

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA MEJORA DE
COMPETITIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE ADUANA**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

DUSTIN TOSHIRO AVILÉS GARCÍA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2018

La presente tesis esta dedicada a mi familia, quienes forman y formaran parte de mi crecimiento como profesional, y que siempre han demostrado su ayuda en los momentos buenos y malos; pero sobre todo a mi madre y mi padre quienes por sus consejos y apoyo puedo seguir adelante en cada paso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y mi padre quienes me brindaron la oportunidad para desarrollarme como profesional, siendo ellos la razón de mi vida y por la cual cumplir todas mis metas y celebrar todos mis triunfos en mi vida personal y profesional.

PRÓLOGO

En la actualidad, el comercio internacional está en auge y debido a esto cada día se necesita más agentes de comercio, pero no siempre cantidad es significada de gran calidad. Por el contrario, cada día empresas con la necesidad de importar o exportar recurren a diversos agentes de comercio entre ellos el agente de aduana, encontrándose con una gran cantidad de opciones, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. Pero como una empresa o persona natural o jurídica puede conocer, si una agencia de aduana brinda un buen o mal servicio. En si, ¿Como una Agencia se distingue de otras? ¿Cuál es el valor agregado que brindan estas empresas?, estas son algunas preguntas que se plantea una empresa o persona para adquirir un servicio. Existen tantas agencias en el mercado actual que es casi imposible distinguir si ofrecen buen servicio. Cabe mencionar que al haber tantas empresas que brindan el mismo servicio, la mayoría ha perdido la necesidad de competir y dejándose llevar por la necesidad económica primordial que es sobrevivir en el mercado.

La presente tesis planteará un modelo de gestión para mejorar la competitividad de las agencias de aduana en todos sus ámbitos y convertirla en una agencia que sea capaz de competir a nivel internacional.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS	¡Error! Marcador no definido.
PRÓLOGO	ii
ÍNDICE	v
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
1. Planteamiento del estudio	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema principal.....	2
1.2.2. Problemas secundarios.....	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos secundarios.....	3
1.4. Delimitación de la investigación	3
1.4.1. Delimitación temporal	3
1.4.2. Delimitación Espacial	3
1.4.3. Delimitación Social.....	3
1.4.4. Delimitación Conceptual	4
1.5. Justificación e implementación de la Investigación	4
1.6. Limitaciones de la investigación	4
1.6.1. Limitaciones académicas	4
CAPÍTULO II	5
2. Marco Teórico y conceptual	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.2. Marco histórico	10
2.3. Marco legal	13
2.3.1. Ley general de aduanas; Decreto legislativo N° 1053	13

2.3.2. Ley del procedimiento administrativo general; Ley N° 27444	13
2.3.3. Ley que regula el proceso contencioso administrativo; Ley N° 27584.....	14
2.3.4. Arancel de Aduanas; Decreto Supremo N° 342-2016-EF	14
2.3.5. Ley de delitos aduaneros; Ley N° 28008.....	15
2.4. Marco teórico	16
2.4.1. Sistema de gestión	16
2.4.2. Competitividad.....	16
2.4.3. Definición de servicio	18
2.4.4. Definición de satisfacción del cliente.....	21
2.4.5. Definición de Agencia de Aduana	24
2.4.6. Mercado actual de Agencias de aduanas y operadores logísticos en el Perú	24
2.5. Marco conceptual	28
CAPÍTULO III.....	29
3. Hipótesis de la investigación	29
3.1. Hipótesis general.....	29
3.2. Hipótesis específicas	30
4. Marco Metodológico	30
4.1. Método de investigación	30
4.2. Diseño de la investigación	31
4.3. Población y muestra de la investigación.....	31
4.4. Variables de la investigación.....	32
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
4.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	32
CAPÍTULO V	33
5. Resultados obtenidos	33
5.1. Presentación y análisis de los resultados.....	33
5.2. Modelo de gestión	47
5.2.1. Estrategia de Negocios.....	47
5.2.2. Reforma Administrativa	47
5.2.3. Cambio organizacional	48
5.2.4. Administración del capital humano	49
5.2.5. Retribución.....	49
5.2.6. Indicadores estratégicos	50
5.2.7. Comercialización y ventas.....	51

5.2.8. Comunicación.....	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS.....	56
APÉNDICE.....	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de calidad de servicio.....	19
Tabla 2. Resultado de la pregunta N° 1 a los clientes	33
Tabla 3. Resultado de la pregunta N° 2 a los clientes	34
Tabla 4. Resultado de la pregunta N° 3 a los clientes	35
Tabla 5. Resultado de la pregunta N° 4 a los clientes	36
Tabla 6. Resultado de la pregunta N° 5 a los clientes	37
Tabla 7. Resultado de la pregunta N° 6 a los clientes	38
Tabla 8. Resultado de la pregunta N° 1 a los trabajadores	40
Tabla 9. Resultado de la pregunta N° 2 a los trabajadores	41
Tabla 10. Resultado de la pregunta N° 3 a los trabajadores	42
Tabla 11. Resultado de la pregunta N° 4 a los trabajadores	43
Tabla 12. Resultado de la pregunta N° 5 a los trabajadores	44
Tabla 13. Resultado de la pregunta N° 6 a los trabajadores	45
Tabla 14. Indicadores estrategicos	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfica de la pregunta N°1 de la encuesta a clientes	33
Figura 2. Gráfica de la pregunta N°2 de la encuesta a clientes	35
Figura 3. Gráfica de la pregunta N°3 de la encuesta a clientes	36
Figura 4. Gráfica de la pregunta N°4 de la encuesta a clientes	37
Figura 5. Gráfica de la pregunta N°5 de la encuesta a clientes	38
Figura 6. Gráfica de la pregunta N°6 de la encuesta a clientes	39
Figura 7. Gráfica de la pregunta N°1 de la encuesta al personal	40
Figura 8. Gráfica de la pregunta N°2 de la encuesta al personal	41
Figura 9. Gráfica de la pregunta N°3 de la encuesta al personal	42
Figura 10. Gráfica de la pregunta N°4 de la encuesta al personal.....	43
Figura 11. Gráfica de la pregunta N°5 de la encuesta al personal.....	44
Figura 12. Gráfica de la pregunta N°6 de la encuesta al personal.....	45

RESUMEN

La presente tesis está enfocada en las agencias de aduana y como mejorar su competitividad en un mercado globalizado, mediante la implantación y rediseño de procesos en las áreas con más problemas en promedio de las agencias. Para desarrollar la tesis se usó el método de investigación inductivo, explicando de manera simple los temas o puntos particulares de las agencias hasta inferir los puntos principales a corregir para su desarrollo. El diseño es no experimental debido a la necesidad de analizar cuál es estado actual de las agencias sin provocar ninguna situación extra laboral. La población son todas las agencias de aduana situadas en la provincia constitucional del Callao con un total de 318 agencias. Teniendo como muestra 30 agencias de aduana, siendo esta una muestra aleatoria pero significativa.

Teniendo como conclusión final de la tesis, el rediseño general en casi todas las áreas de las agencias, siendo estos recursos humanos por falta de capacitación, despacho por falta de indicadores de gestión, atención al cliente por un mal desempeño según encuesta, cómputo y comunicación por falta de equipos y sistemas actualizados, y entre otras.

Palabras clave: Agencia de aduana, rediseño, indicadores, competitividad

ABSTRACT

The present thesis focuses on customs agencies and how to improve their competitiveness in a globalized market, by implementing and redesigning processes in the areas with the most problems on average of the agencies. To develop the thesis was used the method of inductive research, explaining in a simple way the particular issues or points of the agencies until inferring the main points to correct for their development. The design is non-experimental due to the need to analyze the current state of the agencies without provoking any extra work situation. The population is all customs agencies located in the constitutional province of Callao with a total of 318 agencies. Taking as sample 30 customs agencies, this is a random but significant sample.

Having as final conclusion of the thesis, the general redesign in almost all the areas of the agencies, being these human resources for lack of training, dispatch for lack of management indicators, customer service for poor performance according to survey, computing and communication for lack of equipment and updated systems, and among others.

Keywords: Customs agency, redesign, indicators, competitiveness

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del estudio

1.1. Descripción de la realidad problemática

Durante los últimos años se ha desarrollado una creciente tendencia en el comercio internacional que se ha basado principalmente en la Globalización. Destacando en su mayoría con los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales entre países o bloques regionales, mayormente Asia y América del Norte. Debido a esto países como el Perú, han logrado sobresalir en ciertos aspectos como por ejemplo la exportación de materias primas como minerales hacia distintos mercados del mundo.

Cabe resaltar que Perú es un país en pleno crecimiento, por ende, es necesario aprovechar todas las oportunidades en materia de producción y comercio. Pero siempre existen barreras no todo es fácil en la producción de un bien, existe el tema de la deficiente infraestructura desde ya hace mucho tiempo, toda empresa o en su mayoría sufre de este mal. Las infraestructuras tienden a devaluarse con el tiempo, tienden a desmoronarse por el pasar de los años, por lo cual es necesario una renovación que para los administradores es una inversión de capital.

Para una agencia de aduana, una buena infraestructura no es lo primordial, pero es necesaria. SUNAT hace mención de ciertos estándares que debe tener como mínimo una agencia de aduana, siendo está respaldada al iniciar operaciones por un controlador aduanero. Pero habiendo cumplido con los requerimientos mínimos no es suficiente para competir en este sector, existen tantos comentarios, quejas, y hasta problemas judiciales por el tema de la infraestructura. De esta manera la importancia de una buena infraestructura radica en no solo satisfacer a la SUNAT cumpliendo los

requerimientos sino ir más allá de lo que piden y crear un buen ambiente para el usuario.

Punto importante es la calidad de servicio que brindan las agencias de aduana, no basta con solo ofrecer un buen servicio, existen otras herramientas como servicio post-venta que en muchos casos mejoran la percepción del usuario hacia la empresa. Ofreciendo como, por ejemplo; promociones, otorgando ofertas o descuentos por una segunda operación; comunicación personalizada, ofreciendo seguimiento más especializado para futuras operaciones; seguridad, en que ocurra algún percance con la operación.

La mayoría de las negociaciones comerciales conllevan satisfacer necesidades de seguridad y protección. Disponibilidad de atención, seguridad personal o financiera. Las satisfacciones de estas necesidades en sus clientes tienen un gran poder motivacional de compra por lo cual es importante asegurarse de que estén cubiertas.

Para así utilizar esta oportunidad para mostrar cuan seguro es el servicio.

Los clientes se poseen exigencias de calidad, que corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas; la calidad potencial, son las posibles características del servicio que desconoce el cliente, pero que si las ofrecemos valoraría positivamente.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

- ¿En qué medida la implantación de un modelo de gestión afecta la competitividad de las agencias de aduana?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Implementar protocolos para atención al cliente permite tener una mayor fidelización?
- ¿Planificar y gestionar capacitaciones incrementa el desempeño laboral de los agentes de aduana?
- ¿Diseñar e implementar indicadores de gestión asegura una eficiente toma de decisiones?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Desarrollar un modelo de sistema de gestión integral para aumentar la competitividad en el mercado de las agencias de aduanas.

1.3.2. Objetivos secundarios

- Determinar si, la implementación de protocolos para atención al cliente permite tener una mayor fidelización.
- Comprobar si, la planificación y gestión de capacitaciones incrementa el desempeño laboral de los agentes de aduana.
- Controlar si, el diseñar indicadores de gestión asegura una eficiente toma de decisiones

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Delimitación temporal

La investigación abarcó desde el mes de diciembre del 2016 hasta julio del 2017.

1.4.2. Delimitación Espacial

La investigación se limitó a todas las agencias de aduanas que se localizan en la Provincia Constitucional del Callao.

1.4.3. Delimitación Social

La investigación tomó como población de estudio a 318 agencias de aduanas que se localizan y operan en la Provincia Constitucional del Callao.

