de la región Tacna, en el periodo 2013-2014” (Rojas Morales, 2015), se concluyó que:*

La calidad de servicio visible que brinda el Departamento de Exportación de la Intendencia de Aduana de la región Tacna del periodo 2013-2014, es de nivel media. En el cual según el instrumento de medición que se utilizó, involucra las nuevas instalaciones obtenidas en el año 2012, los accesorios necesarios para el aforo de mercancías, y el material informativo que encontramos a libre disposición en este departamento.

La calidad de servicio intangible, el cual se considera más importante debido a que la conforma gran parte del instrumento de

medición, es de nivel media. En ella se puede consignar el tiempo que dura el servicio, la confianza que percibe el cliente, la atención personalizada, etc. Características que participan ya sea en el aforo de mercancías, el régimen de Tránsito Internacional, la regularización de exportación provisional y otros servicios especificados en la investigación.

- ✓ *En la tesis de grado desarrollado por Castillo Jo, Yorli Lidia, de la Universidad Privada de Tacna, en el 2016, denominada “El Comercio Exterior y su relación con la Competitividad de las empresas Agroindustriales de Orégano (MYPES FORMALES) de la ciudad de Tacna, año 2014” (Castillo Jo, 2016), se concluyó que:*

Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la competitividad y el comercio exterior de las empresas Agroindustriales del orégano (MYPES formales) de la ciudad de Tacna. Según el estadístico de prueba R de Pearson, lo que significa que a mayor competitividad mayor porcentaje de exportaciones por lo que un aumento en la competitividad a través de la mejora tecnológica y de procesos productivos generaría mayor número de exportaciones, más utilidades y mayor presencia internacional de las empresas locales.

En tal sentido, la competitividad es igual a la competencia (internacional). Sin embargo, el concepto también se usa ampliamente para referirse al desempeño de una empresa, ya que

una empresa agroindustrial puede compararse con el de la misma actividad de otra empresa en diferente región u otro país.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2.2.1.1. LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para (Kotler, 1984), existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento. El análisis de costos y beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca.

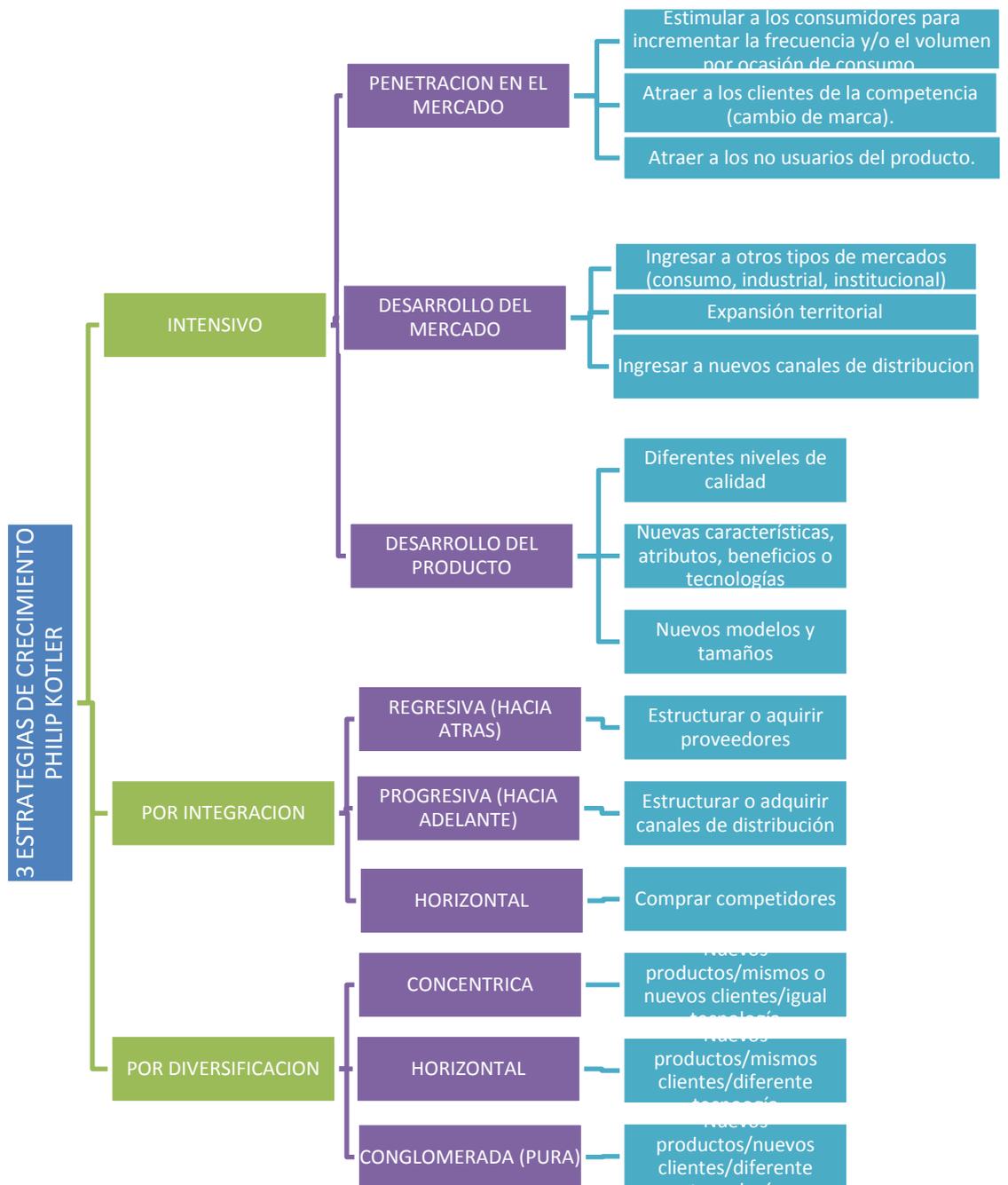


GRÁFICO Nº 01 – MODELO DE 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE PHILIP KOTLER

Fuente: Modelo de Philip Kotler

Elaboración propia

✓ LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Estas estrategias buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

a. La Estrategia de Penetración del Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.

b. La Estrategia de Desarrollo del Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.

c. La Estrategia de Desarrollo del Producto

Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.

✓ **LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR INTEGRACION**

Estas estrategias buscan crecer, ya sea con una estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial (Kotler, 1984). Las 3 estrategias de integración son:

a. Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba).

b. Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo).

c. Estrategia de Integración Horizontal

✓ **LAS 3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN**

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (Kotler, 1984).

a. La Estrategia de Diversificación Concéntrica

Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

b. La Estrategia de Diversificación Horizontal.

Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

c. La Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)

Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

2.2.1.2. TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS DE MILES & SNOW

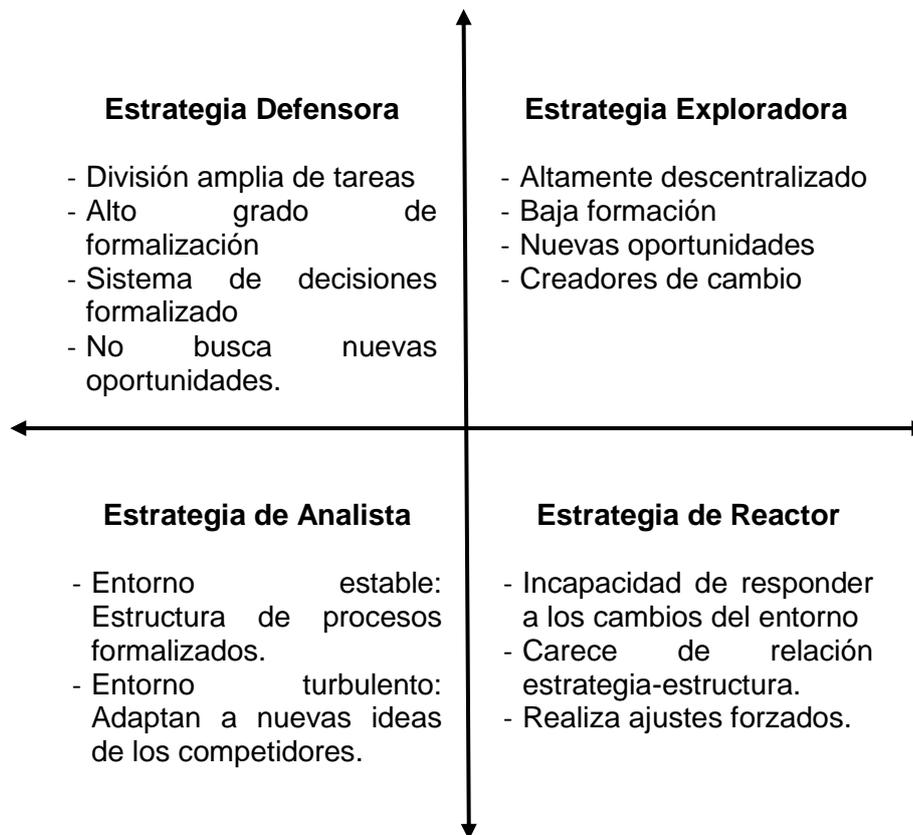
Las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación consecuente al entorno, de tal manera se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo”. Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo:

problemas de empresa, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; problemas centrados en el sistema técnico de la organización; y problemas administrativos, relativos a los asuntos de estructura y procesos. (Raymond E. Miles, 1978)

Es decir, que la estrategia que adopta una organización depende de cómo ésta reacciona ante las tendencias que operan en el ambiente en la que se encuentra. La empresa puede reaccionar de diferentes maneras frente a los cambios que ocurren en el entorno y muchas veces, de acuerdo a cómo percibe los cambios la organización. Es el grupo directivo quien percibe las condiciones del entorno, y dependiendo de las decisiones que tomen éstos, se configurará la relación que pueda establecer la empresa con el entorno (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

De acuerdo a lo anterior, la estrategia de la organización, se puede enmarcar dentro de la tipología estratégica que se observa en el gráfico nº 02.

GRÁFICO Nº 02- TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS DE MILES & SNOW



Fuente: Tipología estratégica de Miles y Snow (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Elaboración propia

✓ **ESTRATEGIA DEFENSORA**

Una empresa que aplica la estrategia defensora está encaminada a mejorar y lograr la eficiencia de todos los procesos.

La principal particularidad que busca este tipo de estrategia es la estabilidad. Son empresas que se encuentran en un área específica, que buscan conseguir una parte determinada del mercado y se mantienen sin mayores variaciones en éste. Su

parte de producto–mercado es reducido y conocido, y se caracterizan por tener estructuras con un alto grado de formalización, donde las decisiones se toman de forma centralizada. (Raymond E. Miles, Estrategia, Estructura y Proceso de la Organización, 1978)

Las empresas que usan la estrategia defensiva poseen un imperio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias (Castro, 2010). Dado el estrecho mercado en el que se encuentran, la estrategia del defensor busca impedir que entren nuevos competidores en su territorio.

Las empresas con estrategia defensora, deben ser capaces de conservar, en el tiempo, una parte del mercado que es difícil de penetrar por los competidores. Dichas empresas, tienden igualmente a desconocer las señales del mercado, esto las lleva a no arriesgarse en la generación de nuevas oportunidades o nuevos productos.

✓ **ESTRATEGIA EXPLORADORA**

La estrategia exploradora se especializa en empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos, se adecuan a los cambios y fuerzas del entorno (Castro, 2010).

Este tipo de empresas tienen un patrón contrario a la estrategia defensora. A diferencia de ésta, la estrategia exploradora busca generar nuevos productos y oportunidades de mercado.

El campo de acción de las empresas exploradoras es extenso y en continuo estado de desarrollo, buscan nuevas oportunidades y de mercados emergentes, se identifican por la eficacia que impregnan en el mercado, producto de la búsqueda constante de nuevos desarrollos y oportunidades. Las empresas exploradoras son creadoras de cambio en sus referidas industrias, esto hace que demanden de una mayor flexibilidad con respecto, por ejemplo, a las tecnologías que implementan (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

La incesante búsqueda de oportunidades y nuevos productos, hace que las empresas que aplican las estrategias exploradoras tengan mayor riesgo, producto de una baja en la rentabilidad y excesivo uso de recursos.

✓ **ESTRATEGIA DE ANALISTA**

Las empresas que usan la estrategia de analista se caracterizan por estar entre las dos estrategias anteriores. La estrategia de Analista es una mezcla única entre la estrategia Defensora y la estrategia Exploradora, ya que adopta las fuerzas de ambas en un único sistema. Una indudable empresa con estrategia de Analista, es la que intenta minimizar los riesgos mientras maximiza las oportunidades para poder obtener beneficios (Castro, 2010).

Las empresas con este tipo de estrategia, buscan nuevos productos y mercados, pero en aquellos sectores donde ya han

sido comprobados y en donde es destacado su éxito o estabilidad. La copia de productos es parte de las características de la estrategia del Analista, pero solo de los productos líderes de la industria y que ya hayan sido probados por empresas exploradoras. Siguiendo las características de la estrategia Defensora, conservan un firme grupo de productos y clientes. El triunfo de esta estrategia reside en seguir eficientemente los cambios o innovaciones del mercado y conservar un grupo estable de productos (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Producto de esta duplicidad, las empresas con este tipo de estrategia utilizan de acuerdo a los cambios o movimientos que se den en el entorno. Con un entorno estable, las empresas se caracterizan por estructuras y procesos formalizados.

✓ **ESTRATEGIA DE REACTOR**

Las empresas que usan este tipo de estrategia son incapaces de responder a los cambios del entorno en forma eficaz, presentan un modelo de ajustes constantes a los cambios procedentes del entorno, por lo cual, son empresas débiles e inestables, no tienen una relación de estrategia–estructura adecuada y se ven forzados a cambiar o realizar ajustes solamente por presiones del sector. Este tipo de estrategia supone un modelo disfuncional, ya que las empresas no persiguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es

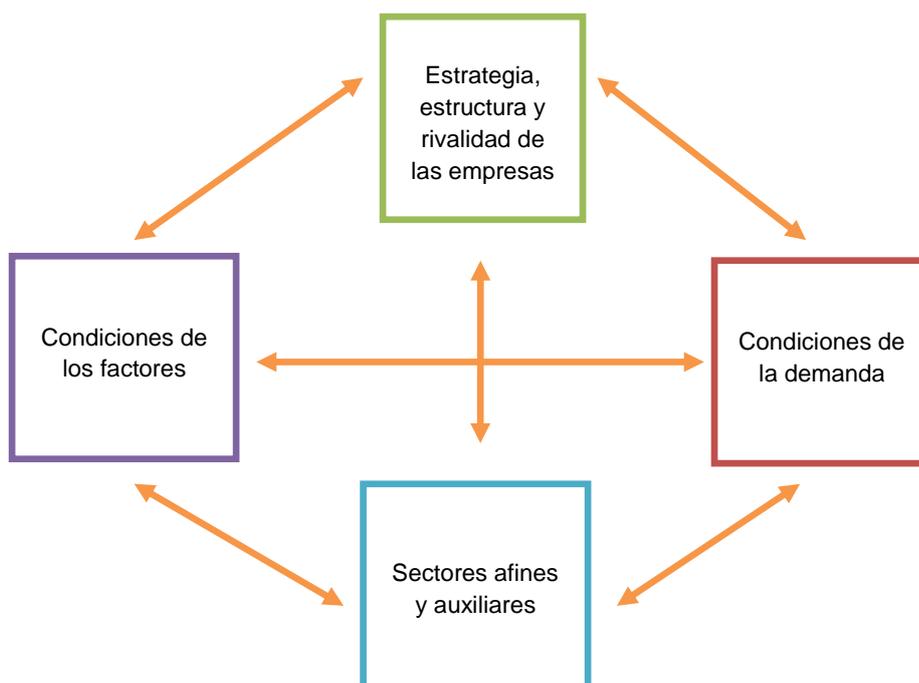
menor al de los tipos anteriores: Defensora, Exploradora y Analista (Castro, 2010).

Hay tres causas por las cual una empresa se convierte en reactor. Primero, porque los gerentes no tienen muy clara la forma de implantar y gestionar la estrategia de la empresa. Segundo, la distribución de la empresa no tiene los procesos apropiados respecto de la estrategia elegida. Por último, existe una disposición a seguir con la estrategia elegida, a pesar de los cambios que ocurren en el entorno (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

2.2.2. COMPETITIVIDAD

2.2.2.1. TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER:

GRÁFICO Nº 03- DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Porter (1999)

Elaboración Propia

Michael Porter, define la competitividad de un país como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más económicos que los de la competencia internacional, lo cual se debe mostrar en el progreso del nivel de vida de la población.

La competitividad se manifiesta en la capacidad de ser exitosos ante la competencia. En la actualidad esta tiene lugar centralmente en el mercado internacional, según ello, no son las materias primas ni la mano de obra masiva y de bajo costo los que hacen a una economía más competitiva, sino su capacidad de innovar y de mejorar permanentemente. No importa que recursos se posee y en qué magnitudes, sino lo que se hace con lo que se tiene. Lo importante es tener la capacidad para conseguir altos niveles de productividad y ser innovador, utilizando debidamente todos los recursos de que se dispone (Porter, Michael, 2009).

Estos factores son:

- a. **Las condiciones de los recursos.** Si bien es primordial la disposición, naturaleza y calidad de estos recursos, lo preciso es la eficacia y efectividad con que se los use. Estos recursos pueden ser básicos (recursos naturales, clima, geografía, mano de obra no calificada o no especializada) o avanzados, además de generalizados (se pueden aplicar a varias

actividades) o especializados (son propios de determinadas industrias o actividades). La competitividad se basa centralmente en los recursos avanzados y especializados (Porter, Michael, 2009).

b. Las condiciones de la demanda. Este factor apunta a la composición, tamaño, dinámica de crecimiento y especialización o sofisticación de los consumidores ubicados, en primicia, en el mercado interno. El tamaño reducido de este y la generación de mercados abiertos de las nuevas normas del comercio internacional llevan a que la demanda sea en gran medida formada en los mercados del exterior (Porter, Michael, 2009).

c. Los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, en efecto todos aquellos que se ubican en industrias que abastecen de tecnologías, servicios, insumos, materias primas y en general productos complementarios. Proveedores de calidad, con productos de avanzada, contribuyen a la competitividad de las industrias a las que sirven (Porter, Michael, 2009).

d. Las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas que forman el sector. La acelerada rivalidad interna es un elemento que origina la mayor eficiencia en la gestión y el progreso de la calidad de los productos (Porter, Michael, 2009)

A estos factores se suman las circunstancias difíciles de anticipar y cuyo impacto la empresa por lo general no puede evitar, y la acción del gobierno, que puede actuar en sentido favorable o negativo.

