

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“LA GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO Y LA**  
**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS AGENCIAS DE**  
**ADUANA DE TACNA”**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Cinthia Del Carmen Leiva Escajadillo

**ASESOR:**

Mg. Jeymi Fabiola Árias Hanco

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Tacna - Perú

2019



*“La manera en que una persona toma las riendas de su destino es más determinante que el mismo destino”.*

***Karl Wilhelm Von Humboldt (1767 – 1835)***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y sabio consejero en la vida, a mi asesora por mostrarme el camino a seguir en esta investigación, a mis compañeros de trabajo por valorarme como profesional y persona, a mis amigos por enseñarme que siempre contaré con ellos, a mis familiares por creer siempre en mí y darme su amor incondicional, a mi padre por mostrarme que el perdón nos abre paso hacia nuevos comienzos, y en especial agradezco profundamente a mi madre por ser una mujer que me mostró que la fortaleza del ser humano es el motor que permite lograr que lo imposible se haga realidad y que las experiencias más duras de la vida son las que nos forjan como seres humanos capaces de superar la adversidad.

## DEDICATORIA

Esta investigación se la dedico a mi abuela Inés Aguilar Cruzado por amarme, criarme y enseñarme que la pobreza sólo es un estado que debe aprovecharse para superarse a uno mismo, a mi madre Guadalupe Escajadillo Aguilar por ser una mujer valiente y esforzada.

También dedico esta investigación a todas las mujeres que están luchando por alcanzar sus sueños, que no se rinden, que buscan empoderarse y que son lo suficientemente capaces de cambiar sus destinos y superar el pasado.

A todas ellas, mi profundo amor y admiración.

## RESUMEN

La finalidad del presente trabajo de investigación fue el determinar si existe relación entre la variable independiente: Gestión del Despacho Aduanero y la variable dependiente: Competitividad Empresarial, de las Agencias de Aduana de la ciudad de Tacna, durante el año 2018, por esa razón, se creó un instrumento (encuesta) de 57 preguntas, contestados de manera anónima por los dueños, administradores o encargados de las diferentes Agencias de Aduana de Tacna.

El tipo de investigación es básico y el diseño de la investigación es observacional (o no experimental) y transeccional (o transversal), con un nivel de investigación correlacional dirigido a la población de Agentes de Aduana habilitados para operar en la jurisdicción de la ciudad de Tacna.

El estudio concluye que existe relación significativa entre la Gestión del Despacho Aduanero y la Competitividad Empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, comprobándose la Hipótesis General, es decir aceptándose la Hipótesis Alternativa y rechazando la Hipótesis Nula.

El resultado fue verificado dado el cálculo de un Valor-P menor a 0.05, un nivel de confianza del 95% y coeficiente de relación de 0.84, que demuestran dicha afirmación, por lo que se deduce que la Gestión del Despacho Aduanero tiene una relación estadísticamente significativa con la Competitividad Empresarial.

Palabras clave: Gestión del despacho aduanero, Competitividad empresarial, Agentes de Aduana, Despacho aduanero.

## ABSTRACT

The purpose of this research work was to determine if there is a relationship between the independent variable: "Customs Dispatch Management" and the dependent variable: "Business Competitiveness", of the Customs Agencies of the city of Tacna, during the year 2018, for that reason, an instrument (survey) of 57 questions was created, and it was answered anonymously by the owners, administrators or managers of the different Customs Agencies of Tacna.

The type of research is basic and the design of the research is observational (or non-experimental) and transeccional (or transversal), with correlational level of research, aimed at the population of Customs Agents authorized to operate in the jurisdiction of the city of Tacna.

The study concludes that there is a significant relationship between the Customs Clearance Management and the Business Competitiveness of Customs Agents of Tacna, proving the General Hypothesis, that is, accepting the Alternative Hypothesis and rejecting the Null Hypothesis.

The result was verified, thanks to the calculation of a P-value less than 0.05, a confidence level of 95% and correlation coefficient of 0.84, demonstrating this affirmation, deducing that the customs clearance management has a statistically significant relationship with business competitiveness.

Keywords: Customs clearance management, Business competitiveness, Customs agents, Customs clearance.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Aspectos generales.....	3
I. Tema y periodo de tiempo.....	3
II. Planteamiento del problema.....	3
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	3
2.2. Delimitación de la investigación.....	7
2.2.1. Delimitación espacial.....	7
2.2.2. Delimitación temporal.....	7
2.3. Formulación del problema.....	7
2.3.1. Problema general.....	7
2.3.2. Problemas específicos.....	7
2.4. Objetivos de la investigación.....	7
2.4.1. Objetivo general .....	7
2.4.2. Objetivos específicos.....	8
III. Justificación e importancia de la investigación.....	8
3.1. Justificación de la investigación.....	8
3.2. Importancia de la investigación.....	9
IV. Alcances y limitaciones de la investigación.....	9
4.1. Alcances de la investigación.....	9
4.2. Limitaciones de la investigación.....	10
V. Formulación de la hipótesis.....	10
5.1. Hipótesis general.....	10
5.2. Hipótesis específicas.....	10
VI. Operacionalización de las variables.....	11
6.1. Operacionalización de la variable independiente.....	11
6.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	12
Capítulo I: diagnóstico de la población de estudio.....	13
1.1. Análisis situacional de los agentes de aduana en el mundo.....	19
1.1.1. Importancia de los agentes de aduana.....	20
1.1.2. Principales leyes que regulan a los agentes de aduana en el mundo .....	21
1.1.3. Características de los agentes de aduana a nivel mundial ...	22
1.1.3.1. Nombres que reciben los agentes de aduana en el mundo.....	23
1.1.4. Situación actual de los agentes de aduana en el mundo.....	24
1.1.4.1. Requisitos para ser designado agentes de aduana.....	24
1.1.4.2. Garantía establecida para agentes de aduana.....	25
1.1.4.3. Obligaciones generales de los agentes de aduana.....	26
1.1.4.4. Derechos de los agentes de aduana.....	28
1.1.4.5. Riesgos a los que se enfrentan.....	29
1.2. Análisis situacional de los agentes de aduana en el Perú .....	31
1.2.1. Breve historia de la aduana en Perú .....	31
1.2.2. Intendencias de aduanas y jurisdicción .....	32



1.2.3. Regímenes aduaneros .....	33
1.2.4. Definición de agente de aduana .....	37
1.2.4.1. Representantes legales .....	37
1.2.5. Tipos de agentes de aduanas .....	40
1.2.6. Obligaciones de los agentes de aduana .....	40
1.2.6.1. Obligaciones generales de los operadores de comercio exterior .....	40
1.2.6.2. Obligaciones generales de los despachadores de aduana .....	42
1.2.6.3. Obligaciones específicas de los agentes de aduana ....	43
1.2.7. Requisitos documentarios para autorizar a los agentes de aduana .....	43
1.2.8. Requisitos infraestructurales para autorizar a los agentes de aduana .....	45
1.2.9. Otras consideraciones importantes .....	45
1.2.9.1. Renovación de la garantía .....	45
1.2.9.2. Conservación de documentos .....	46
1.2.10. Definición de agencia de aduana .....	46
1.2.11. Agencias de aduana en el Perú .....	46
1.2.12. Evolución de las agencias de aduanas .....	55
1.2.13. ¿cuándo contratar un agente de aduana? .....	61
1.3. Análisis situacional de los agentes de aduana en el Tacna .....	61
1.3.1. Intendencia de aduana de Tacna .....	61
1.3.2. Importaciones y exportaciones en la ciudad de Tacna en los últimos años .....	62
1.3.2.1. Exportaciones.....	62
1.3.2.2. Importaciones.....	65
1.3.3. Agentes de aduana en la ciudad de Tacna.....	66
1.3.4. Evolución de los agentes de aduana en Tacna.....	71
1.3.5. F.O.D.A. De los agentes de aduana de Tacna.....	77
Capítulo II: marco teórico.....	80
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	80
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	80
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional.....	84
2.1.3. Antecedentes a nivel local.....	88
2.2. Bases teóricas.....	91
2.2.1. Gestión del despacho aduanero.....	91
2.2.1.1. Aspectos generales .....	92
2.2.1.2. Despacho aduanero de mercancías.....	95
2.2.1.3. Model de Gestión del despacho Aduanero .....	111
2.2.2. Competitividad empresarial .....	129
2.2.2.1. Aspectos generales.....	129
2.2.2.1.1. Evolución del concepto de competitividad empresarial.....	132
2.2.2.1.2. Etapas de la evolución de la competitividad.....	134
2.2.2.1.3. Principios de la competitividad empresarial.....	135
2.2.2.1.4. ¿Qué fomenta la competitividad? .....	137

2.2.2.1.5. Importancia de la competitividad empresarial.....	140
2.2.2.2 competitividad empresarial en el siglo XXI .....	141
2.2.2.2.1. Competitividad empresarial en sensu stricto .....	142
2.2.2.2.2. ¿Cómo triunfan las empresas en los mercados internacionales?.....	142
2.2.2.2.3. Aspectos que deben seguir las empresas .....	144
2.2.2.2.4. ¿Cómo estimular la competitividad empresarial? ..	149
2.2.2.2.5. ¿Cómo estimular la competitividad empresarial dentro de la organización? .....	150
2.2.2.3. Ventaja competitiva .....	151
2.2.2.4. Modelo de competitividad empresarial .....	153
2.2.2.4.1.El efecto de la ubicación en el diamante .....	172
2.3. Definición de conceptos .....	176
Capítulo III: metodología de la investigación .....	180
3.1. Tipo, nivel y diseño de investigación .....	180
3.1.1. Tipo de investigación .....	180
3.1.2. Nivel de investigación .....	180
3.1.3. Diseño de investigación .....	181
3.2. Población y muestra .....	181
3.2.1. Población .....	181
3.2.2. Muestra .....	181
3.3. Técnicas e instrumentos de manejo de información .....	182
3.3.1. Técnicas e instrumentos .....	183
3.3.2. Procesamiento y análisis de la información .....	183
3.4. Limitaciones de la investigación .....	184
Capítulo IV: análisis de los resultados .....	186
4.1. Análisis de los indicadores aplicados a la investigación .....	186
4.2. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada .....	198
4.3. Análisis de la opinión de los expertos sobre la gestión del despacho aduanero .....	263
4.4. Comprobación de la hipótesis .....	270
4.4.1. Comprobación de hipótesis general .....	270
4.4.2. Comprobación de las hipótesis específicas .....	273
Capítulo V: propuesta de mejora .....	282
5.1. Propuesta para la solución del problema .....	282
5.1.1. Antecedentes .....	282
5.1.2. Bases para el desarrollo de la propuesta .....	285
5.2. Desarrollo de la propuesta de mejora .....	287
5.2.1. Propuesta básica para la mejora del sector de agencias de aduana de Tacna .....	287
5.2.2. Propuesta de acción general para la mejora del sector de agencias de aduana de Tacna .....	290
5.2.2.1. Estrategia de acción principal o general .....	290
5.2.2.2. Detalle de la estrategia de acción .....	298

5.2.3. Beneficio que aporta la propuesta .....	300
Conclusiones.....	301
Sugerencias.....	303
Referencias bibliográficas.....	317
Apéndices .....	332
Apéndice A: Matriz de consistencia.....	333
Apéndice B: Cuestionario.....	334
Apéndice C: Cartilla de preguntas – entrevista .....	341
Apéndice D: Tabulación del cuestionario.....	342

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la Variable Independiente .....	11
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la Variable Dependiente.....	12
<b>Tabla 3</b> Ley de Aduanas en cada país .....	22
<b>Tabla 4</b> Nombres de los Agentes de Aduana en el mundo .....	23
<b>Tabla 5</b> Requisitos para ser designado Agente de Aduana en el mundo .....	24
<b>Tabla 6</b> Garantía establecida para Agentes de Aduana.....	26
<b>Tabla 7</b> Obligaciones generales de los Agentes de Aduana a nivel mundial .....	27
<b>Tabla 8</b> Derechos de los Agentes de Aduana alrededor del mundo .....	29
<b>Tabla 9</b> Agencias de Aduana habilitadas en Perú (por código).....	47
<b>Tabla 10</b> Tipos de Agencias de Aduana .....	53
<b>Tabla 11</b> Agencias de Aduana habilitadas por cantidad de jurisdicciones .....	54
<b>Tabla 12</b> Agencias de Aduana habilitadas por jurisdicción .....	55
<b>Tabla 13</b> Evolución de las Agencias de Aduana - Régimen de Importación para el consumo .....	58
<b>Tabla 14</b> Evolución de las Agencias de Aduana - Régimen de Exportación definitiva .....	60
<b>Tabla 15</b> Partidas arancelarias exportadas en la Región Tacna - Año 2017.....	64
<b>Tabla 16</b> Importaciones a través de la Intendencia de aduana de Tacna .....	65
<b>Tabla 17</b> Agencias de Aduana de acuerdo al tipo de persona natural o jurídica ....	68
<b>Tabla 18</b> Agencias de Aduana en Tacna.....	69
<b>Tabla 19</b> Evolución de las Agencias de Aduana - Tacna, Régimen de Importación para el Consumo .....	72
<b>Tabla 20</b> Evolución de las Agencias de Aduana - Tacna, Régimen de Exportación Definitiva.....	75
<b>Tabla 21</b> Definición de "Competitividad" .....	130
<b>Tabla 22</b> Definición de "Competitividad Empresarial" .....	131
<b>Tabla 23</b> Agentes de Aduanas habilitados para operar en la jurisdicción de Tacna .....	182
<b>Tabla 24</b> Técnicas utilizadas para la investigación .....	183
<b>Tabla 25</b> Indicadores y su enfoque en base al sector de estudio, de acuerdo a las variables. ....	189
<b>Tabla 26</b> Cuadro resumen de variables, indicadores, enunciados e instrumento de la investigación .....	192
<b>Tabla 27</b> Valoración de los indicadores por enunciado.....	193
<b>Tabla 28</b> Puntajes mínimos y máximos de valoración para enunciados .....	196
<b>Tabla 29</b> Puntajes mínimos y máximos de valoración por variable, indicador y enunciados .....	197
<b>Tabla 30</b> Niveles de Gestión del Despacho Aduanero y Competitividad Empresarial .....	198
<b>Tabla 31</b> Total de los niveles de Gestión del Despacho Aduanero y Competitividad Empresarial .....	198
<b>Tabla 32</b> Enunciado 1.....	199
<b>Tabla 33</b> Enunciado 1A .....	200
<b>Tabla 34</b> Enunciado 2.....	201
<b>Tabla 35</b> Enunciado 3.....	202
<b>Tabla 36</b> Enunciado 4.....	203

<b>Tabla 37</b> Enunciado 5.....	204
<b>Tabla 38</b> Enunciado 6.....	205
<b>Tabla 39</b> Enunciado 7.....	206
<b>Tabla 40</b> Enunciado 8.....	207
<b>Tabla 41</b> Enunciado 9.....	208
<b>Tabla 42</b> Enunciado 10.....	209
<b>Tabla 43</b> Enunciado 11.....	210
<b>Tabla 44</b> Enunciado 12.....	211
<b>Tabla 45</b> Enunciado 13.....	212
<b>Tabla 46</b> Enunciado 14.....	213
<b>Tabla 47</b> Enunciado 15.....	214
<b>Tabla 48</b> Enunciado 16.....	215
<b>Tabla 49</b> Enunciado 17.....	216
<b>Tabla 50</b> Enunciado 18.....	217
<b>Tabla 51</b> Enunciado 19.....	218
<b>Tabla 52</b> Enunciado 19A .....	219
<b>Tabla 53</b> Enunciado 20.....	220
<b>Tabla 54</b> Enunciado 20A .....	221
<b>Tabla 55</b> Enunciado 21.....	222
<b>Tabla 56</b> Enunciado 22.....	223
<b>Tabla 57</b> Enunciado 23.....	224
<b>Tabla 58</b> Enunciado 24.....	225
<b>Tabla 59</b> Enunciado 25.....	226
<b>Tabla 60</b> Enunciado 26.....	227
<b>Tabla 61</b> Enunciado 27.....	228
<b>Tabla 62</b> Enunciado 28.....	229
<b>Tabla 63</b> Enunciado 29.....	230
<b>Tabla 64</b> Enunciado 30.....	231
<b>Tabla 65</b> Enunciado 31.....	232
<b>Tabla 66</b> Enunciado 32.....	233
<b>Tabla 67</b> Enunciado 33.....	234
<b>Tabla 68</b> Enunciado 34.....	235
<b>Tabla 69</b> Enunciado 35.....	236
<b>Tabla 70</b> Enunciado 33.....	237
<b>Tabla 71</b> Enunciado 37.....	238
<b>Tabla 72</b> Enunciado 38.....	239
<b>Tabla 73</b> Enunciado 39.....	240
<b>Tabla 74</b> Enunciado 40.....	241
<b>Tabla 75</b> Enunciado 41.....	242
<b>Tabla 76</b> Enunciado 42.....	243
<b>Tabla 77</b> Enunciado 43.....	244
<b>Tabla 78</b> Enunciado 44.....	245
<b>Tabla 79</b> Enunciado 45.....	246
<b>Tabla 80</b> Enunciado 46.....	247
<b>Tabla 81</b> Enunciado 47.....	248
<b>Tabla 82</b> Enunciado 48.....	249
<b>Tabla 83</b> Enunciado 49.....	250
<b>Tabla 84</b> Enunciado 50.....	251
<b>Tabla 85</b> Enunciado 51.....	252
<b>Tabla 86</b> Enunciado 52.....	253
<b>Tabla 87</b> Enunciado 53.....	254

<b>Tabla 88</b> Enunciado 54.....	255
<b>Tabla 89</b> Enunciado 55.....	256
<b>Tabla 90</b> Enunciado 56.....	257
<b>Tabla 91</b> Enunciado 57.....	258
<b>Tabla 92</b> Resultado total por variable y por empresa (Gestión del despacho aduanero) .....	259
<b>Tabla 93</b> Cuadro resumen de resultados - Gestión del despacho aduanero.....	259
<b>Tabla 94</b> Resultado total por variable y por empresa (Competitividad empresarial) .....	260
<b>Tabla 95</b> Cuadro resumen de resultados - Competitividad empresarial.....	260
<b>Tabla 96</b> Resultado de Niveles obtenidos por indicador .....	262
<b>Tabla 97</b> Indicadores por variable.....	271
<b>Tabla 98</b> Correlaciones Rho de Spearman de gestión del despacho aduanero y competitividad empresarial .....	273
<b>Tabla 99</b> Resultado – Total Variable: Gestión del despacho aduanero.....	274
<b>Tabla 100</b> Tabla Resumen - Gestión del Despacho Aduanero .....	277
<b>Tabla 101</b> Resultados – Total Variable: Competitividad Empresarial.....	278
<b>Tabla 102</b> Tabla resumen - Competitividad Empresarial .....	281
<b>Tabla 103</b> Resultados de la investigación (ambas variables).....	283
<b>Tabla 104</b> Resultados - Niveles obtenidos por indicador .....	284
<b>Tabla 105</b> Diagnóstico FODA del Sector Agencias de Aduana de Tacna .....	285
<b>Tabla 106</b> Valores propuestos para el Sector de Agencias de Aduana de Tacna .....	289
<b>Tabla 107</b> Actividades de Acuerdo a las acciones estratégicas .....	298
<b>Tabla 108</b> Matriz de consistencia .....	333
<b>Tabla 109</b> Cartilla de preguntas, entrevistas de expertos .....	341
<b>Tabla 110</b> Tabulación del cuestionario .....	342

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Principales características de los Agentes de Aduana a nivel mundial...	23
<b>Figura 2:</b> Panorama general de la gestión del riesgo .....	31
<b>Figura 3:</b> Regímenes Aduaneros .....	36
<b>Figura 4:</b> Concepto de Representantes Legales - Ley General de Sociedades.....	38
<b>Figura 5:</b> Responsabilidad de los Representantes Legales - Ley General de Sociedades.....	38
<b>Figura 6:</b> Definición de Representantes Legales.....	38
<b>Figura 7:</b> RUC - Julio Abad Agentes de Aduana .....	39
<b>Figura 8:</b> Información de Representantes Legales (Aduaneros) .....	39
<b>Figura 9:</b> Obligaciones de los Operadores de Comercio Exterior .....	41
<b>Figura 10:</b> Obligaciones de los Despachadores de Aduanas .....	42
<b>Figura 11:</b> Obligaciones de los Agentes de Aduanas.....	43
<b>Figura 12:</b> Requisitos documentarios para Agentes de Aduana (Persona Natural)44	
<b>Figura 13:</b> Requisitos documentarios para Agentes de Aduana (Persona Jurídica) .....	44
<b>Figura 14:</b> Requisitos de infraestructura para autorizar Agentes de Aduanas .....	45
<b>Figura 15:</b> Conservación de documentos.....	46
<b>Figura 16:</b> Tipos de Agencias de Aduana (por porcentajes).....	53
<b>Figura 17:</b> Balanza Comercial 1990 – 1994 .....	56
<b>Figura 18:</b> Valores mínimos para contratar un Agente de Aduana .....	61
<b>Figura 19:</b> Crecimiento de importaciones y exportaciones en Tacna .....	62
<b>Figura 20:</b> Exportaciones en Tacna .....	63
<b>Figura 21:</b> DAMs de exportación numeradas .....	63
<b>Figura 22:</b> Principales empresas exportadoras de Tacna - Año 2017 .....	64
<b>Figura 23:</b> Evolución de las importaciones en la ciudad de Tacna .....	65
<b>Figura 24:</b> Causales de Inhabilitación .....	66
<b>Figura 25:</b> Causales de Cancelación de los Despachadores de Aduanas.....	67
<b>Figura 26:</b> Suspensión de un Agente de Aduanas .....	67
<b>Figura 27:</b> Revocación de autorización .....	68
<b>Figura 28:</b> Principales Agencias de Aduana que realizan Exportación Definitiva en Tacna .....	76
<b>Figura 29:</b> Pilares de la gestión.....	92
<b>Figura 30:</b> Ejercicio de la potestad aduanera .....	96
<b>Figura 31:</b> Formas de constituir el mandato .....	97
<b>Figura 32:</b> Abandono de legal y abandono voluntario .....	97
<b>Figura 33:</b> Envíos de urgencia .....	103
<b>Figura 34:</b> Envíos de socorro .....	104
<b>Figura 35:</b> Canales de control en los regímenes de importación para el consumo y exportación definitiva. ....	107
<b>Figura 36:</b> Documentos utilizados en los regímenes aduaneros .....	110
<b>Figura 37:</b> Modelo de Gestión de Despacho Aduanero.....	112
<b>Figura 38:</b> Estructura de la nomenclatura .....	116
<b>Figura 39:</b> Evolución de “Competitividad” (años 1976 a 1990).....	133
<b>Figura 40:</b> Etapas de evolución de la competitividad.....	135
<b>Figura 41:</b> Principios de la competitividad empresarial.....	137

<b>Figura 42:</b> Tendencias que contribuyen a la creación de entornos competitivos inestables. ....	140
<b>Figura 43:</b> Políticas empresariales .....	145
<b>Figura 44:</b> Elementos que estimulan la competitividad empresarial en las organizaciones.....	150
<b>Figura 45:</b> Pre-requisitos para sostener ventajas competitivas .....	152
<b>Figura 46:</b> Diamante de Porter.....	155
<b>Figura 47:</b> Factores del Diamante de Porter .....	156
<b>Figura 48:</b> Atributos que conforman “Las condiciones de la demanda”. .....	159
<b>Figura 49:</b> Clúster californiano del vino .....	163
<b>Figura 50:</b> Clústers y ventaja competitiva.....	164
<b>Figura 51:</b> Fuentes de ventaja competitiva que determinan el efecto de la ubicación en la competencia.....	175
<b>Figura 52:</b> Modelo de competitividad empresarial aplicado a las Agencias de Aduana, Tacna. ....	187
<b>Figura 53:</b> Modelo de Gestión del Despacho aduanero, aplicado a las Agencias de Aduana, Tacna. ....	188
<b>Figura 54:</b> Cálculo del estadístico - Diagrama de dispersión de auditoría gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial.....	272
<b>Figura 55:</b> Visión y Misión del Sector de Agencias de Aduana Tacna .....	287
<b>Figura 56:</b> Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar las variables de la investigación.....	291
<b>Figura 57:</b> Propuesta de Modelo de Gestión del Despacho Aduanero .....	292



## INTRODUCCIÓN

“La gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de las agencias de aduana de Tacna”, tiene como periodo de estudio, tomado en cuenta para la presente investigación, el año 2018.

Se tiene como población de estudio a las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la jurisdicción de Intendencia de Aduana de Tacna, por cual, el contexto general de esta investigación es en torno al sector de Agencias de Aduanas habilitadas para operar, debido a que usualmente se estudian de forma conjunta al tener características similares en cuanto a su naturaleza, realidad y problemática, así como su desarrollo y crecimiento en el mercado.

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

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

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

**CAPÍTULO I “Diagnóstico de la Agencias de Aduanas”**, esta parte se ha desarrollado con el fin de presentar un análisis de la situación de las Agencias de Aduana a nivel mundial, nacional y local.

**CAPÍTULO II “Marco Teórico”**, en donde se presentan los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación, como modelos y teorías.

En este capítulo se describe todo lo relacionado a la “Gestión del Despacho Aduanero”, desarrollándose los aspectos más relevantes de esta variable de estudio en razón de la importancia que representa uno de los problemas más latentes de las Agencias de Aduana. También se presenta toda la información sobre “Competitividad Empresarial”, es decir se exponen los aspectos de mayor importancia para esta variable de estudio, siendo a su vez una de las más importantes medidas dentro de la dinámica empresarial.

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

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

**CAPÍTULO V “Propuesta de mejora”**, aquí se propone una alternativa de solución para los niveles bajos de cada variable.

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

## **ASPECTOS GENERALES**

### **I. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO**

“La gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de las agencias de aduana de Tacna”, periodo de estudio: año 2018.

### **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Tal como señala Huesca (2012) los orígenes del Comercio Internacional se remontan a los Pueblos del Mediterráneo que al final del periodo neolítico, los pueblos agrícolas, comenzaron a tener excedentes de producción por utilizar nuevas tecnologías en su labor, lo que les permitió intercambiar dichos excedentes por otros productos. Luego con el descubrimiento de América nace el Comercio Transatlántico (Villanueva, 2013).

Con la Primera Guerra Mundial se firma el tratado de Versalles donde se imponen sanciones económicas a los países derrotados y se inician bloqueos comerciales hacia ellos, hecho que, años más tarde, desencadenó la Segunda Guerra Mundial, marcando en la historia del Comercio Internacional un antes y un después, generando grandes cambios en la economía y orden mundial.

La Segunda Guerra Mundial dividió al mundo en economías capitalistas y comunistas, originándose un bloqueo comercial entre los países del primer, segundo y tercer mundo. Bloqueo, que finalmente fue resuelto mediante el acuerdo de Bretton Woods, donde nacen el Fondo Monetario internacional, el Banco Mundial y el GATT, tratando de poner fin al proteccionismo establecido por las naciones después de la Primera Guerra Mundial.

El intercambio de bienes entre países se vio regulado por una entidad actualmente conocida como Aduana, la cual en la Era Antigua aparece en las civilizaciones de Egipto, Grecia, Roma, India, Babilonia, Fenicia y Arabia. Por ejemplo, en Egipto los barcos del Faraón realizaban importaciones y exportaciones de metales, marfiles, aceites, vinos y resina, reguladas por una actividad tributaria (Carvajal, 2009)

La aparición de las Aduanas en el territorio Hispanoamericano según Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2014) se remonta a épocas cercanas al descubrimiento de América. Para el segundo viaje de Cristóbal Colón se instruyó que todas las personas y mercancías que iban en la expedición debían ser registradas por un Agente de la Real Hacienda, y cuando llegasen a destino, tenían que ser presentadas por segunda vez, para contrastarlas con el registro original, lo que excediese de lo declarado sería confiscado en provecho de la Corona y se dispuso que inmediatamente se fundase una “Casa de Aduana” para recibir las mercancías reales. En 1821, con el nacimiento de la patria, nace también la aduana del Perú y a partir de allí ha ido asumiendo diferentes tareas como guardián de las fronteras, recaudadora de tributos, etc. Actualmente vemos una Autoridad Aduanera que trabaja en coordinación con otros sectores y actores, como lo son los Agentes de Aduana (SUNAT, 2014).

Los avances tecnológicos y logísticos relacionados al Comercio Internacional moderno han obligado a que los Gobiernos estandaricen su Legislación Aduanera y así simplificar todos los trámites aduaneros y poderse adecuar al nuevo ordenamiento legal (PYMEX, 2018) por lo que es necesaria la participación de un intermediario capacitado y autorizado para ser nexo entre la Administración Aduanera y el usuario.

Estos nexos o intermediarios son los Agentes de Aduana, también llamados: Agentes Aduanales, Despachante de aduanas, etc., nombres que reciben en México, Honduras, Argentina, Paraguay, Bolivia, Chile, Colombia, España y Centro América (PYMEX, 2018).

Los Agentes de Aduana no solo son reconocidos en todo el mundo por su rol en la operativa aduanera, sino también en las transacciones realizadas en el Comercio Internacional (Ramirez, 2015) y por ser llamados “Auxiliares de la función pública” (MEF, 2008).

Para el caso de Perú, de acuerdo a Ramirez (2015), la participación del Agente de Aduana comprenderá casi todas las fases del traslado de mercancías tanto para su importación como exportación, ya que cuenta con las facultades delegadas por el dueño, consignatario o consignante de la mercancía. El Agente de Aduana debe procurar que la ejecución de todas las actividades, se realicen en el menor tiempo y riesgo posible y con bajos costos. Es por ello que para lograr la agilización y

facilitación del comercio exterior se requerirá de un Agente de Aduana cuya profesionalidad deberá estar a la altura que demanda el despacho de aduana.

En estos días, se ha podido apreciar como un gran número de Agentes de Aduana han optado por fusionarse o formar parte de los denominados operadores logísticos pasando de ser intermediarios de la Administración Aduanera a ofrecer un conjunto de actividades (servicios integrales) abarcando más fases del comercio internacional logrando tener una propuesta que beneficia a los clientes en gran manera.

En otras palabras, con el pasar del tiempo los Agentes de Aduana han tenido que enfrentar las ventajas competitivas que otros Agentes presentan a los usuarios del comercio exterior, no solo en el ámbito comercial al formar alianzas estratégicas con otros operadores de comercio exterior, sino que muchos han mejorado y perfeccionado la gestión del despacho aduanero, reduciendo tiempos y pago de multas, minimizando la incidencia tributaria por incorrecta declaración, capacitando y evaluando a su personal constantemente, adecuándose a la norma y a sus actualizaciones, etc., lo que se ve reflejado en la cantidad de Agencias de Aduana canceladas o inhabilitadas (sanciones contempladas en la Tabla de Sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduana).

Es por ello que, al analizar el número de Agentes de Aduana en la ciudad de Tacna se identifican en el portal web de aduanas un total 121 Agencias de aduana de las cuales solo 31 están habilitadas para operar en la jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna, mientras que 15 poseen anulación de jurisdicción, 74 están canceladas y 01 Agencia de Aduana se encuentra suspendida (SUNAT, 2018).

El departamento de Tacna tiene una población de 346 000 habitantes y se prevé que para el año 2025 la población alcance los 383 000 habitantes. Las empresas ubicadas en esta ciudad son 32 517, donde, el 53,3% se dedican al comercio, 14,1% proveen otros servicios, el 8,2% ofrece alojamiento y servicios de comida, el 7,5% son industrias dedicadas a la manufactura, el 6,8% prestan servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial y el 4,5% se dedican al transporte y almacenamiento (INEI, 2016), y varios de ellos son importadores y exportadores de productos tradicionales y no tradicionales.

Los importadores, están distribuidos en 47 centros comerciales que integran el gremio de Aju Zotac con 10 000 importadores aproximadamente (Diario Correo, 2017) y realizan actividades importando productos Agropecuarios, industriales, de

construcción, entre otros, tal como señala el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017) y las exportaciones han sufrido una variación negativa entre junio del 2016 y junio del 2017; debido a los pocos embarques de productos tradicionales mineros, sin embargo, se realizaron mayores envíos de productos no tradicionales, es decir un aumento del 4,8% relacionados a 4 sectores: agropecuario con 100,5%, textil con 42,4% y de maderas, papeles y sus derivados con 41,1% (BCRP, 2017).

Es por ello que ante la cantidad de importadores y el volumen de exportaciones realizadas en la ciudad de Tacna, se puede sustentar la necesidad de un Agente de Aduana, no solo por un tema de costos sino por la constante capacitación para lograr un conocimiento especializado sobre la operatividad aduanera ofreciendo una mejor fluidez en el comercio internacional y el debido cumplimiento de la normativa aduanera (Ramirez, 2015).

La Administración Aduanera exige que las Agencias de Aduana habilitadas para operar deben contar con personal capacitado, la realidad muestra que algunas cuentan con personal que se preparó en su debido momento pero que están desactualizados frente a los continuos cambios en la Ley General de Aduanas, Reglamento de la Ley General de Aduanas y los Procedimientos Aduaneros, lo que se traduce en demoras y errores sancionables con multa o en el peor de los casos suspensión o cancelación de la Agencia de Aduana.

El Agente de Aduana muchas veces es el Representante Legal de la Agencia y el único que ha tenido una formación en materia aduanera, sin dejar de lado a los Auxiliares de Despacho Aduanero quienes reciben instrucción educativa por parte de SUNAT o institutos acreditados (mas no es la misma formación que la de los Representantes Legales).