1.4.4. Delimitación Conceptual

Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo

Disciplina: Administración de negocios globales

Área temática: Gestión empresarial

1.5. Justificación e implementación de la Investigación

La motivación principal para desarrollar la presente tesis es mejorar el estado actual de las agencias de aduna, debido su situación año a año se pierda la competitividad, se pierdan clientes y se pierden ingresos. Las agencias de aduanas no se preocupan por sus instalaciones, ni por el servicio post-venta y que decir por los clientes. Últimamente las agencias se han centrado en ofrecer un servicio estándar y no hacer más. Esperando a que un futuro cliente llame o algún cliente recurrente solicite su servicio. Se ha perdido toda comunicación y sentido de la responsabilidad por parte de los agentes de aduana.

La presente tesis pretende ofrecer un modelo de gestión para mejorar los aspectos previamente mencionados. La implantación del modelo dará como resultado final, conseguir que las agencias de aduanas ofrezcan un servicio de primera, teniendo la posibilidad de poder competir a nivel nacional.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones académicas

Acceso limitado a la información financiera de las empresas. No existen tesis sobre el tema en las diversas bibliotecas de la especialidad. Sin embargo, esta limitación no ha impedido conseguir los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico y conceptual

2.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo a la búsqueda de información en base de datos, como antecedentes para el tema de la tesis, se buscó e indagó en diferentes Universidades Nacionales y Privadas sobre dos temas importantes que son sistemas de gestión y desarrollo de Agencia de Aduana u otros operadores logísticos.

A nivel Nacional:

En la investigación titulada *Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico* (Francisco, 2014). La tesis tuvo como objetivo desarrollar un sistema de gestión de almacenes para las empresas de retail, que incluye el almacenaje de mercadería y la correcta distribución de ésta a los diversos puntos que son requeridos por sus clientes. Teniendo como conclusión que se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico

En la investigación titulada *Gestión logística en las operaciones del transporte internacional para el desarrollo del comercio en el puerto del Callao* (Andrade, 2015). La tesis tuvo como objetivo Desarrollar un sistema operativo del transporte internacional de carga que facilite las operaciones del transporte por el Puerto del Callao. Teniendo como conclusiones que la investigación realizada si aporta a las empresas nacionales debido a la constante búsqueda de nuevos mercados e iniciativa propia de estas empresas, tratando de buscar la mejor forma de hacerse competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

En la investigación titulada *Reconocimiento de una plataforma de gestión de la calidad sobre cual se pueda establecer la gestión de la innovación en una mediana empresa peruana* (Lombardi, 2016). La tesis tuvo como objetivo conectar la innovación; para muchas empresas nacionales una nueva tendencia, y los mecanismos utilizados en los sistemas de calidad previamente establecidos en diversas empresas nacionales. Teniendo como conclusión que, de acuerdo a lo revisado, si habría una vinculación entre innovación y calidad, inclusive entre la gestión de las mismas; se observan muchos puntos comunes (dimensiones). También es claro que, la innovación en las empresas, se considera un elemento diferenciador en el mercado actual, inclusive la sustentan como una necesidad de hoy en día, debido al alto nivel de competencia.

En la investigación titulada *Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en operaciones. Estudio de caso* (Solari, 2013). La tesis tuvo como objetivo analizar y valorar la innovación de los procesos en los almacenes de la empresa Talma Servicios

Aeroportuarios, a través del desarrollo de una plataforma de control de operaciones que integre la gestión de recursos, control de operaciones, control de horas extras y el aumento de la productividad en las operaciones. Teniendo como conclusión que una mejor programación de recursos en base a la demanda histórica de cada uno de los servicios, mejora los tiempos de atención en los servicios, debido a que se programan y/o transfieren recursos de una operación a otra en función del número de tareas pendientes que se monitorean en tiempo real mediante el tablero de control.

En la investigación titulada *Sistemas integrados de gestión de producción en empresas privadas de lima metropolitana: Un estudio de casos* (Reyes, 2015). La tesis tuvo como objetivo Conocer cómo las empresas privadas gestionan sus procesos productivos y porqué lo hacen de esa manera; así como, establecer un marco de referencia que les permita articular con los sistemas de producción estructurados como: Teoría de Restricciones (TOC), Lean Manufacturing, Six Sigma, entre otros; para que de alguna manera sus operaciones sean más eficientes y mejoren sus niveles de competitividad. Teniendo como conclusión que las empresas privadas juegan un papel muy importante para el crecimiento económico y son la principal fuente de empleo en el país con el 68.6% de la PEA ocupada; así mismo se puede mencionar que las nuevas empresas MIPYME crecen a un ritmo del 6.89% promedio anual desde el año 2009, y genera mayor empleo a una tasa del 1.25% de crecimiento promedio anual.

A Nivel Internacional

En la investigación titulada *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela* (Hernández, 2013). La tesis tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total, de aplicación a las empresas del sector camaronero de Venezuela. Teniendo como conclusión que los directivos de las empresas entrevistadas están familiarizados con el concepto de intangibles. Estos coinciden en que los intangibles no se pueden fácilmente ver ni medir. Aluden a ellos a través de ejemplos tales como: la cultura, los procesos, las capacidades de las personas y las herramientas del conocimiento, sin llegar a una delimitación exacta de dicho concepto.

En la investigación titulada *Modelo de gestión estratégica de comercio exterior para la importación de mercancías de servicio nacional de aduana del Ecuador SENA E para el primer distrito Guayaquil y los procesos aduaneros* (Echevarria, 2015). La tesis tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica de comercio exterior para la importación de mercancías en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE” para el primer Distrito Guayaquil con el propósito de mejorar los procesos aduaneros. Teniendo como conclusiones que el Modelo de Gestión Estratégica de Comercio Exterior es una variable independiente, que puede ser utilizada por la Gerencia del “SENAE” matriz de Guayaquil, para incidir en un mejoramiento de la Administración de los Procesos Aduaneros, en la importación de mercancías por las empresas.

En la investigación titulada *La importancia del despacho aduanero en el comercio exterior de México* (Galicia, 2013). La tesina tuvo como objetivo analizar dentro

de la normatividad vigente del comercio exterior y mediante un enfoque técnico y operativo, la importancia del despacho aduanero de mercancías en México. Teneindo como conclusión Gran parte de los productos que usamos a diario son de procedencia extranjera: ropa, alimentos, medicinas, aparatos electrónicos, juguetes, entre otros. Si estos ingresaran o salieran del país sin control y sin cumplir parámetros mínimos de calidad, nos enfrentaríamos a mercancía con elementos nocivos para la salud; el libre tránsito de armas, dinero y drogas; sustancias tóxicas o no aptas para el consumo humano; o incluso, podrían llegar a presentarse violaciones contra los derechos de propiedad intelectual.

En la investigación titulada *Gestión aduanera y su contribución en el dinamismo de la ciudad de manta* (Arce,2016). El trabajo tuvo como objetivo Analizar la Gestión aduanera y su contribución en el dinamismo comercial de la ciudad de Manta con el propósito de conocer la eficiencia de los procesos realizados en esta zona. Teniendo como conclusión Con la realización de la investigación se pudo indagar sobre los procesos aduaneros realizados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador distrito Manta, conociendo que cada funcionario debe apoyar a la dirección de intervención conforme lo determinen, considerando el tipo de operativo que se vaya a realizar puesto que en ocasiones es necesario que todos los funcionarios acudan al lugar de encuentro para coadyuvar a la institución en la ejecución del operativo.

En la investigación titulada *Viabilidad de un sistema de gestión de calidad internacional en una pyme con mercado local; caso Fonix* (Sanchez, 2014). La tesis tuvo como objetivo Proponer la implementación de un Sistema de Gestión de

Calidad Internacional, norma ISO 9001:2008, en la mediana empresa. Teniendo como conclusión No importando la época de la humanidad en dónde se pueda observar productos hechos por el hombre, podrá entonces vislumbrarse hechos que conciernen a la calidad de algún modo, vago o complejo siendo el producto o servicio que se ofrezca. Es conveniente entonces atender a cada una de las teorías, teoremas, formas de pensar, filosofías, ideas acerca del ámbito empresarial o circundantes a él suscitadas a lo largo de los años, puesto que ellas ponen en evidencia los modos de trabajo sobre los cuales se puede echar mano, sea para un solo elemento o toda la empresa.

2.2. Marco histórico

Desde 1947-1992

Se consolida la actividad aduanera con la creación en el año 1947 de un Consejo Nacional de Comercio Exterior y el Consejo Superior de Aduanas, durante el gobierno del presidente José Luis Bustamante y Rivero, este consejo era el ente responsable de la supervisión del comercio exterior en dicha época. En 1969, es conocido como la Dirección General de Aduanas, dependiendo del entonces Ministerio de Hacienda; para luego en 1973 transformarse en un órgano técnico normativo del llamado Ministerio de Comercio, pasando en 1978 a formar parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

La creación de la Superintendencia Nacional de Aduanas, organismo independiente del Ministerio de Economía y Finanzas se llevó a cabo en el año 1988; esta contaba con autonomía funcional, técnica, financiera y administrativa. En 1992, durante el gobierno de Alberto Fujimori se inauguró la primera sede propia, iniciando así un

largo proceso de cambio dirigido hacia el logro de una institución ejemplo y líder entre las aduanas de Latinoamérica.

Desde 1996 a la actualidad

Con la llegada de un nuevo siglo esta institución decidió prepararse para los nuevos retos que enfrentaría, estableciendo para dicho propósito una nueva Ley y Reglamentos de Aduanas que incorporé un Sistema de Calidad que cumpla con las Normas Internacionales de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000. Desarrollando para el logro de dicho objetivo una estrategia de Mejora Continua.

Asimismo, el incremento del intercambio mundial, exigía un mayor control del flujo de mercancías comercializadas en un país; para tal motivo la Organización Mundial del Comercio (OMC) decidió adoptar en abril del 2000 la aplicación del llamado Valor en Aduana, la cual consiste en la adopción de un método 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 (SUNAD) y la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Esta medida se debió básicamente por las siguientes razones:

La constante disminución de los ingresos a partir de 1998, como consecuencia de la disminución de los derechos arancelarios, dado que el comercio internacional obligaba al país a establecer políticas comerciales que beneficien nuestra relación con el resto del mundo.

La fusión de estas instituciones pretende obtener mayores niveles de eficiencia, mediante la integración de funciones y competencias que tengan en común ambas. Fortalecer la actividad fiscalizadora para disminuir la evasión tributaria y lograr un control integral de los contribuyentes dado que se contará con una mayor información generada por ambas instituciones. Las medidas adoptadas están permitiendo simplificar y agilizar los procedimientos de importación y exportación, beneficiando las condiciones de competitividad de la economía nacional en el comercio internacional.

Resolución Suprema que da origen a la Escuela Aduanera

En 1931 el profesor Edwin Kemmerer (encargado de la misión de Consejeros Financieros Norteamericanos) propuso que aduanas debería de crear escuelas para la capacitación de su personal con la finalidad que conozcan y comprendan mejor el funcionamiento del servicio aduanero. Por esta razón el 28 de marzo de 1957 se llevó a cabo la creación de la Escuela de Capacitación Aduanera (ECA).

La política de capacitación en dichos años consistió en formar Vistas y Contadores-Liquidadores, posteriormente Vistas Valoradores y Vistas Aforadores y finalmente Técnicos Aduaneros. Ya En los años 1978 y 1982, la escuela de capacitación aduanera cambió de nombre a Instituto de Investigación y Capacitación Aduanera (ICIA) y Centro de Capacitación Aduanera (CCA) respectivamente. Es importante destacar que entre los años 1983-1987 se contó con la Cooperación Técnica del Gobierno Alemán, la cual tenía como objetivo establecer líneas educativas definidas; formación de profesores en temas aduaneros; preparación de personal para el manejo administrativo, organizacional y de planeamiento; cursos de especialización en Técnicas Aduaneras a cargo de Docentes de la Escuela de Aduanas de Alemania; y

equipamiento del local de la Escuela. En 1989, el Centro de Capacitación Aduanera (CCA) cambia su nombre al de Escuela Nacional de Aduanas (ENA). El 14 de marzo de 1991 se declaró en reorganización la Superintendencia Nacional de Aduanas, y se dispuso que la Escuela Nacional de Aduanas estableciera una nueva malla curricular donde personas con bachillerato o título universitario podían optar a la profesión de Técnico Aduanero.