Estos factores forman el Diamante de Competitividad o Diamante de Porter, cuya representación gráfica se muestra en el gráfico nº 03.

2.2.2.2. TEORÍA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

(Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, 1997) Dicen que “Una estrategia es el patrón o plan que compone las principales metas y políticas de una organización y al mismo tiempo, establece la continuidad coherente de las acciones a realizar”.

La estrategia se ve limitada por diversos factores dependiendo de la industria y de cada contexto específico. Uno de ellos tiene que ver con las condiciones competitivas de la industria.

La estrategia debe manifestar al origen, naturaleza, configuración, intensidad, dinámica e interacciones de las fuerzas competitivas que operan en la industria, así como a las características, naturaleza y fortalezas o debilidades de la cadena de valor ampliada de la industria y de cada agente que actúa en ella.

De manera que, “La estrategia competitiva de una corporación consiste en los enfoques e decisiones de negocios que lleve a

cabo para atraer clientes y satisfacer sus perspectivas, en resistir las presiones competitivas y en fortificar su posición en el mercado” (Strckland, 2001).

La estrategia debe estar organizada con las fortalezas y debilidades de recursos de la organización y con sus capacidades competitivas.

Michael Porter, demanda que las empresas pueden poseer ventajas competitivas de bajo costo o de diferenciación (véase el gráfico 04). Estas se ajustan con el alcance de sus operaciones, es decir, los segmentos de mercado que ha seleccionado. Se crean así tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior a la media en la industria: liderazgo en costos, diferenciación y el alcance o enfoque a un segmento restringido del mercado.

GRÁFICO Nº 04 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costos	3.B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter (2000)

Elaboración Propia

- ✓ **Las estrategias de liderazgo** en costos involucran reducir los costos del proveedor para ofrecer al mercado un producto no diferenciado a precios mínimos a los de la competencia. Esta es una opción viable para los mercados sensibles a las diferencias de precios. Es central lograr la ventaja en costos bajo maneras que los competidores no puedan asemejar.
- ✓ **Las estrategias de diferenciación** requieren que los productos de una empresa sean apreciados por los consumidores como diferentes a los de la competencia. (Henry Mintzberg, 1997) Menciona 6 estrategias específicas: diferenciación de precios, diferenciación de la imagen, apoyo a la diferenciación, diferenciación de la calidad, diferenciación del diseño y no diferenciación.
- ✓ **Las estrategias de alcance** se enfocan a restringir la extensión de los mercados a los que se destinan los productos de la empresa. Mientras que las estrategias de diferenciación crean un impulso desde la oferta, es decir, establecida en el producto que se ofrece al mercado, las estrategias de alcance promueven la demanda a partir del mercado mismo, desde la forma como se propaga y disgrega el mercado.

2.2.2.3. DEFINICIONES OPERACIONALES

- ✓ **Aduana**

Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de

Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2017)

✓ **Agentes de aduana**

Los agentes de aduana son personas naturales o jurídicas autorizadas por la Administración Aduanera para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros.

✓ **Agentes económicos**

Son las personas que intervienen en las operaciones de Comercio Exterior.

✓ **Competitividad**

La competitividad es la capacidad de ser exitosos ante la competencia.

✓ **Declaración aduanera de mercancías (DAM):**

Documento que se utiliza para solicitar que las mercancías sean sometidas a los regímenes y operaciones aduaneras.

✓ **Empresa**

Es una entidad proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

✓ **Estrategia**

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

✓ **Mercancías**

Son los bienes que pueden ser objeto de regímenes, operaciones y destinos aduaneros.

✓ **Operadores de comercio exterior**

Son cualquier persona natural y/o jurídica que intervengan en operaciones o regímenes aduaneros previstos en la Ley.

✓ **Zona Franca**

Es una parte del territorio nacional que está delimitada, en la que las mercancías que en ella se introduzcan se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero con respecto a los derechos y tributos de importación, y no están sometidos al control habitual de ADUANAS.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En este capítulo se desarrolla la variable independiente, que son las *Estrategias Empresariales*, el punto que se desarrollará nos dará a conocer un panorama detallado y a la vez preciso de las *Estrategias Empresariales*; asimismo, cada tema desarrollado nos ayudara a profundizar conocimientos relacionados a nuestra variable.

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

3.1.1. LA ESTRATEGIA

En el año 1944 en el diccionario (Larousse, 2017) se define estrategia como la destreza de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la reseña sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere al modo de vencer a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; sin embargo, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su sentido de rivalidad para derrotar adversarios sino también en función de ofrecer a las organizaciones una pauta para obtener un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

En términos empresariales, se puede definir como la congregación de todos los recursos de la empresa junta, para

tratar de conseguir objetivos a largo plazo. El modo es un esquema fijado que determina la función de los recursos dentro de la estrategia general. En el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia general a largo plazo. Una guerra demanda la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia necesita varias medidas tácticas.

Entonces, el propósito de las estrategias, es determinar y anunciar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias presentan la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de diseñar exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, ya que esa es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

3.1.1.1. ORIGEN DEL TÉRMINO ESTRATEGIA

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

La estrategia de la empresa, que hoy se entiende como un conocimiento usual en la misma, es de origen en la estrategia militar. El término estrategia proviene de la palabra griega stratos (ejército) y ag (dirigir). Sin embargo, la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de

(Sun Tzu) “El arte de la guerra”, del que se ha hecho referencia anteriormente.

Buscando la semejanza entre la estrategia militar y la empresarial e encontró los conceptos de estrategia y táctica. La estrategia es superior y, abarcando a la táctica, ésta trata de obtener la ventaja decisiva en relación al enemigo. La táctica, por su parte, se rige hacia una acción específica. Con la táctica se gana una batalla y con la estrategia se gana la guerra.

El concepto de estrategia es introducido, en el año 1944, en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por (Alfredo D. Chandler, 1962) y (Kenneth R. Andrews, 1971), y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para conseguirlas. En la definición hecha por (Kenneth R. Andrews, 1971), hay un aspecto merecedor de resaltar, y es la declaración clara que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores, y por ende deben ser tomadas en cuenta al analizar la conducta humana en la organización.

(H. Igor Ansoff, 1976) define la estrategia como el razonamiento de la empresa con su entorno. Este autor supone que la planeación y la dirección estratégica son conceptos distintos, plantea el predominio del segundo.

Pese a la semejanza que se ha comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo significativas diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ambiente militar, el principal objetivo habita en el fracaso del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

Para entender mejor el entorno de la estrategia, es bueno analizar sus orígenes.

Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente:

✓ **Formuladas**

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con la intención de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

✓ **Consultadas**

En la experiencia, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su remisión suben a lo largo del nivel jerárquico.

✓ **Implícitas**

Sucede que a veces las estrategias se originan en lo que es experiencia usual dentro de una empresa. El personal de una empresa supondrá lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

✓ **Impuestas externamente**

En gran medida y en forma progresiva, las estrategias se establecen externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

La estrategia empresarial es un procedimiento de utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de cambiar el equilibrio competitivo y de volver a consolidar a favor de la empresa considerada (Maldonado, 2016).

Existen muchas definiciones de estrategia. Una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que facilitan una guía general para tomar acciones específicas en la investigación de fines particulares”.

Un concepto más orientado hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda intencionada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones actuales hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la diferencie de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “ser diferente. Es decir, escoger una serie de actividades diferente a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

3.1.1.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

a. INTERACTIVAS:

- ✓ **Penetración en el mercado:** este tipo de estrategia se funda en actividades que ayuden a que el producto se posicione en el mercado.
- ✓ **Desarrollo del mercado:** el dueño de una empresa pone una empresa igual en otra parte del lugar.
- ✓ **Desarrollo del producto:** consiste en tratar de vender más productos/servicios a través de la innovación y así poder alcanzar mayores ventas.

b. INTEGRATIVAS:

- ✓ **Integración hacia adelante:** se busca tener un mayor control en los distribuidores.

- ✓ **Integración hacia atrás:** se busca tener un mayor control sobre los proveedores para así obtener mayores productos que ayuden a desarrollar las utilidades de la empresa.
- ✓ **Integración Horizontal:** se busca no tener competidores y por lo tanto busca comprar a la competencia.

c. DIVERSIFICADOS:

- ✓ **Concéntrica:** Se agregan nuevos productos, que se relacionan con el producto principal.
- ✓ **Conglomerados:** Se agregan nuevos productos, que no se relacionan con el producto principal.
- ✓ **Horizontal:** Se agregan nuevos productos no relacionados, para el cliente actual.
- ✓ **Otras (Asociaciones)**
- ✓ **Reducción:** Aquí busca reducir los costos para que se tenga una mayor utilidad.
- ✓ **Desposeimiento:** aquí es donde se vende una acción para que tenga más dueños y así inviertan su capital.
- ✓ **Liquidación:** Es donde es mejor que la empresa se de en quiebra.
- ✓ **Combinación:** Es donde surgen varias actividades o estrategias simultáneamente.

3.1.1.3. PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia, por su papel importante, es uno de los campos más productivos y estudiados de la gestión de empresas. Su

complejidad e inseguridad es producto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Provoca un gran interés porque marca la prueba del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más vergonzosos fracasos. La estrategia es una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La adquisición de ellas se produce tras el análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

La estrategia debe concordar los medios a los objetivos. Las acciones que dispone no consisten exclusivamente en las labores necesarias para obtener de forma inmediata un objetivo. Asimismo consisten en programas mediante los que se crean capacidades para optimizar la obtención de esos objetivos en el futuro.

Habitualmente la estrategia se desarrolla mediante un proceso serio cuyos resultados se forman en un plan estratégico. Este sirve para informar dicha estrategia a otros niveles, ya sea a las jerarquías superiores para su evaluación y aprobación o a los inferiores para su implantación.

CAPÍTULO IV: COMPETITIVIDAD

En este capítulo se desarrolla la variable dependiente, que es el Nivel de Competitividad.

4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPETITIVIDAD

Existen distintos autores y fuentes de información que definen a la Competitividad Empresarial de acuerdo a visiones muy específicas.

“La productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional” (Porter, 1998).

Los economistas dicen que “La competitividad es un bajo costo unitario de mano de obra ajustado a los tipos de cambio”. (Wilensky, 2005) Mencionó que “Es la composición de ventajas para la demanda con ventajas sobre la oferta”.

“La competitividad involucra elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no compone un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio eficaz para alcanzar mejores niveles de vida y una mayor suerte social, una herramienta para el resultado de objetivos. Al desarrollar la productividad y la eficiencia en el argumento de la especialización internacional, la competitividad ofrece a nivel mundial la base para aumentar los ingresos de las personas sin crear inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio elemental de optimizar

el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y eliminar la pobreza”.

“Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos menores que sus competidores. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para retribuir a sus empleados y formar una mayor utilidad para sus propietarios”. *Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985*

En términos empresariales, se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa pública o privada, lucrativa o no, de conservar metódicamente ventajas comparativas que le accedan alcanzar, mantener y perfeccionar una determinada situación en el entorno socioeconómico.

Según (Mathews) en el ambiente económico y social la competitividad es hoy por hoy la característica que aprueba perdurar a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está forzada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos suplir la competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la obtención de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos no lograremos ser

competitivos en costos; es necesario explicar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se obtiene la competitividad.

La definición de competitividad de (Porter, 1990) distingue tres elementos importantes: *la productividad, la empresa y la localización*.

- ✓ **PRODUCTIVIDAD:** La competitividad está determinada por la productividad con que un país usa sus recursos. En el sentido extenso que utiliza (Porter, 1990), depende de la calidad y particularidad de los bienes y servicios y de la eficiencia con la que ellos se producen. Es un transcurso de largo plazo que resulta en el bienestar de los individuos y de la sociedad.

El incremento de la economía, aumento real del PBI, no involucra que haya obligatoriamente un aumento en la productividad. Los países más competitivos no son necesariamente los que revelan mayor crecimiento del PBI; sin embargo, el crecimiento sostenido del mismo es una posición necesaria, más no suficiente, para el aumento de la competitividad. Como resultado del aumento de la productividad, los países más competitivos muestran una gran actividad en el comercio internacional de bienes y servicios, sobre todo un alto valor de innovación tecnológica. Es la capacidad innovadora de los países la que sustenta el desarrollo de la productividad.

- ✓ **EMPRESA:** La fuente principal de creación de fortuna es la empresa. Por ello, la competitividad de los países se fundamenta en la capacidad que sus empresas tienen para competir. En la figura de (Porter, 1990), la base de la obtención de los fines a lograr descansa en la capacidad y sofisticación de las organizaciones que operan en el país. Nadie es competitivo si sus empresas no lo son y, para ello, éstas, más allá de tener eficiencia operativa, deben tener un posicionamiento de estrategias único. El Estado no genera riqueza, pero puede ayudar a crearla, de la misma forma que puede alentar o desalentar la competitividad del país.
- ✓ **LOCALIZACIÓN:** Un componente crítico para la productividad de la empresa es la ubicación en la que se encuentra. (Porter, 1990) plantea que con el incremento de la globalización, la localización geográfica es más significativa en lugar de serlo menos. Las empresas, acorde se internacionalizan, tienen que tomar decisiones en relación de la localización de sus mercados, sus plantas industriales, laboratorios de investigación, entre otros. Este suceso las lleva a comprender sobre las características de los ambientes de negocio de los países o regiones y apreciar factores como la calidad de la mano de obra, infraestructura, cantidad y calidad de proveedores, nivel de sofisticación de los consumidores, regulaciones y otros.

La valoración final de las empresas está encaminada a optar por la localización que avale el mejor ambiente de negocios para alcanzar

sus objetivos estratégicos, que le afirme un alto nivel de rentabilidad en el largo plazo.

4.3. PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD

La mayoría de los autores coinciden en los siguientes:

- Mantenerse en la cúspide de las tendencias: mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- Lograr ser un campeón del cambio: prepararse físicamente y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un recóndito impacto sobre las maneras en que los trabajadores lo perciben.
- Contratar, retribuir, y promocionar a los mejores y más radiantes trabajadores: los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, faculte, promocióne, y recompense al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.
- Pensar globalmente, actuar localmente: la tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- Innovar: Aquello que se hace en la actualidad, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está capacitado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- Inversión en tecnología, gente, y capacitación: el dinero usado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.

- Lidar contra la complacencia del éxito: el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, eso algunas veces significa que no hay estimulación para mejorar; cuando uno es el líder en su mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto por el tamaño de la brecha entre su empresa y la empresa en segundo plano.

4.4. LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La competitividad no es fruto de una casualidad ni nace espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y convenio por grupos colectivos representativos que conforman la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea conservar un nivel apropiado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones consecuentes, introducidos en el cuadro del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es normalizar y regularizar todos los esfuerzos de los elementos que componen la organización enfocados a propagar la eficiencia global.

La competitividad externa está encaminada a la producción de los logros de la organización en el ámbito del mercado, o el sector al que corresponde. Como el sistema de referencia, ésta debe considerar

variables exógenas, como el nivel de innovación, la actividad de la industria, la permanencia económica, para apreciar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a conservar su competitividad futura, asentado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

4.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD

- ✓ **FACTORES INTERNOS AL ÁMBITO EMPRESARIAL:** Se refiere a la capacidad y destreza de las empresas de efectuar estrategias positivas para ordenar los recursos en función de sus objetivos, habilidades y conocimientos de los empleados, ambiente de competencia o cooperación, capacidad negociadora, etc.
- **Dotación y calidad de los recursos humanos:** La calidad de los recursos humanos se refiere al capital humano y a la valoración de la mano de obra. Según Melo, los problemas que afectan la competitividad son:
 - ✓ La existencia de prestaciones obligatorias
 - ✓ Restricciones a las contrataciones y despidos
 - ✓ Ley de salarios mínimos
 - ✓ La existencia de sindicatos

Las medidas para perfeccionar la competitividad de este factor son según el documento sobre los recursos humanos son:

- ✓ La capacitación y el entrenamiento ocupacional.

- ✓ Proveer de educación técnica ya que el aparato productivo siempre está requiriendo de mano de obra con conocimientos técnicos.

Este punto es fundamental ya que el Perú se encuentra con el puntaje más bajo en nivel de capacitación e instrucción, por eso es primordial impulsar la formación de los trabajadores de este sector como de los jóvenes que entraran a trabajar.

- **Innovación tecnológica:** Entendemos a la innovación tecnológica como el proceso de introducir nuevos productos al mercado y es necesario para que las empresas peruanas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, sean competitivas no solo nacional sino internacionalmente. Como sabemos el mercado está cambiando constantemente y aparecen nuevas necesidades que necesitan de nuevos productos para su satisfacción. Entre los diferentes motivos que encontramos de la baja competitividad de este sector tenemos:

- ✓ Las empresas no consideran la innovación tecnológica ni la competitividad como motores de desarrollo.
- ✓ Muchas veces piensan en la innovación solo como un gasto en vez de una inversión e ignoran todos los beneficios que esta da a la empresa.

Podemos darnos cuenta que la mayoría de estos puntos se centran en la falta de información de las potencialidades que brinda la innovación.

- **Existencia de coordinaciones entre agentes económicos y desarrollo de clusters:** Según el Foro en su informe sobre cadenas productivas y sobre el comercio exterior las coordinaciones son productivas para la competitividad de las empresas, regiones y la economía peruana.
- **Prácticas empresariales:** Las prácticas empresariales se refieren a las decisiones y acciones de las empresas en la estrategia, organización, operación, gestión, mercadeo y comportamiento en el mercado en relación a las actividades productivas.