Se conoce que muchos Representantes Legales no se encuentran de manera física en las Agencias de Aduana, por lo que su participación solo se limita a la firma de DAMS dejando de lado la revisión de estas y otorgando esta labor a otro encargado, situación que genera mucho riesgo para las Agencias ya que en la revisión de DAMS se detectan los errores cometidos que pueden ser modificados antes de la numeración. Por otro lado, existe recurso humano como Liquidadores y Sectoristas que han aprendido el uso del sistema de liquidación sin contar con la preparación teórica correspondiente, comprendiendo los temas aduaneros de forma superficial, volviendo a estas empresas poco competitivas respecto a otras que están en constante evolución y capacitación.

En ese sentido, nace la pregunta ¿las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la jurisdicción de Tacna, están realmente capacitadas para afrontar los retos que día a día demanda el qué hacer aduanero, ofreciendo un servicio de calidad y eficiente capaz de sobrellevar a la competencia?, por lo que resulta de vital importancia conocer si la gestión del despacho aduanero de mercancías se relaciona con la competitividad empresarial de las mismas.

## **2.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El ámbito espacial que abarcará esta tesis será el Rubro de Aduanas, Sector Agentes de Aduana, habilitados para operar en la Jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna (Código: 172), ubicados en el Departamento de Tacna, Provincia de Tacna y Ciudad de Tacna.

### **2.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación se desarrollará en el año 2018.

## **2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Qué relación existe entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna?

### **2.3.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- ¿Cuál es el nivel de la gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna?

## **2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna

## **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el nivel de gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna.
- Analizar el nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna.

## **III. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Tomando en consideración que vivimos en una sociedad de libre mercado donde Malaver (1999) muestra que la competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados y que de acuerdo a (Bermeo Muñoz & Bermeo Losada (2005) la competitividad de una empresa es la valoración de su performance por la capacidad que posee para generar más valor agregado en comparación con sus competidores.

La presente Tesis se realiza con la consigna de demostrar qué tanto la Gestión del Despacho Aduanero realizado por la Agencias de Aduana habilitadas para operar en la Jurisdicción de la Aduana de Tacna se encuentra relacionada a la Competitividad Empresarial, demostrando qué elementos son decisivos para determinar si una Agencia de Aduana es o no competitiva y cómo mejorarlos en un futuro cercano.

Así mismo, el resultado de la investigación presentado a través del informe final de Tesis, servirá como un precedente para que las empresas del rubro en análisis puedan tomar conciencia de las medidas que deben optar para mejorar la calidad de los servicios prestados e implantar mejoras internas en cuanto a la gestión del despacho aduanero de mercancías.

El trabajo también permitirá corroborar y generar aportes a las teorías de la competitividad empresarial y generar una reflexión respecto a la gestión del despacho aduanero de mercancías, en relación a qué tan sensibilizados nos encontramos de acuerdo a las exigencias de los importadores y exportadores, normas aduaneras y qué tan preparados estamos para enfrentarlas.



### **3.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es relevante porque contribuye a identificar los puntos débiles de los Agentes de Aduana en la Gestión del Despacho Aduanero de mercancías y cómo esto repercute en la Competitividad Empresarial, volviéndolos más o menos atractivos y valorados por los importadores y exportadores, por lo que, gracias a los resultados, van a poder replantear procesos, mejorar tareas, reducir tiempos, capacitarse y actualizar conocimientos, siendo un estudio que traerá beneficios no solo a las Agencias de Aduana sino a los usuarios de comercio exterior, entregándoles certeza y confianza en los servicios que contraten.

El estudio es importante porque propone determinar si existe relación entre las variables para lo cual se aplicará un instrumento que medirá cada una de ellas y este al ser válido y confiable se puede utilizar en casos similares.

La tesis aportará una propuesta de mejora que busca dar solución al nivel de las variables, por ende, el valor teórico del presente trabajo es relevante.

## **IV. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación está dirigida a las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la Jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna, por lo que los resultados tendrán alcance directo en las organizaciones de este rubro provocando que puedan identificar sus puntos deficientes o débiles y empiecen a mejorarlos.

Se logrará marcar un precedente para que los Agentes de Aduana puedan reflexionar en relación al manejo técnico, operativo y administrativo, así como de sus limitaciones como Auxiliares de la Función Pública.

Se formalizará el conocimiento escaso y empírico sobre la Gestión del despacho aduanero y podrán contar con un sustento para establecer sus propios procesos de gestión.

La tesis permitirá que los usuarios del Comercio Internacional (importadores y exportadores, en este caso) tomen conciencia de las múltiples funciones y actividades que debe desempeñar y realizar el Agente de Aduana para poder culminar con éxito un Despacho Aduanero de Mercancías y esto genere que sean más colaboradores con las solicitudes del Agente de Aduana o sus colaboradores,

proporcionando la información necesaria para que el trabajo sea fluido y sin inconvenientes.

#### **4.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Colaboración del sujeto estudiado

La unidad de estudio son las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la Jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna por lo que se depende de la disponibilidad de tiempo de los Representantes legales y/o Administradores, tanto para entrevistas, así como el llenado de encuestas.

- Acceso restringido a la información

Actualmente la información técnica sobre el Despacho Aduanero de Mercancías, así como la gestión realizada por parte de las Agencias de Aduana es limitada.

- Recopilación de datos

Se depende de la buena voluntad de los sujetos de estudio para obtener resultados confiables, se considera que algunos se podrían sentir vulnerables o expuestos en cuanto a revelar información sobre la gestión que realizan y el desarrollo de sus labores diarias.

### **V. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna.

#### **5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El nivel de gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente.
- El nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente.

## VI. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### 6.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable independiente (X): Gestión del Despacho Aduanero (ver Tabla 1)

**Tabla 1**  
*Operacionalización de la Variable Independiente*

<b>Definición conceptual</b>	
Es la fusión de las formalidades aduaneras y las operaciones adicionales que realizan los Agentes de Aduana para llevar a cabo un régimen aduanero con éxito.	
<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>
1. Atención al cliente y recepción de documentos	Atención de los despachos Asesoría en materia aduanera
2. Numeración de la DAM	Volumen de trabajo diario Supervisión y revisión Clasificación arancelaria Valoración aduanera Legislación aduanera y Delitos aduaneros Tratados y convenios internacionales
3. Canal de control	Infracciones aduaneras Incautaciones e inmovilizaciones
4. Levante de mercancías	Levante autorizado
5. Retiro y embarque de mercancías	Entrega de mercancías Robos o pérdidas de mercancías Monitoreo de la carga y unidades de transporte
6. Facturación	Políticas de cobranza
7. Archivo	Entrega de archivo a la aduana

## 6.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente (Y) = Competitividad Empresarial (ver Tabla 2)

**Tabla 2**

*Operacionalización de la Variable Dependiente*

<b>Definición conceptual</b>	
Es la capacidad de crear ventajas competitivas siendo importante la capacidad de innovar como consecuencia de la rivalidad con otras empresas	
<b>Sub variable</b>	<b>Indicadores</b>
1. Condición de los factores	Número de trabajadores Gestión empresarial Equipos tecnológicos y de comunicación Conocimiento del mercado Rentabilidad Capacitación del personal Localización Alianzas estratégicas
2. Condiciones de la demanda	Variación de la cartera de clientes Despachos numerados mensualmente (promedio) Precios (comisiones) Sofisticación de los clientes Imagen y posicionamiento
3. Proveedores, industrias relacionadas y de apoyo	Procesamiento de información del sistema de numeración
4. Estrategias, estructura y rivalidad	Puesto en el ranking SUNAT Competidores directos
5. Gobierno	Cambios en la normativa aduanera
6. Azar	Back up de la información Seguro de protección

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO**

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico de los Agentes de Aduanas y el diagnóstico de la población de estudio, Agentes de Aduana habilitados en la ciudad de Tacna

Este capítulo se divide en las siguientes partes:

- Análisis situacional de los Agentes de Aduana en el mundo
- Análisis situacional de los Agentes de Aduana en el Perú
- Análisis situacional de los Agentes de Aduana en Tacna

Los puntos presentados se desarrollan con el fin de mostrar las principales características de la población de estudio de forma clara y organizada, sirviendo como base para otras investigaciones relacionadas.

Para desarrollar este análisis situacional, primero se debe entender todos los eventos que dieron lugar a un comercio internacional ordenado y transparente, con normas y leyes que permiten el flujo de mercancías, y conocer brevemente el actuar de las Instituciones de Aduanas.

#### **BREVE HISTORIA DEL SURGIMIENTO Y CREACIÓN DE LA ADUANA A NIVEL MUNDIAL**

De acuerdo a Mancera (2015), posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1939 y 1945, se acuñó el término Globalización, entendiéndose como la disminución de barreras interpuestas para el desplazamiento de mercancías, capitales y personas en el ámbito internacional.

Durante el periodo de Post-guerra o reconstrucción y expansión económica, se crearon muchos acuerdos a fin de reconstruir la política y la economía de los países, dando lugar a un intercambio comercial débil pero necesario para fortalecer a las naciones más afectadas.

Como señala University of California San Diego (s.f.) en julio de 1944 se celebró la conferencia de Bretton Woods en honor a la Ciudad donde se desarrolló, teniendo como resultado el Acuerdo de Bretton Woods basado en 3 pilares fundamentales:

- Sistema de tipo de cambio fijo,
- Recuperación y desarrollo, y
- Liberación del comercio,

Por lo que se crearon tres organismos que velaron por el cumplimiento de lo establecido, estos son:

- Fondo Monetario Internacional (FMI)  
Objetivo: Mantener los tipos de cambio fijo de las monedas,
- Banco Mundial (BM)  
Objetivo: Otorgar préstamos a sus miembros, y
- Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)  
Objetivo: Facilitar el comercio internacional.

Con el paso de los años, gracias al desarrollo de los medios de transporte y de comunicación se hizo posible la reducción de los costos de transporte internacional de mercancías, así como: activos financieros, capitales, inversión extranjera directa (Mancera, 2015).

Para impulsar la globalización ha sido necesario el apoyo de organizaciones internacionales que han ido evolucionando y ordenando el comercio entre los países del mundo, estableciendo lineamientos que deben ser cumplidos por los Servicios Aduanas y tal como señala el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) los “Auxiliares de la función pública” como lo son los Agentes de Aduanas.

De las organizaciones más importantes para el comercio internacional en materia aduanera, se identifican: Organización Mundial del Comercio, y Organización Mundial de Aduanas.

- **Organización Mundial Del Comercio (OMC)**

La Organización Mundial del Comercio (OMC) o World Trade Organization (WTO) creada por las negociaciones de la Ronda Uruguay entre los años 1986 y 1994, establecida el 01 de enero del 1995 y con sede en Ginebra Suiza, es la sucesora del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países por lo que se puede decir que es una organización para la apertura del

comercio donde los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la mayoría de los países miembros y ratificados por sus respectivos parlamentos, ya que su propósito primordial es contribuir a que el comercio fluya con la mayor libertad posible, sin que se produzcan efectos secundarios no deseables (OMC, 1995).

La OMC en la actualidad es el foro de nuevas negociaciones en el marco del “Programa de Doha para el Desarrollo” iniciado en el año 2001.

Los Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1995) abarcan temas relacionados a las mercancías, propiedad intelectual y servicios, en ellos se establecen los principios de liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros, obstáculos al comercio, abrir y mantener así los mercados de servicios y procedimientos de solución de diferencias. Por lo que es responsabilidad de los gobiernos asegurar la transparencia en sus políticas comerciales notificando las medidas que estos adoptan y las leyes que se encuentran en vigor.

Los Acuerdos no son estáticos, de vez en cuando son objeto de nuevas negociaciones, y pueden añadirse al conjunto nuevos acuerdos. Actualmente muchos de ellos se están negociando en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo, iniciado por los Ministros de Comercio de los Miembros de la Organización Mundial del Comercio en Doha (Qatar) en noviembre de 2001.

Cabe resaltar que la labor de la OMC no solo se centra en la apertura de mercados, en algunos casos sus normas permiten mantener obstáculos comerciales, por ejemplo, para proteger a los consumidores o para impedir la propagación de enfermedades, la no discriminación y la protección del medio ambiente.

La Organización Mundial del Comercio a través del Consejo del Comercio de Mercancías, se encarga de los elementos técnicos de diferentes temas aduaneros de gran importancia a través de comités especializados en:

- Acceso a los Mercados.
- Agricultura.
- Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.
- Obstáculos Técnicos al Comercio.
- Subvenciones y Medidas Compensatorias.

- Prácticas Antidumping.
- Valoración en Aduana.
- Normas de Origen.
- Licencias de Importación.
- Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio.
- Salvaguardias.

Siendo de gran apoyo para las aduanas del mundo ya que no solo es una organización que vela por el flujo del comercio exterior sino por el desarrollo de cada estado.

En la actualidad la OMC cuenta con 164 países miembros desde el 29 de julio del año 2016 (como fecha de ingreso) y cuenta con países observadores (OMC, 1995).

- **Organización Mundial De Aduanas (OMA)**

De acuerdo a la Organización Mundial de Aduanas (OMA, 1994) la World Customs Organization (WCO) u OMA por sus siglas en español, fue creada en 1952 bajo el nombre de Consejo de Cooperación Aduanera o Convention Establishing a Customs Co-operation Council (CCC) hasta 1994, año en el que cambia de nombre por Organización Mundial de Aduanas.

Es un organismo intergubernamental independiente cuya misión es mejorar la labor de las Administraciones de Aduanas, reconocida como la única organización intergubernamental enfocada exclusivamente en las cuestiones aduaneras, cuenta con presencia en todo el mundo y es conocida como la voz de la comunidad mundial de las aduanas. En la actualidad, la OMA es la representación de 182 administraciones aduaneras de todo el mundo que, en conjunto, representan el 98% del comercio mundial; y se esfuerza por estimular el crecimiento del comercio internacional lícito y combatir actividades fraudulentas, promoviendo un entorno aduanero honesto, transparente y previsible, contribuyendo directamente al bienestar económico y social de sus miembros, teniendo como pilar fundamental un enfoque de alianza, el cual es clave de las relaciones entre las administraciones aduaneras y sus socios.

Por otro lado la Organización Mundial de Aduanas (OMA, 1994) ha dividido al mundo en 6 distintas regiones, para un mejor apoyo y control de los países miembros, cada región cuenta con Vicepresidente para su representación:



- Las Américas y el Caribe
- Europa
- Asia Pacífico
- Sur y Oriente de África
- Centro y Occidente de África
- Medio Oriente y Norte de África

Cabe resaltar que la misión de la Organización Mundial de Aduanas es proporcionar liderazgo, orientación y apoyo a las Administraciones de Aduanas para asegurar y facilitar el comercio legítimo, realizando el control de los ingresos, protegiendo a la sociedad y fortaleciendo sus capacidades. Sin embargo, las principales actividades de esta organización son: Armonización y simplificación de los procedimientos aduaneros, Cooperación internacional e intercambio de información, Fortalecimiento de capacidades e Investigación y análisis. También mantiene la Nomenclatura del Sistema Armonizado de mercancías, administra los aspectos técnicos el Acuerdo de la OMC sobre valoración, y recientemente ha implementado reglas de origen armonizadas que han sido presentadas a la OMC para su revisión, en Ginebra, a fin de que sean finalmente aplicadas por los miembros (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2018).

Proporciona 2 elementos claves para el comercio internacional, los cuales son:

- Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros (Convenio de Kyoto)
- Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (Convenio del Sistema Armonizado)

Las decisiones de la Organización Mundial de Aduanas tienen el carácter de recomendaciones y se toman por mayoría de dos tercios de los miembros presentes con derecho a voto y ratificadas internamente, sin embargo, no puede tomar decisiones sin que estén presentes más de la mitad de sus miembros con derecho a voto. Lo que se busca finalmente es una estandarización en cuestiones relacionadas con el “Quehacer Aduanero” en un marco de orden, transparencia y respeto (WCO, 1994).

Perú toma como suyas las recomendaciones de la OMA y las hace parte de su derecho interno. De esta manera se adhiere al Convenio Internacional del Sistema

Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, y a la Sexta Recomendación de Enmienda, mediante Decreto Supremo (SUNAT, 2017)

Entonces, se puede decir que las organizaciones más importantes que regulan el comercio internacional son la OMA y OMC, que brindan información sobre Valoración Aduanera, Clasificación Arancelaria, Normas de Origen, Solución de conflictos, entre otros. Información recogida por los países miembros y encargada a Aduanas para que vele por el debido cumplimiento de la norma.

### **ADMINISTRACIONES DE ADUANA EN EL MUNDO**

La Real Academia Española (RAE, 2017) indica que palabra Aduana proviene del Árabe hispánico “Addiwan”, este del Árabe Clásico “Diwan” y este del Pelvi “Dewan” o “Archivo”; también hace referencia que Aduana es la oficina pública, establecida para controlar el movimiento de mercancías y cobrar los derechos aduaneros.

Como menciona Araujo et al. (2009) desde el albor de las civilizaciones, se ha conocido un “ente” encargado del control de la entrada y salida de mercancías al igual que cobrar un tipo de derecho por permitir el flujo transfronterizo del comercio.

La Organización Mundial de Aduanas (OMA, 2013) en su Glosario de términos aduaneros internacionales define “Aduana” como el Servicio del Gobierno que se encarga de la administración del derecho aduanero y la recaudación de derechos e impuestos y que también tiene la responsabilidad de la aplicación de otras leyes y regulaciones relativa a la importación, exportación, movimiento o almacenamiento de bienes.

Basaldúa (2007) explica claramente que la Aduana es una institución que aplica la legislación relacionada al comercio exterior y no debe ser confundida como un elemento recaudador de tributos. Como parte de la misión de la Aduana se tiene entendido que debe velar por el bienestar común y representa la soberanía del Estado en sus fronteras.

Entonces se puede concluir que la Aduana es una Institución del Estado con la autoridad para ejercer controles sobre personas, bienes y servicios, y velar por el cumplimiento de las normas internacionales y nacionales establecidas a fin de facilitar el comercio exterior, y que necesita del apoyo de un tercero como nexo entre los usuarios (importadores, exportadores, etc.) y la institución, dicho nexo serían los

Agentes de aduana o como se conocen en otros países Agentes aduanales, Despachadores Aduaneros, Despachadores Oficiales, Customs Broker, etc.

### **1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS AGENTES DE ADUANA EN EL MUNDO**

Tanto los exportadores como importadores al carecer de conocimientos especializados sobre el complejo sistema de Comercio Exterior, representado por normas, nomenclatura, valoración aduanera, regímenes aduaneros, regulaciones no arancelarias, etc., necesitan recurrir a expertos que sean un intermediario calificado ante la Aduana, como lo son los Agentes de Aduana (Olvera, 2017).

#### **DEFINICIÓN DE AGENTE DE ADUANA EN EL MUNDO**

- El Servicio de Administración Aduanera (2013) de México señala que el Agente de Aduana o Agente Aduanal es la persona física con autorización del Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.), a través de una patente, para realizar por cuenta ajena el despacho de mercancías, de acuerdo a los regímenes aduaneros señalados en la Ley. Debe estar capacitado y cumplir con la norma establecida.
- El Ministério das Finanças (1999) de Portugal, señala que un Despachante Oficial o Agente de Aduana, representa a los demás, en cualquier parte del país y en cualquier forma de representación en los actos y procedimientos previstos en la legislación aduanera, incluyendo las declaraciones y la promoción de los documentos relativos a las mercancías sujetas a impuestos especiales sobre el consumo y otras declaraciones con implicaciones aduaneras o cuya gestión o recepción se atribuya a la Dirección General de Aduanas e Impuestos Especiales sobre el Consumo.
- La Secretaría da Receita Federal do Brasil (2011) a través de la Instrucción Normativa RFB Nº 1209 define al Despachante de Aduanas como una profesión permitida solamente a la persona física inscrita, respectivamente, en el Registro de Despachantes Aduaneros, mantenidos por la Secretaría de la Receita Federal de Brasil (RFB), y se ajustará a las disposiciones de esta Instrucción Normativa. El Despachante de Aduanas se encuentra reconocido dentro de la Clasificación brasilera de ocupaciones en el número 3422-10 señalando que su función principal es la de desembarcar mercancías y equipajes, solicitando inspección aduanera correspondiente, pagando las

tasas e impuestos establecidos y presentando todos los documentos exigidos a las instituciones federales y demás órganos pertinentes para tal fin (Ministério do Trabalho, 2010).

- En Estados Unidos el Agente de Aduana es conocido como “Customs Broker” y el Department of Homeland Security (2018) señala que los “Customs Broker” o intermediarios aduaneros, son personas privadas, sociedades, asociaciones o corporaciones autorizadas, reguladas y habilitadas por la Aduana y Protección Fronteriza (CBP por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos para ayudar a los importadores y exportadores a cumplir con los requisitos federales que rigen las importaciones y exportaciones. Los “Customs Broker” envían la información necesaria y los pagos apropiados a CBP en nombre de sus clientes y les cobran una tarifa por este servicio. Deben tener experiencia en los procedimientos de entrada, los requisitos de admisibilidad, la clasificación, la valoración y las tasas de impuestos y tasas e impuestos aplicables para la mercancía importada. Hay aproximadamente 11,000 agentes de aduana con licencia activa.
- En Francia el Systeme d'information sur le commerce exterieur (2018) muestra que el Agente de aduanas es conocido como “Courtier en Douane” es decir, cualquier tercero que realiza para otros las formalidades del despacho de aduana.
- En Chile, se entiende por despachadores de Aduana a los Agentes de Aduana, consignantes y consignatarios, con licencia para despachar. El Agente de Aduana por su parte es un auxiliar de la función pública en materia aduanera, su licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros gestionando el despacho de mercancías. Los despachadores son considerados ministros de fe ya que la Aduana tomará como verdaderos los datos que registren (Aduanas Chile, 2007).

### **1.1.1. IMPORTANCIA DE LOS AGENTES DE ADUANA**

Los Agentes de Aduana, de acuerdo a Carvalho (2016), ejercen actividades que son de interés público, es decir trabajan en representación de una tercera persona (natural o jurídica), siendo previamente autorizados por la Autoridad Aduanera correspondiente.

Esta profesión exige que se dominen todos los procedimientos relacionados a los despachos aduaneros, estos conocimientos varían desde Derecho Aduanero, Legislación Aduanera, Economía, Logística, entre otros, siendo de vital importancia actuar de manera transparente en cada procedimiento y así obtener la mejor relación costo-beneficio con sus clientes y buenas relaciones con la Administración Aduanera.

Los Agentes de Aduana, deben cargar con el proceso de aduanas hasta el final sin equivocarse, es por ello que deben mantenerse actualizados tanto en la norma, así como en las prácticas operativas relacionadas al despacho. No se puede negar que son profesionales activos del comercio exterior cobrando importancia por el servicio que brindan y por los conocimientos que poseen viéndose obligados a participar activamente contra delitos como contrabando, tráfico ilícito de drogas, lavado de activos, etc., y son importantes porque representan un poderoso apoyo para las aduanas del mundo volviéndose auxiliares de la función pública y principales responsables del ingreso y salida de mercancías.

#### **1.1.2. LEYES QUE REGULAN A LOS AGENTES DE ADUANA EN EL MUNDO**

Tal como afirma Galindo (2014) después de la creación del General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), se necesitaba reafirmar los preceptos establecidos para el comercio internacional por lo que surgen las leyes aduaneras en los diferentes países del mundo con el fin de poder seguir los lineamientos del GATT (que posteriormente llamado Organización Mundial del Comercio).

La Ley de Aduanas, tiene como objetivo regular el ingreso y salida de mercancías del territorio nacional, siendo la Administración Aduanera la única entidad encargada de aplicarla y velar por su cumplimiento a fin de que se respete lo establecido. Dependiendo de cada país son declaradas a través de Decreto Supremo, Ley Orgánica, Decreto Ley, Decreto con fuerza de Ley, etc. (ver Tabla 3).

Así también Jimenez (2016) indica que el Derecho aduanero se encarga de regular el comercio exterior de una nación a través de la Aduana, por lo general se encuentra fundamentado en la Constitución Política y se regula por medio de la Ley de Aduanas y su Reglamento.

**Tabla 3**  
*Ley de Aduanas en cada país*

<b>Países</b>	<b>Tipo de ley</b>	<b>Base legal</b>
<b>México</b>	Ley Aduanera	DOF 15-12-1995
<b>Portugal</b>	Reforma Aduanera	Libro IV
	Reglamento de la fase de acceso a Despachante Oficial	Reglamento N°666/2016
	Código Aduanero de la Unión	Reglamento (UE) No. 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo.
	Reglamento de inscripción en la Orden de Despachantes Oficiales (O.D.O.)	Reglamento N° 667/2016
<b>Brasil</b>	Reglamentación de Servicios Aduaneros e impuestos de importación	Decreto Ley N° 37 de 1996
	Regulación de actividades aduaneras y comercio exterior	Decreto N° 6.759
	Requisitos para el ejercicio de Despachante Aduanero y sus ayudantes	Instrucción normativa RFB N°1209
<b>EEUU</b>	Código de Estados Unidos	U.S. Code: Title 19 - Customs duties
<b>Chile</b>	Ley Orgánica de Aduanas	Decreto con fuerza de Ley N°329
	Ordenanza de Aduanas	Decreto con fuerza de Ley N°30
<b>Panamá</b>	Ley que crea la Autoridad Nacional de Aduanas y dicta disposiciones concernientes al Régimen Aduanero	Decreto Ley N°1, 2008
	Ley que modifica y adiciona los artículos del D.L. N°1 del 2008	Decreto Ley N°2, 2016

Nota: Información extraída del portal web de las Administraciones Aduaneras de los países mencionados, año de consulta: 2018.

### 1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS AGENTES DE ADUANA A NIVEL MUNDIAL

Al revisar las legislaciones de México, Brasil, Chile y Estados Unidos se determinó que existen características similares o iguales, las cuales se pueden apreciar en la Figura 1:

Trabajan en representación de un tercero por poder otorgado a su favor.

Son un enlace entre los usuarios de comercio exterior y aduanas.

Son auxiliares de la función pública y maestros de buena fe.

Deben mantenerse dentro de los lineamientos establecidos por la ley y deben actualizarse constantemente.

Son nombrados y reconocidos por el estado como Agentes de Aduana.

Deben cumplir y mantener los requisitos establecidos para operar como Agentes de Aduana.

Serán contratados por los usuarios de comercio exterior en los casos que su participación será obligatoria.

**Figura 1: Principales características de los Agentes de Aduana a nivel mundial**

Nota: Adaptado de las normas que regulan a los Agentes de Aduanas de los países mencionados, 2018.

### 1.1.3.1. NOMBRES QUE RECIBEN LOS AGENTES DE ADUANA EN EL MUNDO

Los Agentes de Aduana reciben múltiples nombres alrededor del mundo, los cuales son (ver Tabla 4):

**Tabla 4**  
*Nombres de los Agentes de Aduana en el mundo*

País	Nombre
México	Agente Aduanal
Panamá	Agentes Corredores de Aduanas
Chile	Agentes de Aduanas
Portugal	Despachante Oficial
Brasil	Despachante Aduaneiro
China	Customs Brokers
Colombia	Agentes de Aduanas
Argentina	Despachantes de Aduanas
Estados Unidos	Customs Brokers

Nota: Información extraída de las Legislaciones Aduaneras de cada país, año de consulta: 2018.

#### 1.1.4. SITUACION ACTUAL DE LOS AGENTES DE ADUANA EN EL MUNDO

Para determinar la situación actual de los Agentes de Aduana alrededor del mundo, se explicarán diferentes obligaciones y formalidades que deben cumplir.

##### 1.1.4.1. REQUISITOS PARA SER DESIGNADO AGENTES DE ADUANA

Para llegar a ser Agente de Aduana se deben cumplir diferentes formalidades de acuerdo a la Legislación Aduanera de cada país tal como muestra la Tabla 5.

**Tabla 5**  
*Requisitos para ser designado Agente de Aduana en el mundo*

País	Requisitos
<b>México</b>	<p>La Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (2013) sostiene que los requisitos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Haber nacido en México y gozar de todos sus derechos.</li> <li>– No tener sentencias por delitos dolosos y de haber sido agente aduanal, no hubiesen cancelado o extinguido su patente.</li> <li>– No trabajar para el estado y no tener grado de consanguinidad (directa y colateral) hasta el 4to grado con el Administrador de la Aduana.</li> <li>– Ser titulado (o tener un grado equivalente) de acuerdo a lo que demande la Ley.</li> <li>– Poseer experiencia en Aduanas (mayor a 5 años).</li> <li>– Estar inscrito en el Registro de Contribuyentes y demostrar que tienen al día el pago de sus tributos y demás obligaciones con el fisco.</li> <li>– Aprobar los exámenes que tome la Aduana (de conocimientos y psicotécnicos)</li> </ul>
<b>Panamá</b>	<p>De acuerdo a la Presidencia de Panamá - Órgano Ejecutivo (2008) los requisitos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tener la nacionalidad panameña y haber cumplido la mayoría de edad.</li> <li>– Ser Licenciado en Administración Pública Aduanera o su equivalente.</li> <li>– No haber recibido sanción alguna por infracciones aduaneras o por delitos contra la Administración Pública.</li> </ul>
<b>Chile</b>	<p>En concordancia con el Servicio Nacional de Aduanas (s.f.) los requisitos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ser de nacionalidad chilena, persona natural y con capacidad de ser contratado.</li> <li>– No haber recibido condena por cometer delito con pena aflictiva.</li> <li>– No estar inhabilitado para asumir cargos públicos, ni haber recibido medidas disciplinarias de acuerdo a la Ordenanza de Aduanas o destitución de acuerdo al Estatuto Administrativo.</li> <li>– Tener cursos en Comercio Exterior aprobados en instituciones reconocidas por el estado (este requisito no se aplica para ex</li> </ul>



funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas o Apoderados de Agentes de Aduanas con reconocimiento no menor a 10 años).

- Haber sido aprobado mediante concurso (de antecedentes y conocimientos aduaneros), los concursos son convocados cada 2 años.

#### **Portugal**

Le compete a la Câmara dos Despachantes Oficiais ahora denominada Orden dos Despachantes Oficiais (O.D.O.) determina los requisitos, organización del acceso a la profesión de Despachante Oficial (ODO, 2016):

- Solo pueden inscribirse en la Orden de los Despachantes Oficiais (O.D.O.) si han aprobado la evaluación final de Práctica de Acceso a la profesión de Despachante Oficial y durante el periodo de 5 años después de la fecha de aquella prueba
- Pueden solicitar su inscripción en la O.D.O. los profesionales de los Estados miembros de la Unión Europea que allí desarrollan actividades comparables a la de Despachante Oficial y los extranjeros dependiendo del acuerdo de reciprocidad establecido.
- La inscripción y su vigor es condición del ejercicio y de los derechos de la atribución del título de Despachante Oficial.
- Se consideran ya inscritos los titulares de Cédula de Despachante Oficial.

---

Nota: Extraído de los portales web de los organismos citados por cada país, año de consulta: 2018.

#### **1.1.4.2. GARANTÍA ESTABLECIDA PARA AGENTES DE ADUANA**

Para la Administración Aduanera es importante que el Agente de Aduana presente una garantía a fin de tener cubiertos los derechos y obligaciones que puedan ser incumplidos por los agentes. (ver Tabla 6).

**Tabla 6**  
*Garantía establecida para Agentes de Aduana*

<b>País</b>	<b>Garantía</b>
<b>Portugal</b>	Declarar una fianza ante la aduana cuya jurisdicción se encuentre en su domicilio fiscal. Esta caución puede ser presentada por Depósito, Fianza Bancaria, Seguro-Caución que servirá de garantía para el estado y los demás perjudicados si hubiera (Ministério das finanças, 2001).
<b>Chile</b>	Constituir una garantía por un monto no inferior a las 20 Unidades Tributarias Anuales (Servicio Nacional de Aduanas, s.f.).
<b>Argentina</b>	Los Despachantes Aduaneros deberán constituir a favor de la Aduana \$15'000,000.00 (quince millones de pesos) mediante depósito en el Banco de la Nación de Argentina, Depósito de Títulos de la Deuda Pública, Garantía Bancaria y Seguro de Garantía (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Presidencia de la Nación, 1982).
<b>Colombia</b>	<p>Luego de obtener la Resolución que autoriza poder ejercer la actividad de Agenciamiento de Aduanas, la Agencia de Aduana debe presentar una Garantía Bancaria o de Compañía de Seguros con el fin de garantizar los tributos y sanciones que surjan, el monto de la garantía debe responder a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agencias de aduana – Nivel 1: Un total de 3,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> <li>➤ Agencias de aduana – Nivel 2 y 3: Un total de 1,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> <li>➤ Agencias de aduana – Nivel 4: Un total de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.</li> </ul> <p>La Agencias de Aduanas podrán dar inicio a sus actividades cuando sea aprobada la garantía por parte de la Autoridad (Ministerio de Hacienda y crédito Público, 2008).</p>

Nota: Elaborado en base a la información proporcionada por los autores.