2.3. Marco legal

En este segmento de la investigación se muestran los documentos legales relacionados a agentes de aduanas y el comercio exterior:

2.3.1. Ley general de aduanas; Decreto legislativo N° 1053

Mediante Decreto Legislativo N° 1053 publicado, en el Diario Oficial “El Peruano”, el 27 de junio de 2008, y nuevamente publicada el 16 de enero de 2009, bajo el Decreto Supremo No. 010-2009-EF, entró en vigor el 17 de marzo de 2009, para beneficio de los exportadores e importadores nacionales y extranjeros. Tiene por objetivo regular la relación que se establece entre SUNAT y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero. El presente Decreto Legislativo se define como las acciones de control extraordinario, ordinario, administración aduanera, aforo, agente de carga internacional, almacén aduanero, autoridad aduanera, bienes de capital, carga consolidada, comiso, condiciones de transacción, consignante (vende), consignatario (compra), control aduanero entre otras; indicando sus ámbitos de aplicación para cada definición antes mencionada.

2.3.2. Ley del procedimiento administrativo general; Ley N° 27444

Mediante la Ley N° 27444, que entró en vigencia el 11 de octubre del 2001, contiene importantes disposiciones de simplificación administrativa que las personas naturales y jurídicas deben tener en cuenta al realizar trámites en las instituciones y dependencias públicas. Las disposiciones de la presente Ley son aplicadas a las entidades privadas que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa por delegación o autorización. Las autoridades administrativas deben dirigir e impulsar de oficio los procedimientos, sin tener que esperar el reclamo de los interesados, asimismo debe resolver toda actuación evitando el entorpecimiento y la demora en los trámites (Arts. 2°, 104°, 145°) Se presume salvo prueba en contrario que los documentos, declaraciones, información incluida en los escritos y formularios que se presenten expresan la verdad de los hechos que se exponen.

2.3.3. Ley que regula el proceso contencioso administrativo; Ley N° 27584

Mediante la ley N° 27584, que entró en vigencia el 29 de agosto del 2008. Dicha disposición trae importantes novedades a la tradicional regulación que había tenido el proceso contencioso administrativo en el Perú. La más importante modificación, tal vez sea, la de tener una Ley especial con principios especiales que regulan dicho proceso, lo que ha permitido incorporar a la Ley que regula el proceso contencioso administrativo institutos que permiten un control efectivo por parte del Poder Judicial de las actuaciones de la Administración Pública y, además, una efectiva tutela de las situaciones jurídicas de los particulares que se hallen lesionados o amenazados por las actuaciones administrativas.

2.3.4. Arancel de Aduanas; Decreto Supremo N° 342-2016-EF

Mediante el Decreto Supremo N° 011-98-RE, se dispuso, por ser conveniente a los intereses del Perú, adherirse al “Convenio Internacional del Sistema

Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías”, a su Anexo y al Protocolo de Enmienda, adoptados en Bruselas el 14 de junio de 1983 y el 24 de junio de 1986, respectivamente; Que, mediante el Decreto Supremo No 238-2011-EF, se aprobó el Arancel de Aduanas 2012, el cual entró en vigencia el 1 de enero de 2012; Que, el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías fue modificado por la Sexta Recomendación de Enmienda del Consejo de Cooperación Aduanera de la Organización Mundial de Aduanas, la cual fue aprobada el 27 de junio de 2014 y entrará en vigencia el 1 de enero de 2017; Que, mediante la Decisión 812 del 2 de setiembre de 2016, la Comisión de la Comunidad Andina de Naciones aprobó la nueva Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA), que incorpora la Sexta Recomendación de Enmienda al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, la cual entrará en vigencia el 1 de enero de 2017. De conformidad con lo establecido en el artículo 74 y el inciso 20) del artículo 118o de la Constitución Política del Perú; Artículo 1.- Arancel de Aduanas Apruébese el Arancel de Aduanas 2017 contenido en el Anexo que forma parte del presente Decreto Supremo. Artículo 2.- Vigencia El presente Decreto Supremo entra en vigencia el 1 de enero de 2017. Artículo 3.- Refrendo El presente Decreto Supremo es refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas. (Diario El Peruano:2016)

2.3.5. Ley de delitos aduaneros; Ley N° 28008

Mediante la ley N° 28008 que entró en vigencia el 28 de octubre del 2003, se establece el que sustrae, elude o burla el control aduanero ingresando mercancías del extranjero o las extrae del territorio nacional o no las presenta para su verificación o reconocimiento físico en las dependencias de la Administración

Aduanera o en los lugares habilitados para tal efecto, cuyo valor sea superior a cuatro (4) Unidades Impositivas Tributarias, será reprimido con pena privativa de la libertad no menor de cinco ni mayor de ocho años, y con trescientos sesenta y cinco a setecientos treinta días-multa. La ocultación o sustracción de mercancías a la acción de verificación o reconocimiento físico de la aduana, dentro de los recintos o lugares habilitados, equivale a la no presentación. Constituyen modalidades del delito de Contrabando y serán reprimidos con las mismas penas señaladas en el artículo 1°.

2.4. Marco teórico

2.4.1. Sistema de gestión

El sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos establecidos. (CAMISÓN, CRUZ, & GONZALES, 2007).

2.4.2. Competitividad

Competitividad según el Diccionario de la Real Academia Española se define como “la capacidad de competir, así como a la rivalidad para la consecución de un fin”. Se relaciona a la competitividad al hecho de ser capaz de competir, mientras que la palabra competidor(a) se asigna a quien compite contra alguien o algo.

Según Alberto Melo (2003:163) “la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de una economía para: i) Producir bienes de mejor calidad, dado el precio, o ii) Producir bienes a un precio más bajo, dado la calidad o iii) Producir bienes de alta calidad con características únicas, altamente valoradas por los consumidores del bien en cuestión”

Adam Smith, basa la productividad en dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la inversión. La División del Trabajo genera una mayor riqueza económica porque da por resultado: El incremento de la habilidad del trabajador, así como el ahorro de tiempo. La concentración de la persona en cierta actividad hace que ésta sea más eficiente y por ende permite incrementar los niveles de competitividad. Smith argumenta: la división del trabajo origina el proceso de crecimiento, pero el capital genera la base, entre más grande sea la inversión de capital, mayor será el crecimiento de cualquier país o empresa. (citado por Gracia 2008:14)

Karl Marx (citado por Gracia 2008:14) menciona, “...la productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...” (Marx, 1980:7). Sus aportes argumentan sobre la productividad del trabajo mediante la modernización tecnológica de fábricas. Marx incorpora en su análisis la integración de la tecnología en el proceso de producción, pero además destaca la habilidad de los trabajadores.

Michael Porter (citado por Gracia 2008:15) señala, la productividad es el único concepto significativo de competitividad en el entorno nacional para de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital. La productividad es la cantidad de output producido por unidad de capital invertido.

2.4.3. Definición de servicio

Según Vargas, M. y Aldana V. (2006:57) el servicio es definido como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficio o satisfacciones como factor de diferenciación.

Para Uribe (2013:98) define a servicio como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. En este sentido el servicio es el valor agregado que más allá del servicio principal por parte de la institución, estamos hablando de la instalación, el mantenimiento y la capacitación a fin de brindar un mejor valor a la propuesta que se le ofrece al cliente.

2.4.3.1. Calidad de servicio

Según Deming (1989:49) “La calidad de servicio es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado y según

cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia de gran satisfacción”.

Según DUQUE (2005:8), se entiende por calidad del servicio “el satisfacer de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo las distintas necesidades que tiene el consumidor, a través de todo el proceso de adquisición del servicio, entendiéndose por tal, desde la decisión de adquirirlo hasta las sensaciones posteriores al uso del servicio. Técnicamente hablando corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final, por la expedición con que fue atendido por la organización, la efectividad del servicio que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-servicio y por la forma en que recibió dicho servicio”.

Otro aporte al concepto de calidad de servicio es el de Cerezo (1996:109) quien la define como “la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización”.

Según Imperatori (1999:291), "La calidad es lo que quiere el cliente, como él juzga. Es un concepto sistemático de la búsqueda de la excelencia. La calidad de un mismo producto ó servicio puede ser diferente para diferentes clientes y para el mismo cliente en diferentes momentos”.

2.4.3.2. Modelos de Calidad de servicio

En el siguiente cuadro se mencionan a algunos modelos de calidad de servicio:

Tabla N°1

Modelos de calidad de servicio

Modelo	Principales conclusiones
1. Modelo de calidad técnica y funcional de Grönroos.	La calidad del servicio depende de la calidad técnica, funcional. La calidad y la imagen corporativa de la organización en consideración. La calidad funcional se considera más importante que la calidad técnica.
2. SERVQUAL modelo de Parasuraman y otros autores.	El modelo es una herramienta analítica. Permite la gestión de identificar sistemáticamente las brechas de calidad de servicio entre un número de variables que afectan a la calidad de la oferta. El modelo se centra externamente. Permite la identificación de los factores relevantes de calidad de servicio desde el punto de vista del consumidor.
3. SERVPERF modelo de Cronin and Taylor	Utiliza sólo la parte de percepciones de la escala SERVQUAL. Sólo experiencias de calidad de servicio, Medidas y expectativas de los clientes también.
4. modelo de calidad de atributo de servicio De Haywood-Farmer.	Este modelo proporciona una base de servicio para segregar organizaciones en tres dimensiones para una mejor gestión de la calidad. Estas dimensiones son las instalaciones físicas, de las personas elementos de comportamiento y juicio profesional. El modelo mejora la comprensión del concepto de calidad de servicio.
5. El modelo del proceso dinámico de Boulding y otros autores	Es un modelo para ayudar a comprender el proceso por el que los clientes forman juicios de calidad del servicio y la forma en que estos juicios afectan el comportamiento posterior. Las Percepciones y expectativas de los clientes cambian con el tiempo, y la afirmación de modelo, para poner a prueba las relaciones entre expectativas, percepciones y el comportamiento previsto.
6.El modelo de Los tres Componentes de Rust y Oliver.	Los tres componentes de este modelo son los productos y servicio, la prestación de servicios y el entorno de servicio.
7. Enfoque del retorno de la calidad de Rust y otros autores.	El modelo defiende que las dimensiones de la medición la calidad del servicio debe estar relacionados con los procesos de negocio de la organización. El modelo se centra en la toma de los esfuerzos de mejora de la calidad económicamente viable.
8. El atributo P-C-P del modelo de Felipe y Hazlett.	Proporciona un marco simple, eficaz y general de evaluar la calidad del servicio para cualquier sector de servicios. El modelo destaca el área de mejoras para la calidad del servicio dependiendo de la frecuencia del encuentro. Las dimensiones a estos tres niveles de atributos son individuales, sector dependiente y con referencia al consumidor.
9. El modelo los antecedentes de Dabholkar y otros autores	La calidad del servicio es mejor visualizada por sus antecedentes en lugar que sus componentes. Este modelo puede proporcionar una completa comprensión de la calidad del servicio y como estas evaluaciones se forman. La satisfacción del cliente debe ser evaluada por separado de la calidad del servicio, al tratar de determinar evaluaciones de los clientes del servicio.
10. El enfoque jerárquico de Brady y Cronin.	La calidad del servicio es un constructo multidimensional jerárquico. Las percepciones se basan en las evaluaciones de las dimensiones primarias, el resultado, la interacción y la calidad ambiental, que tienen cada uno tres sub-dimensiones. Las tres subdimensiones primero serán

	evaluadas y van a influir sobre la evaluación de las dimensiones primarias que conducirá a una percepción global de la calidad de servicio.
11.El modelo de Grönroos, adaptada por Kang y James.	Técnica, funcional y de imagen se debe medir totalmente para captar las percepciones generales de la calidad del servicio. El modelo de Grönroos, está empíricamente probado y la estructura de cinco factores de SERVQUAL se confirma. Otros que la mayoría de los otros modelos, Se cree que la calidad técnica puede ser evaluada por clientes.
12. Estructura jerárquica de servicio Calidad de Kang.	La estructura de cinco factores como propone SERVQUAL es confirmado y representa la dimensión de calidad funcional, de la calidad percibida del servicio. Este modelo ofrece evidencia empírica para la afirmación de que percibe la calidad del servicio, está basado en los componentes de la calidad técnica y la calidad funcional.
13. Modelo FAIRSERV de Carr	Las cinco dimensiones SERVQUAL se aceptan para la calidad del servicio de medición, pero la equidad (justicia) se añade como una dimensión importante. Se considera que los clientes son preocupados por conseguir lo que merecen en relación con otros clientes del mismo servicio. Su evaluación de la equidad del servicio tendrá una influencia en su percepción global de la calidad del servicio.