Factores determinantes de la competitividad en las empresas:

- ✓ Logística interna
- ✓ Logística externa
- ✓ Operaciones
- ✓ Mercado y ventas
- ✓ Gestión de los recursos humanos
- ✓ Gestión tecnológica
- ✓ Gestión de calidad
- ✓ Organización y gestión de la dirección
- ✓ Gestión de financiamiento
- ✓ Servicios post venta

La competitividad depende fundamentalmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la

inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se presume tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

4.6. COMPETITIVIDAD BASADA EN LAS 5 FUERZAS DE PORTER (1982)

En la disposición que la competitividad se revela con mucha eficacia, en donde la globalización muestra nuevas aperturas que incitan a las empresas a entrar en nuevos mercados, la gerencia debe valerse de herramientas, modelos, conocimientos administrativos que el ayuden a participar exitosamente, a deducir la realidad de los mercados presentes en todo sus alcances.

En 1980 Michael Porter desplegó este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la compañía debe ajustar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

4.6.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de traspasar por nuevos

participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para dominar una parte del mercado.

- ✓ Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- ✓ Grado de dependencia de los canales de distribución.
- ✓ Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- ✓ Volumen comprador.
- ✓ Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- ✓ Disponibilidad de información para el comprador.
- ✓ Capacidad de integrarse hacia atrás.
- ✓ Existencia de productos sustitutivos.
- ✓ Sensibilidad del comprador al precio.
- ✓ Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- ✓ Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

4.6.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para una compañía será más dificultoso lidiar en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muchos y los costos fijos sean altos, pues continuamente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones e ingreso de nuevos productos.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza asignada sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos ponen ya sea por su nivel de concentración, por la especificidad de los

insumos que abastecen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se supone habitualmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden inclinarse por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- ✓ Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- ✓ Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- ✓ Presencia de productos sustitutivos.
- ✓ Concentración de los proveedores.
- ✓ Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- ✓ Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- ✓ Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- ✓ Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

4.6.3. Amenaza de nuevos entrantes

Un mercado o segmento del mercado no será seductor cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imputar sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más difícil si los insumos que abastecen son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Mientras que es muy sencillo crear un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es

eminente. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- ✓ Existencia de barreras de entrada.
- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferencias de producto en propiedad.
- ✓ Valor de la marca.
- ✓ Costes de cambio.
- ✓ Requerimientos de capital.
- ✓ Acceso a la distribución.
- ✓ Ventajas absolutas en coste.
- ✓ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ✓ Represalias esperadas.
- ✓ Acceso a canales de distribución.
- ✓ Mejoras en la tecnología.

4.6.4. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos tienen varios o muchos sustitutos, el producto es poco diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que accede que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Por ejemplo, en los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

4.6.5. Rivalidad entre los competidores

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden llegar a ser precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de escala:** Sus altos volúmenes permiten reducir los costos, dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. **Diferenciación del producto:** Refiere a que si la compañía diferencia y posiciona vigorosamente su producto, la compañía entrante deberá hacer considerables inversiones para reposicionar a su rival.
3. **Inversiones de capital:** Supone que si la corporación tiene fuertes recursos financieros poseerá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá perdurar más tiempo que éstos en una guerra de deterioro.
4. **Desventaja en costos independientemente de la escala:** Se da por ejemplo en el caso cuando compañías sólidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser lidiadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las

patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

5. Acceso a los canales de distribución: Mientras los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben persuadir a los distribuidores que admitan sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

6. Política gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden restringir o hasta impedir la entrada de nuevos competidores remitiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos establecen, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que demandan grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que también advierten a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales opositores.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrolla los aspectos metodológicos desarrollados durante la investigación. En términos generales se presenta:

- ✓ Tipo, Nivel y Diseño de la investigación.
- ✓ Población y Muestra.
- ✓ Técnicas e instrumentos de manejo de información.
- ✓ Limitaciones de la Investigación.

Cada uno de estos puntos se desarrolla con el objetivo de presentar la mejor manera de trabajo para la investigación, así como las limitaciones encontradas durante la investigación.

5.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

5.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Básica, ya que busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad, haciendo uso de técnicas e instrumentos de investigación como cuestionarios y encuestas.

5.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación es de nivel RELACIONAL – CORRELACIONAL, ya que está orientada al descubrimiento de la relación de una situación problemática en otra situación problemática y a su vez se

pretender descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas.

5.1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El diseño de investigación que se desarrolla en la presenta tesis es:
NO EXPERIMENTAL – TRANSECCIONAL CORRELACIONAL.

Se encuentra dentro del tipo de diseño No Experimental, porque las variables sector de estudio no tienen manipulación, ni se experimenta con ellos.

Es de diseño Transeccionales o Transversales porque es utilizado para realizar estudios acerca de la realidad, en un momento dado.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

5.2.1. POBLACIÓN:

La Población es de 19 agencias de Aduana ubicadas en el distrito de Tacna

5.2.2. MUESTRA:

En el distrito de Tacna, la cantidad de agencias de aduana habilitadas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, son 19 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2017).

Como la cantidad de población es pequeña, entonces la muestra corresponderá a la población. $N=n=19$ agencias de aduana.

CUADRO N°03: AGENCIAS DE ADUANA DEL DISTRITO DE TACNA

RUC	EMPRESA	PROPIETARIO
20280068706	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	CORDOVA RODRIGUEZ JOSE ANTONIO
20549010971	ECOADUANAS LOGISTIC S.A.C.	PACCI COHAILA RONALD JUAN
20515521217	BLOG ADUANAS S.A.C.	SALINAS CORONADO GERMAN FILIBERTO
20601468833	GRUPO JEAN LOGISTICA S.A.C.	GRUPO JEAN LOGISTICA S.A.C.
10308267836	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS	SOTO GONZALES GIOVANNA NOHELIA
20532620580	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.	MARIN CACERES CARLOS MANUEL
20127705969	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.C.	RICARDO TOVAR ASCA
20520837613	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S.A.C.	SEGURA CAMACHO MARLO MARCOS
20519880190	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	MANRIQUE SILVA OSCAR HERNAN
20455073279	ESPLENDOR S.A.C.	CLEOFE LILIANA JIMENEZ PALMA
20523125401	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.	SALVATIERRA CUEVA MIGUEL ANGEL
20532441065	R Y M AGENTES DE ADUANA	MARTINEZ FLORES WALTER ALBERTO
20449488777	DDP ADUANAS S.A.C.	CARRASCO TAPIA SILVIA
20229302222	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.	MALPARTIDA ROBLES GUILLERMO OSWALDO
20463958590	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	JORGE PANTA PANTA
20455206686	LONGHI & ALMIRON S.A.C.	PANTA PANTA JORGE
20512898891	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.C.R.L.	VILCAPOMA MAZA VICTOR MANUEL
20521770814	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	APOMAYTA CARPIO HUGO MAXIMO
20172023089	ADUAMERICA S.A.	VIDAL QUINTANA GLADYS ROXANI

Fuente: Aduanet

Elaboración propia

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN:

5.3.1. RECOLECCION DE INFORMACIÓN:

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información.

A continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en esta investigación:

CUADRO N°04: INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN UTILIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN

TÉCNICA	INSTRUMENTO	EXPLICACIÓN
Encuesta	Cuestionario a Agencias de Aduana del Distrito de Tacna.	El objetivo de este instrumento fue recabar información sobre la situación empresarial de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.
Análisis Documental	Guías, Planes del sector, Perfil de Agencias de Aduana	Las guías, planes y perfiles servirán para profundizar información respecto a cómo se encuentra en la actualidad las agencias de aduanas con estudios ya definidos y con estadísticas confiables.
	Libros, Revistas, Manuales, etc.	Se tratan a la vez de fuentes de información secundaria de donde se extraerá principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.

Elaboración propia

5.3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN: A continuación se procederá a procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el desarrollo de la investigación, el cual tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realiza el análisis

según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

CUADRO N°05: INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
<p>Cuestionario a Agencias de Aduanas del Distrito de Tacna</p>	<p>La información se procesara a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además se elaborarán gráficos estadísticos que permitirán analizar de una mejor forma la información. Para esto se empleará la herramienta informática del Excel.</p> <p>Asimismo, se calcularán en base a las puntuaciones de los indicadores.</p> <p>De esta fuente se obtuvieron los datos para correr el modelo estadístico a través del software STATGRAPHICS Versión Centurión.15.2 Los estadísticos empleados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correlaciones ✓ Regresión Simple. ✓ Otros
<p>Libros, Revistas, Manuales, etc.</p>	<p>La información será procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.</p>

Elaboración Propia

5.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la tesis fueron las siguientes:

- ✓ La resistencia por parte de los directivos y trabajadores de las agencias por brindar información real y objetiva.
- ✓ La demora en el llenado de las encuestas, por la carencia de tiempo de los implicados en la presente investigación.

- ✓ La existencia de otros modelos teóricos similares pero con enfoques diferentes, que podrían sesgar los resultados de ésta investigación.
- ✓ La información oficial sobre el sector es limitada en cobertura y confiabilidad. Se cuenta con estimaciones generales y aproximaciones numéricas parciales y con varios años de antigüedad. No se cuenta con estudios actuales que establezcan líneas de base confiables.
- ✓ Fue un poco difícil encuestar a los dueños, se tuvo que trabajar muy cuidadosamente las preguntas para que éstos puedan responder sin ningún problema ni temor por la información que proporcionarían.
- ✓ La información sobre las empresas a nivel nacional y regional no estaba totalmente consolidada por las instituciones públicas correspondientes, por lo que se tuvo que trabajar arduamente para poder consolidar individualmente la información requerida

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se hace un análisis profundo de los resultados obtenidos mediante la presente investigación. Se detalla la aplicación de instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

En términos generales se presenta:

- ✓ Análisis de los indicadores aplicados a la investigación.
- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada a las agencias de aduana del distrito de Tacna.
- ✓ Comprobación de las hipótesis.

6.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

El modelo que se utilizó para poder realizar el desglose de los indicadores, son el modelo de las Tres Estrategias de Crecimiento de Philip Kotler, las cuáles fueron usadas para la variable independiente, Estrategia Empresarial; y para la variable dependiente, Competitividad, se utilizó el modelo del Diamante de Porter.

Las variables e indicadores del modelo propuesto fueron adecuados, determinados y adaptados en base a las características y la naturaleza del sector de estudio, tomando como referencia sus principales actividades y particularidades.

Luego de haber analizado el modelo de Diamante de Porter y haberlo contrastado y adecuado a la realidad del sector, se decidió implementar a la

investigación los factores antes mencionados, así como indicadores que nos ayudaran a evaluar a las agencias de aduana con respecto a su competitividad, a continuación se observa los indicadores claves que se usaron en la investigación, cada indicador está enfocado a las agencias de aduana.

A continuación se muestra un cuadro resumen en donde encontramos las variables determinantes de la investigación, como también las sub-variables y también los indicadores o factores, así también los números de los enunciados correspondientes a la encuesta, y el instrumento usado.

CUADRO N° 06 – VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-VARIABLE	INDICADOR
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INTENSIVO	PENETRACIÓN DE MERCADO	Visión Empresarial
			Marketing Empresarial
			Calidad de servicio
			Precios
		DESARROLLO DE MERCADO	Ubicación
			Tiempo de Entrega
	DESARROLLO DE PRODUCTO	Tecnología básica	
		Ampliación Y Crecimiento De La Empresa	
		Tercerización De Procesos	
	POR INTEGRACIÓN	Integración Regresiva	Proveedores
		Integración Progresiva	Canal de distribución
		Integración horizontal	Competidores
DIVERSIFICACIÓN	Diversificación Concéntrica	Clientes	
	Diversificación Horizontal.	Servicios	
	Diversificación Conglomerada	Tecnología especializada	
COMPETITIVIDAD	Estrategia, estructura y rivalidad	Conocimiento del mercado	
		Prestigio	
	Condiciones de la demanda	Incremento Importaciones	
		Cumplimiento de Exigencias	
	Condiciones de los factores	Disponibilidad de personal calificado	
		Variedad de servicios	
	Industrias relacionadas y de apoyo	Apoyo de Instituciones	
	Gobierno	Política gubernamental	
Tipo de cambio			
Casualidad	Cambios inesperados en la demanda.		

Fuente: Estrategias de Phil Kotler, Diamante de Porter

Elaboración Propia

Asimismo, después de plantear las preguntas o enunciados de acuerdo a cada indicador, se procedió a establecer valores para cada alternativa de respuesta, cada alternativa tiene un valor el cual indicará si agrega o no valor a la variable de acuerdo a las respuestas de cada empresa.

TABLA N° 01- VALORACION DE INDICADOR

E1	
A	1
B	0

E6	
A	3
B	2
C	1

E11	
A	1
B	2

E15	
A	1
B	0

E2	
A	2
B	1
C	0

E7	
A	1
B	0

E12	
A	0
B	1
C	2
D	3

E16	
A	1
B	2
C	3
D	4
E	5

E3	
A	2
B	1
C	0

E8	
A	1
B	0

E13	
A	1
B	0

E17	
A	3
B	2
C	1

E4	
A	1
B	2
C	3

E9	
A	0
B	1

E14	
A	6-6
B	5-5
C	4-4
D	3-3
E	2-2
F	1-1

E18	
A	1
B	3
C	2
D	4
E	0

E5	
A	1
B	0

E10	
A	1
B	2
C	3

E19	
A	3
B	2
C	1

E22	
A	2
B	1
C	0

E20	
A	2
B	1
C	0

E23	
A	1
B	0

E21	
A	3
B	2
C	1

E24	
A	0
B	0

Fuente: Tabulación de cuestionario

Elaboración propia

Para finalizar se observa los puntajes totales obtenidos como resultado de la encuesta:

TABLA Nº 02 – PUNTAJES TOTALES DE LAS VARIABLES

Nº	EMPRESA	V1															V2										
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E16	E17	TOTAL	E15	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	TOTAL
1	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	0	0	2	1	1	3	1	0	1	2	2	0	1	4	4	2	24	1	4	1	2	3	1	0	0	12
2	ECOADUANAS LOGISTIC S.A.C.	1	0	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	6	3	1	27	1	3	1	2	2	1	0	0	10
3	BLOG ADUANAS S.A.C.	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	0	3	22	1	3	1	2	3	2	0	1	13
4	GRUPO JEAN LOGISTICA S.A.C.	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	28	1	4	1	2	3	2	0	1	14
5	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS	1	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	1	4	3	3	31	1	3	3	2	3	2	1	1	16
6	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.	1	1	2	1	1	3	1	1	0	1	1	0	1	1	2	1	18	1	2	2	2	3	2	1	0	13
7	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.C.	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	6	3	1	28	1	4	3	2	3	2	1	1	17
8	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S.A.C.	0	1	1	2	1	3	1	1	0	1	1	2	1	3	0	2	20	1	3	1	1	2	1	0	0	9
9	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	1	1	1	2	1	2	1	0	0	1	1	2	1	3	8	1	26	1	4	2	2	2	1	1	1	14
10	ESPLENDOR S.A.C.	1	0	2	2	0	3	1	1	0	2	2	1	1	3	0	3	22	1	4	1	2	3	1	0	0	12
11	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.	1	1	2	2	1	3	1	1	0	1	1	2	1	4	3	2	26	1	4	1	2	3	1	1	0	13
12	R Y M AGENTES DE ADUANA	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1	3	7	1	30	1	3	3	2	3	2	1	0	15
13	DDP ADUANAS S.A.C.	1	1	2	2	1	2	1	0	0	1	1	3	1	3	7	2	28	1	4	1	2	2	1	1	0	12
14	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.	1	2	2	3	1	3	1	0	1	1	1	0	1	3	11	1	32	1	4	1	2	3	2	1	0	14
15	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	0	2	2	2	1	3	1	1	0	2	2	1	1	4	3	3	28	1	3	2	2	3	1	0	1	13
16	LONGHI & ALMIRON S.A.C.	1	0	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	0	1	20	1	3	1	2	3	1	1	1	13
17	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.C.R.L.	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	8	1	28	1	4	1	2	2	2	1	1	14
18	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	1	1	2	2	0	2	1	1	1	1	2	1	1	4	0	1	21	1	3	2	2	3	2	0	1	14
19	ADUAMERICA S.A.	0	0	1	2	1	2	1	0	0	2	2	1	1	3	0	3	19	1	3	2	1	2	0	0	0	9
		15	18	35	35	17	52	19	14	11	26	29	26	19	62	65	35	19	65	30	36	51	27	10	9		

Fuente: Resultados del cuestionario

Elaboración propia

6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LAS AGENCIAS DE ADUANA DEL DISTRITO DE TACNA.

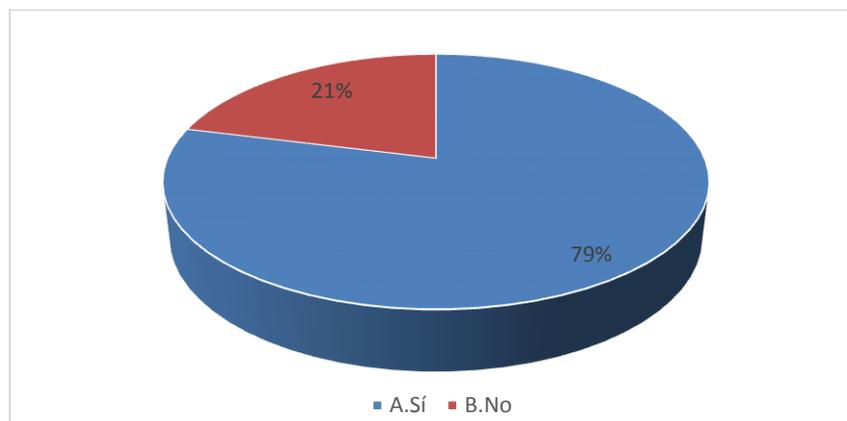
ENUNCIADO 01: ¿SU EMPRESA CUENTA CON VISIÓN Y MISIÓN?

