



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**“Implementación de la norma BASC para mejorar la competitividad de  
la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Lima 2019”**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTOR**

Br. Alegria Nieto, Suzette Cyndy  
Código Orcid: 0000-0002-1676-6356

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LIMA - PERÚ**

**2019**

**“Implementación de la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Lima 2019”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Dondero Cassano Pietro Pablo Guissepi

Secretario

Mtro. Jose Picoaga Linares

Vocal

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Alexis Nolasco Labajos

Asesor temático

Dr. Raúl Patrnoic Rengifo

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación es dedicada mi familia, que fueron la base más importante para lograr y cumplir en cada uno de mis objetivos, que contribuyeron toda su confianza y apoyo en condicional en mí para que ningún obstáculo impidiera a mi trabajo de investigación.

## **Agradecimiento**

Primer lugar a Dios por haberme dado la vida y estar conmigo en cada paso que doy. Agradezco a mi madre por ayudarme en mi desarrollo profesional.

También agradezco a mi asesor temático Dr. Raúl Patrnoxic Rengifo, por su aporte importante conocimiento y orientación, a mi docente de metodología Dr. Alexis Nolazco Labajos, también quiero agradecer una persona en especial que llevo en mi corazón por apoyo incondicional en todo momento de dicha investigación.

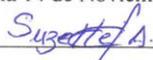
A todos mis profesores por sus enseñanzas en mi formación profesional, y a todas las personas que me acompañaron a lo largo de la culminación del presente trabajo de investigación.

#### Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Suzette Cyndy Alegria Nieto, identificado con DNI Nro. 45494264, domiciliada calle Alfredo tello Mz u Lt 21 callao egresado de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, he realizado la Tesis titulada “Implementación de la norma BASC para mejorar la Competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Lima 2019”, para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin 11% se declara la aprobación del trabajo de investigación.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 14 de Noviembre del 2019



Alegria Nieto Suzette Cyndy

DNI N° 45494264

---

## Índice

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vii
Tablas	x
Figuras	xi
Cuadros	xii
Resumen	xiii
Summary	xiv
Presentación	xv
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Problema de investigación	17
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Justificación	19
1.3.1 Justificación metodológica	19
1.3.2 Justificación práctica	20
1.4 Limitaciones	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Sustento teórico	22
2.2 Antecedentes	26
2.2.1 Antecedentes internacionales	26
2.2.2 Antecedentes nacionales	28
2.3 Marco conceptual	30
2.4 BASC	35
2.4.1 Objetivo BASC.	35

2.4.2	Objetivos específico BASC	35
2.4.3	Empresas certificadas de BASC en Perú.	35
2.5	Empresa	37
2.5.1	Descripción de la empresa	37
2.5.2	Misión	37
2.5.3	Visión	38
2.5.4	Valores	38
2.5.5	Marco legal de la empresa	38
2.5.6	Actividad económica de la empresa	39
2.5.7	Información tributaria de la empresa	39
2.5.8	Proyectos actuales	39
2.5.9	Perspectiva empresarial	39
2.5.10	Organigrama	40
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MÉTODOLOGIA</b>		
3.1	Tipo, nivel y método	42
3.2	Categorías y subcategorías apriorísticas	42
3.3	Población, muestra y unidades informantes	43
3.4	Instrumento cuantitativo	44
3.5	Procedimiento	45
3.6	Análisis de datos	46
3.7	Mapeamiento	46
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	Descripción de resultados	48
4.1.1	Categoría problema	48
4.1.2	Resultados del análisis cualitativo	57
4.1.3	Resultados del análisis mixto	63
4.2	Propuesta	69
4.3.1	Fundamentos de la propuesta (teorías)	69
4.3.2	Problemas	71
4.3.3	Elección de la alternativa de solución	71
4.3.4	Objetivos de la propuesta	73

4.4 Discusión	84
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	
5.1 Conclusiones	87
5.2 Sugerencias	89
<b>Bibliografía</b>	
Anexo 1: Artículo de investigación	95
Anexo 2: Instrumento cuantitativo	107
Anexo 3: Instrumento cualitativo	109
Anexo 4: Base de datos (instrumento cuantitativo)	116
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	117
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	129
Anexo 7: Matriz de consistencia	131
Anexo 8: Matrices de trabajo	132
1. Matriz de causa efecto para definir el problema	132
2. Matriz de Problema, objetivo, hipó tesis	133
3. Matriz de Justificación	134
4. Matriz de antecedentes	139
5. Matriz Marco conceptual	149
6. Matriz construcción de la categoría problema	151
7. Matriz del método	152
8. Matriz de población, muestra y unidades informantes	155
9. Matriz Técnicas e instrumentos	156
10. Matriz de Procedimiento	159
11. Matriz de Análisis de datos.	160

**Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Categorías y subcategorías apriorísticas	42
Tabla 2. Tabla de validación de expertos.	44
Tabla 3. Confiabilidad Alfa de Cronbach.	45
Tabla 4. Sub categoría Competitividad de empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	48
Tabla 5. Sub categoría Mercado de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	50
Tabla 6. Sub categoría Cliente de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	52
Tabla 7. Pareto categoría competitiva de la empresa Muelles Agentes de adunas 2019.	55
Tabla 8. Presupuesto para la actividad - 1	77
Tabla 9. Presupuesto para la actividad - 2	80
Tabla 10. Presupuesto para la actividad - 3	83

## Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Ciclo PHVA, Sistema de Gestión control y seguridad BASC.	25
Figura 2. Empresas certificadas por sector BASC 2018.	36
Figura 3. Afiliación certificación del BASC. 2018.	37
Figura 4. Organigrama.	40
Figura 5. Mapeamiento	46
Figura 6. Sub categoría Competitividad de empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	48
Figura 7. Sub categoría Mercado de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	50
Figura 8. Sub categoría clientes de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.	52
Figura 9. Gráfico de Pareto	56
Figura 10. Red Cualitativa de la sub categoría competidores.	57
Figura 11. Red Cualitativa de la sub categoría Mercado.	59
Figura 12. Red Cualitativa de la sub categoría clientes.	61
Figura 13. Red - Sub categoría competidores	63
Figura 14. Red - Sub categoría mercado.	65
Figura 15. Red - Sub categoría cliente.	67
Figura 16. Matriz de alternativa de solución.	71
Figura 17. Cadena de suministro del BASC.	74
Figura 18. Indicar de propuesta - 1	76
Figura 19. Diagrama de Gantt propuesta - 1	77
Figura 20. Indicador de propuesta -2	79
Figura 21. Diagrama de Gantt propuesta - 2	80
Figura 22. Indicador de propuesta - 3	83
Figura 23. Diagrama de Gantt propuesta - 3	83

**Cuadros**

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Empresas certificadas BASC Perú	36
Cuadro 3. Elección de la alternativa de solución.	72
Cuadro 4. Plan de actividades de propuesta - 1	75
Cuadro 5. Plan de actividades de propuesta - 2	78
Cuadro 6. Plan de actividades de propuesta - 3	81

## Resumen

El presente trabajo de investigación que se realizó con la finalidad de implementación la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC. 2019, para el cual se propuso establecer procedimientos que ayuden impulsar el desarrollo competitivo en su sector empresarial, para se logró lo identificar y establecer reglamentos de la certificación de la norma BASC, como objetivo es esta norma es que la empresa pueda desarrollar sus actividades y ofrecer a sus clientes, seguridad, garantía, transparencia en la gestión de comercio exterior entre empresas privadas y países que realizan sus operaciones en el comercio internacional.

En el marco de la investigación de tesis, se utilizó la metodología holística que consiste identificar la problemática de la empresa y transformar en mejoras continuas futuras, logrando obtener muchos criterios de apertura, con un tipo de investigación proyectiva y comprensiva utilizando un enfoque mixto y un diseño deductivo, en el estudio se planteó como objetivo general, Mejorar la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. 2019, en el sector de comercio exterior.

En la unidad de análisis los empleados de la empresa Muelles agente de aduanas, se utilizaron como instrumentos el cuestionario en donde se recolectó informaciones necesarias para elaboración de los conceptos de las sub categorías como la competitividad, mercado y cliente. También se entrevistaron a tres empleados con altos cargos de la organización como el Gerente General, Representante Legal y el Contador, para detectar la problemática que afecta la competitividad de la empresa, dentro del trabajo de investigación, se hizo una triangulación entre los resultados de cuantitativo y cualitativo se determinó tres puntos críticos con la cuales se realizó las propuestas correspondientes, la implementación de la norma BASC, establecer las políticas y procesos y la inducción de un sistema de control de seguridad documentario, estas propuestas que ayudara a la empresa a obtener resultados esperados sobre todo ser competitivo en el mercado.

**Palabras claves:** competitividad gestión BASC, ventaja competitiva, cliente, mercado.

## Summary

The present research work that was carried out with the purpose of implementing the BASC standard to improve the competitiveness of the company Docks customs agents SAC. 2019, for which it was proposed to establish procedures that help boost competitive development in its business sector, in order to identify and establish regulations for the certification of the BASC standard, this objective is that the company can develop its activities and offer its clients security, guarantee, transparency in the management of foreign trade between private companies and countries that carry out their operations in international trade.

In the framework of the thesis research, the holistic methodology was used, which consists in identifying the company's problems and transforming into continuous future improvements, achieving many open criteria, with a type of projective and compressive research using a mixed approach and a Deductive design, the study set out as a general objective, Improve competitiveness in the company Muelles Agentes de Aduanas SAC. 2019, in the foreign trade sector.

In the analysis unit, the employees of the Muelles customs broker company, the questionnaire was used as instruments where information was collected to prepare the concepts of the sub categories such as competitiveness, market and customer. Three employees with high positions of the organization were also interviewed as the General Manager, Legal Representative and the Accountant, to detect the problem that affects the competitiveness of the company, within the research work, a triangulation was made between the quantitative results and qualitative three critical points were determined with which the corresponding proposals were made, the implementation of the BASC standard, establish the policies and processes and the induction of a documentary security control system, these proposals that will help the company to obtain results expected above all to be competitive in the market.

**Keywords:** BASC management competitiveness, competitive advantage, customer, market.

## **Presentación**

El presente tema de investigación titulado Implementación de norma BASC, para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Lima 2019. Está conformada por capítulos que ayudara de manera ordenada a describir el procedimiento del estudio, como primer capítulo se da a conocer la problemática de la empresa que están conformada por las causas, y el por qué a las consecuencias que produce dentro de la empresa, se presenta el problema general y específicos con sus respectivos objetivos al estudio. El segundo capítulo expone al marco teórico en donde se describe los conceptos relacionados con la competitividad y sus respectivas sub categorías, el tercer capítulo está exponiendo la metodología trabajada para el tema de estudio, el cuarto capítulo se detalla la información de la empresa, los proyectos actuales y la perspectiva empresarial. En el quinto capítulo se expone y se interpreta los resultados tanto cuantitativos, encuesta como cualitativos entrevista. El sexto capítulo se propone la implementación de norma BASC, para mejora del clima organizacional posteriormente, en el capítulo ocho se realizó la discusión en la cual se contrastan las ideas del tema luego en el capítulo nueve se dan las conclusiones y sugerencias finalmente, en el capítulo diez se encuentran las referencias. Posteriormente se adjuntan los anexos que consta de la matriz de la investigación, los instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos, grupo de redes, ficha de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, evidencia de la visita de la empresa, evidencia de la propuesta, artículo de la investigación y las matrices de trabajo.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

## **1.2 Formulación del problema**

Hoy por hoy, las globalizaciones dio el comienzo de las nuevas tendencias de los mercados competitivos en diferentes sectores económicos del comercio, contribuyen al desarrollo de la economía global y por ende a los propios países, debido a nivel competitivo de los principales sectores aduaneros, agencias internacionales de carga, terminales portuarios, agencias de transporte, y el sector de almacenamiento comercial, etc., son algunos de los elementos importantes dentro de la cadena logística, que actúan y representan elementos dentro del comercio global para la sociedad estratégica entre los importadores y exportadores nacionales e internacionales.

Dentro de procesos de control, seguridad y distribución logística, existen muchas alternativas para mejorar el nivel de la competitividad en las actividades comerciales, mundial. Tal es el caso de La Organización Mundial de Aduanas (OMA) establecida en 1952 como Ente de Participaciones Aduaneras, es un organismo intergubernamental autónomo cuya misión es mejorar la eficiencia y eficacia de las Gestiones de Aduanas. Por tanto, los agentes aduaneros deben contar con la cabida suficiente para tramitar los que intervienen en su función del comercio internacional.

Según, la política aduanera en el Perú, a partir de la promulgación de la Ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N° 1053) y su reglamento (Decreto Supremo N° 010-2009-EF) con Relación a las Agencias de aduanas, que gestionan como despachador oficial que debe estar previamente aprobado y acreditado ante el órgano de aduanas., estas entidades son auxiliares públicos que actúan con responsabilidad para prevenir los interés tributarios a nivel nacional, como también en todos sus procedimientos aduaneros, para lo cual deben estar previamente capacitados ante el mercado del comercio competitivo, cuenta con una diversidad de servicios y alcances comerciales destinados a la importación y exportaciones nacional o internacional, de tal modo que las agencias aduaneras facilitan la gestión de los formatos de Declaración de Aduanas de Mercancías (DAM). Como parte de sus actividades operativas es dar la clasificación arancelaria de la mercadería de origen y destino, así como solicitan tener un reconocimiento previo de la mercadería, para contar con una buena declaración de aduanas.

La Asociación de Agentes de Aduanas del Perú (AAAP) es la entidad que reúne a todas las agencias de aduanas establecidas, el cual cuenta en la actualidad con 101 agencias inscritas, cantidad superior a la necesidad nacional, teniendo en cuenta la cantidad de operaciones que se realizan en la aduana aérea y portuaria del país.

El sector aduanero cuenta con diversos tipos de empresas relacionadas al trabajo operativo y de servicio como por ejemplo sub contratación de personal operativo, transporte, custodia de mercadería y liquidación de orden de servicio. Es por ello, La Alianza Empresarial para un Comercio Seguro BASC PERÚ, a través su marca PERÚ CERTIFICATION otorgó la certificación ISO 37001:2016, al Ministerio de Energía y Minas, la primera entidad pública en evaluar integralmente los 64 procesos de su Sistema de Gestión Anti-soborno (SGAS) mediante una ceremonia protocolar, el ministro de Energía y Minas, Francisco Ísmodes M. Sostuvo que la certificación es el resultado del esfuerzo y compromiso de todos los trabajadores del MINEM y también una responsabilidad para cumplirla de aquí a futuro, como parte de una nueva gestión de la política del Gobierno (BASC, 2018).

Según, el presidente del Consejo Directivo de BASC PERÚ, mencionó que la organización considera de gran valor e importante paso dado por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) al contar con un SGAS; asimismo el titular del dicha ministerio ha evidenciado el compromiso de trabajo, que la alta dirección establezca una cultura de integridad, transparencia, honestidad, cumplimiento y lucha frontal contra la corrupción, ofreciendo a sus usuarios las garantías necesarias para invertir en el país de forma segura y confiable.

Es por ello, la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, ubicada en Calle Las Orquídeas Nro. 263 Int. 201, Urbanización jardines de viru, distrito de Bellavista, Departamento de Callao, se ha visto necesidad de aplicar la norma (BASC) que garantice en todo sus procesos y la labores y asimismo incrementar la competitividad de la empresa, desarrollando un comercio seguro dentro de la cadena logística de exportaciones e importaciones generando mayor confianza de sus clientes y contrarrestando penalidades, de agente encargado aduanas sunat.

La aplicación de sistema de gestión control de seguridad (SGCS) le permitirá a la empresa controlar sus actividades y contra restar los accidentes laborales, aún no cuenta con almacén propio de modo que nos le permite atender sus demandas de sus clientes. La empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Ubicada en el Callao aún le falta áreas en divisiones, son muy reducidas, carece de transporte de carga para su distribución de la mercadería, que son retiradas de los almacenes y puertos al punto de cliente, Aun la empresa no cuenta con personal de Courier, para la distribución de documentos de entrega a los clientes y a las líneas navieras, no cuenta con patrimonio suficiente para generar préstamos bancarios que le permite gestionar nuevos proyectos, aún no cuenta con crédito suficiente para sus disposiciones de pagos o compras (BACS, s.f.).

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se podrá mejorar su competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo se encuentra el nivel de competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?

¿Cuáles son los procesos que necesita una mejora en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?

¿Cómo afecta la falta de mejora de procesos en la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación metodológica**

Dentro de la evaluación, diagnóstico y resolución de los problemas que presenta la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. Se ha utilizado una metodología de enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa) se basa en funcionar las dos lo métodos de la recopilación datos para la encuesta y entrevista también se utilizó el nivel descriptivo detalla los procedimientos aplicado dentro del trabajo operativo tramite documentario, transporte, custodia de la mercadería y liquidación de orden de servicio.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Se propone aplicar un proceso de gestión y control para mejorar la competitividad en sus procesos de logística interna que le permita obtener mayores oportunidades y posicionarse dentro del mercado para diferenciarse con mayor nivel de servicio incrementado su productividad y reducción de sus gastos operativos, el trabajo de investigación se desarrolló práctico a la empresa Muelles Agentes de Aduanas con la capacidad de mejorar sus procesos que emplea para aplicar las estrategias de competitividad permitiendo crear oportunidades y, mejorar su actuación en el mercado nacional.

### **1.4 Limitaciones**

Mediante el trabajo de proyecto se presentaron algunos obstáculos contando con pocas horas de estudios, específicamente ya que mi gran parte está en mi centro de labor.

El recurso económico es vital para la realización del trabajo de investigación, ya que se requiere adquisición de libros, escribirme a una página web, por falta de instrumentos para completar mi tema de investigación. Por otro lado, tener que estar de manera presencial en la empresa, y encontrar a todo el personal.

Asimismo, el tiempo para realizar el proyecto de investigación existieron limitaciones como el tiempo que no fueron suficientemente establecido básicamente pocos meses en plantear el desarrollo de procesos y los métodos para la recolección de datos.

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. en 2019.

#### **1.5.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar su competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, para mejorar su operatividad logística 2019.

Analizar el nivel de competitivo de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, para mejorar sus procesos, 2019.

Pronosticar la mejora de sus procesos a nivel de competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Sustento teórico**

### **Teoría de la administración**

Según indica Chiavenato. La facilitación de información que interviene en cada departamento de la empresa y presenta una fuerte tendencia a incrementar sus objetivos propuestos, cada sub objetivo incrementa el potencial de mejora de sus procesos en la empresa, la competitividad es un escenario globalizado, tenemos que usar un lenguaje comprensible para los gerentes, permitiendo en conjunto para evitar la confusión y generar sinergia entre sus partes existes dentro de la organización. (Chiavenato, 2006).

Según su teoría de Münch, la administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos, que esto a futuro logra la mayor sostenible posible a las organizaciones (Münch, 2006).

Para que una empresa logre competitividad en el mercado, es importante que las empresas deben establecer procesos que logren una mayor funcionalidad entre las áreas establecidas, a través de ello el recurso humano puede lograr un trabajo eficiente, mayor productividad sobre todo trabajo de calidad.

Por ello, la importancia de un buen clima laboral, para lograr buena comunicación entre las áreas de una organización, se recomienda una comunicación directa y horizontal entre sus miembros para gestionar las coordinaciones del caso dentro del proceso de mejora y calidad de servicio operativo para el desempeño de las tareas encomendadas (Chiavenato, 2006). La aplicación lo expuesto conlleva a la empresa a tomar mejores decisiones para cada área operativa mejorando la trazabilidad de operacional de sus servicios.

Hernández (2014) la administración se define de diversas maneras y todas encuentran su respectiva validez y confiabilidad en sus expresiones. La administración es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás (p.13).

Todos los integrantes de en una organización son influyentes en dirección de la empresa ya que gestionan la administración en cada área establecida, es por ello, todas las personas que laboran en la empresa mueven agentes de aduanas, están enfocadas a la misma dirección de lo que establece la empresa lograr cumplir los objetivos y ser capaz de marcar la diferencia en la competitividad frente a las competencias.

### **Teoría de la competitiva**

Las estrategias promueven la coordinación de actividades para mejorar la competitividad, no solamente para innovación, diversificación o planeación financiera, es el conjunto de objetivos a largo plazo que se desea alcanzar en la organización. Para mejorar la competitividad y los resultados, se tiene que establecer procesos específicos en cada etapa del proceso operativo, apoyado con los procedimientos establecidos por la empresa. Después de todo, estamos en un mundo de constante cambio y la competitividad se necesita para ser ágil y contribuir con proceso de mejora continua (Peñaloza, 2005).

El marco conceptual ayuda a encontrar una buena razón para mejorar la estructura general de la empresa en sus niveles de competencia, tomando como referencia la matriz FODA, para actuar de forma oportuna para tomar de decisiones apropiadas que estén a la altura de empresa dentro del mercado contemporáneo.

### **Teoría de estrategia y competitividad**

El autor expone que el ser competitivos, es fundamental para así logra un posicionamiento estratégico y efectivo, si bien es cierto que las fuerzas estratégicas, no siempre están a la par de las competencias. Pero si puede que exista una gran rivalidad entre competidores, para la industria tal vez este factor no sea el límite de ingreso de rentabilidad. El desarrollo de las organizaciones determina una serie de características económicas y técnicas, que determinan su fortaleza de cada fuerza competitiva.

El desarrollo de las organizaciones determina una serie de características económicas y técnicas, que determinan su fortaleza de cada fuerza competitiva. Las empresas nuevas e aspirantes entran al mercado aportando nuevas capacidades y deseo de obtener una cuota del mercado donde ejercen presión en los precios para así competir. En

especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden ellos diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad de las empresas (Porter, 2017).

Las empresas deben alcanzar la competitividad obteniendo una mejor posición en el mercado, debe marcar una diferencia tanto como sea posible, innovar mejor su producto de la competencia tiene que contar con la calidad de sus ventajas, de modo que pueda abarcar buenos procesos a diferencia de su competencia, que lograra objetivos de tal forma se debería, trazar de fortalecer y crear competitividad en ciertas secciones de la economía con cambios conducentes y focalizadas hacia algunos de ellos. (Porter, 1993).

### **La Teoría General de Sistema**

Para Robbins y Coulter (2010) menciona que:

La teoría de sistemas es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él, por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan entre sí las organizaciones (p.35).

La implementación de un sistema abierto es base fundamental para las empresas ya que la interacción de todas las áreas en su entorno es fundamental para el cumplimiento de los trabajos del día y proyecciones futuras. Por ello, importante también evaluar el trabajo de un sistema que esté acorde a la necesidad de la empresa que debe cumplir, ya que un sistema se relaciona con eficiencia, calidad, eficacia, control y la efectividad, la inducción de un sistema de gestión ayuda lograr mayor competitividad a las empresas, implementación de estrategias, sobre todo toma decisiones correctas.

Hoy en día, las empresas trabajan y realizan sus actividades a través de software abierto, configurados de manera que permite la portabilidad de libre acceso para su personalización y configuración, en donde las organizaciones interactúan bajo un sistema integrado que permite realizar trabajos con mayor exactitud y seguridad. Es por ello, la empresa Muelles Agentes Aduanas sac, poner en marcha un sistema que permita diseñar,

planificar, controlar, evaluar medir sobre todo corregir los errores en cada proceso de sus operaciones de gestión aduanera.

Chiavenato (1999) los sistemas activos, ya sea colaboradores u empresas, son determinados como “sistemas abiertos” que permanentemente realizan intercambio materias/energías de información en un centro laboral. La teoría de sistemas también ayuda a conceptualizar situaciones futuras en un enfoque global para restar problemas que se puede presentarse, ya que la integración es un aspecto importante en procesamiento de datos que sirven para toma de disecciones correctas (p.769).

Si bien es cierto la tendencia creciente del comercio exterior exige, que las organizaciones por obligación deben trabajar bajo un enfoque de sistema, que establece una serie de sub-sistemas de áreas, que logre mayor control de gestión operativo de las empresas, ya que sistema dinámico promueve un autocontrol de los colaboradores, para realizar análisis de informaciones que con llevan a una toma de decisiones más concisas para lograr cumplir con los objetivos, por ello las empresas deben considerar las actividades vinculadas con las programaciones, utilización de recursos entre otros, que ayudan a las organización un mejor efectividad de funcionamiento administrativo.

Es por ello, como indica Chiavenato sobre la interacción de sistemas abiertos en una organización, se ve la viabilidad de implementar sistema de norma BASC, ya que genera una mayor seguridad en intercambio de bienes en comercio exterior, y se debe considerar los puntos importantes según indica la figura 1.

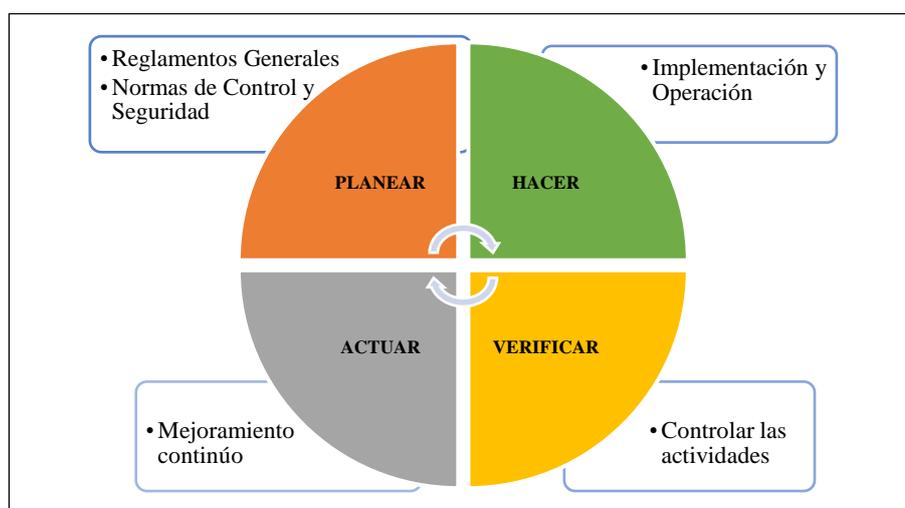


Figura 1. Ciclo PHVA, Sistema de Gestión control y seguridad BASC.

## 2.2 Antecedentes

### 2.2.1 Antecedentes internacionales

Navarro (2013) el autor expone que la *competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional*, considerando como, objetivo de estudio es ayudar que los países tengan un buen nivel de competitividad donde sumen una gran participación en el comercio internacional, utilizó como estudio de metodología con estudios de cuadros estadístico e información de la organizaciones, por consiguiente plantea da conocer que las aduana son los que recaudan los impuestos en el comercio internacional con una rapidez que tienen para actuar ante las exportaciones e importaciones y explicando su capacidad de determinar y recaudar las compromisos tributarias, Cumplir con todas las normas de aduanas aprobando el ingreso de mercancías para el consumo, exportadas o ser colocadas bajo otro régimen aduanero, explica además en estadísticas de manera desagregada cada comportamiento de los países, como su competitividad en los mercados internacionales.

Carapas (2017) el autor expuso que las *Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Crédito artesanos ltda. en la provincia de Imbabura*, considerando como objetivo principal general un estudio y diseñar estrategias de competitividad para lograr una ventaja competitiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda, asimismo utilizo de metodología, para su estudio modalidad cualitativa y cuantitativa , sus métodos que establece son inductivo deductivo, lógico donde analizo la situación de la empresa, utilizó de técnica entrevista y encuestas , mediante la correcta aplicación , respuesta que obtuvo grado alta de confiabilidad, por los resultados de estudioso, en sus propuesta de solución y resultados enfocarse a la mejora de estrategias competitivas que comprometen principalmente a las áreas de captaciones, colocaciones, financiera, servicio al cliente y gestión de talento humano, con un fin de alcanzar una ventaja competitiva que le brinde estabilidad y duración en el mercado a la Cooperativa, además plantea una realización estructuración de rendimientos para alcanzar la eficiencia y eficacia en los mismos, consiguiendo un mayor rendimiento y rentabilidad para la institución.

Llamas (2016) el autor presenta que las *Estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike*. Según su resumen, acuerdo a su objetivo es ajustar los precios y poder llegar al consumidor de manera accesible, en su metodología trabajada ha recolectado de

datos y su método fue cualitativo para su resultado. en conclusiones aquí pretende general estrategias para contribuir en los precio aceptable con el objetivo de mejorar el diseño administrativo conseguir la eficacia, ya que no es fácil realizar metas, porque se requiere de una estrecha coordinación donde le conllevan una fuerzas de recursos y actividades en equipo con estrategias que evaluaran el ambiente, para que puedan administrar sus actividades, la compañía tiene que prestar más atención al consumidor , en sus necesidades, adaptando su precios en el producto, de forma que estos logren ser de una preferencia al consumidor mediante sus precios accesible.

Mancheno (2017) el autor expone que el *Plan estratégico para optimizar la competitividad Del almacén Analu de la ciudad de Babahoyo*, asimismo su objetivo dar un mejor idea de estrategia para diseñar un plan estratégico, metodología determino como estudio de investigación enfoque histórico lógico el método que utiliza es descriptiva ,exploratoria donde genero una propuesta como diseño un plan estratégico, como conclusión propuso un estrategias para el almacén aprovechando las ventajas competitivas del mercado analizo en llevar las estrategias se observó que la empresa no cuenta con medios publicitarios de modo que los clientes no conocen el servicio brinda, no cuenta con tecnología pero si con un propio local , se tomara medidas para aplicación de las estrategias.

Rivera (2014) expone que el tema de la *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*, pretende de qué manera el objetivo que las escuelas aumenten su competencia, en su metodología problema de investigación presentando una propuesta de mejorar la competitividad de instituciones de España, como técnica cuestionario. En conclusión sugiere que no todos los entrevistados no conocían el planeamiento de la institución, de manera que logra un enfoque a beneficios las instituciones, lo que permite analizar las diversas necesidades en aplicar a cada estrategias eficazmente, con un propósito, amentar su publicidad y reconociendo eficientemente, considera que algunas estrategias pueden incorporar a las actividades en relación a sus resultados que obtuvo, aumentado la competitividad, diseñando y, innovando para que así tengas ciertas ventajas competitivas así mismo que pueda contribuir a su buen posicionamiento y desempeño en el mercado.

### 2.2.2 Antecedentes nacionales

Garrido (2012) lo que respecta al tema, *Las estrategias de competitivas de la micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*, menciona en su objetivo de conocer la estrategias diferentes de competitividad para su distribuían , su metodología del problema de investigación a trabajo con el focus group, recopilación de datos de los participantes, su muestra es estadísticas y gráficas , en conclusión ha identificado diferenciar formas competitiva en trabajar las estrategias principalmente a desarrollo para la diferenciación y distribución a comercial para pequeños mercados que al casen resultados óptimos que beneficia a los negociantes.

Villano (2015) el autor expone que las, *Estrategias Competitivas y Su Relación Con El Posicionamiento De Las Escuelas De Conductores En El Distrito De Andahuaylas, 2015*. Conociste saber que su objetivo principal es lograr conocer las estrategias competitivas logra el posicionamiento de las empresas, menciona que los actos estratégicos en la empresa, son la capacidad valiosa a los visitantes en compradores, es preciso diversificar partes interesadas y llevar acabo a la sociedad debe dar un alcance correcto de implementar un diseño de estructura a la gobernación para enfocar una diferenciación de mecanismo que apoyen los efectos que se puede establecer una fuerza de integración.

Álvarez (2018) a manera que la autora explica que las, *estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia logística Aduanas Perú S.A.C. Lima, 2018*, su objetivo es brindar servicios de calidad gestionando las importaciones y exportaciones de sus clientes, estos lo hacen participe en el mercado, dentro de su metodología determina una ,investigación proyectiva mediante una propuesta y utiliza con método holístico, en su trabajo de investigación de estrategias de marketing, donde la empresa posee una cartera amplia de clientes para así obtener más ventas ganancia aplicado un enfoque mixto cualitativa y cuantitativa, dentro del rubro logístico. Como Conclusión pretende que la empresa que sea buena en sus servicios de logística fomentado estrategias de marketing contado con personal capacitados, a través de varios programas estratégicos, para dar como solución implementos de canales de distribución esta aplicación de asociación beneficiará en la propagación de la empresa, como un punto estratégico de ubicación.

Melani (2017) el autor expone que la *competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango*, aquí como su objetivo es combinar las estrategias competitivas para reforzar sus metas a las empresas productoras de mango, en su estudio de metodología, usa los instrumento cuantitativo, debido a que su presente investigación ha sido descriptiva, correlacional Luego utiliza técnicas de cuestionario, entrevista, define en conclusiones que el progreso del sector de mango dentro del Perú cuenta con ventajas comparativas y competitivas, y una gran diversidad de los climas que ayuda a la producción de los exportadores con un nivel de rendimiento, que los beneficia al ofrecer un producto de calidad, por otro lado al no contar con alianzas de empresas existentes productoras, ya que existe también las desintegración en la agricultura y por la falta de competitividad en relación a los demás países, menciona que el desempeño influye que el tamaño de los exportador de las empresas peruanas de mango.

Génesis (2017) señala que las *Estrategia Empresarial Y Competitividad De Las Agencias De Aduana En El Distrito De Tacna, 2016-2017*, su objetivo es Determinar la relación existente entre la táctica organizacional y la competencia de intendencias aduaneras en la metodología es estudió una investigación de conocimientos científicos y técnicas e instrumentos como resultado, nivel relacional correlacional. Toma una población de diecinueve agencias de aduanas para sus estadísticas finalmente en conclusión Promueve las estrategia de competitividad para determina que por una mala gestión y mal medidas de estrategias se ha presentado un baja competitividad, el investigador observo que la gran mayor parte de agencias de aduanas cuenta con desempeño, la diversificación tendrá el éxito siempre que la analicen sus procedimientos formales y desarrollen una ventaja competitiva considerablemente mayores de datos y de información cuando ofrecen los mismo servicios sus cliente.

Ecce, (2014) *Diseño e implementación del sistema de gestión en control y seguridad BASC en una empresa de seguridad privada*. El objetivo es proponer software de gestión que optimicen el servicio y la satisfacción del cliente sobre sus necesidades, a su vez generar una práctica constante la mejora continua para lograr calidad del servicio, conservando la cultura organizacional con identidad conservando un clima amigable, sobre la seguridad y bienestar permite lograr el sostenibilidad a largo plazo, los retos y desafíos son muy importantes para las organizaciones ya que mejoran continuamente para

mantenerse a la vanguardia del mercado y transformarse en empresas de mayor trascendencia competitiva.

### **2.3 Marco conceptual**

#### **Competitividad**

En este concepto que pretende es ser un defensor del cambio y de la Innovación te garantiza que te mantengas a la competitividad organizacional, como administradores se debe de contar con ciertas cualidades en su persona, así mismo la competencia se refleja en su personalidad, surge con el paso del tiempo en razón del proceso organizacional, permitido a la empresa sumar un valor de los recursos y capacidades para adquirir instalaciones o contratar a los trabajadores que poseen las habilidades necesarias para proporcionar valor al cliente (Chiavenato, 2006).

Se ejecuta una estrategia competitiva, ya sea evidente o implícita. Donde se logra desarrollar, claramente un cambio de reestructuración en todas las áreas, recursos, equipos y tecnologías que conforman para lograr la competitividad, por ello la estrategia permite detectar, analizar puntos críticos de la empresa, en ello proponer alternativas de solución mediante procesos, planeación por actividades, departamentos entre otros (Porter, 2008).

Para empezar los enfoques estratégicos son importantes y afronta los cambios competitivos que, al parecer, están aumentando exponencialmente en el panorama de la competencia dado al carácter global, los buenos líderes recurren a estrategias. (Alarco, 2011). Las estrategias de competitividad internacionales son una ventaja competitiva que a lograr un conjunto de habilidades difícil de copiar, por lo que las estrategias que han buscado crear valor dentro de los mercados para así contribuyan a la compañía, sin bien es cierto debe generar su propio éxito todas las empresas sobrevivirán para ser competidoras globales.

La ventaja competitiva su capacidad de administrar y generar visión que el administrador se puede manifestar en actividades en las que no es competente, se puede centrar en campos de donde crea valor. (Michael, 2004). Si bien es cierto, la ventaja competitiva hoy en día juega un papel muy importante en las empresas e incluso entre países, es por ello en la empresa muelles agentes de aduanas, la importancia de contar con los recursos tecnológicos,

talento humano capacitado, ya que una empresa logra la competitividad a través de experiencias y aprendizaje los cuales convierten a la organización muy competitiva.

En la competitividad donde se manifiesta una organización, pública o privada, es alcanzar en sostener una ventaja que logre consolidarse y avanzar su postura en su ambiente socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas son unidad, con el aporte de un buen rendimiento adquiriendo habilidad para emplear correctamente los instrumentos de estrategias. (Mathews, 2009).

También se genera competitividad entre las empresas mediante las actividades de márketing, cuando compiten con la distribución, ventas, publicidad, promociones, entre otros (Vega, 2013). Si bien, es cierto en los últimos tiempos el marketing cumple el rol muy importante para las organizaciones, debido a que logra el posicionamiento de productos en los mercados, las marcas en la mente de los consumidores, generando mayores ingresos económicos para la organización, generando la sostenible y sobre todo convirtiendo una empresa competitiva.

### **Business Alliance for Secure Commerce (BASC)**

La importancia del BASC - Business Alliance for Secure Commerce-, se presenta como una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con estados y organismos nacionales e internacionales Constituida como “World BASC Organization”, una organización sin ánimo de lucro internacional, que trabaja bajo las leyes de los Estados Unidos de América. BASC participan diferentes sectores del comercio exterior empresarios de todo el mundo. Como responsabilidad común es fomentar y fortalecer transacciones comerciales a nivel internacional, de una manera rápida, seguridad, confianza a través de certificaciones de calidad, que establecen normativas y procesos que son validadas en ente internacional.

Las empresas de que realizan el comercio exterior de aduanas, son agentes de transporte de mercancías, empresas exportadoras, importadoras entre otros, la implementación de la norma BASC, es una opción muy importante porque le permite asegurar un comercio seguro, confiable, garantiza a sus clientes, sobre la contaminación con la carga narcóticos, prevenir contrabandos, o lavado de activos.

Es por ello la empresa Muelles agentes aduanero SAC, tiene como estrategia de implementar la norma BASC, en todos sus procesos de gestión, empezando desde el recurso humano, intercambio de información interna y externo, clientes proveedores, asimismo que el sistema optimíse el desarrollo de los trabajos de la agencia aduanera, que los clientes puedan estar tranquilos ya que sus productos se transportara con las garantías necesarias hacia su punto de destino correspondiente.

BACS es una certificación cuyo objetivo es generar mayor confianza en sus clientes nacionales e internacionales y las autoridades de control, facilitando y agilizando el comercio internacional (Correa, 2009). La competitividad actual exige a las organizaciones optar por la certificación en sus servicios procesos como una estrategia de diferenciación para competir en el mercado, es por ello que el sistema de gestión exige una serie de normas estándares de calidad, seguridad entre los cuales tenemos el BASC, ISO. 9000, ISO. 14000, OHSAS. 18000 entre otros.