Nota. Recuperado de Rossana María Redhead García, con la tesis “Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el centro de salud Miguel Grau distrito de Chaclacayo 2013”, Lima, Perú, 2015. (p.25-26).

2.4.3.3. Calidad máxima o calidad optima

Representa como es lógico un desideratum, una utopía, la mayor parte de las veces inalcanzable pero que hay que perseguir. A este concepto se opone la calidad óptima, es decir aquella que, atendiendo a las circunstancias presentes, es factible de conseguir. Significa por tanto una adecuación del esfuerzo que debe hacerse para conseguir una determinada calidad, la máxima posible atendiendo las circunstancias. Como se comprenderá, constituye una visión más realista y razonable. Vero, J. (1994).

2.4.4. Definición de satisfacción del cliente

La satisfacción del usuario, es un concepto multidimensional que evalúa de manera individual distintos aspectos relacionados con el cuidado de su salud, se

ha definido como la medida en que la atención sanitaria y el estado de la salud resultante cumplen con las expectativas del usuario. Ribeiro (2003).

Definen la satisfacción como la reacción del usuario a los aspectos de la atención recibida, haciendo hincapié en los elementos subjetivos vinculados a su experiencia que mide la evaluación cognitiva y la reacción emocional del usuario a la estructura, proceso y / o resultados de la atención. Clearly e McNeil (1988).

La satisfacción es definible mientras resulta de la actitud de evaluaciones positivas de dimensiones distintas de la atención de salud. El autor cree que existe la satisfacción del usuario cuando se realiza una valoración positiva de las distintas intervenciones o las experiencias resultantes de la atención de salud, no se refiere a los factores que influyen en esta misma satisfacción. Linder-Pelz (1982)

2.4.4.1. Niveles de satisfacción del cliente

- **Confiabilidad**

La confiabilidad es la: “Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa”. En un sentido más amplio, la confiabilidad significa que la institución cumple sus promesas acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios (“entregar lo que se promete”). La calidad de confiabilidad, es la probabilidad del buen funcionamiento de una cosa, es también la credibilidad, veracidad y honestidad en el servicio brindado. Se puede definir como la capacidad de que un producto realice su funcionamiento de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se puede definir

también como la probabilidad de que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas. (Zeithman, Valerie A. y Jo Bitner 2002)

- Validez

Es la característica principal del servicio que brinda el médico de una manera correcta y eficaz además de la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en concordancia con las expectativas del paciente. Aunque no es el espacio para hacerlo, pero lo vamos a recoger cuando se trate de precisar más adelante acerca de la validez de los instrumentos del cual, se aplica la fórmula para hallar la confiabilidad de las escalas de Calidad de Servicio y Satisfacción, dice al respecto que: “la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios, obtiene evidencia para sustentar sus inferencias. Este proceso de validación requiere un estudio empírico dirigido a recolectar la evidencia requerida”. (Cronbach, Lee J. ,1971)

- Lealtad

Define la lealtad como: “Es el sello distintivo de los grandes líderes y se da cuando los líderes pueden ayudar a sus empleados a construir relaciones con los pacientes correctos: los pacientes que puedan crear un valor tan consistente, que quieran regresar por más, tarde o temprano hacer todos sus negocios con esta compañía.” (Reichheld Frederick F.,2003)

“Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados

comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la organización e indicar en índices de rotación más bajos. Debe considerárseles como los socios estratégicos comprometidos e identificados con la Institución, en la toma de decisiones de la empresa bajo responsabilidad compartida”.
(Pintado P. Egard A., 2007)

2.4.5. Definición de Agencia de Aduana

Según Sunat, “El agente o la agencia de aduana es aquella persona natural o jurídica que presta servicios a terceros como gestor habitual en toda clase de trámites aduaneros. Es un auxiliar de la función aduanera, que gestiona en nombre y por cuenta de sus clientes el despacho de mercaderías ante Aduanas”.

"Aduana" se deriva del árabe " ad-divoana" que significa " el registro". Otros afirman que se origina del italiano "duxana" porque en Venecia las mercaderías pagaban un impuesto de entrada que pertenecía al "Dux". Otros opinan que deriva de "douana" o "dovana", que significa "derecho". Etimológicamente, "aduana" significa oficina pública, establecida generalmente en las costas o fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan, y cobrar los derechos que adeudan.

2.4.6. Mercado actual de Agencias de aduanas y operadores logísticos en el Perú

Se procederá a nombrar las principales agencias de aduana y operadores logísticos del mercado

- Agencia de Aduana JKM

El operador logístico Gamarra Group es una empresa peruana la cual inició operaciones el 11 de septiembre de 1995; tiene entre sus integrantes a la agencia de aduanas JKM S.A.C, la agencia de carga internacional Gamarra Air Cargo y la empresa de almacén y transporte GZ Air Transport S.A.A; las cuales brindan un servicio de logística integral para las operaciones de comercio exterior.

Ofrece los siguientes servicios para materia del comercio internacional; Asesoría legal, logística, valorización, clasificación, fiscalización, tratados y convenios internacionales. Contacto directo con aduanas mediante representantes y estudio de abogados. Preparación y coordinación del embarque en solo lugar, evitando el movimiento innecesario de la carga y documentos. Regularización de las operaciones ante la aduana. Almacén con todas las medidas de seguridad, ubicado en el Centro Aéreo Comercial para Acopio temporal y Emergencias sin costo. Contacto directo con las compañías de aviación mediante la Agencia de Carga afiliada a IATA. Transporte acondicionadas al tipo de carga.

- Ransa

Se inició el 1 de noviembre de 1949 como una empresa de representante logístico de algodón y en la actualidad se ha convertido en una organización que ofrece servicios logísticos integrados. Este operador cuenta con el respaldo de uno de los más importantes grupos económicos del país, el Grupo Romero.

Los servicios que ofrece son: Agencia de Aduanas, Transporte, Distribución, Warrants, Construcciones modulares, Terminal de almacenamiento, Infraestructura, Archivo, Supercloset, Frío Ransa, Asesoría en temas de comercio exterior

- Grupo Ultramar

Este grupo cuenta con más de 35 años de experiencia en el servicio de la logística integral, las empresas que lo integran son la agencia marítima y de estiba Agemar, la agencia de carga Serdisa, corredores de seguro Metropolitana y la agencia de aduana Ultramar; esta última inició operaciones el 2 de enero de 1992. El grupo cuenta con oficinas en Atico, Callao, Chicama, Chimbote, Mollendo, Ilo, Iquitos, Paita, Pisco, Salaverry, Supe y Tacna. Los servicios que ofrece son los siguientes: Agencia de Aduanas, Agencia marítima y de estiba, Agencia de carga, Almacenaje, Transporte, Distribución, Corretaje de seguros, Asesoría en temas de comercio exterior.

- Grupo Beagle

Es un grupo con más de una década en la industria logística iniciando sus operaciones el 1 de febrero de 1992, ofrece soluciones de comercio internacional. Posee una oficina principal en Lima y sucursales ubicadas en las ciudades de Tumbes, Paita, Callao, Pisco, Mollendo, Matarani, Ilo y Tacna.

Los servicios que ofrece son: Agencia de aduanas, Almacenamiento, Transporte, Carga internacional, Asesoría en temas de comercio exterior

- Aduamerica

Inició sus operaciones en Agosto de 1993 como Agencia de Aduanas; en los últimos años y de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado, amplió sus operaciones hasta convertirse en un operador logístico especializado en actividades relacionadas al comercio exterior.

Los servicios que ofrece son: Seguimiento de la orden de compra desde la colocación

Trámites de importación, embarque de mercadería ya sea vía aérea, marítima o multimodal, Recepción de la carga en puerto o aeropuerto; así como el ingreso al terminal de almacenamiento, Asesoramiento legal, Trámites de desaduanamiento, traslado de mercadería al almacén, control de inventarios, Preparación de pedidos para despacho y consolidación de carga

- CLI

Cli aduanas S.A. inició sus operaciones el 08 de Febrero de 1999, actualmente brinda servicios de logística integral con la finalidad de permitir a sus clientes reducir significativamente el costo y el tiempo del proceso de gestión de sus exportaciones y importaciones.

Los diversos servicios que ofrece son: Carga Internacional, ya sea para Importaciones como para exportaciones; además pertenece al capítulo de agentes de carga de IATA (International Air Transport Association) y pertenece a la red de operadores logísticos especializada en la logística de productos perecederos, denominada Hellmann Perishable Logistics. Almacenaje, el cual inició sus operaciones en el año 2002 con la finalidad de completar la cadena de servicios logísticos. Ofrece depósito aduanero, administración de inventarios, almacenaje simple. Transporte y Distribución

- Cosmos

Cosmos Callao S.A. agentes de aduanas inició sus operaciones el 15 de mayo de 1976 como agente marítimo portuario, brindando servicios de

estiba/desestiba. Posee cobertura en los puertos del Callao, Paita, Matarani e Ilo.

Dentro del ranking de la Sunat ocupa el puesto 17 con despachos por un Valor CIF de US\$ 11,724,946 millones; representa el 1.47% de las importaciones peruanas.

2.5. Marco conceptual

- Agencia de aduna: Aquellas que la autoridad aduanera puede disponer de manera adicional a las ordinarias, para la verificación del cumplimiento de las obligaciones y la prevención de los delitos aduaneros o infracciones administrativas, que pueden ser los operativos especiales, las acciones de fiscalización, entre otros. La realización de estas acciones no opera de manera formal ante un trámite aduanero regular, pudiendo disponerse antes, durante o después del trámite de despacho, por las aduanas operativas o las intendencias facultadas para dicho fin.
- Calidad: a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.
- Competitividad: es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

- Despacho aduanero: conjunto de tramites a realizar con la finalidad de liberar la mercadería de los controles de aduanas hacia su destino final, el cual puede ser extranjero o el mercado local dependiente si se trata de una exportación o importación.
- Gestión de servicio: La gestión del servicio se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como el punto de unión entre las ventas y el cliente. El objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que aquellas centradas en los productos.
- Indicadores: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis general

- El modelo de sistema de gestión integral enfocado en la gestión de operaciones dará como resultado un incremento de la competitividad en las agencias de aduana.

3.2. Hipótesis específicas

- La implementación de protocolos dará como resultado una mayor fidelización de clientes.
- Contando con indicadores de gestión de servicio se podrá demostrar que se puede tomar decisiones eficaces.
- Las capacitaciones harán que el personal sea más competente en su ámbito laboral.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó los siguientes métodos:

- Inductivo: Método que permite inferir en base lógica y relación de situaciones singulares

4.2. Diseño de la investigación

El diseño del trabajo de investigación es no experimental debido a que se centra en analizar cuál es el nivel o estado de las diversas variables en un momento específico, o bien cuál es la relación entre las variables en un punto en el tiempo y no se construye ni se provoca ninguna situación intencionalmente, sino que, se observan situaciones ya existentes, en su ambiente general para después ser analizadas.