TABLA N° 03: E01: VISION EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Sí	15	79%
No	4	21%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 08: E01: VISION EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N° 03

Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de encuestados, es decir el 79% manifestó que su empresa cuenta con visión y misión, sin embargo existe un 21% que manifestaron que su empresa no cuenta con visión y misión.

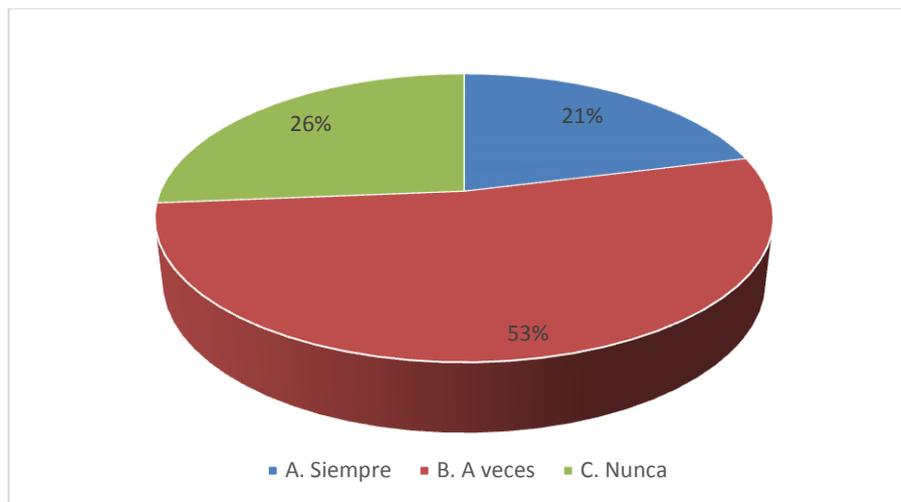
ENUNCIADO 02: ¿SU EMPRESA REALIZA INVERSIONES DE MARKETING?

TABLA N° 04: E02: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	4	21%
A veces	10	53%
Nunca	5	26%
TOTAL	19	100

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 09: E02: MARKETING EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N° 04

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que el 53% de los encuestados manifestó que a veces realiza inversiones de marketing para la publicidad de su empresa, seguido de un 26% que manifestó que nunca realiza inversiones de marketing, y solo un 21% manifestó que siempre invierte en marketing para la publicidad de su empresa.

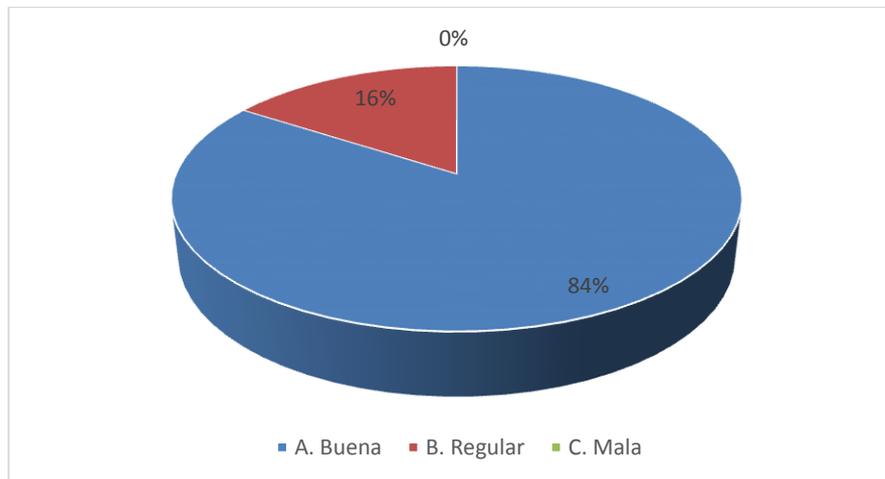
ENUNCIADO 03: ¿CÓMO ES LA CALIDAD EN SUS SERVICIOS?

TABLA N° 05: E03: CALIDAD DE SERVICIO		
Alternativa	F	%
Buena	16	84%
Regular	3	16%
Mala	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 10: E03: CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Tabla N° 05

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que el 84% de los dueños de las empresas encuestadas manifestó que la calidad de los servicios que ofrece es bueno, y solo un 16% manifestó que la calidad de los servicios que ofrece es regular, por ende el 0% manifestó que la calidad de los servicios que ofrece es mala.

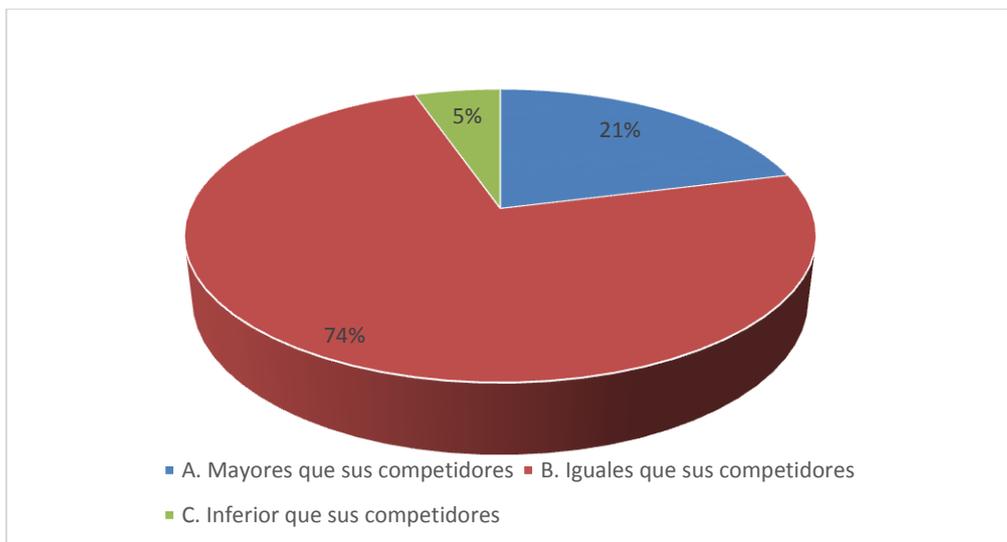
ENUNCIADO 04: CONSIDERA QUE LOS PRECIOS DE SUS SERVICIOS SON:

TABLA N° 06: E04: PRECIO		
Alternativa	F	%
Mayores que sus competidores	4	21%
Iguales que sus competidores	14	74%
Inferiores que sus competidores	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 11: E04: PRECIO



Fuente: Tabla N° 06

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 74% manifestó que los precios de los servicios que ofrecen son iguales a los de sus competidores, seguido de un 21% que manifestó que sus precios son Mayores a los que ofrece sus competidores, y un 05% manifestó que sus precios son inferiores.

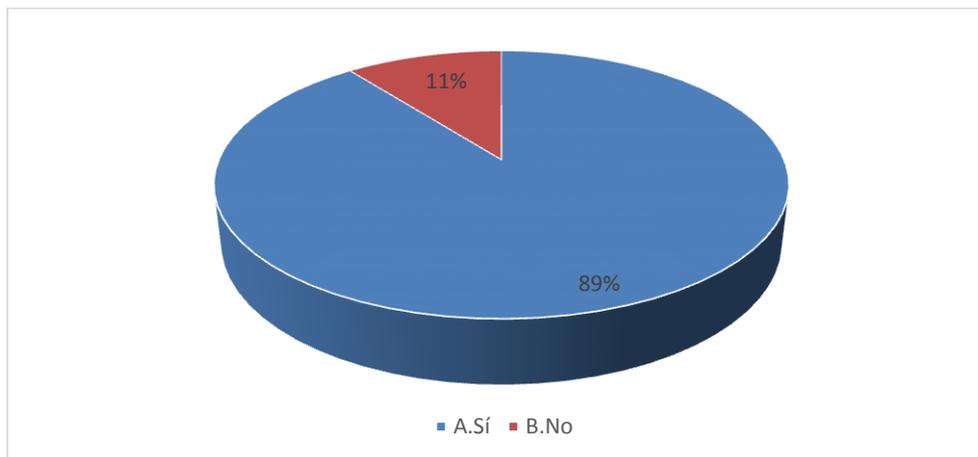
ENUNCIADO 05: ¿LA UBICACIÓN DE SU EMPRESA ES ESTRATÉGICA?

TABLA N° 07: E05: UBICACION		
Alternativa	F	%
Sí	17	89%
No	2	11%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 12: E05: UBICACION



Fuente: Tabla N° 07

Elaboración propia

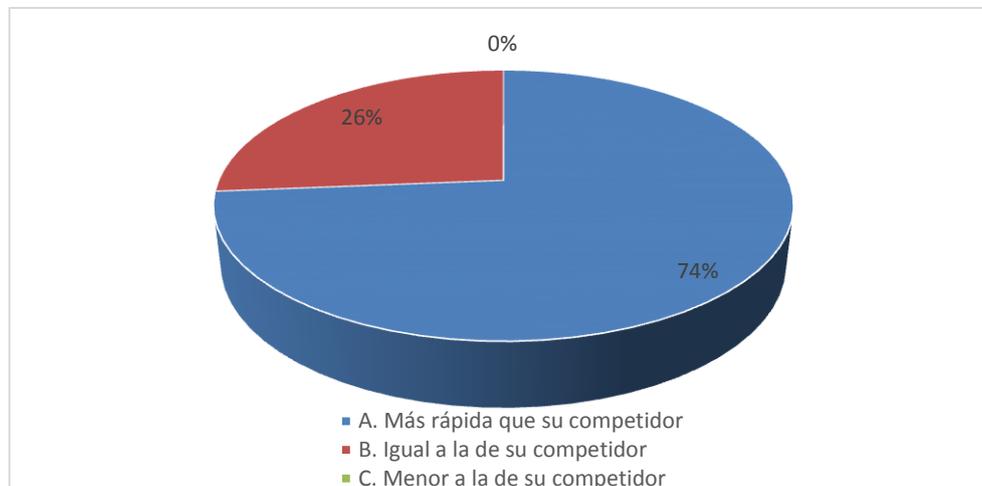
Interpretación: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 89% manifestó que su empresa se encuentra establecida en una ubicación estratégica, mientras que el 11% de las empresas encuestadas, manifestaron que no se encuentran establecidas en una ubicación estratégica.

ENUNCIADO 06: LA RAPIDEZ DE SU SERVICIO ES:

TABLA N° 08: E06: TIEMPO DE ENTREGA		
Alternativa	F	%
Más rápida que su competidor	14	74%
Igual a la de su competidor	5	26%
Menor a la de su competidor	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 13: E06: TIEMPO DE ENTREGA

Fuente: Tabla N° 08

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la gran parte de los encuestados, es decir, el 74% manifestó que la rapidez y tiempo de entrega de los servicios que ofrece es Más rápida que su competidor, seguido del 26% de las empresas encuestadas, manifestaron que la rapidez y tiempo de entrega de sus servicios es Igual a la de su competidor, mientras que el 0% es menor a la de su competidor.

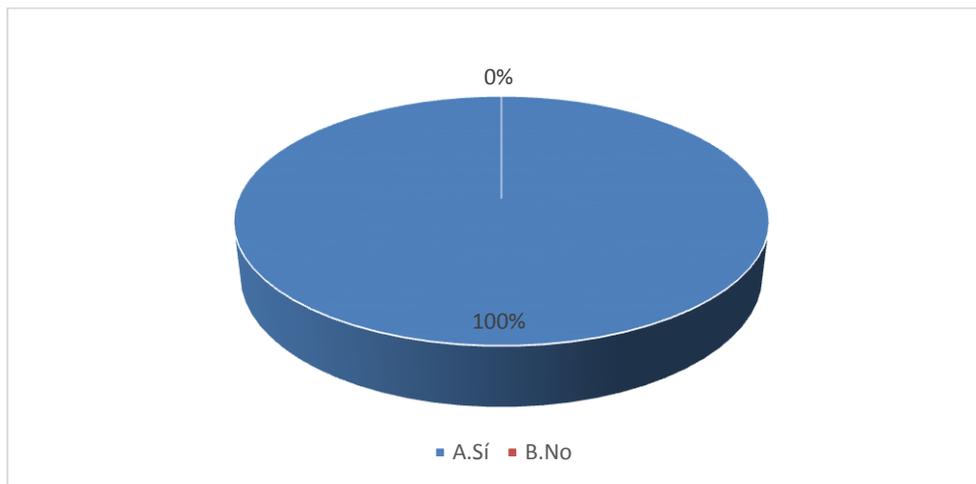
ENUNCIADO 07: ¿TRABAJA CON SISTEMAS ACTUALIZADOS PARA EL INGRESO DE DATOS EN SU EMPRESA?

TABLA N° 09: E07: TECNOLOGIA BÁSICA		
Alternativa	F	%
Sí	19	100%
No	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 14: E07: TECNOLOGIA BÁSICA



Fuente: Tabla N° 09

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que todas las empresas encuestadas, es decir el 100%, manifestaron que si trabajan con sistemas actualizados para el ingreso de datos en su empresa.

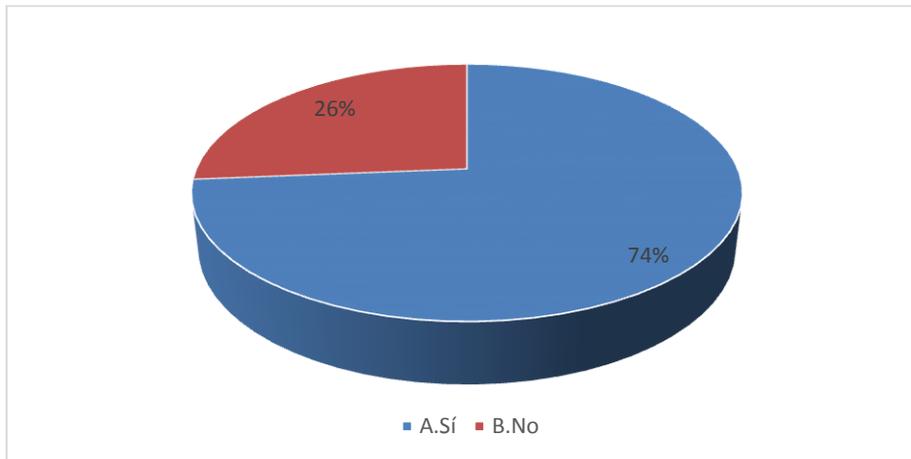
ENUNCIADO 08: ¿SU EMPRESA TIENE SUCURSALES FUERA DE TACNA?

TABLA N° 10: E08: AMPLIACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA		
Alternativa	F	%
Sí	14	74%
No	5	26%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 15: E08: AMPLIACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la gran parte de los encuestados, es decir, el 74% manifestó que su empresa tiene sucursales fuera del distrito de Tacna, lo cual refleja que su empresa se encuentra en constante crecimiento, seguido del 26% de las empresas encuestadas, manifestaron que su empresa no tiene sucursales fuera de distrito de Tacna.

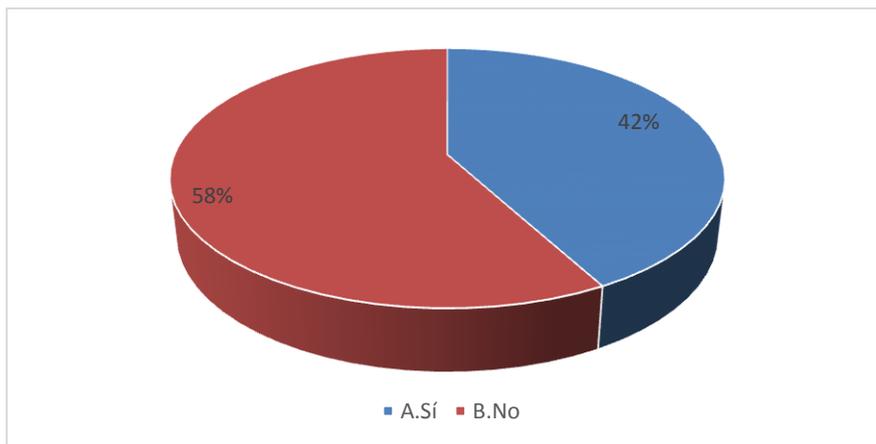
ENUNCIADO 09: ¿SU EMPRESA TERCERIZA ALGUNO DE SUS PROCESOS?

TABLA N° 11: E09: TERCERIZACION DE PROCESOS		
Alternativa	F	%
Sí	8	42%
No	11	58%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 16: E09: TERCERIZACION DE PROCESOS



Fuente: Tabla N° 11

Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de encuestados, es decir el 58% manifestó que su empresa terceriza alguno de sus procesos, mientras que el 42%, manifestaron que su empresa no terceriza alguno de sus procesos.

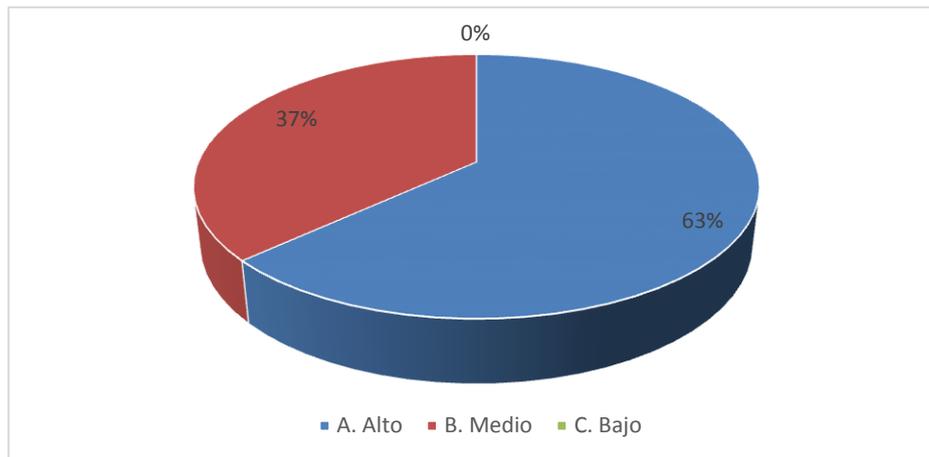
**ENUNCIADO 10: CONSIDERA QUE LA CANTIDAD DE SUS
COMPETIDORES EN EL MERCADO ES:**

TABLA N° 12: E10: COMPETIDORES		
Alternativa	F	%
Alto	12	63%
Medio	7	37%
Bajo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 17: E10: COMPETIDORES



Fuente: Tabla N° 12

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la gran parte de los encuestados, es decir, el 63% manifestó que considera que la cantidad de sus competidores en el mercado es alta, seguido del 37% de las empresas encuestadas, manifestaron que considera que la cantidad de sus competidores en el mercado es media, y el 0% lo considera bajo.