Según BASC, que las empresas que obtienen la certificación BASC logran tener mayores beneficios sobre las inspecciones, auditorias entre otros, a su vez también brinda mayor seguridad en los procesos, les permite aumentar transacciones comerciales que realizan a través de la captación de nuevos clientes (Osorio, 2010). El Perú según memoria anual de (BASC, 2018) indica que solo el 12% de las empresas de agencia de aduana cuentan con la certificación de norma de Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC. Quiere decir que las empresas certificadas son más competitivas acorde su sector. Por ello, la implementación de un sistema BASC es muy importante que exige los cumplimientos de normas procesos en las empresas. Así como también ofrece muchos beneficios a todas las empresas que cuentan el con el sistema BASC, sobre todo gestionar sus labores con mayor seguridad en las operaciones de comercio exterior.

### **Estrategia competitiva**

Una estrategia competitiva consiste efectivamente en relacionarse a la empresa en su entorno laboral interno. Si bien existen ambientes externos que forman y puestas por fuerzas sociales y económicas, como factor principal es la industria, donde la estrategia es muy importante en su desarrollo de las empresas para competir en nicho mercado. La estructura de la industria contribuye masivamente en determinar las normas y procesos competitivas en las operaciones comerciales las estrategias logra conectividad entre empresas (Porter, 2008).

## **Sub Categoría**

### **Mercado**

Como grupos de conjuntos que transaccional y hacen intercambio, procesos servicios, bienes y personas, se menciona que el mercado no señala solamente a empresas, estas pueden tener como partícipes a individuos, compañías, cooperativas, como atrás, la plaza contiene beneficiarios con indagar de recursos insuficientes en relación a las necesidades, ilimitadas al consumidor. (Jose, Munuera & Aleman, 2007).

### **Estrategia**

Los buenos recursos que se requiere de las compañías emprendedoras para las plazas dinámicas de la competencia, es necesarios cubrir conocimientos para ejercer productos nuevos e innovadores las iniciativas de fomentar empresas más estables para su inversión capital y capacidad de distribución, en efecto de poner en práctica productos nuevos. Por otro punto menciona que las empresas grandes están dando importancia a las alianzas, sobre todo para el desarrollo te tecnología nueva y comercializar innovación (Hitt, 2004).

### **Posicionamiento**

Se trata del control que tiene una organización sobre el proceso de marketing mix, especificando la forma en la influye en la percepción desde un sentido globalizado, teniendo en cuenta el lugar que ocupan los clientes y su potencialidad en el mercado con un sentido práctico de una marca específica, reconociendo el trabajo que se expresa en cada una de las líneas de los productos de forma general (Lamb, 2005).

Hay que tener en cuenta que los consumidores se dedican a realizar una comparación entre los productos y servicios que ofrecen distintas empresas, específicamente en el tema de las características y es principalmente en ese aspecto en el que las empresas buscan su ventaja competitiva, que en base al valor agregado cada uno posee cierta formación en un entorno de mercado. (Hitt, 2004).

### **Ventaja competitiva**

Todo medio empresarial son las características principales que se presente en un producto o servicio, se reconoce como valor agregado, es única presente en todo lo que hace que una

empresa sea más preferida a otra, como estrategia de mercado y posicionamiento, es importante porque permite un enlace entre el cliente y la organización que se mantiene en el tiempo.

Es potenciada por la situación presente en el mercado, sin olvidar el momento presente que vive en el mandato empresarial, donde el aporte de un servicio o producto, así como la viabilidad presente en un tipo de rubro, pero principalmente en el poder que se encuentra en la organización de forma potenciada. (Hitt, 2004).

### **Rivalidad**

Nos referimos al concepto de rivalidad a los tipos de competencia que existen en el mundo empresarial, como característica principal se intuye positivamente en la industria, conociendo proveedores, desde un punto de vista del poder de negociación, como también el análisis de la competencia, y del poder de los clientes, en cuanto a su habilidad de negociación. (Hitt, 2004).

### **Mejora constante**

Como parte de la estrategia para lograr la excelencia, se toma en cuenta el punto máximo en alcanzar un proceso total donde diferentes campos convergen, en tal sentido reunimos en total las capacidades de todo el personal, y de forma eficiente podemos construir una maquinaria donde las relaciones con el público objetivo convierten a la organización en un punto importante para el cliente. En tal sentido, se alcanzan mejores resultados, no es un trabajo de un solo día sino, una labor de todos los días, así mismo como un proceso progresivo se cumplen objetivos en base a un esquema de control de requerimientos y un manejo de retroalimentación para corregir problemas y buscar mejores soluciones.

### **Fidelidad del cliente**

Se puede definir como la idea de lograr, que, dentro de una organización, los consumidores tengan relaciones de índole comercial con la empresa, y principalmente, estas relaciones sean los más estrechos y prolongados en un largo tiempos. (Hitt, 2004). Es una definición donde distintos autores evalúan la relación entre el posicionamiento y labor comercial de una organización, donde el cliente posee una actitud positiva ante la empresa provocando un impulso continuo de adhesión.

## **Competencia**

En un mercado competitivo nos referimos a una reunión de varias empresas donde el principal factor en conjunto se ordena en base a la oferta en un mercado que suma activos y servicios, y donde el consumidor se desliza en un más de precios y productos, que, en su cabeza, se convierten en el factor principal del detenimiento de lo que va a adquirir, y principalmente centrarse como punto de equilibrio de la producción frente a las demandas del mercado. (Hitt, 2004).

### **2.4 BASC**

Basc, como una alianza anti-contrabando, establecida en 1996, a partir de la propuesta del Sr. Fermín Cuza, reconocido importante líder en la comunidad de intercambio comercio internacional en los Estados Unidos, una iniciativa con el objetivo de establecer normas y procedimientos que ayudar a evitar que las organizaciones sean usadas por organismos ilícitas en el transporte de narcóticos, y darle soluciones a una exigencia de reclamos sobre las experiencias de robos y cargamentos contaminados de organizaciones de todos los sectores, para fomentar y fortalecer los programas Carrier Initiative Program (CIP).

#### **2.4.1 Objetivo BASC.**

Promover el Comercio Internacional seguro.

#### **2.4.2 Objetivos específico BASC**

Promover confianza y seguridad sobre mercancías de mercado exterior.

Establecer sistemas de gestión de control y garantizar operaciones transparentes.

Gestionar bajo coordinación entre estados y empresas privadas.

#### **2.4.3 Empresas certificadas de BASC en Perú.**

Actualmente existe un total de 56 empresas de agente de aduanas, que cuentan con la certificación de norma BASC en Perú.

A continuación, en la lista tenemos algunas empresas conocidas con la certificación de norma BASC.

Nro.	Razón Social
1	Dhl express aduanas peru SAC.
2	Hansa aduanas SA.
3	Depisa SA.
4	Ausa aduanas SA.
5	Agencias ransa SA.
6	Scharff logistica integrada SA.
7	Agencia de aduana comex SAC.
8	Despachos aduaneros chavimochic SAC.
9	Nexus aduanas Perú SAC.
10	Agencia de aduana transoceanic SA.

Cuadro 1. *Empresas certificadas BASC Perú*

**Fuente:** BASC Perú 2019.

### Empresas certificadas por sector en Perú.

El siguiente figura nos muestra todos los sectores que pertenecen sobre todo las empresas que ya cuentan con las certificaciones del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC; que por consecuencia desde el periodo de diciembre del 2018 suman un total de 800 empresas, quiere decir que en el mercado peruano existe mucho por trabajar entre las empresas para que puedan obtener su certificación del BASC como requisito de competitividad.

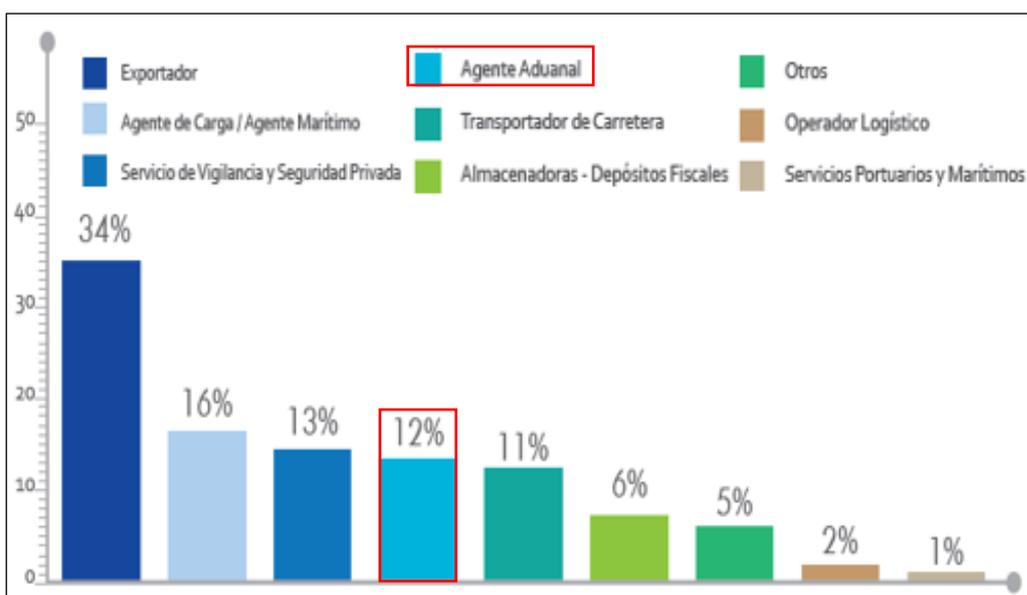


Figura 2. *Empresas certificadas por sector BASC 2018.*

**Fuente:** BASC 2018.

## Afiliación certificación del BASC.

Durante el 2018, se certificaron 131 empresas, tras haberse implementado satisfactoriamente en sus operaciones el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC. A continuación, se muestra la cantidad total de las empresas certificadas de manera mensual.

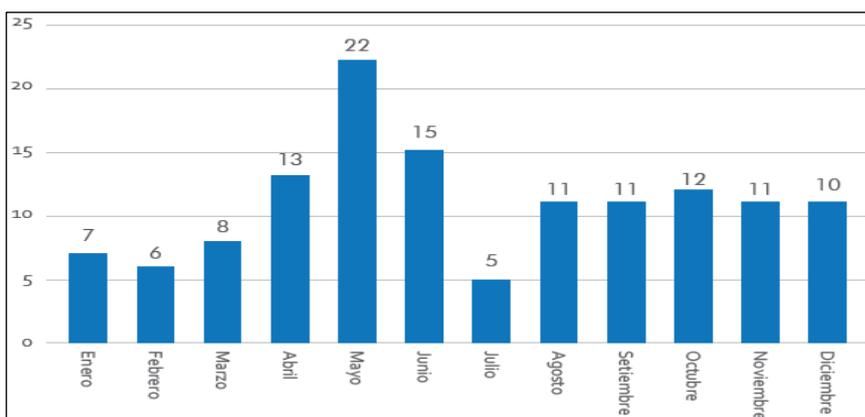


Figura 3. Afiliación certificación del BASC. 2018.

**Fuente:** BASC 2018.

## 2.5 Empresa

### 2.5.1 Descripción de la empresa

Muelles Agentes Aduanas SAC, inició en el 2011, autorizada por la Ley y su Reglamento, como Agencia de aduanas N° 5965, con en el rubro de comercio exterior, brindando la asesoría permanente y personalizada a sus clientes, trabajando parte de los régimen aduaneros, permitiéndoles concentrarse en la actividad, desarrollando, prestando sus servicios logísticos de calidad para complacer oportunamente sus necesidad , de modo que cumplen con los requisitos fundada de valores y medio más eficaz y garantizar con el fin de fortalecer un liderazgo.

### 2.5.2 Misión

La empresa ofrece solución en sus procesos logísticos integrales para la cadena de distribución de mercancías a nivel nacional e internacional, ofreciendo un servicio de excelencia en puntualidad, responsabilidad, seguridad, garantía y calidad de servicio.

### **2.5.3 Visión**

Nuestra visión ser recocidas por nuestros clientes como un socio estratégico y su proveimiento en la cadena logística integral.

### **2.5.4 Valores.**

#### **Responsabilidad**

Somos empresa responsable con el desarrollo de trabajo que realizamos, asumiendo nuestras obligaciones y cumpliendo con las exigencias del país.

#### **Compromiso**

Nuestro compromiso con el medio ambiente, con la sociedad, con nuestros clientes, pasión que realizamos por nuestro trabajo.

#### **Honestidad**

Nuestra exigencia indispensable de relaciones humanas de generar un clima laboral armonioso y confianza que garantice la seguridad bienestar de las personas.

#### **Trabajo en equipo**

Nuestro esfuerzo continuo es brindar servicio de excelencia a nuestros clientes y con un propósito común de lograr los objetivos de la organización.

### **2.5.5 Marco legal de la empresa**

Muelles Agentes Aduanas SAC. N. ruc 20517712737 y domicilio A Calle Las Orquídeas N 263 Intr. 201 Urb. Jardines de Viru-Callao, Bellavista, constituida por una persona jurídica de sociedad anónima cerrada, inicio de actividad 05-04- 2011 aparada con la ley del decreto legislativo N 1053, decreto supremo N010-2009. En su condición de auxiliar de oficio pública aduanera y las obligaciones que debe cumplir, la empresa tiene que contar no menor a 50 m2, para su destinación de archivos, y contar con cómputo que es necesario para interconectarse con las aduanas.

### **2.5.6 Actividad económica de la empresa**

Muelles agentes de aduanas SAC, ejercer como actividad, el comercio exterior, comprende toda la fase del traslado de mercancías por ser el representado del interesado en la operación aduanera, ya que cuenta con la facultad encomendada por el consignante de la mercadería, ejecutar el traslado de las mercancías que se realice en menor tiempo posible evitando mayores costos y riesgos.

### **2.5.7 Información tributaria de la empresa**

Muelles agentes de aduanas cuenta con un gerente general y 40 trabajadores que registran su planilla.

### **2.5.8 Proyectos actuales**

En la actualidad dispone de una empresa de agencia de mercancías como operador logístico de comercio internacional, como actividad prioritaria es gestionar todas las mercancías de despacho aduanero, su aplicación que tomara para el año entrante es contar con 5 unidades de vehículos plataforma cada vehículo puede transportar aproximadamente 30 TM de mercancía, servicio de transporte segura y confianza que necesita el cliente.

### **2.5.9 Perspectiva empresarial**

Dar un mejoramiento continuo y desarrollo en sus operaciones, a fin de evitar multas, por errores de mala información en los documentos declarados, de tal forma mejorando la variabilidad y confiabilidad a través de sus operadores operaciones con nuestros clientes, fomentado actividades estratégicas en la organización generando un ahorro significativo en sus costos logísticos al mantener sus comunicaciones a través de un solo operador.

Si bien es cierto su principal función de la empresa muelles agentes aduanas sac, es un operador aduanero, con la implementación de un sistema BASC, la empresa está enfocado también a brindar asesorías de gestión aduanera personalizada y buscar alianzas estratégicas con empresas navieras y puertos.

### 2.5.10 Organigrama

La implementación del nuevo organigrama es muy importante para la empresa, ya que determina la estructuración compuesta de la empresa, una forma de simplificar la conexión entre áreas funcionales que facilita la transmisión de informaciones entre empleados, y atención hacia al exterior sea proveedores, clientes entre otros. El organigrama que representa la empresa es muy importante también así como para las personas visitantes hacia la organización pueden aperturas de manera rápida guiándose según como muestra en el presente figura 4.

#### Organigrama organizacional.

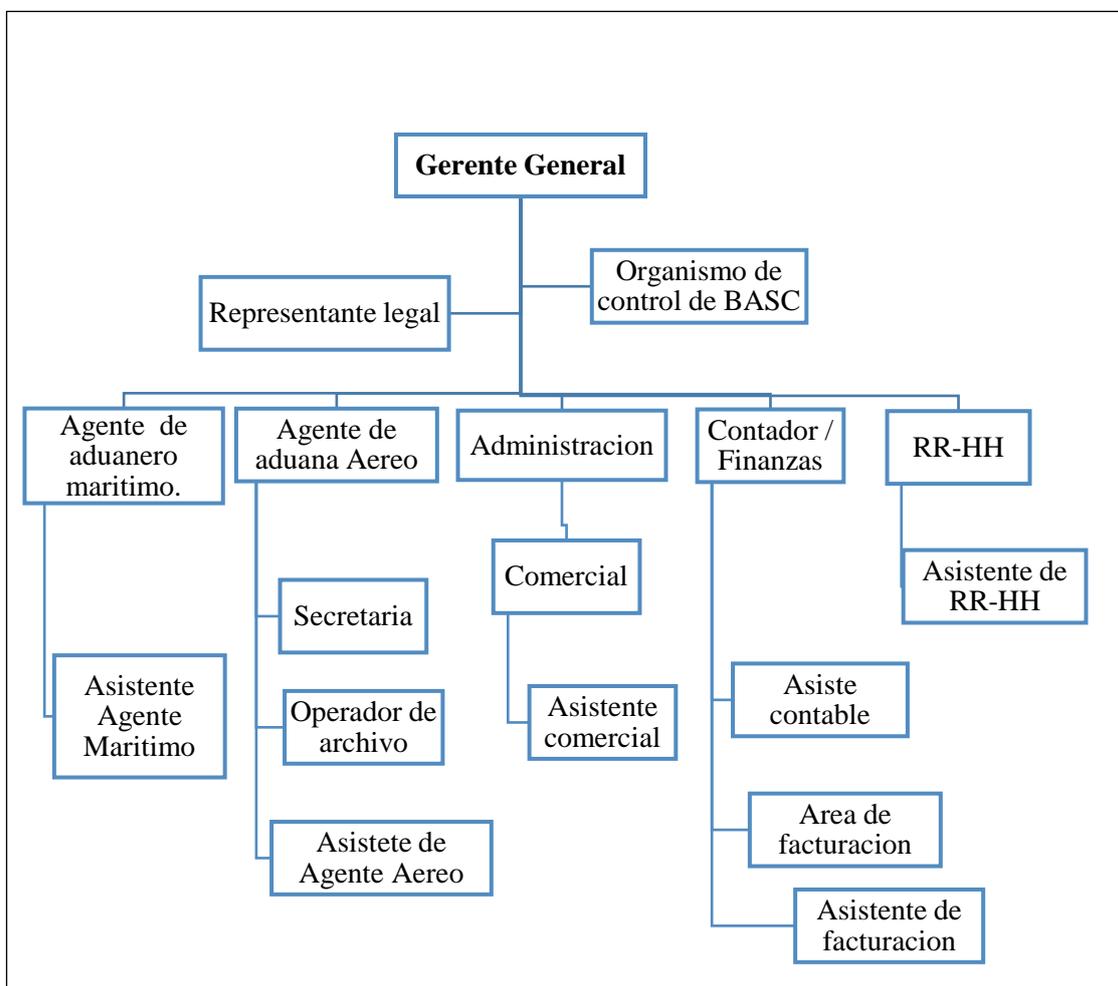


Figura 4. Organigrama.

**Fuente:** Elaboración propia.

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODOLOGIA**

### 3.1 Tipo, nivel y método

#### Enfoques mixtos

Se enfocará al proceso que facilitará de manera clara estudiar y teorizar los problemas que plantea la investigación, cuantitativo identificará los resultados estadísticamente, mientras que el cualitativo estudia e investiga los dos métodos cuenta con el mismo efecto donde ayudará a obtener los resultados de la problemática en la investigación. (Hernández – Sampieri 2014).

#### Tipo proyectivo

Consiste en proyectar la realización de la propuesta y modelo de solución que se edifica mediante un diseño donde se estudia los procesos del tema informado, utilizando técnicas de manera que la prospectiva y la planificación holística se podrá corroborar la propuesta. (Hurtado, 2010).

#### Nivel. Comprensivo

Aquí se pretende comprender los eventos, situación, que se presentará en los temas de proyectos, así mismo se explicará los sucesos que se dará dentro del proceso de una investigación.

### 3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1.

*Categorías y subcategorías apriorísticas*

Dimensión	Indicadores
Competidores	Posicionamiento
	Ventaja competitiva
	Rivalidad
Mercados	Mejora continua
	Fidelidad de cliente
	Competencia
Clientes	segmentación de mercado
	Tomar decisión
	Eficacia

*Fuente:* Elaboración propia.

### **3.3 Población, muestra y unidades informantes**

Como aporte que brinda la información en la población son los actores que reúnen las mismas características que iremos estudiando y obteniendo conclusiones. De eventos del estudio de investigación (Hurtado, 2000).

En la empresa Muelles Agentes de aduanas SAC. Su población está formada por 40 empleados que conforman en diferentes áreas de la empresa muelles agentes de aduanas S.A.C. los participantes son parte del estudio de muestra.

#### **Unidades informantes**

Los trabajadores son la unidad informativa de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. Contando con estudios de administración de negocios internacionales, economía, contadores representantes auxiliares de despacho, Con edades de 25 a 65 años, trabajadores que fueron aplicables en la encuesta formulada para el proyecto de investigación.

#### **Encuesta**

Se realizó las siguientes preguntas formuladas en donde se menciona que son en escrito mediante un documento y es proporcionado al estudio de campo que servirá para la investigación de tema estudiado. (Hurtado, 2000).

Se ha realizado la técnica cuantitativa donde permitió obtener una parte de la información requerida de la empresa Muelles Agentes de Aduanas, con el objetivo identificar la problemática que existe en la empresa.

#### **Entrevista**

De modo que son fuentes de información, para el objetivo del tema que se planteara de establecer de manera física, a través de una conversación verbal, en la cual el entrevistado expone su explicación de las preguntas, sub-preguntas y pautas formuladas por el entrevistador (Hurtado, 2000).

En la empresa muelles agentes de aduanas SAC. Se dio logro realizar la entrevista a tres empleados con alto mando que tienen en la compañía, como el gerente general de la empresa la contadora y la representante legal, encargado de operaciones.

### 3.4 Instrumento cuantitativo

#### Cuestionario

Para realizar la encuesta en la empresa, primero se elaboró un instrumento de forma diseñada con una serie de preguntas cuantitativa y cualitativa, que permitirá recoger los datos exactos, luego de haber obtenido la información se hará un análisis para el estudio realizado. (Hurtado, 2000). A continuación, se realizó una serie de preguntas formuladas a los empleados de la empresa muelles agentes aduanas, para obtener información de la investigación viable.

#### Guía de entrevista

Un instrumento, que proporcionará como el investigador e identificar los temas y datos del proyecto, con la formulación de preguntas que dará al entrevistador de manera verbal. (Hurtado, 2000). En la empresa muelles agentes aduanas SAC, se realizó 3 entrevistas a tres personas con cargo importantes, la entrevista se aplicó en un solo día, con un tiempo de duración 25 minutos por entrevista.

#### Validez de expertos instrumento cuantitativo categoría almacén.

Tabla 2.

*Tabla de validación de expertos.*

	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Especialidad</b>
Validador 1	Aguirre Carbajal Carlos	Administrador
Validador 2	Dondero Cassana Pietro	Administración de RRHH
Validador 3	Raúl Patrmogic Renfugio	Administrador

#### Confiabilidad

Con el instrumento de encuesta validado, se realizó el resultado estadístico con los datos ingresados al programa Software SPSS, de manera que el Alfa de Cronbach ha demostrado la confiabilidad de la propuesta del instrumento de las encuestas al personal de la empresa.

### **Confiabilidad del instrumento cuantitativo.**

Tabla 3.

*Confiabilidad Alfa de Cronbach.*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,823	16

N=40

Según la confiabilidad realizada con la aplicación del sistema SPSS se obtuvo como resultado del piloto en dicha investigación, la empresa Muelles Agentes de Adunas SAC. A consecuencia muestra que la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach brinda un resultado de (0,823).

### **3.5 Procedimiento**

En la presente investigación de estudio se obtuvo la triangulación de la información que de los procedimientos analizando la información de los datos que se recolectó mediante las fuentes del campo de estudio de acuerdo a los resultados obtenidos que se muestran en gráficos, tablas, figuras y cuadros y entre otros.

#### **Cuantitativo se Procedió en la recopilación de datos.**

En el informe de los datos cuantitativos, como un primer paso se diagnosticó un cuestionario de escala de Likert, que fue validado por tres expertos del tema de investigación que dieron la aprobación, de manera que se facilitó realizar el trabajo de investigación a los trabajadores de la empresa Muelles Ag de Ad, SAC. Que fueron 40 de los colaboradores aproximadamente 2 días, al culminar las encuestas a los empleados se realizó el vaciado correspondiente de la información en un base de datos de Excel y luego se realizó a trabajar con el programa de SPSS v.2.2, y finalmente el atlas-ti donde se proceden las secuencias de cada codificación a las subcategorías y dando como resultados redes de los conceptos.

### Cualitativo se Procedió en la recopilación de datos.

En este caso la utilización de la guía de entrevista y sus seis preguntas donde se aplicó a los tres expertos sobre el tema de investigación de manera que se gravó la entrevista, luego procedió a transcribir a Word de manera que las tres entrevistas fueron vaciadas al programa Atlas ti consiguiendo con ellos red de cada categoría y subcategoría, seguidamente se procedió a la interpretación de los mismos.

### 3.6 Análisis de datos

En este periodo de análisis de datos se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizó el programa Atlast-ti para el análisis entre categorías y el método de triangulación y categorización. Dentro del proyecto de investigación se presenta en base a la herramienta del cuadro de Excel, resultados que, a través del instrumento de recolección de información, se ordenaron bajo una lógica y a través del diagrama de Pareto y también se agruparon las subcategorías en grupos, para que puedan ser desarrolladas se analizan mediante diagramas de barras.

### 3.7 Mapeamiento

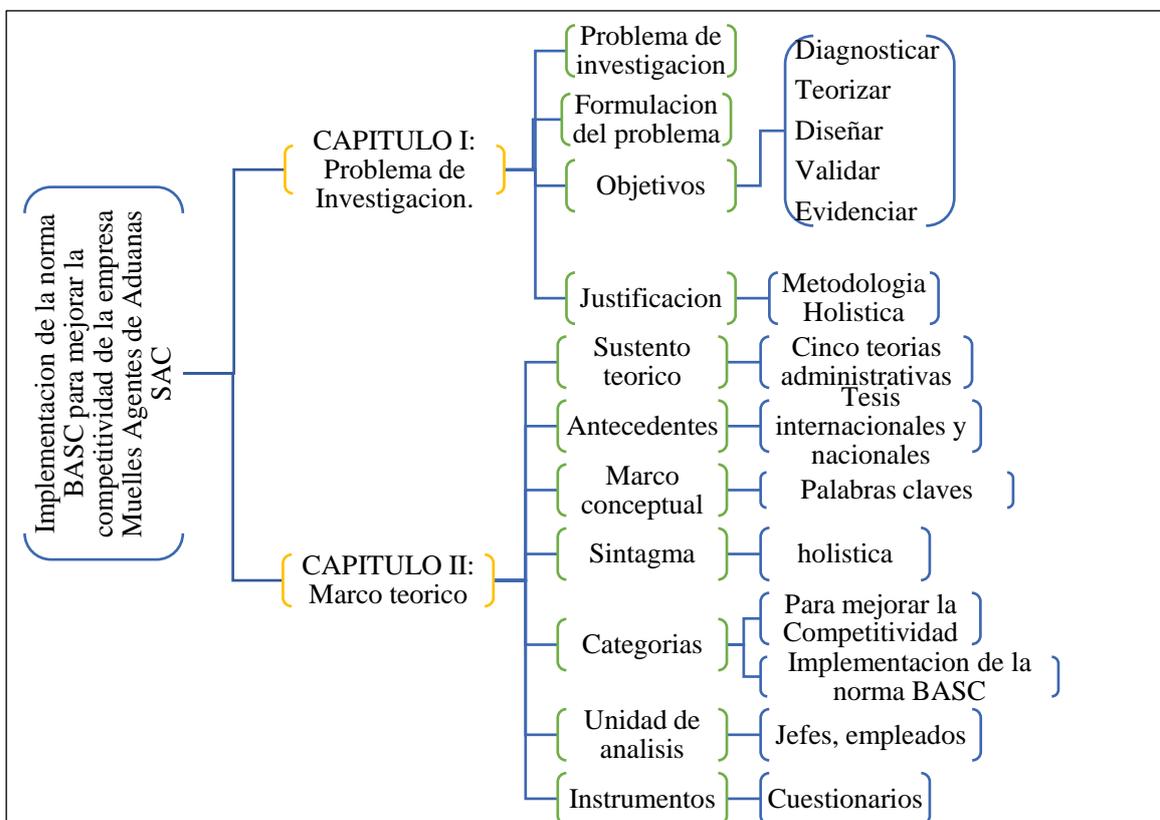


Figura 5. Mapeamiento

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

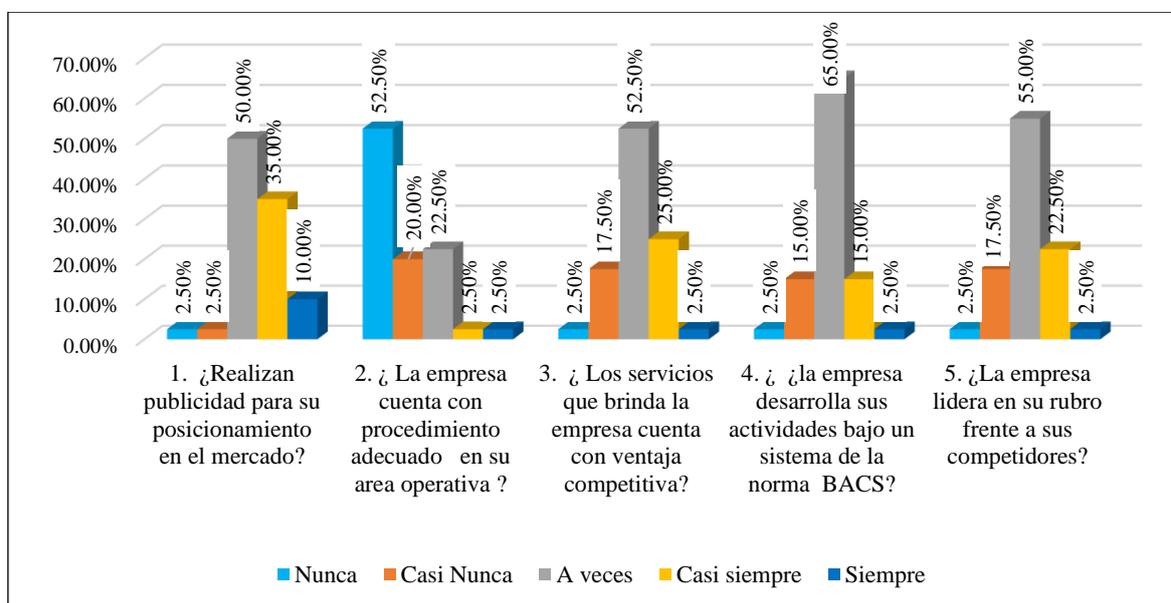
## 4.1 Descripción de resultados

### 4.1.1 Categoría problema

Tabla 4.

*Sub categoría Competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.*

Ítem	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Realizan publicidad para su posicionamiento en el mercado?	1	27.50%	20	50.00%	9	35.50%	4	10.00%
2. ¿La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa?	8	20.00%	9	22.50%	1	2.50%	1	2.50%
3. ¿Los servicios que brinda la empresa cuenta con ventaja competitiva?	7	15.00%	21	52.50%	10	25.00%	1	2.50%
4. ¿La empresa desarrolla sus actividades bajo un sistema de la norma BASC?	6	15.00%	26	65.00%	10	15.00%	1	2.50%
5. ¿La empresa lidera en su rubro frente a sus competidores?	7	17.50%	22	55.00%	5	22.50%	1	2.50%



*Figura 6. Sub categoría Competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.*

## Interpretación

Según los resultados de la sub categoría competidores la pregunta 1.- afirman que A veces realizan publicidad para su posicionamiento en el mercado, el 50.00% de los empleados indican que casi siempre la empresa realiza la publicidad, y el 35.00% y el siempre realizan publicidad, el 10.00% indican que siempre realizan publicidad, el 2.50% casi nunca y por último el 2.50 % de los encuestados indican que nunca realizan publicidad, como se observa que existe un alto porcentaje de falta de publicidad. De manera que la empresa no cuenta con área determina para impulsar la publicad de la empresa. en la pregunta 2.- La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa, el 52% de los encuestados en la empresa indicaron que nunca cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa el 22.50 % de los encuestados indica que a veces han cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa, mientras el 20 % indica que casi nunca cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa y por último el 2% indica que siempre cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa.

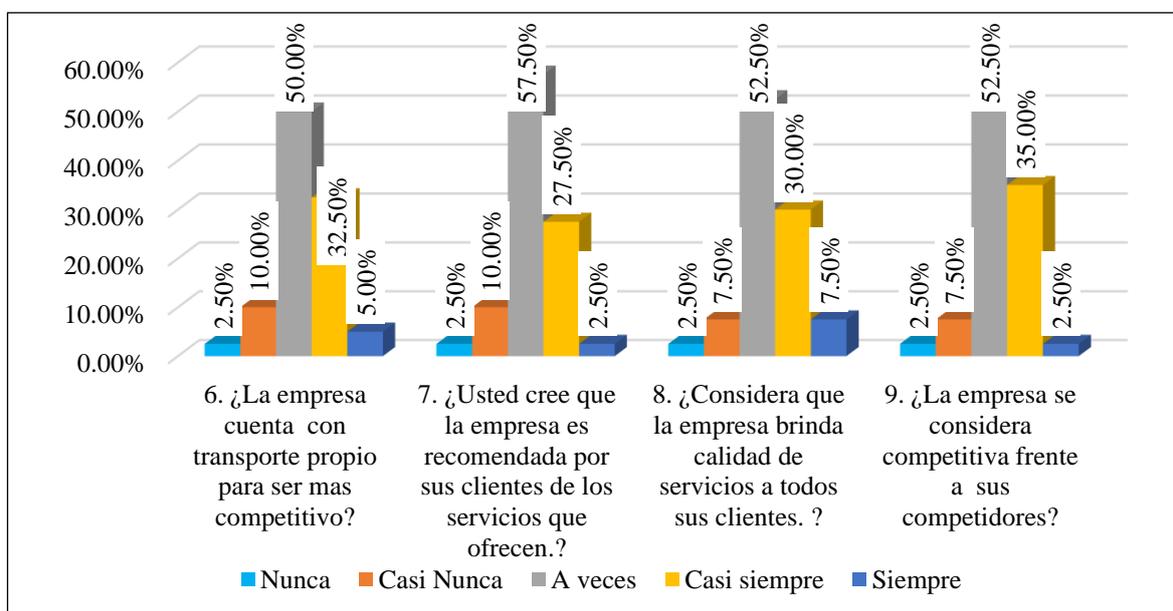
Como por siguiente se observó que la empresa no cuenta con un procedimiento adecuado en su área operativa. En la pregunta 3.- Los servicios que brinda la empresa cuenta con ventaja competitiva los encuestados indican que el 52.50% indica que a veces cuentas con ventaja competitiva, y el 25% de los encuestados indica que casi siempre hay ventaja competitiva, muestras que el 17.50 % casi nunca brinda ventaja competitiva, el 2.50% que siempre hay ventaja competitiva y por último el de los encuestados 2.50% menciona que nuca hay ventaja. De manera que la empresa aún le falta la contar con más ventaja competitividad en la empresa, en la pregunta 4. ¿la empresa desarrolla sus actividades bajo un sistema de la norma BASC?, El 65% de los encuestados opinaron que a veces no cuenta con desarrollo de actividades bajo un sistema de la norma BASC, mientras que el 15%, de los encuestados opinaron que casi nunca no cuenta con desarrollo de actividades bajo un sistema de la norma BASC el 15% de los encuestados opinaron que casi siempre no cuenta con un desarrollo de actividades bajo un sistema de la norma BASC, el 2.50 % mencionan que siempre no cuenta con un desarrollo de actividades bajo un sistema de la norma BASC, y por último el 2.50% opinaron que siempre cuenta no cuenta con un sistema BASC, la empresa aún le falta un desarrollo de actividades bajo un sistema de la norma BASC para ser competitiva en la pregunta 5 la empresa lidera en su rubro frente a sus competidores, el 55. % de los encuestados opinaron a veces lideran en su rubro, mientras

que 22.5% opinaron que casi siempre lideran en su rubro, y el 17% de los entrevistados opinan casi nunca lideran en su rubro, mientras que 5,00 % opinan que siempre lideran en su rubro, y por último el 2,50 % opinaron que nunca lidera en sus rubro, por lo tanto la empresa le falta implementar estrategia para liderar en su rubro frente a sus competidores.

Tabla 5.

*Sub categoría Mercado de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Cree que la empresa realiza actividades constantes para mejorar continua?	1	2.50%	4	10.00%	20	50.00%	13	32.50%	2	5.00%
7. ¿Usted cree que la empresa es recomendada por sus clientes de los servicios que ofrecen?	1	2.50%	4	10.00%	23	57.50%	11	27.50%	1	2.50%
8. ¿Consideran que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes?	1	2.50%	3	7.50%	21	52.50%	12	30.00%	3	7.50%
9. ¿La empresa se considera competitiva frente a sus competidores?	1	2.50%	3	7.50%	21	52.50%	14	35.00%	1	2.50%



*Figura 7. Sub categoría Mercado de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.*

## **Interpretación**

Según los resultados de la sub categoría mercado se menciona en la pregunta 6 consideran que la empresa realiza actividades constantes para mejorar la mejora continua, él y 50.00% de los encuestados opinaron que a veces realizan actividades de mejora continua, y el 32.00% opinaron que casi siempre realizan actividades de mejora continua, mientras que el 10.00% opinan que casi nunca realizan mejora continua, mientras que 5.00% de los encuestados opina que siempre realizan mejora continua y el 2.50% opinaron que nunca realizan mejora continua. En la pregunta 7 Ustedes creen que la empresa es recomendada por sus clientes de los servicios que ofrecen, el 57.50% opinan que a veces la empresa es recomendada por sus clientes y el 27.50% opina que casi siempre la empresa es recomendada por sus clientes y el 10% opinaron que casi nunca la empresa es recomendada por sus clientes el 2.50% opinaron que siempre la empresa es recomendada por sus clientes y por último el 2.50% opinan que nunca la empresa es recomendada por sus clientes.

La pregunta 8. Considera que la empresa brinda calidad de servicio a todos sus clientes, el 52.50% opinaron que la empresa a veces brinda calidad de servicios a sus clientes y el 30% opinan que casi siempre la empresa brinda calidad de servicio a sus clientes, el 7.50% opinan que siempre la empresa brinda calidad de servicio, el 7.5% opinaron que casi nunca la empresa brinda calidad de servicio, y por último el 2.50% opinaron que nunca la empresa brinda calidad de servicio. En tanto la Pregunta 09 la empresa se considera competitiva frente a sus competidores, el 52.50% opinaron que a veces la empresa se considera competitiva frente a sus competidores, y el 35.00% opinan que casi siempre la empresa se considera competitiva, mientras que el 7.50% opinaron que casi nunca la empresa se considera competitiva frente a sus competidores, más el 2.50% opinan que siempre la empresa se considera competitiva frente a sus competidores.

Por último el 2.50% opinaron que nunca la empresa se considera competitiva frente a sus competidores ya que no implementan en la infraestructura, procesos en sus actividades, capacitaciones al personal, implementación de sistemas que puede ayudar a realizar sus trabajos con mayor rapidez reduciendo el tiempo de despachos, como punto importante no realiza inversiones en mejora para la organización eso hace que su personal no ve como una empresa competitiva en el mercado.