Según Hernández, Fernández, & Baptista “las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos” así mismo también sostiene que la Investigación transversal o transeccional son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (2007:269)

El diseño experimental transversal, es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. La investigación transversal suele ser descriptiva más que experimental.

4.3. Población y muestra de la investigación

La población de estudio la constituyen las agencias de aduana situadas en la provincia constitucional del Callao. Según Sunat existen 318 agencias de aduanas entre habilitados, suspendidos y cancelados.

La muestra será probabilística (aleatorio), en este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad

positiva de formar parte de la muestra. Por lo tanto, es el tipo de muestreo que deberemos utilizar en nuestras investigaciones.

Para el desarrollo del presente estudio se hizo necesaria la elaboración y la aplicación de la encuesta, es por ello que se aplicó el muestreo probabilístico, debido a que la población objetivo reúne las características necesarias para poder obtener la información más completa y adecuada, por lo tanto, se trabajó con 30 elementos muestrales, conformados por las agencias de aduanas localizadas en la región Callao.

4.4. Variables de la investigación

- Agencia de aduanas: empresa que brinda servicio de desaduanaje de carga aérea, carga marítima y carga postal; de manera eficaz, rápida y puntual.
- Competitividad: es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener una posición destacada en el mercado.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el estudio de las variables se utilizó la técnica de la encuesta. La encuesta se caracteriza por la presencia de un instrumento documental, porque la naturaleza de su objetivo es cuantitativa y nos obliga a paramentar las preguntas; esta estructura cerrada de la encuesta permite analizar la información con mucha más facilidad.

4.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

La información que se obtuvo a través de fuentes primarias y secundarias en el estudio realizado, se le desarrollo un procedimiento, el cual consto de la recolección de datos como primera instancia, dando paso a la respectiva tabulación y al análisis

cuantitativo y cualitativo; finalmente se elaboró el informe detallado y específico de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V

5. Resultados obtenidos

5.1. Presentación y análisis de los resultados

Se desarrollará 2 encuestas, la primera enfocada a los clientes y la segunda dedicada al personal de las agencias de aduanas.

La primera parte será la presentación y análisis de los resultados de la encuesta enfocada a los clientes de las agencias.

Pregunta 1.

Tabla 2.

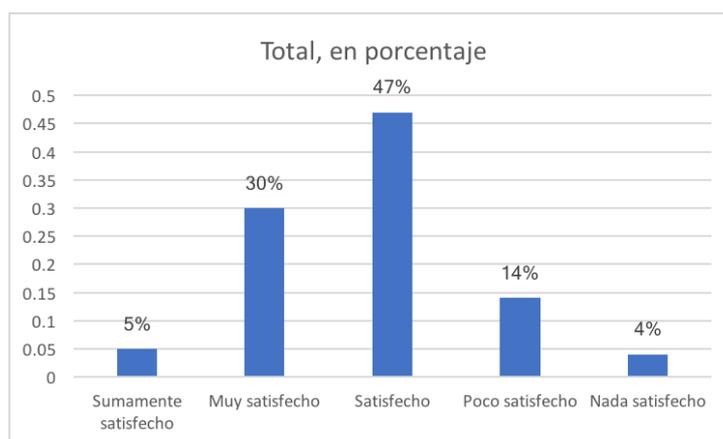
Resultado de la pregunta N° 1 de la dirigida a los clientes

	Sumamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Total
Cantidad de clientes	9	13	5	2	1	30
Total, en porcentaje	5	30	47	14	4	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 1.

Gráfica de la pregunta N°1



Elaboración: propia

En la tabla N° 2 se puede observar, del total de los clientes encuestados de las diferentes agencias de aduana, solo el 5% han opinado que estuvieron sumamente satisfechos con el servicio brindado, el 30% estuvo muy satisfecho con el servicio, 47% estuvo satisfecho, 14% poco satisfecho y solo el 4% estuvo nada satisfecho. Considerando el servicio brindando no está estandarizado, cada agencia tiene su

propia metodología de cómo tratar el cliente. Los resultados muestran que en promedio se ofrece un servicio regular.

Pregunta 2

Tabla 3.

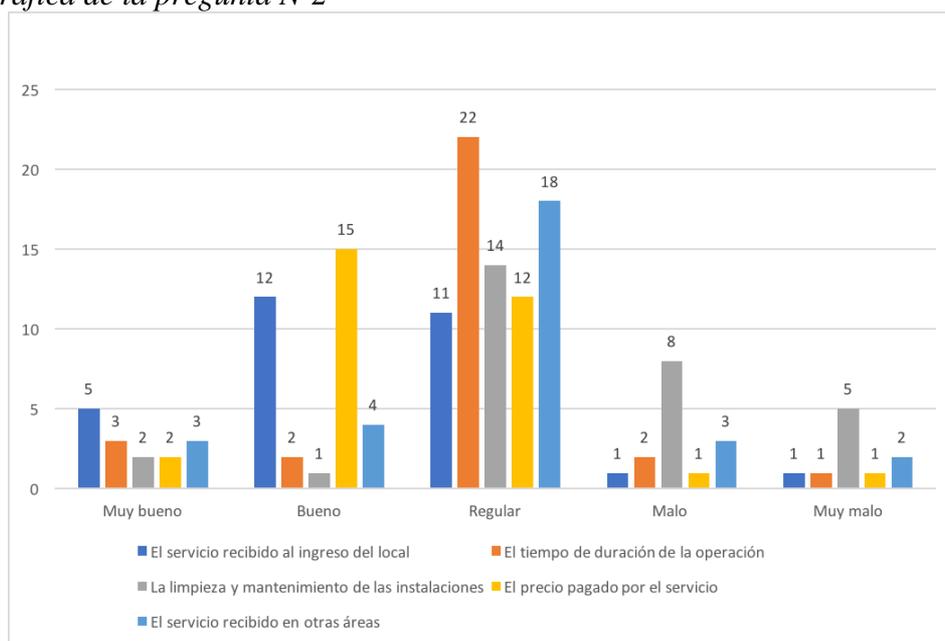
Resultado de la pregunta N° 2 de la encuesta hacia los clientes

Servicio	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Total
El servicio recibido al ingreso del local	5	12	11	1	1	
El tiempo de duración de la operación	3	2	22	2	1	
La limpieza y mantenimiento de las instalaciones	2	1	14	8	5	
El precio pagado por el servicio	2	15	12	1	1	
El servicio recibido en otras áreas	3	4	18	3	2	
TOTAL						30

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 2.

Gráfica de la pregunta N°2



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N°2 se puede observar de forma detallada, la apreciación del cliente hacia ciertos aspectos importante de la empresa como calidad de servicio y estado de la infraestructura. Solo 12 clientes marcaron que tuvieron una buena experiencia al ingresar al local comercial de la agencia, 22 marcaron que el tiempo de duración de la operación fue buena, 8 marcaron que la limpieza y mantenimiento de las instalaciones fue malo, 15 personas marcaron que el precio pagado por el servicio fue bueno y 18 personas marcaron que el servicio recibido en otras áreas fue regular.

Pregunta 3

Tabla 4.

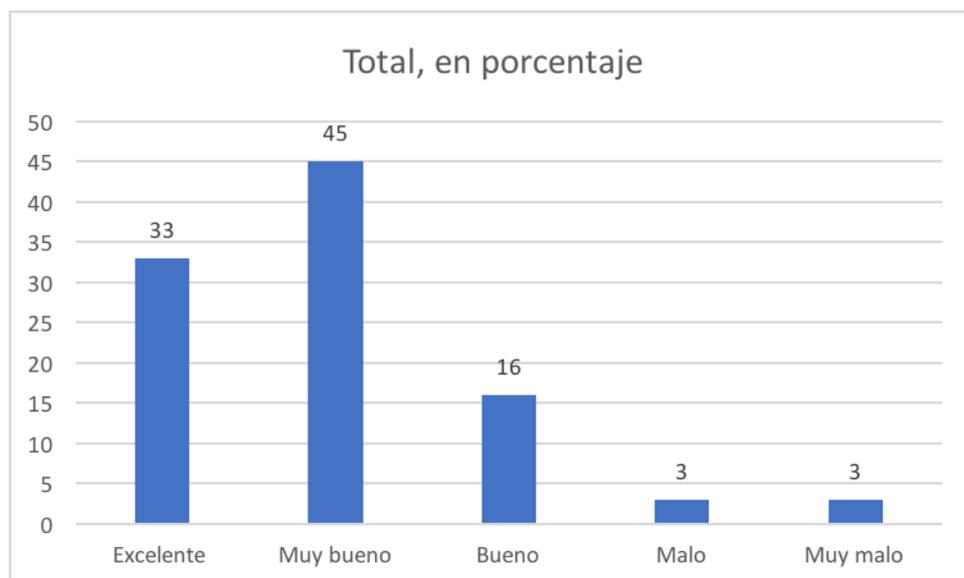
Resultado de la pregunta N°3 de la encuesta hacia los clientes

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo	Total
Cantidad de clientes	10	13	5	1	1	30
Total, en porcentaje	33	45	16	3	3	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 3.

Gráfica de la pregunta N°3



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N°3 se puede observar, 45 % de los encuestados mencionaron que el servicio fue muy bueno, el 33% opinaron que el servicio fue excelente, 16% fue bueno, y que solo el 3% tuvieron un servicio muy malo.

Pregunta 4

Tabla 5.

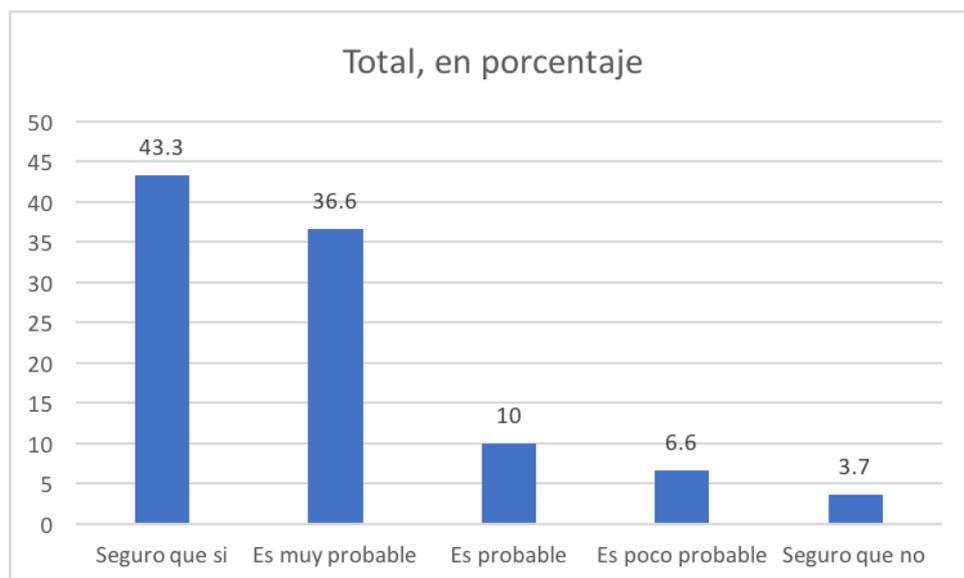
Resultado de la pregunta N° 4 de la encuesta hacia los clientes

	Seguro que si	Es muy probable	Es probable	Es poco probable	Seguro que no	Total
Cantidad de clientes	13	11	3	2	1	30
Total, en porcentaje	43.3	36.6	10	6.6	3.7	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 4.