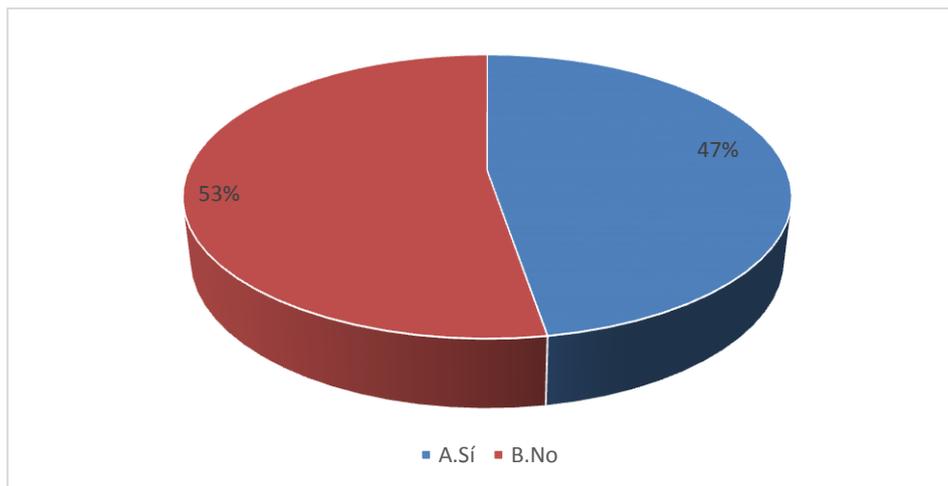
ENUNCIADO 11: ¿BAJA SUS PRECIOS COMO RESPUESTA A SUS COMPETIDORES?

TABLA N° 13: E11: PRECIO		
Alternativa	F	%
Sí	9	47%
No	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 18: E11: PRECIO



Fuente: Tabla N° 13

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la gran parte de los encuestados, es decir, el 53% baja sus precios como respuesta a sus competidores, seguido del 47% de las empresas encuestadas, que no baja sus precios como respuesta a sus competidores.

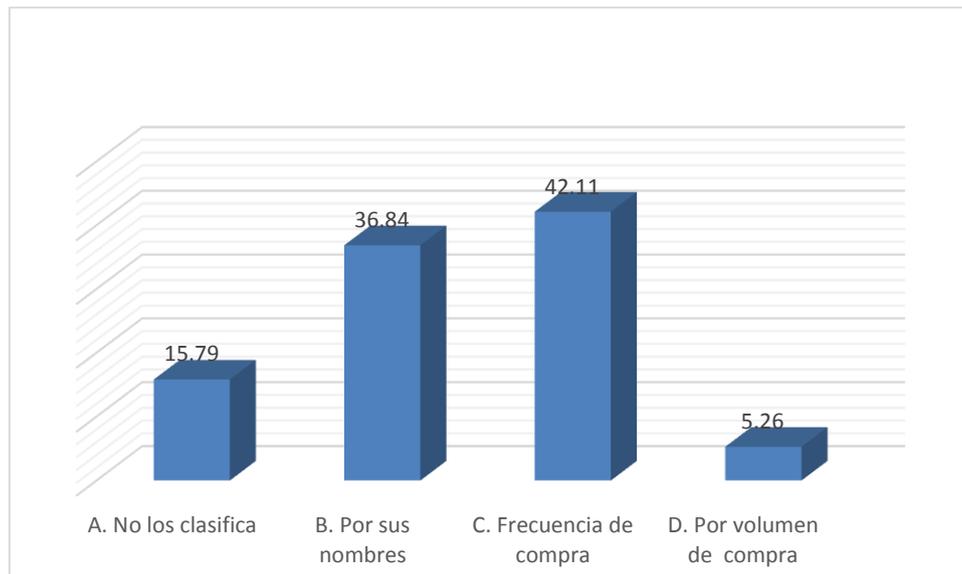
ENUNCIADO 12: ¿CÓMO CLASIFICA A SUS CLIENTES?

TABLA N° 14: E12: CLIENTES		
Alternativa	F	%
No los clasifica	3	16%
Por sus nombres	7	37%
Frecuencia de compra	8	42%
Por volumen de compra	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 19: E12: CLIENTES



Fuente: Tabla N° 14

Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de encuestados, es decir el 42,11% manifestó que su empresa clasifica a sus clientes por frecuencia de compra, seguido del 36,84% que clasifica a sus clientes por sus nombres, y el 15,79% no clasifica a sus clientes, mientras que el 5,26% los clasifica por volumen de compra.

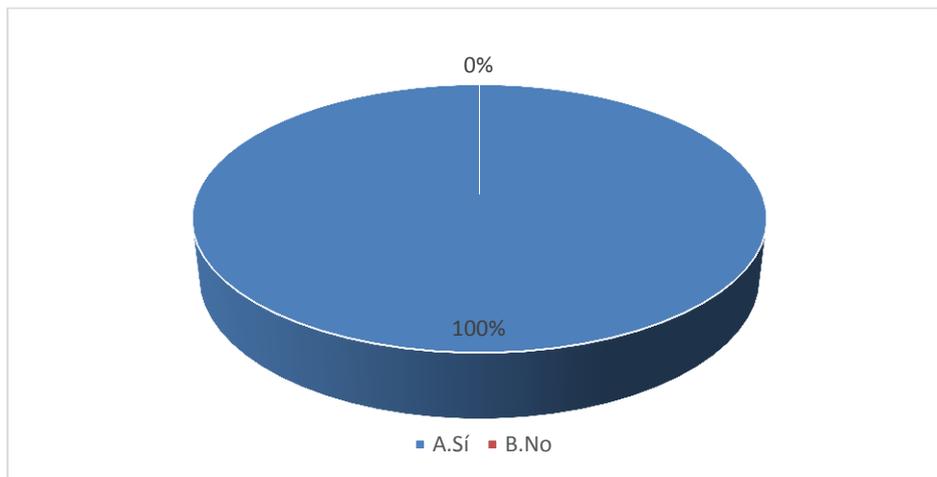
ENUNCIADO 13: ¿POSEE SU EMPRESA UNA BASE DE DATOS ACTUALIZADA DE SUS CLIENTES?

TABLA N° 15: E13: TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA		
	F	%
Sí	19	100%
No	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 20: E13: TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA



Fuente: Tabla N° 15

Elaboración propia

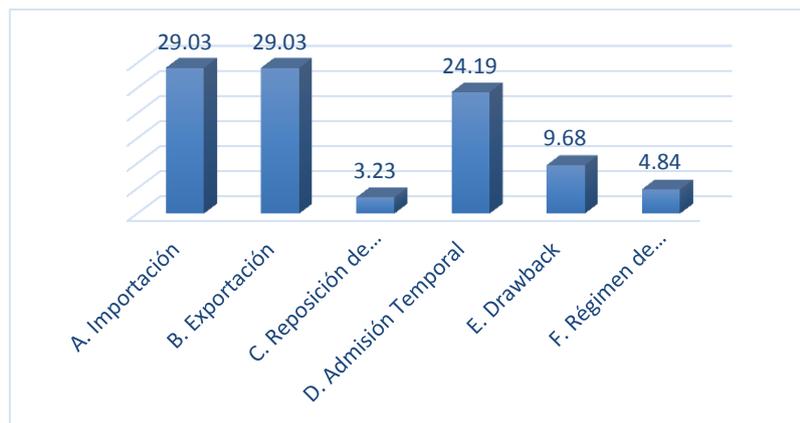
Interpretación: En el gráfico podemos ver que el total de los encuestados, es decir el 100%, manifestó que su empresa posee una base de datos actualizada de sus clientes.

ENUNCIADO 14: LOS SERVICIOS QUE OFRECE SON:

TABLA N° 16: E14: SERVICIOS		
Alternativa	F	%
Importación	18	29%
Exportación	18	29%
Reposición de mercaderías en franquicia	2	03%
Admisión Temporal	15	24%
Drawback	6	10%
Régimen de Depósito	3	05%
TOTAL	62	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 21: E14: SERVICIOS

Fuente: Tabla N° 16

Elaboración propia

Interpretación: La mayoría de encuestados, es decir el 29,03% manifestó que su empresa ofrece el servicio de importación y exportación, seguido del 24,19% adicionalmente ofrece el servicio de admisión temporal, el 9,68% ofrece también el servicio de Drawback, el 4,84% ofrece el servicio de régimen de depósito mientras que el 3,23% ofrece adicionalmente a los servicios mencionados anteriormente, ofrece el de reposición de mercaderías en franquicia.

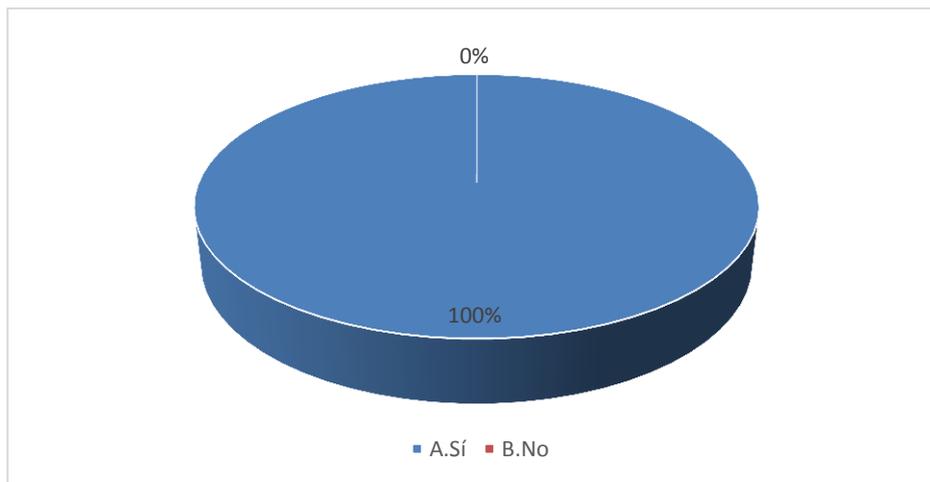
ENUNCIADO 15: ¿BUSCA NUEVAS OPORTUNIDADES Y NEGOCIOS, TRATA DE DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS?

TABLA N° 17: E15: CONOCIMIENTO DEL MERCADO		
Alternativa	F	%
Sí	19	100%
No	0	0%
TOTAL	19	1

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 22: E15: SERVICIOS



Fuente: Tabla N° 17

Elaboración propia

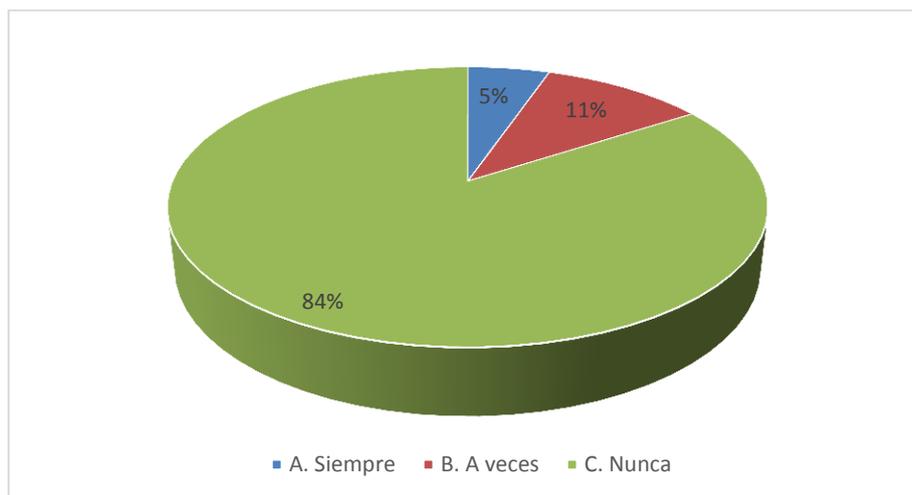
Interpretación: En el gráfico podemos ver que el total de los encuestados, es decir el 100%, manifestó que su empresa busca nuevas oportunidades y negocios y por ende trata de desarrollar nuevos servicios.

ENUNCIADO 16: REALIZA PUBLICIDAD PARA SU EMPRESA: RADIO

TABLA N° 18: E16: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	1	5%
A veces	2	11%
Nunca	16	84%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 23: E16: MARKETING EMPRESARIAL

Fuente: Tabla N° 18

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que gran parte de las empresas encuestadas, es decir el 84% manifestó que nunca realizan publicidad para su empresa a través de la radio, seguido del 11% que manifestaron que su empresa a veces realiza publicidad a través de la radio, mientras que el 5% siempre realizan publicidad para su empresa a través de la radio.

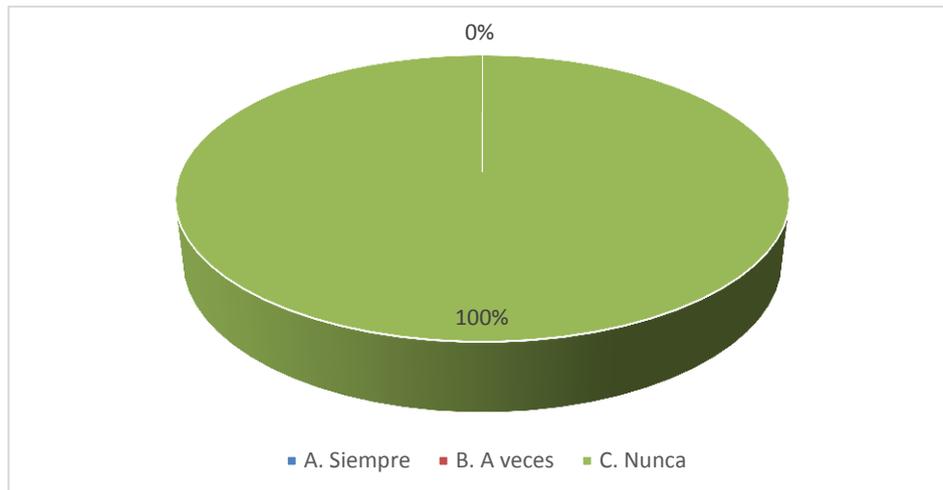
ENUNCIADO 16: REALIZA PUBLICIDAD PARA SU EMPRESA: TELEVISIÓN

TABLA N° 19: E16: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	19	100%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 24: E16: MARKETING EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N° 19

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que el total de los encuestados, es decir el 100%, manifestó que su empresa nunca realiza publicidad para su empresa a través de la televisión.

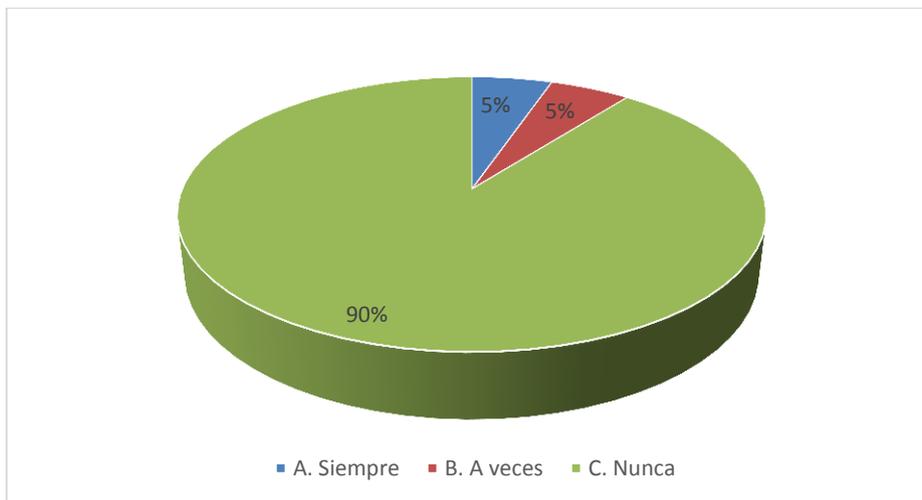
**ENUNCIADO 16: REALIZA PUBLICIDAD PARA SU EMPRESA:
PERIÓDICOS**

TABLA N° 20: E16: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	1	5%
A veces	1	5%
Nunca	17	89%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 25: E16: MARKETING EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N° 20

Elaboración propia

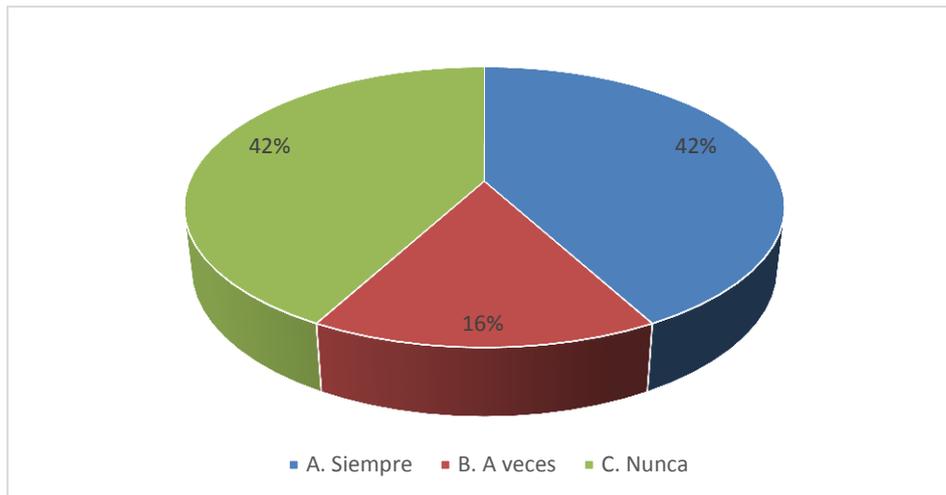
Interpretación: En el gráfico podemos ver que gran parte de las empresas encuestadas, es decir el 90% manifestó que nunca realizan publicidad para su empresa a través de los periódicos, seguido del 5% que manifestaron que su empresa siempre realiza publicidad a través de los periódicos, mientras que el 5% a veces realizan publicidad para su empresa a través de los periódicos.