#### **1.1.4.3. OBLIGACIONES GENERALES DE LOS AGENTES DE ADUANA**

Los Agentes de Aduana de acuerdo a la legislación aduanera de su país deben cumplir con las obligaciones generales establecidas (ver Tabla 7):

**Tabla 7**  
*Obligaciones generales de los Agentes de Aduana a nivel mundial*

País	Obligaciones generales
<b>México</b>	<p>Conforme a lo señalado en el Artículo 162° de la Ley aduanera, la Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (2013) indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Actuar bajo el carácter de Agente Aduanal.</li> <li>– Ante regulaciones y restricciones mediante documento electrónico, anotar en el pedimento el acuse correspondiente</li> <li>– Dar el dictamen técnico solicitado por la Autoridad.</li> <li>– No transferir ni endosar documentos sin autorización expresa y por escrito.</li> <li>– Declarar los datos relacionados a los contribuyentes y mercancías en el sistema mecanizado.</li> <li>– Presentar una garantía por la diferencia de tributos en los casos de los pedimentos con valores estimados.</li> <li>– Aceptar las visitas de las Autoridades Aduaneras.</li> <li>– Colocar en el pedimento el número del candado oficial de los medios de transporte que contengan la mercancía.</li> <li>– Avisar al SAT dentro de los 15 días siguientes a la constitución de una sociedad.</li> <li>– Acreditar a un mandatorio autorizado.</li> <li>– Presentarse a los exámenes programados por el SAT.</li> </ul>
<b>Chile</b>	<p>Como señala el Servicio Nacional de Aduanas (s.f.) las obligaciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Llevar registro de todos los despachos y formar un legajo especial y registros contables conforme la norma.</li> <li>– Conservar por 5 años los documentos.</li> <li>– Mantener un registro actualizado de sus auxiliares dando parte a la Administración Aduanera cualquier cambio.</li> <li>– Presentar en el mes de marzo la documentación pendiente al 31 de diciembre del año anterior.</li> <li>– Constituir y mantener vigentes las garantías fijadas por la Aduana.</li> <li>– Cumplir con otras obligaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Destinar a su agencia los fondos dados por sus mandantes</li> <li>➤ Respetar en el monto fijado de sus honorarios lo que la norma establece</li> <li>➤ Facturar directamente al consignante y consignatario de la mercancía</li> <li>➤ Ocuparse de forma diligente con sus actividades.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Panamá</b>	<p>En Panamá el Artículo 45° de la Ley aduanera dada por la Presidencia de Panamá - Órgano Ejecutivo (2008) señala las siguientes obligaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Actuar bajo el carácter de Agente corredor de Aduana en representación de su comitente, de forma diligente y respetando la normativa aduanera y de comercio exterior vigente.</li> <li>– Tener sus oficinas registradas y acreditar a sus asistentes ante la Autoridad (será responsable civilmente por los actos de sus asistentes).</li> <li>– Actualizarse anualmente.</li> <li>– Presentar los detalles técnicos solicitados a fin de aclarar el aforo realizado.</li> </ul>

- No dar a otro Agente los documentos de los despachos sin autorización expresa de la persona que se lo entregó ni endosará documentos de embarque consignados a su nombre.
- Crear un archivo la copia de los despachos o guardarlas en medios magnéticos autorizados por la Autoridad de los documentos que señala la Ley de Aduanas.
- Presentar una garantía por la diferencia de tributos al tratarse de un valor inaceptable en la factura comercial por la Autoridad.
- Aceptar inspecciones por parte de la Autoridad.
- Observar el debido cumplimiento de las normas y procedimientos.
- Dar fe de los datos declarados (cantidad, calidad y valor) de la mercancía.
- Liquidar tributos de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Cumplir con los códigos de ética y conducta establecidos por la Autoridad y las establecidas por las Asociaciones de Agentes corredores de Aduana.
- Conservar un registro al detalle de sus clientes.
- No ejercerá la profesión de Agente corredor de Aduana si es que percibe un sueldo por parte entidades públicas o privadas, nacionales e internacionales, salvo que se preste un servicio pedagógico o por elección popular.
- Los honorarios deben ser establecidos conforme la tarifa de honorarios aprobada por reglamento, la cual no debe ser menor a lo promulgado por Decreto Ley.

---

Nota: Elaborado en base a la información proporcionada por los autores.

#### **1.1.4.4. DERECHOS DE LOS AGENTES DE ADUANA**

Los Agentes de Aduana, como cualquier otro operador de comercio exterior, gozan de los siguientes derechos, dados por el estado donde desempeñan sus actividades, de acuerdo a la Tabla 8:

**Tabla 8**  
*Derechos de los Agentes de Aduana alrededor del mundo*

País	Derechos
<b>México</b>	<p>Conforme a lo señalado en el Artículo 163° de la Ley aduanera, la Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión (2013) señala que los Derechos de los Agentes de Aduana son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejercer su patente</li> <li>– Constituir sociedades por residentes mexicanos</li> <li>– Solicitar el cambio de adscripción aduanera, salvo si su autorización tiene 2 años y haya cumplido con el trámite de sus despachos</li> <li>– Designar hasta máximo 5 mandatarios</li> <li>– Cobrar los honorarios pactados por su cliente</li> <li>– Suspende sus actividades previa autorización</li> </ul>
<b>Panamá</b>	<p>En Panamá el Artículo 46° de la Ley aduanera dada por la Presidencia de Panamá - Órgano Ejecutivo (2008) indica que los derechos de los Agentes de Aduana son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejercer las funciones para las que fue autorizado.</li> <li>– Designar a sus asistentes.</li> <li>– Suspende sus actividades de forma voluntaria previa comunicación a la Autoridad.</li> </ul>

Nota: Elaborado en base a la información proporcionada por los autores.

#### 1.1.4.5. RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTAN

Los Agentes Aduaneros se enfrentan diariamente a diferentes amenazas dentro de un mercado en constante cambio gracias a las variaciones en las leyes aduaneras y la creciente demanda de reducción de tiempos en los despachos aduaneros, por lo que es importante que los riesgos se tengan presentes a fin de evitarlos totalmente o minimizar los posibles daños que puedan causar.

De acuerdo a la información recogida por los autores se explican los riesgos más comunes en el día a día del Agente de Aduana.

#### De acuerdo a Holis

En la entrevista realizada a Holis (2016) se explican algunas amenazas que los Agentes de Aduana enfrentan, los cuales son: usurpación de identidad, incorrecta declaración de información y sobrecostos.

- a) Usurpación de Identidad: En la actualidad, los Agentes de Aduana, podrían enfrentar cuatro escenarios de usurpación de identidad

- Cientes: Se conoce que muchas personas (naturales o jurídicas) tratan de hacerse pasar por otra a fin de evitar impuestos y recargos en sus despachos de aduanas
  - Otras entidades: Muchas empresas, por ejemplo: Agentes de Carga, trabajan en el rubro sin contar con licencias poniendo en riesgo la operación o cobrando gastos de transporte internacional para luego desaparecer.
  - Agentes de Aduanas: El riesgo más obvio es el robo de la propia identidad, personas sin escrúpulos que desempeñan las mismas operaciones a nombre de la Agencia de Aduana.
  - Documentos falsificados: La falsificación de documentos es el escenario más común que se da en el comercio exterior, muchos clientes intentan evitar pagar impuestos por lo que alteran Facturas Comerciales, Certificados o Declaraciones de Origen, Packing List, entre otros.
- b) Incorrecta declaración de información: Los Agentes de Aduana enfrentan el hecho de declarar incorrectamente información en las DAM de mercancías de importación o exportación debido a equivocaciones atribuibles a su labor o datos errados proporcionados por el cliente
- c) Sobrecostos: Las demoras o errores, generan que los contenedores y cargas sueltas se queden en los almacenes por más tiempo, generando, por ejemplo, sobreestadias de contenedores, recargos por almacenaje, etc.

### **De acuerdo a Le Rolland**

La fundadora y CEO de Acte International – Grenoble, Anne Le Rolland (2014), explica que uno de los riesgos que enfrentan los Agentes Aduaneros es negociar con funcionarios aduaneros. Un ejemplo común es que, para declarar una mercancía, la OMA ha desarrollado el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías compuesto de 6 dígitos, sin embargo, para efectos de declaración aduanera se deben utilizar 10 dígitos y es responsabilidad de cada país generar los 4 dígitos adicionales. Esta diferencia representa por sí sola riesgos a niveles financieros en el sentido de pago de impuestos o recargos que podrían provocar comisos o inmovilizaciones. Por lo que la tentación de querer “negociar” con los

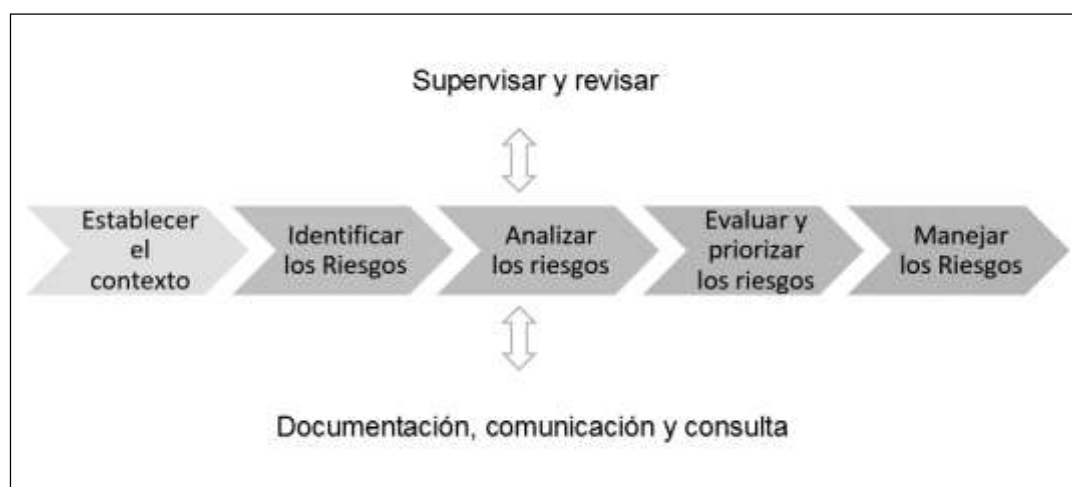
funcionarios aduaneros, es atractiva, a fin de dar solución rápida a los problemas, sin embargo, es una actividad que contribuye a la corrupción y falta de ética profesional.

### **De acuerdo a la Asociación de Agentes Aduanales**

La Asociación de Agentes Aduanales (2013) afirma que existen causales de riesgo de pérdida de patente o licencia y otras infracciones tipificadas en la Ley General de Aduanas o Ley aduanera de cada estado.

### **De acuerdo a la Organización mundial del comercio**

La Organización Mundial de Aduanas (OMA, 2008) en el Anexo del capítulo 6 del Convenio de Kyoto Revisado indica que la gestión del riesgo ayuda en gran medida a las empresas del sector privado y público, ya que permite la correcta asignación de los recursos, por lo que es importante conocer los niveles aceptables o inaceptables de riesgo, para ello, presenta el “Panorama general de la gestión de riesgo” (Figura 2) graficado de forma sistémica con el fin de aplicarlo de acuerdo a la realidad que enfrentan las empresas, en este caso las Agencias de Aduanas.



**Figura 2: Panorama general de la gestión del riesgo**

Nota: Adaptado de Organización Mundial de Aduanas, Convenio de Kyoto Revisado, 2008

## **1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS AGENTES DE ADUANA EN PERÚ**

### **1.2.1. BREVE HISTORIA DE LA ADUANA EN PERÚ**

La Administración Aduanera en Perú, en la actualidad, está representada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria también conocida como SUNAT (por sus siglas), fue creada el 5 de noviembre de 1715 por Real Cédula

emitida por el Rey Felipe V, bajo el nombre de “Resguardo Aduanero” (SUNAT, 2017).

En el año 1770 el Virrey Manuel Amat Juniet crea la “Real aduana” y posteriormente en 1773 se realizan reformas en materia aduanera otorgando un ordenamiento legal y autonomía en las funciones aduaneras creando la “Real Aduana de Lima” (Barros, y otros, 2014)

En 1821, con el nacimiento de la patria, también nace la “Aduana del Perú”, de acuerdo a lo que expresa Barros et al. (2014) y en 1836 el presidente, Mariscal José Luis Orbegoso, ordena que la Fortaleza del Real Felipe sea utilizada como la sede de la Aduana y en 1934 por mandato del presidente Oscar R. Benavides, la aduana se trasladó al Terminal Marítimo del Callao.

Con el paso de los años y el incremento de las demandas de los usuarios de comercio exterior es que en 1988 a través de la Ley N°24829 se crea la “Superintendencia Nacional de Aduanas” y la “Superintendencia Nacional de Administración tributaria”, ambas descentralizadas del Sector de Economía y Finanzas y con personería jurídica de derecho público (SUNAT, 1988) y en 1991 se realizó una reforma estructural y se simplificó el sistema tributario nacional y de Aduanas (SUNAT, 2009).

En 2002 se realizó la fusión de ambas convirtiéndose manteniendo el nombre de SUNAT, como parte del proceso de modernización del estado cuyo fin era conseguir mayores niveles de eficiencia reduciendo costos y facilitando las operaciones de comercio exterior mediante D.S. N° 061-2002-PCM (SUNAT, 2009).

Gracias a la fusión de estas 2 entidades Perú se une a la tendencia mundial de que las Administraciones Aduaneras y tributarias trabajen juntas, lo cual ha traído cambios positivos para el país. En la actualidad se cuenta con una Administración Aduanera dinámica, que busca facilitar el comercio exterior permitiendo que terceras personas asuman funciones en representación de ella, como lo son los Agentes de Aduanas.

### **1.2.2. INTENDENCIAS DE ADUANAS Y JURISDICCIÓN**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria está conformada por 17 Intendencias de Aduanas y sus respectivas jurisdicciones (SUNAT, 2017).



### 1.2.3. REGÍMENES ADUANEROS

Los usuarios de comercio exterior que desean ingresar o extraer mercancías del territorio nacional deben someterlas a los diferentes regímenes aduaneros aprobados en la Ley General de Aduanas y regulados por su Reglamento, tratados y convenios, así como los procedimientos generales y específicos, para ello deben contar con el apoyo de Agentes de Aduana que les faciliten el despacho aduanero, dependiendo el valor de las mercancías.

De acuerdo a la Ley General de Aduanas, los regímenes aduaneros están agrupados en 5 grupos y a su vez estos se subdividen en un régimen específico (ver Figura 3).

#### – REGÍMENES DE IMPORTACIÓN

##### **Importación para el consumo**

Permite que las mercancías ingresen al territorio aduanero luego de cumplir con todas las formalidades aduaneras, así como de cancelar o garantizar los derechos aduaneros (arancelarios y otros), recargos y multas.

##### **Reimportación en el mismo estado**

Permite que las mercancías que fueron exportadas de forma definitiva puedan ser importadas sin el pago de derechos, siempre que no hayan sufrido transformación, elaboración o reparación fuera del país; dentro del plazo máximo de 12 meses desde la fecha de embarque.

##### **Admisión temporal para reexportación en el mismo estado**

Permite el ingreso de mercancías libres del pago de impuestos aduaneros, siempre que puedan ser identificadas y tengan como destino cumplir un fin específico en determinado lugar, para luego ser reexportadas sin haber sido modificadas. Las mercancías que pueden acogerse a este régimen se encuentran en el listado aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de una Resolución Ministerial.

– **REGÍMENES DE EXPORTACIÓN**

**Exportación definitiva**

Es el régimen que permite que las mercancías nacionales o nacionalizadas puedan salir del país para ser consumidas o usadas definitivamente en el extranjero.

**Exportación temporal para reimportación en el mismo estado**

Autoriza la salida de las mercancías con el fin de reimportarlas dentro del plazo máximo de 12 meses contados desde la fecha de embarque, sin haber sufrido modificaciones.

– **REGÍMENES DE PERFECCIONAMIENTO**

**Admisión temporal para perfeccionamiento activo**

Permite el ingreso de mercancías sin el pago de derechos aduaneros para que luego puedan ser exportadas dentro del plazo máximo de 24 meses contados desde la fecha del levante, luego de sufrir operaciones de perfeccionamiento (transformación, elaboración: montaje, ensamblaje, adaptación y reparación).

**Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo**

Con este régimen se puede exportar mercancías con el fin de ser transformadas, elaboradas o reparadas en el extranjero para luego ser reimportadas como productos compensadores dentro del plazo de 12 meses contados desde la fecha del término de embarque.

**Drawback**

Permite que la devolución total o parcial de los impuestos aduaneros que hayan cancelado por las mercancías nacionalizadas (importadas) que formen parte del producto o bien final exportado.

### **Reposición de mercancías con franquicia arancelaria**

Permite la importación de mercancías equivalentes sin el pago de impuestos y derechos arancelarios de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Aduanas y su Reglamento.

## – **REGÍMENES DE TRÁNSITO**

### **Tránsito aduanero**

Permite que las mercancías que no cuenten con destinación aduanera puedan ser transportadas de una aduana a otra bajo control aduanero previa presentación de una garantía.

### **Transbordo**

Este régimen permite que las mercancías puedan ser traspasadas de un medio de transporte a otro (del que arribaron al medio en el cual saldrán del país) bajo control de la Aduana.

### **Reembarque**

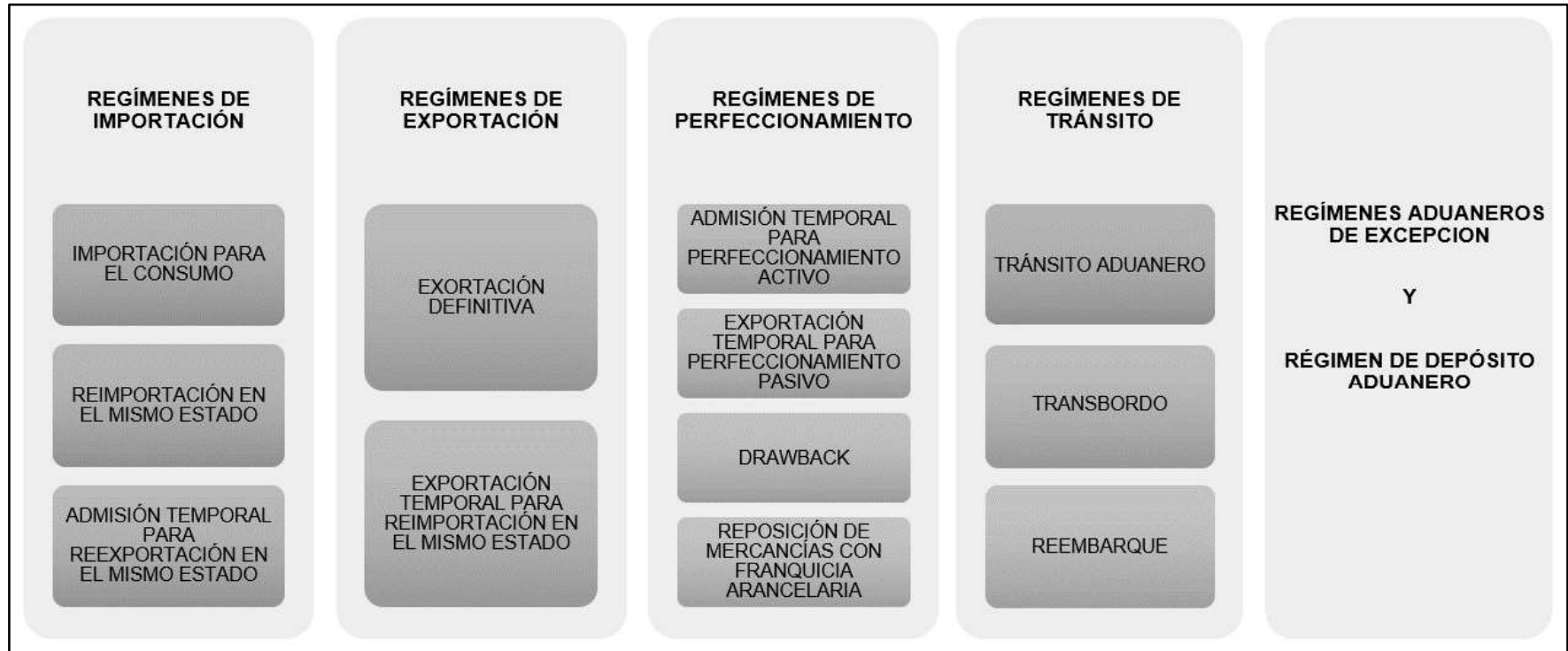
Permite que las mercancías que están a la espera de destinación aduanera sean reembarcadas con destino al exterior, también pueden ser reembarcadas las mercancías que habiendo sido sometidas a un régimen aduanero y que como consecuencia del reconocimiento aduanero se determinen 4 situaciones establecidas en Ley General de Aduanas.

## – **REGÍMENES DE EXCEPCIÓN**

Son 14 regímenes aduaneros especiales o de excepción sujetos a lo establecido en la Ley General de Aduanas.

## – **RÉGIMEN DE DEPÓSITO ADUANERO**

Permite que las mercancías que provienen del extranjero se ingresen a un Depósito Aduanero por un plazo determinado y bajo custodia de la Aduana, libre de tributos y demás recargos aplicables al régimen que desean destinarla.



**Figura 3: Regímenes Aduaneros**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas, "Ley General de Aduanas - D.L. N°1053, Sección tercera: Regímenes Aduaneros", Artículos del 47° al 99° del 2008.

#### **1.2.4. DEFINICIÓN DE AGENTE DE ADUANA**

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2008) los Agentes de Aduanas son:

– **Despachadores de Aduana**

Se encuentran facultados para realizar despachos aduaneros de mercancías. Son despachadores de aduana: Dueños, consignatarios o consignantes, Despachadores oficiales y Agentes de aduana.

– **Operadores de Comercio Exterior**

Se consideran operadores de comercio exterior a: Despachadores de aduanas, Transportistas o sus representantes, Agentes de carga internacional, Almacenes aduaneros, Empresas de servicio postal, Empresas de servicio de entrega rápida, Duty Free, Beneficiarios de material de uso aeronáutico, Dueños y consignatarios y cualquier persona natural o jurídica que resulte beneficiada o intervenga en un despacho aduanero, por cuenta propia o de un tercero.

– **Auxiliares de la función pública**

El Artículo 23° del Reglamento de la Ley General de Aduanas indica que los Agentes de Aduana son auxiliares de la función pública cuya misión es velar por el interés fiscal y los actos y procedimientos contemplados en la Ley (MEF, 2009). Por otro lado Solís (2011) sostiene que los Agentes de Aduana son auxiliares de la función pública por que las funciones que les han sido delegadas, anteriormente le pertenecían a la Autoridad Aduanera, en consecuencia estos personajes asumen más obligaciones y responsabilidades respecto a los demás operadores de comercio exterior.

##### **1.2.4.1. REPRESENTANTES LEGALES**

Los Agentes de Aduana responden de forma patrimonial frente a la Administración por los actos u omisiones que realicen sus Representantes Legales (MEF, 2008). El término “Representante Legal”, en el ámbito aduanero, difiere del concepto utilizado por el Reglamento de la Ley General de Sociedades – Ley N°26887 y Ley del Registro Único del Contribuyente (R.U.C.) Resolución de Superintendencia N° 210-2004/SUNAT, tal como muestran las Figuras 4, 5 y 6.

**Ley General de Sociedades – Ley N° 26887**

Artículo 14° El nombramiento y otorgamiento de poderes de cualquier representante de la sociedad cobran efecto desde la aceptación expresa o desde que se ejerce esa posición. Estos pueden ser: Gerente General, Gerentes, Administradores, etc.

**Figura 4: Concepto de Representantes Legales - Ley General de Sociedades**

Nota: Adaptado del Artículo 14° del Libro I “Reglas aplicables a todas las sociedades” de la Ley N° 26887

**Ley General de Sociedades – Ley N° 26887**

Artículo 12° Los socios o administradores deberán responder ante la sociedad por los daños y perjuicios causados como efecto de las actividades autorizadas, sin perjuicio de las responsabilidades civiles que correspondan.

**Figura 5: Responsabilidad de los Representantes Legales - Ley General de Sociedades**

Nota: Adaptado del Artículo 14° del Libro I “Reglas aplicables a todas las sociedades” de la Ley N° 26887

**Reglamento de la Ley del Registro Único del Contribuyente**

Los Sujetos Obligatorios a inscribirse son señalados en el Anexo N°1 del Reglamento y es su deber inscribir y comunicar a SUNAT toda la información relacionada a sus Representantes legales (pueden ser personas naturales o personas jurídicas).

Artículo 18° los representantes legales deben proveer información sobre el cargo que ocupan, entre otros.

**Figura 6: Definición de Representantes Legales**

Nota: Adaptado del Reglamento de la Ley de Registro Único del Contribuyente – D.L. N°943

El “Representante Legal” de una Persona Jurídica es la persona natural o jurídica que a nombre de la empresa realiza diversos trámites y actividades así como participar de diferentes compromisos y tomar decisiones, las cuales serán automáticamente atribuidas a la compañía (Destino Negocio, s.f.), pueden asumir diferentes cargos como Directores, Gerentes, Administradores, etc. y son reconocidos por la empresa ante SUNAT, pudiendo verificarse esta información en la consulta del R.U.C. en el portal web de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, tal como se muestra la Figura 7.

<b>Número de RUC:</b>	20133863584 - JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA			
<b>Tipo Contribuyente:</b>	SOCIEDAD ANONIMA			
<b>Nombre Comercial:</b>	JULIO ABAD S.A.			
<b>Fecha de Inscripción:</b>	06/05/1993			
<b>Estado del Contribuyente:</b>	ACTIVO			
<b>Condición del Contribuyente:</b>	HABIDO			

REPRESENTANTES LEGALES DE 20133863584 - JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA				
La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.				
Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	08564514	CARHUATOCTO GUERRERO GLADYS MARIELA	GERENTE GENERAL	21/02/2013

**Figura 7: RUC - Julio Abad Agentes de Aduana**

Nota: Extraído del Portal web R.U.C. – SUNAT, Agencia de Aduana Julio Abad S.A., 2018

Por otro lado, los “Representantes Legales” (Aduaneros) son aquellas personas acreditadas por la Agencia de Aduana ante la Administración Aduanera con el fin de representar a la Agencia en todos los trámites y diligencias aduaneras (Ramirez, 2015); firman las DAM de importación o exportación y responden civil y penalmente por las faltas cometidas.

Como señala Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2014) las Agencias de Aduana pueden realizar sus funciones por medio de los Representantes Legales que estén registrados ante la Administración Aduanera por lo que todas las acciones u omisiones que se realicen a nombre de la Agencia de Aduana serán asumidas por ésta, es decir, si el Representante Legal realiza un ilícito durante el despacho de mercancías, la persona natural o jurídica que lo acreditó no podrá eximirse de las sanciones.

Así también, los Representantes Legales reconocidos ante tributos internos también pueden ser Representantes Legales acreditados ante la Aduana, previamente autorizados y acreditados, los datos de estos últimos pueden ser consultados en el portal de SUNAT tal como muestra la Figura 8.

RELACION DE REPRESENTANTES LEGALES / FIJNCIONARIOS OPERADOR : REPRESENTANTES LEGALES-OPERADORES C.E. ENTIDAD : 1946 - JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA				
Jurisdiccion	Nombre	Inicio	fin	
MARITIMA DEL CALLAO	JULIO ABAD CAVASSA	01/01/1993	31/12/9999	
MARITIMA DEL CALLAO	LEIVA ESCAJADELLO CINTHIA DEL CARMEN	30/11/2018	31/12/9999	
AEREA Y POSTAL EX-IAAC	JULIO ABAD CAVASSA	01/01/1993	31/12/9999	
AEREA Y POSTAL EX-IAAC	LEIVA ESCAJADELLO CINTHIA DEL CARMEN	30/11/2018	31/12/9999	
AEREA Y POSTAL EX-IAPC	JULIO ABAD CAVASSA	01/01/1993	31/12/9999	
AEREA Y POSTAL EX-IAPC	LEIVA ESCAJADELLO CINTHIA DEL CARMEN	30/11/2018	31/12/9999	

**Figura 8: Información de Representantes Legales (Aduaneros)**

Nota: Adaptado del Portal web SUNAT “Orientación Aduanera: Agencia de Aduana Julio Abad S.A.”, Año de consulta: 2018.

### **1.2.5. TIPOS DE AGENTES DE ADUANAS**

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) existen 2 tipos de Agentes de Aduanas:

- Agente de Aduanas Persona Natural
- Agente de Aduanas Persona Jurídica.

### **1.2.6. OBLIGACIONES DE LOS AGENTES DE ADUANAS**

Los Agentes de Aduana al ser considerados también como, Operadores de Comercio Exterior y Despachadores de Aduanas, de acuerdo a la Ley General de Aduanas, deben asumir las siguientes obligaciones así como las que le fueron conferidas de forma directa (MEF, 2008).

#### **1.2.6.1. OBLIGACIONES GENERALES DE LOS OPERADORES DE COMERCIO EXTERIOR**

Las Obligaciones de los Operadores de Comercio Exterior son las que se indican en la Figura 9.



Mantener y cumplir todos los requisitos y condiciones que se encuentren vigentes para poder operar.

Conservar la documentación y registros durante 5 años.

Informar a la Administración aduanera cuando:

- Se revoque al Representante Legal, dentro de los 5 días contados a partir del día siguiente de tomado el acuerdo
- Se de fin al vínculo contractual del Auxiliar de Despacho, dentro de los 5 días contados a partir del día siguiente de ocurrido el hecho.

Implementar, mantener y cautelar las medidas de seguridad establecidas por la Administración o las que hayan sido establecidas por disposición de la Autoridad Aduanera.

Facilitar la labor de reconocimiento, inspección o fiscalización a la Autoridad Aduanera así como deberá prestar la logística necesaria para realizarlas.

Proporcionar, exhibir o entregar la información o documentación requerida, dentro del plazo establecido.

Comparecer ante la Autoridad Aduanera, cuando sea requerido.

Llevar libros, registros, y documentos exigidos para el cumplimiento de las formalidades aduaneras.

Permitir el acceso a los sistemas de control y seguimiento para efectos de control aduanero, conforme lo establezca la Administración Aduanera

Someter las mercancías a controles no intrusivos a su ingreso, traslado o salida del territorio nacional.

Trasladar las mercancías entre zonas primarias utilizando vehículos con sistema de monitoreo y control y cuya información esté a disposición de la Administración Aduanera.

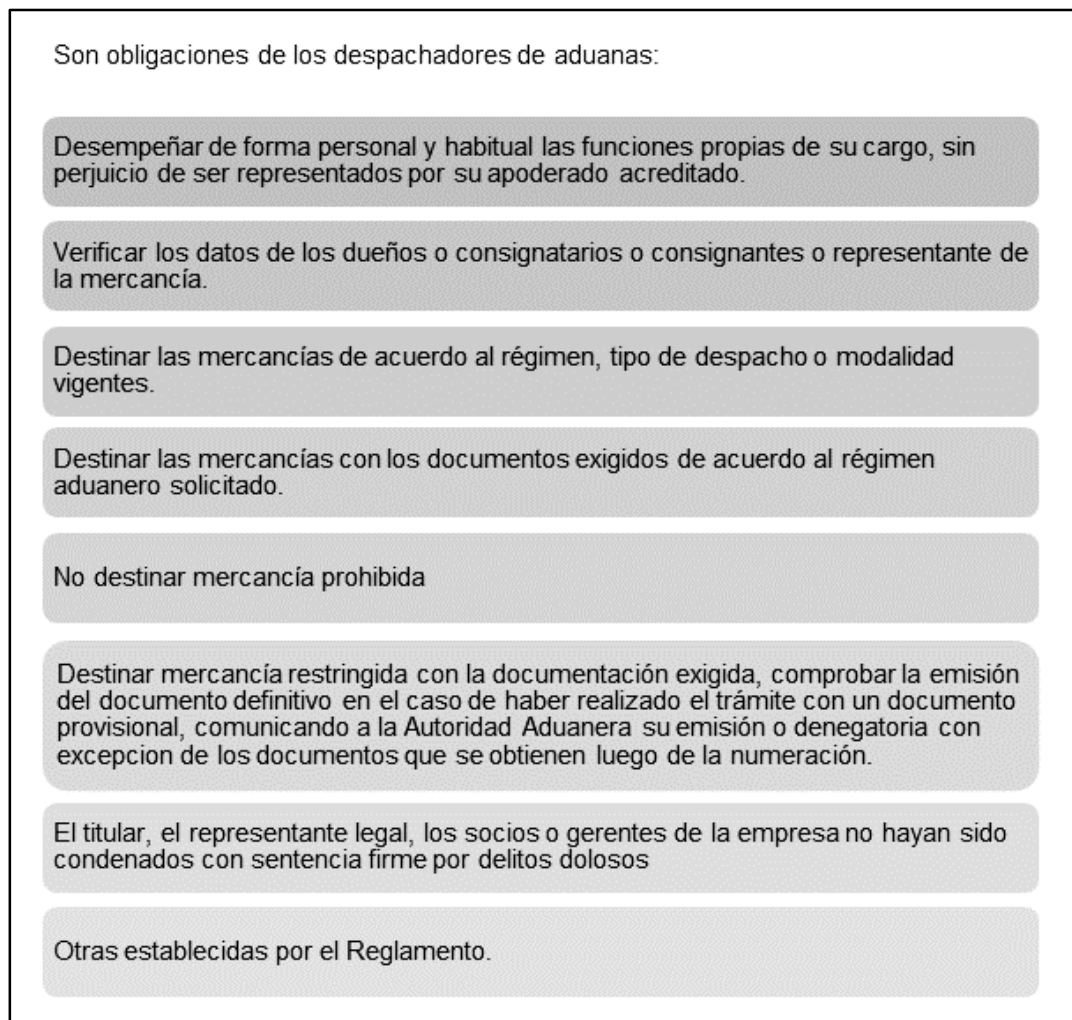
Otras establecidas en el Reglamento.

**Figura 9: Obligaciones de los Operadores de Comercio Exterior**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), "Ley General de Aduanas - D.L. N°1053, Artículo 16°", 2008.