Tabla 6.

Sub categoría Cliente de la empresa Muelles Agentes de Aduanas 2019.

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes??	1	2.50%	1	2.50%	15	37.50%	22	55.00%	1	2.50%
11. ¿La empresa atiende las necesidades de su público objetivo?	1	2.50%	3	7.50%	23	57.50%	12	30.00%	1	2.50%
12. ¿La empresa toma decisiones en la búsqueda de clientes nuevos?	1	2.50%	1	2.50%	20	50.00%	16	40.00%	2	5.00%
13. ¿La empresa implementa estrategias para tomar buenas decisiones?	1	2.50%	1	2.50%	19	47.50%	13	32.50%	6	15.00%
14. ¿La empresa cuenta con un sistema eficaz para general un mayor control?	1	2.50%	1	2.50%	20	50.00%	14	35.00%	4	10.00%
15. ¿Cree que la empresa distribuye sus recursos eficazmente?	1	2.50%	1	2.50%	23	57.50%	14	35.0%	1	2.50%
16. ¿Consideran que los espacio son apropiados para desarrollar sus labores eficazmente?	1	2.50%	1	2.50%	16	40.00%	18	45.00%	4	10.00%

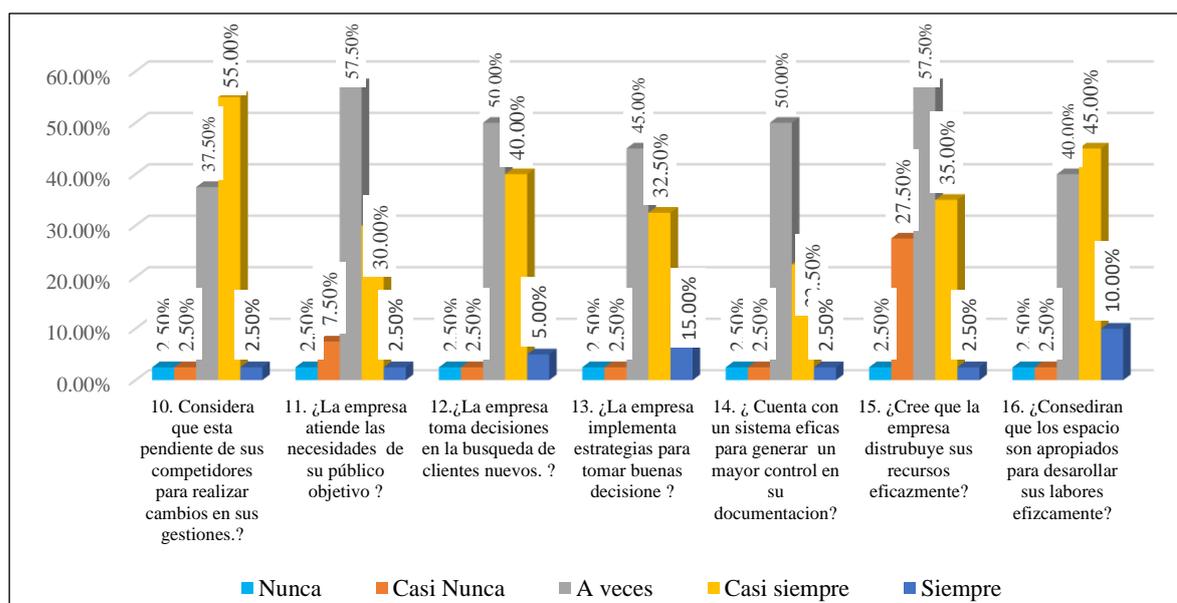


Figura 8. Sub categoría clientes de la empresa Muelles Agentes de Aduanas Año 2019.

## **Interpretación**

Según los resultados de la sub categoría clientes la pregunta 10.- ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes, según el estudio realizado que el 55% de los empleados indican que casi siempre brinda un calidad de servicios a todos sus clientes, y un 37.5% mencionan que a veces brinda un buen servicio a sus clientes, y el 2.50% indican que siempre brindan un buen servicio de atención a todos sus clientes, y por últimos el 2.50% indican que nunca y casi nunca realizan un buen servicio de atención a los clientes.

Pregunta 11.- ¿la empresa atiende las necesidades de su público objetivo? según la encuesta realizada en la empresa que el 57.50% de los encuestados indicaron que la empresa a veces atiende lo atiende las necesidades de su público objetivo, el 30% de los encuestados indicaron que la empresa casi siempre atiende las necesidades de su cliente objetivo, por otro lado el 7.50% de los encuestados mencionaron que la empresa casi nunca atiende las necesidades del cliente objetivo, asimismo el 2.50% de los encuestados indican que la empresa nunca atiende las necesidades del cliente y por último el 2.50% indicaron que la empresa siempre atiende las necesidades del cliente objetivo de la empresa.

En la pregunta 12.- ¿la empresa toma decisiones en la búsqueda de clientes nuevos? Según la encuesta realizada en dicha empresa el 50% de los encuestados indican que a veces realizan una toma de decisiones para captar nuevos clientes para la empresa, el 40% de los encuestados indican que casi siempre realizan toma de decisiones para captar nuevos clientes, el 2.50% de los encuestados indican que casi nunca realizan toma de decisiones para captar nuevos clientes, el 5% de encuestados de la empresa mencionan que siempre se toman decisiones para captar nuevos clientes, y por último el 2.5% de los encuestado de la empresa indican que nunca toman decisiones para atraer nuevos clientes.

La pregunta 13.- ¿la empresa implementa estrategia para tomar buenas decisiones? Según la encuesta realizada en dicha empresa el 47.50% de los encuestados indicaron que la empresa a veces implementa estrategias para una buena toma de decisiones para la empresa, asimismo el 32.50% de los encuestados indicaron que la empresa casi siempre implementa una buena estrategia para tomar buenas decisiones, por otro la el 15% de los encuestados mencionaron que la empresa siempre implementa unas buenas estrategias para realizar una buena toma de decisiones, el 2.50% de encuestados indicaron que casi nunca implementa estrategias para una buena toma de decisiones y por último el 2.50% de los encuestado indicaron nunca implementa estrategias para una buena toma de decisiones para la empresa.

La pregunta 14.- ¿Cuenta con un sistema eficaz para generar un mayor control en su documentación? Según la encuesta realizada en dicha empresa, el 50% de los encuestados opinan que la empresa a veces cuenta con un sistema eficaz de control en su documentación, el 22.50% opinan que la empresa casi siempre cuenta con un sistema eficaz de control en su documentación, el 2.50% de los encuestados opinan que siempre cuenta con un sistema eficaz de control en su documentación y por últimos el 2.50% de la población opinan que casi nunca y nunca, la empresa cuenta con un sistema eficaz para mayor control en su documentación.

La pregunta 15.- ¿cree que la empresa distribuye sus recursos eficazmente? de acuerdo la encuesta realizada en la empresa muelles agentes SAC, el 57.50% de la población opinan que a veces la empresa distribuye sus recursos de manera eficiente, el 35% de los empleados opinan que casi siempre la organización destituye eficazmente sus recursos, el 2.50% indican que siempre distribuye eficazmente sus recursos, y el 2.50% de los encuetados opinan que casi nunca y nunca la empresa distribuye eficazmente sus recursos.

Pregunta 16.- ¿consideran que los espacios son apropiados para desarrollar sus labores eficazmente? según la encuesta realiza en la empresa el 45% de los encuestados opinan que casi siempre los espacios son apropiados para realizar un mejor trabajo, el 40% opinan que a veces cuentan con un espacio apropiado para desarrollar sus labores eficazmente, el 10% opinan que siempre la empresa ha contado con espacios apropiados para las actividades que desarrolla, y por último el 2.50% de los encuestados opinaron que casi nunca y nunca contaron con los espacios apropiados para desarrollar un mejor trabajo en la empresa.

En resumen, según en la categoría cliente, se puede observar en los resultados, que la empresa aun cuenta con las problemáticas pertinentes que hace, que la empresa no sea competitiva en el mercado y en su sector, en donde los empleados de la empresa indicaron las problemáticas más resaltantes que hace que la empresa no toma con mayor empeño en mejorar o implementar, por ello que consideran que ya debe implementar propuestas que den soluciones en su gestión aduanera de la empresa.

Tabla 7.

*Pareto de la categoría competitiva de la empresa Muelles Agentes de adunas Año 2019.*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativa	20%
4. ¿la empresa desarrolla sus actividades bajo un sistema de la norma BACS?	32	8.36%	8.36%	20%
2. ¿La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa	29	7.57%	15.93%	20%
14. ¿Cuenta con un sistema eficaz para generar un mayor control en su documentación?	29	7.57%	23.50%	20%
1. ¿La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa?	24	6.27%	57.17%	20%
5. ¿La empresa lidera en su rubro frente a sus competidores?	28	7.21%	29.30%	20%
8. ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes?	27	6.74%	36.51%	20%
3. ¿Los servicios que brinda la empresa cuenta con ventaja competitiva?	26	6.51%	43.77%	20%
7. ¿Usted cree que la empresa es recomendada por sus clientes de los servicios que ofrecen?	24	6.28%	49.77%	20%
11. ¿La empresa atiende las necesidades de su público objetivo?	24	6.05%	56.05%	20%
15. ¿Cree que la empresa distribuye y utiliza sus recursos económicos eficazmente?	24	5.81%	62.09%	20%
6. ¿Cree que la empresa realiza actividades constantes para mejorar continua?	24	5.81%	67.91%	20%
9. ¿La empresa se considera competitiva frente a sus competidores?	21	5.58%	73.72%	20%
13. ¿La empresa implementa estrategias para tomar buenas decisiones?	21	5.58%	79.30%	20%
12. ¿La empresa toma decisiones en la búsqueda de clientes nuevos?	17	5.35%	90.23%	20%
10. ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes?	17	5.12%	95.35%	20%
16. ¿Consideran que los espacios son apropiados para desarrollar sus labores eficazmente?	16	4.65%	100.00%	20%

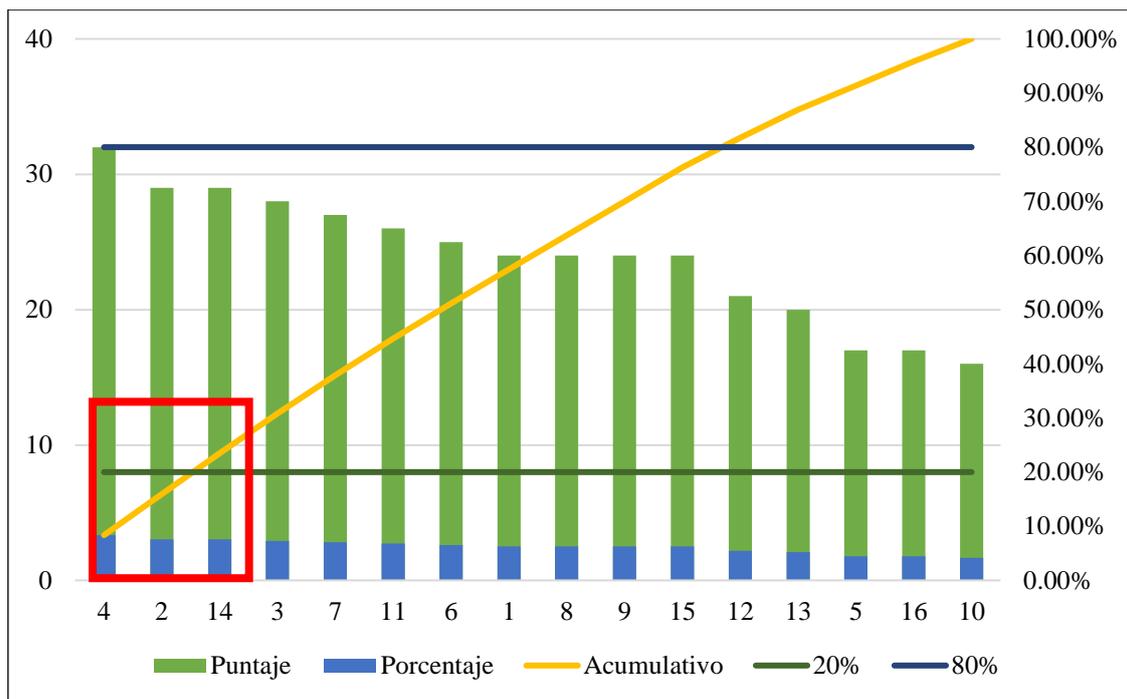


Figura 9. Gráfico de Pareto

### Interpretación

Se tiene en cuenta que el diagrama de Pareto es para establecer un orden y observar las posibles causas que indica que el 20 % de las causas resuelven un 80 % de problema, y por otro lado el 80 % de las causas resuelve el 20% del problema. De manera que se aplicó con el 20 % de las causas donde el 80% resuelven los problemas donde muestra la frecuencia.

Los resultados de los problemas que representan los Ítems 4, 2, 14 del instrumento cuantitativo, son las afirmaciones y opiniones de los colaboradores de la empresa muelles agentes aduanas SAC, en ello, la respuesta a la pregunta 4, la mayor parte de los empleados consideraron que la falta de certificación de sistema BASC, afecta mucho a la organización para que sea visto como una empresa mayor trascendencia, asimismo a la pregunta 2, resaltaron ya que tiene mucha relación con temas de procesos políticas que no está establecido en la empresa, también es de gran importancia que la empresa debe contar con procesos y políticas, por ultimo pregunta 14 basado en sistema de control documentario que afecta también del Ítems 1 la empresa, que no realizan publicidad para su posicionamiento en el mercado y el Ítems 4 la empresa cuenta, con transporte propio para ser más competitivo, Ítems 2 la empresa cuenta con certificación del BASC frente a sus competencias.

### 4.1.2 Resultados del análisis cualitativo

#### Sub categoría competidores

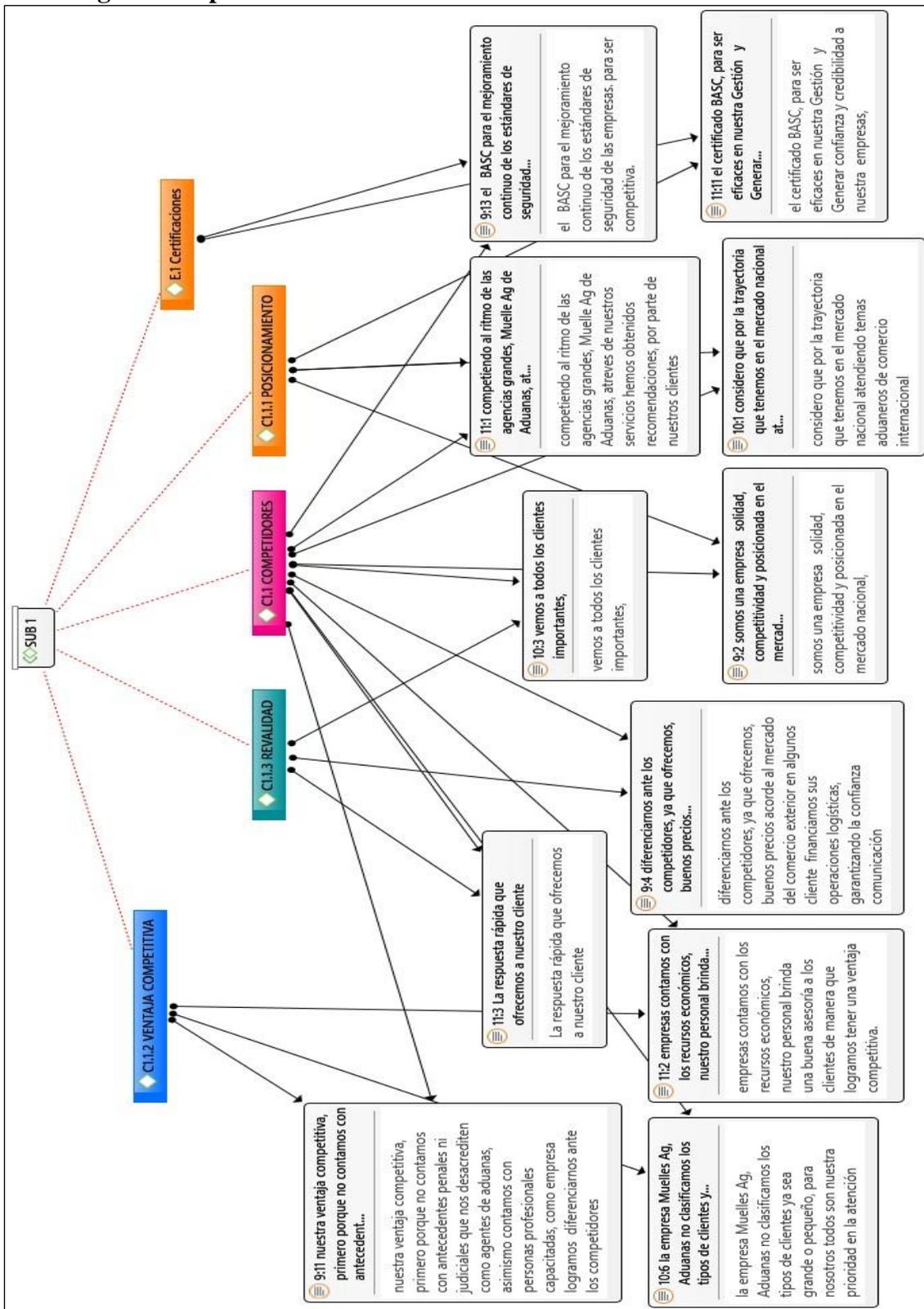


Figura 10. Red Cualitativa de la sub categoría competidores.

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

La sub categoría competidores que esta representa por 4 indicadores y son importantes por cumplir los objetivo en la empresa que se enfoca a ser competitiva en el mercado nacional a través de su servicio que brinda.

Los entrevistadores expusieron que el posicionamiento en la empresa se considera solidad en el mercado es competitivamente y está posicionada nacionalmente, por ser recomendadas por su servicio obtenido de parte de sus clientes.

En el indicador rivalidad los entrevistadores exponen que la rapidez de respuesta es lo que lo diferencia ante sus competidores, ofreciendo buenos precios acorde al mercado del comercio exterior en algunos en algunos casos clientes financian sus operaciones logísticas a sus clientes garantizando la confianza y comunicación.

El entrevistados expusieron en el indicador ventaja competitividad, si bien es cierto para ser una empresa competitividad se necesita un cambio, en todo su aspecto, a través de un planificación, dirección, control, en donde la empresa Muelles agentes de aduanas pueda realizar trabajos con mayor eficiencia, invirtiendo sus recursos económicos en cara área que necesita, y el personal brinda una buena asesoría a los clientes de manera que logramos tener una ventaja competitiva.

Consideran primero porque no contamos con antecedentes penales ni judiciales que nos desacrediten como agentes de aduanas, asimismo contamos con personas profesionales capacitadas, como empresa logramos diferenciarnos ante los competidores, el punto importante para una organizaciones, que debe contar con personal altamente capacitado, con experiencias del tema de gestión aduanera, .

En el emergente Calidad de certificación se define que el BASC es para el mejoramiento continuo de los cumplimientos de procesos que establece como estándares de seguridad en las empresas que atreves de ello convertirse una organización competitiva en el mercado.

Sub categoría Mercado

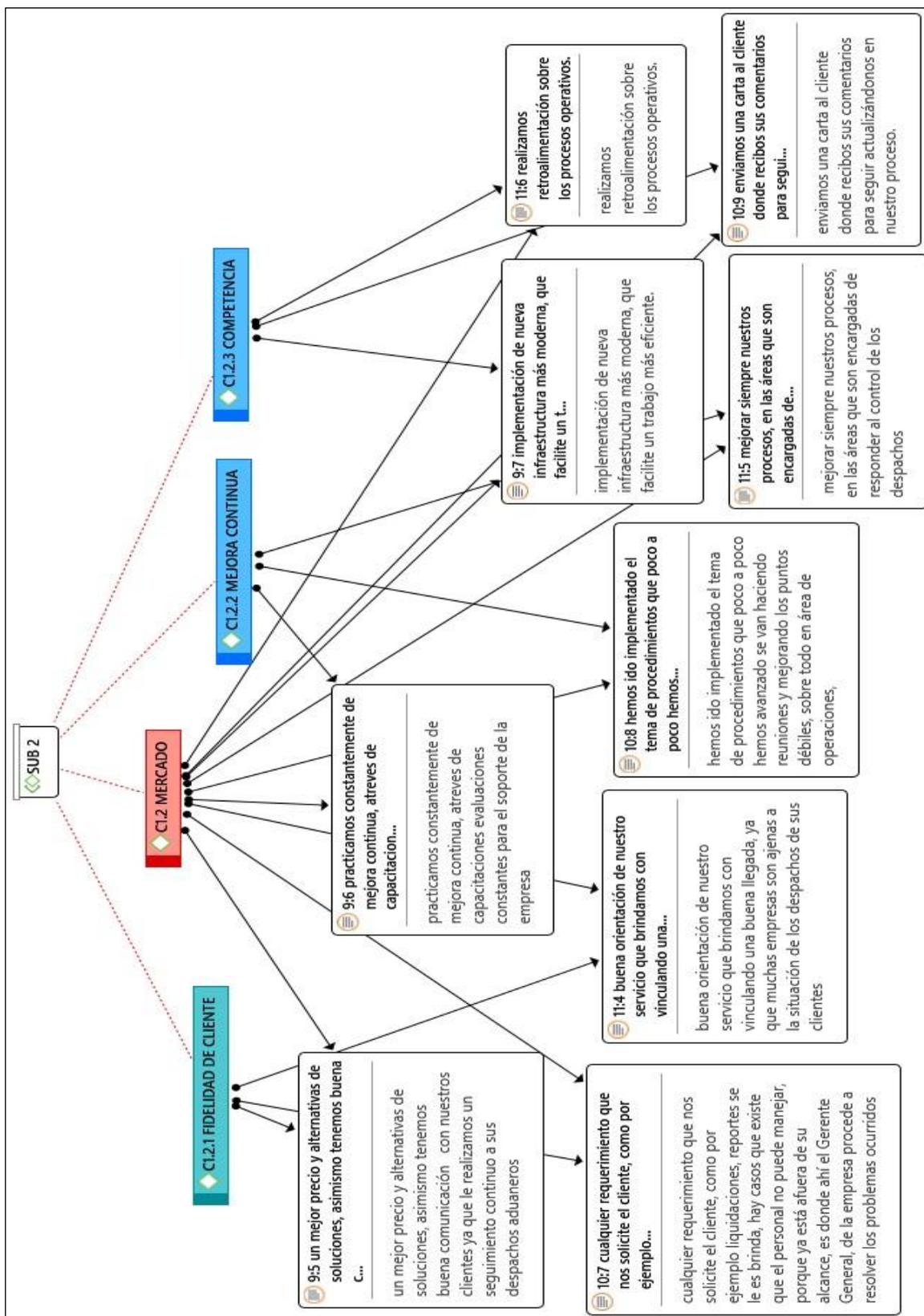


Figura 11. Red Cualitativa de la sub categoría Mercado.

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

En la sub categoría de mercado que lo conforma los tres indicadores que son fundamental en los recursos insuficientes en relación a las competencias. En relación a la competencia el entrevistador expone que su infraestructura facilitada el trabajo más eficiente también realizan retroalimentación sobre los procesos operativos, siempre también envían carta a los clientes donde reciben sus comentarios para seguirá actualizando en sus procesos, para mantenerse en un mercado exigente si empresa es necesario realizar constante evaluaciones sobre el cliente que es lo que necesita encontrar el buen servicio solucionar sus problemas.

Hoy en día, las tendencias hacen que ninguna empresa puede sentirse totalmente seguro en un mercado competitivo, ya que las tecnologías y las exigencias del consumidor son muy cambiante, por ello la gran importancia de cambios, adaptación a las nuevas generaciones, estudios constantes a los mercados del sector,

En tanto en el indicador mejorar continua el entrevistador expuso que ellos practican constantemente la mejora continua, atreves de capacitaciones evaluaciones constantes para el soporte de la empresa han ido implementado el tema de procedimientos que poco a poco hemos avanzado se van haciendo reuniones y mejorando los puntos débiles, sobre todo en área de operaciones, mejorar siempre nuestros procesos, en las áreas que son encargadas de responder al control de los despachos.

De manera que el indicador fidelidad del cliente el entrevistador menciona que brinda un mejor precio y alternativas de soluciones, asimismo tenemos buena comunicación con nuestros clientes ya que le realizamos un seguimiento continuo a sus despachos aduaneros, los requerimiento que solicita el cliente, como liquidaciones, reportes se le es brinda, hay casos que existe que el personal no puede manejar, porque ya está afuera de su alcance, es donde ahí el Gerente General, de la empresa procede a resolver los problemas ocurridos, dan un mejor precio y alternativas de soluciones, asimismo tenemos buena comunicación con nuestros clientes ya que le realizamos un seguimiento continuo a sus despachos aduaneros.

Sub categoría Cliente

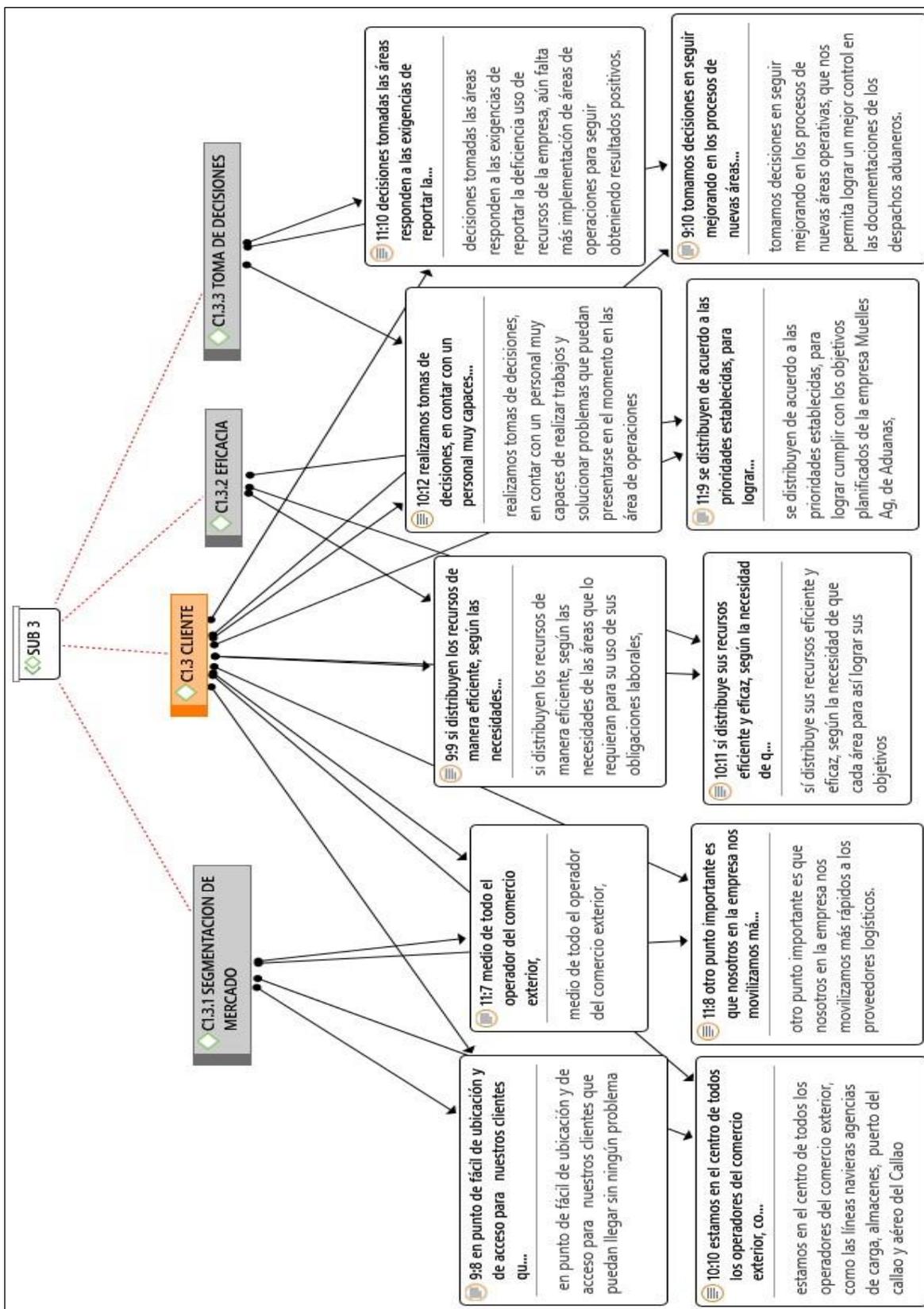


Figura 12. Red Cualitativa de la sub categoría clientes.  
Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

En la sub categoría cliente, está conformada por los tres indicadores que son importante para la empresa o individuos que buscará satisfacer con la finalidad de que esa transacción se repita en el tiempo, generando ingresos estimables a futuro.

En el indicador de toma decisiones del entrevistador expone, que siguen mejorando los procesos de nuevas áreas operativas, que les permita lograr un mejor control en las documentaciones de los despachos aduaneros. También realizan tomas de decisiones, en contar con un personal muy capaz de realizar trabajos y solucionar problemas que puedan presentarse en el momento en el área de operaciones a las exigencias de reportar la deficiencia uso de recursos de la empresa, aún falta más implementación de áreas de operaciones para seguir obteniendo resultados positivos.

Mientras que en el indicador segmentación de mercado los entrevistadores exponen que, si estamos en el centro de todos los operadores del comercio exterior, como las líneas navieras agencias de carga, almacenes, puerto del Callao y aéreo del Callao, como un punto de fácil de ubicación y de acceso para nuestros clientes que puedan llegar sin ningún problema. La ubicación estratégica de la empresa ayuda mucho a la empresa, que puedan entregar y recoger sus importaciones así como sus exportaciones a portuario de embarque del Callao.

En tanto los entrevistadores exponen en el indicador eficacia, si distribuyen los recursos de manera eficiente, según las necesidades de las áreas que lo requieran para su uso de sus obligaciones laborales, lograr cumplir con los objetivos planificados de la empresa Muelles Ag de Aduanas. Es importante el crecimiento desarrollo de las organizaciones, pero también debemos tener precauciones, frente a las malas prácticas que existe en mercado de comercio exterior, es por ello la empresa tiene objetivo principal implementar sus sistemas de BASC que ayuda a trabajar de manera más segura, transparente, muestra garantías de servicio de gestión aduanera a sus usuarios, puntualidad en la entrega de mercaderías.

### 4.1.3 Resultados del análisis mixto

#### Sub categoría competidores

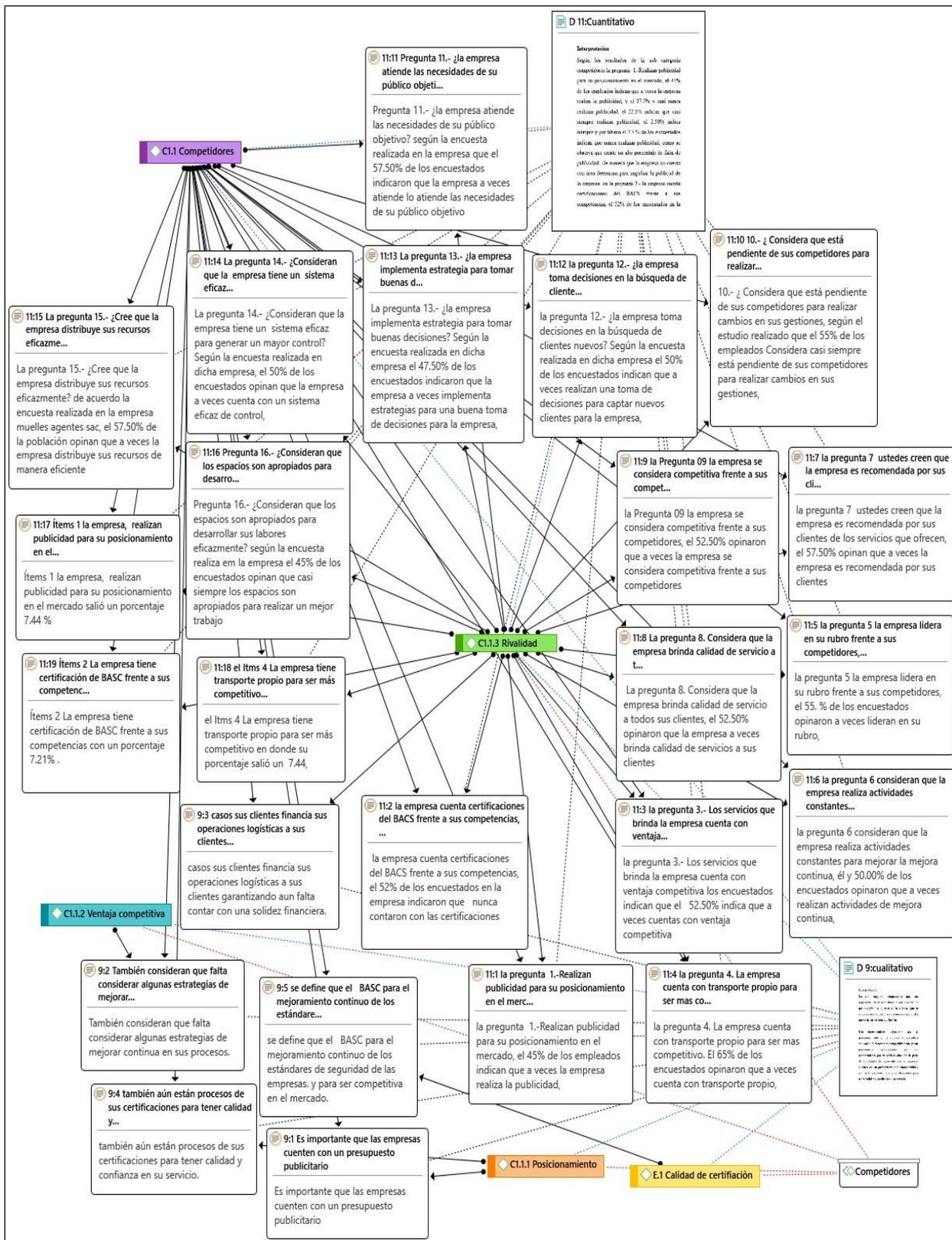


Figura 13. Red - Sub categoría competidores  
Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

Categorías competidores, acorde los cuadros elaborados y resultados obtenidos, de la categoría emergente, calidad de certificación, como resultado de triangulación se muestra, según la entrevista realizado el entrevistado define que la empresa no cuenta con la certificación del BASC, por tanto, la empresa no muestra la seguridad y las garantías necesarias en sus operaciones aduaneras.

En la encuesta obtenida en la pregunta dos, el 52% de los encuestados indicaron que la empresa nunca contó con la certificación del BASC, en la pregunta 8. Según la encuesta realizada se obtuvo un 52.50% que a veces la empresa brinda calidad de servicio, y por último se demuestra que el 7:21% de la población de la empresa consideran que tiene la certificación BASC. En consecuencia, que la empresa no cuenta con la certificación de BASC, por ende, existen factores que la empresa no puede ser competitiva frente a sus competidores.

En la subcategoría de ventaja competitiva, acorde la encuesta realizada en la empresa se obtuvo el 52.50% indican que la empresa a veces cuenta con ventaja competitiva, asimismo las personas que tienen cargos superiores en la empresa consideran que existe la falta de implementación de estrategias en los procesos de gestión aduanero, por tanto se puede decir que en la empresa existen áreas por mejorar, que determinen la competitiva de la empresa como por ejemplo en calidad de atención en los servicios al cliente, mejora continua en los proceso entre otros.

En la subcategoría revalidad se puede mostrar que, los encargados de área indican que la empresa muelle agentes de aduana, financia los gastos de operaciones logísticas de sus clientes, ya que por muchas razones no cuentan con una solidez financiera. En la pregunta cinco se puede observar el resultado de la encuesta realizado que el 55% de los encuestados en la empresa, opinaron que a veces la empresa lidera en su rubro frente a sus competencias.

Sub categoría mercado

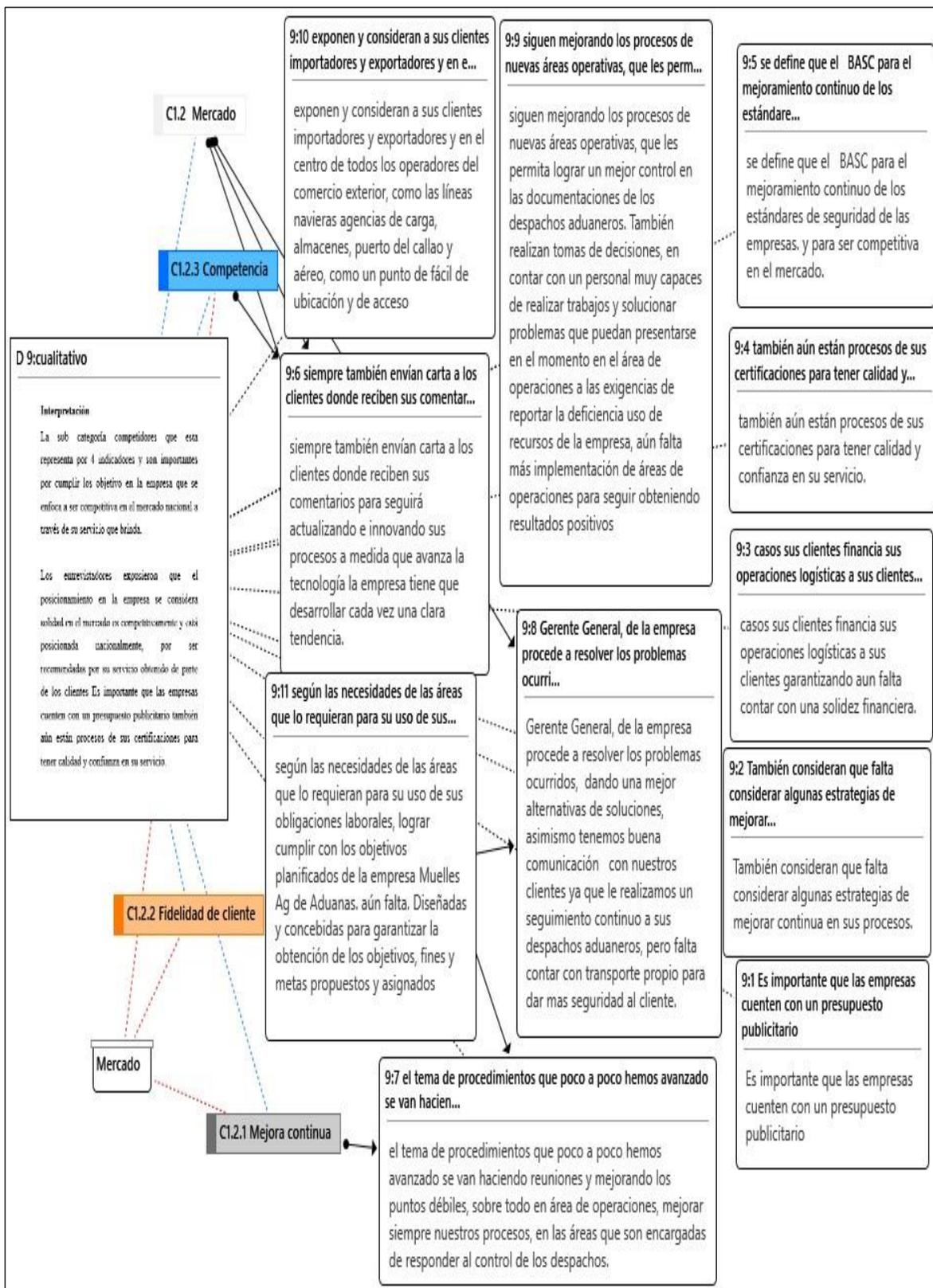


Figura 14. Red - Sub categoría mercado.