ENUNCIADO 16: REALIZA PUBLICIDAD PARA SU EMPRESA: INTERNET

TABLA N° 21: E16: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	8	42%
A veces	3	16%
Nunca	8	42%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 26: E16: MARKETING EMPRESARIAL

Fuente: Tabla N° 21

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que el 42% de las empresas encuestadas manifestó que siempre realizan publicidad para su empresa a través del internet, de igual manera el otro 42% nunca utiliza el internet para la publicidad de su empresa, mientras que el 16% a veces usa el internet para la publicidad de su empresa.

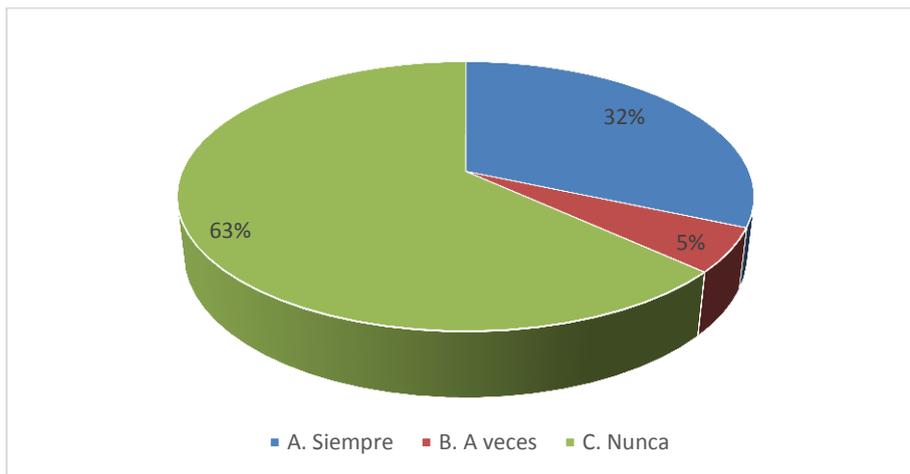
**ENUNCIADO 16: REALIZA PUBLICIDAD PARA SU EMPRESA:
RECOMENDACIÓN**

TABLA N° 22: E16: MARKETING EMPRESARIAL		
Alternativa	F	%
Siempre	6	32%
A veces	1	5%
Nunca	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 27: E16: MARKETING EMPRESARIAL



Fuente: Tabla N° 22

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que la mayor parte de los encuestados, es decir el 63% manifestó que nunca realizan publicidad para su empresa a través de las recomendaciones de clientes, seguido del 32% que siempre son recomendadas por sus clientes, de igual manera el 5% manifestó que a veces son recomendados por sus clientes.

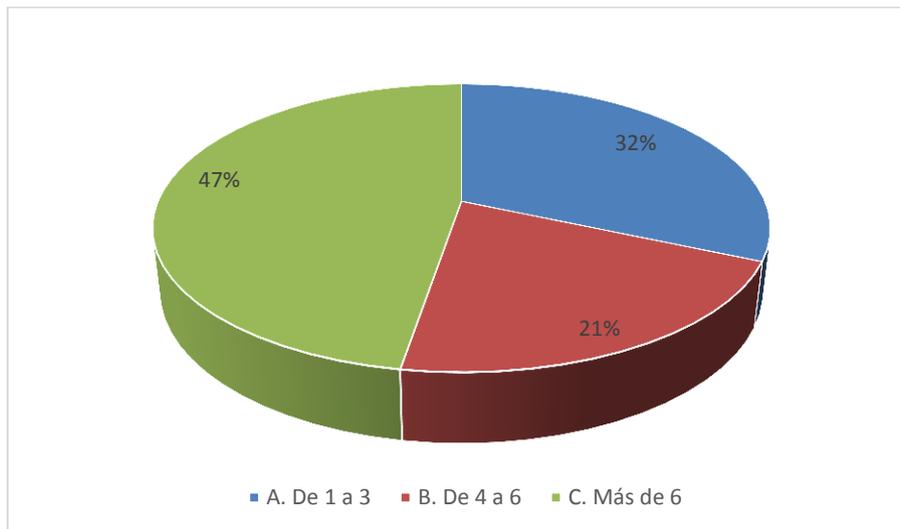
ENUNCIADO 17: ¿CUÁNTAS EMPRESAS CONSIDERA QUE SON SUS COMPETIDORES DIRECTOS?

TABLA N° 23: E17: COMPETIDORES		
Alternativa	F	%
De 1 a 3	6	32%
De 4 a 6	4	21%
Más de 6	9	47%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 28: E17: COMPETIDORES



Fuente: Tabla N° 23

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que la mayor parte de los encuestados, es decir el 47% manifestó que considera que son sus competidores directos son más de 6 empresas, seguido del 32% que manifestó que sus competidores directos son de 1 a 3 empresas, mientras que el 21% considera que sus competidores directos son de 4 a 6 empresas.

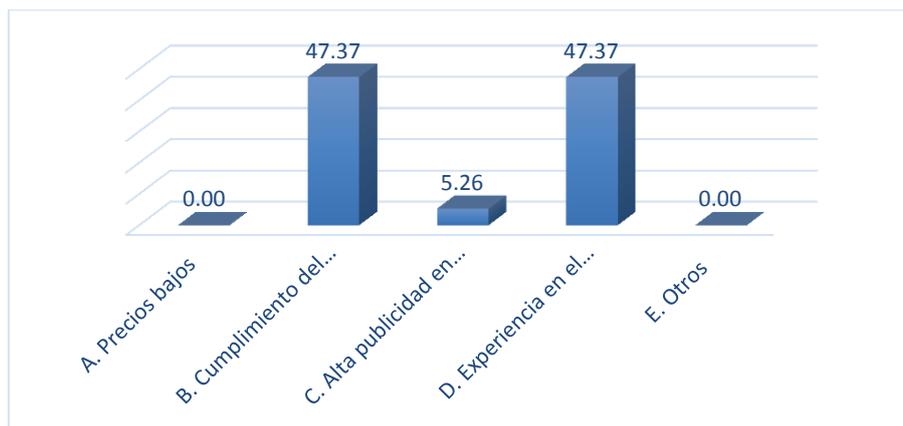
ENUNCIADO 18: ¿A QUÉ CREE QUE SE DEBE EL PRESTIGIO DE SU EMPRESA?

TABLA N° 24: E18: PRESTIGIO		
Alternativa	F	%
Precios bajos	0	0%
Cumplimiento del servicio	9	47%
Alta publicidad en el sector	1	5%
Experiencia en el mercado	9	47%
Otros	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 29: E18: PRESTIGIO



Fuente: Tabla N° 24

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que la mayor parte de los encuestados, es decir el 47,37% cree que el prestigio de su empresa se debe a el cumplimiento de servicio que ofrece, de igual manera el otro 47,37 cree que el prestigio de su empresa se debe a la experiencia en el mercado que tienen, mientras que el 5,26% cree que el prestigio de su empresa de debe a la alta publicidad en el sector, y el 0% cree que los precios bajos y otros influyen en el prestigio de su empresa.

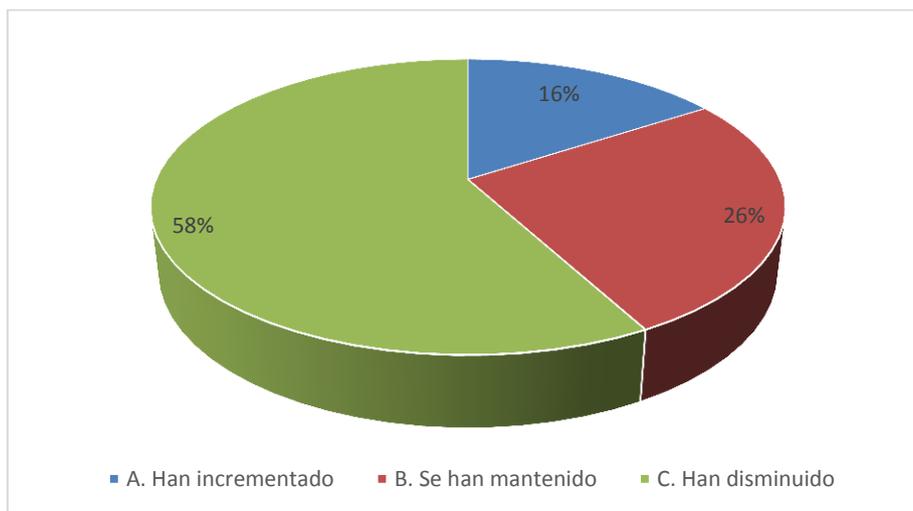
ENUNCIADO 19: ¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES Y/O EXPORTACIONES EN EL MERCADO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

TABLA N° 25: E19: INCREMENTO IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES		
Alternativa	F	%
Han incrementado	3	16%
Se han mantenido	5	26%
Han disminuido	11	58%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 30: E19: INCREMENTO IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES



Fuente: Tabla N° 25

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que el 58% cree que el comportamiento de las importaciones y/o exportaciones en el mercado han disminuido, seguido del 26% cree que el comportamiento de las importaciones y/o exportaciones en el mercado se han mantenido, mientras que el 16% creen que han incrementado.

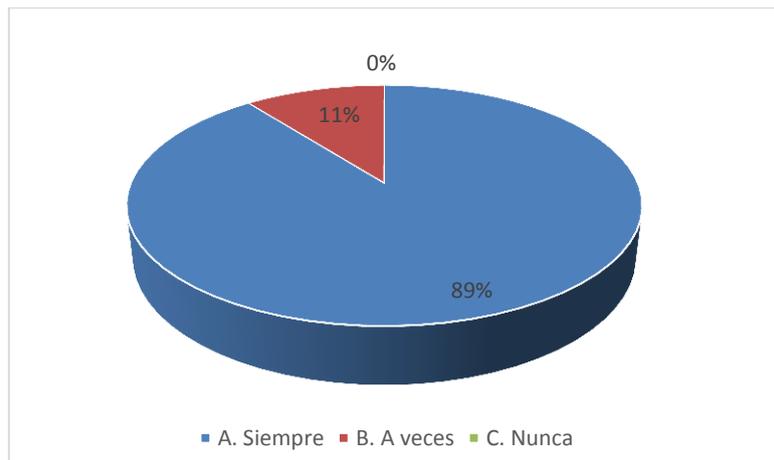
ENUNCIADO 20: ¿CONSIDERA QUE SU EMPRESA SE ENCUENTRA CALIFICADA PARA CUMPLIR LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO ACTUAL?

TABLA N° 26: E20: CUMPLIMIENTO DE EXIGENCIAS		
Alternativa	F	%
Siempre	17	89%
A veces	2	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 31: E20: CUMPLIMIENTO DE EXIGENCIAS



Fuente: Tabla N° 26

Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico podemos ver que la mayoría de los encuestados, es decir el 89% considera que su empresa siempre se encuentra calificada para cumplir las exigencias del mercado actual, sin embargo el 11% considera que a veces se encuentra calificada para cumplir las exigencias del mercado actual, y el 0% considera que nunca está calificada.

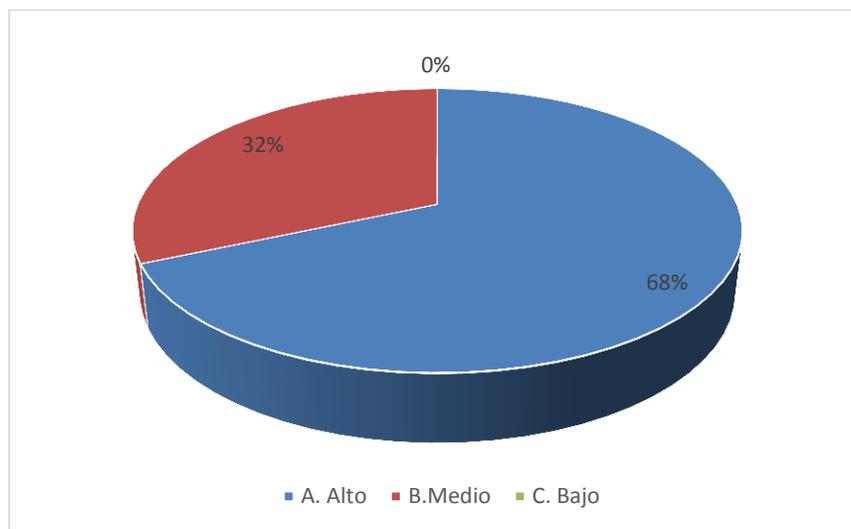
ENUNCIADO 21: ¿CUÁL ES EL NIVEL DE CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL FRENTE AL MERCADO?

TABLA N° 27: E21: DISPONIBILIDAD DE PERSONAL CALIFICADO		
Alternativa	F	%
Alto	13	68%
Medio	6	32%
Bajo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 32: E21: DISPONIBILIDAD DE PERSONAL CALIFICADO



Fuente: Tabla N° 27

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 68% de los dueños manifestó que el nivel de capacitación de su personal frente al mercado es alto, mientras que el 32% manifestó que el nivel de capacitación de su personal es medio, y el 0% es bajo.

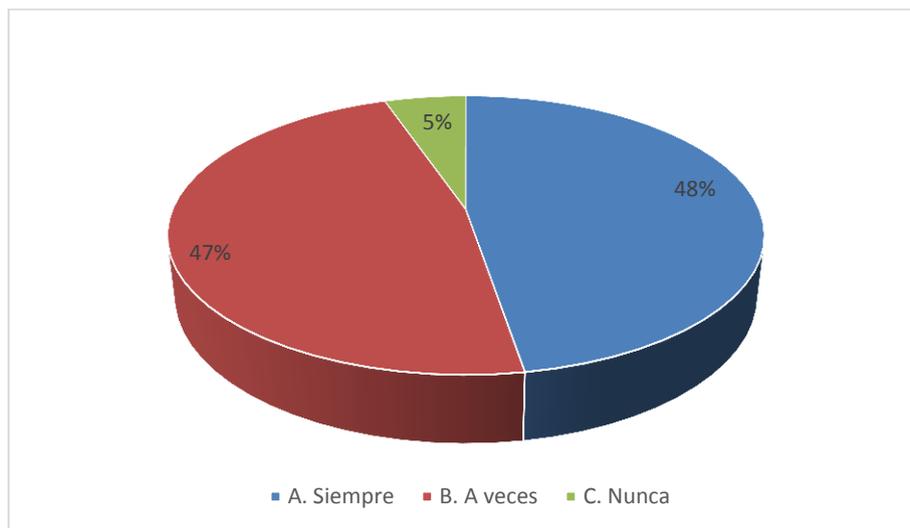
ENUNCIADO 22: ¿SU EMPRESA RECIBE APOYO DE INSTITUCIONES (SUNAT-ADUANAS) PARA CAPACITAR A SU PERSONAL?

TABLA N° 28: E22: APOYO DE INSTITUCIONES		
Alternativa	F	%
Siempre	9	47%
A veces	9	47%
Nunca	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 33: E22: APOYO DE INSTITUCIONES



Fuente: Tabla N° 28

Elaboración propia

Interpretación: Se puede ver en la gráfica que el 48% de las empresas encuestadas siempre recibe apoyo de instituciones (sunat-aduanas) para capacitar a su personal, seguido del 47% que sólo a veces recibe el apoyo de las instituciones, mientras que el 5% nunca recibe apoyo de éstas para capacitar a su personal.

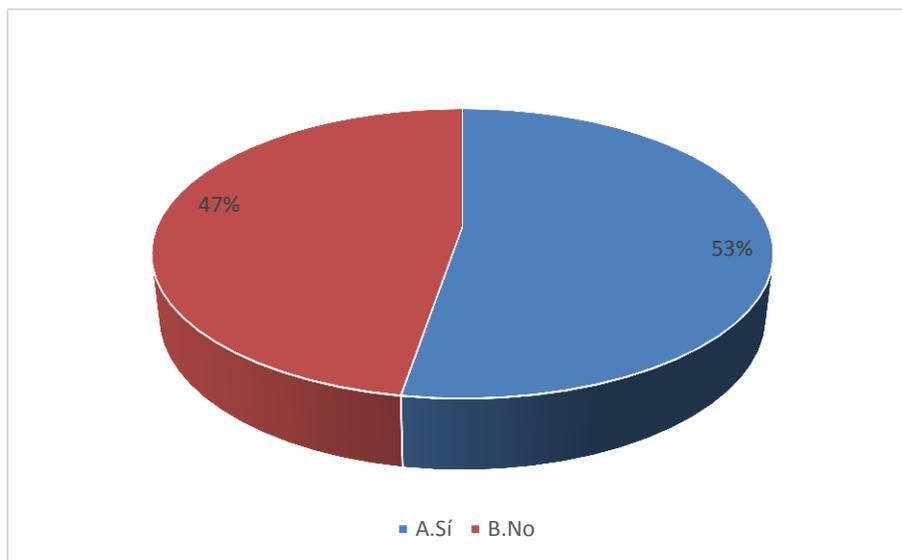
ENUNCIADO 23: ¿CONOCE CUÁLES SON LOS BENEFICIOS QUE BRINDA EL ESTADO PARA LAS EMPRESAS COMO LA SUYA?

TABLA N° 29: E23: POLÍTICA GUBERNAMENTAL		
Alternativa	F	%
Sí	10	53%
No	9	47%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 34: E23: POLÍTICA GUBERNAMENTAL



Fuente: Tabla N° 29

Elaboración propia

Interpretación: Se puede ver en la gráfica que el 53% de las empresas encuestadas si conoce cuáles son los beneficios que brinda el estado para las agencias de aduana, sin embargo el 47% no los conoce.