### 1.2.6.2. OBLIGACIONES GENERALES DE LOS DESPACHADORES DE ADUANA

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2008), la Ley General de Aduanas señala las siguientes obligaciones (ver Figura 10).



**Figura 10: Obligaciones de los Despachadores de Aduanas**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), "Ley General de Aduanas - D.L. N°1053, Artículo 19°", 2008.

### 1.2.6.3. OBLIGACIONES ESPECIFICAS DE LOS AGENTES DE ADUANA

De acuerdo al Decreto Legislativo N°1053, las obligaciones específicas son (ver Figura 11):

<p>Conservar por 5 años los documentos originales de los Despachos Aduaneros, contabilizados desde el 1° de enero del año siguiente de la fecha de numeración.</p>
<p>* La Administración Aduanera puede solicitar la entrega de todo o parte de los documentos antes del plazo y asumirá la obligación de conservarla.</p>
<p>** Ante la cancelación o revocación deberá entregar toda la documentación que esté dentro del plazo de conservación, por lo que queda supeditada la devolución de la garantía luego de la conformidad.</p>
<p>Solicitar a la Administración Aduanera la autorización de cambio de domicilio o local anexo, previo a su realización, el lugar debe cumplir con los requisitos de infraestructura establecidos.</p>
<p>Constituir, reponer, renovar o adecuar la Garantía a satisfacción de SUNAT, cuyo monto y características deben cumplir con lo señalado en el reglamento.</p>
<p>Expedirá copia autenticada de los documentos originales que se encuentren en su archivo.</p>
<p>Otros establecidos por el reglamento.</p>

**Figura 11: Obligaciones de los Agentes de Aduanas**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), "Ley General de Aduanas - D.L. N°1053, Artículo 25°", 2008.

### 1.2.7. REQUISITOS DOCUMENTARIOS PARA AUTORIZAR A LOS AGENTES DE ADUANA

La Administración Aduanera autoriza a los Agentes de Aduana para operar como Despachadores de Aduana previo cumplimiento de lo siguiente (MEF, 2008):

## – AGENTES DE ADUANA – PERSONA NATURAL

La Figura 12, detalla los requisitos para los Agentes de Aduana – Persona Natural

- Copia del Documento Nacional de Identidad o carnet de extranjería.
- Acreditación de Agente de Aduana expedida por SUNAT.
- Declaración jurada del Agente de Aduana, indicando: domicilio legal, ser residente en el país y no haber sido condenado con sentencia firme por delitos dolosos.
- Carta fianza bancaria o póliza de caución por el monto de USD \$150,000.00 dólares americanos, conforme el Artículo 20°.
- Documento que acredite un patrimonio personal no menor a USD \$50,000.00 dólares americanos.
- Copia de la licencia municipal de funcionamiento del local.
- Los documentos para el registro del Auxiliar de Despacho, ante la Autoridad Aduanera, conforme al inciso a) del Artículo 17°.

**Figura 12: Requisitos documentarios para Agentes de Aduana (Persona Natural)**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), “Reglamento de la L.G.A. – D.S. N°010-2009-EF, Artículo 32°, Inciso a)”, 2009.

## – AGENTES DE ADUANA – PERSONA JURÍDICA

La Figura 13, detalla los requisitos para los Agentes de Aduana – Persona Jurídica:

- Copia del Documento Nacional de Identidad o carnet de extranjería del Representante Legal de la empresa.
- Copia del testimonio de escritura pública de constitución de la sociedad, inscrita en Registros Públicos, donde conste como objeto social la realización del despacho aduanero de acuerdo a los regímenes aduanero, además debe constar en la escritura pública un patrimonio social no menor a USD \$50,000.00 dólares americanos.
- Declaración jurada del representante legal y de cada director y gerente, indicando su domicilio legal, ser residente en el país y no haber sido condenado con sentencia firme por delitos dolosos.
- Carta fianza bancaria o póliza de caución por el monto de USD \$150,000.00 dólares americanos, conforme el Artículo 20°.
- Copia de la licencia municipal de funcionamiento del local.
- Los documentos para el registro de su Representante Legal y Auxiliar de Despacho, ante la Autoridad Aduanera, conforme al inciso a) del Artículo 17°.

**Figura 13: Requisitos documentarios para Agentes de Aduana (Persona Jurídica)**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), “Reglamento de la L.G.A. – D.S. N°010-2009-EF, Artículo 32°, Inciso a)”, 2009.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) los Agentes de Aduana autorizados, tienen el deber de mantener un patrimonio social o personal por un monto relativo al 0.25% de la totalidad de los derechos arancelarios y demás tributos que hayan sido cancelados en el año calendario anterior, sin embargo este monto no puede ser menos de USD \$50,000.00 dólares americanos o su valor expresado en soles. La Administración Aduanera se encarga de verificar anualmente que esta obligación sea cumplida considerando la información indicada en la Declaración Anual de Impuesto a la Renta del año anterior considerando el tipo de cambio compra del último día hábil de dicho año.

### **1.2.8. REQUISITOS INFRAESTRUCTURALES PARA AUTORIZAR A LOS AGENTES DE ADUANA**

Para poder ser autorizados los Agentes de Aduana deben contar con una oficina que responda a las exigencias mencionadas en la Figura 14 (MEF, 2009):

Un área no menor a 50 metros cuadrados con un espacio exclusivo para el área de archivo.

Sistema de comunicación de datos y equipos de cómputo que permitan su interconexión con SUNAT.

Equipo de seguridad contra incendios.

**Figura 14: Requisitos de infraestructura para autorizar Agentes de Aduanas**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la L.G.A. – D.S. N°010-2009-EF, Artículo 33°, 2009.

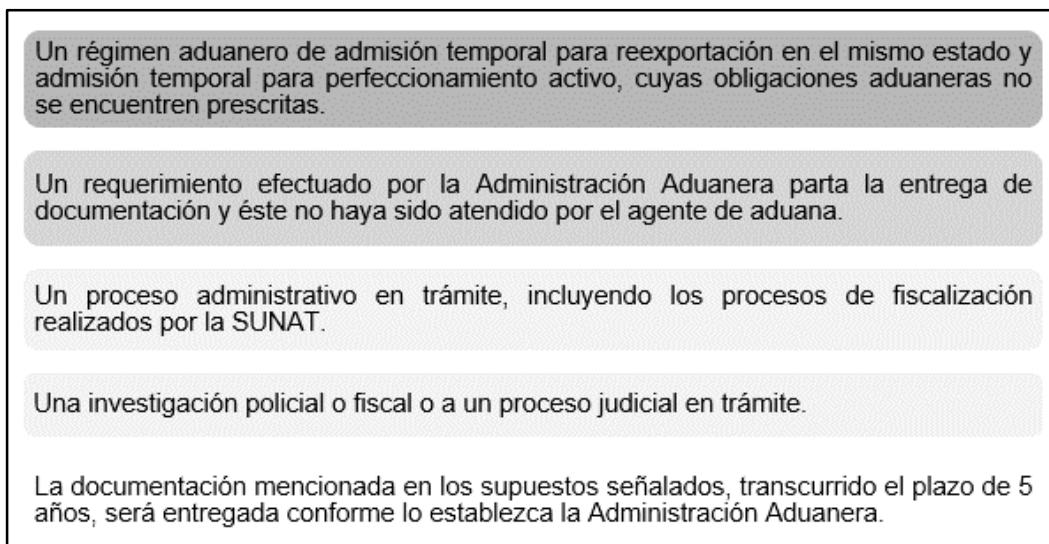
### **1.2.9. OTRAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES**

#### **1.2.9.1. RENOVACIÓN DE LA GARANTÍA**

Los Despachadores de Aduanas tienen la obligación de renovar sus garantías mediante una carta fianza bancaria o póliza de caución por un monto igual al 2% del total de los derechos arancelarios y otros tributos cancelados el año calendario precedente. El monto de la garantía no puede ser menor a lo establecido en el Reglamento (MEF, 2009).

### 1.2.9.2. CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS

Como explica Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) los documentos relacionados a los despachos deben ser conservados por 5 años contados a partir del 1° de enero del siguiente año de la fecha de numeración, después del plazo estos documentos pueden ser destruidos excepto si están relacionados a (ver Figura 15):



**Figura 15: Conservación de documentos**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la L.G.A. – D.S. N°010-2009-EF, Artículo 34°, 2009.

### 1.2.10. DEFINICIÓN DE AGENCIA DE ADUANA

Se denomina “Agencia de Aduana” a los locales u oficinas habilitados por la Administración Aduanera donde realizan actividades de despacho aduanero las personas naturales o jurídicas autorizadas por SUNAT para operar, facilitando la importación y exportación de mercancías entre Perú y el mundo. También se les denomina a los Agentes de Aduana habilitados para operar.

### 1.2.11. AGENCIAS DE ADUANA EN EL PERÚ

Las Agencias de Aduana para poder operar deben contar con autorización expresa de SUNAT, previa verificación y aceptación de todos los requisitos, por lo que en la actualidad existen 337 Agencias de Aduanas habilitadas en todo el Perú, tal como muestra la Tabla 9.

**Tabla 9**  
*Agencias de Aduana habilitadas en Perú (por código)*

N°	Cód. de Agencia	Agencia de Aduana	Jurisdicción
1	8340	3G ADUANAS S.A.C.	2
2	7071	A & V AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
3	4795	A. HARTRODT ADUANAS S.A.C.	4
4	0127	A.E. SMITH S.A.C. AGENTES DE ADUANA	4
5	7369	A.R.S. ASESORES AGENTE DE ADUANA S.A.C.	4
6	7260	AAVIA S.A.C. AGENTE DE ADUANAS	3
7	3994	ABACUS LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C.	5
8	8476	ACAMAR ADUANAS S.A.	2
9	7404	ACCIONA FORWARDING ADUANAS S.A.C.	2
10	8575	ACR ADUANAS S.A.C.	2
11	7684	ADL SERVICIOS LOGISTICOS S.A.C.	3
12	5910	ADM ADUANAS S.A.C.	9
13	5839	ADUAEXPRESS S.A.C.	4
14	3728	ADUALINK S.A.C.	9
15	8467	ADUAMAR AGENTES DE ADUANA S.A.C.	3
16	5681	ADUAMERICA S.A.	14
17	4867	ADUAMERICA SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.	4
18	6919	ADUANA Y LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C.	4
19	4885	ADUANAS & LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	5
20	8421	ADUANDES SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRADOS S.A.C.	2
21	2684	ADUANDINA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
22	6437	ADUANERA CAPRICORNIO S.A. AG DE ADUANA	7
23	6955	ADUANERA INTEGRAL S.A.C.	4
24	7125	ADUANERA UCEDA S.A.C.	4
25	2378	ADUATEC S.R. L. AGENTES DE ADUANA	4
26	7486	ADVANCED LOGISTICS GROUP S.A.C.	4
27	2981	AEROADUANA S.A.C. AGENTES AFIANZ. DE ADUANAS	4
28	8593	AG INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDER S.A.C.	3
29	3165	AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C.	4
30	7675	AGENCIA DE ADUANA AMT S.A.C.	3
31	6482	AGENCIA DE ADUANA ANTANA S.A.	4
32	6829	AGENCIA DE ADUANA CACERES E.I.R.L.	4
33	6883	AGENCIA DE ADUANA COMEX S.A.C.	8
34	7521	AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C.	1
35	5668	AGENCIA DE ADUANA HUMBOLDT S.A.C.	4
36	5924	AGENCIA DE ADUANA INTERAMERICANA S.A.	9
37	0956	AGENCIA DE ADUANA JESUS GUTIERREZ TORRE BLANCA S.R.L.	4
38	8444	AGENCIA DE ADUANA LAMA S.A.	4
39	6158	AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.	9
40	6757	AGENCIA DE ADUANA MONTE SION S.A.C.	4
41	7710	AGENCIA DE ADUANA MONTERO S.A.C.	3
42	9092	AGENCIA DE ADUANA PONCE S.A.C.	4
43	4137	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	7
44	1900	AGENCIA DE ADUANA RABANAL S.A.C.	4
45	0311	AGENCIA DE ADUANA RRR DEL PACIFICO S.A.C.	4
46	6329	AGENCIA DE ADUANA SANTA ISABEL S.A.C.	4
47	6081	AGENCIA DE ADUANA SION S.A.C.	8
48	1720	AGENCIA DE ADUANA SOL S.A.	4
49	1063	AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A.	4
50	2143	AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	12
51	0983	AGENCIA DE ADUANA VICMAR S.A.	4
52	4975	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.R.L.	5
53	6586	AGENCIA DE ADUANAS MORCAS S.A.C.	9
54	0082	AGENCIA PORTUARIA S.A.	4
55	7823	AGENCIA VENEGAS S.A.	10
56	0091	AGENCIAS RANSA S.A.	13

57	3307	AGENCIAS UNIDAS ASOCIADAS S.A.C.	4
58	3039	AGENTES CORPORATIVOS S.A.	4
59	5690	AGENTES DE ADUANA SAN NICOLAS S.A.	5
60	2512	AGENTES PROFESIONALES DE ADUANAS S.A.C.	4
61	0901	AGENTES Y ASES.INTGRAL.EN ADUANAS S.A.	4
62	5884	AIROCEAN ADUANAS S.A.C.	4
63	6540	ALEFERO OPERADOR INTERNACIONAL S.A.C.	4
64	9696	ALFA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
65	1513	ALFONSO SEBASTIANI S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
66	2738	ALICIA GUZMAN DE CASTILLO S.A.	4
67	7198	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	4
68	8629	ANDESGATE AG S.A.C.	2
69	6496	ANTARES ADUANAS S.A.C.	8
70	8147	ARANIBAR ADUANAS S.A.C.	3
71	0424	ARANIBAR ORTIZ PEDRO AURELIO	1
72	7008	ARES AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.C.	4
73	6810	ASESORES INTEGRALES V & V AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
74	6522	ASESORES PARA UN MUNDO GLOBALIZADO S.A.	4
75	7099	ASESORIA Y GESTION EN ADUANAS S.A.	7
76	7774	ATCA OPERADORES ADUANEROS S.A.C.	4
77	6964	ATENAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
78	0235	AUGUSTO BEDOYA S.A.	4
79	1009	AUSA ADUANAS S.A.	15
80	4038	AVM ADUANERA S.A.C. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	10
81	4939	AXIS GL AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	9
82	6991	AZSANET S.A.	4
83	7747	B & B AGENTES DE ADUANA S.A.C.	3
84	3831	BARRON & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
85	4303	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.	16
86	5794	BLOG ADUANAS S.A.C.	10
87	3282	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	8
88	6117	BROKERS VERA ADUANEROS S.A.C.	5
89	7873	BROKMAR LOGISTICS S.A.C.	2
90	7661	BUENA VISTA S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	6
91	8539	C ZAVALA ADUANERA S.A.C.	5
92	3476	C.D.D.C. TECNICOS ADUANEROS S.A.C.	4
93	6478	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.	9
94	6234	CAP LOGISTIC ADUANAS S.A.C.	8
95	0280	CARLOS BELLO S.A.C.	4
96	0307	CARLOS NUNEZ JENKINS S.A.	4
97	9803	CASOR ADUANEROS S.A.C.	5
98	6388	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.	10
99	4047	CHOICE ADUANAS S.A.C.	7
100	7648	CL ADUANA S.A.C.	3
101	6423	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.	12
102	4993	CLP OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	4
103	6414	CMC LOGISTIC'S S.A.C.	6
104	7323	COMERCIO INTEGRAL S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
105	8548	CONCRETEC LOGISTIC S.A.C.	2
106	8520	CONEXION ADUANAS S.A.C.	3
107	7350	CORPORACION ADUANERA KALLPA S.A.	3
108	7585	CORPORACION BRAVO MORALES S.A.C.	6
109	0177	CORPORACION INTERANDINA S.A. DESPACHADORES ADUANEROS	4
110	3656	CORPORACION LA NOIRE S.A.C.	4
111	1784	CORPORACION LOGISTICA LAS AMERICAS S.A.	4
112	6199	CORPORACION MAREC - AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
113	1108	COSMOS CALLAO S.A. AGENTES DE ADUANA	5
114	6793	CRF ADUANAS S.A.C.	4
115	4128	D & S ASESORES DE ADUANA S.A.	4
116	8138	DATA ADUANERA S.A.	2



117	7387	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA S.A.C.	5
118	6216	DDP ADUANAS S.A.C.	1
119	6324	DEPISA S.A.	5
120	2404	DESPACHOS ADUANALES S.A.	5
121	7689	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.	1
122	7558	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC S.A.C.	11
123	6621	DESPACHOS Y SERVICIOS ADUANEROS S.A.C.	4
124	0014	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	6
125	0032	DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A.	7
126	5708	DOGANA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	10
127	7512	DPA ADUANAS S.A.C.	3
128	7792	E.F.V. AGENTES DE ADUANAS S.A.C.	6
129	7314	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.	6
130	3110	EFRINSA AGENTES DE ADUANA S.A.	7
131	8449	EGL ADUANAS S.A.C.	5
132	5870	EL PACIFICO AGENCIA DE ADUANAS S.A.	4
133	8584	ENDLOSUNG AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	3
134	7229	ENRIQUE AMPUERO S.A.	1
135	9740	ESMES S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	4
136	6333	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS	10
137	6676	EUROADUANAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
138	7341	EXPEDITORS ADUANAS PERU S.A.C.	4
139	6531	F & F SOLUCIONES ADUANERAS S.A.C.	4
140	4957	FAR ADUANAS S.A.C.	4
141	8610	FAST ADUANAS S.A.C.	3
142	1892	FAZIO ADUANAS S.A.C.	4
143	1757	FERNANDO GUTIERREZ T.E HIJOS S.R.L.	4
144	7035	FH OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	4
145	4083	FOX ADUANAS S.A.C.	4
146	9911	FRANCISCO PICCO VIEIRA S.A.	5
147	7846	FRONTIER DIRECT LOGISTICS S.A.C.	4
148	8566	FULL ADUANAS OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	3
149	4074	GALAXY AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
150	0190	GARCIA PERSICO S.A.C.	7
151	2819	GEMINIS ADUANAS S.A.	7
152	3174	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA	7
153	6928	GESTION ADUANERA Y LOGISTICA S.A.C.	4
154	5893	GESTION LOGISTICA INTEGRAL S.A.	4
155	7779	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	1
156	6711	GLOBAL ADUANA S.A.C.	4
157	5929	GLOBAL ADUANERA S.A.C. LOGISTICA INTEGRAL	4
158	5875	GLOBAL CUSTOMS SERVICE S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	4
159	7251	GLOBAL GROUP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
160	7968	GLOBALMAX AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	3
161	8485	GMC LOGISTICS PERU S.A.C.	2
162	7422	GRUPO ADUAN AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
163	7738	GRUPO ASL AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
164	5901	GRUPO PML S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	8
165	3494	GUILLERMO MAS S.A.	4
166	2959	HANDELZOLL S.A.C.	8
167	5974	HANSA ADUANAS S.A.	13
168	1612	HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	4
169	6405	HERMES AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	5
170	7440	HERRAN AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	3
171	1676	HUGO GADEA VILLAR S.A. AG ADUANAS	4
172	5730	IBERICA ADUANERA S.A.	4
173	7828	ICA GROUP ADUANAS S.A.C.	3
174	6180	IJI S.A.C. AGENTES DE ADUANA	5
175	7594	IJM LOGISTIC S.A.C.	3
176	0659	INTERAMERICAN SERVICE CO. S.A.C.	10

177	4984	INTERNATIONAL BUSSINES CORPORATION S.A.	4
178	5703	INTERNATIONAL CUSTOMS CORPORATION S.A.C.	6
179	6342	INTEROCEANICA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	5
180	1540	INVERSIONES ADUANERAS S.A.	4
181	7152	IPH AGENCIA DE ADUANA E.I.R.L.	4
182	8368	ISA PERU ADUANAS S.A.C.	3
183	5749	ISCO ADUANA S.A.C.	4
184	2701	ISLAY AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	4
185	1937	JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	4
186	4812	JAL ADUANAS S.A.C.	4
187	8601	JAR AGENTE DE ADUANAS S.A.C.	2
188	6063	JEM LOGISTIC S.A.C.	6
189	6504	JG ADUANAS LOGISTIC S.A.C.	4
190	1018	JORGE RIVVA LOPEZ S.A.	4
191	2828	JOSE ALFONSO SILVA LOPEZ S.A.	4
192	1351	JOSE V. MOLFINO S.A. AGENTES DE ADUANA	7
193	0785	JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ S.R.L. AGENTE DE ADUANA	4
194	8494	JOTA ADUANAS S.A.C.	2
195	6775	JRC ADUANAS S.A.	4
196	6982	JS PERU AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	7
197	0497	JUAN E. MADICO M. AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
198	1946	JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA	4
199	6171	KBS LOGISTIC S.A.C.	4
200	6658	KONEKTA ADUANAS S.A.C.	4
201	6739	KUEHNE + NAGEL S.A.	5
202	8359	L & R SOLUCIONES ADUANERAS S.A.C.	2
203	4119	L.B. GAYOSO S.A.C.	4
204	7279	LA ESMERALDA AGENCIA DE ADUANA S.R.L.	7
205	6766	LA HERRADURA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	4
206	6923	LA NOIRE URQUIZO JOSE ANTONIO	4
207	1487	LAVALLE SUITO DESPACHADORES ADUANEROS S.A.	4
208	6973	LBC AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
209	6153	LINK LOGISTICA PERU S.A.	7
210	6946	LIP ADUANAS S.A.	8
211	9605	LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA	7
212	6838	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.	9
213	6801	LOGISTICA INTERNACIONAL ADUANERA S.A.C.	4
214	7819	LOGISTICA KARAL S.A.C.	3
215	5686	LOGISTICA LOS OLIVOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	4
216	6397	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	10
217	1469	LUIS BETETA S.A. AGENTES DE ADUANA	4
218	0631	LUIS F BATTIFORA AGENTE DE ADUANA S.A.	5
219	4808	LUMEN S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
220	4155	LUXOR AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	6
221	6595	M & C S.A. AGENCIA DE ADUANA	4
222	7116	M & D SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
223	6603	M&F INT'L CUSTOM S.A.C.	9
224	3057	M.C. LORET DE MOLA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	11
225	7800	MACROMAR ADUANAS S.A.C.	7
226	6649	MAKROADUANAS S.A.C.	4
227	7576	MALHER OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	3
228	3976	MANEJOS INTEGRALES ADUANEROS S.A.	4
229	7134	MARADUANAS S.A.C.	4
230	0483	MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS	2
231	6261	MEGA CUSTOMS LOGISTIC S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
232	6243	MEGADUANAS PERU S.A.C.	8
233	7657	MELKARTH AGENTES ADUANEROS S.A.C.	3
234	8647	MG ADUANAS S.A.C.	4
235	0992	MIASA INTEGRACION ADUANERA S.A.C.	5
236	7805	MIGUEL VASQUEZ RUIZ S.A.C.	3
237	0159	MILLENNIUM AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4

238	7215	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.	10
239	7170	MODEAR AGENCIA DE ADUANA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	9
240	8458	MOL LOGISTIC S.A.C.	3
241	4803	MONTEVERDE ADUANERA S.A.C.	5
242	5965	MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C.	5
243	7729	MUNDI AGENTE DE ADUANA S.A.C.	2
244	2549	MUNDO ADUANERO S.A.C.	4
245	2125	NAVASA AGENTES DE ADUANA S.A.	4
246	3237	NEOCORP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	5
247	1874	NEW WORLD ADUANAS S.A.C.	4
248	7297	NEXUS ADUANAS PERU S.A.C.	7
249	9353	NORCAM S.A.	4
250	7468	NPP AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	3
251	8511	OCB AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	2
252	6306	OCR ADUANAS S.A.C.	4
253	6301	OLIMPEX AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	13
254	7693	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.	7
255	1973	OPERACIONES Y TRAMITES ADUANEROS S.A.C.	4
256	5776	OPERADORES LOGISTICOS MERCURIO S.R.L.	6
257	7107	ORBE CARGO PERU S.A.C.	4
258	7067	ORBIS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	7
259	8377	ORBIS LOGISTIC S.A.C.	2
260	7701	PACIFICO DESPACHOS S.A.C.	2
261	0221	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A	11
262	6135	PARTNER LOGISTIC MGL S.A.C.	4
263	7026	PAZLEY ADUANA S.A.C.	5
264	0334	PEDRO DONGO SORIA S.A. AGENTES DE ADUANA	4
265	7495	PERU ADUANAS S.A.C.	3
266	6379	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	5
267	6315	PHOENIX S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
268	6108	PINTO DEL ROSARIO LEONOR NURY	4
269	8237	PIRAMIDE AGENCIA DE ADUANAS S.A.	4
270	7783	PLUS ADUANAS S.A.C.	3
271	9812	POST MAR S.A.	4
272	3084	Q.MAR S.A.C. AGENTE DE ADUANA	7
273	2977	QUELOPANA & CABALLERO S.A.C.	4
274	6630	R & P OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	4
275	6513	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.	8
276	8331	R Y R AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	2
277	4858	R&R LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	4
278	2972	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA	4
279	3967	RBK AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
280	6702	RED ADUANERA S.A.C.	4
281	3273	RF INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C.	4
282	7332	RH ADUANAS S.A.C.	3
283	2585	RODOLFO BUSTAMANTE S.A.	4
284	5866	S&S CORPORACION ADUANERA S.A.	4
285	7611	SALCEA ADUANAS PERU S.A.C.	4
286	6356	SALINAS & CASARETTO AGNTS.ASOC.ADUANA S.A.	4
287	7378	SAN MIGUEL ADUANAS S.A.C.	4
288	7666	SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.	9
289	3147	SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	11
290	2224	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	17
291	6900	SAVAR CORPORACION LOGISTICA S.A.	4
292	7396	SC & D AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
293	7053	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	17
294	8430	SCHENKER PERU S.R.L.	2
295	2576	SEDASA AGENTES DE ADUANA S.A.C.	4
296	7864	SERVICIOS ADUANEROS ASOCIADOS S.A.C.	3
297	6815	SERVICIOS AERO MARITIMOS S.A.C.	5
298	1135	SERVICIOS EN ADUANAS S.R.L.	4

299	9948	SERVICIOS INTERNACIONALES ZETA S.A.	4
300	7530	SGL ADUANAS S.A.C.	4
301	6892	SLI ADUANAS S.A.C.	7
302	7242	SLOGISTIC S.A.	4
303	7855	SOCIEDAD ADUANERA DEL PERU S.A.C	3
304	6045	SOPORTE ADUANERO S.A.C.	4
305	7283	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS	3
306	7639	STEVEN PERU ADUANAS S.A.C.	3
307	8403	SURAMERICA ADUANAS S.A.C.	2
308	6847	SURJADUANAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
309	8557	SYBERCRIS PERUVIAN CUSTOMS S.A.C.	2
310	7477	TCI AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	3
311	1694	TECNIADUANA S.A.C.	4
312	6400	TECNOLOGIA EN SERVICIOS AGENTES DE ADUANA S.A.	4
313	6126	TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C.	4
314	7454	TECNOSUR S.A.	5
315	4768	TERRA ADUANERA S.A.C.	4
316	7567	TIC LOGISTICS S.A.C.	3
317	4920	TLI ADUANAS S.A.C.	6
318	6914	TRABAJOS ADUANEROS S.A.	4
319	4853	TRAMITES ADUANEROS S.A.C.	4
320	0069	TRANSEL AGENCIA DE ADUANA S.A.	4
321	3958	TRANSGLOBAL CUSTOMS LOGISTIC AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	4
322	7062	TRANSGROUP ADUANERO S.A.C.	4
323	7620	TRANSITARIO INTERNACIONAL MULTIMODAL S.A.C.	7
324	5636	UCL ADUANAS S.A.C.	8
325	6577	UNIADUANAS AGENTE DE ADUANAS S.A.C.	3
326	1225	UNIVERSAL ADUANERA S.A.C.	4
327	6667	UNIVERSO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A.C.	4
328	7224	UPS ADUANAS PERU S.A.C.	4
329	5857	URANO GROUP S.A.C.	8
330	7161	V.I.I. S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	4
331	8412	VEGA AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS S.A.C.	3
332	6298	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.	5
333	8386	VISAFast CORPORACION LOGISTICA S.A.C.	3
334	6310	W. MERCHOR S.A.C.	4
335	5938	WORLD COMPANY CUSTOMS S.A.C.	8
336	7431	WORLD INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C.	3

Nota: Información extraída del portal web SUNAT, Orientación aduanera, Agentes de Aduana habilitados en todas las jurisdicciones, año de consulta 2018.

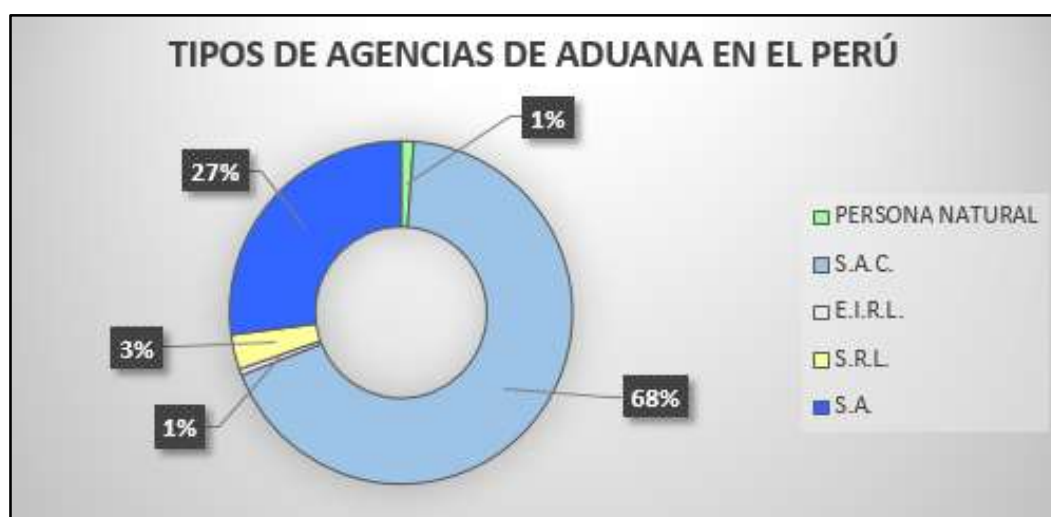
De la tabla precedente se desprenden las siguientes observaciones:

De las 336 Agencias de Aduana, 4 son Persona Natural con negocio y 2 son empresas E.I.R.L. (representando cada una 1%), mientras que las Agencias de Aduana de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) son 11 o 3% del total, finalmente las Agencias de Aduana tipo S.A. y S.A.C el 27% y 68% respectivamente, tal como muestra la Tabla 10 y la Figura 16.

**Tabla 10**  
Tipos de Agencias de Aduana

Tipo	Cantidad
Persona natural	4
S.A.C.	228
E.I.R.L.	2
S.R.L.	11
S.A.	91
<b>Total</b>	<b>336</b>

Nota: Información extraída del portal web SUNAT, Orientación aduanera, Agentes de Aduana habilitados en todas las jurisdicciones, año de consulta 2018.



**Figura 16: Tipos de Agencias de Aduana (por porcentajes)**

Nota: Adaptado del Portal web SUNAT, Orientación aduanera: Agentes de Aduana habilitados en todas las jurisdicciones, año de consulta 2018.

En el Perú, existen 17 Intendencias de Aduana con sus respectivas jurisdicciones (SUNAT, 2017), por lo que es responsabilidad de cada Agente de Aduana, realizar todos los trámites para habilitar a la Agencia para operar en determinada jurisdicción, es por ello, que la Tabla 11 señala la cantidad de Agencias de Aduana en relación a la cantidad de jurisdicciones habilitadas para operar y se detalla lo siguiente:

- El 48,51% del total de las Agencias de Aduana se encuentran habilitadas para operar en 4 jurisdicciones correspondientes a Lima Metropolitana, Aérea y postal Ex-IAAC, Aérea y postal Ex-IAPC y Marítima del Callao, entre otras. Mientras que el 11,61% o 39 Agencias de Aduana están habilitadas para

operar en 3 jurisdicciones, representando uno de los mayores números de agencias con excepción de las que están habilitadas para 4 jurisdicciones.

- Las Agencias que se encuentran habilitadas para operar entre 1 a 10 jurisdicciones tienen un porcentaje que va desde el 1.19% al 8.04% donde se aprecia que se encuentran habilitadas para las jurisdicciones de Pisco, Chiclayo, Paita, Mollendo-Matarani, Chimbote, Talara, Tacna, Paita, Desaguadero, Lima Metropolitana, Aérea y postal Ex-IAAC, Aérea y postal Ex-IAPC y Marítima del Callao, en su mayoría
- Las Agencias de Aduana habilitadas para realizar actividades de despacho aduanero de mercancías en 12 hasta 17 jurisdicciones, son un total de 10 Agencias y su porcentaje abarca 0.30% a 0.89%, denotando que son muy pocas las que cuentan con presencia en casi todo el Perú.

**Tabla 11**

*Agencias de Aduana habilitadas por cantidad de jurisdicciones*

<b>Jurisdicciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1 jurisdicción	6	1.79%
2 jurisdicciones	22	6.55%
3 jurisdicciones	39	11.61%
4 jurisdicciones	163	48.51%
5 jurisdicciones	27	8.04%
6 jurisdicciones	11	3.27%
7 jurisdicciones	21	6.25%
8 jurisdicciones	13	3.87%
9 jurisdicciones	11	3.27%
10 jurisdicciones	9	2.68%
11 jurisdicciones	4	1.19%
12 jurisdicciones	2	0.60%
13 jurisdicciones	3	0.89%
14 jurisdicciones	1	0.30%
15 jurisdicciones	1	0.30%
16 jurisdicciones	1	0.30%
17 jurisdicciones	2	0.60%
<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída del portal web SUNAT, Orientación aduanera, Agentes de Aduana habilitados en todas las jurisdicciones, año de consulta 2018.