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

La categoría mercado, acorde los cuadros y resultados de la investigación, se puede ver que en subcategoría competencia, el resultado de la entrevista realizada a los jefes de las áreas principales opinan que la empresa realiza envíos de informaciones atreves de vía correo electrónico, ser-post. Sobre los cambios y programaciones que existiera en la importaciones y exportaciones, alternativas y soluciones, nuevos procesos de asesoría. Del mismo modo se realizó encuestas a los empleados de la empresa con un resultado de que el 52.50% de los empleados opinaron que la empresa a veces se considera como una empresa competitiva frente a sus competencias, y en la pregunta diez, según los resultados de la encuesta el 55% de los encuestados opinaron que la empresa casi siempre está pendiente sobre sus competidores, en consecuencia, la empresa debe establecer prioridades en su entorno, para así logra ser una empresa competitiva.

En la subcategoría fidelidad de cliente se observa los resultados obtenidos de la entrevista realizada en la empresa, se detalla que existe buena comunicación con los clientes, ofrece alternativas de soluciones ante cualquier inconveniente que existiera, realizan seguimientos continuos sobre los despachos aduaneros, asimismo el gerente general de la empresa también procede ante los problemas ocurridos, el siguiente factor deficiente de la empresa por momento no cuenta con los transporte propio que pudiera dar el servicio de transporte logístico de carga. En la pregunta cuatro, según la encuesta realizada en la empresa muelle agente de aduana, el 65% de los encuestados opinaron que la empresa a veces ofrece el servicio de transporte de carga propio, mientras el 17% de los encuestados opinaron que nunca cuenta con el servicio de transporte propio. Por último, en los ítems cuatro, nos muestra según causa y efecto que el 7.44% que la empresa cuenta con transporte propio. En resumen, la empresa no cuenta con el transporte propio, para ser competitivo.

En los cuadros de subcategoría mejora continua se muestra los resultados, según la entrevista realizada en dicha empresa existe procedimientos para realizar reuniones para mejorar los puntos críticos de la empresa, existen constantes capacitaciones de mejora continua, asimismo según los resultados de la encuesta realizada el 50% de los encuestados opinaron que a veces la empresa realiza capacitaciones de mejora continua, por otro lado en la pregunta siete, según el resultado de la encuesta el 57.50% opinaron que la empresa es

recomendada por sus clientes, por el servicio y trato que ofrece. En consecuencia, la empresa practica las capacitaciones e implementa proceso, que permita continuar el desarrollo de la empresa en el mercado.

### Sub categoría cliente

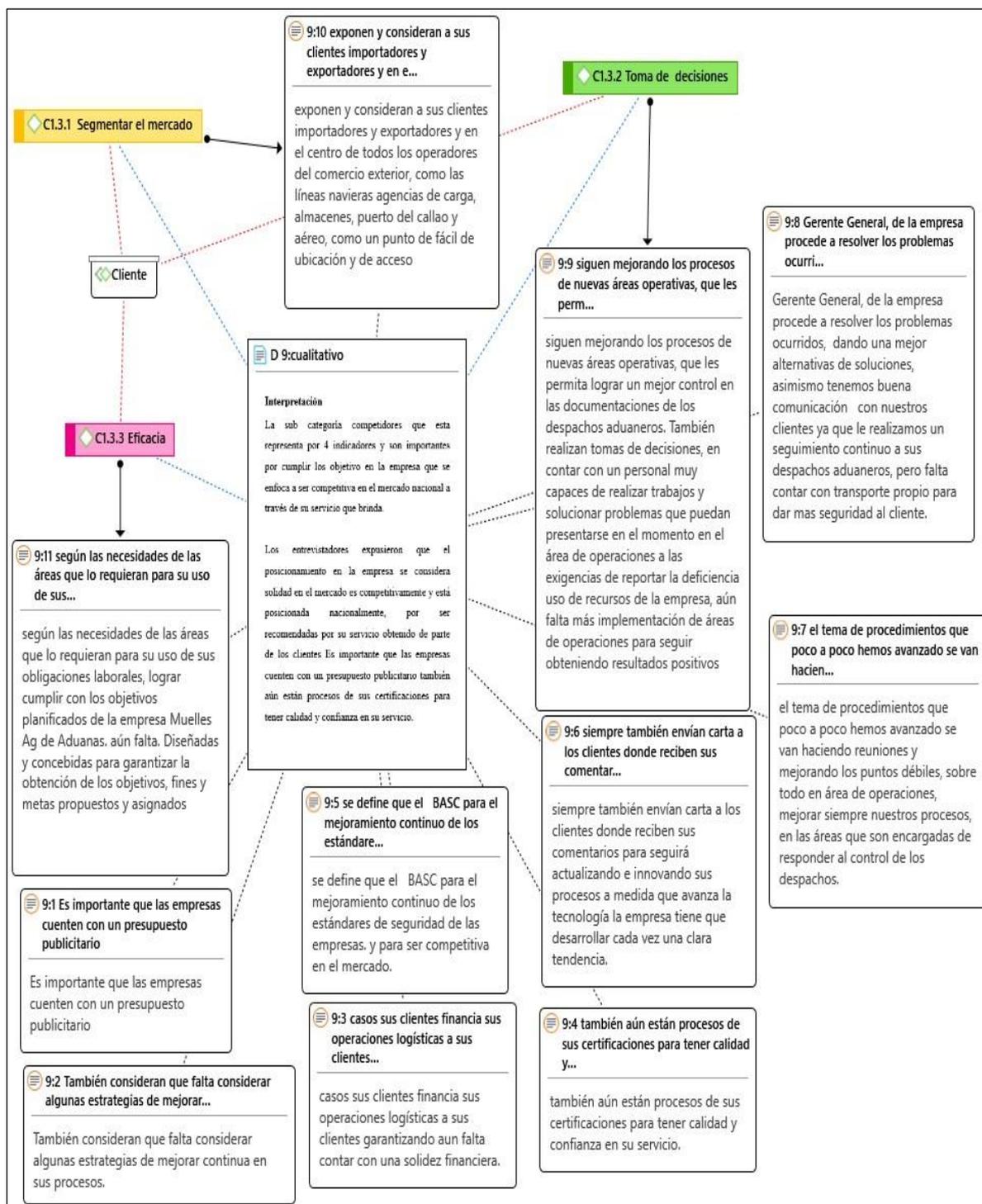


Figura 15. Red - Sub categoría cliente.

Fuente: Elaboración propia.

## **Interpretación**

Resultado de la categoría cliente, subcategoría toma de decisiones, a continuación, nos muestra los resultados obtenidos, según la entrevista realizada a los encargados de áreas importantes de la empresa, nos detalla a contracción, que, en la empresa muelles agentes de aduanas existe una mejora continua constante, implementa nuevas áreas operativas de control documentario, que permita controlar las documentaciones de importaciones y exportaciones de mercancía y del mismo modo reportar documentaciones completas en el momento oportuno.

Asimismo, nos muestra en si puede observar en los cuadros, los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas en la empresa que el 57.50% opinaron que la empresa a veces atiende las necesidades de su público objetivo. En la pregunta doce, nos muestra ante la encuesta realizada que el 50% de los encuestados opinaron que la empresa a veces realiza toma de decisiones para captar nuevos clientes, por último, en la pregunta trece, se muestra los resultados que el 47.50% indicaron que la empresa a veces implementa las estrategias para una buena toma de decisiones. En consecuencia, no existe una clara decisiones que se toman en la empresa, por tanto, deben realizar evaluaciones y análisis que con lleve a concretar decisiones importantes con el fin lo lograr los objetivos.

Según en la subcategoría eficacia, se muestra los resultados que: en la entrevista realiza en la empresa respondieron, la falta de diseño de nuevas áreas que permita realizar trabajo con mayor eficacia, si bien es cierto que para realizar trabajos es importante contar con los espacios necesarios, así como las áreas que ayudan cumplir las metas y objetivos. Asimismo, según la encuesta realizada en dicha empresa se obtuvo que el 50% opinaron que la empresa no cuenta con un sistema eficaz de control, y en la pregunta quince, según la encuesta realizada el 57.50% opinaron que la empresa no distribuye eficazmente los recursos económicos según las necesidades que requiera las áreas. En consecuencia, que la empresa gestiona deficientes distribuciones económicas, así como también existe un sistema desactualizado que no permita controlar sus obligaciones sobre sus clientes.

Por último, la subcategoría segmentar el mercado, se puede observar los resultados de la entrevista realizada a los encargados de las áreas importantes de la empresa, opinaron que la empresa se encuentra ubicado en un punto estratégico, para atender a sus clientes

importadores y exportadores, asimismo, se encuentran más cercanas a las líneas navieras, almacenes aduaneros y al aeropuerto internacional del Callao. Asimismo, en la encuesta realizada en la empresa el 45% de los encuestados opinaron que casi siempre la empresa cuenta con los espacios apropiados para realizar un mejor trabajo. Por tanto, la empresa cuenta con espacios necesarios y con una ubicación estratégica que hace que la empresa se encuentre segmentado en el mercado.

## **4.2 Propuesta**

BASC como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC.

### **4.3.1 Fundamentos de la propuesta (teorías)**

En nuestro país el movimiento logístico es muy elevado debido a las exportación e importaciones de mercadería, por lo cual, se necesita establecer normas que permitan un mejor desempeño en sus funciones que generen un ambiente más competitivo alineados a un procedimiento enfocado al proceso de mejora continua, en el caso del mercado de los negocios Internacionales la seguridad que obliga a las compañías a mantenerse en un alto nivel de competencia, el uso y aplicación de nuevos métodos para superar los retos y tendencias de la demanda contemporánea exigen actualizar sus operaciones a nivel corporativo. Por otra parte, las empresas se ven obligadas a desarrollar una gestión de calidad por ejemplo que sea basada en la norma BASC, donde se garantice la seguridad de todos los procesos de manera satisfacción para todos sus clientes. Este tipo de mejora conlleva generar nuevos servicios que promuevan la competencia a nivel nacional e internacional.

Las empresas asumen el reto de actualizarse en sus procesos con el fin de mejorar continuamente, ya que están dispuestas a sobrevivir y evolucionar en mercado contemporáneo, para ser competitivos y convertirse en una organización de clase mundial.

El estudio propone un plan de acción y gestión de tipo operativo, vinculada con la norma BASC, con la única intención de poder generar beneficios a la organización y mejorar su competitividad, ya que será catalogada como compromiso de brindar un mejor servicio para contribuir con las buenas prácticas laborales con respecto a la seguridad y trazabilidad para realizar sus operaciones en su logística interna.

Según Estrella Osorio (2009) expone que la certificación ISO 9001 y la norma BASC, son más conocidas como las certificaciones internacionales que garantizan la calidad y seguridad dentro de las empresas la norma BASC se fundamentan las obligaciones y requisitos por establecidos por EE. UU, ya que desean saber le movimiento de la mercadería en cuanto al ingreso y salida de mercaderías a dicho país, esta norma está enfocada a todos los procesos de control logísticos y desarrollo de nuevas áreas con el fin de satisfacer un estándar de calidad en su rubro, mejorando la eficacia y gestión de cada organización, para así aumentar la satisfacción de sus clientes mediante el cumplimiento de sus procesos establecidos.

Según World BASC Organization (2013) se define como Una alianza empresarial internacional que ha promovido dentro del comercio exterior ser más seguro y los gobiernos y cooperaciones e organismos internacionales. Tanto que su primordial como un objetivo es buscar en prevenir a sus asociados dando ejecuciones en sus acciones del peligro de las destinadas en evitar el tráfico de contrabando de las mercancías, narcóticos y terrorismo mediante un comercio legítimo. De esta manera poder incentivar la seguridad y protección en el comercio internacional, trabajando en coordinación con los gobiernos y organizaciones logrando alianzas estratégicas con ellos.

Según la gestión mediante un conjunto de elementos que se dan en la empresa donde se trabajan a coordinación y estableciendo todo el cumplimiento y política de calidad con el su único objetivo de generar calidad dentro de los servicios asimismo pueda satisfaga toda necesidad y expectativas de los clientes (Oyarzun 2005 p.8).

Las organizaciones tienen a ver la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad con la finalidad de cumplir todas exigencias de parte que esté interesado y ser parte de una ventaja estratégica en la compañía. En la implementación de gestión de calidad bajo la norma BASC. Con la única finalidad de que la empresa sea competitiva logrando las exigencias de las partes interesadas en estos tiempos modernos, como también adelantarse a las nuevas tendencias que marcan la diferencia. La identificación del proceso en el desarrollo productivo, hace más relevante a un sistema de gestión de calidad ya que focaliza su desarrollo en las exigencias de las partes interesadas, determinando la manera más adecuada de gestión para cada una de las actividades y de los recursos que forman en el proceso, para lograr los mejores resultados que satisfacen a nuestro cliente.

Se define que la estructura es organizada con la definición de los compromisos en su proceder de sus procesos, y recursos que se necesitan para una adecuada ejecución con respecto a los sistemas de calidad se pueden aplicar en la compañía de servicios e industrias, desde la microempresa hasta una gran empresa. En lo global la economía se ha hecho más importante y ha ganado mucho desde la implementación y posterior certificación, que para las empresas se ha convertido en un valor agregado muy importante en el mercado internacional. Trayendo beneficios muy importantes para las organizaciones, podemos describir su Mayor nivel de calidad del producto, disminución de rechazo y optimización del proceso, reducción de costos, mayor participación de los trabajadores, mayor satisfacción de las partes interesadas, mejora la imagen de la empresa, mejora la competitividad de la empresa y mayor probabilidad de supervivencia de las empresas. (López 2006 p. 57).

#### 4.3.2 Problemas

#### 4.3.3 Elección de la alternativa de solución

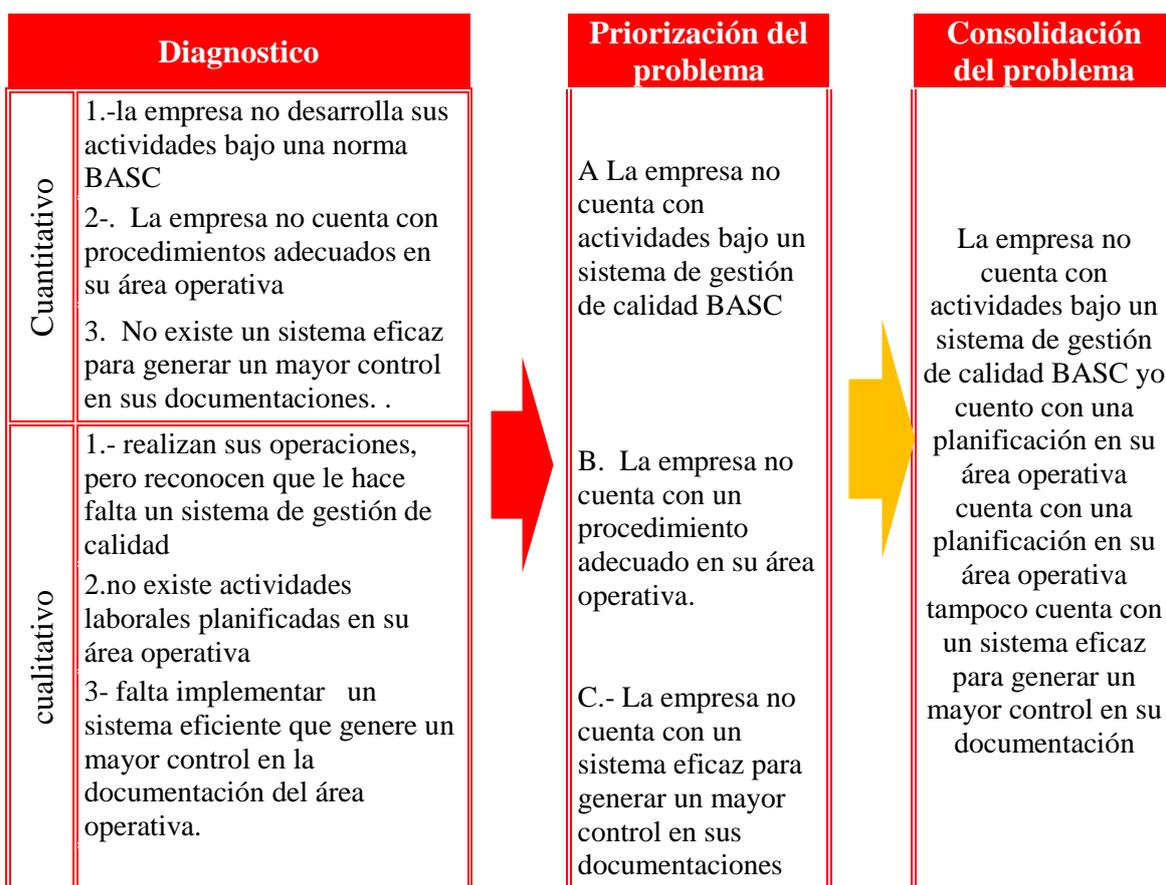


Figura 16. Matriz de alternativa de solución.

**Fuente:** Elaboración del autor.

Alternativas de solución		Evaluación de alternativas					1,00	Puntaje Total	Categoría solución	Problema	Objetivos de la propuesta
		Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
		0,10	0,40	0,20	0,10	0,20					
1	S1 Implementar la norma BASC para mejorar la competitividad	4	5	4	5	5	4700	4700	S1. Implementar la norma BASC para mejorar.	A.- La empresa no cuenta con actividades de gestión bajo la norma BASC.  B.- La empresa no cuenta con una planificación en su área operativa.  C.- La empresa no cuenta con un sistema eficaz para generar un mayor control de sus documentaciones.	1.- implementar la norma basc para mejorar la gestión de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC.  2.- establecer políticas de mejora en base a la norma BASC  3.- Adquirir un nuevo sistema para generar un mayor control documentario.
2	S2. Sistema de gestión de calidad bajo la norma basc.	3	3	3	3	3	300				
3	S3. Gestión de calidad	2	2	3	2	3	2400				
4	S4 implementar manual de apoyo de gestión de norma basc.	2	3	4	2	3	300				

Cuadro 2. Elección de la alternativa de solución.

#### **4.3.4 Objetivos de la propuesta**

Implementar la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de aduanas SAC.

Establecer políticas de mejora en base a la norma BASC

Adquirir un nuevo sistema para generar un mayor control documentario.

#### **4.3.5 Justificación de la propuesta**

La empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, presenta deficiencia en sus procesos operativos debido la recurrencia de registros manuales y redundancia en sus operaciones documentarias. La norma BASC propone mejorar todos los procesos que la empresa, aplicar esta norma permite incrementar la competitividad de sus procesos y actividades relacionadas a su trabajo operativo dentro de sus áreas, debido a sus medidas de control y estándar internacional, El uso de esta norma permite actualizar los procedimientos operativos que se vienen ejecutando actualmente dentro de empresa, por lo cual, se recomienda aplicar para generar una buena gestión interna mejorado el control y la trazabilidad de su cadena de valor logístico, beneficiando todas las actividades y para desarrollar programas de capacitaciones enfocadas al riesgos de aduanero. De esta manera la normativa permite crear mayor conciencia sobre la seguridad y políticas de control de sus procesos operativos, asimismo mejorar el perfil de cada colaborador designado dentro de sus funciones establecidas en un manual operativo de funciones (MOF).

Esta norma permite obtener mejores resultados óptimos del control documentario asimismo su fin es evitar el contrabando, terrorismo, tráfico ilícito y generando confianza para lograr un acercamiento con sus clientes que buscan entablar relaciones comerciales con una empresa segura y confiable.

**Cadena de suministro del BASC.**

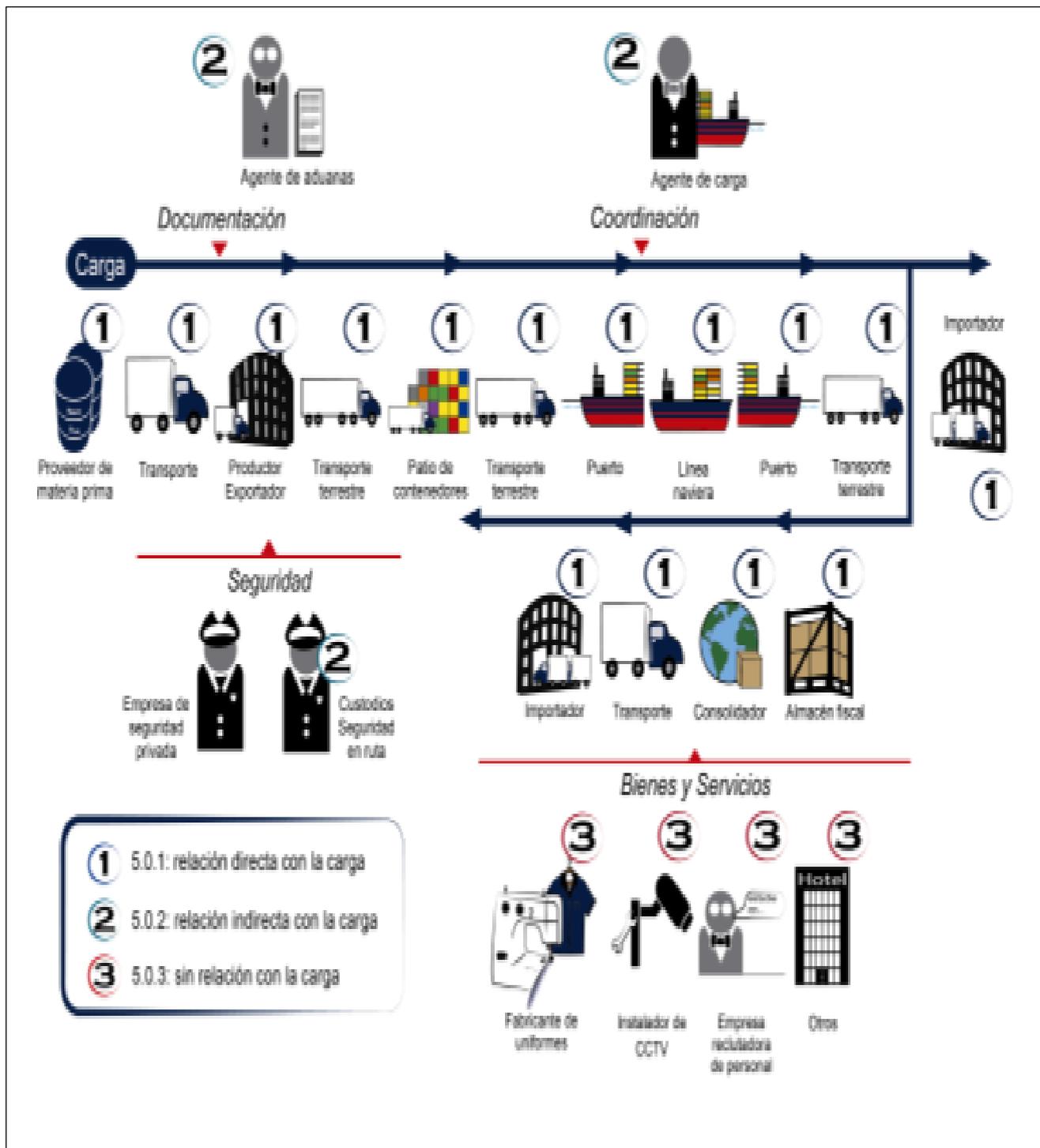


Figura 17. Cadena de suministro del BASC.

#### 4.4 Desarrollo de la Propuesta

<b>Problema 1:</b>	<b>la empresa no cuenta con actividades basadas en la norma BASC</b>	<b>Objetivo:</b>	Implementar la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC.
--------------------	--	------------------	--

#### Actividades:

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Convocar a una reunión con la gerencia general	1/01/2020	2	3/01/2020	Se contactó con el gerente general para sustentar el proyecto.	Jefe de calidad
2	Exponer el problema	4/01/2020	1	5/01/2020	Se hizo consulta con otras áreas de la empresa para hacer un mapeo de sus problemas.	Gerente General o jefe de calidad
3	Presentación del proyecto de la norma BACS	6/01/2020	1	7/01/2020	Se ha logrado recopilar información de sustento para presentar el problema.	Gerente General o jefe de calidad
4	Sustentar el uso y aplicación de la norma BACS en la empresa	8/01/2020	1	9/01/2020	Se ha logrado obtener información sobre la norma BASC.	Jefe de calidad / Investigador
5	Presentar la documentación y anexos relacionados a los problemas encontrados	10/01/2020	2	12/01/2020	Se presentó el avance a gerencia.	Jefe de calidad / Investigador
6	Elaborar un plan de diagnóstico	13/01/2020	2	15/01/2020	Se ha propuesto usar los criterios de diagnóstico basado con la norma BASC.	Jefe de calidad / Investigador
7	Proponer una área especializado para su ejecución y mantenimiento	16/01/2020	3	19/01/2020	Se ha propuesto a la gerencia la creación de un área especializada.	Gerente General / jefe de calidad
8	Solicitar la aprobación de la gerencia	20/01/2020	2	22/01/2020	Evaluación y aprobación.	Gerente General / jefe de calidad

Cuadro 3. *Plan de actividades de propuesta - 1*

**Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo 1: implementar la norma BASIC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC.**

Se trata de establecer un estándar de nivel internacional para mejorar sus procesos operativos y tramite documentario.

La norma BASIC incentiva las bases de una filosofía que permite mejorar los niveles de seguridad y protección frente a los agentes externos como pueden ser el narcotráfico, lavado de activo en el comercio internacional. Esto conlleva a mejorar su nivel de control en cada área operativa (contabilidad, liquidadores, revisores, auxiliares de despacho y operaciones).

**Alternativa de Solución**

Determinar y documentar los procesos de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC en función a la norma BASIC y enfocada en los siguientes alcances:

A) Actividades comerciales y de servicios que desarrolla la empresa.

La empresa debe gestionar el armado y entrega de la documentación de los despachos que provienen de la importación, mediante un procedimiento de gestión documentaria

B) Límites físicos.

El uso de la tecnología para mejorar los procesos dentro de la empresa, por ejemplo:

- Equipos biométricos para el ingreso y salida de personas en la empresa.
- Cámaras de seguridad para detectar los actos sospechosos.
- Sellos de seguridad
- Elaboración y distribución de los manuales operativos y de funciones (MOF).
- Elaboración y distribución del Reglamento organización y funciones (ROF).
- Elaboración y presentación del Cuadro de asignación del personal (CAP).

**Indicador:**

$$\text{ACTIVIDAD EFECTIVA} = \frac{\text{PROCESOS}}{\text{PERSONAL CALIFICADO}} \times 100$$

*Figura 18.* Indicar de propuesta 1

### Diagrama de Gantt propuesta – 1

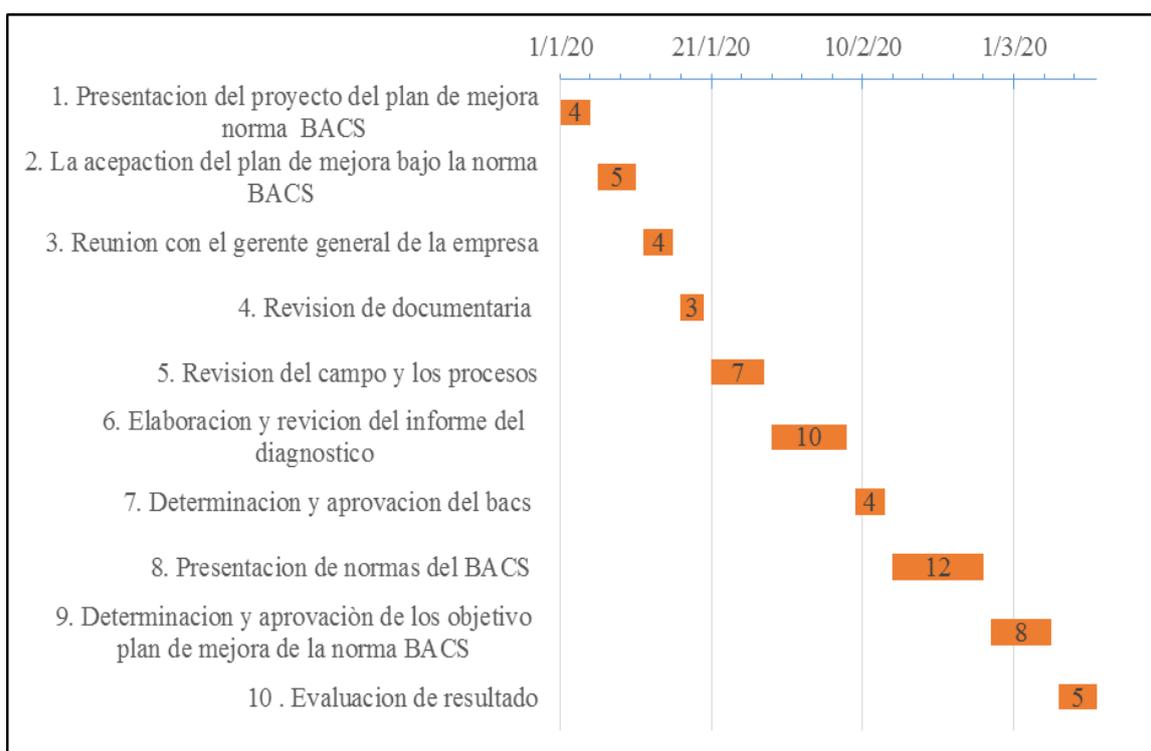


Figura 19. Diagrama de Gantt propuesta – 1

### Presupuesto para la actividad 1

Tabla 8.

*Presupuesto para la actividad 1*

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Inscripción de BASC	1	800	800.00
2	Capacitación	10	200	2000.00
3	Tecnología	2	500	1000.00
4	Manuales	45	600	3600.00
5	Impresora	1	700	700.00
6	Documentaciones	1	600	600.00
7	Movilidades	1	1500	1500.00
			<b>Total</b>	<b>S/12,800.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

## Plan de actividades de propuesta 2

<b>Problema 2:</b>	La empresa no cuenta con un procedimiento adecuado en su área operativa.	<b>Objetivo:</b>	Establecer políticas de mejora en base a la norma BASC
--------------------	--	------------------	--

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Presentación de manual operativo y funciones (MOF) a la gerencia general	1/01/2020	1	5/01/2020	Se realizó una primera reunión con gerencia solicitando la aprobación de la norma BASC en la empresa	Especialista del tema / investigador
2	Sustentar el alcance e importancia del uso del MOF en la empresa	6/01/2020	3	9/01/2020	Se presentó la documentación relacionada a la mejora de los procesos basadas en la norma BASC	RR.HH. 1 / investigador
3	Coordinar con el área de RR.HH. los alcances de la norma BASC para un mejor filtro del personal	10/01/2020	5	15/01/2020	Se ha solicitado una reunión con la gerencia de RR.HH. Para coordinar la capacitación interna del área de RR.HH.	Gerente general / especialista del tema más el investigador
4	Solicitar con RR.HH. el cronograma tentativo de capacitación	16/01/2020	7	23/01/2020	Se propuso en plazo no mayor de 30 días	RR.HH./ especialista del tema más el investigador
5	Establecer medios de comunicación horizontal entre personal operativo y administrativo de RR.HH.	24/01/2020	1	25/01/2020	Se propone un buzón de sugerencia con el área RR.HH.	RR.HH.

Cuadro 4. *Plan de actividades de propuesta - 2*

**Fuente:** Elaboración propia.

## Objetivo 2: Establecer políticas de mejora en base a la norma BASC

En una organización es indispensable controlar todos los procesos de seguridad y registro de mercadería a fin de reducir el tiempo de entrega con respecto a un pedido. Si aplicamos una política de responsabilidad y trabajo cooperativo entre sus áreas produce un mejor rendimiento en sus procesos operativos con respecto a la calidad de atención y competitividad frente a nuestros clientes y hacia la competencia.

A través de la certificación de la norma BASC, la empresa podrá encontrar mayores oportunidades de adquirir nuevas normas llámese ISO 9001, 14000 entre otros, que validan a las organización que dan servicio de calidad, garantías en productos, transparencia, en el desarrollo de sus operaciones, responsabilidad y puntualidad en entrega de productos.

### Alternativa de Solución

La empresa debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y la norma BASC con lo siguiente:

**a) Procedimiento de responsabilidad operativa.**

Es el procedimiento que permite relacionar el trabajo realizado con la capacidad del personal asignado para dicha funcional dentro de su área.

**b) Procedimiento de trabajo operativo.**

Es el procedimiento que define el proceso operativo que se debe realizar en el área correspondiente dentro de la organización.

**c) Diagrama de funciones operativas.**

Es esquema de funciones que relaciona un área entre las demás áreas dentro del proceso de trabajo operativo.

### Indicador:

$$\text{PROCEDIMIENTO A SEGUIR} = \frac{\text{TRABAJO OPERATIVO}}{\text{FUNCIONES OPERATIVAS}} \times 100$$

Figura 20. Indicador de propuesta -2

## Diagrama de Gantt propuesta – 2

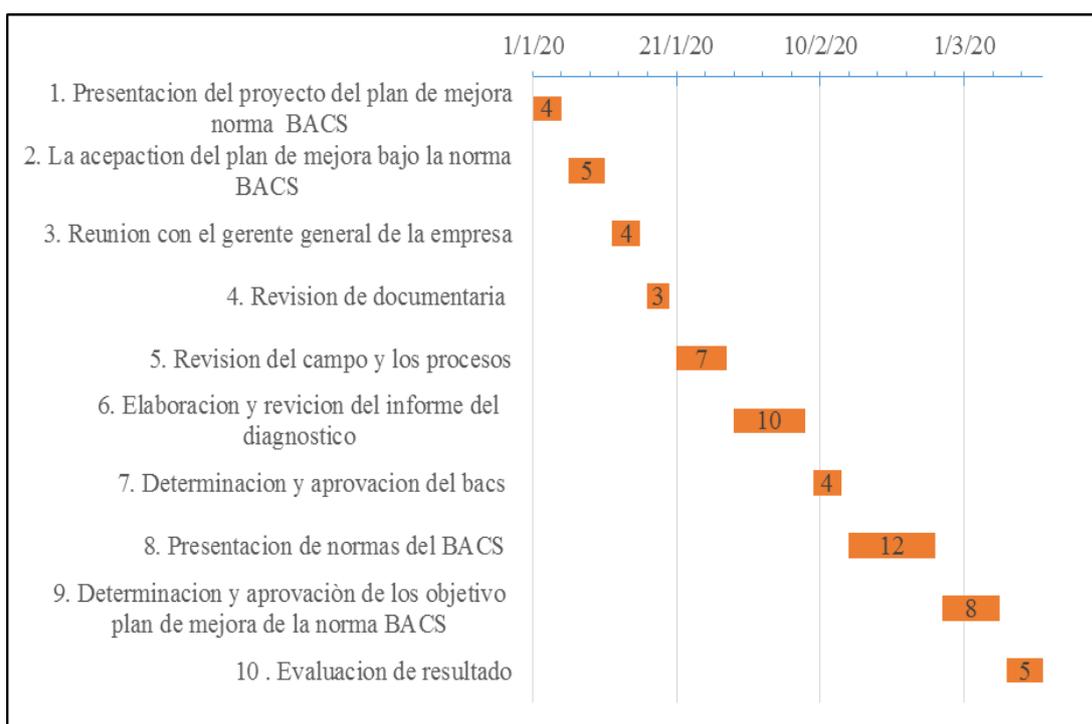


Figura 21. Diagrama de Gantt propuesta – 2

## Presupuesto para la actividad 2

Tabla 9.

*Presupuesto para la actividad 2*

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Contratación de asesores especialistas	2	2000	4000.00
2	Materiales de oficina	30	15	450.00
3	Computadoras	3	1800	5400.00
4	Escritorio más sillas	3	180	540.00
5	Alquiler de oficina	1	800	800.00
6	Movilidad personal	1	1500	1500.00
7	Gastos extras	1	500	500.00
8	Impresiones documentarias	1	700	700.00
			<b>Total</b>	<b>S/13,890.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Plan de actividades de propuesta - 3

<b>Problema 3:</b>	La empresa no cuenta con un sistema eficaz para generar mayor control en su documentación	<b>Objetivo:</b>	Implementar un sistema de control y mejora de procesos basados en la norma BASC.
--------------------	---	------------------	--

#### Actividades:

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Presentación de la propuesta del sistema de gestión de control.	1/01/2020	2	3/01/2020	Se propuso proveedores especializados	Responsable del sistema / investigador
2	Reunión para la aprobación del plan de propuesta con la gerencia de RR.HH.	4/01/2020	4	8/01/2020	Se ha propuesto fechas tentativas no mayor a 30 días	Gerente general / responsable del sistema / investigador
3	Presentar un Análisis actual de la situación de la empresa	9/01/2020	6	15/01/2020	Se hizo los alcances de la documentación respetiva	Responsable del sistema / investigador
4	Mapeo de los procesos	16/01/2020	5	21/01/2020	Se propone contratar a un proveedor de sistema externo de la norma BASC	Investigador / especialista de sistema
5	Documentación del sistema para su Implementación de sistemas	22/01/2020	7	29/01/2020	Se ha solicitado cotizaciones con diversos	Gerente general
6	Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo	30/01/2020	10	9/02/2020	Se ha propuesto de un área de Tecnología de Información (TI)	Investigador más el especialista
7	Elaboración de procesos de gestión de sistemas de control	10/02/2020	20	1/03/2020	Se ha propuesto que el área especialidad TI	Investigador más el especialista
8	Implementación del sistema de control en la empresa	2/03/2020	4	6/03/2020	La empresa proveedora de sistema se encarga de su implementación	Gerente general / investigador más el especialista
9	Capacitación a los empleados sobre el sistema	7/03/2020	6	13/03/2020	El proveedor de sistema cubrirá la capacitación al área de Ti que se creará en la empresa	Responsable del sistema / investigador
10	Primera auditoría interna del sistema de control	14/03/2020	4	18/03/2020	Se propone empresa proveedora externa o personal interno especializado	Gerente general / responsable del sistema
11	Revisión general del auditoría	19/03/2020	3	22/03/2020	Se propone una revisión de consultoría con la gerencia general para su revisión	Gerente general / responsable del sistema
12	Acciones correctivas y ajustes de sistema de control	23/03/2020	7	30/03/2020	Dentro del alcance con la empresa proveedora de sistema que cubra con el soporte y correcciones del caso	Gerente general / responsable del sistema / investigador
13	Certificación de gestión y calidad de control	31/03/2020	4	4/04/2020	Se propone postular la certificación de BASC	Gerente general / responsable del sistema

Cuadro 5. Plan de actividades de propuesta -3. **Fuente:** Elaboración propia.