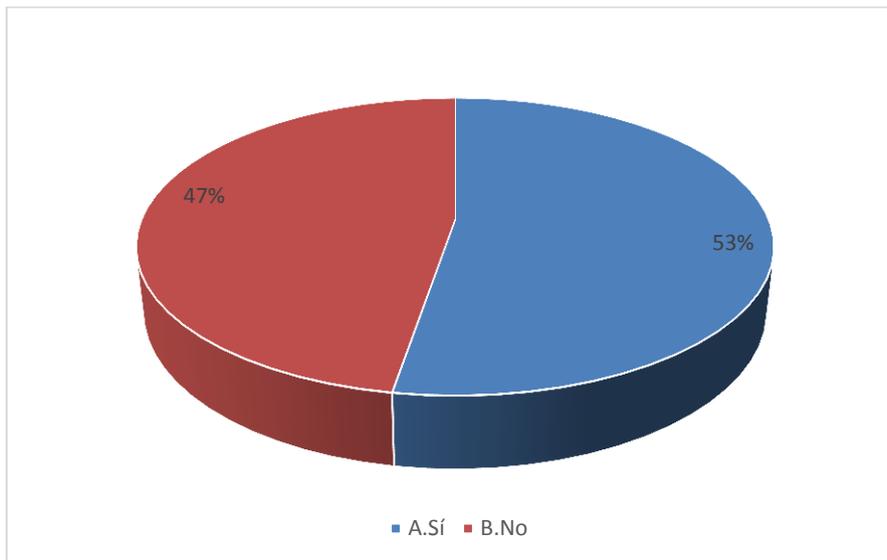
ENUNCIADO 24: ¿CREE QUE LAS VARIACIONES EN EL TIPO DE CAMBIO ES UN FACTOR DE RIESGO PARA SU EMPRESA?

TABLA N° 30: E24: TIPO DE CAMBIO		
Alternativa	F	%
Sí	10	53%
No	9	47%
TOTAL	19	100%

Fuente: Tabla de Tabulación del cuestionario

Elaboración: Propia

GRÁFICA N° 35: E24: TIPO DE CAMBIO



Fuente: Tabla N° 30

Elaboración propia

Interpretación: En la gráfica se observa que el 53% de los encuestados cree que las variaciones en el tipo de cambio si es un factor de riesgo para su empresa, sin embargo el 47%, no se ven afectados con las variaciones del tipo de cambio.

6.3. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

6.3.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

A. HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.

B. INDICADORES

La variable independiente es la ESTRATEGIA EMPRESARIAL y la variable dependiente es la COMPETITIVIDAD. Los datos de las variables fueron tomados de los resultados de la encuesta aplicada a las agencias de aduana del distrito de Tacna. A continuación se muestra un cuadro con los datos a usar en la comprobación de hipótesis general.

CUADRO N° 06: INDICADORES POR VARIABLE

EMPRESA	PUNTAJE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	PUNTAJE COMPETITIVIDAD
1	24	12
2	27	10
3	22	13
4	28	14
5	31	16
6	18	13
7	28	17
8	20	9
9	26	14
10	22	12
11	26	13
12	30	15
13	28	12
14	32	14
15	28	13
16	20	13
17	28	14
18	21	14
19	19	9

Elaboración propia

Los datos anteriormente analizados son aquellos con los que se construirá el modelo de regresión simple para comprobar la hipótesis.

C. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

- ✓ H0: No Existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.

- ✓ H1: Existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.

D. APLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE

Seguidamente, se procede a utilizar el Software Estadístico Statgraphics Centurión para poder aplicar el modelo de regresión lineal simple.

Para calcular la ecuación de regresión lineal simple se siguieron los siguientes pasos en el software estadístico antes mencionado:

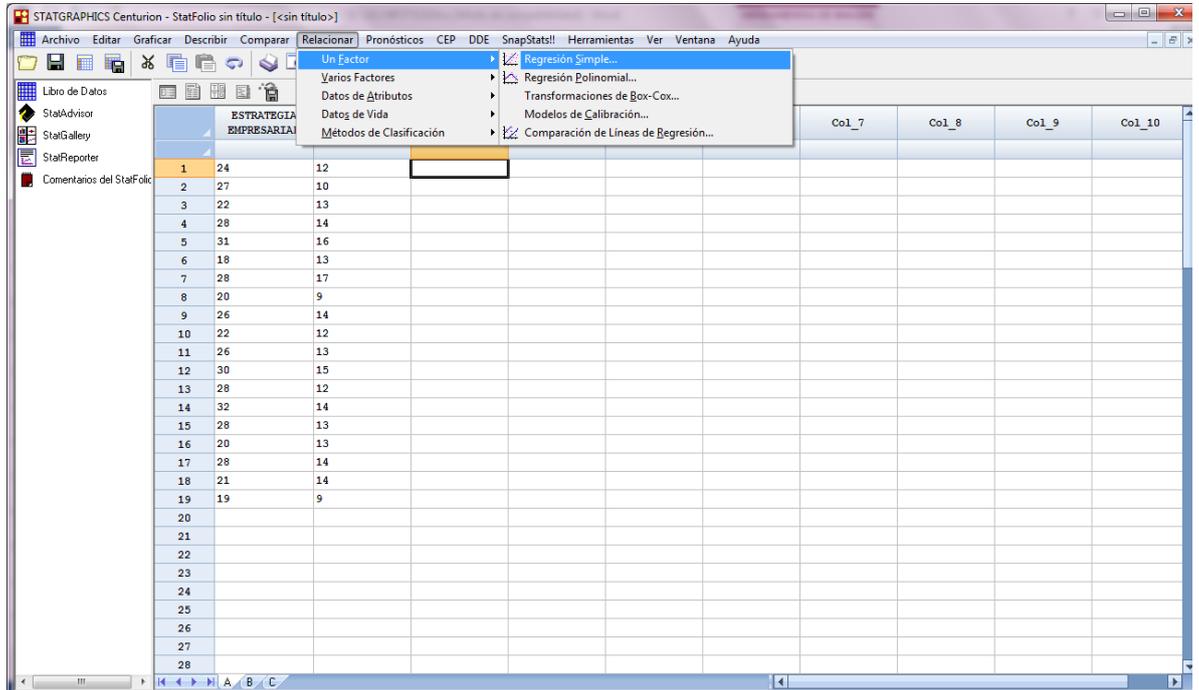
D.1. SE INGRESARON LOS DATOS EN EL ESTADÍSTICO:

GRAFICO N° 36: INGRESO DE DATOS

	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	COMPETITIVIDAD	Col_3	Col_4	Col_5	Col_6	Col_7	Col_8	Col_9	Col_10
1	24	12								
2	27	10								
3	22	13								
4	28	14								
5	31	16								
6	18	13								
7	28	17								
8	20	9								
9	26	14								
10	22	12								
11	26	13								
12	30	15								
13	28	12								
14	32	14								
15	28	13								
16	20	13								
17	28	14								
18	21	14								
19	19	9								
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										

D.2. SE APLICÓ LA REGRESIÓN LINEAL SIMPLE A TRAVÉS DEL MENÚ RELACIONAR DEL ESTADÍSTICO.

GRÁFICO N°37: PASOS PARA CALCULAR LA ECUACIÓN DE REGRESIÓN SIMPLE



D.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que arrojó el estadístico se muestran a continuación:

Regresión Simple - COMPETITIVIDAD vs. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Variable independiente: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Coeficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar Error</i>	<i>Estadístico T</i>	<i>Valor-P</i>
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>

Intercepto	-2.39936	1.25803	-1.90724	0.0735
Pendiente	1.00541	0.049332	20.3806	0.0000

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	334.115	1	334.115	415.37	0.0000
Residuo	13.6745	17	0.804384		
Total (Corr.)	347.789	19			

Coeficiente de Correlación = 0.880144

R-cuadrada = 86.0682 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 85.8369 por ciento

Error estándar del est. = 0.896874

Error absoluto medio = 0.026752

Estadístico Durbin-Watson = 2.79784 (P=0.9722)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0.507681

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre COMPETITIVIDAD y ESTRATEGIA EMPRESARIAL. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{COMPETITIVIDAD} = -2.39936 + 1.00541 * \text{ESTRATEGIA}$$

EMPRESARIAL

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre COMPETITIVIDAD y ESTRATEGIA EMPRESARIAL con un nivel de confianza del 95.0%.

El P-Valor o nivel de significación empírico del contraste es el dato obtenido a partir del valor estadístico del contraste, en las observaciones que corresponden a la realización de la muestra de tamaño extraída de una población. El P-Valor nos informa sobre cuál sería el nivel de significación más pequeño que nos hubiera permitido rechazar la hipótesis nula.

El parámetro de decisión del P-Valor es el siguiente:

- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.
- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa que el P – Valor es menor que 0.05, por ello **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA**, lo que significa:

- ✓ Existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.

La ecuación del modelo es:

$$\text{COMPETITIVIDAD} = -2.39936 + 1.00541 * \text{ESTRATEGIA EMPRESARIAL}$$

Este modelo se acepta por tres razones de trascendencia:

- (1) Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%.
- (2) Siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del modelo ajustado; en este caso es 86.0682%, que es moderadamente alto, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo.
- (3) El coeficiente de correlación que es de 0.880144, nos indica la relación existente entre variables la cual es moderadamente fuerte, *(EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA)* lo cual nos indica la dependencia entre las variables.

6.4.1. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA

A.1. HIPOTESIS

El tipo de estrategia empresarial adoptada por las agencias de aduana del distrito de Tacna es la estrategia intensiva.

A.2. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El tipo de estrategia empresarial adoptada por las agencias de aduana del distrito de Tacna no es la estrategia intensiva.
- ✓ H1: El tipo de estrategia empresarial adoptada por las agencias de aduana del distrito de Tacna es la estrategia intensiva.

A.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en el siguiente cuadro:

Empresa	Puntaje
1	24
2	27
3	22
4	28
5	31

6	18
7	28
8	20
9	26
10	22
11	26
12	30
13	28
14	32
15	28
16	20
17	28
18	21
19	19

Para poder comprobar la primera hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

Estrategia Empresarial (PUNTAJES)	
PROMEDIO	25.15789474
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	4.285157302

Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 25

Desviación estándar muestral = 4.28

Tamaño de muestra = 19

Límite superior de confianza del 95.0% para la media: 25 +

0.41003 [25.41003]

Hipótesis Nula: media = 0.5

Alternativa: menor que

Estadístico t calculado = -2.12132

Valor-P = 0.0244481

Rechazar la hipótesis nula para $\alpha = 0.05$.

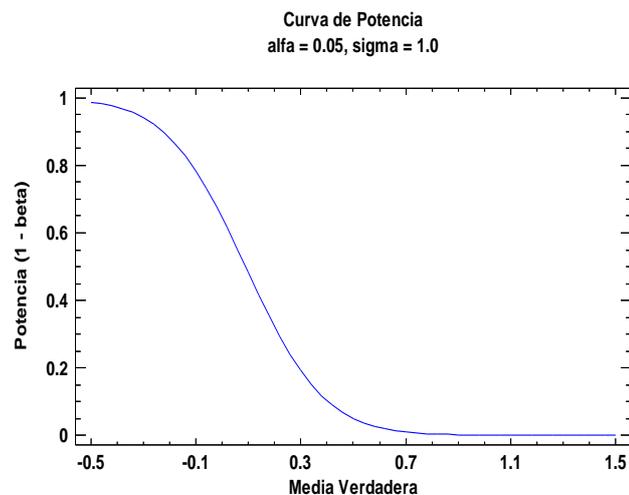
El StatAdvisor

Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media (μ) de una distribución normal. Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

Hipótesis nula: $\mu = 0.5$

Hipótesis alterna: $\mu < 0.5$

Dada una muestra de 19 observaciones con una media de 25 y una desviación estándar de 4.28, el estadístico t calculado es igual a -2.12132. Puesto que el valor-P para la prueba es menor que 0.05, **puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza**. La cota de confianza muestra que los valores de μ soportados por los datos son menores o iguales que 25.41003.



A.4. DECISIÓN

- ✓ Como la t-calculada cae en la zona de aceptación, SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA Y SE ACEPTA LA HIPOTESIS ALTERNA, lo que quiere decir que El tipo de estrategia empresarial adoptada por las agencias de aduana del distrito de Tacna es la estrategia intensiva.

B. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA

B.1. HIPÓTESIS

El nivel de competitividad en la agencias de aduana del distrito de Tacna es baja.

B.2. HIPÓTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El nivel de competitividad en la agencias de aduana del distrito de Tacna es alto.
- ✓ H1: El nivel de competitividad en la agencias de aduana del distrito de Tacna es baja.

B.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE NIVEL DE COMPETITIVIDAD

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en el siguiente cuadro:

EMPRESA	COMPETITIVIDAD
1	12
2	10
3	13
4	14
5	16
6	13
7	17

8	9
9	14
10	12
11	13
12	15
13	12
14	14
15	13
16	13
17	14
18	14
19	9

Para poder comprobar la segunda hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

COMPETITIVIDAD	
PROMEDIO	13
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	2.081665999

El promedio de los casos muestra que el nivel de competitividad es bajo, en el siguiente parámetro:

Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 13.0

Desviación estándar muestral = 2.08

Tamaño de muestra = 19

Límite superior de confianza del 95.0% para la media: 13.0 +
2.82006 [15.8201]

Hipótesis Nula: media = 0.5

Alternativa: menor que

Estadístico t calculado = 30.7591

Valor-P = 0.001

Rechazar la hipótesis nula para alfa = 0.05.

El StatAdvisor

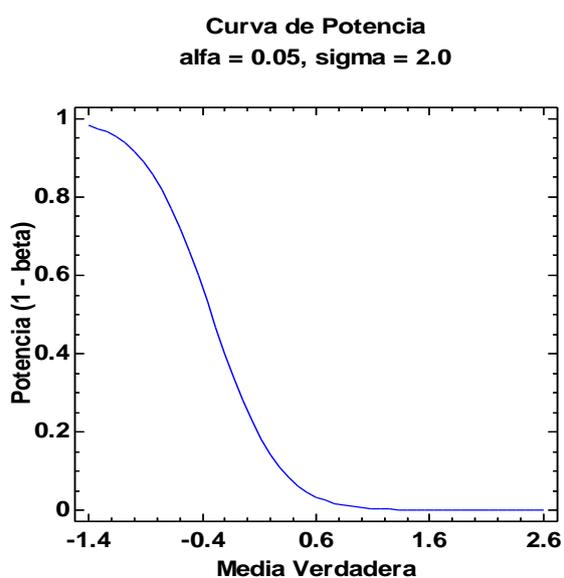
Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media (μ) de una distribución normal.

Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

Hipótesis nula: $\mu = 0.5$

Hipótesis alterna: $\mu < 0.5$

Dada una muestra de 19 observaciones con una media de 13.0 y una desviación estándar de 2.0, el estadístico t calculado es igual a 30.7591. Puesto que el valor-P para la prueba es menor o igual que 0.05, **puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza**. La cota de confianza muestra que los valores de μ soportados por los datos son menores o iguales que 15.8201.



B.10. DECISIÓN

Como la t-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de competitividad en la agencias de aduana del distrito de Tacna es bajo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Por medio de la investigación se comprobó la hipótesis general, la cual manifiesta que existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana, asimismo se comprobaron las hipótesis específicas las cuales determinaron que la estrategia empresarial que predomina en las agencias de aduana es la estrategia Intensiva y el nivel de competitividad de las agencias aduanas es bajo, con ello se alcanzaron los objetivos propuestos por la investigación.

SEGUNDA

En Tacna el porcentaje de agencias de aduana se ha reducido notablemente, debido a la carencia de una buena gestión y manejo de estrategias empresariales lo cual ha generado un bajo nivel de competitividad en el mercado, sin embargo las agencias que han implementado estrategias empresariales han logrado mejores posibilidades de destacar en el entorno competitivo del mercado, siendo estas un porcentaje muy pequeño.

TERCERA

Como resultado de la encuesta realizada a los empresarios de las agencias de aduana, se observó que la mayoría utiliza la estrategia empresarial: "INTENSIVA-Penetración de mercados", la cual es la más básica dentro del modelo planteado por el autor Michael Porter, lo que significa que las empresas no cumplen con estándares e indicadores que les permitan dominar el mercado, como por ejemplo: utilización del marketing básico, falta de innovación e inversión en tecnología actualizada, servicios básicos sin valor agregado, falta de personal capacitado,

ausencia de un plan de retención de clientes, entre otros, en consecuencia la encuesta también manifestó que la competitividad empresarial del sector es baja, lo que genera la deserción de muchas de éstas en el mercado, por lo cual es necesario promover el agenciamiento aduanero y a la vez poder incentivar a los importadores y exportadores a que desarrollen operaciones de comercio internacional, que le permita a la agencia de aduanas obtener posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado.

SUGERENCIAS

PRIMERO

El Estado debería intervenir para fortalecer el proceso de formación y crecimiento de las agencias de aduanas con el objetivo de mejorar la competitividad y con ello la calidad de servicio en el mercado, para ello se deberá trabajar en lo siguiente:

- Regular el marco normativo con el propósito de mejorar los objetivos y programas de intervención para las agencias de aduana que ayuden a crear sinergias y a mejorar este sector.
- Potencializar el uso y desarrollo tecnológico integrados con aduanas- Sunat.
- Fomentar la creación y desarrollo de programas del estado que promuevan la mejora continua de las agencias de aduana.

SEGUNDO:

Las agencias de aduana del distrito de Tacna, deberían realizar actividades dentro de un plan de marketing, en éste se encuentra la publicidad a través de los medios de comunicación existentes en la ciudad, como lo son televisión, radio, internet y medios impresos los cuales permitirán que los usuarios y el público en general se puedan informar sobre todo lo que ofrece la agencia, de igual manera conocer más acerca de ésta y los servicios y beneficios que ofrece al momento de realizar agenciamiento aduanero. Dentro de éste plan de marketing se pueden incluir actividades de publicidad y promoción, por medio de la creación de una página web, crear y adquirir bases de datos, que les permitan poder obtener los correos electrónicos para que así se envíen información acerca de los servicios que ofrece la agencia de aduanas.