De acuerdo a la Tabla 12, las Agencias de Aduana de encuentran concentradas en la ciudad de Lima (jurisdicción Lima Metropolitana, Aérea y postal Ex-IAAC, Aérea y postal Ex-IAPC y Marítima del Callao) siendo 327 Agencias habilitadas para realizar actividades, seguida de la jurisdicción de Paíta con 65 Agencias habilitadas, La Tina y Talara con 59 y 58 Agencias habilitadas respectivamente y Mollendo Matarani con 38 Agencias habilitadas, lo que significa una mayor demanda por parte de los usuarios de comercio exterior en estas jurisdicciones.

**Tabla 12**  
*Agencias de Aduana habilitadas por jurisdicción*

<b>Jurisdicción</b>	<b>Agencias habilitadas</b>
Lima Metropolitana, Aérea y postal Ex-IAAC, Aérea y postal Ex-IAPC y Marítima del Callao	327
Chiclayo	12
Chimbote	13
Cusco	3
Desaguadero	16
Ilo	20
Iquitos	7
La Tina	59
Mollendo Agencia Aduanera Arequipa	19
Mollendo - Matarani	38
Paíta	65
Pisco	29
Pucallpa	4
Puerto Maldonado	7
Puno	16
Salaverry	19
Tacna	31
Talara	58
Tarapoto	1
Tumbes	21

Nota: Información extraída del portal web SUNAT, Orientación aduanera, Agentes de Aduanas habilitados en todas las jurisdicciones, año de consulta 2018.

### **1.2.12. EVOLUCION DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS**

Desde el año 1994 hasta el 2017 la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria ha realizado un ranking de Agencias de Aduana, de acuerdo a los regímenes de Importación para el consumo y Exportación definitiva,

en base a los valores C.I.F. y F.O.B. de las mercancías, respectivamente, por lo que se observa lo siguiente:

#### – RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN PARA EL CONSUMO

De acuerdo a la Tabla 13, se describe:

En términos generales: Las Agencias de Aduana que realizan operaciones de Importación para el consumo tienen una media de 293 Agencias entre los años 1994 - 2017. El Rango abarca de 223 hasta 367 Agencias, siendo el año 1995 donde se alcanzó el mayor número de Agencias habilitadas que realizaron despachos de importación para el consumo y en el 2002 el año donde se obtiene menor valor de agencias habilitadas.

Análisis por periodos: En la década de los 90', la economía peruana pasaba por una situación difícil debido a los estragos que había dejado la crisis económica, social y política vivida en años anteriores, por lo que se liberaliza el comercio exterior a través de una reforma, teniendo una Balanza Comercial negativa, en el sentido de que se realizaban más Importaciones que exportaciones (ver Figura 17).



**Figura 17: Balanza Comercial 1990 – 1994**

Nota: Extraído del Banco Central de Reserva del Perú, Memoria 1994 – BCRP, Capítulo II “Sector Externo”, página 36.

En el periodo de 1994 al 2000, las importaciones sufren crecimientos en bajos niveles, excepto en los años 1998 y 1999 donde la economía se contrae y las importaciones bajan, sin embargo siguen siendo (en términos monetarios) mayores a las exportaciones (BCRP, s.f.), teniendo como pico de crecimiento



en 1995 con 0.677% debido a la demanda de los bienes de consumo duradero del extranjero.

A partir del 2000, Perú crece económicamente debido la inversión y el consumo privado, hasta el 2014, por lo que se afirma:

- ✓ De acuerdo al Diario Gestión (2016) entre el 2000 y 2004 las importaciones aumentan en diferentes sectores (bienes de consumo 6.3% y bienes de capital 2.2%) traduciéndose en porcentajes que varían entre 0.024% a 0.310%.
- ✓ En el quinquenio del 2005 al 2009 los bienes de consumo y los bienes de capital crecen en 14.7% y 23.7%, mientras que el consumo privado aumenta en 3.1% y la inversión privada creció en 11.8% como afirma César Peñaranda en el Diario Gestión (2016), provocando que el crecimiento en estos años alcance un máximo de 1.887%.
- ✓ Entre el 2010 y 2014, en concordancia con César Peñaranda en el Diario Gestión (2016), se vivió un crecimiento positivo, excepto en 2014 donde la inversión privada bajó generando una tasa negativa.

La variación porcentual anual entre los años 2014, 2015 y 2016, tiene valores negativos muy significativos para nuestra economía, debido a:

- ✓ En el año 2014 las importaciones se redujeron debido a la disminución de compras de bienes de capital, material de construcción, equipos de transporte, combustibles, lubricantes y productos conexos traduciéndose en una caída del 0.9% en el sector y una disminución del 0.144% de las importaciones realizadas por los Agentes de Aduanas, de acuerdo a lo expresado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014).
- ✓ En el año 2015 las importaciones disminuyeron hasta USD \$39,146.00 millones (valor C.I.F.) en total, siendo lo despachado por las Agencias de Aduanas USD \$34,389 millones (valor C.I.F.), debido a la poca inversión privada, precios de los commodities y el tipo de cambio, es decir, Perú sufrió una desaceleración en su economía, de acuerdo a lo expresado por el Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima en el Diario Gestión (2016).

- ✓ Perú sufre una desaceleración en el Sector Inmobiliario, en el año 2016, donde los bienes de capital así como los materiales de construcción sufrieron una disminución del 6.2%, tal como afirma la Cámara de Comercio de Lima en el Diario La República (2017).

En el año 2017 las importaciones realizadas por las Agencias de aduanas suman \$34,564 millones (valor C.I.F.), generando un crecimiento de 0.520%, debido al aumento de importaciones de bienes de consumo, materia prima y bienes de capital tal como explica SUNAT en el Diario Gestión (2018).

**Tabla 13**  
*Evolución de las Agencias de Aduana - Régimen de Importación para el consumo*

Año	Agencias	Valor CIF (USD)	Porcentaje	Variación anual
1994	313	\$ 3,807,580,358.84	0.893%	-
1995	367	\$ 6,696,266,984.97	1.570%	0.677%
1996	362	\$ 6,896,543,202.78	1.617%	0.047%
1997	335	\$ 7,495,341,731.01	1.757%	0.140%
1998	296	\$ 7,411,048,604.88	1.737%	-0.020%
1999	273	\$ 6,017,023,517.06	1.410%	-0.327%
2000	233	\$ 6,251,500,859.37	1.465%	0.055%
2001	226	\$ 6,352,158,282.70	1.489%	0.024%
2002	223	\$ 6,535,309,746.40	1.532%	0.043%
2003	231	\$ 7,067,734,410.01	1.657%	0.125%
2004	238	\$ 8,389,314,469.94	1.967%	0.310%
2005	243	\$ 10,269,651,804.32	2.407%	0.441%
2006	252	\$ 12,655,600,546.54	2.967%	0.559%
2007	264	\$ 17,121,258,029.96	4.013%	1.047%
2008	277	\$ 25,171,249,519.41	5.900%	1.887%
2009	297	\$ 18,992,525,232.45	4.452%	-1.448%
2010	305	\$ 26,038,319,861.03	6.104%	1.652%
2011	313	\$ 32,147,597,335.97	7.536%	1.432%
2012	328	\$ 36,422,166,181.74	8.538%	1.002%
2013	330	\$ 37,084,776,092.62	8.693%	0.155%
2014	334	\$ 36,472,207,803.42	8.550%	-0.144%
2015	329	\$ 34,389,968,728.84	8.061%	-0.488%
2016	325	\$ 32,345,899,282.35	7.582%	-0.479%
2017	328	\$ 34,564,967,187.49	8.103%	0.520%
<b>Total</b>		\$ 426,596,009,774.10	100.000%	-

Nota: Valor C.I.F. importado solo a través de Agentes de Aduanas  
Información extraída de Cuadro N° 259, Ranking de despachadores de Aduana, Estadísticas de comercio exterior, SUNAT, Año de consulta 2018.

## – RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN DEFINITIVA

Respecto a la Tabla 14, se describe:

En términos generales: El número de Agencias de Aduana habilitadas que realizaron despachos de exportación definitiva han variado conforme los años teniendo una media de 273, en 1996 alcanzaron un número máximo de 328 Agencias y en el año 2002 un mínimo de 210 Agencias de Aduanas que realizaron este tipo de despachos.

Análisis por periodos: Entre 1994 al 2000 gracias a la liberalización del comercio y las reformas de comercio exterior implementadas por el gobierno, Perú sufre variaciones positivas anuales, con excepción del año 1998 debido al impacto del fenómeno del niño produciéndose una reducción de las exportaciones del sector pesquero y agrícola y debido a la limitación de recursos externos debido a la moratoria decretada por el Rusia (BCRP, s.f.).

A partir del año 2000 se observa que las exportaciones crecen a pesar de los eventos coyunturales, traduciéndose en un aumento de 0.136% del valor exportado por intermedio de los Agentes de Aduanas, llegando a los USD \$6,608.00 millones (Valor F.O.B.). Como señala el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, s.f.) esto fue producto del incremento de las exportaciones de harina y aceite de pescado, estaño, zinc así como el efecto favorable de los precios de exportación del petróleo y cobre.

Entre los años 2001 – 2005 se observa un crecimiento en el valor F.O.B. exportado por intermedio de las Agencias de Aduanas, registrándose a partir del año 2004 valores más altos superando los USD \$12,358 millones.

En el quinquenio del 2006 – 2011 el crecimiento de las exportaciones permitió que el Perú se consolide a nivel mundial en diferentes mercados, teniendo una variación anual positiva en un rango de 0.530% - 2.059% en los despachos realizados por los Agentes de Aduanas con excepción del crecimiento entre los años 2008 y 2009 el cual fue negativo por causa de la crisis sufrida en 2008. Cabe resaltar que en este periodo se negociaron y suscribieron acuerdos comerciales entre Perú y otros países y gozamos de un superávit todo este quinquenio (CCL, 2017).

Entre 2011 y 2016 la tasa de crecimiento fue negativa, hecho que se refleja en los porcentajes mostrados donde las exportaciones hechas a través de un Agente de Aduanas cayeron de USD \$45,267.00 F.O.B. a USD \$35,460.00 F.O.B.

En el año 2017 las exportaciones realizadas a través de Agentes de Aduanas tuvieron un crecimiento con porcentaje positivo, reflejándose en los USD \$42,627.00 millones F.O.B. calculados ese año fiscal. Este crecimiento se dio gracias al desempeño de los sectores tradicionales y no tradicionales.

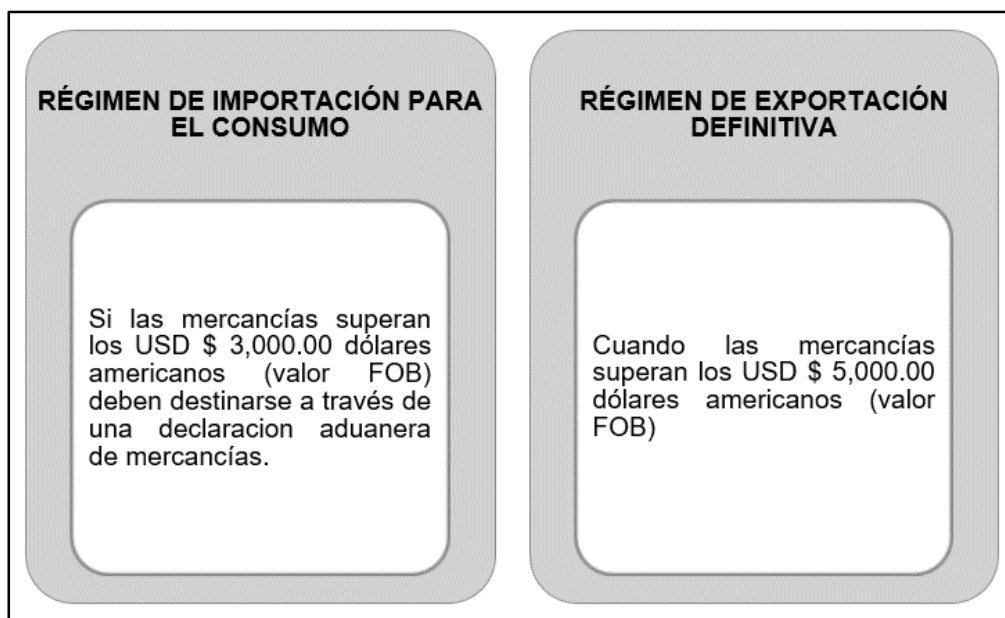
**Tabla 14**  
*Evolución de las Agencias de Aduana - Régimen de Exportación definitiva*

Año	Agencias	Valor FOB (USD \$)	Porcentaje	Variación anual
1994	320	\$ 3,586,201,586.33	0.703%	-
1995	323	\$ 4,756,879,056.02	0.933%	0.230%
1996	328	\$ 5,171,769,610.88	1.014%	0.081%
1997	314	\$ 6,125,277,653.22	1.201%	0.187%
1998	274	\$ 5,547,593,591.59	1.088%	-0.113%
1999	243	\$ 5,915,194,275.94	1.160%	0.072%
2000	223	\$ 6,608,072,890.83	1.296%	0.136%
2001	214	\$ 6,682,530,722.86	1.310%	0.015%
2002	210	\$ 7,407,689,194.04	1.452%	0.142%
2003	221	\$ 8,712,193,372.61	1.708%	0.256%
2004	233	\$ 12,358,344,555.75	2.423%	0.715%
2005	228	\$ 16,459,726,999.60	3.227%	0.804%
2006	238	\$ 23,001,972,064.69	4.510%	1.283%
2007	242	\$ 27,045,766,160.39	5.302%	0.793%
2008	257	\$ 29,748,193,530.48	5.832%	0.530%
2009	275	\$ 26,370,130,631.62	5.170%	-0.662%
2010	276	\$ 34,763,187,574.83	6.815%	1.645%
2011	300	\$ 45,267,707,514.98	8.875%	2.059%
2012	307	\$ 44,893,983,763.08	8.802%	-0.073%
2013	306	\$ 41,302,618,348.36	8.097%	-0.704%
2014	311	\$ 37,374,706,832.56	7.327%	-0.770%
2015	309	\$ 32,879,924,180.50	6.446%	-0.881%
2016	297	\$ 35,460,518,624.23	6.952%	0.506%
2017	304	\$ 42,627,316,559.56	8.357%	1.405%
<b>Total</b>		\$ 510,067,499,294.95	100.000%	-

Nota: Valor F.O.B. importado solo a través de Agentes de Aduanas  
Información extraída de Cuadro N° 260, Ranking de despachadores de Aduana, Estadísticas de comercio exterior, SUNAT, Año de consulta 2018.

### 1.2.13. ¿CUÁNDO CONTRATAR UN AGENTE DE ADUANA?

De acuerdo al Reglamento de la Ley General de Aduanas si las mercancías exceden determinados montos F.O.B., deben ser sometidas a despacho aduanero a través de un Agente de Aduana (MEF, 2009), tal como indica la Figura 18 :



**Figura 18: Valores mínimos para contratar un Agente de Aduana**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la L.G.A. – D.S. N°010-2009-EF, Artículos 66° y 191° del 2009.

## 1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS AGENTES DE ADUANA EN TACNA

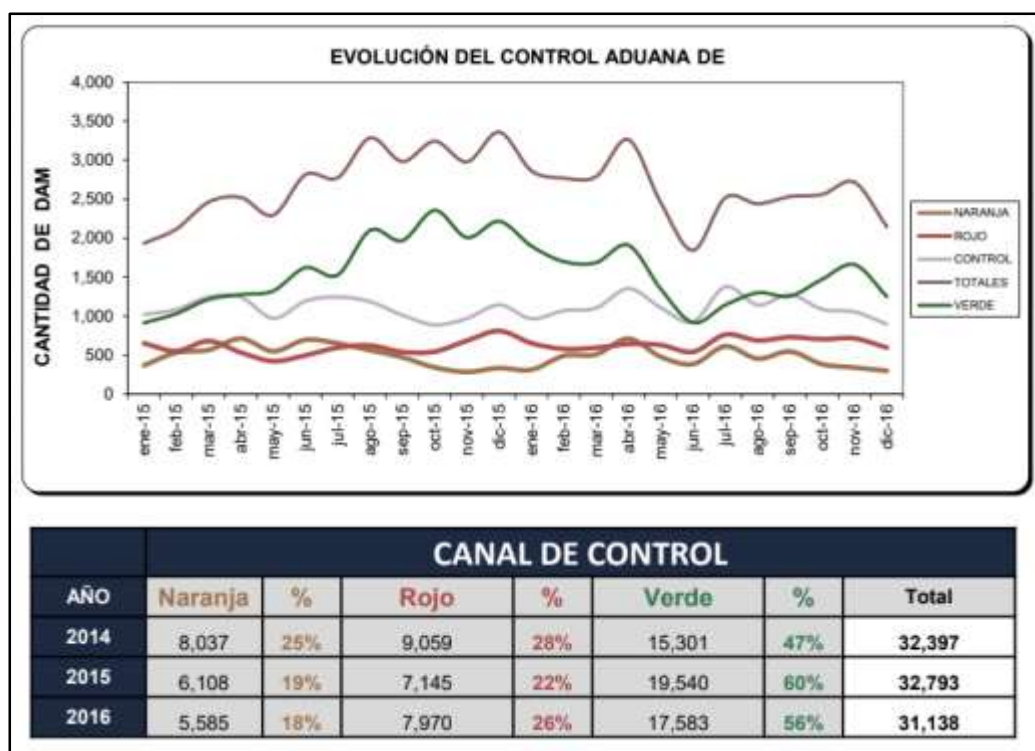
La Ciudad de Tacna, es considerada una región próspera que en los últimos años se ha visto afectada por el ritmo de crecimiento bajo de los productos exportados y el incremento positivo de las importaciones, por lo que es necesario se conozca este mercado, desde su organismo controlador hasta los Agentes de Aduanas.

### 1.3.1. INTENDENCIA DE ADUANA DE TACNA

La Intendencia de Aduana de Tacna se encuentra localizada en el parque industrial del distrito de Pocollay, provincia y departamento de Tacna. La jurisdicción que ejerce es sobre las provincias de Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre (SUNAT, 2017).

### 1.3.2. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES EN LA CIUDAD DE TACNA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En los últimos años Tacna ha registrado fluctuaciones en los porcentajes de importaciones y exportaciones entre los años 2014 – 2016, donde el control aduanero, canal verde han aumentado, es decir se ha vuelto más ágil el despacho, tal como muestra la Figura 19, con un total promedio de 32,109 DAMs numeradas.



**Figura 19: Crecimiento de importaciones y exportaciones en Tacna**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Presentación virtual: Intendencia de Aduana de Tacna, 2017.

#### 1.3.2.1. EXPORTACIONES

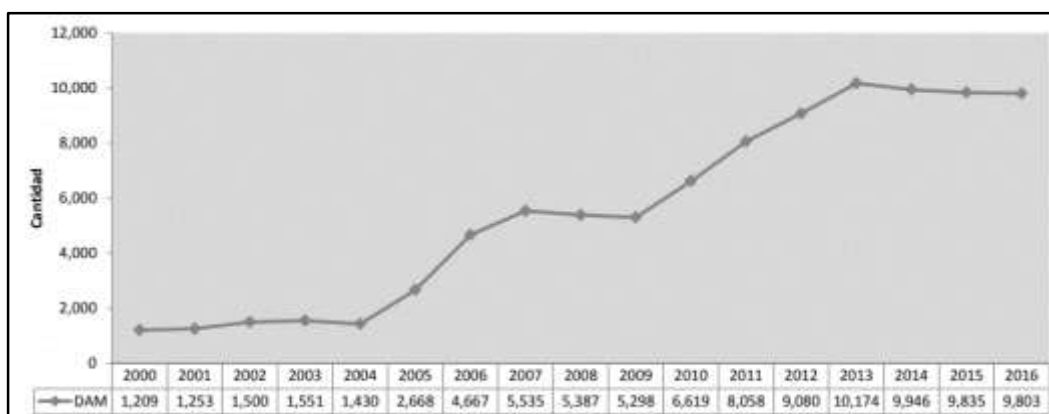
En cuanto a las exportaciones reportadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2017) se conoce que entre el 2012 y 2016 las DAM numeradas tienen un rango de 9,080 a 10,171 y el valor más alto se registró en el año 2013 (ver Figura 20).

AÑO	CANTIDAD DE DAM	FOB US\$
2016	9,803	161,974,925
2015	9,835	154,579,011
2014	9,946	161,045,973
2013	10,171	289,926,689
2012	9,080	143,497,744

**Figura 20: Exportaciones en Tacna**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Presentación virtual: Intendencia de Aduana de Tacna, 2017.

De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2017) las exportaciones numeradas en la Aduana de Tacna, tuvieron un crecimiento bajo siendo el periodo más bajo el conformado entre los años 2000 y 2004 mientras que en los años 2005 al 2016 estas crecieron de 2,000 a casi 12,000 DAMS numeradas (ver Figura 21)



**Figura 21: DAMs de exportación numeradas**

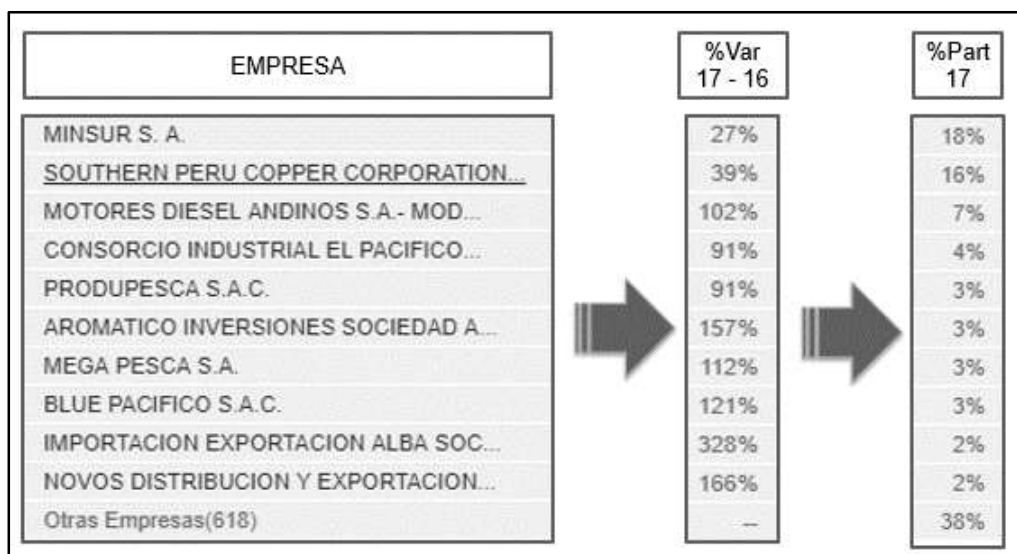
Nota: Extraído de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Presentación virtual – Intendencia de Aduana de Tacna, 2017.

En el año 2017 las exportaciones con mayor valor F.O.B. de acuerdo al Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2017) alcanzaron los USD \$137,205,000.00 distribuidos entre 10 subpartidas nacionales y presentando variaciones desde el -73% (caída de las exportaciones) hasta 197% (crecimiento) así también encontramos USD \$47,022,000.00 valor F.O.B., exportados entre 1,062.00 subpartidas nacionales (ver Tabla 15), por las principales empresas tacneñas (ver Figura 22).

**Tabla 15**  
Partidas arancelarias exportadas en la Región Tacna - Año 2017

N°	Partidas	Descripción de la partida	FOB-17 (miles US\$)	%Var 17-16
1	7108120000	Oro en las demás formas en bruto.	33,559	-73%
2	2613900000	Minerales de molibdeno y sus concentrados, sin tostar.	22,586	-50%
3	1211903000	Orégano (origanum vulgare).	18,826	72%
4	8702109000	Vehículos automóviles para el transporte de más de 16 personas, incluidas el conductor, diésel.	12,341	1%
5	2005700000	Aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar.	11,768	-2%
6	3049900000	Los demás.	9,285	-22%
7	7403110000	Cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado.	7,745	197%
8	7112000000	Aceitunas conservadas provisionalmente, todavía impropias el consumo inmediato.	7,678	3%
9	3052000000	Hígados, huevas y lechas, secos, ahumados, salados o en salmuera.	7,454	65%
10	4818100000	Papel higiénico, en bobinas de una anchura <=36 cm.	5,963	2%
11	Otras SPN	Otras partidas (1062).	47,022	--

Nota: Información extraída de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), Ficha comercial: Región Tacna, 2017; autor SIICEX.



**Figura 22: Principales empresas exportadoras de Tacna - Año 2017**

Nota: Adaptado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), Ficha comercial: Región de Tacna, 2017.



### 1.3.2.2. IMPORTACIONES

En concordancia con Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2017) las importaciones realizadas a través de la Aduana de Tacna en el periodo 2012 – 2016 disminuyeron de 22.28% a 17.95% con un valor total C.I.F. USD \$3,872,266,906.00 y una cantidad total de 173,629 DAMS (ver Tabla 16), datos que están por debajo de los obtenidos en los periodos 2000 - 2003 y 2007- 2010 tal como muestra la Figura 23.

**Tabla 16**  
*Importaciones a través de la Intendencia de aduana de Tacna*

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>CIF USD (\$)</b>	<b>Porcentaje</b>
2016	31,173	\$ 634,268,967.00	17.95%
2015	32,831	\$ 665,259,122.00	18.91%
2014	32,443	\$ 764,602,622.00	18.69%
2013	38,496	\$ 828,695,575.00	22.17%
2012	38,686	\$ 979,440,620.00	22.28%
<b>Total</b>	<b>173,629</b>	<b>\$ 3,872,266,906.00</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Información extraída de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), "Presentación virtual – Intendencia de Aduana de Tacna".



**Figura 23: Evolución de las importaciones en la ciudad de Tacna**

Nota: Extraído de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), presentación virtual – Intendencia de Aduana de Tacna.

### 1.3.3. AGENTES DE ADUANA EN LA CIUDAD DE TACNA

En la ciudad de Tacna se encuentran 31 Agencias de Aduana habilitadas para operar, 74 canceladas, 1 suspendida y 15 anuladas de jurisdicción, distribuidas en los distritos cercanos a la Intendencia de Aduana de Tacna, de acuerdo a la Tabla 18, por lo que se explican estos 4 estados:

- **Habilitado:** Es la autorización que la SUNAT otorga a las Agencias de Aduana (Persona Natural o Jurídica) para realizar actividades de despacho aduanero de acuerdo a la normativa vigente y en concordancia con los procedimientos establecidos, velando por el bien de los usuarios del comercio exterior y el estado.

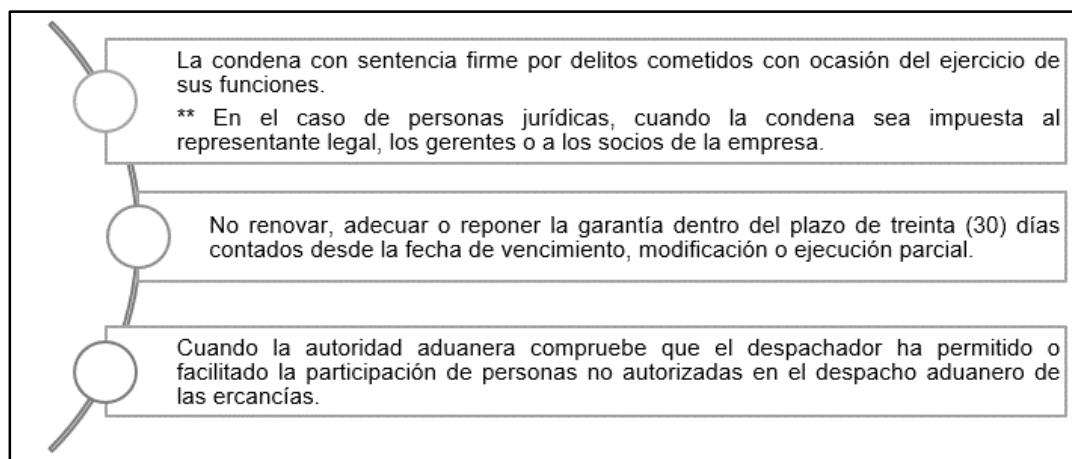
Inhabilitado: Es cuando la Agencia de aduana incumple con los lineamientos establecidos en la Ley representando un peligro para el bienestar del estado, tal como señala (MEF, 2008) en el D.L. N° 1053, las causales de inhabilitación de una Agencia de Aduana son (ver Figura 24):

<p>1.- Ser condenado por delitos cometidos en el desempeño de la actividad aduanera en calidad de autor, cómplice o encubridor</p>	<p>2.- Cuando la autoridad aduanera compruebe que ha permitido o facilitado la participación de personas no autorizadas en el ejercicio de sus funciones</p>
--	--

**Figura 24: Causales de Inhabilitación**

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), "Ley General de Aduanas - D.L. N° 1053, Artículo 195°", 2008

- **Cancelado:** De acuerdo a la Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas RSNA A N° 494-2011/SUNAT/A la (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, 2011) señala que el Agente de Aduana cancelado es aquel que deja de operar por disposición establecida en una Resolución Firme o Consentida emitida por la Administración Aduanera. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2008) muestra que una Agencia de Aduana puede ser cancelada de acuerdo a las siguientes causales (ver Figura 25) :



**Figura 25: Causales de Cancelación de los Despachadores de Aduanas**

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas MEF), "Ley General de Aduanas - D.L. N° 1053, Artículo 195°", 2008.

- **Suspendido:** La suspensión de un Agente de Aduana, supone, privar temporalmente la realización de actividades relacionadas al despacho aduanero de mercancías, por un plazo establecido por la Administración Aduanera.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) tipifica las infracciones sancionables con suspensión de funciones para los Agentes de Aduana (en calidad de Despachadores de Aduanas) en los siguientes casos (ver Figura 26).

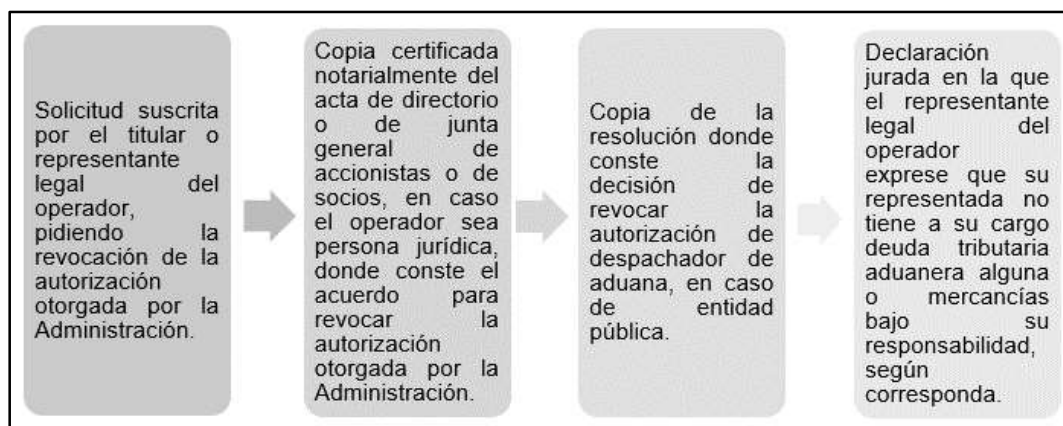


**Figura 26: Suspensión de un Agente de Aduanas**

Nota: Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas, Decreto Supremo N°031-2009-EF.

- **Anulado de Jurisdicción:** De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2016) los Agentes de Aduana pueden solicitar autorización para operar en una o más circunscripciones aduaneras y también pueden pedir la revocación de la

autorización para operar, cumpliendo con lo establecido en el DESPA-PG.24 “Autorización de Operadores de Comercio Exterior” – Procedimiento General y su Anexo N° 59 (ver Figura 27) y esto será aprobado por la Intendencia Nacional de Gestión y Control Aduanero (IGCA).



**Figura 27: Revocación de autorización**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, DESPA-PG.24 “Autorización de Operadores de Comercio Exterior”, Anexo N° 59.

De las 31 Agencias de Aduana habilitadas para operar y localizadas en la ciudad de Tacna: 17 son Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), 12 son Sociedad Anónima (S.A.), 1 Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) y 1 Persona Natural, de acuerdo a la información registrada en sus números R.U.C., tal como ilustra la Tabla 17.

**Tabla 17**

*Agencias de Aduana de acuerdo al tipo de persona natural o jurídica*

<b>Agentes de aduana habilitados</b>	<b>Cantidad</b>
Persona natural	1
S.A.	12
S.A.C.	17
S.R.L.	1
<b>Total</b>	<b>31</b>

Nota: Información extraída de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), operatividad aduanera, consulta de operadores, año 2018; autoría SUNAT.