### **Objetivo 3: La empresa no cuenta con un sistema eficaz para generar mayor control en su documentación.**

Los procesos de una empresa necesitan centralizar y consolidar la información que se procesan en cada pedido u orden de trabajo. El uso de la tecnología permite simplificar procesos, mejorar el control y permite una mejor trazabilidad de sus procesos a fin de optimizar la respuesta a la demanda que se necesita en cuanto a la gestión operativa se refiere.

La de implementar un sistema de control a empresa, generara mayor resultado en tiempo de atención, información al día, procesamiento de datos permitirá, detectar rápidamente las problemáticas ocurrentes del día, esto generara planificar las actividades según su necesidad de la empresa sobre todo aportara para realizar una toma de decisiones adecuadas.

#### **Alternativa de Solución**

En función a los datos recopilados, se recomienda lo siguiente:

**a) Organizar un área de tecnología de información:**

Es el área que se encarga de mantener actualizada a la organización con respecto a la tecnología y permite optimizar sus recursos mediante el análisis, diagnóstico y soporte de los sistemas (Software o Hardware) que disponga la organización para cumplir y mejorar sus objetivos.

**b) Adquirir un sistema ERP (Sistema de planificación de Recursos Empresariales):**

Es un software que permite registrar, analizar, procesar y soportar todas las funciones operativas de la organización para evitar errores de registro y análisis de datos que tiene la empresa con relación a sus productos y/o servicios.

**c) Implementación de un Sistema de Gestión en Control y Seguridad:**

Permite automatizar y controlar los procesos operativos en cuanto la trazabilidad de los productos dentro de la cadena de suministro y logística interna como externa.

**Indicador:**

$$\text{SISTEMA EFICAZ} = \frac{\text{OPERACIONES}}{\text{AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS}} \times 100$$

Figura 22. Indicador de propuesta 3

### Diagrama de Gantt propuesta -3

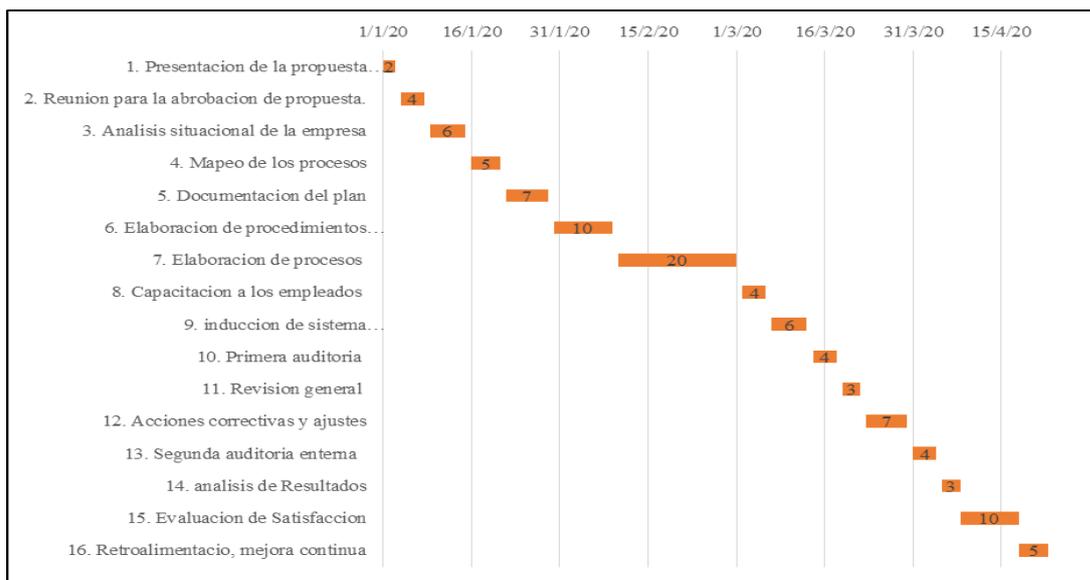


Figura 23. Diagrama de Gantt propuesta -3

### Presupuesto para la actividad 3:

Tabla 10.

*Presupuesto para la actividad - 3*

Código	Descripción	Egresos		
		Unidad	Cantidad	Total
1	Escritorios de oficina	4	350	1400.00
2	Computadoras	2	1800	3600.00
3	Computadoras portátiles	2	2500	5000.00
4	Materiales de oficina	1	750	750.00
5	Movilidades transporte	1	2000	2000.00
6	Contratación de asesores	2	3000	6000.00
7	Impresora multifuncional	1	900	900.00
8	Gastos extras	1	700	700.00
			<b>Total</b>	<b>S/ 20,350.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 4.4 Discusión

El en presente trabajo de investigación se ha presentado una propuesta, implementación de la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. En el cual se ha propuesto los siguientes objetivos es solución establecer la norma BASC para mejorar la empresa, establecer políticas de mejora en base a la norma BASC, que adquiriera un nuevo sistema que le genere un mayor control documentario.

Primero, la propuesta de implementación de la norma BASC para mejorar la competitividad de la empresa, para implementar el presente propuesta, se analizó una serie de informaciones que conllevaron a formular preguntas cualitativas que se llegaron a entrevistar a las personas con cargo mayor en la empresa, asimismo se elaboró un cuestionario cuantitativo con serie de preguntas a través de sus categorías, los cuales sirvieron para identificar la problemática que afecta directa e indirectamente a la empresa para ser competitivo en el mercado. Lo cual se aprecia en los resultados obtenidos, se detalla cada categoría la respuesta de los colaboradores de la empresa y asimismo sobre la entrevista, que indican la falta de certificación de la norma BASC.

Asimismo, también se detectaron algunas como, por ejemplo: la falta de recursos económicos para las inversiones, mejorar la infraestructura, implementar equipos tecnológicos, establecer áreas por departamento y sobre todo el talento humano personal altamente capacitado. Según (Sosa, 2018) menciona que la empresa que se estudió la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto debe de mejorar sus políticas y reclutamiento y selección del personal, debiéndose considerar aspectos esenciales como los perfiles de puesto y se debe considerar algunos criterios basados en el desempeño del servidor.

Segunda, la propuesta de establecer políticas y procesos para la empresa, surgió sobre la investigación realizada en dicha empresa, en donde las personas entrevistadas como encuestadas resaltaron un problema, que la empresa no cuenta con las políticas claras que rige los procedimiento de trabajo confuso, asimismo indican que no existe un proceso adecuado que permita optimizar el tiempo de trabajo cada personal como por área especificado, sobre esta necesidad de la empresa se implementaran políticas de trabajo, que todo el personal debe cumplir en dentro de la organización.

Como parte de las funciones que involucren investigación de Mancheno (2017) menciona que un plan estratégico es proponer ideas de mejora para que los almacenes puedan aprovechar las ventajas competitivas del mercado llevando a cabo las estrategias se ha observado que la empresa no cuenta con medios publicitarios de modo que los clientes no conocen el servicio brinda, no cuenta con tecnología, pero si con un propio local se tomara medidas para aplicación de las estrategias.

Por último, la tercera la propuesta de inducción de un sistema de control documentario, surgió como un problema que afecta a la empresa para ser competitiva, en la investigación realizada a la empresa muelles agentes aduaneras SAC, a través de encuestas y entrevistas, se realizó análisis de los resultados obtenido sobre las preguntas, en donde la ponderación de valores de la problemática exige la necesidad de implementar un sistema de control de seguridad es vital para la empresa.

Sobre esta necesidad la empresa muelles agentes aduaneras, tiene la obligación de implementar herramientas y equipos tecnológicos actuales, asimismo se realizarán capacitaciones constantes a todo el personal de la empresa. Ya que el propósito de implementar un sistema de control es, lograr que la empresa gestione de manera más efectiva, eficiente y lograr mayor productividad, sobre todo brindar mejor atención a sus usuarios.

Según Rivera (2014) en su estudio de investigación menciona que se debe de contar con publicidad para mejorar la competitividad y poder beneficiar a las instituciones en sus diversas actividades diseñando e innovando implementación en su proceso en sus instalaciones ventajas competitivas así mismo que pueda contribuir a su buen posicionamiento y desempeño en el mercado de la organización. Como ventaja competitiva de la empresa muelles agentes de aduanas SAC, es que se encuentra con años suficientes en el mercado prestando servicio de gestión aduanera, la experiencia en el comercio exterior, el punto de ubicación estratégico en zona del puerto del callao,

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 5.1 Conclusiones

- Primero:** implementar la norma BASC ayudara a mejorar la competitividad en la empresa en cuanto a la seguridad de sus procesos relacionados al comercio exterior para prevenir el contrabando y transporte de mercadería ilícita. Durante la elaboración de la presente tesis se ha realizado un levantamiento de información acorde a la realidad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, se tomó en cuenta el sustento y aportes de diversos colaboradores de la empresa para la toma de muestras e información relacionada al proceso operativo de las diversas etapas, mediante la metodología muestreo, para el estudio y análisis del problema. En conclusión, se propone un plan de gestión bajo la norma BASC basado en sus principios de seguridad y trazabilidad de mercancías dentro del proceso operativo de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC para fortalecer sus niveles de control dentro de las funciones que realizan cada uno de sus colaboradores dentro de la empresa para que así mismo se logre mejorar la calidad del servicio y por ende reflejar mayor competitividad dentro del mercado de servicios frente a cualquier competencia local reduciendo riesgos mediante la inserción de políticas de control interno relacionadas a la norma BASC.
- Segundo:** En presente trabajo de investigación utiliza el método cualitativo y cuantitativo, en el análisis cuantitativo se obtuvo los registros documentarios para evidenciar que dentro de la empresa no se desarrollan actividades de control basados en la norma BACS, sin embargo es muy eficiente hasta ahora pero se recomienda mejorar los niveles de control basados en dicha norma para ser más competitivo y confiable frente sus clientes recurrentes y futuros prospectos, se detectó que la empresa no cuenta con procedimientos adecuados dentro de sus procesos operativos, no existe un sistema de control eficaz para generar un mayor control en sus documentos relacionados a la gestión de transferencia de información de un área a otra ya que todo se realiza con guías impresas y cotejo manual. En el análisis cualitativo, actividades laborales planificadas en su área operativa, realizan sus operaciones bajo un estándar ya conocido pero sus colaboradores reconocen que le hace falta un sistema de gestión automatizado que permita

optimizar sus procesos operativos de forma segura y eficiente, por ello se recomienda la norma BASC como modelo de trabajo.

**Tercero:** La teoría estudiada y los conceptos de gestión aplicados en la presente tesis, fortalecen las propuestas mencionadas, además propone generar valor diferenciado, competitividad y confiabilidad basado en un sustento teórico y conceptualizado para beneficio de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. Cabe precisar que estas teorías y conceptos mencionados en la presente tesis ayudaron para sustentar las propuestas mencionadas como parte de las alternativas de soluciones y a su vez sean viables frente a los problemas encontrados.

**Cuarto:** El modelo de trabajo se diseñó en base a la información obtenida del diagnóstico, contempla todos los procesos ligados al trabajo operativo, el modelo de trabajo consta de varios procedimientos establecidos como el diagrama de Gantt, flujogramas, solución normativas, objetivos, indicadores, matriz de control y seguimiento para obtener los indicadores fiables en el presente documento, si bien es cierto que aún no se aplica de forma práctica, estadísticamente se ha demostrado que su implementación aportaría una mejora de sus procesos de control y seguridad para incrementar sus niveles de competitividad en beneficio de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC.

**Quinto:** El análisis de la información sugiere la implementación de un sistema que permita mejorar los procesos operativos y centralizar la información para una mejor trazabilidad de las mercancías para evitar el traslado logístico de mercancía peligrosa o de contrabando. Durante los trabajos de recolección de datos y toma de muestras se percibió aceptación y agrado por parte de todos los colaboradores para que se mejore los procesos a nivel administrativo y operativo.

## 5.2 Sugerencias

**Primero:** Se sugiere establecer pautas y/o reglamentos internos que permitan incrementar los niveles de responsabilidad de los colaboradores con los lineamientos de la empresa para incrementar la eficiencia basados el control y seguridad que propone la aplicación de la norma BASC en todas sus áreas operativas, reguladas por la parte administrativa para mejorar la competitividad de la empresa frente a la competencia, estableciendo nuevos procedimientos internos que contribuyan con la misión y visión de la misma.

**Segundo:** Establecer perfiles definidos para cada área especializada, ello implica establecer un área o departamento de gestión de capital humano, para atender la demanda de personal calificado dentro de las diversas áreas operativas como parte del proceso de mejora continua.

**Tercero:** Se sugiere que el departamento de recursos humanos sea el área encargada de coordinar la selección de personal calificado, realizar las capacitaciones de cada área y elabore un plan de responsabilidad operativa a nivel general para todos sus colaboradores que permita generar vínculos más estrechos entre el trabajo realizado con su respectivo cargo valorando sus capacidades dentro de la empresa.

**Cuarto:** El uso de la tecnología para incrementar la eficiencia y control de información dentro de todos los procesos administrativos y operativos de la empresa, ya que esto beneficiaría de gran manera al registro y trazabilidad de información de los documentos y mercancías, el uso de herramientas tecnológicas disminuye los errores de registro producidos por el factor humano debido al registro manual que se viene realizando actualmente.

## Bibliografía

- Alarco, G. ( 2011). *Competitividad y Desarrollo*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S. A.
- Alay & Martha P. (2015). *Propuesta de implementacion de un cuadro de mando integral,Mediante el analisis de la gestion administrativa*. Guayaquil : Universidad De Guayaquil.
- Rojas, A. (2002). *Administración de pequeñas empresas* . Mexico: McGraw-Hill.
- Lujan, A. (2017). *Asesoría y adiestramiento en métodos estadísticos y cálculo*.
- BACS, B. (s.f.). <https://www.bascperu.org/nosotros.php>.
- Barrera, J. (2000). *Metodologia de la investigacion Hostica* . caracas, Venezuela : Printed in Venezuela .
- Botero, N. (2007). *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación.
- Cameron, D. (2005). *Desarrollo De Habilidades*. Mexico : Pearson Educación, México, 2005.
- Capdevila, C. (2016). *El planeamiento tributario como instrumento de Gestion Empresarial y la rentabilidad en las Empresas de transporte terrestre de carga de Lima Metropolitana 2014*. Lima: Universidad San Martin de Porras.
- Andres & Laveriano, C. (2011). *Propuesta de un sistema de gestion de transporte de carga terrestre en Hallirburton latin America S.A*. Bogota: Pontifica Universidad Javeriano.
- Carmen, P. (2018). *Sistema De Control De Tesis Para Mejorar La Gestiónadministrativa De La Escuela De Posgrado En Universidad Privada De*. Universidad Externado de Colombia.
- Chavenato, I. (2011). *Teoria general de la Administracion*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chavez, J. (2013). *Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional*. Mexico: Universidad Michoacan De San Nicolas De Hidalgo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion A La Teoria General*. Mexico: Editores.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento Humano*. Mexico: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Organizacional, Comportamiento*. Mexico: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico : D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Zamora & Navarro T. (2013) *Competitividad de la administración de las Universidad Nacional Autónoma de México*.doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059009>
- Corrales, J. (2006). *Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión*. Theoria.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- David A. Whetten, K. S. (2005). *Desarrollo Dehabilidades Directivas*. Mexico: Sexta edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V .
- Diario el Peruano. (2017). *Servicio logístico integral* <https://elperuano.pe/noticia-outsourcing-logistico-i-54996.aspx>. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-outsourcing-logistico-i-54996.aspx>
- Diario Gestión. (2018). *Once tips para mejorar la logística de tu negocio*. Obtenido de <https://gestion.pe/fotogalerias/once-tips-mejorar-logistica-negocio-244258?foto=1>
- Domínguez, P. (2008 ). *Introducción a la Gestión Empresarial* . Madrid .
- Elizabeth, M. & Cubias Lazo, C (2015). *Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental, asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social*. San Salvador: San Salvador Universidad.
- Gurria, E. (2017). *Cuatro Problemas Comunes En Logística Y Cómo Solucionarlos*. Obtenido de <https://www.generixgroup.com/es/blog/cuatro-problemas-comunes-en-logistica-y-como-solucionarlos>

- Lossio, F. (2016). *La Gestion de Proyectos en el Peru*. Lima - Peru. Ada Ampuero.
- Fraguela, C. (2011). *La Integración de los sistemas de gestión. necesidad de una nueva cultura empresarial*.
- García, A. (2012). *Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad*.
- Guillen, C.(2003). *La Gestión empresarial* . Madrid : impresiones Fernandez Cuidad .
- Hernández, S. & Baptista, P.(2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: McGRAWHILL.
- Hernandez, F. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: McGRAWHILL.
- Hurtado, J. (2000). *Metodologia de la Investigacion Holistica*. Caracas: Sypal.
- Idaccion. (s.f.). *La gestión administrativa: elemento clave de la globalización*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/la-gestion-administrativa-elemento-clave-de-la-globalizacion/>
- INEI. (2018). *Volumen de exportación creció 11.3% en el 2017*. Obtenido de <http://logistica360.pe/inei-volumen-de-exportacion-crecio-11-3-en-el-2017/>
- Katiuska, J. & Lopez, C. (2018). *Implementacion de un modelo de gestion administrativa financiera para la empresa Phonesany S.A*. Guayaquil: Universidad Guayaquil de Ecuador.
- Loarca, J. (2014). *Planeación Estratégica Para Aumentar La Competitividad En Las Escuelas De Español De La Ciudad De Quetzaltenango*. Guatemala: Universidad Rafael Landivir.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad, Los diferentes sistemas de calidad existen en la organización*. Vigo España, Ideaspropias: España.
- Lorena, C. (2017). *Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y credito artesanos ltda. En la provincia de imbaura*.
- Lorena, C. (2017). *Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Creditos artesanos ltda. En la provincia de imbadura*. Ecuador: Universidad Regional Autonoma De Los Andes Uniandes Ibarra.

- Lourdes, M. (2017). *Plan Estratégico Para Optimizar La Competitividad Del Almacén Analu De La Ciudad De Babahoyo*. Babahoyo: Universidad.
- Manuel, G. (2018). *Gestion Administrativa en una Empresa Industrial y Retail 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Maribel, C. (2015). *Gestion administrativa t El control interno en la direccion regional de transporte y comunicaciones de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Roxana, C. (2015). *Gestion administrativa y El Control interno en la direccion regional de transporte y comunicaciones de Huancavelica*. Universidad Nacion almDe Huancavelica.
- Mimbela, C. (2015). *Gestion Logistica en las Operaciones del Transporte Internacional Para el Desarrollo del Comercio en el Puerto del Callao*. Lima: Universidad UPC.
- Peñaloza, M. (2005). *La competitividad*. Forum empresarial, Vol. 10 .
- Pilar, C. (2016). *Gestion Administrativa y Calidad de los Servicios en la Municiplaidad Provincial de Huaura en el año 2015*. Huacho: Universidad Catolica de los Angeles de Chimbote.
- Rivera, J. (2014). *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español*. Universidad Rafael Landívar. doi:<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014>
- Porter, M. (2008). *Estrategia comeptitiva* . Mexico: grupo editorial la patria.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitividad*. Mexico: editorial patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. España : editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Reyes, H. (2006). *Metodología y diseños en la investigación*. Peru: Mantano.
- Alania, R. (2016). *Cuestionar como una competencia*. Obtenido de gestión del talento:<https://gestion.pe/blog/gestiondeltalento/2016/04/cuestionar-como-una-competencia.html>.
- Cayo, R. (2017). *El Supply Chain Management ya es una necesidad en el Perú*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad /2017/06/09/supply-chain-management-ya-es-una-necesidad-en-el-peru/>

- Rosario, A. (2018). *Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia Logística Aduanas Perú S.A.C Lima, 2018*. Lima: Norber Wiener.
- Domínguez, R. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Europa: Instituto Europeo.
- San Miguel, P. (2010). *Calidad*. España.: Español 2da edición, Paraninfo, Madrid,.
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. *Ciencia y Sociedad*, 180.
- Villareal, R. (2001). *La paradoja de la competitividad hacia un modelo competitivo sistematico*. La apertura de Mexico , p 93;94.
- Michael. P. (2008). *Estrategia competitiva*, trigésima octava reimpresión, grupo editorial patria. México.
- Ecce. K. (2014). *Diseño e Implementación Del Sistema De Gestión En Control y Seguridad Base En Una Empresa De Seguridad Privada*. Universidad. Piura.

## Anexo 1: Artículo de investigación

# Implementación de la norma BASC para mejorar la Competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Lima 2019

### Resumen

El presente artículo se basa en describir y comparar la gestión operativa de dos empresas El estudio de investigación que se realizó con la finalidad de proponer la implementación de la norma Basc para mejorar su competitividad en Muelles agentes de aduanas para el cual se propuso establecer un procedimiento, mediante reglamentos establecidos por el Basc que ayudaría a gestionar los procesos operativos de la organización.

Se utilizó la metodología holística logrando obtener muchos criterios de apertura, con un tipo de investigación proyectiva y compresiva utilizando un enfoque mixto y un diseño deductivo, en el estudio se obtuvo como objetivo general Mejorar la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. en 2019.

### Palabras claves

Palabras claves: competitividad gestión BASC, ventaja conectividad cliente mercado.

### Abstract

This article is based on describing and comparing the operational management of two companies related to the customs logistics service regarding their administrative and operational processes respectively, using the hypothetical-deductive method consisting of observation, creation of a hypothesis and deduction of their consequences, with quantitative approach. Based on the substantive investigation that allows to respond to the problems found in administrative management and contrast them with the data collected, the survey was used as a tool and as a technique the questionnaire. Descriptive statistics were used, SPSS 20 and Excel software was used. On the other hand, the Mann Whiney U test allowed us to test the hypothesis, by comparing the data obtained from 2 independent sources that are the Freight transport company and another temporary deposit company. It has been concluded that both companies must improve their operational management to improve their quality and service processes for the benefit of companies aimed at improving their processes within their respective economic activities efficiently.

**Keywords:** administrative management; logistics, skills; infrastructure; leadership area integration.

## **Introducción**

Dentro de procesos de control, seguridad y distribución logística, existen muchas alternativas para mejorar su nivel de competitividad en el mercado mundial. Tal es el caso de La Organización Mundial de Aduanas (OMA) fundada en 1952 como Consejo de Participación Aduanera, es un organismo intergubernamental autónomo cuya misión es mejorar la eficiencia y eficacia de las Gestiones de Aduanas. Por tanto, los agentes aduaneros deben contar con la cabida suficiente para tramitar los que intervienen en su función del comercio internacional.

Según, la política aduanera en el Perú, a partir de la promulgación de la Ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N° 1053) y su reglamento (Decreto Supremo N° 010-2009-EF) con Relación a las Agencias de aduanas, para actuar como despachador oficial que deberá estar previamente acreditado ante aduanas., estas entidades son auxiliares públicos que actúan con responsabilidad para prevenir los interés tributarios a nivel nacional, como también en todos sus procedimientos aduaneros, para lo cual deben estar previamente capacitados ante el mercado del comercio competitivo, cuenta con una diversidad de servicios y alcances comerciales destinados a la importación y exportaciones nacional o internacional, de tal modo que las agencias aduaneras facilitan la gestión de los formatos de Declaración de Aduanas de Mercancías (DAM). Como parte de sus actividades operativas es dar la clasificación arancelaria de la mercadería de origen y destino, así como solicitan tener un reconocimiento previo de la mercadería, para contar con una buena declaración de aduanas.

La Asociación de Agentes de Aduanas del Perú (AAAP) es la entidad que reúne a todas las agencias de aduanas establecidas, el cual cuenta en la actualidad con 101 agencias inscritas, cantidad superior a la necesidad nacional, teniendo en cuenta la cantidad de operaciones que se realizan en la aduana aérea y portuaria del país.

El autor facilita información que interviene en cada departamento de la empresa y presenta una fuerte tendencia a incrementar sus objetivos propuestos, cada sub objetivo incrementa el potencial de mejora de sus procesos en la empresa, la competitividad es un escenario globalizado, tenemos que usar un lenguaje comprensible para los gerentes, permitiendo en

conjunto para evitar la confusión y generar sinergia entre sus partes existentes dentro de la organización. (Chiavenato, 2006).

Para que exista una buena comunicación entre las áreas de una empresa se recomienda una comunicación directa y horizontal entre sus miembros para gestionar las coordinaciones del caso dentro del proceso de mejora y calidad de servicio operativo para el desempeño de las tareas encomendadas (Chiavenato, 2006).

La aplicación lo expuesto conlleva a la empresa a tomar mejores decisiones para cada área operativa mejorando la trazabilidad de operacional de sus servicios.

### **Teoría de la competitiva**

Las estrategias promueven la coordinación de actividades para mejorar la competitividad, no solamente para innovación, diversificación o planeación financiera, es el conjunto de objetivos a largo plazo que se desea alcanzar en la organización. Para mejorar la competitividad y los resultados, se tiene que establecer procesos específicos en cada etapa del proceso operativo, apoyado con los procedimientos establecidos por la empresa. Después de todo, estamos en un mundo de constante cambio y la competitividad se necesita para ser ágil y contribuir con proceso de mejora continua (Peñaloza, 2005).

El marco conceptual ayuda a encontrar una buena razón para mejorar la estructura general de la empresa en sus niveles de competencia, tomando como referencia la matriz FODA, para actuar de forma oportuna para tomar de decisiones apropiadas que estén a la altura de empresa dentro del mercado contemporáneo.

### **Teoría de la competitividad**

El autor expone que el ser competitivos, es fundamental para así logra un posicionamiento estratégico y efectivo, sin es cierto la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. Aunque suele existir una gran rivalidad entre competidores, de la industria puede que este no sea el factor que limite la rentabilidad. El desarrollo de las organizaciones determina una serie de características económicas y técnicas, que determinan su fortaleza de cada fuerza competitiva. (Peñaloza, 2005)

## **Marco conceptual**

### **Competitividad**

En este concepto que pretende es ser un defensor del cambio y de la Innovación te garantiza que te mantengas a la competitividad organizacional, como administradores se debe de contar con ciertas cualidades en su persona, así mismo la competencia se refleja en su personalidad, surge con el paso del tiempo en razón del proceso organizacional, permitido a la empresa sumar un valor de los recursos y capacidades para adquirir instalaciones o contratar a los trabajadores que poseen las habilidades necesarias para proporcionar valor al cliente (Chiavenato, 2006).

### **Competitividad**

Se ejecuta una estrategia competitiva, ya sea evidente o implícita. Donde se logra desarrollar, claramente un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos en función (Porter, 2008).

### **Competitividad**

Para empezar los enfoques estratégicos son importantes y afronta los cambios competitivos que, al parecer, están aumentando exponencialmente en el panorama de la competencia dado al carate global, los buenos líderes recurren a estrategias (Alarco, 2011).

Las estrategias competitividad internacionales son ventaja competitiva que a lograr un a habilidades difícil de copiar, la estrategias que han generado crear valor dentro de los mercados para así contribuyan a la compañía, sin bien es cierto debe generar su propio éxito todas la empresas sobrevivirán para ser competidoras globales.

La ventaja competitiva su capacidad es administrar y generar visión que el administrador se podrá manifestar actividades en las que no es competente, se puede centrar en campos de donde crear valor. (Michael Fl. Hitt, 2004).

En la competitividad donde se manifiesta una organización, pública o privada, es alcanzar en sostener una ventajas que logre consolidarse y avanzar su postura en su ambiente socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas ayudan a la empresa, que aporte de un buen rendimiento y desarrollo, asimismo adquiriendo habilidad para emplear correctamente los instrumentos de estrategias, (Mathews, 2009).

### **Habilidades de gestión**

En cuanto las habilidades de gestión pueden definirse como ciertos atributos o habilidades que un ejecutivo debe poseer para cumplir tareas específicas en una organización. Incluyen la capacidad de desempeñar funciones ejecutivas en una organización a la vez que se evitan las situaciones de crisis y se resuelven rápidamente los problemas cuando ocurren. Las habilidades de gestión se pueden desarrollar a través del aprendizaje y la experiencia como gerente. Las habilidades ayudan al gerente a relacionarse con sus compañeros de trabajo y

saber cómo tratar bien con sus subordinados, lo que permite el fácil flujo de actividades en la organización. Los buenos gerentes casi siempre son buenos líderes también. Además de liderar, una función crítica de un gerente es garantizar que todas las partes de la organización funcionen de manera cohesiva. Sin dicha integración, pueden surgir varios problemas y es probable que ocurra una falla. Las habilidades de gestión son cruciales para varias posiciones y en diferentes niveles de una empresa, desde el liderazgo superior hasta los supervisores intermedios y los gerentes de primer nivel. (David A. Whetten, 2005).

## Metodología

### Enfoques mixtos

Se enfocará al proceso que facilitará de manera clara estudiar y teorizar los problemas que plantea la investigación, cuantitativo identificará los resultados estadísticamente, mientras que el cualitativo estudia e investiga los dos métodos cuenta con el mismo efecto donde ayudará a obtener los resultados de la problemática en la investigación. (Hernández – Sampieri 2014).

### Tipo proyectivo

Consiste en proyectar la realización de la propuesta y modelo de solución que se edifica mediante un diseño donde se estudia los procesos del tema informado, utilizando técnicas de manera que la prospectiva y la planificación holística se podrá corroborar la propuesta. (Hurtado, 2010).

### Nivel. Comprensivo

Aquí se pretende comprender los eventos, situación, que se presentará en los temas de proyectos, así mismo se explicará los sucesos que se dará dentro del proceso de una investigación.

### Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 11.

*Categorías y subcategorías apriorísticas.*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Competidores</b>	Posicionamiento Ventaja competitiva Rivalidad
<b>Mercados</b>	Mejora continua Fidelidad de cliente Competencia
<b>Clientes</b>	Segmentación de mercado Tomar decisión Eficacia

*Fuente:* Elaboración propia.

## **Población, muestra y unidades informantes**

El aporte que brinda la información en la población son los actores que reúnen las mismas características que iremos estudiando y obteniendo conclusiones. De eventos del estudio de investigación (Hurtado, 2000).

En la empresa Muelles Agentes de aduanas SAC. Su población está formada por 40 personas de todas las áreas de la empresa muelles agentes de aduanas S.A.C. los participantes son parte del estudio de muestra.

### **Unidades informantes**

Los trabajadores son la unidad informativa de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. Contando con estudios de administración de negocios internacionales, economía, contadores representantes auxiliares de despacho, Con edades de 25 a 65 años, trabajadores que fueron aplicables en la encuesta formulada para el proyecto de investigación.

### **Encuesta**

Se realizó las siguientes preguntas formuladas en donde se menciona que son en escrito mediante un documento y es proporcionado al estudio de campo que servirá para la investigación de tema estudiado. (Hurtado, 2000).

Se ha realizado la técnica cuantitativa donde permitió obtener el estudio una parte la empresa Muelles Agentes de Aduanas con el objetivo para saber

### **Entrevista**

De modo que son fuentes de información, para el objetivo del tema que se planteara de establecer de manera física, mediante una conversación, en la cual el experto formula respuestas en base a esquemas y pautas establecidas por él mismo (Hurtado, 2000).

En la empresa muelle agentes SAC. Se dio entrevista a tres empleados con alto mando que tienen en la compañía, como el gerente general de la empresa la contadora y representante legal, el jefe de operaciones.

## **3.4 Instrumento cuantitativo**

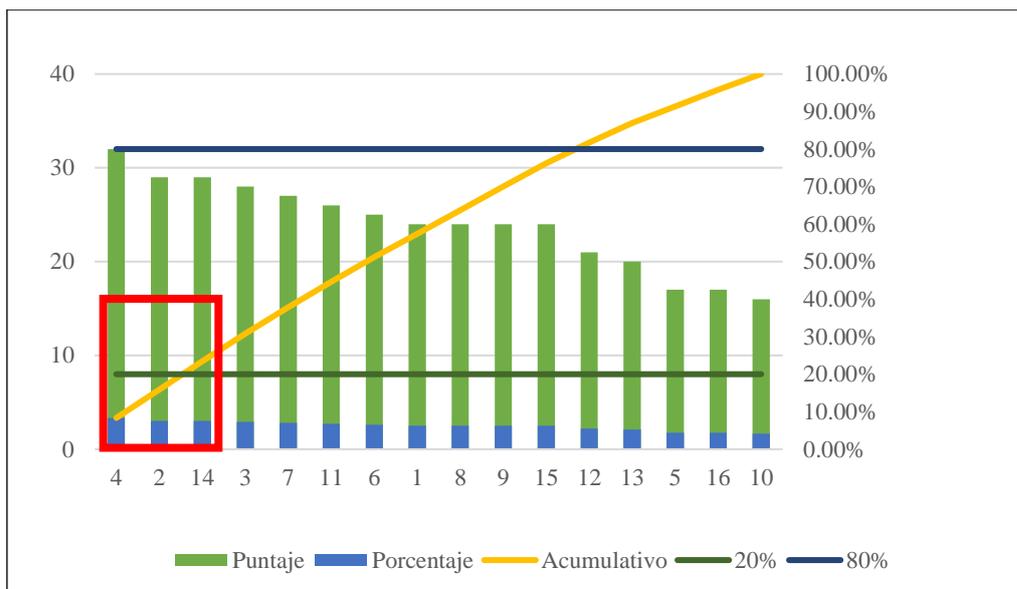
### **Cuestionario**

Se elabora un instrumento de forma diseñada una serie de preguntas cuantitativa y cualitativa, que permitirá recoger los datos obtenidos para el estudio realizado. (Hurtado, 2000).

A continuación, se realizó una serie de preguntas formuladas a los empleados de la empresa muelles agentes aduanas, para obtener información de la investigación viable.

**Pareto de la categoría competitiva de la empresa Muelles Agentes de adunas Año 2019.**

Ítem	Puntaje	%	Acumulati va	20%
4. ¿la empresa desarrolla sus actividades bajo un sistema de la norma BASC?	32	8.36%	8.36%	20%
2. ¿La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa	29	7.57%	15.93%	20%
14. ¿Cuenta con un sistema eficaz para generar un mayor control en su documentación?	29	7.57%	23.50	20%
1. ¿La empresa cuenta con procedimiento adecuado en su área operativa?	24	6.27%	57.17	20%
5. ¿La empresa lidera en su rubro frente a sus competidores?	28	7.21%	29.30%	20%
8. ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes?	27	6.74%	36.51%	20%
3. ¿Los servicios que brinda la empresa cuenta con ventaja competitiva?	26	6.51%	43.77%	20%
7. ¿Usted cree que la empresa es recomendada por sus clientes de los servicios que ofrecen?	24	6.28%	49.77%	20%
11. ¿La empresa atiende las necesidades de su público objetivo?	24	6.05. %	56.05%	20%
15. ¿Cree que la empresa distribuye sus recursos eficazmente?	24	5.81%	62.09%	20%
6. ¿Cree que la empresa realiza actividades constantes para mejorar continua?	24	5.81%	67.91%	20%
9. ¿La empresa se considera competitiva frente a sus competidores?	21	5.58%	73.72%	20%
13. ¿La empresa implementa estrategias para tomar buenas decisiones?	21	5.58%	79.30%	20%
12. ¿La empresa toma decisiones en la búsqueda de clientes nuevos?	17	5.35%	90.23%	20%
10. ¿Considera que la empresa brinda calidad de servicios a todos sus clientes?	17	5.12%	95.35%	20%
16. ¿Consideran que los espacios son apropiados para desarrollar sus labores eficazmente?	16	4.65%	100.00%	20%



**Figura 4.** Gráfico de Pareto.

#### Bibliografía

- Alarco, G. ( 2011). *Competitividad y Desarrollo*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S. A.
- Dias, A & Martha E. (2015). *Propuesta de implementacion de un cuadro de mando integral,Mediante el analisis de la gestion administrativa*. Guayaquil : Universidad De Guayaquil.
- Rojas, A. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGrawhill.
- Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* . Mexico: McGraw-Hill.
- Lujan, A. (2017). *Asesoría y adiestramiento en métodos estadísticos y cálculo*.
- BACS, B. A. (s.f.). <https://www.bascperu.org/nosotros.php>.
- Barrera, J. (2000). *Metodologia de la investigacion Hostica* . caracas, Venezuela : Printed in Venezuela .
- Botero, N. (2007). *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación.
- Cameron, D. (2005). *Desarrollo De Habilidades*. Mexico : Pearson Educación, México, 2005.
- Cameron, D. (2005). *Desarrollo De Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson Educación, México, 2005.

- Capdevila, C. (2016). *El planeamiento tributario como instrumento de Gestion Empresarial y la rentabilidad en las Empresas de transporte terrestre de carga de Lima Metropolitana 2014*. Lima: Universidad San Martin de Porras.
- Carlos, A. & Laveriano, C. (2011). *Propuesta de un sistema de gestion de transporte de carga terrestre en Hallirburton latin America S.A*. Bogota: Pontifica Universidad Javeriano.
- Carmen, R. & Prado, E. (2018). *Sistema De Control De Tesis Para Mejorar La Gestiónadministrativa De La Escuela De Posgrado En Universidad Privada De. Universidad Externado de Colombia*, 448.
- Chavenato, I. (2011). *Teoria general de la Administracion*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chavez, J. (2013). *Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional*. Mexico: Universidad Michoacan De San Nicolas De Hidalgo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion A La Teoria General*. Mexico: EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de talento Humano* . Mexico: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Organizacional, Comportamiento*. Mexico: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Introduccion a la teoría general de la administración*. Mexico : D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Chavez, J. (2013). *Competitividad de la administración*. *Universidad Nacional Autónoma de México*. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059009>
- Corrales, J. (2006). *Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión*. Theoria.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- David A. & Whetten, K. (2005). *Desarrollo Dehabilidades Directivas*. Mexico: Sexta edicion Pearson Educación de México, S.A. de C.V .

- Diario El Peruano. (2017). <https://elperuano.pe/noticia-outsourcing-logistico-i-54996.aspx>.  
Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-outsourcing-logistico-i-54996.aspx>
- Diario Gestión. (2018). *Once tips para mejorar la logística de tu negocio*. Obtenido de <https://gestion.pe/fotogalerias/once-tips-mejorar-logistica-negocio-244258?foto=1>
- Domínguez, P. (2008 ). *Introducción a la Gestión Empresarial* . Madrid .
- Elizabeth, M. & Lazo, R. (2015). *Diseño de un plan administrativo para la gestión del talento humano en la organización no gubernamental, asociación intersectorial para el desarrollo económico y el progreso social*. San Salvador: San Salvador Universidad.
- Gurría, E. (2017). *Cuatro Problemas Comunes En Logística Y Cómo Solucionarlos*. Obtenido de <https://www.generixgroup.com/es/blog/cuatro-problemas-comunes-en-logistica-y-como-solucionarlos>
- Lossio, F. (2016). *La Gestión de Proyectos en el Perú*. Lima - Perú : Ada Ampuero .
- Fraguela F. (2011). *La Integración de los sistemas de gestión. necesidad de una nueva cultura empresarial*.
- García, A. (2012). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad.
- Guillen, C. (2003). *La Gestión empresarial* . Madrid : impresiones Fernandez Cuidad .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGRAWHILL.
- Hernandez, F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGRAWHILL.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Sypal.
- Idaccion. (s.f.). *La gestión administrativa: elemento clave de la globalización*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/la-gestion-administrativa-elemento-clave-de-la-globalizacion/>
- INEI. (2018). *Volumen de exportación creció 11.3% en el 2017*. Obtenido de <http://logistica360.pe/inei-volumen-de-exportacion-crecio-11-3-en-el-2017/>

- Katiuska Jessenia Cortez Lopez, J. S. (2018). *Implementacion de un modelo de gestion administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.* Guayaquil: Universidad Guayaquil de Ecuador.
- Lazo, E. M. (s.f.).
- Loarca, J. (2014). *Planeación Estratégica Para Aumentar La Competitividad En Las Escuelas De Español De La Ciudad De Quetzaltenango.* Guatemala: Universidad Rafael Landivir.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad, Los diferentes sistemas de calidad existen en la organización.* Vigo España, IDEASPROPIAS: España.
- Lorena, C. (2017). *Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y credito artesanos ltda. En la provincia de imbaura.*
- Lorena, C. (2017). *Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Creditos artesanos ltda. En la provincia de imbadura.* Ecuador: Universidad Regional Autonoma De Los Andes Uniandes Ibarra.
- Lourdes, M. (2017). *Plan Estratégico Para Optimizar La Competitividad Del Almacén Analu De La Ciudad De Babahoyo.* Babahoyo: Universidad.
- Manuel, G. F. (2018). *Gestion Administrativa en una Empresa Industrial y Retail 2018.* Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Maribel Roxana, C. (2015). *Gestion administrativa t El control interno en la direccion regional de transporte y comunicaciones de Huancavelica.* Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Maribel Roxana, C. (2015). *Gestion administrativa y El Control interno en la direccion regional de transporte y comunicaciones de Huancavelica.* Universidad Nacion almDe Huancavelica.
- Mimbela, C. A. (2015). *Gestion Logistica en las Operaciones del Transporte Internacional Para el Desarrollo del Comercio en el Puerto del Callao.* Lima: Universidad UPC.
- Peñaloza, M. (2005). *La competitividad.* Forum empresarial, Vol. 10 .