Gráfica de la pregunta N°4



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N°4 se observa, más del 40% de los clientes están dispuestos a recomendar la agencia a sus amigos, familiares y otras empresas. El 36.6% mencionó que es muy probable que recomienden la agencia, el 10% menciono que es probable, el 6.6% mención que es poco probable y solo el 3.7% mención que no lo haría.

Pregunta 5

Tabla 6.

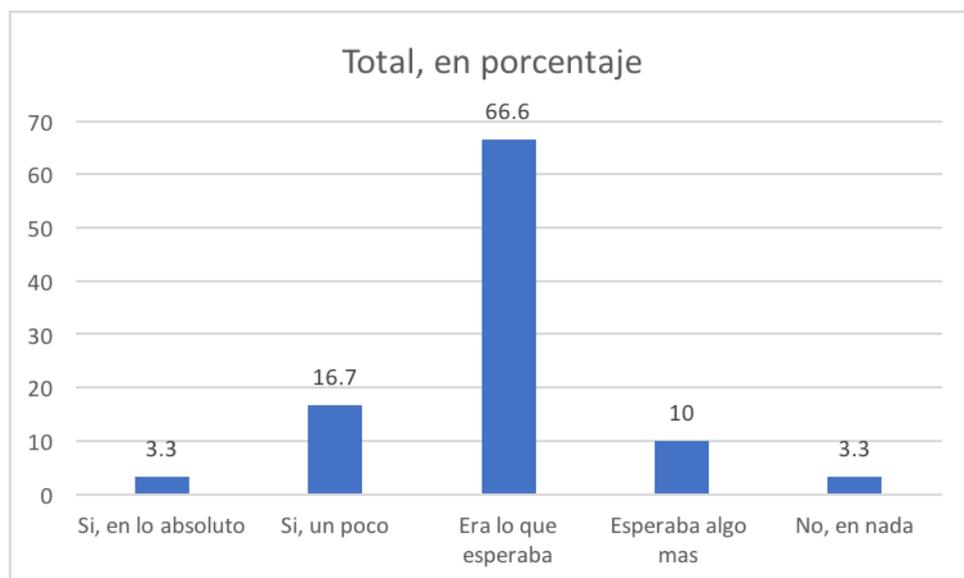
Resultado de la pregunta N° 5 de la encuesta hacia los clientes

	Si, en lo absoluto	Si, un poco	Era lo que esperaba	Esperaba algo mas	No, en nada	Total
Cantidad de clientes	1	5	20	3	1	30
Total, en porcentaje	3.3	16.7	66.6	10	3.3	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 5.

Gráfica de la pregunta N°5



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N°5 se puede observar, el 66.6% de los encuestados opina que el servicio que se le brindo fue lo que esperaba, el 16.7% opina que el servicio era un poco lo que esperaba, el 10% esperaba más, y solo el 3.3% opina el servicio no fue nada de lo que esperaba.

Pregunta 6

Tabla 7.

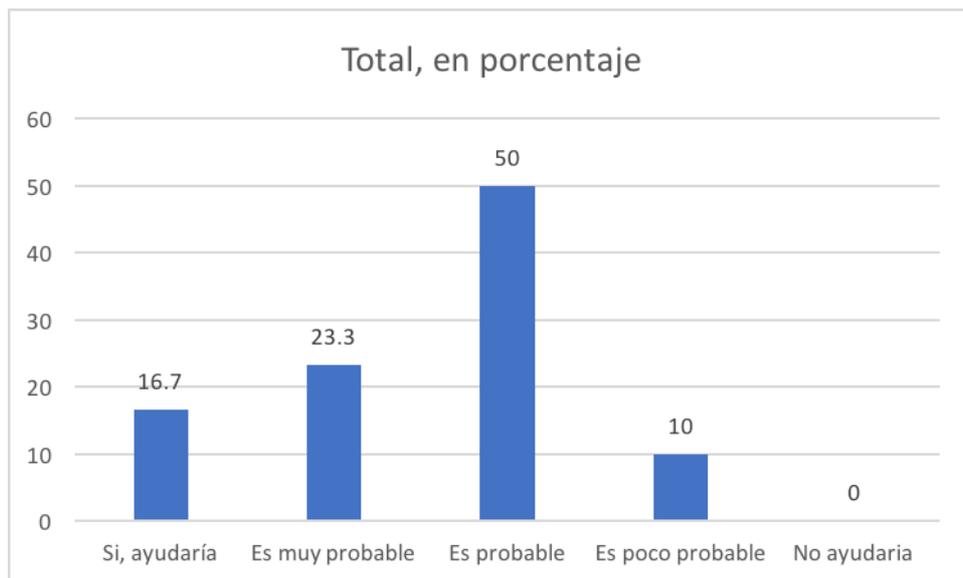
Resultado de la pregunta N° 6 de la encuesta hacia los clientes

	Si, ayudaría	Es muy probable	Es probable	Es poco probable	No ayudaría	Total
Cantidad de clientes	5	7	15	3	0	30
Total, en porcentaje	16.7	23.3	50	10	0	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 6.

Gráfica de la pregunta N°6



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N° 6 se puede observar, 50% de los clientes comentaron que es probable el aumento o mejoría del servicio de atención al cliente si se implantará un sistema ISO en las agencias de aduana. El 16.7% indicó que, si ayudaría mucho en el desempeño de la empresa, 23.3 opinó que es muy probable y nadie opinó que el sistema ISO no ayudaría.

La segunda parte será la presentación y análisis de los resultados de la encuesta enfocada a los trabajadores de las agencias.

Pregunta 1: ¿Se siente conforme y/o satisfecho con el trabajo que realiza en la agencia de Aduana?

Tabla 8.

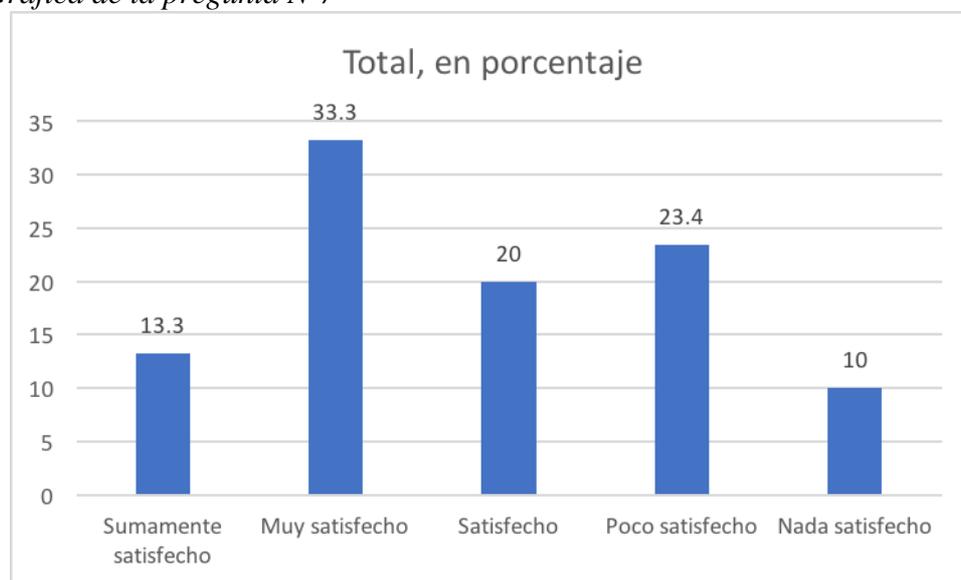
Resultado de la pregunta N°1 de la encuesta a los trabajadores

	Sumamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Total
Cantidad de trabajadores	4	10	6	7	3	30
Total, en porcentaje	13.3	33.3	20	23.4	10	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 7.

Gráfica de la pregunta N°7



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En la figura N° 7 se puede observar, el 33% se siente muy satisfecho con el trabajo que realiza en la agencia de aduana, ya sea despachador u oficinista. El 10 % se siente

nada satisfecho con su labor. Solo el 33% se siente sumamente satisfecho, siendo un porcentaje muy bajo en promedio.

Pregunta 2: ¿Sabe usted cómo está organizado la agencias?

Tabla 9.

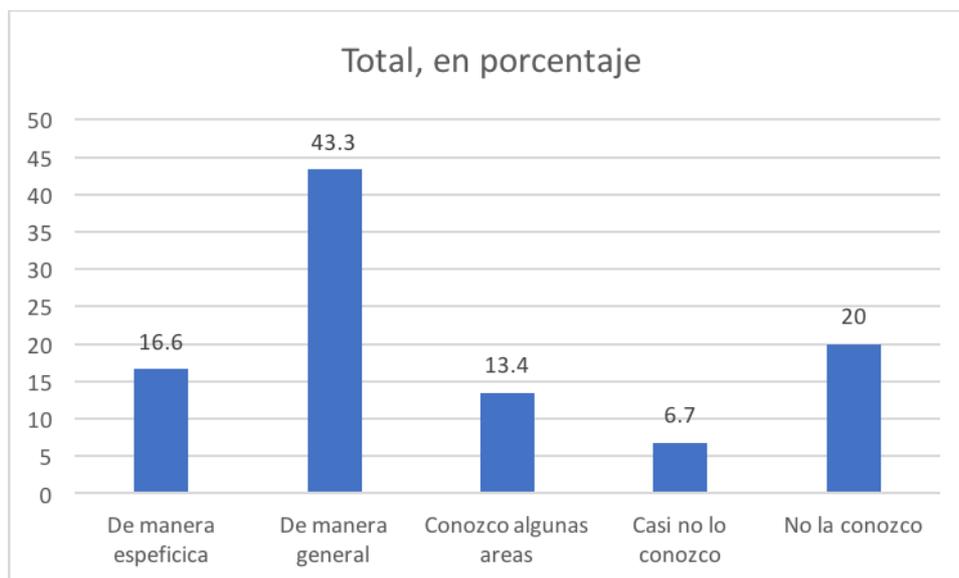
Resultado de la pregunta N°2 de la encuesta a los trabajadores

	De manera específica	De manera general	Conozco algunas áreas	Casi no lo conozco	No la conozco	Total
Cantidad de trabajadores	5	13	4	2	6	30
Total, en porcentaje	16.6	43.3	13.4	6.7	20	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 8.

Gráfica de la pregunta N°2



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En el gráfico N° 8 se puede observar que solo el 16.6% conoce de manera específica como está organizado la agencia, y una cifra alarmante es que el 20% no sabe ni conoce como está organizada la agencia, siendo este un problema de comunicación entre empresa y trabajador.

Pregunta 3: Cree usted que la infraestructura de la agencia es:

Tabla 10.

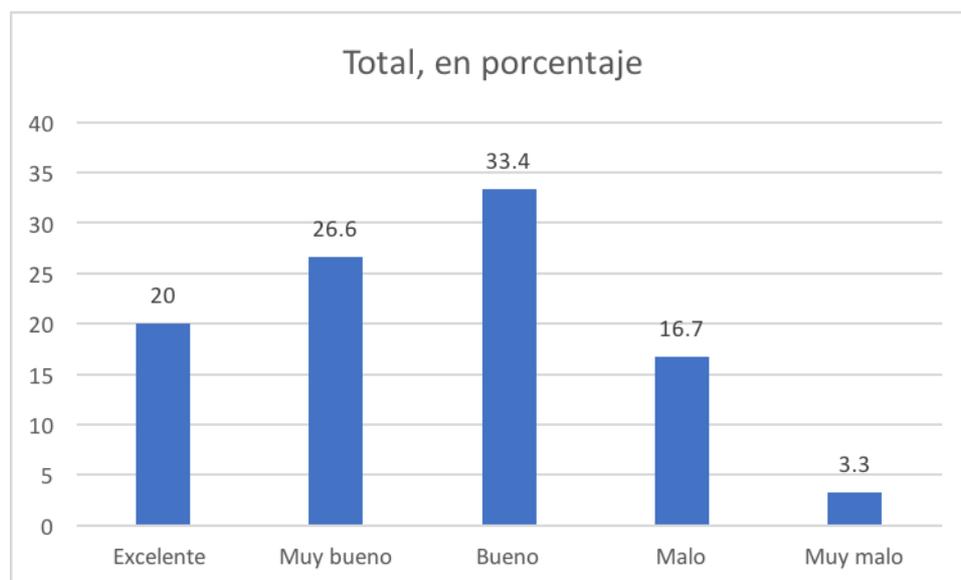
Resultado de la pregunta N°3 de la encuesta a los trabajadores

	Excelente	Muy bueno	Buena	Mala	Muy mala	Total
Cantidad de trabajadores	6	8	10	5	1	30
Total, en porcentaje	20	26.7	33.3	16.7	3.3	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 9.