**Tabla 18**  
**Agencias de Aduana en Tacna**

<b>N°</b>	<b>Código</b>	<b>Razón Social</b>
<b>Habilitadas</b>		
1	483	MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS
2	1009	AUSA ADUANAS S.A.
3	2224	SAVAR AGENTES DE ADUANA S A
4	3174	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA
5	4137	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.
6	4303	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A
7	4975	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.R.L.
8	5681	ADUAMERICA S.A.
9	5794	BLOG ADUANAS S.A.C.
10	6216	DDP ADUANAS S.A.C.
11	6298	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.
12	6333	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
13	6379	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.
14	6388	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.
15	6397	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
16	6423	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.
17	6478	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.
18	6513	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.
19	6838	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.
20	7026	PAZLEY ADUANA S.A.C.
21	7053	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.
22	7215	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.
23	7283	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
24	7314	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.
25	7387	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA S.A.C.
26	7521	AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C.
27	7689	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A
28	7693	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.
29	7779	GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.
30	8539	C ZAVALA ADUANERA S.A.C.
31	9605	LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA
<b>Suspendidas</b>		
32	5721	B & C ADUANAS S.A.C
<b>Canceladas</b>		
33	50	ENLACE ADUANERO S.A.C.
34	96	J.J & D, AGENTES DE ADUANA S.A.
35	258	DANIEL ALVARADO AGENTE DE ADUANA S.A.
36	294	SCHARFF AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.
37	343	CADUR ADUANERA S.A.
38	348	JOSMAR AGENTES DE ADUANA S.A.
39	528	AGENTES TECNIFICADOS ADUANEROS S.A.C
40	1360	PERUTRANS S.A.C.
41	1388	DAHAL S.A.C
42	1496	FELIX ROJAS ELESCANO S.A.

43	1586	ANDINA TRADING CORPORATION S.A.
44	1793	SOTO S.A.
45	1810	GAMA ADUANAS S.A.C.
46	2152	DESPACHOS ADUANEROS INTERNACIONALES SAC.
47	2693	LOGISTICA DE COMERCIO INTERNACIONAL S.A. AG. AF. DE AD.
48	2710	POSTIGO FLORES ALEJANDRO MAURICIO
49	2756	ECOADUANAS S.A.C.
50	2792	NOVA ADUANERA S.A.
51	2945	LIMA SERVICIOS ADUANEROS S.A. (SALIMA S.A.)
52	2986	ALEJANDRO ZAVALA S.A.
53	3101	THORI AGENTES DE ADUANA S.A.C.
54	3188	MONVAR S.A. AGENTES DE ADUANA
55	3219	COMPAÑIA ADUANERA SOL DE ORO S.A.C.
56	3264	EGL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.
57	3386	COKE MAR AGENTES DE ADUANA SAC
58	3601	MIGUEL EDUARDO QUIÑONEZ CHAVEZ
59	3629	JORGE GREGORIO ARRUNATEGUI JUAREZ
60	3683	EL ANCLA S.A.
61	3877	J.V. AGENTES DE ADUANA S.A.
62	3912	CYOPEX ADUANAS SAC
63	3985	AGENCIA DE ADUANA JEAN S.A.C.
64	4065	AGENCIA DE ADUANA SANTAMARIA SAC
65	4740	SC ZAVALA S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
66	4862	LIMATAC SRL
67	4871	LUIS ERNESTO CEGARRA BARRIOS
68	5758	E. FALCON ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
69	5848	LOGISTICA NOHAT SAC AGENCIA DE ADUANA
70	5942	AGENCIA DE ADUANA ULTRAMAR S A
71	6252	AGENCIA DE ADUANA SARA'H S.A.C.
72	6491	SALAS E HIJOS SOCIEDAD ANONIMA
73	6581	GARCIA CALDERON S.A. AGENTES DE ADUANA
74	6653	SERVICIOS INTEGRALES EN COMERCIO EXTERIOR
75	6770	OPERACIONES ADUANERAS CHAVIN S.A.
76	6932	AGENCIA DE ADUANA ATLANTA S.A.
77	6950	SERVICIOS ADUANEROS INTEGRADOS S.A.
78	7085	ENLHASSA S.A.
79	7102	GONZALO LLERENA ORTIZ DE ZEVALLOS
80	7175	AGENCIA DE ADUANA ROYAL S.A.
81	7364	DESPACHOS AREQUIPA S.A.
82	7427	DESPACHOS ILO S.A.
83	7463	DESPACHADORA DEL PACIFICO SUR S.A.
84	7508	LUIS BAHAMONDE JUAREZ
85	7517	JUAN ARTURO BACIGALUPO HURTADO
86	7526	AGENTES A. GOMEZ DE LA TORRE S.A.
87	7535	ADUANERA DEL SUR S.A.
88	7544	AGENCIA DE ADUANA SOTO Y CIA S.C.R.L.
89	7562	ZEVALLOS & CIA S.A.
90	7571	FABIAN SILVESTRE ALCA FLORES
91	7580	MAR Y MAR AGENTES DE ADUANA S.A.

92	7599	DESPACHOS ADUANEROS TACNA S.A.
93	7607	WORLD SERVICE SOC.DE RESP. LIMITADA
94	7616	AGENCIA DE ADUANA TACNA E.I.R.L.
95	7670	MARCO ANTONIO CASTRO AREVALO
96	7706	LICENCIAS ADUANERAS S.A. AGENTE DE ADUANA
97	7760	AGENTES ADUANEROS TACNA SOCIEDAD ANONIMA
98	7788	DISCOVERY S.A. AGENTES DE ADUANA
99	8417	TAURO AGENTES DE ADUANA S.A.
100	9227	ADUANAS, SERVICIOS E INTERNAMIENTOS S.A.
101	9254	ERNESTO MARINO SALAS ARNAO S.R.LTDA.
102	9425	DESTAM S.A.
103	9434	AEROPOSMAR S.A.
104	9489	SOLARIZ S.A.
105	9533	PAZ & CIA. S.A. AG. AF. DE ADUANA
106	9722	SERV. ADUANEROS INTERNACIONALES S.A.

---

**Anuladas de jurisdicción**

---

107	686	JAIME CHENEFFUSSE S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
108	1027	MONTEVERDE ADUANERA COMERCIAL S.A.C.
109	2404	DESPACHOS ADUANALES S.A.
110	2972	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA
111	3151	SOCIEDAD ADUANERA DEL CALLAO S.A.
112	3476	C.D.D.C. TECNICOS ADUANEROS S.A.C.
113	4119	L.B. GAYOSO S.A.C.
114	5041	JOSE RUIZ GONZALES
115	5843	NAZCA S.A. AGENCIA DE ADUANA
116	6081	AGENCIA DE ADUANA SION S.A.C.
117	7300	ALEJANDRO ZAVALA S.A. AGTES.DE AD.(A.Z.S.A)
118	7355	SERVICIOS ADUANEROS DEL SUR S.A.
119	7454	TECNOSUR S.A.
120	7643	SUSANA CONSUELO ZAVALA GUTIERREZ
121	9263	HUGO BAZALAR ARAMBULO

Nota: Información extraída de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), operatividad aduanera, consulta de operadores, año de consulta: 2018.

#### **1.3.4. EVOLUCIÓN DE LOS AGENTES DE ADUANA EN TACNA**

Actualmente los Agentes de Aduana habilitados para operar en la jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna son 31.

Una determinada cantidad realiza despachos aduaneros de mercancías de importación para el consumo y otra parte realiza operaciones relacionadas al régimen exportación definitiva,

A continuación, se presentan las siguientes tablas de evolución de las agencias de aduanas en base al Ranking Nacional proporcionado por SUNAT.

## – IMPORTACION PARA EL CONSUMO

La evolución de las Agencias de Aduana en los últimos 3 años, se detalla en la Tabla 19:

**Tabla 19**  
*Evolución de las Agencias de Aduana - Tacna, Régimen de Importación para el Consumo*

N°	Posición ranking nacional			Agencias de Aduana de Tacna
	2015	2016	2017	
1	1	1	1	AUSA ADUANAS S.A.
2	2	3	2	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A
3	6	6	6	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.
4	9	11	9	ADUAMERICA S.A.
5	10	9	10	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.
6	15	13	14	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.
7	28	25	23	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.
8	320	75	42	BLOG ADUANAS S.A.C.
9	57	53	63	LITORAL PACIFICO S.A. AGENCIA DE ADUANA
10	104	102	81	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.
11	101	108	87	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
12	94	88	89	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.R.L.
13	46	119	92	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.
14	168	137	97	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.
15	97	103	100	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.
16	195	235	120	DDP ADUANAS S.A.C.
17	255	219	130	MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS
18	80	101	141	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.
19	209	165	151	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.
20	230	223	162	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
21	287	220	173	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.
22	205	184	174	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.
23	144	196	194	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.
24	-	-	201	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
25	173	194	257	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA S.A.C.
26	260	261	272	GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.
27	285	309	283	PAZLEY ADUANA S.A.C.
28	242	243	292	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.
29	272	278	294	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA
30	295	300	307	AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C.

### Total 30 Agencias de Aduana

Nota: Información extraída del Cuadro N° 259 "Ranking de despachadores de Aduana a nivel nacional", Estadísticas de comercio exterior, SUNAT, Año de consulta: 2018.



De acuerdo a la tabla presentada se describe:

- ✓ Las 6 primeras Agencias de Aduana de la tabla, lideran el ranking no solo local (Tacna) sino también el nacional, ocupando lugares del 1 al 15. Estas posiciones, en parte, se deben a que están habilitadas para trabajar en más de 12 jurisdicciones (rango 12 - 17) por lo que la sumatoria del valor C.I.F. importado será mayor.
- ✓ Existen Agencias de Aduana con habilitación solo para la jurisdicción de Tacna (sombreado verde claro) que realizan un desempeño admirable y que en los últimos años han crecido pasando de una posición baja a una mejor, por ejemplo:
  - DDP ADUANAS S.A.C. que en el 2015 ocupaba el lugar 195 y en el año 2017 llegó al lugar 120 (subió 75 puestos en el ranking nacional).
  - DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A. subió 31 puestos, pasando del puesto 205 en el año 2015 al puesto 174 en el año 2017 mostrando un notable crecimiento.
- ✓ Por otro lado, existen agencias como MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS, que cuentan solo con 2 habilitaciones, en este caso Marino Hnos. S.A. creció notablemente en los últimos 3 años pasando del puesto 255 al 130 en el ranking nacional.
- ✓ De las demás Agencias de Aduana cuentan con habilitaciones entre 5 y 10 jurisdicciones se desprende:
  - 8 Agencias han mostrado un crecimiento en valor C.I.F. y por ende una mejor posición en el ranking nacional como es el caso de OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A. que pasó del puesto 287 al 173 (subió 114 puestos), LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS que subió 68 puestos en el ranking o LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C. que pasó de la posición 168 a la 97 en los últimos 3 años.

Entonces, el crecimiento de las Agencias de Aduana y el reflejo de esto dentro del Ranking Nacional, no solo depende de la cantidad de habilitaciones con las que cuenta, sino que también influyen:

- Cantidad de clientes,
- Tipo de clientes,
- Valor de la mercancía,
- Dirección y gestión de los colaboradores de la Agencia,
- Entre otros.

Cabe destacar que los valores importados por estas Agencias de Aduana son contabilizados a través de todas sus jurisdicciones incluyendo la Intendencia de Aduana de Tacna.

También se conoce que algunas Agencias de Aduana, numeran menos cantidad de DAMs, pero ocupan mejores posiciones, esto se debe a que el valor C.I.F. de las mercancías declaradas es más alto, es decir la cantidad de declaraciones numeradas en el año no es proporcional al puesto que ocupará en el ranking.

Las Agencias de Aduana responsables de los despachos del Régimen de Importación para el Consumo tienen una media de 29 Agencias, donde lo más importante es la variación del Valor C.I.F. ya que el posicionamiento de estas en el Ranking Nacional depende de este y la cantidad de DAMs numeradas no es relevante para el Ranking.

Es preciso indicar que el la Cantidad de DAMs numeradas por Agencia de Aduana nos permite poder apreciar el trabajo y personal que necesitan realizar y emplear para cada despacho de importación frente a la realidad que están afrontando y como esto puede generar demoras, problemas operativos, errores al numerar, etc.

#### – **EXPORTACIÓN DEFINITIVA**

La evolución de las Agencias de Aduanas en los últimos 3 años, se detalla en la Tabla 20:

**Tabla 20**  
Evolución de las Agencias de Aduana - Tacna, Régimen de Exportación Definitiva

N°	Posición ranking nacional			Agente de Aduana
	2015	2016	2017	
1	3	3	1	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A
2	8	6	6	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.
3	11	13	11	AUSA ADUANAS S.A.
4	28	35	34	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.
5	44	56	43	ADUAMERICA S.A.
6	55	48	45	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.
7	143	137	57	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
8	111	69	60	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.
9	114	81	66	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
10	80	65	69	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.
11	-	71	83	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
12	72	68	84	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.
13	173	115	90	PAZLEY ADUANA S.A.C.
14	113	128	97	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.
15	104	100	100	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.
16	110	105	103	GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.
17	89	86	107	LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA
18	77	103	111	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.
19	151	96	115	C ZAVALA ADUANERA S.A.C.
20	82	84	123	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.
21	-	-	125	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.
22	130	116	136	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.
23	293	198	148	BLOG ADUANAS S.A.C.
24	128	135	155	DDP ADUANAS S.A.C.
25	138	136	156	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA S.A.C.
26	242	216	167	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.R.L.
27	132	154	168	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.
28	229	244	179	MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS
29	199	182	197	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA
30	-	266	-	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.

Nota: Información extraída del Cuadro N° 260 "Ranking de despachadores de Aduana a nivel nacional", Estadísticas de comercio exterior, SUNAT, Año de consulta 2018.

De acuerdo a la tabla presentada se desprende lo siguiente:

- ✓ Existen Agencias de Aduana que por periodos no han realizado exportaciones, pero que en el año que los realizaron, ocuparon puestos considerables en el ranking nacional como el 83 y 125 como

es el caso de CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C. y SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS quienes numeraron DAMs de Exportación Definitiva en la Intendencia de Aduana de Tacna.

- ✓ El Ranking Nacional presenta información a nivel general, identificando a los Agentes de aduana por códigos sin hacer distinción de las Aduanas o Jurisdicciones por las que numera las exportaciones por lo que es preciso tomar estos valores como referencia para saber cómo nuestra Agencia se encuentra posicionada, por ejemplo: AUSA ADUANAS S.A. realiza despachos de exportación definitiva posicionándose en el puesto 11, sin embargo su participación en este tipo de despachos en la Intendencia de Aduana de Tacna es baja o casi nula como se aprecia en los reportes publicados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2018) lo mismo sucede con la Agencia de Aduana MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C., las cuales tienen mayor participación en la Intendencia de Aduana de Tumbes, sin embargo esto no significa que las empresas no deban preocuparse por sus posiciones en el ranking y conformarse con una comparación a nivel nacional.
- ✓ De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2018) se verifica que son más frecuentes en numerar despachos de Exportación por la Intendencia de Aduana de Tacna las siguientes Agencias (ver Figura 28):

- BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A
- ADUAMERICA S.A.
- ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
- LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
- AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.
- SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
- LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.
- R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.
- ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.
- GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.
- C ZAVALA ADUANERA S.A.C.
- CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.
- DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A.
- DDP ADUANAS S.A.C.
- DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA S.A.C.
- PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.
- BLOG ADUANAS S.A.C.
- SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.
- MARINO HNOS. S.A. AGENTE DE ADUANAS

**Figura 28: Principales Agencias de Aduana que realizan Exportación Definitiva en Tacna**

Nota: Adaptado del Portal Web, SUNAT, Orientación Aduanera, Consulta por Aduana – Exportación, año de consulta: 2018.

### 1.3.5. F.O.D.A. DE LOS AGENTES DE ADUANA DE TACNA

Se realiza el siguiente análisis F.O.D.A. a fin de entender y comprender mejor la situación actual de las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna:

#### **FORTALEZAS**

- Muchas cuentan con sucursales en otras ciudades del Perú por lo que pueden tercerizar procesos y áreas, por ejemplo: el área contable.
- Trabajan de acuerdo a su especialidad, ejemplo: juguetes, ropa, minería, maquinaria, explosivos, productos agrícolas, papelería, etc.
- Se encuentran en una zona geográfica estratégica.
- Están ubicadas en una ciudad comercialmente activa y en crecimiento constante.
- La poca cantidad de agencias les permite realizar comparaciones a nivel empresarial y ver los puntos en los que deben mejorar.
- Son recomendados e identificados por el trabajo que realizan (de acuerdo a su nicho de mercado o especialidad).
- La mayoría de Agencias trabajan despachos de personas jurídicas y personas naturales con R.U.C. que deseen exportar o importar.
- Las Agencias de aduana grandes o con sede central en Lima, prefieren trabajar con personas jurídicas previo filtro a fin de preservar el estatus y minimizar lo máximo posible el riesgo (Ejemplo: Scharff, Beagle, etc.).

#### **DEBILIDADES**

- La tercerización de procesos y áreas importantes como la liquidación y preparación de cotizaciones, como Scharff que liquida la DAM en Arequipa y numera en Tacna.
- Falta organización en la atención de los despachos (cola de atención).
- Trabajan con comisionistas e intermediarios.

- Los despachadores liquidan y salen a campo.
- Muy pocos Representantes Legales revisan las DAM numeradas.
- El personal que numera o asesora en materia aduanera (en su mayoría) no tiene carnet de Auxiliar de Despacho Aduanero ni ha recibido un curso especializado, predominio del empirismo.
- Las unidades de transporte no cuentan con GPS.
- Los comisionistas cobran elevados costos a los usuarios, provocando que surjan conflictos con las agencias de aduanas o se aprovechen de los importadores y exportadores.
- Los tiempos de demora son altos.
- Pago de multas por incorrecta declaración por parte de los Agentes de Aduana y colaboradores.
- Problemas a nivel técnico: nomenclatura, certificados de origen, etc.
- Los representantes legales no siempre están presentes y dejan DAMs firmadas en blanco.
- La responsabilidad sobre multas recae directamente en los clientes y despachadores.
- Demora en la facturación y envío de facturas finales a los clientes.
- No cuentan con certificaciones BASC, ISO, etc.
- Se ofrecen servicios que muchas veces no pueden ser cumplidos.
- No se encuentran en las direcciones declaradas o tiene habilitados "puntos" como oficinas adicionales no declaradas en SUNAT.

## **OPORTUNIDADES**

- Realizar alianzas estratégicas con otros operadores de comercio exterior.
- Crecimiento constante del mercado, aumento de empresas nacionales dedicadas a la importación y exportación.

- Aumento de inversión extranjera en la ciudad.
- Mejores softwares de aduanas en el mercado (muchos proveen sistemas que abarcan desde la numeración hasta la facturación y otras actividades administrativas).
- Presencia de ADEX en Tacna y la posibilidad de que el personal pueda capacitarse y dar el examen de Acreditación de Auxiliar de Despacho Aduanero de ser necesario.
- Oportunidad de pertenecer al programa de Operador Económico Autorizado.
- Todos los cambios en la norma aduanera son publicados en el Diario “El Peruano” y se encuentra al alcance de todos los interesados.

### **AMENAZAS**

- Presencia de otras Agencias de Aduana más grandes o con mayor capacidad productiva.
- Cambio constante en la legislación aduanera.
- Aumento de las exigencias de los clientes para sus despachos aduaneros.
- Aumento de la cantidad de despachos diarios.
- En las exportaciones, el tráfico ilícito de drogas.
- Los usuarios intentan evadir impuestos por lo que los agentes se enfrentan al delito de contrabando.
- Tentación de pagar coimas y alterar documentos a fin de evitar multas, retrasos o inmovilizaciones en los puestos de control.
- Realizar un mal filtro de los potenciales clientes y verse involucrados en delitos sancionables de forma penal y civil.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de la investigación con el fin de respaldar y dar base a los aportes para las variables de estudio.

El marco teórico estará conformado por:

- Antecedentes de la investigación
- Bases Teóricas
- Definición de conceptos

Cada punto será desarrollado con el objetivo de mostrar las principales teorías de Competitividad Empresarial y Gestión del Despacho aduanero, desarrolladas por los autores.

#### 2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

- *En la Tesina de Grado de la Universidad Nacional Autónoma de México “La importancia del despacho aduanero en el comercio exterior de México”, realizada en la México Distrito Federal, Galicia (2013) estudia cómo el despacho aduanero influye en el comercio exterior del país.*

El investigador detalla que el Despacho Aduanero es importante ya que por medio de él se controla el ingreso, traslado, permanencia y salida de mercancías, personas, medios de transporte, así como cumplir las disposiciones legales vigentes, es decir sin el acto del despacho aduanero no se podría ingresar o extraer mercancía de forma legal.

De los elementos intervinientes en el Despacho Aduanero, como los Agentes Aduanales, Almacenes fiscalizados, importadores, exportadores, transportista, etc., encontramos que los Agentes Aduanales son clave para la realización del Despacho Aduanero ya que se encuentran directamente vinculados y son responsables de velar por los intereses del cliente ante la aduana, firmando, validando



pedimentos y verificando la legalidad de todas las operaciones al amparo de su patente así como transmitir la información de los Despachos Aduaneros (pedimentos) a través del Sistema Aduanero Automatizado Integral (SAAI) y contar con soporte financiero para cubrir los gastos que todo el trámite de importación o exportación demanda.

Finalmente se estudia a todos los intervinientes en el Despacho Aduanero con el fin de demostrar que el Comercio Exterior por medio de la modernización ha facilitado esta tarea sin dejar de lado la responsabilidad que cada operación demanda.

- *Gracias al Instituto Politécnico Nacional, Beltran et al. (2007) en México Distrito Federal, presentaron el Seminario de “Disposiciones normativas y operativas del comercio exterior en México”, donde exponen el tema “La Aduana, Despacho Aduanero y Procedimientos de importación” cuya misión es inducir a las nuevas generaciones de profesionales y público en general al conocimiento del campo de Comercio Exterior.*

En el estudio realizado sobresale el actuar del Agente Aduanal quien es un participante activo del Despacho Aduanero, entendiéndose al Despacho Aduanero como el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías del territorio nacional en México (Servicio de Administración Tributaria, 2017) , de acuerdo a los Regímenes Aduaneros establecidos.

También resaltan que, si el Despacho Aduanero no se realiza de forma adecuada por parte del Agente Aduanal, este generaría fuertes sanciones como embargos precautorios, infracciones sancionables, entre otros.

Concluyen que el Despacho Aduanero es uno de los actos más importantes del Comercio Exterior de México y que tanto los importadores o exportadores tienen la obligación de presentar los pedimentos en forma oficial a la Aduana a través de un apoderado o un Agente Aduanal.

- *En el avance del proyecto de investigación “Información para la gestión privada”, denominado “Competitividad y factores críticos de éxito en los Agentes de Aduanas del estado de Zulia (Venezuela)” publicado en la revista Actualidad Contable FACE de la Universidad de los Andes Venezuela y desarrollado por Morán & Ferrer (2014) se estudia a 39 Agentes de Aduanas del Estado de Zulia y sus factores de éxito.*

En el estudio señala que Venezuela a través de estos años ha pasado por un sin número de cambios que han afectado directamente a su economía viéndose afectado el ritmo de operaciones de compra y venta internacional, limitando el crecimiento de los Agentes de Aduanas por lo que se han registrado el cierre de muchas Agencias de Aduanas.

El entorno complejo y los escenarios poco favorables que ese país posee, generan que se diseñen e implemente estrategias competitivas dirigidas a la satisfacción del cliente y al incremento de valor de la empresa, las cuales, deben responder a la interrogante ¿cuáles son las variables que propician el éxito competitivo de las organizaciones objeto de estudio.?

De acuerdo al objetivo planteado se determina que los factores críticos de éxito permiten determinar las estrategias necesarias para competir en el mercado, diferenciarse de la competencia y la maximización de beneficios.

Concluyen que el éxito o fracaso de una organización depende de las características estratégicas y competitivas que esta posea, las cuales deben tomarse siempre en cuenta, ya que son elemento clave para el éxito en un mercado competitivo, en el caso de los Agentes de Aduana, los factores como el talento humano, capacidad financiera, producción, imagen corporativa, prestación de servicios y modernización son vitales para el crecimiento y logro de objetivos.

Por otro lado, agregan que, los Agentes de Aduana no han realizado procesos de fusión, si no que mantienen alianzas estratégicas proporcionando mayores opciones de operaciones y beneficios.

- *La Tesis Doctoral “Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial” presentada en la Universidad de la Laguna localizada en Tenerife, España, Fuentes (2006) tiene por objetivo general identificar los factores internos determinantes de la competitividad en las empresas comerciales mayoristas y minoristas, para ello se toma como objeto de estudio a 195 empresas comerciales del Área Metropolitana de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.*

En el proyecto se busca argumentar sobre que la Competitividad Empresarial consiste en aportar evidencia empírica a los diferentes cuestionamientos que surgen en torno a este tema y sus factores determinantes, para ello se identifican modelos de competitividad desde 2 enfoques diferentes, uno de ellos explica que las estrategias competitivas permiten encontrar una posición en el sector en que se ubica y así defenderse de las fuerzas competitivas de dicho sector, el segundo modelo sustenta que la ventaja competitiva sostenible se logra a través de la acumulación de recursos y capacidades superiores, estos 2 enfoques para el tesista se complementan ya que la primera defiende la importancia de las características del sector como condicionante del logro de unos resultados superiores, pero dichas características guardan una estrecha relación con los recursos de las empresas, tal y como defiende la segunda perspectiva.

En la conclusión del capítulo 1 “Competitividad Empresarial” detallan que si bien es cierto no hay un concepto claro de competitividad en el ámbito de las economías nacionales ni empresariales, en la literatura la tendencia predominante es considerar que la competitividad es el logro de una ventaja competitiva.

Se determina que la Teoría de los Recursos brinda el sustento al proceso de formación de la ventaja competitiva, así como los métodos existentes para su valoración y, se ha tomado en consideración aportar evidencia empírica que complete la información ya existente para el caso de los sectores poco estudiados como el del sector de servicios.

- *En la Tesis de Posgrado “Análisis de la Competitividad empresarial de las PYMES del sector del calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano”, presentada en la Universidad Nacional de Colombia, en la ciudad de Bogotá, Calderón (2015) estudia cómo el capital humano contribuye a la competitividad empresarial de las PYME, a través de una investigación cualitativa a 25 personas y trabajo de campo, revisando 2 variables “competitividad” y “capital humano”*

La conclusión de la investigación señala que, al no existir capital humano capacitado en la producción del calzado o en procesos de exportación, sumado a la falta de interés por especializarse, así como la negativa a actualizarse, argumentando que la tecnología llegó demasiado tarde a sus vidas, confirma que el desarrollo de la competitividad a partir de la exportación de calzado es algo imposible de realizar bajo las condiciones del capital humano individual y gremial.

Estas debilidades en la competitividad de las PYMES resaltan en todas las etapas del negocio (producción, comercialización, administración, maquinaria y tecnología, técnicas especializadas, entre otros) y se reflejan en el hecho que sin ellos no pueden exportar y hacer frente a competidores externos como es el calzado chino.

Entonces la falta de innovación, capacidad instalada, conocimiento y eficiencia no permiten que las PYMES sean competitivas y puedan enfrentar al mundo tan hostil como lo es la industria del calzado.

### **2.1.2. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL**

- *La tesis de Grado “Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las MYPES del sector artesanal en la Región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado” presentada en la Universidad de Piura, ciudad de Piura, Romero & Guevara (2014) estudia 330 MYPES, como muestra, ubicadas en cada distrito de la Región de Piura y propone lineamientos estratégicos para la consolidación de un gremio de artesanos fuerte y competitivo con capacidad de exportar.*

La investigación busca definir la importancia de promover planes estratégicos, planes de contingencia y herramientas para lograr una competitividad empresarial en el plano local e internacional.

Afirman que para incrementar su competitividad se debe reforzar la ventaja competitiva frente a la competencia, para ello deben ser honestos conforme los mercados se tornan más competitivos.

Así también sostiene que se deben asumir retos por parte de las MYPE y con ellos asegurar un crecimiento sostenido y en mejores condiciones.

También indican que un factor determinante en la cultura de la empresa, es el liderazgo, ya que permite superar cualquier evento desestabilizador.

Postulan que se puede elevar la productividad utilizando el modelo de las 5S de Kaizen la cual se ha convertido en el elemento principal de la competitividad junto a la calidad como estrategia competitiva.

Concluyendo que la competitividad es un concepto de varias dimensiones que hace referencia a la capacidad de mantener e incrementar la cuota de mercado muy unido a la ventaja competitiva que pueda ofrecer, es decir, para las MYPE de este sector dicho concepto se concreta con bajos costos lo que le permite fabricar, diseñar, y comercializar sus productos de manera más eficiente y diferenciarse por medio de calidad e innovación.

Por último, en el caso de los artesanos de la Región de Piura, estos cuentan con importantes oportunidades de negocio para exportar sus mercancías ya que son altamente valoradas y se recomienda la agrupación o asociatividad de los artesanos ya que así podrían ser más competitivos y mejorar sosteniblemente en el largo plazo.

- *En Lima, Vela (2016) de la Universidad Ricardo Palma, sustenta la Tesis de Grado “La Competitividad y la Integración Económica en América Latina: Caso de la Comunidad Andina de Naciones 2006-2014” y busca determinar como la integración económica favorece la competitividad en la Comunidad Andina.*

Vela Bora señala en la delimitación del problema que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores y la competitividad internacional es la suma de la competitividad de las empresas que operan internacionalmente.

En la investigación se citan múltiples conceptos de competitividad y cómo se pueden aplicar en un nivel macro adquiriendo enfoques como “Competitividad sistémica” la cual cuenta con 4 niveles y hace una clara definición de la ventaja competitiva de Michael Porter señalando que *“Las ventajas comparativas se heredan, mientras que las ventajas competitivas se crean”* y se estudia la teoría del desempeño competitivo.

Concluyendo que para que los países latinoamericanos puedan aumentar su competitividad es a través de redes productivas y cadenas de valor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se identifica que existe una relación directa entre las variables siendo altamente significativa la relación entre la integración económica y la competitividad en la Comunidad Andina de las Naciones y el modelo de relacionar estas variables ha demostrado que el flujo de capital es intensivo en la adopción de la competitividad, y la relación entre el comercio y el desarrollo se relacionan con la estructura de inversiones.

- *La investigación, publicada en la revista “Gestión en el Tercer Milenio” (Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativa) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, denominada “Sistema de Despacho Aduanero y su importancia en la Cadena Logística del Comercio Internacional”, Aspilcueta & Bazán (2016) tienen como objetivo analizar la normativa y procedimientos de despacho aduanero establecidos por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y su influencia en la dinámica de los operadores de comercio exterior así también, pretenden identificar las operaciones que traban el flujo del comercio exterior, todo bajo un enfoque cualitativo con una etapa descriptiva y otra explicativa.*

El análisis detalla que el Despacho Aduanero se subdivide en 3 modalidades: Anticipado, Excepcional (Renombrado diferido en 2017) y Urgente. Cada modalidad posee pros y contras, dependiendo el tipo de mercancía y necesidad del importador.

El despacho anticipado reduce costos en cuanto a almacenaje sin embargo no es muy utilizado por desconocimiento tanto del importador como los operadores de comercio, otras veces no es utilizado por factores externos que no permiten la agilización del despacho.

El despacho Excepcional (Renombrado diferido en 2017) es aquel que se numera después del ingreso de la mercancía al almacén y haber obtenido el volante.

Aspilcueta y Bazán concluyen que Perú se encuentra en un proceso de crecimiento y dinamización, y necesitamos adecuarnos a los constantes cambios normativos, en el caso del Despacho Excepcional (ahora Diferido) es el más usado por cuestiones de costumbre, mientras que el despacho anticipado permite reducir costos logísticos.

- *La tesis de Grado “Estrategias de diferenciación orientadas al incremento de competencias empresariales en las empresas del Sector Floricultura en la Provincia de Huancayo” presentada por Cántaro & Simeón (2015) en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo – Perú, tiene como objeto de estudio a la Cooperativa Agropecuaria de Plantas Ornamentales del Valle del Mantaro – Conplantvan y una muestra de 11 socios.*

En Perú la floricultura de exportación se destaca por el prestigio adquirido de la *Gypsophila* peruana que por sus cualidades y calidad es reconocida actualmente entre las mejores a nivel mundial. Debido al crecimiento del mercado, los pequeños y medianos agricultores se enfrentan a nuevos retos por lo que uno de sus problemas específicos es ¿Cómo la cadena de valor influye en la competitividad empresarial en el sector floricultura en la provincia de Huancayo?

En cuanto a la Competencia Empresarial, el 25% de los floricultores, considera que es muy importante realizar un análisis FODA sobre el producto para enfrentar a su competencia mientras que el 75%

restante trabajan sin un plan de acción, por lo que es necesario que el concepto de Competitividad Empresarial sea entendido y saber cómo y cuándo aplicarlo para obtener mayores beneficios. La diferenciación como herramienta para incrementar los niveles de rentabilidad y competitividad son importantes, así como conocer la cadena de valor, la cual es una fuente de generación de valor por lo que la tarea de las empresas es valorar los costos y rendimientos en cada actividad en la cadena de valor. En la medida en que una empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

Como conclusión de la tesis se encuentra que los empresarios estudiados no utilizan la cadena de valor por lo que obtienen una deficiente Competitividad Empresarial.

### **2.1.3. ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL**

- *Portugal (2014) en la tesis de Grado “Influencia de la calidad en la competitividad del sector de plantas medicinales en los mercados de la Provincia de Tacna”, sustentada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, investiga la influencia de la calidad en la competitividad sobre una muestra de 40 comerciantes de plantas medicinales utilizando un cuestionario.*

El mercado nacional posee gran variedad de productos medicinales inscritos en DIGEMID sin embargo el mercado es cada vez más competitivo, por tanto, la calidad se convierte en un elemento diferenciador capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas.

Por otro lado, es preciso establecer una cultura de calidad y una estructura de actividades.

Del estudio de la muestra, se conoce que la calidad de los productos es baja y los comerciantes no cuentan con certificaciones de calidad y desconocen las normas técnicas establecidas sin embargo el 67% de los encuestados reconoce que la calidad es una alternativa para mejorar la competitividad del sector.