- Pilar, C. (2016). *Gestion Administrativa y Calidad de los Servicios en la Municiplaidad Provincial de Huaura en el año 2015*. Huacho: Universidad Catolica de los Angeles de Chimbote.
- (2014). *Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español*. Universidad Rafael Landívar. doi:<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf>
- Porter, M. (2008). *Estrategia comeptitiva* . Mexico: grupo editorial la patria.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitividad*. Mexico: editorial patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. España : editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Reyes, H. (2006). *Metodología y diseños en la investigación*. Peru: Mantano.
- Ricardo, A. (2016). *Cuestionar como una competencia*. Obtenido de Gestión Del Talento:<https://gestion.pe/blog/gestiondeltalento/2016/04/cuestionar-como-una-competencia.html>
- Cayo, R. (2017). *El Supply Chain Management ya es una necesidad en el Perú*. Obtenido de ESAN:<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/09/supply-chain-management-ya-es-una-necesidad-en-el-peru/>
- Rosario, A. (2018). *Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia Logística Aduanas Perú S.A.C Lima, 2018*. Lima: Norber Wiener.
- Rubio D. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Europa: Instituto Europeo.
- San Miguel, P. (2010). *Calidad*. España.: Español 2da edición, Paraninfo, Madrid,.
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Ciencia y Sociedad, 180.
- Villareal, R. (2001). *La paradoja de la competitividad hacia un modelo competitivo sistematico*. La apertura de Mexico , p 93;94.

## Anexo 2: Instrumento cuantitativo

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOJORA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MUELLES AGENTES DE ADUANAS

**INSTRUCCIÓN:** Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la competitividad que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) **Edad :** 25 – 30 ( ) 30 – 35 ( ) 36 a más ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	COMPETIDORES					
1	La empresa cuenta con un buen posicionamiento.	1	2	3	4	5
2	La empresa utiliza una estrategia de competitividad	1	2	3	4	5
3	Los servicios que tiene la empresa cuentan con valor agregado.	1	2	3	4	5
4	La empresa actualiza la información de sus competidores.	1	2	3	4	5
5	La empresa lidera en su rubro a comparación de sus competidores.	1	2	3	4	5
	MERCADO					
47	Se realiza actividades constantes de mojar continua.	1	2	3	4	5
48	Cumple con la eficacia de delegar tareas a sus colaboradores	1	2	3	4	5
49	La empresa es recomendada por los clientes.	1	2	3	4	5
10	La empresa es recomendada por los clientes.	1	2	3	4	5

11	Existe confianza en los servicios que brinda la em	1	2	3	4	5
12	La base de datos de los clientes siempre actualizados.	1	2	3	4	5
13	La empresa realiza alianzas con sus competidores	1	2	3	4	5
	<b>CLIENTE</b>					
14	La empresa atiende a las necesidades de su público objetivo.	1	2	3	4	5
15	La empresa toma decisiones en buscar clientes nuevos.	1	2	3	4	5
16	La empresa cuenta con un sistema eficaz para dar soluciones a los despachos aduaneros.	1	2	3	4	5
17	La empresa delega tareas importantes a sus colaboradores.	1	2	3	4	5

*Muchas gracias*

### Anexo 3: Instrumento cualitativo

#### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente General
Nombres y apellidos	Juan Gutiérrez
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	22 04 2019
Lugar de la entrevista	En la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC,

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa Muelles? Ag. de Aduanas SAC, está bien posicionada competitivamente en el mercado nacional? ¿Por qué?
2	¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que hace que lo diferencie frente a sus competidores?
3	¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag. Aduanas SAC?
4	¿la empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?
5	¿La empresa Muelles Ag, de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?
6	¿la empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente?

Observaciones

.....
.....
.....

**Entrevistado1 (Entv.1)**

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa Muelles Ag. de Aduanas SAC, se encuentra posicionada competitivamente en el mercado nacional?. ¿Por qué?	Sí, porque Somos una empresa constituida jurídicamente con una trayectoria de 11 años en el sector del comercio exterior, asumiendo la responsabilidad de Auxiliares de Función Pública Aduanera, para brindar los servicios aduaneros, porque contamos con la acreditación de conocimiento amplio de la normativa aduanera. Por ende, somos una empresa sólida, competitividad y posicionada en el mercado nacional, demostrando transparencia en nuestro servicio que ofrecemos a todos nuestros clientes.
2	¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que hace que lo diferencie frente a sus competidores?	Como empresa, nuestra ventaja competitiva, primero porque no contamos con antecedentes penales ni judiciales que nos desacrediten como agentes de aduana, asimismo contamos con personas profesionales y capacitados, que ofrecen la garantía y confianza que brindamos el servicio a nuestros clientes, también contamos con equipos tecnológicos que nos permite realizar gestiones operativas más eficientes y rápidos asimismo por ello ha permitido trascender y diferenciarnos sobre nuestros competidores.
3	¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag. Aduanas SAC?	En la empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, ofrece un mejor precio y alternativas de soluciones, asimismo tenemos buena comunicación con nuestros clientes ya que le realizamos un seguimiento continuo a sus despachos aduaneros, desde el punto de inicio y hasta sus instalaciones del cliente, atendemos sus sugerencias u opiniones para seguir mejorando, de manera que los clientes se sientan identificados con la empresa.
4	¿La empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?	En la empresa Muelles Ag de Aduanas SAC, practicamos constantemente de mejora continua, a través de capacitaciones evaluaciones constantes para el soporte de la empresa, con personas que responde la necesidad del cliente, asimismo estamos en proceso de implementación de nueva infraestructura más moderna, que facilite un trabajo más eficiente.
5	¿La empresa M. Ag. de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?	Si, por que estamos ubicados en punto de fácil ubicación de acceso para los clientes puedan llegar sin ningún problema, asimismo estamos cerca de las aduanas del puerto del callao y aeropuerto.
6	¿La empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente	En la empresa muelles si distribuyen los recursos de manera adecuadamente, según la necesidad que requiere cada área,

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Representante Contable
Nombres y apellidos	Cinthia Cangre
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	06 04 2'19
Lugar de la entrevista	En la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC,

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa Muelles? Ag. de Aduanas SAC, está bien posicionada competitivamente en el mercado nacional? ¿Por qué?
2	¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que hace que lo diferencie frente a sus competidores?
3	¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag. Aduanas SAC?
4	¿La empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?
5	¿La empresa Muelles Ag, de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?
6	¿La empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

## Entrevistado 2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿La empresa Muelles Ag, de Aduanas SAC, se encuentra posicionada competitivamente en el mercado nacional? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, porque primero considero que por la trayectoria que tenemos en el mercado nacional atendiendo temas aduaneros de comercio internacional, otro ya que no somos una empresa nueva en el mercado, ahora si somos una empresa con 11 años quiere decir que hemos venido mejorando y adaptando contantemente frente a los cambios del servicio aduanero, asimismo hasta la fecha no se ha presentado ningún inconveniente, multas o faltas hacia la empresa, siempre hemos cumplido con los lineamiento que solicita el derecho aduaneros, que por tanto nos pone una empresa con prestigio y competitivo frente a las competencias.</p>
2	<p>¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que lo diferente frente a sus competidores?</p>	<p>Sí, porque vemos a todos los clientes importantes, en la empresa Muelles Ag, Aduanas no clasificamos los tipos de clientes ya sea grande o pequeño, para nosotros todos son nuestra prioridad en la atención, el segundo punto son los tiempos que manejamos que toda carga y operaciones que se realice en menos tiempo posible, asimismo si una carga sale tarde de un almacén procuramos enviar con custodia, para la seguridad de la mercancía, hasta su instalaciones de del cliente.</p>
3	<p>¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag, Aduanas SAC?</p>	<p>Como primer punto es que realizamos una constante comunicación con nuestros clientes, asimismo cualquier requerimiento que nos solicite el cliente, como por ejemplo liquidaciones, reportes se le es brinda, hay casos que existe que el personal no puede manejar, porque ya está afuera de su alcance, es donde ahí el Gerente General, de la empresa procede a resolver los problemas ocurridos, ante esta solución los clientes se sienten muy satisfechos.</p>
4	<p>¿La empresa Muelles Ag, de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?</p>	<p>Se va dando en prácticamente en el día a día con la comunicación de los clientes, si bien cierto hemos ido implementado el tema de procedimientos que poco a poco hemos avanzado se van haciendo reuniones y mejorando los puntos débiles, sobre todo en área de operaciones, también enviamos una carta al cliente donde recibos sus comentarios para seguir actualizándonos en nuestro proceso.</p>

5	<p>¿La empresa Muelles Ag, de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?</p>	<p>Si considero que, si ya que estamos en centro de las líneas navieras agencias de carga y el puerto del callao y aéreo, accesible para nuestros clientes.</p>
6	<p>¿La empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente?</p>	<p>La empresa muelle Ag, de aduanas SAC, sí, distribuye sus recursos eficientemente, según la necesidad que cada área presenta para lograr sus objetivos, asimismo estamos en un proceso de implementación de nuevas áreas que permita a gestionar y trabajar eficazmente y eficientemente. Otro punto importante que contamos con personal muy capaces de realizar trabajos y solucionar problemas que puedan presentarse en el momento.</p>



Universidad  
Norbert Wiener

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Representante Legal
Nombres y apellidos	Víctor Larco
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	06 04 2'19
Lugar de la entrevista	En la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC,

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa Muelles? Ag. de Aduanas SAC, está bien posicionada competitivamente en el mercado nacional? ¿Por qué?
2	¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que hace que lo diferencie frente a sus competidores?
3	¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag. Aduanas SAC?
4	¿la empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?
5	¿La empresa Muelles Ag, de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?
6	¿la empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente?

### Entrevistado 3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿La empresa Muelles Ag. de Aduanas SAC, se encuentra posicionada competitivamente en el mercado nacional? ¿Por qué?</p>	<p>Si porque, Somos conocidos en el mercado nacional como agencia de aduanas, compitiendo al ritmo de las agencias agrandes, Muelle Ag de Aduanas, atreves de nuestros servicios hemos obtenidos recomendaciones, por parte de nuestros clientes con experiencias que se le ha brindado y practica que hemos tenido en el campo aduanero, nuestro principio laboral básico en el desarrollo de la empresa, asumimos estamos posicionada a nivel de la competencia.</p>
2	<p>¿Cuál cree que sea su ventaja competitiva que hace que lo diferencie frente a sus competidores?</p>	<p>Como empresas contamos con los recursos económicos, nuestro personal brinda una buena asesoría a los clientes de manera que logramos tener una ventaja competitiva. La respuesta rápida que ofrecemos a nuestro cliente.</p>
3	<p>¿Cómo logran mantener la fidelización de sus clientes en la empresa Muelles Ag. Aduanas SAC?</p>	<p>Nuestro personal está capacitado, y con disposición de brindar una buena comunicación a nuestros clientes donde reciben una buena orientación de nuestro servicio que brindamos con vinculando una buena llegada, ya que muchas empresas son ajenas a la situación de los despachos de sus clientes, por el tiempo.</p>
4	<p>¿La empresa Muelles Ag. de aduanas SAC, implementa los procesos de mejora continua?</p>	<p>Sí, estamos pendiente de mejorar siempre nuestros procesos, las áreas que son encargadas si responden al control de los despachos.</p>
5	<p>¿La empresa M. Ag. de Aduanas SAC, se encuentra en un lugar estratégico dentro de la segmentación de mercado?</p>	<p>Si, ubicados en el medio de todo el operador del comercio exterior, accesible ni problemas para los clientes, problema, asimismo estamos en el puerto del callao y centro aéreo de aduanas.</p>
6	<p>¿La empresa distribuye sus recursos de manera adecuada para realiza sus trabajos eficazmente y eficientemente?</p>	<p>Si, los recursos se distribuyen de acuerdo a las prioridades establecidas, para lograr cumplir con los objetivos planificados de la empresa Muelles Ag, de Aduanas, Asimismo las áreas responden a las exigencias de reportar cualquier mal uso de los recursos de la empresa, aún falta más implementación de áreas a las estratégicas para seguir obteniendo resultados positivos.</p>

### Anexo 4: Base de datos (instrumento cuantitativo)

ID	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8	P-9	P-10	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16
1	5	1	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5
2	3	1	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	3	3
4	3	1	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3
5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	4	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
7	4	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
8	3	2	4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
9	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
10	4	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
11	5	2	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
12	3	1	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
14	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
15	4	2	2	2	3	2	2	4	3	4	2	3	3	2	3	4
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
17	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4
18	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
19	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3
21	3	1	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
22	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
24	4	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
25	4	1	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3
26	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
27	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	1	4	4
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
30	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
31	3	1	2	3	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4
32	3	2	4	2	3	3	2	1	4	4	3	4	3	3	3	3
33	3	5	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4
34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	5	1	1
35	1	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4
36	5	3	2	2	3	4	1	3	3	3	4	1	3	2	3	2
37	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4
38	3	1	1	5	3	3	4	5	1	1	1	4	1	3	3	4
39	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5
40	5	3	4	1	4	1	5	4	4	4	3	4	5	3	4	5

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC.

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Sub categoría 1: Competitividad</b>																					
Indicador 1: Posicionamiento																					
1.	¿La empresa cuenta con buen posicionamiento en el mercado?				5				5				5				5				
Indicador 2: Ventaja competitiva																					
2.	¿Cuenta con procedimientos adecuados en su área operativa?				5				5				5				5				
3.	¿Los servicios que brinda la empresa cuenta ventaja competitiva ?				5				5				5				5				
Indicador 3: Rivalidad																					
4.	¿ La empresa desarrolla sus actividades bajo la norma de BASC ?				5				5				5				5				
5.	¿ La empresa lidera en su rubro frente a sus				5				5				5				5				
		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.				La redacción del ítem no es clara/redundante.				No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e				La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y							
		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.				El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.				Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e				El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.							
		Es necesario incrementar los ítems.				Es necesaria la modificación del ítem.				Existe relación alta y existe entre la categoría, sub categoría.				El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.							
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las				El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.				Existe relación regular entre la categoría, sub categoría, indicador e				El ítem requiere y debe ser incluido en el instrumento.							





Validado por:

Apellidos	DONDEIRO CASSANO	
Nombres	PIETRO PABLO GUISSEPI	
Profesión	ADMINISTRADOR	
Máximo grado obtenido	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN	
Especialidad	ADMINISTRACION DE RRHH	
Años de experiencia	20 años	
Cargo que desempeña actualmente	DNI:	43571188
	Sello y firma:	
Fecha	DOCENTE	







Validado por:

Apellidos	PASTRUELO REUGIFO
Nombres	Raul
Profesión	ADMINISTRADOR
Máximo grado obtenido	DOCTOR
Especialidad	ADMINISTRACION
Años de experiencia	
Cargo que desempeña actualmente	
Fecha	

DNI: 43319292

Sello y firma:





**Universidad  
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC.

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
<b>Sub categoría 1: Competitividad</b>																						
Indicador 1: Posicionamiento																						
1.	¿La empresa cuenta con buen posicionamiento en el mercado?	4				4				4				4				4				
Indicador 2: Ventaja competitiva																						
2.	¿Cuenta con procedimientos adecuados en su área operativa?	4				4				4				4				4				
3.	¿Los servicios que brinda la empresa cuenta ventaja competitiva ?	4				4				4				4				4				
Indicador 3: Rivalidad																						
4.	¿ La empresa desarrolla sus actividades bajo la norma de BASC ?	4				4				4				4				4				
5.	¿ La empresa lidera en su rubro frente a sus																					





Apellidos	AGUIRRE CAJOTAX CARLOS	
Nombres	CARLOS ALEJANDRO	
Profesión	ADMINISTRADOR	
Máximo grado obtenido	MAESTRÍA	
Especialidad	GOBIERNO ESTRATÉGICO	
Años de experiencia	20 años	
Cargo que desempeña actualmente	vacante	DNI: 4320150
Fecha	09-06-2019	Sello y firma: 

**Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa**

CONTADORA DE MUELLES AGENTES DE ADUAN



PERSONAL DE Oficina DE MUELLES AGENTES DE ADUANA



**GERENTE GENERAL DE MUELLES AGENTES DE ADUANA**



**REPRESENTANTE LEGAL DE MUELLES  
AGENTES DE ADUANA**

### Anexo 7: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Categoría 1:				
			Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo podría mejorar su competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. en 2019?	Mejorar la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. en 2019.		Competitividad	Posicionamiento			
				Ventaja competitiva			
				Rivalidad			
			Mercado	Mejora constante			
				Fidelidad de cliente			
				Competencia			
			Cliente	segmentación de mercado			
				Tomar decisión			
				Eficacia			
Problemas específicos	Objetivos específicos		Categoría 2:				
¿Cuáles son los procesos que necesita una mejora en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. 2019?	Analizar el nivel de competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas S.A.C. 2019.		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
				1.			
				2.			
¿Cómo afecta la falta de mejora de procesos en la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?	¿Analizar las estrategias de mejora para mejorar la competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC, 2019?			3.			
				4.			
				5.			
¿Cómo afecta la falta de mejora de procesos en la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, 2019?	¿Predecir las estrategias de mejora para la competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC, 2019?			6.			
				7.			
				8.			
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos			
Tipo: proyectivo Nivel comprensivo Descriptivo Método: inductivo - deductivo		Población: 40 personas Muestra: 40 Unidad informante: trabajadores de la empresa	Técnicas: encuesta -entrevista Instrumentos y guía de entrevista	Procedimiento: SPP y Excel, procesos de la entrevista Análisis de datos.			

## Anexo 8: Matrices de trabajo

### 1. Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
C1. certificación	1 Sistema BASC	1 La empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, debe de contar con certificación de BASC que garantice un comercio seguro en cadena logística de exportaciones ya que proporciona confianza y disminuye penalidades por parte de aduanas en el exterior.	Mejorar la competitividad
	2 Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS)	2 La aplicación SGCS le permitirá a la empresa controlar sus actividades y contra restar los accidentes laborales.	
C2. Infraestructura	3 Almacén	3 En la empresa aún no cuenta con almacén propio de modo que nos le permite entender sus demandas de sus clientes.	
	4 división áreas	4 La empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, Ubicada en el Callao no cuenta con las áreas en divisiones inapropiadas, son muy reducidas.	
C3. Transporte	5 Movilidad propia	5 La empresa carece de transporte de carga para su distribución de la mercadería que son retiradas de los almacenes y puertos al punto de cliente	
	6 Courier	6 Aun la empresa no cuenta con personal de Courier, para la distribución de documentos de entrega a los clientes y a las líneas navieras.	
C4. Recueros económicos	7 Financiamientos	7 La empresa no cuenta con patrimonio suficiente para generar préstamos bancarios que le permite gestionar nuevos proyectos.	
	8 Créditos bancarios	8 En la empresa Muelles Agentes de aduanas SAC, aún no cuenta con crédito suficiente para sus disposiciones de pagos o compras.	

## 2. Matriz de Problema, objetivo, hipótesis

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
<p>¿Cómo podría mejorar su competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. 2019?</p>	<p>Mejorar la competitividad en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. 2019.</p>	<p>Existe un modelo que explique la influencia de las de mejora para competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas SAC. 2019</p>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
<p>¿Cómo se encuentra el nivel de competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. en 2019?</p> <p>¿Cuáles son los procesos que necesita una mejora en la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. 2019?</p> <p>¿Cómo afecta la falta de mejora de procesos en la competitividad de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC en 2019?</p>	<p>Diagnosticar las mejoras que necesita la empresa Muelles Agentes de Aduanas S.A.C. Para mejorar su operatividad logística en 2019.</p> <p>Analizar el nivel de competitividad de la empresa Muelles agentes de aduanas S.A.C. para mejorar sus procesos en 2019.</p> <p>Pronosticar la mejorar de sus procesos a nivel de competitividad en la empresa Muelles agentes de aduanas S.A.C. 2019.</p>	

### 3. Matriz de Justificación

<b>Justificación teórica</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Redacción final</b>
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	Teoría de la administración Teoría de la Competitividad Estrategia y competitividad La Competitividad	Esta investigación se sustenta bajo la teoría de la Teoría de la administración permitirá entender que a medida crece los mercados y los negocios también crecen los riesgos de la actividad, la teoría de la competitividad como empresa permitirá el desarrollo para su estabilidad ante la competencia tienen que ser empresarial a que la empresa que explica como una persona debe actuar frente a un sistema de estrategias competitivas y como usar estrategias y atender las contingencias. También se sustenta sobre la teoría, utilizando herramientas para fortalecer las cualidades y evaluar a los trabajadores
<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>	Las teorías serán de utilidad en mi tema de estudio de investigación son estudiadas, con el único fin de darle valides a mi investigación de mi problema y solución.	
<b>Justificación práctica</b>		
<b>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</b>	La empresa necesita mejorar la competitividad, en su procedimiento este trabajo de investigación lograra el desarrolló práctico y aplicar los resultados de solución para contar con buena	Su objetivo principal de investigar es proporcionar estrategias de marketing que ayuden a la empresa a poder lograr resultados positivos en la empresa plantear una propuesta que mejore los procesos de

	competitividad permitiendo crear oportunidades y mejorar según su actuación en el mercado nacional.	gestión, principalmente en el manejo del conocimiento y la gestión del capital humano, ya que el mismo es considerado uno de los factores más importantes en la gestión de empresas y el responsable de generar valor agregado en la misma. La generación óptima de los procesos permite en la organización propiciar un ambiente adecuado para el trabajo y donde se genere un sistema de innovación y planificación. Lo que espero como investigador es que la presente investigación sirva como antecedente para futuras investigaciones en áreas especializadas.
<b>¿Cuál será la utilidad?</b>	Sera para mejorar sus procesos y reducir sus costos dentro de su trabajo operativo ahorrar el tiempo si todo tiene un control.	
<b>Justificación metodológica</b>		
<b>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</b>	El enfoque cualitativo y cuantitativo pertenece a la distribución que, sistematizada, organiza todas las informaciones y todo el discernimiento vinculado a la metodología de la investigación.	
<b>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</b>	Si, los problemas que cuneta la empresa, con todos los conceptos y teorías estudiadas.	

<b>Teoría 1: Teoría de la administración</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Idalberto Chiavenato	2006	Según el autor la administración, todo depende de la situación y de las circunstancias. En ella todo es relativo debido a sus complejidades. Por lo mismo existe varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales nos enseña a discernir lo es relevante para guiar nuestras acciones y lo que se debe hacer en cada situación o circunstancia. (Chiavenato 2014, p.11).		La aplicación Por lo tanto existirá una buena comunicación entre los miembros y comprenderán a realizar de las adecuadas coordinaciones y tareas permitirá establecer objetivos para la empresa y en tomar decisiones para cada área departamental de alcanzar sus objetivos, fortaleciendo la posición de las autoridades de los respectivos gerentes.
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General. México.			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>

### Teoría 2: Teoría de la Competitividad

Peñalosa	2005	Peñalosa (2005). indica que la competitividad constituye el nuevo paradigma que ha trascendido en el mundo económico y el mercado global, y que como tal puede aplicarse tanto a empresas como personas, el cual para ser medido debe ser ajustado a uno o varios indicadores (Peñalosa, 2005, p. 42-67)	El autor señala que competitiva promueven la coordinación e Actividades, no das a entender que la competitividad no es solamente innovación, diversificación o planeación financiera, sino es el conjunto de esto dirigido a objetivos de largo plazo que se desea alcanzar, Para una buena estrategia los resultados tienen un proceso y etapas delineada y apoyadas con su técnica. Después de todo, estamos en un mundo de constante cambio y la estrategia necesita ser ágil para acompañar ese cambio continuo. (Peñalosa, 2005).	Esta aplicación va permitir que la competitividad en el mercado, identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégicamente debe dirigirse la organización de tal forma pueda adoptar alcanzar sus objetivos globales.
----------	------	--	--	---

Referencia: Peñalosa, M. (2005). *La competitividad*. Forum empresarial, Vol. 10

### Teoría 03 Estrategia y competitividad

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Michael E Porter	2017	Según (Porter, 2017). La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin	El autor expone que el ser competitivos, es fundamental para así logra un posicionamiento estratégico y efectivo, sin es cierto la fuerza más destacada no siempre salta a la vista. Aunque suele existir una gran rivalidad entre competidores, de la industria puede que este no sea el factor que limite la rentabilidad.	La teoría en si nos ayudara a estudiar la estructura general de la competencia como su fuerza y debilidades amenazas, para actuar agresivamente es modernizándonos, a la altura de empresas competitivas.

		<p>embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.</p>	<p>El desarrollo de las organizaciones determina una serie de características económicas y técnicas, que determinan su fortaleza de cada fuerza competitiva. Las empresas nuevas e aspirantes entran al mercado aportando nuevas capacidades y deseo de obtener una cuota del mercado donde ejercen presión en los precios para así competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden ellos diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. (Porter, 2017).</p>	
Referencia:	Porter, M. E. (2017). Ser competitivo. España: editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Michael E Porter	1993	<p>Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general. (Porter, 1993 pg15)</p>	<p>El autor nos explica los mecanismos fuertes de la competitividad donde las organizaciones participan en el mercado a toda costa, los competidores invierten de manera agresiva en su producción para así dar crecimiento y competir; de este modo, las fuerzas están directamente a sus resultados de rentabilidad en su desarrollo enfocándose sus s distintas metas. Las organizaciones competidoras cuenta con una gran estrategias una bajo la manga. (Porter, 1993).</p>	<p>Nos ayudara que la invasión estratégica, es fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que esa manera se obtendrá resultados de rentabilidad.</p>

#### 4. Matriz de antecedentes

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional	<p>Navarro, (2013). Como se puede mencionar, el autor menciona competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional, considerando como, objetivo de este estudio es determinar cuáles son las principales variables que inciden en los niveles de competitividad de las aduanas en el marco del comercio exterior en los países que suman una gran participación en el comercio internacional, ha utilizado una metodología de cuadros estadístico e información de la organizaciones, por consiguiente plantea da conocer que las aduana son los que recaudan los impuestos en el comercio internacional con una rapidez que tienen para actuar ante las exportaciones e importaciones y demostrando su capacidad de determinar y recaudar las obligaciones tributarias, Cumplir con las formalidades aduaneras necesarias para permitir el ingreso de mercancías para el consumo, exportadas o ser colocadas bajo otro régimen aduanero, explica también en estadísticas de manera desagregada cada comportamiento de los países, como su competitividad en los mercados internacionales, menciona territorio el aduanero nacional, para uso o consumo definitivo y por las vías habilitadas ,mercancías extranjeras, previo cumplimiento de los registros y formalidades pautadas, sus reglamentos y demás disposiciones correspondientes ,vinculadas a la materia aduanera.</p>
<b>Autor</b>	José César Lenin Navarro Chávez	
<b>Año</b>	2013	
<b>Objetivo</b>	Determinar cuáles son las principales variables que inciden en los niveles de competitividad de las aduanas en el marco del comercio exterior.	
<b>Metodología</b>		
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
<b>Resultados</b>	Los resultados del presente trabajo indican que las variables planteadas en la hipótesis, es decir, el personal contratado en aduana, las regulaciones de calidad y riesgo en aduana,	
<b>Conclusiones</b>	Si bien todavía queda mucho por examinar respecto al papel de las aduanas en el comercio internacional y el proceso de globalización, sus variables; así como la competitividad de éstas como parte del proceso de apertura comercial	
<b>Referencia (tesis)</b>	Navarro Chávez /s. (2013). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059009">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39533059009</a>	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Las estrategias de competitivas de la micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución	Garrido (2012) Lo que respecta al tema, Las estrategias de competitivas de la micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución, menciona en su objetivo de conocer la estrategias diferentes de competitividad para su distribuían , su metodología del problema de investigación a trabajo con el focus group, recopilación de datos de los participantes, su muestra es estadísticas y gráficas , en conclusión ha identificado diferenciar formas competitiva en trabajar las estrategias principalmente a desarrollo esta aplicación de asociación beneficiará en la propagación de la empresa, como un punto estratégico de ubicación.
<b>Autor</b>	Jordi Garrido Pavia	
<b>Año</b>	2012	
<b>Objetivo</b>	Identificar las diferentes estrategias competitivas utilizadas en distribución	
<b>Metodología</b>	Tradicional y el problema de investigación	
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Garrido Pavia. (2012). Las estrategias de competitivas de la micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución. Barcelona: Universitat Internacional de catalunya. Sugerencia: <a href="https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1">tesishttps://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1</a> utilice la herramienta referencias,	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Créditos artesanos Ltda. En la provincia de imbabura	Carapaz (2017). Con respecto al tema de Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Crédito artesanos Ltda. En la provincia de imbabura, toma como objetivo principal general un estudio en diseñar estrategias de competitividad para lograr una ventaja competitiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda, así mismo utiliza de metodología, como estudio modalidad cualitativa y cuantitativa , sus métodos que establece son inductivo deductivo, lógico donde analiza la situación de la empresa, da como técnica entrevista y encuestas , mediante la correcta aplicación que su metodología ha obtenido una grado alto de confiabilidad por los estudios que obtuvo, de modo que tuvo que una validación de propuestas mediante opiniones de expertos, Como resultado tomo una propuesta de enfocar la mejora de estrategias competitivas que estrategias se observó que la empresa no cuenta con medios publicitarios de modo que los clientes no conocen el servicio brinda, no cuenta con tecnología pero si con un propio local , se tomara medidas para aplicación de las estrategias.
<b>Autor</b>	Carapaz Valverde mariana lorena	
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	El objetivo principal y general de este estudio es diseñar estrategias de competitividad para lograr una ventaja competitiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda.	
<b>Metodología</b>		
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Carapaz, (2017). Estrategias de competitividad para la cooperativa de ahorro y Créditos artesanos Ltda. En la provincia de imbabura. (Tesis de pregrado). Lugar: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES. IBARRA – ECUADO Sugerencia tesis <a href="http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6661/1/PIUIADM015-2017.pdf">http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6661/1/PIUIADM015-2017.pdf</a> .	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike Marketing and competitive strategies - An analysis: Forum Sport and Nike	Llamas. (2016). aquí el autor señala que las estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike, conforme a su objetivo es ajustar los precios y poder llegar al consumidor un precio accesible, su metodología trabajada de estudio es de recolección de datos y un método cualitativo para su resultado. en conclusiones aquí pretende general estrategias para contribuir en los precio aceptable con la finalidad de mejorar el diseño administrativo lograr la eficacia, ya que no es fácil realizar metas porque se requiere de una estrecha coordinación donde le conlleven una fuerzas de recursos y actividades en equipo con estrategias que evaluaran la situación, para que puedan administrar sus actividades, la compañía tiene que prestar más atención al consumidor , en sus necesidades, adaptando su precios en el producto, de forma que estos puedan ser de una preferencia al consumidor mediante sus precios accesible.
<b>Autor</b>	Patricia Juan Llamas	
<b>Año</b>	2016	
<b>Objetivo</b>	se pretende estudiar la aplicación, mantenimiento y riesgos de las estrategias competitivas	
<b>Metodología</b>		
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Llamas. (2016). estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike. (Tesis de ...). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León Sugerencia: tesis <a href="https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5484/71464441Z_GMIM_julio16.pdf?sequence=1;">https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5484/71464441Z_GMIM_julio16.pdf?sequence=1;</a>	

<b>Título</b>	Plan estratégico para optimizar la competitividad del almacén analu de la ciudad de babahoyo	<p>Mancheno (2017) en mención del Plan estratégico para optimizar la competitividad Del almacén Analu de la ciudad de Babahoyo, asimismo su objetivo dar un mejor idea de estrategia para diseñar un plan estratégico metodología determina en su investigación es histórico lógico con método utiliza la descriptiva ,exploratoria se genera una propuesta como diseño un plan estratégico, en sus conclusiones propuso un estrategias para el almacén aprovechando las ventajas competitivas del mercado analizo en llevar las estrategias se observó que la empresa no cuenta con medios publicitarios de modo que los clientes no conocen el servicio brinda, no cuenta con tecnología pero si con un propio local , se tomara medidas para aplicación de las estrategias.</p>
<b>Autor</b>	Mancheno Suárez maría de Lourdes	
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	Mejorar las estrategias en base a los requerimientos que necesita la empresa, se ha diseñado el presente plan estratégico.	
<b>Metodología</b>		
Tipo	histórico lógico	
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas	Técnicas / Instrumentos	
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Mancheno. (2017). Plan Estratégico Para Optimizar La Competitividad Del Almacén Analu De La Ciudad De Babahoyo). Lugar: Universidad. file:///C:/ <a href="http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6824/1/TUBADM008-2017.pdf">http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6824/1/TUBADM008-2017.pdf</a>	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de quetzaltenango	<p>Rivera (2014) en mención al tema la Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, pretendió como objetivo que las escuelas aumenten su competencia, en su metodología problema de investigación presentando una propuesta de mejorar la competitividad de instituciones de España, como técnica cuestionario. En conclusión sugiere que no todos los entrevistados no conocían el planeamiento de la institución, de manera que logra un enfoque a beneficios las instituciones, lo que permite analizar las diversas necesidades en aplicar a cada estrategias eficazmente, con un propósito, amentar su publicidad y reconociendo eficientemente, considera que algunas estrategias pueden incorporar a las actividades en relación a sus resultados que obtuvo, aumentado la competitividad, diseñando y, innovando para que así tengas ciertas ventajas competitivas así mismo que pueda contribuir a su buen posicionamiento y desempeño en el mercado</p>
<b>Autor</b>	Juan Ramón Rivera Loarca	
<b>Año</b>	2014	
<b>Objetivo</b>	Aumentar la competitividad es una herramienta administrativa que no todas las escuelas de español.	
<b>Metodología</b>		
	Tipo	
	Enfoque	
	Diseño	
	Método	
	Población	
	Muestra	
	Técnicas	
	Instrumentos	
	Método de análisis de datos	
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Rivera. (2014). la Planeación estratégica para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de pregrado). Lugar: Guatémela. Universidad Rafael Landívar Guatemala. <a href="http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf">http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf</a> .	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	la competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango	Melani (2017) competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango aquí menciona que La Competitividad Empresarial Y El Desempeño Exportador De Las Empresas Peruanas De Mango, aquí como su objetivo es combinar las estrategias competitivas para reforzar sus metas a las empresas productoras de mango , en su estudio de metodología, usa los instrumento cuantitativo, debido a que su presente investigación ha sido descriptiva, correlacional Luego utiliza técnicas de cuestionario, entrevista, define en conclusiones que el progreso del sector de mango dentro del Perú cuenta con ventajas comparativas y competitivas, y una gran diversidad de los climas que ayuda a la producción de los exportadores con un nivel de rendimiento, que los beneficia al ofrecer un producto de calidad, por otro lado al no contar con alianzas de empresas existentes productoras, ya que existe también las desintegración en la agricultura y por la falta de competitividad en relación a los demás países, menciona que el desempeño influye que el tamaño de los exportador de las empresas peruanas de mango.
<b>Autor</b>		
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	Peruanas De Mango, aquí como su objetivo es combinar las estrategias competitivas para reforzar sus metas a las empresas productoras de mango	
<b>Metodología</b>		
Tipo	Descriptivo	
Enfoque		
Diseño	Descriptivo correlacional	
Método	Cuantitativo	
Población		
Muestra	Poblacional	
Técnicas	Encuesta	
Instrumentos	Escala Likert	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Melany. (2017). competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango. (Tesis de pregrado). Lugar: Perú Universidad. San Ignacio de Loyola Sugerencia: utilice tesis <a href="http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2910/1/2017_Camacho_La-competitividad-empresarial.pdf">http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2910/1/2017_Camacho_La-competitividad-empresarial.pdf</a> .	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia Logística Aduanas Perú s.a.c Lima, 2018	<p>Álvarez, (2018). A manera que la autora explica que las, Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia Logística Aduanas Perú s.a.c Lima, 2018, su objetivo es brindar servicios de calidad gestionando las importaciones y exportaciones de sus clientes, estos lo hacen participe en el mercado, dentro de su metodología determina una ,investigación proyectiva mediante una propuesta y utiliza con método holístico, su estudio de investigación de estrategias de marketing, es que la empresa cuenta con una cartera amplia de clientes para así obtener más ventas ganancia aplicado un enfoque mixto cualitativa y cuantitativa, sus encuestados de su son 15 clientes de la misma empresa y también entrevista a tres personas que son expertas dentro del rubro logístico. Como Conclusión pretende que la empresa que sea buena en sus servicios de logística fomentado estrategias de marketing contado con personal capacitados, a través de varios programas estratégicos, para dar como solución implementos de canales de distribución esta aplicación de asociación beneficiará en la propagación de la empresa, como unos puntos estratégicos de ubicación.</p>
<b>Autor</b>		
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>	es brindar servicios de calidad gestionando las importaciones y exportaciones de sus clientes, estos lo hacen participe en el mercado	
<b>Metodología</b>		
Tipo	Proyectivo	
Enfoque	Mixto	
Diseño		
Método	Inductivo y deductivos	
Población	Cuantitativa	
Muestra	Cualitativa	
Técnicas	Encuesta	
Instrumentos	Entrevista	
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Álvarez. (2018). Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la agencia Logística Aduanas Perú s.a.c Lima, 2018. (Tesis de pregrado). Lugar: lima Universidad. Norbert Wiener Sugerencia: utilice la herramienta referencias, libro. Si el documento es un artículo priorice aquellos que tienen código DOI.	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Estrategia Empresarial Y Competitividad De Las Agencias De Aduana En El Distrito De Tacna, 2016-2017	Genesis (2017) señala que las Estrategia empresarial y competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017, su objetivo es Determinar la relación existente entre la táctica organizacional y la competencias de intendencias aduaneras en la metodología es estudió una investigación de conocimientos científicos y técnicas e instrumentos como resultado, nivel relacional correlacional. Toma una población de diecinueve agencias de aduanas para sus estadísticas finalmente en conclusión Promueve las estrategia de competitividad para determina que por una mala gestión y mal medidas de estrategias se ha presentado un baja competitividad, el investigador observo que la gran mayor parte de agencias de aduanas cuenta con desempeño, la diversificación tendrá el éxito siempre que la analicen sus procedimientos formales y desarrollen una ventaja competitiva considerablemente mayores de datos y de información cuando ofrecen los mismo servicios sus cliente .
<b>Autor</b>		
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	Determinar la relación existente entre la táctica organizacional y la competencia de intendencias aduaneras	
<b>Metodología</b>		
Tipo	No experimental	
Enfoque		
Diseño	Transeccional Correlacional	
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas	Instrumentos	
Instrumentos	Cuestionario – encuesta	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Genesis. (2017). Estrategia empresarial y competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017. (Tesis de pregrado) . Lugar: Tacna Universidad. Privada De Tacna Sugerencia: utilice tesis <a href="http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/307/1/Muriel-Mayta-Genesis-Coral.pdf">http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/307/1/Muriel-Mayta-Genesis-Coral.pdf</a> .	