TERCERO:

Como parte de la gestión estratégica, implementar sistemas de información que les permitan realizar el diligenciamiento de los archivos y documentos que necesitan para brindar una mejor atención de las necesidades de sus usuarios y los servicios que ofrece.

CUARTO:

Para poder mejorar el nivel de competitividad de las agencias de aduana del distrito de Tacna, se debe mejorar la implementación de las siguientes acciones:

- Resolver las necesidades del mercado según los servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Realizar más capacitaciones al personal para evitar errores, desarrollar un sistema de motivación en el trabajo, permitiendo mejorar el ambiente laboral con los comisionistas.
- Mejorar los equipos tecnológicos de la empresa ya que son un factor muy importante para la competitividad frente a los competidores.
- Desarrollar estrategias de desarrollo de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfredo D. Chandler. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Washington, D.C.: BeardBooks.
- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. (1997). *El proceso estrategico*. Henry Mintzberg, John Voyer.
- Johnson y Shcholes. (1993). En Castro.
- AECA. (2017). Obtenido de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: <http://aeca.es/>
- Agricultura, O. d. (18 de Diciembre de 2015). *Centro de Noticias ONU*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=34085#.Vy67xYR97IV>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (s.f.). Obtenido de <http://www.aladi.org/nsfaladi/preguntasfrecuentes.nsf/fd7fc5dc8b0352c1032567bb004f8e78/fe139cfd067aec28032574be0043f17e?OpenDocument>
- Cabrera Martinez Alejandra Maria, Lopez Lopez Paula Andrea, Ramirez Mendez, Claudia. (2011). *Competitividad empresarial*. Bogotá: Ediciones Universidadl Central. Obtenido de https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Castilla Domingo, M. (2017). Obtenido de <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/35118049.pdf>
- Castillo Jo, Y. L. (2016). El comercio exterior y su relación con la competitividad de las empresas agroindustriales de orégano (mypes formales) de la ciudad de Tacna, año 2014. Tacna, Perú.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, Volumen 28. Nº 1. 247-276.

- Cepeda, S., Palacio, N., & Salinas, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa*. Santiago: Tesis (Maestría). Universidad de Chile. 68p.
- COMEX PERU. (2017). Obtenido de <http://www.comexperu.org.pe/>
- Comunidad Andina de Naciones. (s.f.). www.comunidadandina.org. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- D'Alessio, F. (2004). *El proceso estratégico*. Pearson.
- Diario Correo Tacna. (7 de Setiembre de 2017). Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/reempadronaran-a-socios-en-la-aju-zotac-para-elecciones-de-nueva-directiva-623534/>
- Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna. (2010). *Tacna serie histórica de la producción agraria, comercio exterior e hidrología al 2010*. Tacna: DRSAT. 148p.
- Garcia Julio, Casanueva Cristobal. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. En J. García Del Junco. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gonzales Luquillas, J. (2013). *Gestión empresarial y competitividad en las Mypes delo sector textil en el marco de la Ley N° 28015m en el distrito de la Victoria, año 2013*. Lima, Perú.
- H. Igor Ansoff. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. Henry Mintzberg, John Voyer.
- Kenneth R. Andrews. (1971). *Concepts of Corporate Strategy*. Revised Edition.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials*.
- Larousse. (2017). Obtenido de <https://www.larousse.es/index.php>

- Ley General de Aduanas. (2008). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>
- Ley General de Aduanas, Art. 35. (2008).
- Maldonado, J. A. (2016). *La estrategia empresarial*.
- Mathews, J. C. (s.f.). *Ministerio de la producción*. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/>
- Morán, J., & Ferrer, M. (2014). Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduana del Estado de Zulia, Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, Año 17. N° 29. Julio-Diciembre. 66-86.
- Peruano, E. (2002). Normas Legales. pág. 232175.
- Pisfil, C.P.C. Florencio Bernal. (2011). Agente de aduanas. *Actualidad Empresarial, N° 241 - Segunda*.
- PITS, Logistica Integral. (2017). Obtenido de <http://www.pits.com.pe/blog/agencia-de-aduanas.php>
- Porter. (1990). *The competitive advantage of Nations*.
- Porter. (2000). *Estrategia Competitiva*. Piramide.
- Porter Michael. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Porter, Michael. (2009). *Estrategias competitivas*. Ediciones Piramide.
- Pymex. (2017). *Pymex*. Recuperado el 14 de Setiembre de 2017, de <https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/los-agentes-de-aduana-factor-clave-en-el-exito-de-una-gestion-de-comercio-exterior>
- Raymond E. Miles, C. C. (1978). Estrategia, Estructura y Proceso de la Organización. *La academia de la revisión de la gerencia*, 17.
- Reglamento de Ley general de Aduanas. (2008).
- Rojas Morales, J. (2015). La calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes del departamento de exportación de la

Intendencia de Aduana de la región Tacna, en el periodo 2013-2014. Tacna, Perú.

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2016). *Página oficial del SIICEX*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000
- Smith. (1776). *La Riqueza de las Naciones*.
- Solis, M. (2011). "Análisis Tributario". Vol. XXIV. N° 285. 22-25.
- Strckland, T. &. (2001). *Administración estratégica*.
- Studies, C. f. (2016). *Muebles Perspectiva Mundial 2016*. Milan.
- Sun Tzu. (s.f.). *El arte de la guerra*. Sunzi.
- Sunat. (2010). *Ley General de Aduanas*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>
- Sunat. (2017). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>
- Superintendencia Nacional de Administracion Tributaria. (2017). Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm#M>
- Tello, J. C. (2011). Estudios Urbanos. *DESCO*, 19.
- Vargas Valdiviezo, N., & Vichez Robledo, M. (2005). Plan estrategico para una agencia de aduanas bajo el contexto de la empresa familiar. Lima, Perú.
- Vargas, W. (2010). *Resguardo aduanero del Perú*. Obtenido de <http://fentatsunat.globered.com/categoria.asp?idcat=42>
- Wilensky, A. (2005). En E. Cornejo Ramirez.
- Zona Franca de Tacna. (2017). Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de <http://www.zofratacna.com.pe/>

ANEXOS

CUESTIONARIO

ESTIMADO COLABORADOR:

Me encuentro realizando un estudio sobre la Estrategia empresarial y Competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, le agradecemos su colaboración, dada la importancia de su opinión para el desarrollo de la investigación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL y sólo para fines académicos.

INSTRUCCIONES

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según sea el caso en su empresa, marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda.

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa.

I. Aspectos Generales

1.1. Cargo del encuestado

	Dueño
	Gerente
	administrador
	Otro: _____

1.2. Años que la empresa viene desarrollando la actividad principal (por ejemplo 10 años, poner solo 10)

II. Aspectos propios de la Investigación

<p>1. ¿Su empresa cuenta con visión y misión?</p> <p style="text-align: center;">Sí () No ()</p>	<p>2. ¿Su empresa realiza inversiones de marketing?</p> <p>A. Siempre ()</p> <p>B. A veces ()</p> <p>C. Nunca ()</p>
<p>3. ¿Cómo es la calidad en sus servicios?</p> <p>A. Buena ()</p> <p>B. Regular ()</p> <p>C. Mala ()</p>	<p>4. Considera que los precios de sus servicios son:</p> <p>A. Mayores que sus competidores ()</p> <p>B. Iguales que sus competidores ()</p> <p>C. Inferiores que sus competidores ()</p>

<p>5. La ubicación de su empresa es estratégica?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>6. La rapidez de su servicio es:</p> <p>A. Más rápida que su competidor ()</p> <p>B. Igual a la de su competidor ()</p> <p>C. Menor a la de su competidor ()</p>																								
<p>7. ¿Trabaja con sistemas actualizados para el ingreso de datos en su empresa?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>8. ¿Su empresa tiene sucursales fuera de Tacna?</p> <p>Sí () No ()</p>																								
<p>9. ¿Su empresa terceriza alguno de sus procesos?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>10. Considera que la cantidad de sus competidores en el mercado es:</p> <p>A. Alto ()</p> <p>B. Medio ()</p> <p>C. Bajo ()</p>																								
<p>11. ¿Baja sus precios como respuesta a sus competidores?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>12. ¿Cómo clasifica a sus clientes?</p> <p>A. No los clasifica ()</p> <p>B. Por sus nombres ()</p> <p>C. Frecuencia de compra ()</p> <p>D. Por volumen de compra ()</p>																								
<p>13. ¿Posee su empresa una base de datos actualizada de sus clientes?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>14. Los servicios que ofrece son:</p> <p>A. Importación ()</p> <p>B. Exportacion ()</p> <p>C. Reposición de mercaderías en franquicia()</p> <p>D. Admisión Temporal ()</p> <p>E. Drawback ()</p> <p>F. Régimen de Depósito ()</p>																								
<p>15. ¿Busca nuevas oportunidades y negocios, trata de desarrollar nuevos servicios?</p> <p>Sí () No ()</p>	<p>16. ¿Realiza publicidad para su empresa?</p> <table border="1" data-bbox="911 1570 1490 1861"> <thead> <tr> <th data-bbox="911 1570 1139 1675">Frecuencia Publicidad</th> <th data-bbox="1139 1570 1251 1675">Nunca</th> <th data-bbox="1251 1570 1362 1675">A veces</th> <th data-bbox="1362 1570 1490 1675">Siempre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="911 1675 1139 1715">Radio</td> <td data-bbox="1139 1675 1251 1715"></td> <td data-bbox="1251 1675 1362 1715"></td> <td data-bbox="1362 1675 1490 1715"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 1715 1139 1756">Televisión</td> <td data-bbox="1139 1715 1251 1756"></td> <td data-bbox="1251 1715 1362 1756"></td> <td data-bbox="1362 1715 1490 1756"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 1756 1139 1796">Periódicos</td> <td data-bbox="1139 1756 1251 1796"></td> <td data-bbox="1251 1756 1362 1796"></td> <td data-bbox="1362 1756 1490 1796"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 1796 1139 1836">Internet</td> <td data-bbox="1139 1796 1251 1836"></td> <td data-bbox="1251 1796 1362 1836"></td> <td data-bbox="1362 1796 1490 1836"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="911 1836 1139 1861">Recomendación</td> <td data-bbox="1139 1836 1251 1861"></td> <td data-bbox="1251 1836 1362 1861"></td> <td data-bbox="1362 1836 1490 1861"></td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia Publicidad	Nunca	A veces	Siempre	Radio				Televisión				Periódicos				Internet				Recomendación			
Frecuencia Publicidad	Nunca	A veces	Siempre																						
Radio																									
Televisión																									
Periódicos																									
Internet																									
Recomendación																									
<p>17. ¿Cuántas empresas considera que son sus competidores directos?</p> <p>A. De 1 a 3 ()</p> <p>B. De 4 a 6 ()</p>	<p>18. ¿A qué cree que se debe el Prestigio de su empresa?</p> <p>A. Precios bajos ()</p> <p>B. Cumplimiento del servicio ()</p>																								

C. Más de 6 ()	C. Alta publicidad en el sector () D. Experiencia en el mercado () E. Otros (_____) ()
19. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las importaciones y/o exportaciones en el mercado, en los últimos años? A. Han incrementado () B. Se han mantenido () C. Han disminuido ()	20. ¿Considera que su empresa se encuentra calificada para cumplir las exigencias del mercado actual? A. Siempre () B. A veces () C. Nunca ()
21. ¿Cuál es el nivel de capacitación de su personal frente al mercado? A. Alto () B. Medio () C. Bajo ()	22. ¿Su empresa recibe apoyo de instituciones (Sunat- Aduanas) para capacitar a su personal? A. Siempre () B. A veces () C. Nunca ()
23. ¿Conoce cuáles son los beneficios que brinda el estado para las empresas como la suya? Sí () No ()	24. ¿Cree que las variaciones en el tipo de cambio es un factor de riesgo para su empresa? Sí () No ()

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN...

Nº	EMPRESA	AÑOS DE EXPERIENCIA	E1		E2			E3			E4			E5		E6			E7		E8		E9		E10		
			A	B	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	A	B	C	A	B	A	B	A	B	A	B	C
1	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	21		1			1	1			1			1		1			1		1		1		1		1
2	ECOADUANAS LOGISTIC S.A.C.	14	1				1	1				1		1		1			1		1			1	1		
3	BLOG ADUANAS S.A.C.	1	1			1		1				1		1		1			1		1			1	1		
4	GRUPO JEAN LOGISTICA S.A.C.	3	1			1		1				1		1		1			1		1			1	1		
5	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS	16	1		1			1				1		1		1			1		1			1	1		
6	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.	1	1			1		1			1			1		1			1		1		1		1		
7	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.C.	25	1		1			1			1			1		1			1		1			1	1		
8	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S.A.C.	3		1		1			1			1		1		1			1		1		1		1		
9	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	12	1			1			1			1		1			1		1		1		1	1		1	
10	ESPLENDOR S.A.C.	9	1				1	1				1			1	1			1		1		1		1		1
11	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.	8	1			1		1				1		1		1			1		1		1		1		1
12	R Y M AGENTES DE ADUANA	10	1			1		1			1			1		1			1		1			1	1		1
13	DDP ADUANAS S.A.C.	15	1			1		1				1		1			1		1		1		1	1		1	
14	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.	22	1		1			1					1	1		1			1		1		1		1	1	
15	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	4		1	1			1				1		1		1			1		1		1		1		1
16	LONGHI & ALMIRON S.A.C.	5	1				1	1				1		1		1			1		1			1	1		1
17	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.C.R.L.	11	1			1		1				1		1			1		1		1			1	1		1
18	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	26	1			1		1				1		1		1			1		1		1		1	1	
19	ADUAMERICA S.A.	5		1			1		1			1		1			1		1		1		1	1		1	
TOTAL		211	15	4	4	10	5	16	3	0	4	14	1	17	2	14	5	0	19	0	14	5	8	11	12	7	0

TABLA Nº 31 TABULACION DE DATOS

E11		E12				E13		E14						E15		E16														
A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	E	F	A	B	1A	1B	1C	2A	2B	2C	3A	3B	3C	4A	4B	4C	5A	5B	5C
	1	1				1		1	1		1	1		1		1			1			1			1					1
1				1		1		1	1	1	1	1	1	1		1			1			1						1	1	
1				1		1		1						1		1			1			1			1			1		
	1		1			1		1	1		1			1		1			1			1			1					1
	1			1		1		1	1		1	1		1		1			1			1					1	1		
1		1				1			1					1		1			1			1				1		1		
	1		1			1		1	1	1	1	1	1	1		1			1			1					1	1		
1				1		1		1	1		1			1		1			1			1			1			1		
1				1		1		1	1		1			1			1		1				1			1				1
	1		1			1		1	1		1			1		1			1			1			1			1		
1				1		1		1	1		1	1		1		1			1			1			1		1	1		
	1			1		1		1	1		1			1		1			1			1			1			1		1
1					1	1		1	1		1			1		1			1			1			1			1		
1		1				1		1	1		1			1				1	1					1			1			1
	1		1			1		1	1		1	1		1		1			1			1			1			1		
1				1		1		1	1		1			1			1		1			1			1		1			1
	1		1			1		1	1		1		1		1			1			1			1			1			1
9	10	3	7	8	1	19	0	18	18	2	15	6	3	19	0	16	2	1	19	0	0	17	1	1	8	3	8	12	1	6

E17			E18					E19			E20			E21			E22			E23		E24	
A	B	C	A	B	C	D	E	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	A	B
	1					1				1	1			1				1			1	1	
		1		1						1	1				1			1			1	1	
1				1						1	1			1			1				1	1	
1						1				1	1			1			1				1	1	
1				1				1			1			1			1				1	1	
		1			1				1		1			1			1				1	1	
		1				1		1			1			1			1				1	1	
	1			1						1		1			1			1			1	1	
		1				1			1		1				1			1			1	1	
1						1				1	1			1			1				1	1	
	1					1				1	1			1			1				1	1	
		1		1				1			1			1			1				1	1	
	1					1				1	1				1			1			1	1	
1				1					1		1			1			1				1	1	
		1		1						1	1			1			1				1	1	
		1				1				1	1			1			1				1	1	
1				1					1			1			1			1			1	1	
6	4	9	0	9	1	9	0	3	5	11	17	2	0	13	6	0	9	9	1	10	9	10	9

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

CUADRO N° 07 “Estrategia empresarial y Competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, año 2016-2017”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Qué relación existe entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, año 2016-2017?	Determinar la relación existente entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, año 2016 - 2017.	Existe una relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna.	COMPETITIVIDAD Conocimiento del mercado Prestigio Incremento import. / export. Cumplimiento de exigencias Capacitacion Apoyo de instituciones Gobierno Tipo de cambio
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el tipo de estrategia empresarial de las agencias de aduana en el distrito de Tacna? - ¿Cuál es el nivel de competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el tipo de estrategia empresarial de las agencias de aduana en el distrito de Tacna. - Evaluar el nivel de competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tipo de estrategia empresarial adoptada en las agencias de aduana es la estrategia intensiva. - El nivel de competitividad en las agencias de aduana del distrito de Tacna es baja. 	ESTRATEGIA EMPRESARIAL Visión empresarial Marketing empresarial Calidad de servicio Precios Ubicación Tiempo de entrega Tecnología básica Ampliación y crecimiento de la empresa Tercerización de procesos Competidores Clientes Servicios Tecnología especializada
METODO Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	
Tipo de investigación: Básica Nivel: Relacional - correlacional Diseño: No experimental – Transeccional Correlacional	Universo y Muestra: 19 agencias de aduana. N=n.	Técnica: Encuesta Instrumento: cuestionario Tratamiento estadístico: T student, Regresión lineal Simple, R cuadrado	

Elaboración propia