Gráfica de la pregunta N°3



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En el gráfico N° 9 se puede observar que solo el 20% indica que la infraestructura de la agencia es excelente, solo el 33.4% piensa que tiene una buena infraestructura y el 16.7% indicó que la infraestructura es relativamente mala, siendo esto un punto importante para motivos de cambio o remodelación de la infraestructura.

Pregunta 4: Ud. Diría que la limpieza en las instalaciones como baños, salas, fachada, exteriores de la agencia es:

Tabla 11.

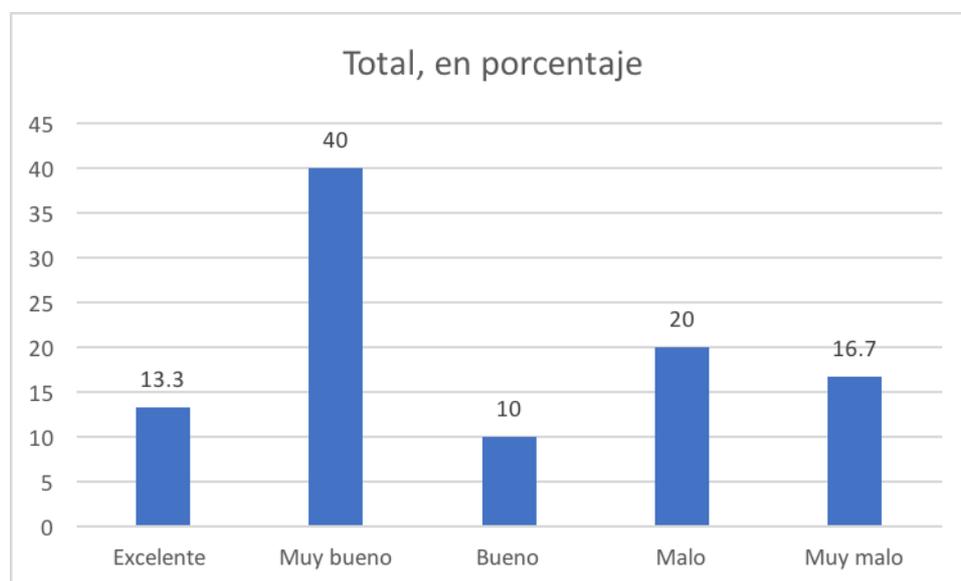
Resultado de la pregunta N°4 de la encuesta a los trabajadores

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo	Total
Cantidad de trabajadores	4	12	3	6	5	30
Total, en porcentaje	13.3	40	10	20	16.7	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 10.

Gráfica de la pregunta N°4



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En el gráfico N° 10 se puede observar que solo el 13.3% indica que las instalaciones de la agencia están en excelente estado, solo el 40% piensa que la limpieza es muy

buena y el 16.7% indico que la limpieza es muy mala, motivos por el cual es necesario, establecer parámetros e indicadores para regular este problema.

Pregunta 5: ¿Cree usted las personas o empresas que visitan la agencia quedan satisfechas con el servicio que Ud. Ofrece?

Tabla 12.

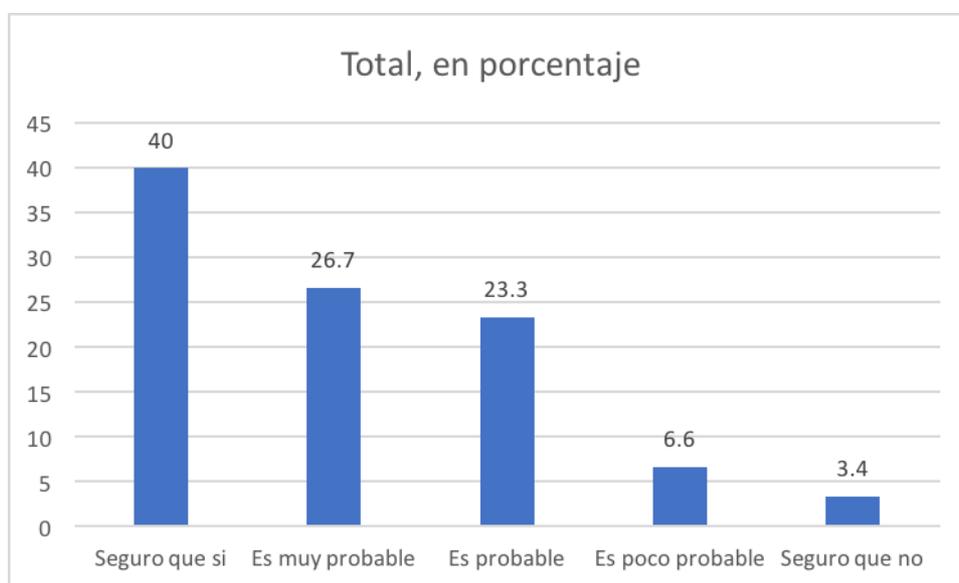
Resultado de la pregunta N°5 de la encuesta a los trabajadores

	Seguro que si	Es muy probable	Es probable	Es poco probable	Seguro que no	Total
Cantidad de clientes	12	8	38	2	1	30
Total, en porcentaje	40	26.7	23.3	6.6	3.4	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 11.

Gráfica de la pregunta N°5



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

En el gráfico N° 11 se puede observar que 40% de los trabajadores piensa que ofrece un buen servicio, el 26.7% piensa que es muy probable y el 6.6% piensa es poco

probable, siendo una cifra muy baja, es necesario implementar ciertos mecanismos para incentivar al trabajador.

Pregunta 6: ¿Ha escuchado sobre alguna Norma ISO, cree que nos ayudaría tener un mejor servicio y clientes más satisfechos?

Tabla 13.

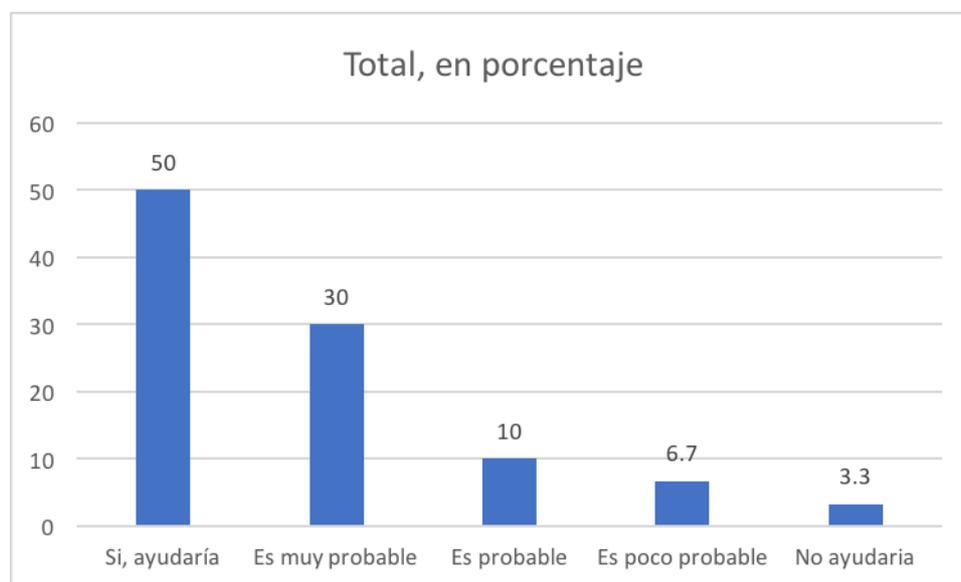
Resultado de la pregunta N°6 de la encuesta a los trabajadores

	Si, ayudaría	Es muy probable	Es probable	Es poco probable	No ayudaría	Total
Cantidad de clientes	15	9	3	2	1	30
Total, en porcentaje	50	30	10	6.7	3.3	100%

Fuente: Encuesta, Elaboración: propia

Figura 12.

Gráfica de la pregunta N°6



Fuente: encuesta, Elaboración: propia

5.2. Modelo de gestión

La presente propuesta desarrollara los siguientes apartados:

5.2.1. Estrategia de Negocios

La estrategia de negocios que se plantea para las agencias de Aduana está basada en diferenciación siendo como objetivo principal ofrecer valor añadido al servicio y servicio post-venta, concentrada a empresas pequeñas y medianas, debido a que dicho el sector está en pleno crecimiento y no está siendo atendido como debería de ser.

Para alcanzar el objetivo presentado, se buscará crear una diferenciación entre las agencias mediante; primero, rediseño de la marca y logotipo la cual logre posicionarse en la mente de los clientes, creación de un plan de fidelización diseñado especialmente para ofrecer servicios adicionales(post-venta) con el fin de satisfacer a los clientes. Como objetivo general de la estrategia es incrementar la rentabilidad de las agencias en corto plazo.

Es clave mencionar que hoy en día las agencias realizan alianzas estratégicas con empresas de transporte, con consolidadores de carga y hasta con otras agencias, con la finalidad de competir con las grandes agencias del mercado.

5.2.2. Reforma Administrativa

Se plantea cambiar e implementar los siguientes objetivos generales:

Incrementar el nivel de eficiencia en servicio al cliente: en promedio la atención al cliente es regular, ni buena ni mala, pero eso no es suficiente para un mundo globalizado.

Optimizar los procesos mediante el uso de los TICs.: uso continuo de Redes sociales para promoción de los servicios.

Aumentar las capacitaciones al personal: en promedio las empresas no hacen capacitaciones a su personal, lo común es solo asistir a las conferencias que brinda SUNAT.

Disminuir el índice de rotación de personal: existe un alto índice de rotación en las agencias de aduana, en promedio un despachador de aduana cambia de agencia 3 o más veces al año por diversos motivos.

5.2.3. Cambio organizacional

Se opta por crear un área de transparencia para cierto tipo de clientes que necesitan información veraz y actualizada, por lo cual se plantea lo siguiente:

- a) Rediseño de los trámites, para que las empresas obtengan información previamente para la realización de la operación, declaraciones, reconocimientos, autorizaciones, permisos, y otros pronunciamientos requeridos por el Estado para culminar la operación que estén realizando; las trabas burocráticas implican sobre-costos.
- b) Presentar información de acuerdos y políticas comerciales entendida como el modo en que se diseñan y administran medidas reglamentarias(procedimientos) que determinan los costos de las operaciones.
- c) Desarrollar una política comercial interna más previsible que reduzca la incertidumbre para el cliente y los costos de la actividad comercial; además con la implementación de la política los operadores les resulta más fácil identificar, evaluar y respetar la reglamentación.

d) Rediseñar los procesos de despacho para esto es necesario información veraz, de tal manera que los auxiliares de aduana eviten pagos extra. Con lo cual se mejorará tanto la imagen como el desempeño de las agencias de aduana.

5.2.4. Administración del capital humano

Para mejorar la competitividad de las agencias se plantea realizar los siguientes cambios:

Se deberá realizar un reporte general de la empresa cada semana para informar a todos los empleados y miembros del directorio si los tuviera. Dependiendo de los resultados del reporte se tomará decisiones sobre el desempeño del personal.

Se plantea incrementar la formación que maneja el despachador para facilitar su operación y conseguir buenos resultados. Es necesario impulsar el coaching para poder alcanzar metas y logros.