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
<b>Título</b>	Estrategias Competitivas y Su Relación Con El Posicionamiento De Las Escuelas De Conductores En El Distrito De Andahuaylas, 2015	Villano (2015), el autor expone que las, Estrategias Competitivas y Su Relación Con El Posicionamiento De Las Escuelas De Conductores En El Distrito De Andahuaylas, 2015, de forma que su objetivo principal analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento, menciona que los actos estratégicos en la empresa, son la capacidad valiosa a los visitantes en compradores para salir airoso hoy, es preciso diversificar partes interesadas y llevar a cabo a la sociedad debe dar un alcance correcto de implementar un diseño de estructura a la gobernación para enfocar una diferenciación de mecanismo que apoyen los efectos que se puede establecer una fuerza de integración..
<b>Autor</b>		
<b>Año</b>		
<b>Objetivo</b>	analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento	
<b>Metodología</b>		
Tipo		
Enfoque		
Diseño		
Método		
Población		
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones		
Referencia (tesis)	Villano. (2015)). Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015, (Tesis de pregrado). Lugar: Andahuaylas, Perú Universidad. Nacional José María Arguedas. Sugerencia: utilice tesis <a href="http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE-Villano%20Huaman%20Estrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamiento.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE-Villano%20Huaman%20Estrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamiento.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> .	

## 5. Matriz Marco conceptual

Variable o categoría 1: la Competitividad				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Porter	2017	Según (Porter, 2008). Estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares.	El autor, señala que la empresa tiene que enfrentar las fuerzas competitivas. Por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente eficiente, las organizaciones mediante un rendimiento superior al promedio consisten en servirse de la concentración o de la diferenciación tiene que posicionar su empresa y de aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. (Porter, 2008).	Se aplican para fortalecer los cambios que se enfrentan las empresas a la competitividad, demostrando adoptadas estrategias.
Villareal y Ramos	2001	La competitividad propone un modelo enfocado en lo competitivo para el desarrollo, en el que reconocen que el mercado y la apertura comercial por sí solos no conllevan a un desarrollo con competitividad; es por ello que su postura está dirigida a enfrentar el nuevo paradigma del hiper competencia global en el mercado nacional, argumentando que es necesario que exista un sistema financiero y fiscal competitivo, que se traduzca en disponibilidad de		

		financiamiento y regímenes fiscales que propicien la confianza a los inversionistas, al mismo tiempo que se establecen tasas impositivas y bajos costos de transacción. (Villareal y Ramos, 2001, p.93;94).		
Porter	1991	Michael Porter reflexiona acerca de la competitividad, para él son las empresas las unidades básicas para desarrollar las ventajas competitivas. Con lo anterior, se desarrolla el concepto de competencia, la cual incluye una serie de elementos vinculados con mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala. Pg16.		
		La competitividad se define como ciencias sociales, la competencia como la rivalidad entre dos o más personas o grupos por conseguir determinado premio, y a menudo constituye un fin en sí misma. En la vida económica la competencia no es una meta sino una forma de organización de la actividad económica destinada a alcanzar una meta. El papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes para que suministren artículos y servicios de alta calidad y bajo precio (Sobrino, S. 2001, p.331)		
Referencia:	Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva. México: grupo editorial la patria. Villareal, R. y. (2001). La paradoja de la competitividad hacia un modelo competitivo sistemático. La apertura de México.			

	<p>Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Edit. Javier Vergara, Buenos Aires, 1025 p., edición original The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York. 1990  <a href="http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf">http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf</a></p> <p>Sobrino, S. (2001). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México.  <a href="https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu/article/view/1141/1134">https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu/article/view/1141/1134</a></p>
--	---

## 6. Matriz construcción de la categoría problema

Enfoque Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernandez, y Sampieri	2014	Según Hernández, Fernández, y Sampieri (2014) el enfoque mixto de la investigación implica un conjunto de procesos de selección, análisis cuantitativos y cualitativos en mismo estudio una serie de investigación para responder un planteamiento del problema (p. 532).	Mediante este método permitirá de manera clara estudiar y teorizar los problemas que plantea la investigación, el cuantitativo identificará los resultados estadísticamente, mientras que el cualitativo analiza e investiga ambos tiene el mismo estudio donde ayudara obtener el mismo resultado a nuestra problemática de investigación. Hernández - Sampieri2014.	Me permitirá, como herramienta a tener más precisión en mi problemática, contar con mayor solidez en los resultados
Referencia:	Hernández, F. S (2014). Metodología de la Investigación. México df: McGRAW-HILL.			

## 7. Matriz del método

Tipo Proyectivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado	2010	En opinión de define que: Investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos, sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística. (Hurtado 2010, p. 328).	Aquí el estudio será con una propuesta proyectiva que ayudará a dar solución a la problemática, mediante una solución al cualquier problema, de acuerdo al modelo a seguir las pautas, de esa forma se evaluará los resultados. Toda propuesta tiene que ser real y viable mediante procesos sistemáticos de la que se va analizar. (Hurtado, 2010)	Logrará permitir, utilizar bien los métodos, estudiando bien los pasos del estudio que se realizará a la empresa muelles agentes de aduanas con la finalidad de obtener resultados seguros y estudiados
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

Teorías				
T1: Teoría de la administración	T2: Teoría de la Competitividad	T3: Estrategia y competitividad	T4: La Competitividad	
Conceptos				
C: 1 Según (Porter, 2008). Estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares.	C: La competitividad propone un modelo enfocado en lo competitivo para el desarrollo, en el que reconocen que el mercado y la apertura comercial por sí solos no conllevan a un desarrollo con competitividad; es por ello que su postura está dirigida a enfrentar el nuevo paradigma del hiper competencia global en el mercado nacional, argumentando que es necesario que exista un sistema financiero y fiscal competitivo, que se traduzca en disponibilidad de financiamiento y regímenes fiscales que propicien la confianza a los inversionistas, al mismo tiempo que se establecen tasas impositivas y bajos costos de transacción. (Villareal y Ramos, 2001, p.93.94).	C3: la competitividad, son las empresas las unidades básicas para desarrollar las ventajas competitivas. Con lo anterior, se desarrolla el concepto de competencia, la cual incluye una serie de elementos vinculados con mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala. (Michael Porter 1991, Pg16.)	C4: Sobrino, S. (2001). Dice que: que la competitividad se define como ciencias sociales, la competencia como la rivalidad entre dos o más personas o grupos por conseguir determinado premio, y a menudo constituye un fin en sí misma. En la vida económica la competencia no es una meta sino una forma de organización de la actividad económica destinada a alcanzar una meta. El papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes para que suministren artículos y servicios de alta calidad y bajo precio (Sobrino, S. 2001. p.331).	C4: Sobrino, S. (2001). Dice que: que la competitividad se define como ciencias sociales, la competencia como la rivalidad entre dos o más personas o grupos por conseguir determinado premio, y a menudo constituye un fin en sí misma. En la vida económica la competencia no es una meta sino una forma de organización de la actividad económica destinada a alcanzar una meta. El papel económico de la competencia consiste en disciplinar a los agentes para que suministren artículos y servicios de alta calidad y bajo precio (Sobrino, S. 2001. p.331).
<b>Variable: Operaciones vinculadas</b>				
La competitividad en los mercados que compiten en diversos sectores, tiene el potencial para responder a la acciones de los competidores, no solo en el mercado en el que se realicen dichas acciones, también en todas las plazas de clientes en la que se enfrente las empresas competidoras exitosas nunca dejan de buscar cliente.				
D1: Subcategoría 01: Competitivos	Subcategoría 02: Mercado		Subcategoría 03: Cliente	
I1. Posicionamiento I2. Ventaja competitiva I3 Rivalidad	I1. Mejora constante I2. Fidelidad de cliente 3. Competencia		I1. segmentación de mercado I2. Tomar decisión I3. Eficacia	

<b>Nivel Comprensivo</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera	2000	“se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de los ellos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente los objetivos propios son “explicar”,” predecir y “proponer” (Hurtado , 2000, p.19).”	Aquí se pretende comprender los eventos, situación, que se presentará en los temas de proyectos, así mismo se explicará los sucesos que se dará dentro del proceso de una investigación	El método será útil para comprender la situación de mi estudio investigado
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

<b>Método Inductivo – deductivo</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Dávila	2006	El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas (Dávila, 2000, p.181).	Aquí pretende decir que la deducción enlaza la teoría y la observación; es decir, nos ayuda a partir de una teoría a deducir siniestras hechos extraños a la inducción es acumular conocimientos y diversas informaciones (Dávila, 2000)	
Referencia:	Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento Inductivo y Deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus Revista de Educación, 180-205.			

### 8. Matriz de población, muestra y unidades informantes

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (Hurtado, 2000, p.152).	Como aporte se dice que la población es como los actores donde se reúnen las mismas características que iremos estudiando y obteniendo conclusiones de los que estudia los eventos. (Hurtado, 2000).	
Moya Rojas, Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín	2012	Moya Rojas, Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín (2012). En una investigación, la población está dada por el conjunto de sujetos al que puede ser generalizado los resultados del trabajo Una a la que se denomina población objetivo y que involucra al total de sujetos a los que se intentara generalizar los resultados y otra a la que se llama población accesible (p.98).	De acuerdo al número de elementos la población puede ser finita o infinita. (Hurtado, 2000,).	
Número de xxxx:				
Referencia:				

<b>Muestra</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Moya Rojas, Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín	2012	Moya Rojas, Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín, (2012). Así pues, la muestra es un parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados de la población (p.99).	Es una cierta parte de la población, la cual se selecciona con el propósito de obtener información. Debe ser representativo Las muestras pueden permitir inferir las propiedades del total del conjunto. (Chocas, & Cencia Crispín 2012).	Aquí se utilizará una parte del estudio de la población para los resultados de la investigación,

## 9. Matriz Técnicas e instrumentos

<b>Técnica/s encuestas</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Según La autora indica que se trata de un documento que contiene toda la información relevante del tema en investigación, también debe contener la información de la persona a quien se quiere entrevistar. Es un instrumento que nos ayudará a recopilar más datos importantes de la empresa en estudio (Hurtado, 2000).	La técnica se formularán preguntas, e menciona que son técnica en base a una serie de preguntas hechas a partir de un documento en el campo de investigación (Hurtado, 2000).	Se realizó la técnica cuantitativa que permitirá obtener estudiar una parte la empresa muelles agentes de aduanas con el objetivo para saber

Instrumento/s: Cuestionario – Guía de Entrevista				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jackeline Hurtado	2000	<p>En este caso consideramos la encuesta que para Hurtado (2000):</p> <p>Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La diferencia entre el cuestionario y la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el caso del cuestionario, las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador (p. 469).</p>	<p>De modo que son fuentes de información, para el objetivo del tema que se planteara de establecer de manera física, mediante una conversación, en la cual el experto formula respuestas en base a esquemas y pautas establecidas por él mismo (Hurtado, 2000).</p>	<p>Mediante este análisis se pretende profundizar y dar fiabilidad., Se utilizaron el uso de diferentes fuentes de datos, combinación de teorías, métodos de investigación, tanto como cualitativo y cuantitativo para estudio de validación para dé y recolección y obtener diferentes visiones.</p>
Jackeline Hurtado	2000	<p>Según Hurtado (2000), “La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación”. (p.463).</p>	<p>Entrevista de modo que son fuentes de información, para el objetivo del tema que se planteara de establecer de manera física, mediante una conversación, en la cual el experto formula respuestas en base a esquemas y pautas establecidas por él mismo (Hurtado, 2000).</p>	<p>Mediante este análisis se pretende profundizar y dar fiabilidad., Se utilizaron el uso de diferentes fuentes de datos, combinación de teorías, métodos de investigación, tanto como cualitativo y cuantitativo para estudio de validación para dé y recolección y obtener diferentes visiones.</p>
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

<b>Validez</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernandez, Baptista	2010	La validez es un concepto propio de la lógica, la cual es una ciencia que nos enseña cuales son las condiciones de validez de los razonamientos, de las inferencias de las proposiciones. Por lo cual ésta es la mejor aproximación posible a la verdad que puede tener una proposición, una inferencia o conclusión (Sampieri, 2006, p.276).	Todos los instrumentos tiene que ser evaluados y sustentados por expertos en el tema que investiga el investigador, de modo que tenga validez en toto su procedimientos que considero ante la situación dada, aquí se busca una verdad en todos los resultados que se obtuvo (Sampieri, 2006).	Da un sentido de verdad a todos los procedimientos dados en el proyecto de tesis.
	Apellidos y nombres		Especialidad	Criterio de evaluación
Validador 1				
Validador 2				
Validador 3				
Referencia:	Hernández, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: McGRAW-HILL			

<b>Confiabilidad</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernandez, Baptista	2010	Según, indica que la confiabilidad es la propiedad según la cual un instrumento aplicado a los mismos fenómenos, bajo las mismas condiciones, arroja resultados congruentes. (Hernández. 2010, p. 218)	Aquí resulta de que tan certero es el instrumento utilizado en la investigación, al ser aplicado en el fenómeno estudiado, con la intención de que arroje resultados que sean comprobables y aceptados (Hernández, 2010).	Ayuda a dar confiabilidad a los instrumentos utilizados en el proyecto de tesis.

Prueba de confiabilidad		Criterio de evaluación:	Aplicable
Valor calculado			No aplicable
Referencia:	Hernández, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: McGRAW-HILL		

Nro.	Sub categoría	Indicador	Ítem	Cuestionario					Nro.	Guía de entrevista		
				N	CN	A	CS	S		E1	E2	E3
1	Competitividad											
2	mercado											
3	Cliente											

## 10. Matriz de Procedimiento

se construye en forma de datos particularmente, con la técnica que se pretendió un cuestionario elaborado, como un instrumento, elaboración de cuestionario parte del instrumento de investigación que se elaboró por 16 preguntas de modo que al responder se hizo de utilizar escala Likert que se llevó a cabo en la empresa muelles agentes de aduana S.A.C dentro de sus Instalaciones con una duración de media hora, también se ejecutó la encuesta se presentó dentro de su instalación de la empresa

Instrumento para la investigación era necesario de contar con datos, para este caso en particular como técnica fue usada una encuesta, con lo cual se elaboró el cuestionario como parte de los instrumentos. El cuestionario posee 20 preguntas y para las opciones a responder se hizo uso de una escala de Likert. La ejecución de la encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la entidad pública. A un grupo de trabajadores, entre personal administrativo, jefes, entre otros. La duración del llenado de la encuesta duró aproximadamente 20 minutos. Para este caso los datos que se obtuvieron, fueron almacenados en un formato de hoja de cálculo de Excel, posteriormente fueron ordenados, se clasificaron en variables y niveles, finalmente son insertados en el software SPSS 20 para realizar el análisis final.

### 11. Matriz de Análisis de datos.

Cuantitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monje Álvarez	2011	Monje (2011), Existe un primer momento donde el investigador debe ordenar y sistematizar sus inquietudes, sus preguntas, y elaborar organizadamente los conocimientos que constituyen su punto de partida, estableciendo que es lo que desea saber y respecto de que, hechos, así como obtener conocimientos sólidos acerca de su tema de interés y hacer explícita la teoría en que basará su estudio. Estos primeros pasos son de carácter conceptual o intelectual e implican pensar, leer, reformular sus inquietudes, proponer teorías y revisar conceptos (p. 22).	Es un tipo de análisis donde tenemos en cuenta que el investigador realiza una recopilación de datos sistemáticos, un lugar donde se ordenan las preguntas, teorías y se constituye un esquema desde un punto de vista de la recopilación e interpretación de datos numéricos (Monje, 2011).	Ayuda al momento de procesar los datos obtenidos de la encuesta.
Número de xxxx:		##		
Referencia:	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad Sur Colombia.			

<b>Cualitativo</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monje Álvarez	2011	Monje (2011), La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores... etc. (p. 32).	En este apartado los expertos plantean respuestas de carácter cualificado, donde expalan respuestas objetivas sobre su propia experiencia acumulada a través de los años (Monje, 2011).	Ayuda al momento de procesar la entrevista y las respuestas formuladas por expertos.
Número de xxxx:				
Referencia:	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad sur Colombia.			

<b>Triangulación</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monje Álvarez	2011	Mediante la triangulación teórica, o sea, usando modelos teóricos múltiples o a través de la triangulación de las fuentes que implica comprobar la concordancia de los datos recogidos de cada una de ellas. También a través de la reproducción independiente que consiste en que un investigador que no ha ido al campo de investigación analiza e interpreta los datos independientemente del investigador principal.	Mediante este análisis se pretende profundizar y dar fiabilidad., Se utilizaron el uso de diferentes fuentes de datos, combinación de teorías, métodos de investigación, tanto como cualitativo y cuantitativo para estudio de validación para dé y recolección y obtener diferentes visiones .fuente principal (Monje, 2011).	Ayuda al momento de unir los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo y la teoría.
Número de xxxx:				
Referencia:	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad sur Colombia.			

<b>Mixto</b>				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Ruiz Medina, M.	2011	Según Medina (2011). El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento (p. 159).	Su importancia radica al momento de fusionar las dos metodologías: cuantitativa y cualitativa. El investigador realiza una serie de observaciones que responden a un sistema de planificación conceptual y numérico (Medina, 2011).	Ayuda al momento de unir los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo,
Número de xxxx:				
Referencia:	Ruiz Medina, M. (2011). Políticas Públicas En Salud Y Su Impacto En El Seguro Popular En Culiacán, Sinaloa, México. Sinaloa: Universidad Autónoma De Sinaloa.			

## **ANEXO 9**

An orange scroll graphic with a white outline, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

# **Organización y Funciones (ROF)**

## INTRODUCCIÓN

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un documento técnico normativo que establece la gestión de una persona dentro de una organización, establece su estructura orgánica, determina las funciones generales y específicas y relaciona la coordinación entre sus partes. Determina responsabilidades que contribuyen al crecimiento organizacional.

## PRESENTACIÓN

El presente reglamento formaliza las competencias de cada área y determina las responsabilidades que le corresponde a cada área dentro la organización para el logro de los objetivos institucionales.

Los alcances del presente documento permiten encaminar sus resultados para beneficio de la organización que permita el cumplimiento de la norma BASC.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	.....	Página 1
PRESENTACIÓN	.....	Página 2
ÍNDICE	.....	Página 3
DISPOSICIONES GENERALES	.....	Página 4
OBJETIVOS	.....	Página 4
FUNCIONES GENERALES	.....	Página 4
ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	.....	Página 5
RÉGIMEN LABORAL	.....	Página 8
RECURSOS ECONOMICOS	.....	Página 8

## DISPOSICIONES GENERALES

MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C, creada con partida electrónica 70340282, es una empresa de sociedad anónima cerrada, ubicada en CALLE LAS ORQUIDEAS NRO. 263 INT. 201 URB. JARDINES DE VIRU, DIST. BELLAVISTA, PROV. CONST. DEL CALLAO, en adelante LA EMPRESA, ha iniciado sus operaciones a partir del 15 de diciembre de 2007, es un organismo privado que presta servicios de trámite documentario, registro de mercaderías y gestión logística del rubro aduanero.

### OBJETIVOS

Ofrece los servicios de desaduanaje de carga aérea y marítima, recepción, revisión y verificación de la documentación hasta la entrega de la carga procedente de la Aduana.

### FUNCIONES GENERALES.

- Autenticar y firmar las declaraciones aduaneras.
  - Brindar soporte a la clasificación arancelaria para las mercancías nuevas o que cuenten con complejidades.
  - Elaboración de expedientes citando textos y artículos de nuestra legislación.
- Dialogar con el funcionario aduanero a fin de esclarecer las dudas sobre las mercancías cuestionadas.
- Visitar y asesorar a los clientes cuando presenten desconocimiento de los procedimientos aduaneros.
- Reunir y explicar al personal de la empresa cuando realicen cambios en los distintos procedimientos de nuestra legislación.

## ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La estructura de la empresa MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C, es la siguiente:

- **Gerencia General.**

- Compuesta por el Gerente General.
  - Sus funciones son:
    - Liderar la gestión estratégica.
    - Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
    - Alinear a las distintas jefaturas.
    - Definir políticas generales de administración.
    - Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
    - Actuar en coherencia con los valores organizacionales.

- **Gerencia de Administración y Finanzas.**

- Liderada por el Gerente de Administración y Finanzas.
  - Sus funciones son:
    - Administración y supervisión del proceso de las operaciones.
    - Informar a la gerencia los resultados de los procesos realizados.
    - Mantener o buscar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones.
    - Revisión de las liquidaciones de gasto.
    - Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
    - Declaración mensual de los libros electrónicos y AFP.
    - Declaración mensual de impuestos.
    - Elaboración de planilla de empleados.
    - Elaboración y control de los contratos de los empleados.
    - Atención a los requerimientos de los clientes, proveedores, bancos y SUNAT.Reunión periódica con cada uno de los colaboradores para observar su desempeño laboral.

- **Área Legal.**

- Liderada por el Representante Legal.

- Autenticar y firmar las declaraciones aduaneras.
- Brindar soporte a la clasificación arancelaria para las mercancías nuevas o que cuenten con complejidades.
- Elaboración de expedientes citando textos y artículos de nuestra legislación.
- Dialogar con el funcionario aduanero a fin de esclarecer las dudas sobre las mercancías cuestionadas.
- Visitar y asesorar a los clientes cuando presenten desconocimiento de los procedimientos aduaneros.
- Reunir y explicar al personal de la empresa cuando realicen cambios en los distintos procedimientos de nuestra legislación.

- **Área Técnica.**

- Liderada por el Técnico Legal.

- Sus funciones son:

- Realiza las consultas y declaraciones técnicas.
- Prepara y realiza el seguimiento a los expedientes elaborados.
- Soporte y asesoría legal sobre temas aduaneros para las distintas áreas operativos de la empresa, clientes internos y externos.
- Supervisa el buen desarrollo de las declaraciones.
- Clasificación arancelaria, mercancías restringidas y aplicación de certificado de origen.
- Reporta a la gerencia las incidencias de cada sectorista.
- Elabora el plan de trabajo.
- Custodiar y mantener el seguimiento de los expedientes.
- Solicita al Representante Legal información y análisis de los cambios efectuados en los distintos regímenes.

- **Área de Contabilidad.**

- Liderada por el Contador General.

- Sus funciones son:

- Liquidación de gastos y registro de cobros de facturas.
- Coordina con el área operativa y los auxiliares de despacho el requerimiento de cheques.
- Realiza las operaciones de giro de cheques o transferencias.
- Realiza la declaración de los comprobantes de pago (Facturas, Boletas, Etc.).
- Realiza las gestiones y operaciones contables en general de la empresa.

- **Área de Despacho.**

- Liderada por el Jefe de Despacho.

- Sus funciones son:

- Culmina la entrega de las mercancías de forma íntegra y oportuna hacia los clientes preservando la confidencialidad de la información.
- Interactúa de forma permanente con el área de operaciones, verifica y entrega toda la información facilitada incluyendo la documentación relacionada al proceso operativo.
- Señala y vigila la operación de principio a fin.
- Informa la salida de mercancías a la jefatura.

- **Área de Operaciones.**

- Liderada por el Jefe de Operaciones.

- Sus funciones son:

- Genera la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM).
- Coordina de forma directa con el área de liquidaciones si en caso falta documentación o información para su respectivo trámite.
- Genera las órdenes de trabajo con su respectiva DAM.

- Relaciona y clasifican la documentación en sus respectivas carpetas (Naranja, Amarillo, Verde o Rojo).
- Verifican el proceso de retiro de mercadería (Contenedor).
- Coordina la Estibas (Cuadrillas), custodia y transporte.
- Informa a contabilidad para finalizar la operación y facturar al cliente.
- **Área de Liquidación.**
  - Liderada por el Jefe de Liquidación.
    - Sus funciones son:
      - Recibe la orden de trabajo para finalizar el requerimiento operativo (Liquidar).
      - Recopila y verifica toda la documentación necesaria para registrarlas en una base de datos.
      - Coteja el ticket procedente de Aduanas para evitar duplicidad de numeración.
      - Es responsable de la verificación y entrega de los archivos completos.

### **RÉGIMEN LABORAL.**

El personal de la empresa MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C, está comprendido dentro del régimen laboral de la actividad privada.

### **RECURSOS ECONOMICOS.**

Cuenta con capital de inversionistas privados.

## **ANEXO 10**

An orange scroll graphic with a white outline, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

**Manual de organización  
y funciones (MOF)**

## INTRODUCCIÓN

El manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Determina responsabilidades que contribuyen al crecimiento organizacional.

## PRESENTACIÓN

El presente manual formaliza la estructura organizacional y la relaciona de sus colaboradores con respecto a sus funciones y competencias de cada área, determina las responsabilidades de cada parte dentro de cada área organizacional.

Los alcances del presente documento permiten encaminar sus resultados para beneficio de la organización que permita el cumplimiento de la norma BASC.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	.....	Página 1
PRESENTACIÓN	.....	Página 2
ÍNDICE	.....	Página 3
DISPOSICIONES GENERALES	.....	Página 4
FINALIDAD	.....	Página 4
ALCANCE	.....	Página 4
APROBACIÓN	.....	Página 4
VIGENCIA	.....	Página 5
ORGANIZACIÓN	.....	Página 5
ORGANIGRAMA	.....	Página 5



## **DISPOSICIONES GENERALES.**

MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C, creada con partida electrónica 70340282, es una empresa de sociedad anónima cerrada, ubicada en CALLE LAS ORQUIDEAS NRO. 263 INT. 201 URB. JARDINES DE VIRU, DIST. BELLAVISTA, PROV. CONST. DEL CALLAO, en adelante LA EMPRESA, ha iniciado sus operaciones a partir del 15 de diciembre de 2007, es un organismo privado que presta servicios de trámite documentario, registro de mercaderías y gestión logística del rubro aduanero.

### **FINALIDAD**

El presente Manual tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa.

El presente manual debe ser distribuido por el departamento de Recursos Humanos o Administración General hacia a todos los miembros y colaboradores de la empresa para su respectiva información con respecto a su organización.

### **ALCANCE**

El presente documento se encuentra al alcance de las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Área Legal

- Área Técnica
- Área de Contabilidad
- Área de Despacho
- Área de Operaciones
- Área de Liquidación

**APROBACIÓN**

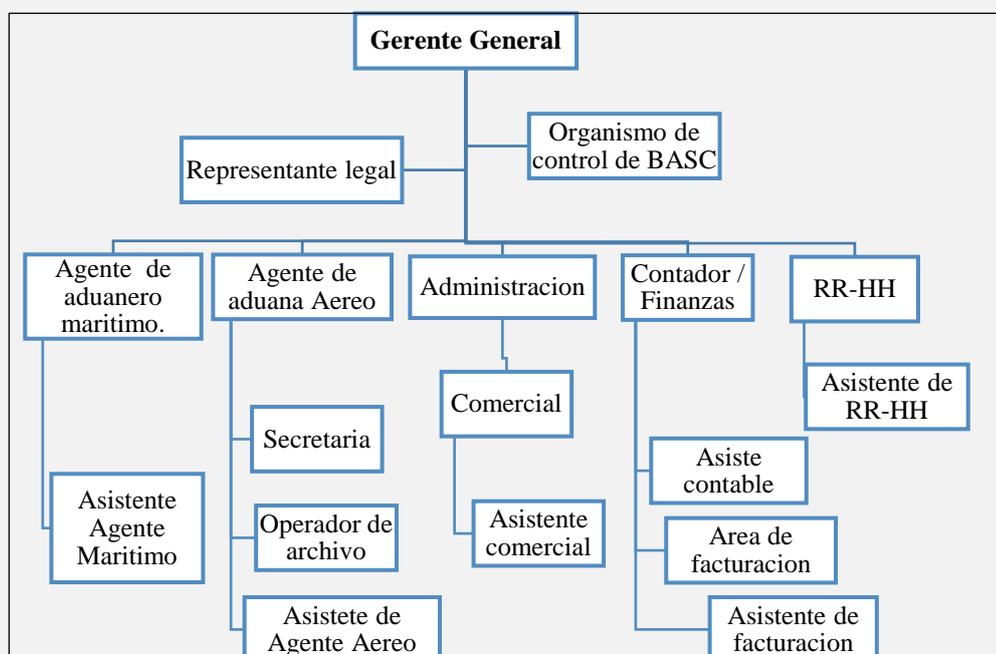
Este documento interno es aprobado por la Gerencia General por encargo del departamento de Recursos Humanos o Administración General.

**VIGENCIA**

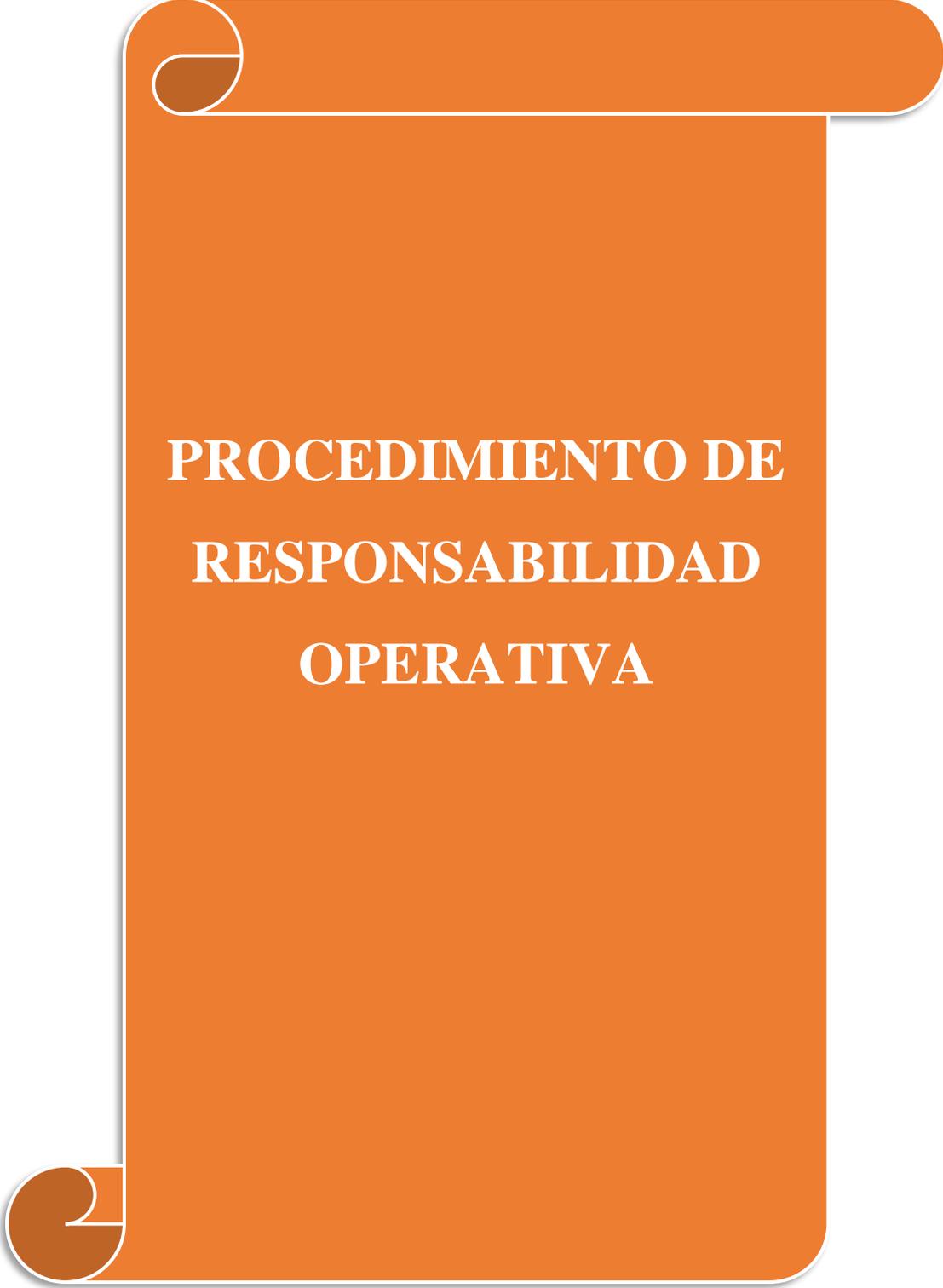
El presente documento tiene vigencia de enero a diciembre de 2019.

**ORGANIZACIÓN**

La empresa MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C se compone de las siguientes áreas dentro del siguiente organigrama.



## **ANEXO 11**

An orange scroll graphic with a white outline, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

**PROCEDIMIENTO DE  
RESPONSABILIDAD  
OPERATIVA**



## PROCEDIMIENTO DE RESPONSABILIDAD OPERATIVA

El presente documento establece las responsabilidades de la empresa MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C con respecto a los procesos realizados dentro de su organización, encaminadas hacia la mejora de procesos en función a la norma BASC, en las siguientes áreas:

- Gerencia General.

El gerente general es responsable de definir políticas generales de administración para el cumplimiento de todos los procesos a nivel operativo sobre todo que promuevan las buenas prácticas de seguridad logística dentro de la cadena logística aduanera.

- Gerencia de Administración y Finanzas.

El gerente de finanzas es responsable de llevar un control financiero de la organización y se proveedor de soluciones que apoyen al personal operativo para el desempeño de sus labores de forma apropiada (SCTR, Implementos de seguridad, carné de identificación, etc.).

- Área de Contabilidad.

El Contador General es responsable de llevar los registros contables y coordina con el área operativa, realiza el control de flujo de caja para atender los requerimientos inmediatos que pueda necesitar el proceso logístico. Llevar un control de cuentas apropiado de las mercancías mejora el proceso operativo.

- Área Legal.

El representante legal es responsable de elaborar de expedientes citando textos y artículos de la legislación vigente, todos los procesos realizados dentro de los

alcances operativos, basado en la ley de Aduanas para evitar retrasos con dicha entidad o con el cliente final.

- Área Técnica.

El técnico legal se responsabiliza del Soporte y asesoría legal sobre temas aduaneros para las distintas áreas operativas de la empresa, clientes internos y externos, debe llevar un registro de control para tener una mejor trazabilidad de las mercancías dentro del proceso operativo entre el inicio y fin de la operación.

- Área de Despacho

El jefe de despacho es responsable de gestionar, controlar y registrar todos los movimientos operativos de las mercancías, el área de operaciones conjuntamente con el área legal representa una fuente importante de información para el seguimiento y verificación de mercaderías a fin de prevenir robos o tráfico de mercadería dentro del proceso operativo alineado a la noma BASC.

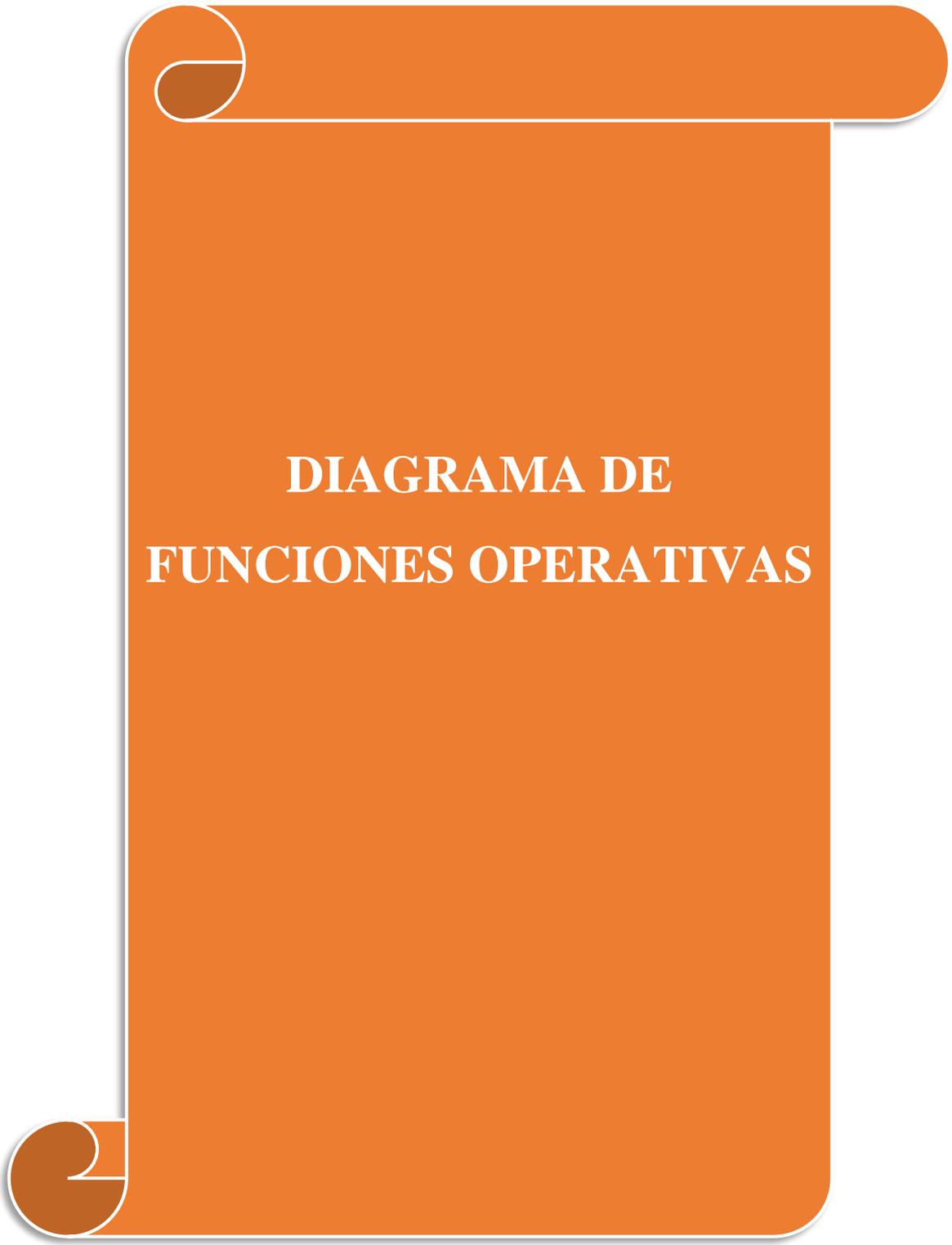
- Área de Operaciones

El jefe de operaciones se responsabiliza de genera las ordenes de trabajo con su respectiva DAM. Es necesario precisar que la información de cada proceso debe ser registrado en un sistema que permita integrar la información de cada área a fin de consolidar una base de datos confiable para agilizar los procesos.