De ser necesario de todos los trabajadores que laboraban en la empresa se ha decidirá mantener solo al personal que agregue valor, removiendo o cambiado de área a aquellos que no cumplen con el requisito para desempeñarse en su área.

5.2.5. Retribución

Se propone oficializar un método de retribución por desempeño laboral. Las diferentes actividades que se realizan en las agencias serán evaluadas para establecer un salario mínimo que permita un buen desempeño del despachador. Así mismo, se diseñará un plan de incentivos el cual consiste en agregar una comisión al salario por una buena y eficaz operación.

Se propone evaluar un sistema de sugerencias por los trabajadores, con el fin de proponer ideas, mejorar procesos, realizar cambios, etc. Para finalmente ser evaluadas y los que den mejores resultados sean premiados con incentivos monetarios, vacaciones y otras necesidades del trabajador.

5.2.6. Indicadores estratégicos

Se implementará los siguientes indicadores para poder controlar de forma eficiente la gerencia de la agencia.

Tabla N°14

Indicadores Estratégicos

Objetivo	Indicador	Formula
Incrementar el nivel de eficiencia en servicio al cliente.	% de eficiencia del trabajador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de despachos realizados}}{\text{Total de despachos}}$
Mejorar la relación empresa-cliente	% clientes satisfacción de clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$
Optimizar los procesos mediante el uso de los TICs.	% procesos realizados con uso de TICs	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos realizados usando TICs}}{\text{Total de procesos}}$
Aumentar las capacitaciones al personal.	% de capacitaciones incrementada	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones por año}}{\text{Total de capacitaciones}}$
Disminuir el índice de rotación de personal.	% de ausentismo o inasistencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal retirado}}{\text{Total de personal}}$

Elaboración: propia

5.2.6.1. Acciones a tomar

Objetivo 1: Incrementar el nivel de eficiencia en servicio al cliente.

- Selección de personal basado en sus competencias, tomando en cuenta su proactividad, toma de decisiones e iniciativa.
- Evaluación constante al personal, mediante cuestionarios calificados; también se evaluará el trabajo en equipo.
- Implantación de retroalimentación en todas las áreas, mediante reuniones entre trabajadores y jefes de todas las áreas.

Objetivo 2: Optimizar los procesos mediante el uso de los TICs.

- Diseñar una página web que permita a los clientes conocer los servicios que ofrece la agencia. Con la posibilidad de poder monitorear el estado de su mercancía.
- Actualizar o renovar software de las agencias, con la finalidad de verificar su operatividad.

Objetivo 3: Aumentar las capacitaciones al personal.

- Capacitación constante del personal, mediante seminarios de diversas entidades particulares o del estado dedicadas al comercio exterior.

Objetivo 4: Disminuir el índice de rotación de personal.

- Desarrollar un ambiente laboral adecuado, mediante una infraestructura adecuada y constante comunicación entre los trabajadores de la agencia.
- Implementar un sistema de reconocimiento, para motivar al trabajador con incrementos en sus remuneraciones.

5.2.7. Comercialización y ventas

Se realizará los siguientes cambios:

- Mejorar la relación empresa-cliente, diseñando mecanismos de comunicación que permitan conocer la opinión de sus consumidores lo antes posible para poder mejorar su experiencia.
- Impulsar el nivel de servicios que ofrece la agencia de aduanas
- Empezar conversaciones con otras agencias para futuros convenios estratégicos.

5.2.8. Comunicación

La finalidad comunicar al mercado meta que son las PYMES, es ofrecer servicio diferencial con respecto a la competencia, así como las diversas herramientas que se utilizará:

- Diseñar un catálogo de presentación, detallando información relevante acerca de los servicios que ofrece la agencia.
- Establecer Relaciones Públicas, para generar credibilidad y conocimiento con los empresarios acerca de la agencia de aduanas. Para estos fines se plan capacitar continuamente a los empleados enviándolos a seminarios, cursos, almuerzos que se realizan en los organismos promotores de las exportaciones y entidades gubernamentales dedicadas a la promoción del comercio exterior.
- Marketing Directo, se utilizará un boletín informativo vía correo electrónico a los clientes de la agencia, este será personalizado detallando el nombre del destinatario.

Es importante mencionar que se seguirá una estrategia de jalar donde se utilizará fuerza de ventas, catálogo de presentación, relaciones públicas y

marketing directo dirigidos a los consumidores finales. Es necesario aplicar dicha estrategia con la finalidad de llegar al público objetivo y que este perciba la diferencia en el servicio que se le brinde, de tal manera que cuando el cliente ingrese en el proceso de desaduanaje lo haga pensando en el servicio que se ofrece más no en el precio.

CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada, se pueden establecer las siguientes conclusiones.

1. Las agencias de aduanas en promedio se encuentran organizadas de manera informal afectando la operatividad de la empresa; ocasionado por la falta de liderazgo del fundador.
2. El proceso de reestructuración a nivel organizacional y administrativa de las agencias permite distribuir eficientemente las funciones de cada área, así como también la capacitación del personal, mediante el análisis de cada una de las áreas que conforman las agencias.
3. Hoy en día, las agencias se ven afectadas por el alto poder de negociaciones de la demanda, existe una gran rivalidad en el mercado.
4. Los indicadores de gestión para el desarrollo de las agencias permiten un medir el grado de satisfacción del cliente, incrementando el nivel de eficiencia en servicio al cliente, mejorando la relación empresa-cliente, optimizar los procesos mediante el uso de los TICs y disminuir el índice de rotación de personal. Todo con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de las agencias.
5. Mediante las encuestas se pudo observar que la percepción del cliente frente al servicio es relativamente mala, dando a conocer falencias dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

1. Analizar las todas las arenas de las agencias con el fin de encontrar errores, y corregir las fallas cometidas por el personal u otros motivos, lo que conlleva a desarrollar actividades idóneas para el buen funcionamiento de la empresa.
2. El rediseño de algunos procesos es importante de destacar, ya que se debe de evaluar continuamente al despachador y la calidad de su servicio, con el fin de desarrollar y aplicar estrategias, las cuales lleven al mejoramiento de las operaciones, las herramientas a aplicar como medidas para optimizar el servicio se deben de evaluar minuciosamente, con el fin de conocer el impacto y el beneficio que ello traerá.
3. Es necesario que las agencias desarrollen indicadores de gestión, con el fin de mantenerse en el mercado y satisfacer de manera continua las necesidades de los usuarios; para poder aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades, lo que llevara al crecimiento y solides económica de la misma.

REFERENCIAS

1. Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. España: Pearson - Prentice Hall.
2. Cerezo, P. (1996). *La Calidad del Servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente*. *Telework Spain Internet*. Recuperado de <http://www.ctv.es/users/ges.world/2.htm>
3. Deming, E.(1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. Ediciones Diaz de Santos.
4. Duque, E. (2005). *Revisión del Concepto de Calidad y sus Modelos de Medición*. Revista Innovar.
5. Gracia, M. (2008). *Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual*. Temas de ciencia y tecnología.
6. Imperatori, E. (1999). *Mais de 1001 conceitos para melhorar a qualidade dos serviços de saúde*. Edinova. Lisboa.
7. Marx, Karl; El Capital, Siglo XXI editores, México, Tomo I/ Vol.2, Cap. XV. 424p. 1980
8. Porter, Michael E.(2003), *Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ediciones Deusto, Barcelona- España.
9. Redhead, R. (2015) *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el centro de salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013*, UNMSN, posgrado, tesis para optar grado de magister en gerencia de servicios de salud.
10. Uribe, M (2013) *Gerencia del Servicio*, Bogotá: Ediciones la U.
11. Vargas M y Aldana L (2006) *Calidad de servicio conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE
Recuperado de : <https://books.google.com.pe/books>.

APÉNDICE

APÉNDICE A Encuesta a clientes

1. Después de recibir nuestro servicio ¿Ud. Quedó?

- Sumamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

2. Qué valoración del 1 al 5 le pondría a:

- El servicio recibido al ingreso y en caja
- El tiempo de espera antes de empezar el tour
- El tiempo que duró el recorrido
- La limpieza y mantenimiento de nuestras instalaciones
- El precio que pago por el servicio recibido
- El servicio recibido en otras áreas

3. El servicio ofrecido por el auxiliar de aduana le pareció:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Muy Malo

4. ¿Recomendaría usted nuestros servicios a sus amigos, familiares u otras empresas?

- Seguro que sí
- Es muy probable
- Es probable
- Es poco probable
- Seguro que no

5. ¿El servicio ofrecido superó lo que esperaba recibir?

- Sí, en lo absoluto
- Sí, un poco
- Era lo que esperaba
- Esperaba algo más
- No, en nada.

6. ¿Ha escuchado sobre la Norma ISO 9001, cree que nos ayudaría tener un mejor servicio y clientes más satisfechos?

- Sí, ayudaría
- Es muy probable
- Es probable
- Es poco probable
- No ayudaría

APÉNDICE B
Encuesta al personal

1. ¿Se siente conforme y/o satisfecho con el trabajo que realiza en la agencia de Aduana?
 - Sumamente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
2. ¿Sabe usted cómo está organizado la agencias?
 - De manera específica
 - De manera general
 - Conozco algunas áreas
 - Casi no la conozco
 - No la conozco
3. Cree usted que la infraestructura de la agencia es:
 - Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Mala
 - Muy Mala
4. Ud. Diría que la limpieza en las instalaciones como baños, salas, fachada, exteriores de la agencia es:
 - Excelente
 - Muy Buena
 - Buena
 - Mala
 - Muy Mala
5. ¿Cree usted las personas o empresas que visitan la agencia quedan satisfechas con el servicio que Ud. Ofrece?
 - Seguro que sí
 - Es muy probable
 - Es probable
 - Es poco probable
 - Seguro que no
6. ¿Ha escuchado sobre alguna Norma ISO, cree que nos ayudaría tener un mejor servicio y clientes más satisfechos?
 - Sí, ayudaría
 - Es muy probable
 - Es probable
 - Es poco probable
 - No ayudaría

APÉNDICE C

TITULO: PROPUESTA DE MODELO DE GESTION PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<p>GENERAL ¿En qué medida la implantación de un modelo de gestión afecta la competitividad de las agencias de aduana?</p> <p>SECUNDARIOS ¿Implementar protocolos para atención al cliente permite tener una mayor fidelización?</p> <p>¿Planificar y gestionar capacitaciones incrementa el desempeño laboral de los agentes de aduana?</p> <p>¿Diseñar e implementar indicadores de gestión asegura una eficiente toma de decisiones?</p>	<p>GENERAL Desarrollar un modelo de gestión para mejorar la competitividad de las agencias de aduana.</p> <p>SECUNDARIOS Determinar si, la implementación de protocolos para atención al cliente permite tener una mayor fidelización.</p> <p>Comprobar si, la planificación y gestión de capacitaciones incrementa el desempeño laboral de los agentes de aduana.</p> <p>Controlar si, el diseñar indicadores de gestión asegura una eficiente toma de decisiones.</p>	<p>GENERAL La implementación del modelo de gestión influirá significativamente en mejorar la competitividad de las agencias de aduana.</p> <p>SECUNDARIOS Implementar protocolos para atención al cliente influirá significativamente para tener una mayor fidelización.</p> <p>Planificar y gestionar capacitaciones influirá significativamente en incrementar el desempeño laboral de los agentes de aduana.</p> <p>Diseñar indicadores de gestión influirá significativamente asegurando una eficiente toma de decisiones.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Pérdida de competitividad</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Agencia de aduana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Capacitación - Indicadores de gestión - Fidelización - Desempeño laboral - Toma de decisiones 	<p>Tipo de investigación Descriptiva</p> <p>Método de investigación Inductivo</p> <p>Población Todas las agencias de aduanas localizadas en la provincia constitucional de Callao.</p> <p>Muestra La muestra está conformada por 30 agencias de aduana.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos -Observación directa -Encuesta</p>