- Área de Liquidación

El jefe de liquidación es responsable de gestionar la información general del proceso de las operaciones, recopila y verifica toda la documentación necesaria para registrarlas en una base de datos. La información recopilada sirve para agilizar los procesos contables, financieros y de toma de decisión para la gerencia en todos sus procesos de negocio.

## **ANEXO 12**

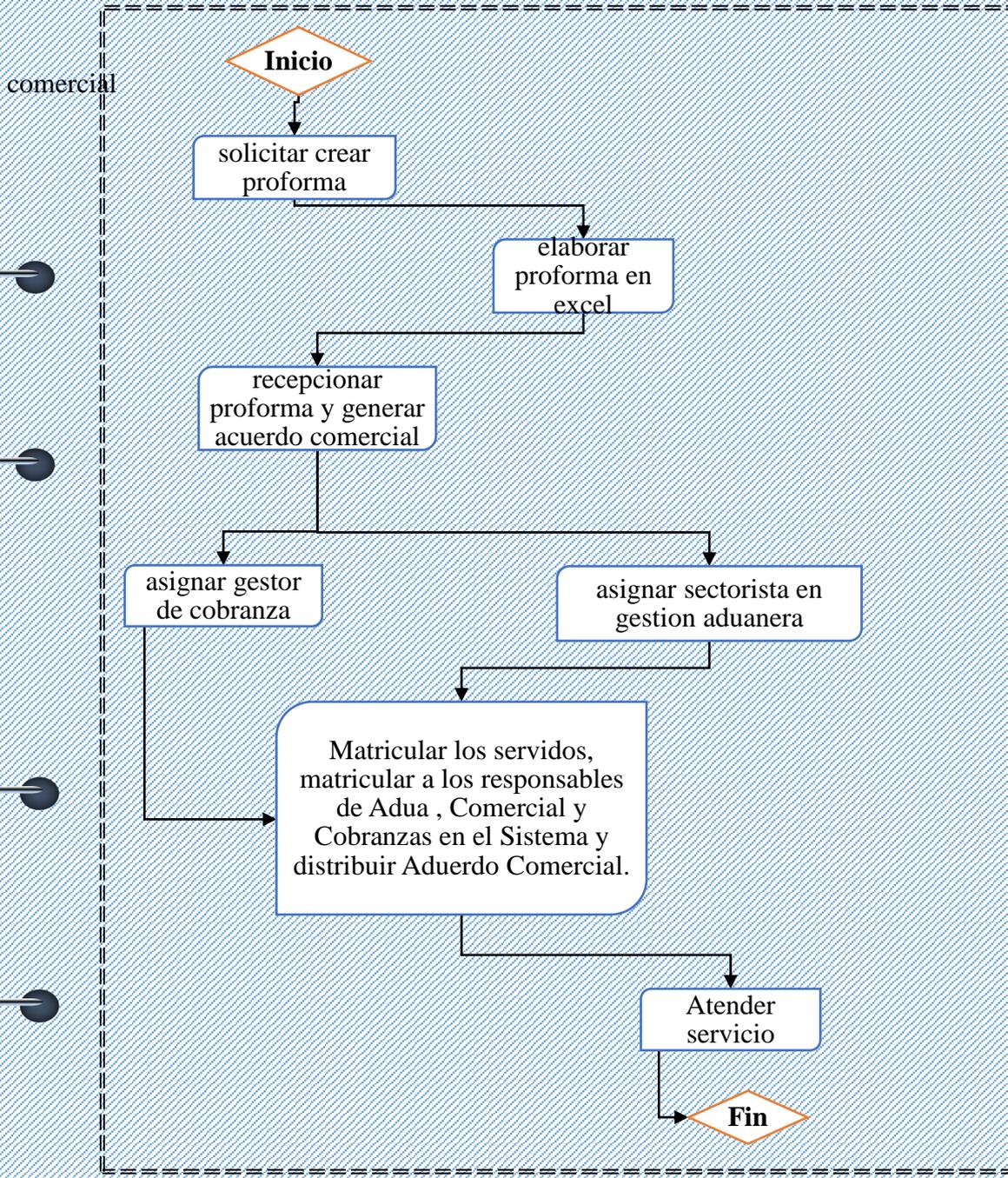
An orange scroll graphic with a white outline, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

**DIAGRAMA DE  
FUNCIONES OPERATIVAS**

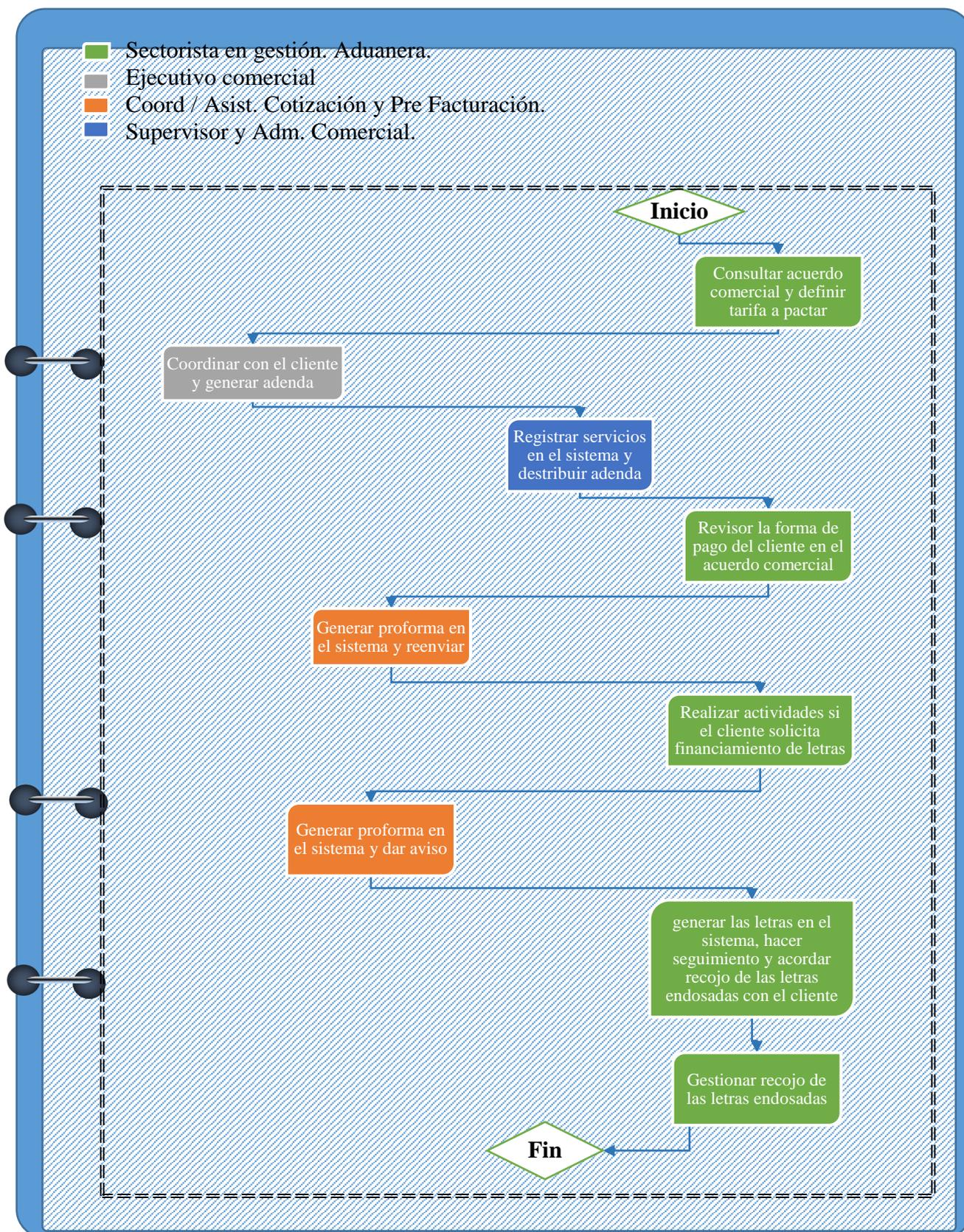


**DIAGRAMA DE FUNCIONES OPERATIVAS**

Diagrama de procesos. Para la generación y emisión de proformas y difusión del acuerdo

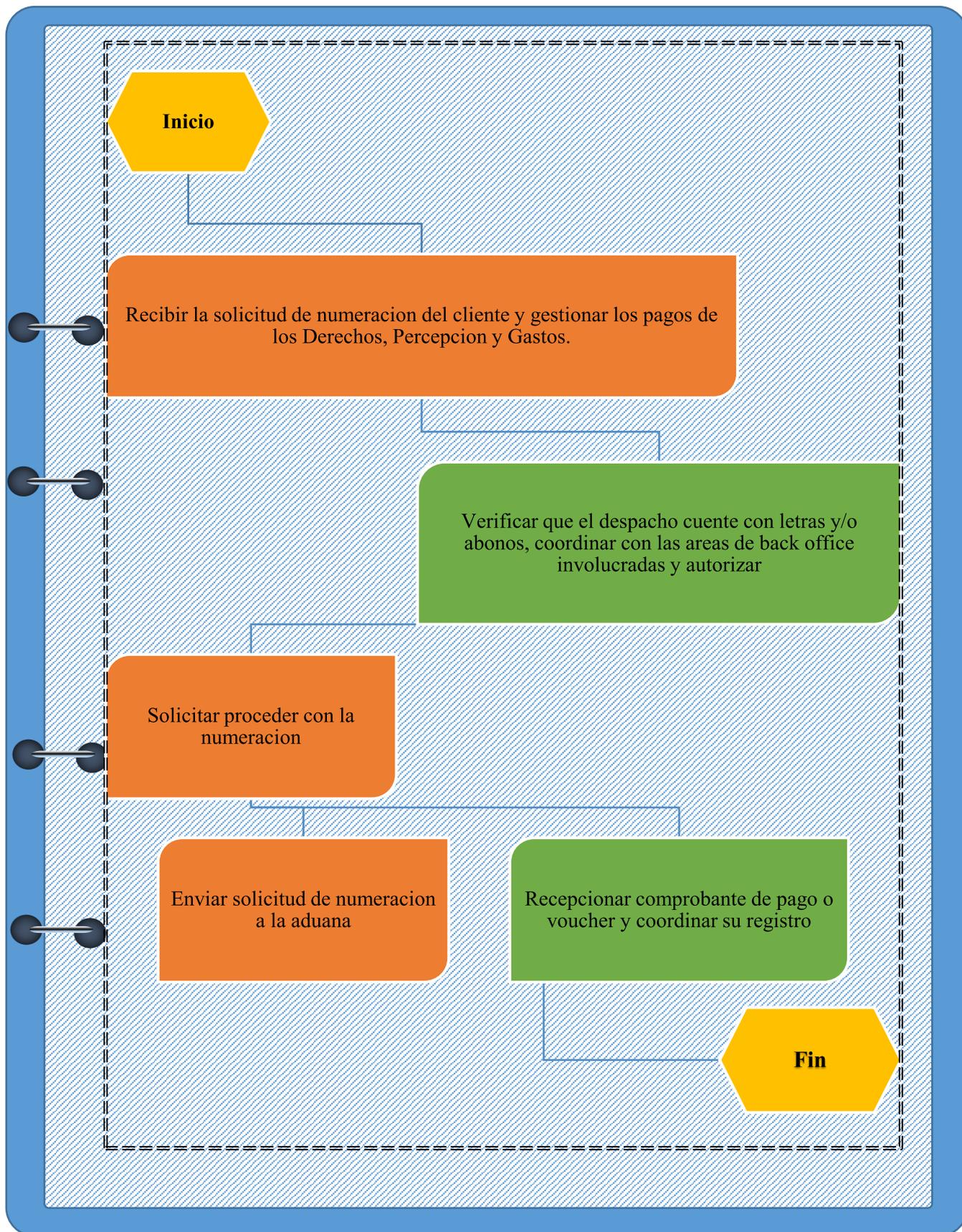


## Diagrama de procesos

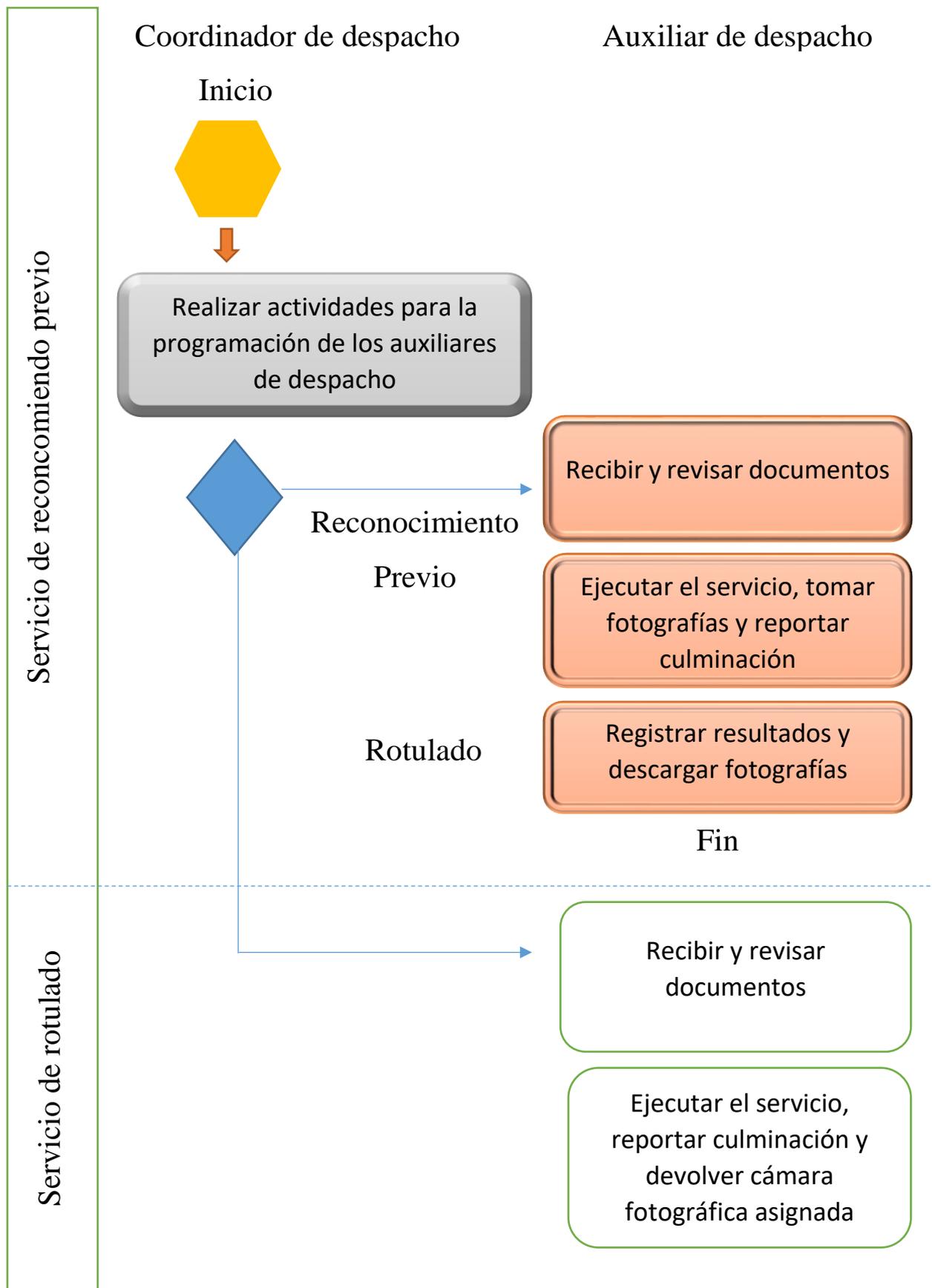


## Gestión de procesos

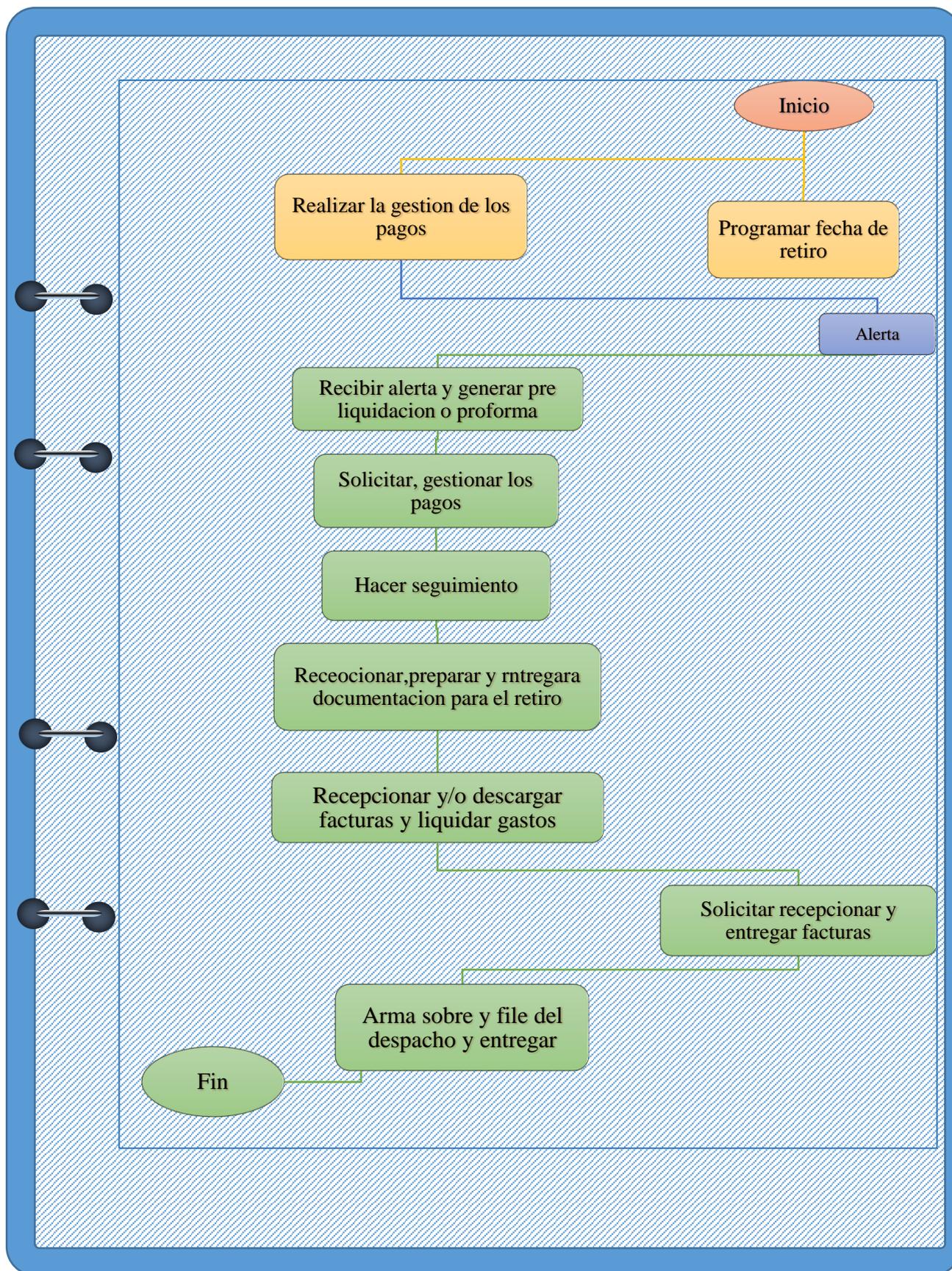
Para la realización de la numeración de DAM



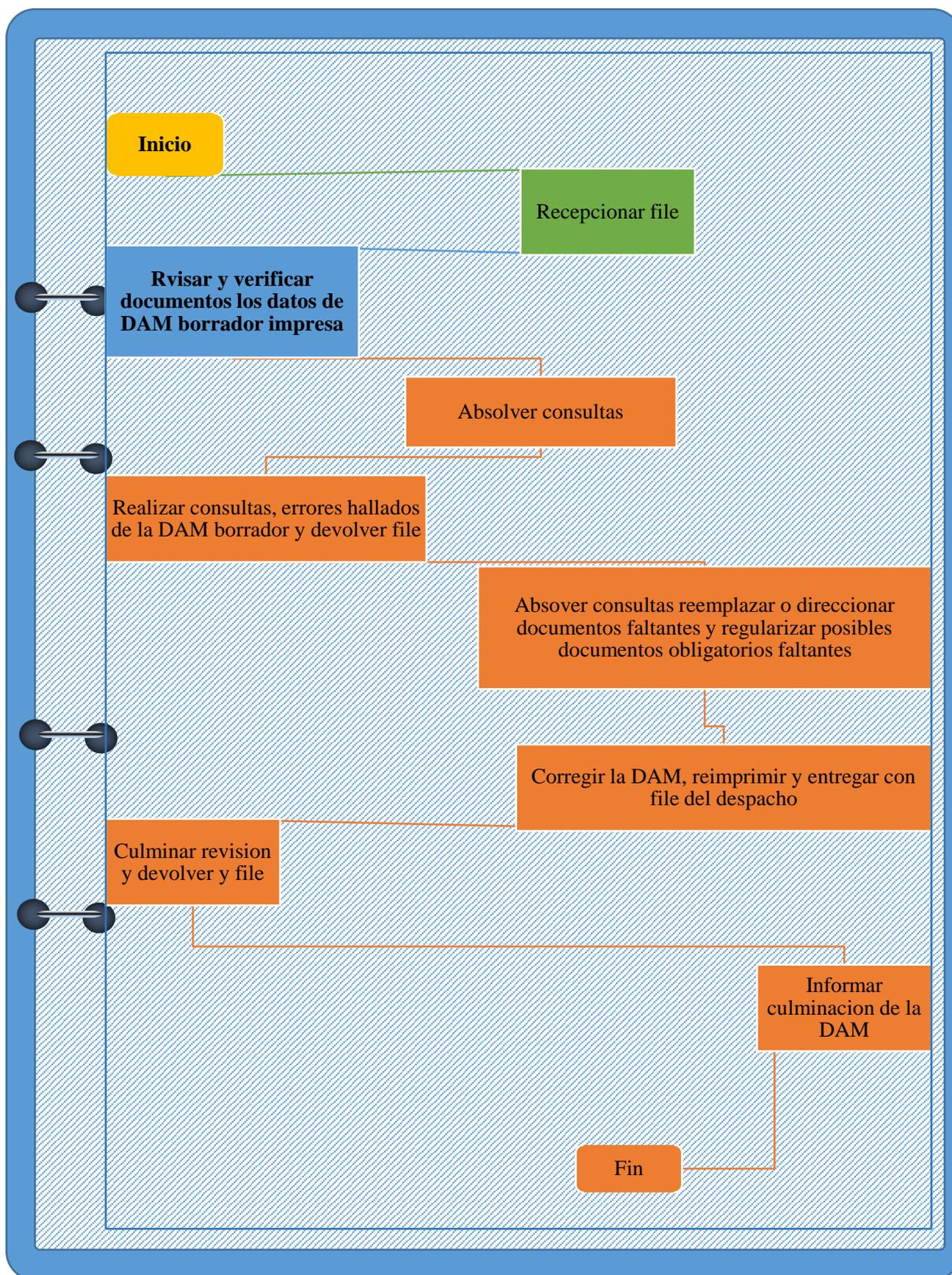
1. Actividades previas a la numeración



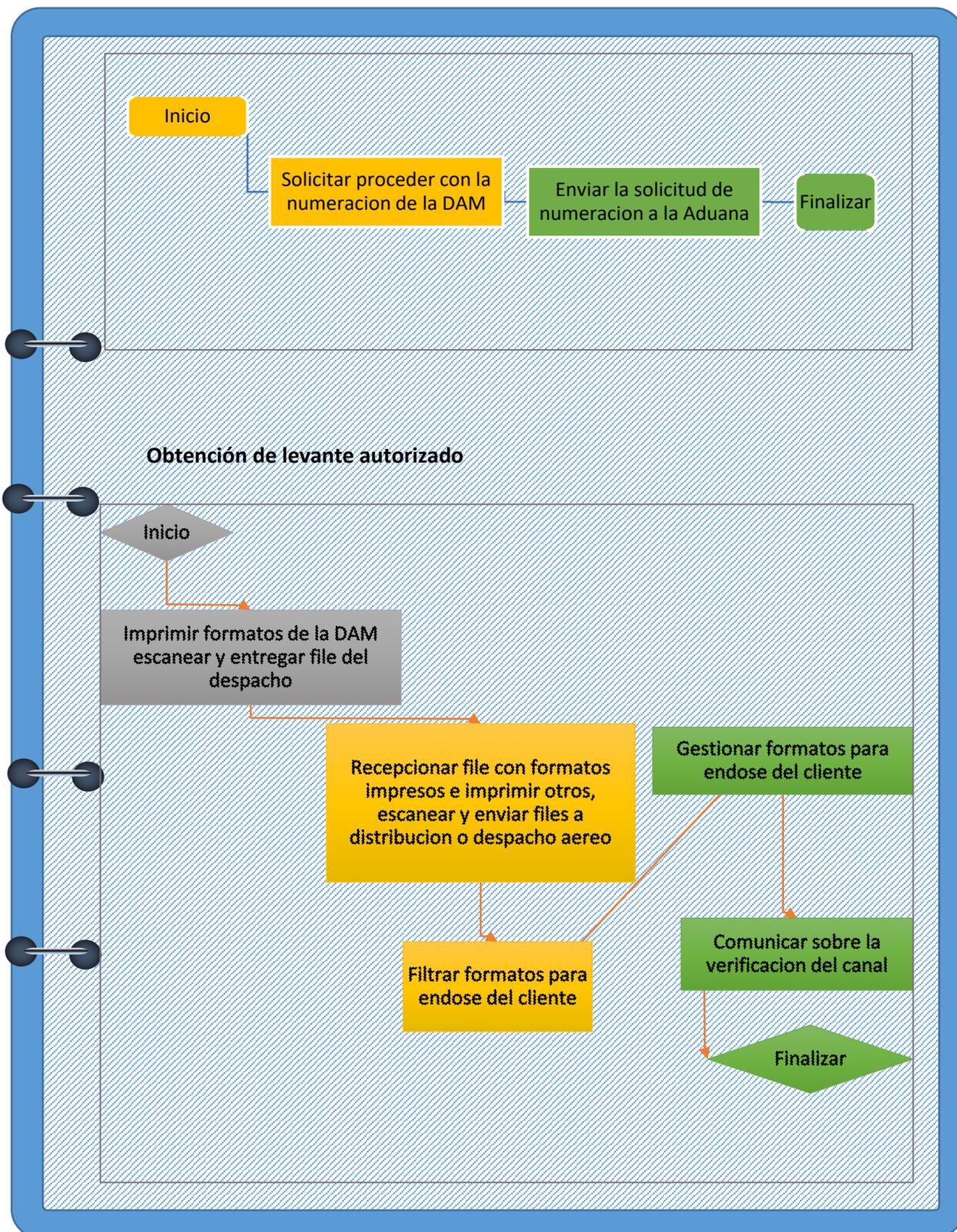
## 2. Revisiones de la orden del despacho



### 3. Actividades posteriores a la obtención del levante



#### 4. Numeración de la orden del despacho



## **ANEXO 5**

An orange scroll graphic with a white outline, featuring a rolled-up top edge and a rolled-up bottom edge. The text is centered on the scroll.

**PROCEDIMIENTO DE  
TRABAJO  
OPERATIVO**



## **PROCEDIMIENTO DE TRABAJO OPERATIVO**

El presente documento establece los procesos de mejora en base a la norma BASC para la empresa MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C, en las siguientes áreas:

- Gerencia General.  
El gerente general se encarga de la toma de decisiones para el crecimiento de la organización.
- Gerencia de Administración y Finanzas.  
El gerente de finanzas se encarga del bienestar económico y financiero de la organización.
- Área de Contabilidad.  
El Contador General se encarga de llevar los registros contables y coordina con el área operativa.
- Área Legal.  
El representante legal se encarga de elaborar de expedientes citando textos y artículos de la legislación vigente.
- Área Técnica.  
El técnico legal se encarga de Soporte y asesoría legal sobre temas aduaneros para las distintas áreas operativas de la empresa, clientes internos y externos.
- Área de Despacho  
El jefe de despacho se encarga de gestionar, controlar y registrar todos los movimientos operativos de las mercancías.
- Área de Operaciones  
El jefe de operaciones se encarga genera las ordenes de trabajo con su respectiva DAM.
- Área de Liquidación  
El jefe de liquidación se encarga de gestionar la información general del proceso de las operaciones, recopila y verifica toda la documentación necesaria para registrarlas en una base de datos.

## Sectorista en Gestión Aduanera

### Para la atención del servicio del despacho y apertura de la orden

Solicitar al cliente el envío de los documentos y normativas especiales

Solicitar autorización para avanzar la DAM con copia documentos obligatorios.

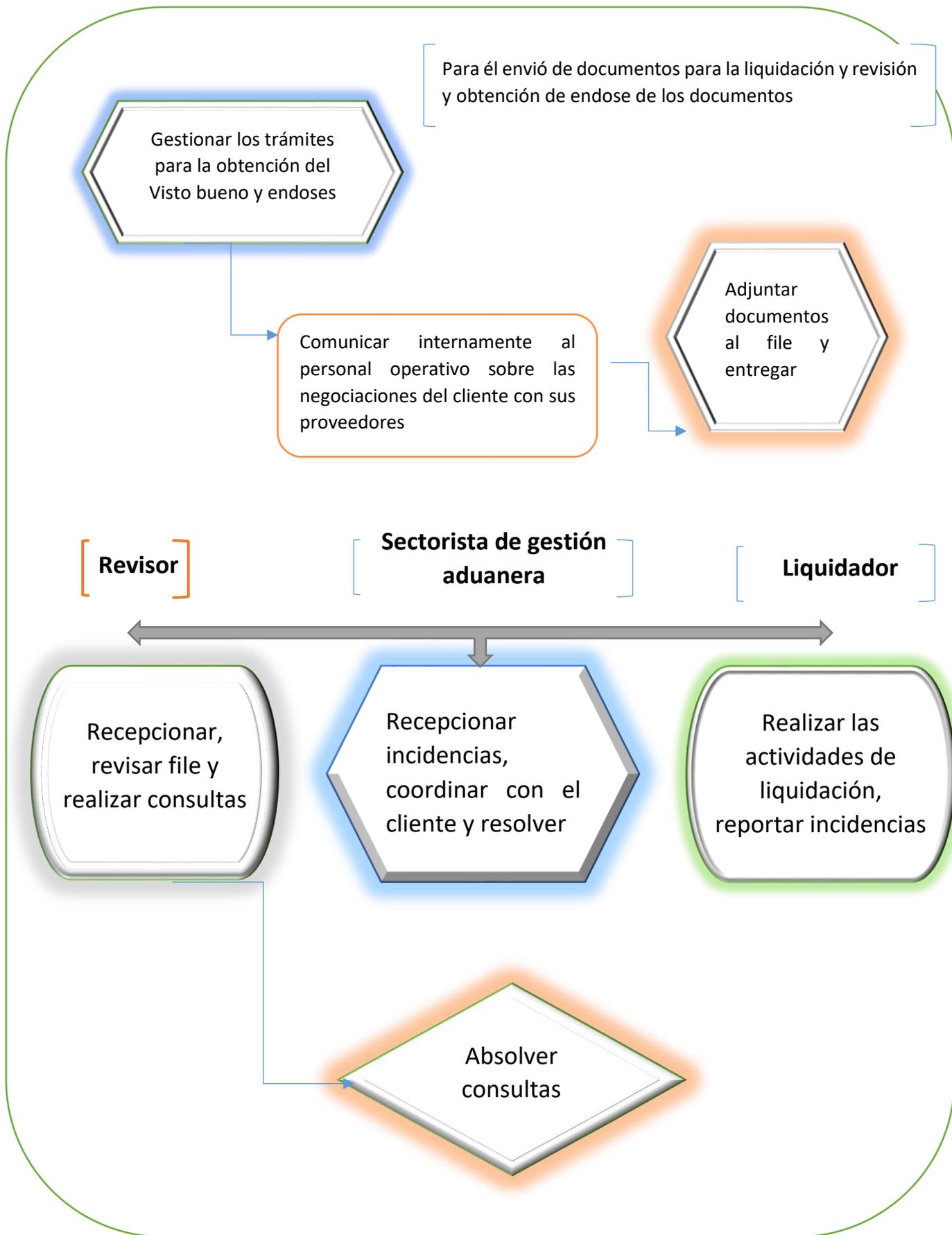
Aperturar la Orden

### Para la revisión de la documentación

Revisar y verificar la documentación,  
Requerir permisos  
y/o autorización  
y/o certificados y  
sacar copia

Hacer check list de la documentación recibida y adjuntar al file.

Identificar variaciones en los datos del cliente a informar al oficial del cumplimiento de la UIF ser necesario



## **ANEXO 13**

**APLICACIÓN DE  
SISTEMA DE  
CONTROL EN LA  
EMPRESA MUELLE  
AGENTES  
ADUANEROS**



## ORGANIZAR UN ÁREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

Toda organización necesita establecer parámetros de control y normas aplicadas a la mejora de sus procesos y funcionalidades, según el cargo y especialidad de cada colaborador dentro de las funciones que le corresponden, por ello, dichas normas establecen límites y responsabilidades para cada una de sus partes dentro de la organización, es decir, cada una de sus partes forman parte de un sistema que interrelaciona entre otras para cumplir un mismo fin en común.

Las grandes empresas se caracterizan por la gran capacidad de inversión y productividad dentro de sus procesos de producción, logística general y fuerza de ventas, el incremento de estos factores genera la demanda de personal calificado para atender los procesos que se van a necesitar para su debida atención con respecto a dicha demanda. En el caso de las empresas más pequeñas no ocurre ello, sin embargo se respaldan por métodos más básicos pero de mayor costo operativo en el tiempo, es justo aquí donde surge la necesidad de reducir costos operativos, de materiales y administrativos, la necesidad de optimizar dichos procesos genera el uso de herramientas de gestión para automatizar su labor operativa y evitar errores de registro, análisis y consolidación de información confiable para la toma de decisiones para la gerencia general o departamento a cargo.

La información fiable es vital para el desarrollo de una empresa, necesita alimentarse de sus áreas relacionadas para el filtro y análisis correspondiente, dentro un área o un sistema que permita consolidar dicha información para beneficio de la organización. Las grandes empresas fueron pequeñas al inicio y se arriesgaron a la inversión de nuevas tecnologías y al cambio del mercado contemporáneo, por ello son grandes y prevalecen con el tiempo, por tal motivo es necesario que las pequeñas empresas puedan dar ese gran salto tecnológico y de reinversión a mediano plazo para generar un retorno de inversión que permita un desarrollo sostenible en la organización.

En nuestro país, la tecnología ha crecido notablemente dentro de los últimos 50 años, aún falta mucho camino para ser un país tecnológico, “Entre un total de 63 países analizados, el nuestro ocupó la posición 60. Si bien esto representa una ligera mejora de dos posiciones (el año pasado estábamos en puesto 62), solo hay tres países menos competitivos que el Perú: Mongolia, Indonesia y Venezuela”. Nicolas Castillo (2018). Diario El Comercio. El Perú sigue rezagado en tecnología. <https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>

El análisis de investigación realizado a la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC, arroja resultados favorables para la creación y ejecución de un área o departamento de tecnologías de información (TI), ya que no cuenta con personal calificado para éste rubro como también carece de personal y sistemas especializados para optimizar los procesos de control logístico aduanero en sus diversas etapas de trabajo operativo, dicha área permitirá mejorar los niveles operativos en tiempo de ejecución y ahorro de dinero en cuanto a la reducción de costos innecesarios que se generan a la hora de registrar, imprimir, revisar, trasladar y clasificar la mercadería desde que sale de la embarcación, durante la estadía en la Aduana y traslado de la misma hasta el cliente final.

### **ADQUIRIR UN SISTEMA ERP (SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES)**

En el mercado tecnológico existen diversas alternativas para mejorar los procesos de una organización, sobre todo si estas se encuentran basadas en software especializado y estándares de nivel mundial, para el desarrollo del negocio en beneficio de la organización y sus intereses.

Un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), resulta ser una buena alternativa para centralizar la información de las diversas áreas que componen a una organización (Recursos Humanos, Administración, Compras, Ventas, Inventario, Finanzas, etc.), permite organizar, analizar y controlar los recursos de una empresa de forma eficiente.

Hoy en día se encuentra accesible en diversas modalidades, ya sea instalado de forma local en un servidor dentro de la empresa o por medio de arrendamiento virtual mediante el uso de internet, los costos de implementación y capacitación son referenciales con respecto al retorno de inversión que se genera con el paso del tiempo, reduciendo el tiempo de interacción entre sus partes para un mejor desempeño de sus operaciones cotidianas.

Dentro de la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC se realizan casi todas sus operaciones con un sistema de registro básico que no permite centralizar la información a tiempo real, no tiene un sistema para controlar sus procesos de manera automatizada para el registro, cotejo, verificación, ubicación, traslado, despacho y conformidad de documentos. Estos datos sugieren la necesidad de adquirir un sistema automatizado de información que permita a todas sus partes para generar una mina de datos en cada área operativa, que permita desarrollar nuevas alternativas de recolección de datos y mejorar la eficiencia a la hora de ejecutar la parte operativa dentro de cada parte relacionada a la misma.

El fin de todo sistema ERP se basa en recopilar información para la toma de decisiones a nivel gerencia, administrativo y operativo en cuanto a reducción de costos y optimización de trabajo productivo se refiere. “Al menos la mitad de las empresas públicas ya cuentan con un sistema de gestión administrativa (ERP) de clase mundial, lo que les permite convertirse en las abanderadas en adopción de tecnología del sector estatal, señaló Rolando Gonzales, gerente para el sector público de SAP”. Marcela Mendoza Rio Frio. (2017). Diario El Comercio. El 50% de las empresas públicas ya usan sistemas de gestión de clase mundial. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/50-empresas-publicas-sistemas-gestion-integrados-443598>

## **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD**

La implementación de un sistema requiere varias etapas que permitan un buen mapeo de los procesos que ejecuta una empresa en todas sus áreas operativas, el levantamiento de información es la base para analizar cada etapa del proceso operativo comercial de la empresa, desde que ingresa a un punto, se almacena y distribuye dentro del flujo operativo de la organización.

La inversión puede variar dependiendo de la parte física y no física que se va a utilizar dentro de su implementación, haciendo referencia al hardware y al software respectivamente. No obstante, las horas de desarrollo, adecuación, puesta en marcha y capacitación son fases muy importantes para su ejecución y de esta manera garantizar que la inversión realizada sea productiva en corto tiempo.

Dentro del proceso de levantamiento de información se ha considerado tomar en cuenta las pautas y exigencias que la norma BASC sea un modelo para el desarrollo de un Sistema en Control y Seguridad para la empresa Muelles Agentes de Aduanas SAC. Ya que la empresa es una relacionada a brindar servicios de trámite documentario aduanero con respecto a sus procesos comerciales en logística aduanera.