Con el análisis de competitividad se demuestra que 35% de las empresas cuentan con recursos económicos y humanos para tener mayor participación en el mercado, por otro lado, es importante que los organismos competentes (DIGEMID y CENSI) brinden capacitaciones.

Concluye que si existe influencia de la calidad en la competitividad del sector de plantas medicinales aceptando la hipótesis planteada.

- *La Tesis de Posgrado presentada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, denominada “Competitividad portuaria de los puertos de Ilo – Matarani y Arica y su impacto sobre las empresas exportadoras de Tacna – 2014”, Espinoza (2015) estudió 50 empresas exportadores como muestra concluyendo lo siguiente:*

Del análisis se comprueba que para el Puerto de Ilo la competitividad es baja debido a la ineficiencia de los servicios que provee, precios y fiabilidad, mientras que para el Puerto de Matarani se observa una inadecuada oferta de servicios de valor añadido, tecnología y políticas de calidad y el Puerto de Arica tiene un nivel alto de competitividad contando con políticas de calidad, tecnología y adecuadas tarifas.

Por otro lado, la competitividad logística de los exportadores que utilizan los Puertos de Ilo y Matarani, es inadecuada, debido sobre todo al subsistema productivo, presentando una incorrecta ubicación de factorías, diseño de planta de flujos, intervención en el diseño del producto, organización de la producción, control de stock, gestión de materiales y productos semielaborados, programas de recursos y necesidades, y la inadecuada flexibilización de la producción de dichas empresas.

Las empresas que utilizan el Puerto de Arica poseen una adecuada competitividad logística debido al adecuado subsistema de distribución física, gestión de la información, entre otros.

Se concluye que la investigación comprueba que existe influencia significativa entre la competitividad portuaria sobre la competitividad logística de las empresas exportadoras de Tacna.

- *La Tesis de Grado desarrollada por Castillo (2016) “El Comercio Exterior y su relación en la Competitividad de las Empresas Agroindustriales de Orégano (MYPES formales) de la ciudad de Tacna, año 2014”, presentada en la Universidad Privada de Tacna, señala lo siguiente:*

Estudia la relación del comercio exterior con la competitividad concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las variables, demostrando que al aumentar la competitividad aumentarían los volúmenes de exportación.

Sin embargo, es evidente la falta de capacitación en materia de exportaciones y administración por lo que sugiere prestar más atención y énfasis a la capacitación del personal y de los administradores para ofrecer productos con mejor calidad y establecer una visión clara de sus objetivos a corto y largo plazo.

- *La investigación realizada por la bachiller Muriel (2017) denominada “Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017” y presentada en la Universidad Privada de Tacna, a través de sus resultados da a conocer lo siguiente:*

La Tesista, propone desarrollar dicha investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre la variable independiente y variable dependiente, en un periodo de tiempo conformado por los años 2016 – 2017 y se tuvo como población de estudio a las Agencias de Aduana pertenecientes al distrito de Tacna, que por ser un número reducido entonces también sería la muestra a estudiar.

Para obtener resultados confiables se aplicó una encuesta de 24 preguntas que fueron contestadas de forma anónima por los dueños, gerentes o administradores de dichas agencias.

Su hipótesis general se refiere a si existe relación entre las 2 variables teniendo como resultado que existe relación significativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las Agencias de Aduana, entre los años 2016 – 2017, por lo que se deduce que a mayor implementación de un plan de estrategias empresariales habrá un mayor nivel de competitividad en la gestión de las Agencias de Aduana.

- *La tesis presentada por Pilco (2018) titulada “Gestión Empresarial y Competitividad en las Asociaciones de olivereros del sector de la Yarada - Tacna, 2017”, presentada en la Universidad Privada de Tacna para optar el título de maestro, señala:*

La región de Tacna al ser la primera productora de aceituna en el país presenta algunos factores que afectan la gestión empresarial y el nivel de competitividad, los cuales son analizados en la investigación.

El investigador busca determinar la relación que existe entre la gestión empresarial y la competitividad de las Asociaciones de olivereros del sector de la Yarada de la ciudad de Tacna en el periodo de tiempo del año 2017.

El tipo de investigación fue básico de nivel correlacional empleando como técnica una encuesta aplicada a la muestra (15 directivos) a través de un cuestionario que dio como resultado que existe una relación positiva media entre las variables.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO**

En el panorama económico actual, la globalización juega un papel importante ya que ha mostrado una clara tendencia de reducir o eliminar fronteras, así como las barreras establecidas por las naciones alrededor del mundo, provocando un intercambio comercial cada vez mayor, siendo uno de los motores del crecimiento económico y del desarrollo (Galicia, 2013).

Como se sabe, Perú se encuentra en una posición geográfica privilegiada y la logística juega un papel importante ya que a través de esta se determina el plan de acción para cada tipo de mercancía.

Como menciona la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2017), Perú entre el 2006 y 2015 realizó operaciones de comercio exterior con los países de Estados Unidos, China, Suiza, Canadá, Chile, Japón, Brasil, Ecuador, Colombia, México, cuyos porcentajes tuvieron especial variación, entonces esto hace reflexionar sobre la importancia de los sujetos que se encargan de realizar los trámites aduaneros necesarios para cumplir con el debido procedimiento así como las operaciones

conexas o auxiliares que deben acompañar estas formalidades para que el sistema o proceso de despacho sea lo más rápido y eficiente posible,

### 2.2.1.1. ASPECTOS GENERALES

De acuerdo a la teoría y a las investigaciones de los autores no existe una definición exacta para la “Gestión del Despacho aduanero” por lo que, para comenzar a hablar de ella, es preciso determinar los conceptos de “Gestión”, “Despacho Aduanero” y “Operaciones auxiliares al despacho aduanero”.

#### – DEFINICIÓN DE GESTIÓN

La Gestión tiene como principal objetivo el de aumentar y optimizar los resultados de una organización o sector y depende de 4 pilares fundamentales: estrategia, cultura, estructura y ejecución (ver Figura 29).

ESTRATEGIA	CULTURA	ESTRUCTURA	EJECUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es el conjunto de líneas y pasos que se deben llevar a cabo, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son las acciones que promueven los valores de la empresa así como los lineamientos a seguir dentro cada proceso y así generar un buen ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La estructura es el diseño que tiene todo el proceso en general, donde se detalla el paso a paso incluyendo el compartir conocimientos, feedback, resolución de conflictos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consiste en poner en acción todo lo planteado en las etapas anteriores considerando las decisiones oportunas y adecuadas que permitan superar imprevistos.</li> </ul>

**Figura 29: Pilares de la gestión**

Nota: Adaptado del Blog de investigación, Julián Pérez, María Merino, “Concepto de gestión” 2012. Elaboración: Propia

Según la Real Academia Española (RAE, 2017) es la acción y efecto de gestionar, por ende también significa “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

La investigación de Pérez & Merino (2012) señala que la Gestión proviene del Latín “Gestio” y hace referencia a la acción de gestionar o administrar algo, que en otras palabras se traduce como “ejecutar o llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación”, por tal motivo el concepto puede ser “el conjunto de acciones que se llevan a cabo para ejecutar una tarea”.

Otros autores definen a la gestión como la disposición de los recursos y estructuras, así como la coordinación de actividades que se necesitan para que un proceso se pueda llevar a cabo con éxito.

De acuerdo a lo señalado por Huergo (2011) el término gestión proviene de diferentes palabras latinas de las cuales se concluye lo siguiente:

- ✓ La gestión está ligada a la estrategia las cuales sirven para actuar.
- ✓ La gestión cuenta con un carácter cultural, es decir que identifica la cultura de la sociedad, grupo, organización e institución, así como la historia de la mismas, pues a partir del reconocimiento se puede conducir o dirigir.

Como complemento del concepto de gestión Villamayor & Lamas (Sin fecha) en el trabajo de Huergo (2011) sostienen que “Gestionar” significa una estructuración de procesos y resultados en la toma de decisiones, en la actualidad “Gestionar” también implica el desarrollo de procesos de trabajo en equipo así como la realización profesional de los colaboradores. Es por eso que la acción de gestionar implica a toda la organización (coordinación interna y de procesos, establecimiento de lazos de trabajo, equipos de trabajo, selección de recursos, actividades) y la gestión nace desde el diagnóstico hasta la construcción de un proceso para ejecutar una tarea y cumplir con el objetivo deseado.

#### – **DEFINICIÓN DE DESPACHO ADUANERO**

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2008) el despacho aduanero es el conjunto de formalidades aduaneras que se deben cumplir para permitir el ingreso o salida (incluso temporales) de mercancías, es decir sean sometidas a uno de los regímenes aduaneros contemplados en la Ley. Esta definición es única ya que la Ley General de Aduanas y su reglamento, son las máximas normas que regulan y modelan el proceder aduanero.

#### – **DEFINICION DE OPERACIONES CONEXAS O VINCULADAS AL DESPACHO ADUANERO**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2017) la palabra “Conexa” significa: ligado, vinculado, relacionado, enlazado, acoplado y conectado.

Las operaciones conexas, auxiliares, de apoyo o accesorias son aquellas que se realizan de forma adicional a un proceso pero que son necesarias para complementarlo y lograr el objetivo deseado.

Un ejemplo de operaciones auxiliares es el que cita Gómez-Calcerrada et al. (s.f.) en su investigación, donde señalan que las operaciones auxiliares a la venta (de un comercio) son: el aprovisionamiento, almacenaje, puntos de venta, etc.; es decir, son operaciones necesarias que se deben ejecutar para realizar una venta exitosa, pero que muchas veces no son mencionadas con frecuencia o son manejadas en forma paralela. En el caso del despacho aduanero, existen operaciones vinculadas al despacho que los Agentes de Aduanas realizan para completar todo el proceso de importación o exportación y que muchas veces los usuarios ignoran pero que son necesarias a fin de realizar un trabajo exitoso.

#### – **DEFINICION DE GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO**

Un despacho aduanero de mercancías es una tarea sumamente especializada y técnica debido a la complejidad adquirida con el paso de los años y que va muy ligada a la legislación aduanera y sus continuos cambios, a esto también se suma la gran variedad de productos y el crecimiento de los mercados internacionales (Barrón, Palacios, & López, 2015).

Realizar un trabajo acorde a la normativa vigente no solo es importante sino obligatorio ya que de él depende el éxito de la operación, para ello los consignatarios y consignantes deben contar con Agentes de Aduana que dominen los procedimientos aduaneros y ofrezcan servicios de calidad que les permitan reducir tiempos, costos y riesgos. Es por eso que el Agente de Aduana tiene la responsabilidad de gestionar y emplear de forma óptima los recursos que posee dentro y fuera del despacho a fin de facilitar el proceso en vez de entorpecerlo y así poder cumplir con la función de auxiliar de la gestión pública ofreciendo un trabajo de calidad acorde a las normas y políticas comerciales, así como a las exigencias del cliente.

La “Gestión del Despacho Aduanero” es el conjunto de procedimientos detallados, políticas de operación y personal, determinación de responsabilidades, ejecución de actividades y tareas, etc., que el Agente de Aduana debe cumplir de forma eficiente y así cumplir con los estándares

establecidos por la legislación y las expectativas de sus clientes (Barrón, Palacios, & López, 2015).

#### **2.2.1.2. DESPACHO ADUANERO DE MERCANCÍAS**

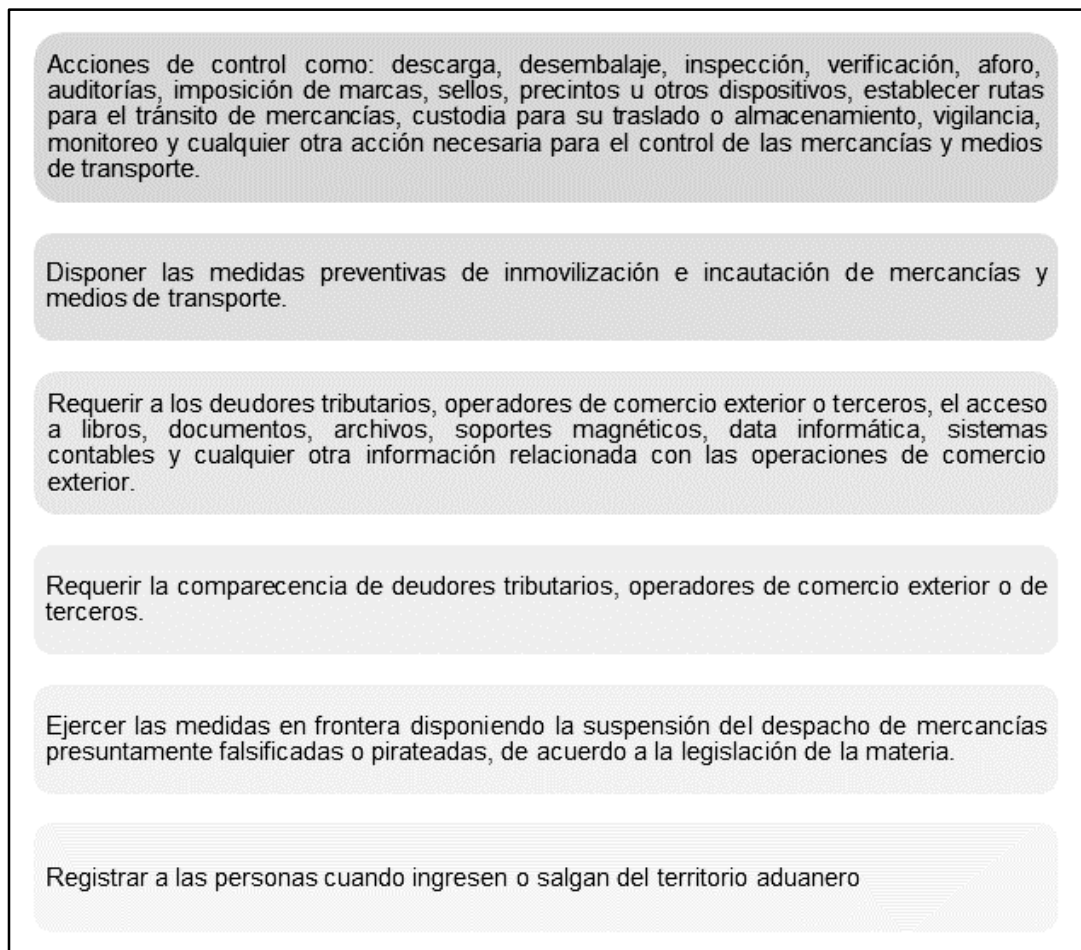
Es un conjunto de formalidades establecidas por la Autoridad Aduanera y plasmadas en la Ley General de Aduanas (L.G.A.) y el Reglamento de la Ley General de Aduanas (R.L.G.A.), los cuales deben ser cumplidos en forma precisa y honesta, por lo que es necesario conocer todos los puntos relacionados a este, es por ello que a continuación se describen los conceptos básicos que dan forma al despacho aduanero y luego se detallará el proceso de despacho.

##### **– CONCEPTOS BÁSICOS**

El Despacho aduanero de acuerdo a lo señalado en la Ley General de Aduanas (L.G.A.) y Reglamento de la Ley General de Aduanas (R.L.G.A.) contempla conceptos básicos que deben conocerse para un mejor entendimiento de la norma, los cuales son:

##### **(1) POTESTAD ADUANERA**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2008) en el Artículo 164° y 165° de la L.G.A. señala que la potestad aduanera son las facultades y atribuciones que posee la Administración Aduanera para controlar: el ingreso, permanencia, traslado y salida de personas, mercancías y medios de transporte, dentro del territorio aduanero; y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el ordenamiento jurídico aduanero. Gracias a la potestad aduanera, se pueden realizar acciones de control, antes y durante el despacho aduanero de mercancías, con posterioridad a su levante o antes de su salida del territorio aduanero, tales como (ver Figura 30):



**Figura 30: Ejercicio de la potestad aduanera**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N° 1053, Artículo 164°, 2008.

## (2) PRENDA ADUANERA

Las mercancías que están bajo potestad aduanera, tienen la condición de prenda legal como garantía de la deuda tributaria aduanera y de los requisitos establecidos en la L.G.A. y el R.L.G.A.

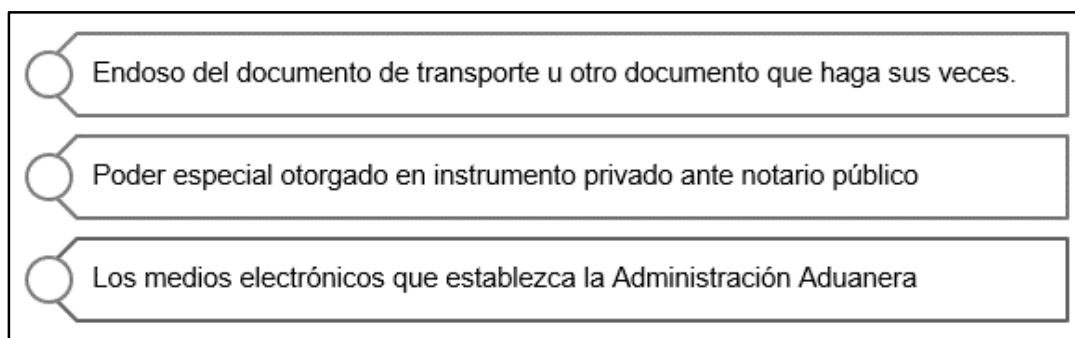
Al contar con tal condición éstas no cuentan con libre disposición y ninguna autoridad puede ordenar su embargo o remate, mientras no se cancelen totalmente o garanticen los tributos aduaneros.

El derecho de prenda aduanera brinda la facultad a SUNAT de retener, perseguir, comisar e ingresar las mercancías a los almacenes aduaneros y disponer de ellas de acuerdo a lo establecido en la norma.



### (3) MANDATO

El Artículo 24° de la L.G.A., identifica al Mandato como un acto por medio del cual el dueño, consignante o consignatario delega al Agente de Aduana el despacho aduanero de las mercancías (MEF, 2008). El Agente de Aduana acepta este mandato asumiendo toda responsabilidad y riesgo por lo que su accionar debe estar acorde a la ley. El mandato puede constituirse a través de 3 formas (ver Figura 31).

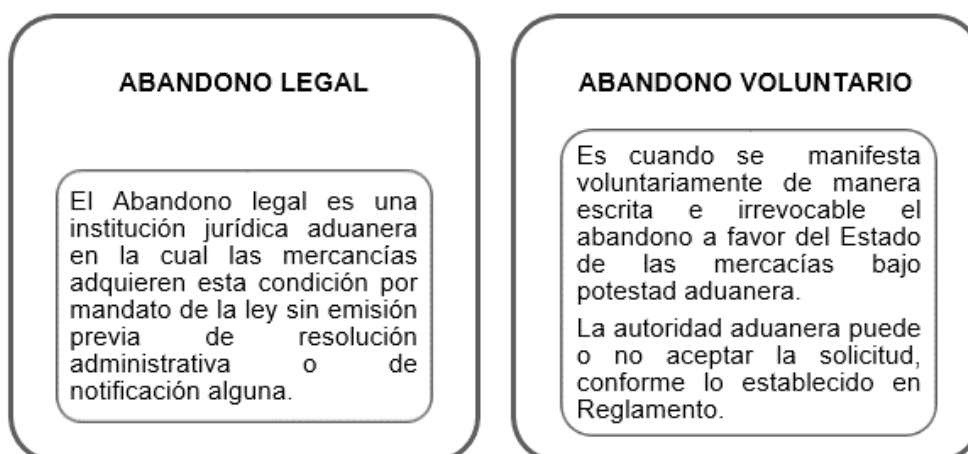


**Figura 31: Formas de constituir el mandato**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N° 1053, Artículo 24°, 2008.

### (4) ABANDONO LEGAL Y VOLUNTARIO

De acuerdo a la Figura 32, el abandono legal y voluntario son:



**Figura 32: Abandono de legal y abandono voluntario**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ley General de Aduanas - Decreto Legislativo N° 1053, Artículos 176° y 177°, 2008.

## (5) DESTINACIÓN ADUANERA

De acuerdo al Artículo 130° de la L.G.A. señala que la destinación aduanera se realiza a través de la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) realizadas por los despachadores de aduanas o alguna otra persona autorizada bajo tres modalidades de despacho: Anticipado, Diferido y Urgente (MEF, 2008).

La DAM se transmite a través de medios electrónicos y al ser aceptada se produce la numeración de la misma, los datos que se envían a la aduana tienen plena validez legal, en caso de discrepancia se tomarán como ciertos los contenidos en los documentos y archivos de los operadores de comercio exterior (MEF, 2008).

Cuando se transmite la Declaración Aduanera de Mercancías, esta puede pasar por 3 escenarios (MEF, 2008):

- ✓ **Aceptación:** Cuando los datos son aceptados por SUNAT y se produce la numeración de la DAM y siendo base para el cálculo de la obligación tributaria aduanera. La DAM tiene carácter de declaración jurada al igual que sus rectificaciones.
- ✓ **Rectificación:** Las declaraciones se pueden rectificar, sin pago de sanción, hasta antes de la asignación del canal de control, caso contrario se deberán cancelar las multas correspondientes.
- ✓ **Legajamiento:** Las DAM pueden ser legajadas cuando: legalmente no debió haber sido aceptada por la Autoridad Aduanera, se deba cambiar la destinación, la mercancía no haya sido embarcada o se encuentre desaparecida, etc.

## (6) OBLIGACIÓN TRIBUTARIA ADUANERA

Los artículos 139 y 140 de la L.G.A. señalan:

- ✓ La obligación tributaria aduanera cuenta con un sujeto activo y un sujeto pasivo, los cuales son: el Gobierno Central y, los contribuyentes y responsables (respectivamente).

- ✓ El nacimiento de la obligación tributaria, en el caso de importación para el consumo, se produce cuando se numera la DAM de importación, es decir la fecha de numeración y su exigibilidad depende de la modalidad de despacho, facultando a la Administración Aduanera a aplicar los intereses moratorios correspondientes por los días transcurridos o demoras en el pago (MEF, 2008).
- ✓ En el caso de exportación no se pagan tributos (SUNAT, 2016).

## **(7) MODALIDADES DE DESPACHO ADUANERO**

Las modalidades de despacho aduanero son: anticipado, diferido y urgente.

### **a) Despacho anticipado**

La modalidad anticipada permite iniciar los procesos de despacho aduanero antes del arribo de los medios de transporte, lo que permite adelantar los trámites aduaneros de las mercancías y así reducir tiempos.

Gracias a la modificación de la L.G.A. y su reglamento en el 2016, la modalidad anticipada puede ser utilizada para destinar la mercancía a diferentes regímenes aduaneros como: Importación para el consumo, Admisión temporal para perfeccionamiento activo, Admisión temporal para reexportación en el mismo estado, Depósito aduanero, Tránsito aduanero, Envíos de entrega rápida, Rancho de nave, Material de uso aeronáutico, entre otros.

De acuerdo al Artículo 167° de la L.G.A. y los Artículos 228° y 229° del Reglamento de la Ley General de Aduanas (R.L.G.A), para la agilización del levante o levante en 48 horas en el despacho anticipado, se debe cancelar los tributos a través de una garantía global, se debe haber transmitido el manifiesto de carga y los actos relacionados al ingreso de mercancías y medios de transporte (MEF, 2008) y (MEF, 2009).

El Abandono legal se produce si no se concluye el despacho en el plazo de 45 días calendario contados a partir del día siguiente de la numeración (MEF, 2008).

#### Plazo para numerar DAM

Bajo la modalidad de despacho anticipado la DAM puede ser numerada dentro de los 30 días calendario previos al arribo del medio de transporte.

Al numerar la DAM deben cancelarse o garantizarse los tributos aduaneros cuyo plazo de exigibilidad es (para el régimen de importación para el consumo): el día calendario siguiente al término de la descarga y en el caso de haber sido garantizado es el día 21 del mes siguiente al término de la descarga.

En el caso de las admisiones temporales la obligación tributaria se exige a partir del día siguiente del vencimiento del plazo establecido por la Autoridad Aduanera.

La DAM puede ser rectificadas sin sanción alguna en el plazo de 15 días calendario siguientes al término de la descarga.

Para obtener el canal de control se debe rectificar la DAM y declarar el manifiesto de carga correspondiente (en el caso se haya numerado con número de manifiesto temporal 99999).

#### Plazo para el arribo de las mercancías

Las mercancías tienen que arribar en un plazo máximo de 30 días calendario contabilizados desde el día siguiente a la fecha de numeración.

Cuando venza el plazo para el arribo, las mercancías recibirán el tratamiento de despacho diferido con excepción de las que hayan sufrido un retraso a causa de casos de fuerza mayor o caso fortuito, los cuales deben ser acreditados ante la Administración Aduanera conforme a lo establecido en el reglamento.

### Punto de llegada

Declarar el punto de llegada de la mercancía es importante ya que permite que el despacho se agilice aún más o tarde un poco. La modalidad anticipada permite elegir 3 tipos de punto de llegada:

- ✓ En el terminal portuario, de carga aérea o terrestre
- ✓ En depósito temporal (D.T.)
- ✓ Zona primaria con autorización especial

### **b) Despacho diferido**

Los usuarios de comercio en una gran mayoría emplean esta modalidad de despacho aduanero para nacionalizar sus mercancías o destinarlas a otros regímenes aduaneros, por lo que se debe numerar la DAM dentro de los 15 días (calendario) siguientes al término de la descarga, es decir cuando la mercancía se encuentra en zona primaria aduanera, bajo custodia de un depósito temporal (Oyarse, 2016).

En ese plazo el importador elige y solicita a su agente de aduana la nacionalización de las mercancías a través del mandato, el Agente gestionará toda la documentación y operaciones necesarias para el despacho aduanero, de no realizar la numeración, la mercancía caería en la figura legal del abandono legal (Oyarse, 2016).

Una vez numerada la DAM nace la obligación tributaria aduanera la cual se vuelve exigible a partir del día calendario siguiente a la fecha de numeración salvo que se encuentre garantizada de conformidad al artículo 160° de la L.G.A. en cuyo caso la exigibilidad sería el día 21 del mes siguiente a la fecha de numeración (MEF, 2008).

Después de cancelar o garantizar los tributos se obtendrá el canal de control y las mercancías deben ser sometidas de acuerdo al procedimiento establecido.

Las mercancías caerán en abandono legal si al cabo de 30 días no se ha culminado el trámite de despacho aduanero.

### **c) Despacho urgente**

Se consideran despachos urgentes aquellos categorizados como de urgencia o de socorro. En este caso la numeración de la DAM debe realizarse en el plazo de 15 días calendario previos a la llegada del medio de transporte internacional y hasta 7 días calendario siguientes al término de la descarga, si en ese plazo no se numera la DAM correspondiente, el despacho recibirá el tratamiento de diferido.

#### Envíos de urgencia

Son mercancías que, por su naturaleza, necesitan un tratamiento preferente, se pueden destinar a regímenes de importación para el consumo, admisión temporal para reexportación en el mismo estado, admisión temporal para perfeccionamiento activo y depósito aduanero (ver Figura 33).

#### Envíos de socorro

Los envíos de socorro son aquellas mercancías que tiene como finalidad ayudar a víctimas de desastres naturales, epidemias y siniestros se pueden destinar a regímenes de importación para el consumo o admisión temporal para reexportación en el mismo estado (ver Figura 34)

- 
- Órganos, sangre y plasma sanguíneo de origen humano
  - Carga peligrosa
  - Materiales radioactivos
  - Animales vivos
  - Explosivos, combustibles y mercancías inflamables
  - Documentos, diarios, revistas y publicaciones periódicas
  - Medicamentos y vacunas
  - Piedras y metales preciosos, billetes, cuños y monedas
  - Mercancías a granel
  - Maquinarias y equipos de gran peso y volumen, incluso aeronaves
  - Partes y piezas o repuestos para maquinaria para no paralizar el proceso productivo, solicitados por el productor
  - Mercancías y materias perecedoras susceptibles de descomposición o deterioro, destinadas a la investigación científica, alimentación u otro tipo de consumo
  - Insumos para no paralizar el proceso productivo, solicitados por el productor
  - Otras mercancías que a criterio de la Administración Aduanera merezcan tal calificación

**Figura 33: Envíos de urgencia**

Nota: Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la Ley General de Aduanas - Decreto Supremo N° 010-2009-EF, Artículo 231°, 2009.

- 
- Vehículos u otros medios de transporte
  - Alimentos
  - Contenedores para líquidos y agua, bolsas y purificadores de agua
  - Medicamentos, vacunas, material e instrumental médico quirúrgico
  - Ropa y calzado
  - Tiendas y toldos de campaña
  - Casas o módulos prefabricados
  - Hospitales de campaña
  - Otras mercancías que a criterio de la Administración Aduanera constituyan envíos de socorro y aquellas que se establezcan por normas especiales

**Figura 34: Envíos de socorro**

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la Ley General de Aduanas - Decreto Supremo N° 010-2009-EF, Artículo 232°, 2009.

## (8) CONTROL ADUANERO

Para la Aduana, facilitar la circulación de mercancías y personas, significa un elemento de riesgo y los niveles de control aplicados deberían ser proporcionales al nivel de riesgo evaluado por lo que es necesario mantener un equilibrio entre control y facilitación (WCO, 2006).

Según World Customs Organization (WCO, 2006) la expresión “control aduanero” son las medidas que se aplican para asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos de los cuales la Administración aduanera es responsable de su aplicación. Para que esto suceda, las Administraciones Aduaneras deben emplear técnicas de gestión de riesgo a fin de velar por: el cumplimiento de la recaudación fiscal, implementar políticas comerciales, salvaguardar al público, monitorear el aumento del comercio y el turismo, reducir el personal de aduana y ofrecer medidas que faciliten el comercio.



El principio del control aduanero tiene como objetivo la correcta aplicación de las leyes aduaneras y los requisitos legales y regulatorios, dando paso a la facilitación del comercio y viajes internacionales tanto como sea posible. Por tal motivo los controles deberían ser los mínimos indispensables que permitan lograr los principales objetivos, también deben ser de aplicación selectiva aplicando técnicas de gestión de riesgos en tanto sea posible (WCO, 2006).

El control aduanero se ejerce gracias a la potestad aduanera y facultan a la Autoridad Aduanera (SUNAT) a asegurar el debido cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos.

La fiscalización aduanera es la facultad que posee SUNAT para verificar si las obligaciones tributario aduaneras de los operadores de comercio exterior, se están cumpliendo (Carpio, 2015).

Existen 3 tipos de controles, los cuales son: Control o fiscalización previa, Control o fiscalización concurrente y Control o fiscalización posterior (Oyarse, 2016).

✓ **Fiscalización previa o anterior**

Es cuando la Autoridad Aduanera ejerce control sobre la mercancía antes de la aceptación de la declaración aduanera de mercancías (CAN, 2012), este tipo de control es el que se ejerce en los despachos anticipados por ejemplo (Carpio, 2015).

La fiscalización previa nace desde la numeración del manifiesto de carga y manifiesto de carga desconsolidado, donde la Administración Aduanera procesa y verifica los datos de las mercancías, así como los posibles riesgos que presenta, en el caso de importación (SUNAT, 2015).

Otro ejemplo de fiscalización previa son los actos administrativos que realiza SUNAT autorizando la inmovilización de la mercancía en zona primaria, también son actos de control previo las alertas enviadas por la división de control a las Intendencias de Aduana Operativas, cuando detectan indicadores de riesgo o existen presunción de fraude (Oyarse, 2016).

✓ **Fiscalización concurrente o durante el despacho**

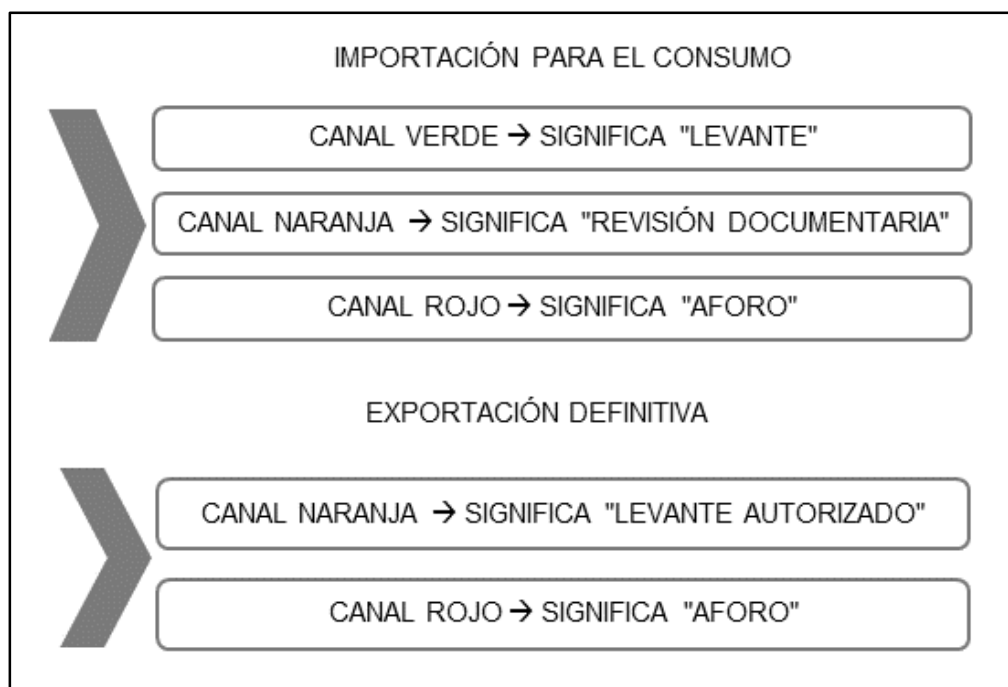
Se le denomina fiscalización concurrente cuando se realizan acciones de control en un periodo comprendido desde la numeración de la DAM hasta el levante o embarque de las mercancías (CAN, 2012).

El Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGAD) asigna los canales de control a las DAM numeradas (SUNAT, 2015), los cuales son: rojo, naranja y verde, cuyo significado varía de acuerdo al régimen (importación para el consumo o exportación definitiva) tal como muestra la Figura 35; sin embargo, existen 3 conceptos relacionados a estos colores y es necesario conocerlos:

- ❖ **Levante:** Es el acto mediante el cual SUNAT autoriza la libre disposición de las mercancías, de acuerdo con el régimen aduanero solicitado (MEF, 2008).
- ❖ **Revisión documentaria:** Análisis profundo realizado por la Autoridad Aduanera de todos los datos contenidos en la DAM y en los documentos que la sustentan (MEF, 2008).
- ❖ **Aforo:** Facultad que posee la Autoridad Aduanera para verificar: la naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, y clasificación arancelaria de las mercancías, teniendo cuidado de que los tributos aduaneros estén debidamente calculados y demás tributos, así como los recargos que correspondan, mediante el reconocimiento físico de las mercancías en contraste con la revisión documentaria (MEF, 2008).

Para las declaraciones garantizadas conforme el Artículo 160° de la L.G.A., las incidencias tributarias o infracciones atribuibles al importador, no detendrán el despacho, el funcionario aduanero notificará las incidencias al despachador de aduanas y se otorgará levante, las incidencias se subsanan con autoliquidaciones o a través del reclamo correspondiente. En el caso de un despacho normal (no garantizado)

este se detiene hasta que se subsanen las incidencias o se cancelen las multas correspondientes.



**Figura 35: Canales de control en los regímenes de importación para el consumo y exportación definitiva.**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), "Procedimiento general de importación para el consumo (DESPA-PG.01)", 2014 y "Procedimiento general de exportación definitiva (DESPA-PG.02)", 2009.

#### ✓ **Fiscalización posterior**

Es el control realizado después del levante o embarque de las mercancías despachadas (CAN, 2012).

En conformidad con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2015) el control posterior al despacho aduanero de mercancías, puede ser ejercido de la siguiente manera:

- ❖ Auditorías: Son para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, y se realizan a los importadores y exportadores.
- ❖ Inspecciones: Se realizan con el fin de verificar las obligaciones formales del despacho aduanero, los sujetos

de control son las agencias de aduana, almacenes aduaneros, empresas de mensajería.

En este tipo de fiscalización la Autoridad aduanera tiene facultad discrecional para requerir (SUNAT, 2015):

- ❖ La exhibición de libros, documentos y correspondencia comercial.
- ❖ Solicitar la comparecencia de los deudores tributarios.
- ❖ Efectuar tomas de inventario de existencias y activos fijos.
- ❖ Inmovilización de libros, archivos, documentos, registros en general y bienes.
- ❖ Incautación de libros, documentos y registros, así como de bienes.
- ❖ Solicitar información a entidades del sistema bancario y financiero sobre operaciones pasivas y otras.

Luego de la fiscalización donde se comprueba la obligación tributaria y las obligaciones formales relacionadas a ellas, se notifica la resolución de determinación y resoluciones de multa, de ser el caso (SUNAT, 2015).

Por otro lado, el control aduanero se ejerce a través de acciones de control clasificadas como: Acciones de control ordinario y Acciones de control extraordinario.

Acciones de control ordinario: Son aquellas que se realizan durante el ingreso, salida y destinación aduanera, por ejemplo: revisión documentaria, revisión física, análisis de muestras, atención de solicitudes no contenciosas, entre otras (MEF, 2008).

Acciones de control extraordinario: Son las que se realizan de manera adicional a las medidas ordinarias a fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, prevenir delitos aduaneros e infracciones administrativas, se pueden dar a través de: operativos especiales o fiscalización sobre despacho

aduanero en cualquiera de sus etapas. La ejecución de estas acciones es fuera de la manera formal del trámite aduanero regular y pueden ser ejecutadas por las aduanas operativas o las intendencias facultadas (MEF, 2008).

### **(9) OPERACIONES PREVIAS A LA DESTINACIÓN ADUANERA**

Las operaciones previas a la destinación aduanera son las que se realizan y están autorizadas por la Autoridad Aduanera a través de la L.G.A. y el R.L.G.A., también son operaciones que usualmente se hacen durante el almacenamiento de las mercancías en los almacenes aduaneros.

El Artículo 141° del R.L.G.A. indica que durante el almacenaje de las mercancías el dueño, consignante o consignatario junto a la autorización del almacén aduanero puede someter a las mercancías a diferentes operaciones que no modifiquen su estado y/o naturaleza, y en el caso de mercancías que van a salir del país, será la administración aduanera la que determine que operaciones se pueden realizar y en qué plazo (MEF, 2009).

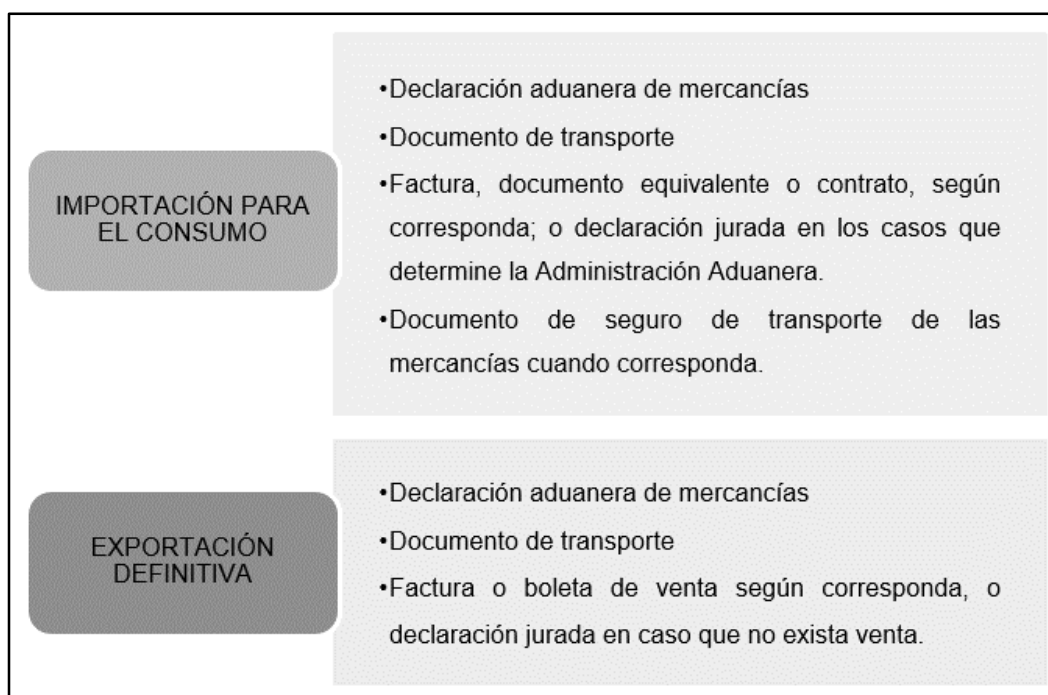
Estas operaciones se realizan de forma voluntaria (a solicitud del dueño, consignatario o consignante) y en algunos casos requieren de la presencia de un funcionario aduanero, en el caso de Perú de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) estas diligencias son:

- ✓ Pesaje, medición o contabilizar la mercancía,
- ✓ Reconocer previamente la mercancía,
- ✓ Cuidado de animales vivos,
- ✓ Extraer muestras,
- ✓ Desdoblar bultos,
- ✓ Reagrupar bultos,
- ✓ Reembalaje de la mercancía,
- ✓ Trasiego
- ✓ Vaciado o descarga parcial de contenedores,
- ✓ Colocar señales o marcas en los bultos,
- ✓ Controlar el funcionamiento de las maquinarias y mantenimiento,
- ✓ Las necesarias para conservar la mercancía,

- ✓ Las que deban adoptarse por caso fortuito o fuerza mayor,
- ✓ Otras que determine la Administración Aduanera.

### (10) DOCUMENTACIÓN EXIGIDA

Para el caso de los regímenes de importación para el consumo y exportación definitiva, la documentación exigida será (ver Figura 36):



**Figura 36: Documentos utilizados en los regímenes aduaneros**

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Reglamento de la Ley General de Aduanas - Decreto Supremo N° 010-2009-EF, Artículo 141°, 2009

Además de los documentos mencionados, la Administración Aduanera puede solicitar información adicional cuando las características de las mercancías (tipo, origen, naturaleza, calidad, cantidad, diversidad, etc.) lo ameriten, por ejemplo: traducciones de factura, packing list, hojas de seguridad, cuadros de composición química, lista de precios, catálogos, fotos, etc.

### **2.2.1.3. MODELO DE GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO**

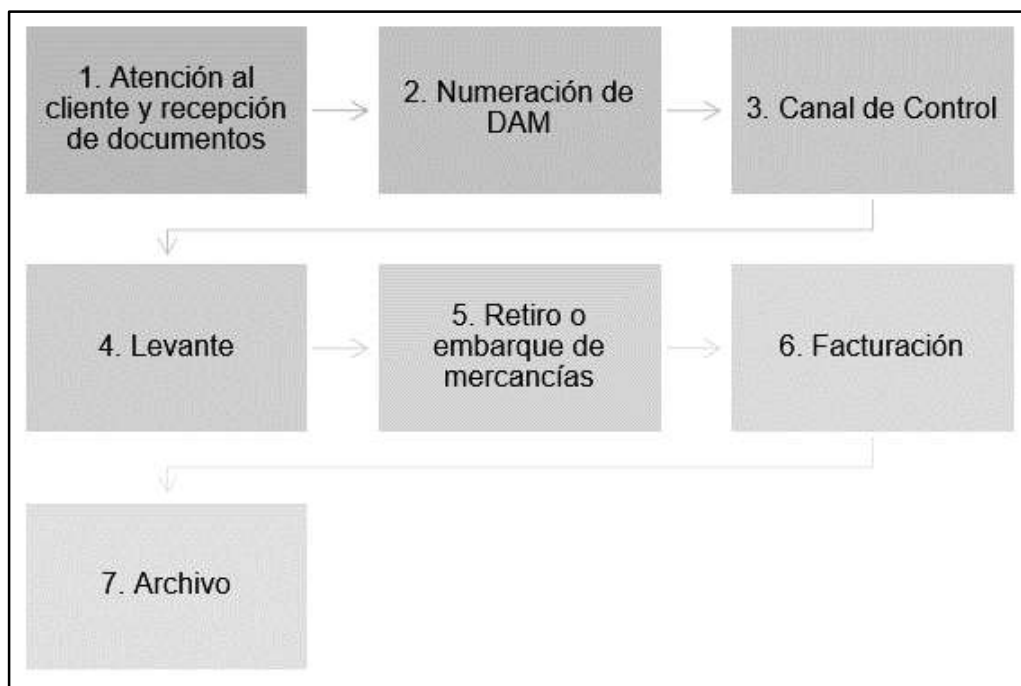
#### **TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA AGENCIA DE ADUANA**

Tal como la L.G.A. señala, el Despacho Aduanero de Mercancías es el conjunto de trámites que se deben cumplir con el fin de nacionalizar o enviar fuera una mercancía, pero los procedimientos que propone la Autoridad Aduanera dejan fuera actividades que son necesarias para realizar un despacho completo.

Las operaciones auxiliares que realizan las Agencias de Aduana aportan un valor especial sobre la competitividad empresarial, es decir, generan que la empresa sea más o menos competitiva en el mercado en conjunto con los procedimientos ya establecidos. Por tal motivo el Instituto Aduanero Tributario (IAT) de SUNAT dentro de la currícula del “Curso de formación de Agentes de Aduana” enseña todo lo relacionado sobre Gestión de Agencia de Aduanas, lo cual es sumamente importante para el tema competitivo que hoy en día se enfrentan muchos Agentes y de este se desprende una teoría que permite desarrollar un modelo de gestión de despacho aduanero, la cual se describe a continuación:

En concordancia con la teoría desarrollada por el profesor y Agente de Aduana Fredy Ramirez Pereda (2015) y las formalidades establecidas por la Autoridad Aduanera, se desarrolla el modelo de gestión de despacho aduanero en la Figura 37.

Es importante recordar que, para trabajar con el modelo de gestión de despacho aduanero, la Agencia de Aduana (como cualquier otra empresa) requiere de un organigrama a fin de definir y establecer los lineamientos y directrices que deben seguir todos los colaboradores, pues al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos, se pueden conquistar ventajas internas, por ejemplo, permite que se sepa quién está conectado jerárquicamente el empleador y a quien acudir en el caso de toma de decisiones. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa, volviéndose más estratégica (Movistar, 2015)



**Figura 37: Modelo de Gestión de Despacho Aduanero**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) Procedimiento DESPA-PG.01, 2014; Instituto Aduanero Tributario (IAT), 2014 y Ramírez Pereda, Teoría de la planificación y organización del trabajo de una Agencia de Aduana, 2014.

El modelo está conformado por 7 pasos básicos y se detallan a continuación:

### 1. Atención al cliente y recepción de documentos

En este punto, de acuerdo a Ramírez (2015) los encargados de atender a los clientes y solicitar todos los documentos para el despacho aduanero son los Sectoristas, para ello debe comunicarse de forma clara y en un lenguaje amigable al del cliente para que entienda y aprenda sobre el procedimiento que debe seguir para esa operación y las futuras, es decir son la cara de la agencia y el nexo entre la empresa y el cliente.

Dentro de las funciones más importantes que realizan están:

- Trato directo con el cliente

Son el puente entre la empresa y el cliente, es por ello que se depende mucho del buen trabajo que realicen porque gracias a este se tendrán todos los documentos a tiempo y conforme a la normatividad, así como una buena relación con el cliente que podría convertirse en una fidelización basada en la satisfacción no solo por el trabajo de este primer colaborador sino de todo el trabajo realizado de principio a fin, por lo que su capacidad y calidad de respuesta son fundamentales.



➤ Recepción y revisión de documentos

Dependiendo del régimen solicitado por el cliente, los Sectoristas pedirán los documentos necesarios como facturas, traducciones, certificados de origen, documentos de transporte, packing list, descripciones mínimas, registros sanitarios, etc.

➤ Aperturar órdenes de trabajo

Es una de las actividades más importantes porque permite organizar todo el trabajo y coordinar las numeraciones de las DAMs, así como lo necesario para llevar a cabo esa operación y evitar demoras y olvidos innecesarios.

➤ Coordinación de la operatividad

Una Agencia de Aduana es un equipo que trabaja de manera conjunta y lo que prima es la coordinación debido a los plazos que la Administración Aduanera establece, es por ello que el Sectorista o encargado de la cuenta debe coordinar con las demás áreas todo lo relacionado a su despacho a fin de evitar retrasos que podrían afectar toda la labor, ya que estos deben coordinar desde el recojo de documentos hasta la entrega o embarque las mercancías, he ahí la importancia de su función.

➤ Actualización del estatus del proceso de despacho:

La comunicación con el cliente es básica y mantenerlo informado de cada etapa del despacho aduanero es vital, ya que no solo le brinda tranquilidad, sino que proyecta una imagen de compromiso y responsabilidad (virtudes que hoy en día muchas empresas están dejando de lado), esto también le permite al Sectorista conocer la evolución de la importación o exportación e intervenir cuando es necesario en apoyo a las demás áreas por si se requieren documentos o información adicional que el cliente debe enviar.

➤ Solicitar proformas

El Sectorista no solo atiende a la cartera de clientes de la empresa sino también a los nuevos clientes que requieren de los servicios de la Agencia, por lo que, ante una solicitud de importación o exportación de mercancías, deben solicitar al área encargada el envío de las proformas correspondientes en el menor tiempo posible a fin de captar a nuevos clientes y tener la liquidez

necesaria para trabajar los despachos de su cartera de clientes y así cubrir todos los gastos del despacho.

## **2. Numeración de DAMs**

Numerar una DAM es un proceso complejo que agrupa diferentes conocimientos técnicos en materia aduanera, los cuales son adquiridos de forma directa en SUNAT o a través de instituciones reconocidas.

De acuerdo al Instituto Aduanero Tributario (IAT, 2014) los conocimientos técnicos necesarios para realizar el proceso de numeración son:

### **2.1. Nomenclatura arancelaria y Merceología**

La nomenclatura y la Merceología les permite conocer todo lo relacionado a las mercancías y a analizarlas desde una perspectiva diferente a la del razonamiento común y así poderlas clasificar dentro de la partida arancelaria correspondiente.

#### Merceología o Merceología

El profesor Johann Bekmann en 1973 desarrolla la disciplina “Warenkunde” que estudió las materias primas, recursos naturales y su transformación tecnológica en mercancías, posteriormente, el término se tradujo al italiano como “Merceología o Merceología” y es el profesor Vittorio Villavecchia (Director del laboratorio central de la Aduana Italiana) quien crea la “Merceología Aduanera” (Díaz, 2014).

De acuerdo a Díaz (2014) la clasificación arancelaria es un método lógico que permite determinar el código correspondiente a las mercancías basándose en la nomenclatura. También afirma que en el “Qué hacer aduanero” una de las principales interrogantes es ¿cómo clasificar correctamente una mercancía?, por lo que, lo primero que se debe hacer es conocer bien lo que se va a clasificar, es por eso que se necesita de una técnica adecuada que permita conocer el producto, esa técnica es la Merceología. Así también, Monge (1985) sostiene que la Merceología es el estudio de las mercancías o artículos de comercio, que abarca la descripción completa de su origen, modo de obtención, transformaciones, presentación, etc., y también se pueden integrar otras disciplinas como la investigación física y química (tal como lo hacen los laboratorios de las Administraciones Aduaneras). El profesor Maggio (2009) define la Merceología como la disciplina que estudia los objetos, la cual nació en el año 1700 como respuesta a la necesidad de dar un carácter unitario y sistemático al conocimiento de las mercancías y así darlas a conocer de forma

clara a los operadores y usuarios del comercio exterior, es decir llegar al punto de comprender un elemento por sus propiedades botánicas, mineralógicas, químicas, físicas, estadísticas, matemáticas, anatómicas, etc.

Entonces para poder clasificar una mercancía en el Arancel nacional antes de utilizar las “Reglas Generales para la Interpretación del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías” (R.G.I.) se debe hacer uso de la Merceología para estudiar correctamente el objeto.

Para realizar un estudio merceológico se pueden seguir estos pasos, donde se debe conocer:

- Origen y lugar de procedencia (origen: animal, vegetal o mineral y la clase de producto).
- Propiedades químicas y físicas (aspecto, color, dureza, reacciones, etc.).
- Variedades comerciales (métodos de fabricación, materia prima, presentación, etc.).
- Nombre comercial.
- Nombre técnico.
- Componentes peligrosos (MDS).
- Análisis químicos del fabricante.
- Diagramas de procesos productivos.
- Catálogos, etc.

Como concluye Díaz (2014) el estudio merceológico es de vital importancia para dar inicio a una adecuada clasificación arancelaria ya que si se realiza un buen estudio entonces se podrá aplicar correctamente las reglas de interpretación.

### Nomenclatura

De acuerdo al profesor Díaz L. (2014) la Nomenclatura Arancelaria es la asignación de un código numérico a las mercancías, para lo cual, se necesitan 6 Reglas Generales Interpretativas (RGI) y principios que ayudan a ubicar un producto dentro de la misma y los que están capacitados para clasificar arancelariamente son los Agentes de Aduana, Especialistas de Aduanas y Tribunal Fiscal.

El término “Clasificación” significa ubicar una mercancía dentro de la nomenclatura.

La nomenclatura, como tal, es la enumeración descriptiva, ordenada y metódica de las mercancías y tiene la capacidad de resumir a un objeto en un código y descripción precisa.

Se debe clasificar correctamente ya que eso permite:

- Pagar y/o cobrar impuestos.
- Generar datos estadísticos confiables.
- Negociaciones internacionales.
- Control Aduanero.
- Evitar demoras y sanciones.

En la actualidad la nomenclatura se basa en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (S.A.) por lo que es una nomenclatura de tipo combinada o polivalente, es decir, estadística y arancelaria. La estructura del S.A. es: XXI secciones, 97 capítulos, Partidas S.A., Subpartidas S.A., 6 R.G.I., notas legales de sección, notas legales de capítulo y notas legales de subpartida. De las 6 reglas generales de interpretación (R.G.I.), la RGI 1 es la más utilizada a nivel mundial ya que permite clasificar casi todos los productos. De las 6 reglas, la más importante es la RGI 1 ya que con esta se clasifica el 95% de las mercancías destinadas a un régimen aduanero (Díaz L. , 2014).

Por otro lado, el Arancel de Aduanas del Perú está elaborado en base a la Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena (NANDINA) e incluye subpartidas adicionales de acuerdo al Artículo 4° de la Decisión 249 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, cabe rescatar que la NANDINA a su vez está basada en la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías (SUNAT, s.f.), por lo que la estructura del Arancel sería (ver Figura 38)

Cifras del código										Descripción
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2									Número de Capítulo
1	2	3	4							Número de Partida S.A.
1	2	3	4	5	6					Número de Subpartida S.A.
1	2	3	4	5	6	7	8			Número de Subpartida Subregional - Nandina
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Número Subpartida Nacional

**Figura 38: Estructura de la nomenclatura**

Nota: Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Portal Web SUNAT, "Estructura del Arancel de Aduanas del PERU", Sin fecha.

Las 6 RGI se aplican en orden jerárquico, las cinco primeras hacen referencia a las partidas de 4 dígitos y la sexta RGI se aplica a nivel de subpartida, su adecuada utilización asegura una correcta interpretación y aplicación de la nomenclatura. Es decir, se aplican en un primer momento y en un segundo momento, el primero a nivel de partidas arancelarias y el segundo a subpartidas. Las notas legales constituyen una prolongación de los textos de partidas y subpartidas, y su contenido es variado; son de 3 tipos: sección, capítulo y subpartidas; se identifican 8 clases de notas legales: ampliatorias, restrictivas, incluyentes, excluyentes, clasificatorias, definitorias, aclaratorias y mixtas (Díaz, 2014).

- RGI 1: Permite clasificar casi cualquier objeto, para ello se debe iniciar identificando la mercancía de acuerdo a su Materia – Uso (función), leer los posibles Título de Sección, Título de Capítulo, Textos de partida y Notas legales de ser necesarias, es decir se debe leer, interpretar y analizar (Díaz, 2014).
- RGI 6: Cuando ya se ha identificado la partida S.A. con la que se va a trabajar gracias a la RGI 1 (o cualquier otra) para ubicar una subpartida se debe aplicar la RGI 6, donde se puede utilizar el texto de subpartida, nota legal de subpartida y Mutatis Mutandis de las otras RGI y Notas Legales, pero con más flexibilidad (Díaz, 2014).
- RGI 2: Permite clasificar mercancías incompletas, sin terminar, desmontada, sin montar o esbozos; siempre que no existan textos de partidas y notas legales, que las incluyan en esas condiciones. También permite la clasificación de mezclas o asociaciones de materias y prevalece la materia objetivamente dominante, si existen dos partidas que compiten por la clasificación de una mercancía, automáticamente se aplicará la RGI 3 (Díaz, 2014).
- RGI 3: Permite clasificar mercancías que disputan dos o más partidas, para ello se debe aplicar el principio de “La partida más específica va a tener prioridad sobre las partidas que sean genéricas”, pero si no es posible aplicarlo, se debe emplear el principio del “Carácter esencial”, que es solo para los productos que tienen combinación de elementos y por lo general son presentados en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, finalmente si los dos primeros principios no ayudan en la correcta clasificación se elegirá “La última partida por orden de numeración” (Díaz, 2014).

- RGI 4: Permite clasificar mercancías que después de aplicar las primeras tres RGI no se pueden clasificar en el arancel, y permite que se ubiquen en la partida con la que más analogía tenga (Díaz, 2014).
- RGI 5: Se emplea para clasificar estuches apropiados para contener un artículo determinado, juego o surtido, por lo que deben ser presentados a despacho junto con la mercancía y no confieran al conjunto el carácter esencial. También permite clasificar los envases descartables o de uso temporal que se presentan a despacho junto a la mercancía (Díaz, 2014).

Por ley las personas capacitadas para clasificar un objeto son los Agentes de Aduanas, Especialistas de Aduanas y el Tribunal fiscal como última instancia en los recursos de reclamación y apelación.

## 2.2. Valoración aduanera

Luego de clasificar las mercancías, se debe valorarla, es decir en este punto se va a determinar la base imponible de los impuestos (OMC, 1994), que deberá cancelar el importador y se identificarán los importes que se van a declarar en la declaración de exportación sin embargo están exentos del pago de tributos conforme a la Ley General de Aduanas (MEF, 2008).

El Acuerdo de Valoración OMC tiene 24 artículos, donde los artículos 1 al 8 son los más relevantes porque se refieren a la determinación del valor en aduanas aplicando los 6 métodos de valoración, de los cuales el primer método es el más importante donde se aplica el concepto del precio realmente pagado o por pagar y sus respectivos ajustes (CAN, 2003).

- Primer método de valoración o valor de las mercancías importadas: Consiste en el precio realmente pagado o por pagar (PRPP) de las mercancías importadas, considerando los ajustes contemplados en el Artículo 8° del “Anexo del Acuerdo Relativo a la aplicación del Artículo VII del Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994” (Anexo del acuerdo), respondiendo a la igualdad:

$$\text{V.T.} = \text{PRPP} + \text{ó} - \text{Ajustes Art. 8}$$

Donde V.T. es el valor de transacción o valor en aduanas.

Algunos de los ajustes son:

- ✓ Comisiones y gastos de corretaje, salvo comisiones de compra.
- ✓ Costos de los envases y embalajes y gastos de embalajes.
- ✓ Prestaciones proporcionadas por el comprador.
- ✓ Cánones y derechos de licencia.
- ✓ Productos ulteriores que reviertan al vendedor.
- ✓ Gastos de transporte, seguro y gastos conexos al transporte hasta el lugar de importación.
- ✓ Otros.

Para aplicar el primer método se deben cumplir cuatro condiciones:

- a) No deben existir restricciones en la utilización o cesión de las mercancías por el comprador, con excepción de 3 escenarios:
  - a.1) impongan o exijan la ley o autoridades del país de importación.
  - a.2) limiten el territorio geográfico donde puedan revenderse las mercancías.
  - a.3) no afecten sustancialmente el valor de las mercancías.
- b) Que la venta o el precio no dependan de ninguna condición o contraprestación cuyo valor no pueda determinarse con relación a las mercancías a valorar.
- c) Que no se revierta directa ni indirectamente al vendedor alguna parte del producto de la reventa o de cualquier cesión o utilización ulteriores de la mercancía por el comprador, a menos que pueda efectuarse el debido ajuste de conformidad con el Artículo 8° del Anexo del acuerdo.

- d) No debe existir una vinculación entre el comprador y el vendedor o que, en caso de existir, el valor de transacción sea aceptable a efectos aduaneros.
- Segundo método de valoración o valor de transacción de mercancías idénticas: Se denominan mercancías idénticas las que sean iguales en todo incluidas sus características físicas, calidad y prestigio comercial. Las mercancías deben de cumplir diferentes requisitos como: ser vendidas en el mismo nivel comercial, en la misma cantidad, producidas en el mismo país de origen. En el caso de existir diferencia entre el nivel comercial y la cantidad, estos se deben ajustar sobre la base de datos comprobados.
  - Tercer método de valoración o valor de transacción de mercancías similares: Una mercancía similar es aquella que no siendo igual en todo, posee características y composición semejantes, lo que le permite cumplir con las mismas funciones y ser comercialmente intercambiables. Se debe considerar otros factores como calidad, prestigio comercial y la existencia de marca comercial.
  - Cuarto método de valoración o del valor deducido: Si las mercancías importadas u otras que sean idénticas o similares se venden en el país de importación en el mismo estado en que son importadas, el valor en aduanas se basará en el precio unitario a que se venda en esas condiciones la mayor cantidad total de las mercancías importadas. Se tomará como referencia el momento de la importación o un momento aproximado. Se deducirán los siguientes elementos:
    - ✓ Las comisiones pagadas o convenidas usualmente o los suplementos por beneficios y gastos generales cargados habitualmente en relación a las ventas en el país de mercancías importadas.
    - ✓ Los gastos habituales de transporte y seguros.
    - ✓ Los costos del párrafo 2 del Artículo 8° del Anexo del Acuerdo.
    - ✓ Los derechos de aduana y otros gravámenes nacionales pagaderos en el país importador por la importación o venta de las mercancías.



Si en el caso de que en el momento de la importación (o uno aproximado) de las mercancías a valorar, no se vendieran mercancías importadas (ni idénticas o similares) importadas, el valor se determinará con arreglo a lo establecido en el Apartado a) del párrafo 1 de este método, sobre la base del precio unitario a que se vendan las mercancías en el país, en la fecha más próxima pero antes de pasados 90 días de la importación.

Si no se pueden aplicar los dos puntos anteriores, el valor en aduana se determinará sobre la base del precio unitario a que se venda la mayor cantidad total de las mercancías importadas (después de su transformación) teniendo en cuenta el valor añadido de esa transformación y las deducciones mencionadas líneas arriba.

- Quinto método de valoración o del valor reconstruido: El valor reconstruido se basará en la suma de:
  - a) El costo o valor de los materiales y de la fabricación u otras operaciones realizadas para producir las mercancías importadas.
  - b) Una cantidad por concepto de beneficios y gastos habituales igual a la que suele añadirse tratándose de ventas de mercancías de la misma especie o clase que las mercancías objeto de la valoración efectuadas por productores del país.
  - c) El costo o valor de todos los demás gastos que deban tenerse en cuenta para aplicar la opción de valoración elegida en virtud del Párrafo 2 del Artículo 8° del Anexo del acuerdo.
  
- Sexto método de valoración o del último recurso: El sexto método se basa en valorar la mercancía de acuerdo a criterios razonables y compatibles con los principios y las disposiciones generales del Acuerdo de Valoración OMC y el Artículo VII del GATT de 1984 sobre la base de los datos disponibles en el país de importación.

El valor en aduana no se basará en:

- ✓ El precio de venta en el país de importación de mercancías producidas en dicho país.

- ✓ Un sistema que prevea a aceptación, a efectos de valoración en aduana, del más alto de dos valores posibles.
- ✓ El precio de mercancías en el mercado nacional del país exportador.
- ✓ Un costo de producción distintos de los valores reconstruidos que se hayan determinado para mercancías idénticas o similares de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 6 del Anexo del Acuerdo.
- ✓ El precio de las mercancías vendidas para exportación a un país distinto del país de importación.
- ✓ Valores en aduana mínimos.
- ✓ Valores arbitrarios o ficticios.

Entonces, la Valoración de mercancías es un paso fundamental para la numeración de las DAM ya que el valor en aduanas debe responder a lo establecido por el acuerdo y su anexo y debe ser ajustado de conformidad a los lineamientos establecidos, es por ello que la persona encargada debe cuidar de no cometer errores que podrían inducir a una falta o delito aduanero como evasión de impuestos.

### **2.3. Tratados y convenios internacionales**

Establecer tratados y distintos acuerdos comerciales entre Perú y otras economías se ha convertido en una estrategia comercial cuyo fin es consolidar mercados para productos peruanos y así generar una oferta exportable competitiva. Los TLC son acuerdos comerciales vinculantes con un plazo indefinido suscrito por dos o más países a fin de acordar las concesiones arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias de bienes y servicios. El estado peruano cuenta con importantes acuerdos comerciales que permiten un constante crecimiento económico. En la actualidad, son 21 acuerdos comerciales establecidos, 4 por entrar en vigencia y 7 en proceso de negociación.

Los acuerdos negociados son:

- Acuerdo de complementación económica entre Perú y Cuba.
- Foro de cooperación económica Asia – Pacífico.
- Acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile.

- Acuerdo de integración comercial Perú – México.
- Acuerdo de promoción comercial entre Perú y Estados Unidos.
- Tratado de libre comercio entre Perú y Canadá
- Tratado de libre comercio entre Perú y Singapur.
- Tratado de libre comercio entre Perú y China.
- Acuerdo de libre comercio entre Perú y los estados de la Asociación Europea de libre comercio.
- Acuerdo de libre comercio entre Perú y Corea.
- Protocolo entre la República del Perú y el reino de Tailandia
- Acuerdo de Asociación económica entre Perú y Japón.
- Acuerdo de libre comercio entre Perú y Panamá.
- Acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea.
- Acuerdo comercial entre Perú y Costa Rica.
- Acuerdo de Alcance parcial de naturaleza comercial entre Perú y Venezuela.
- Alianza del pacífico.
- Tratado de libre comercio entre Perú y Honduras.

Dominar los acuerdos comerciales, así como sus beneficios ofrece al Agente de Aduanas la posibilidad de orientar de mejor forma a sus clientes, en el caso de las importaciones permite verificar de forma correcta la aplicación de un acuerdo comercial, así como los datos que deben estar consignados en los certificados de origen y así liberar del pago de tributos aduaneros a las mercancías importadas o determinar si el documento que sustenta la liberación de tributos es original y en qué casos no conviene aplicar el tratado, en el caso de los exportadores permite que se dé información sobre los beneficios y restricciones que los acuerdos comerciales establecen como la denominación “Pisco”, de acuerdo al convenio firmado con Chile, o la denominación “Whiskey”, de acuerdo al TLC con Estados Unidos, de ahí su importancia (Arriola, 2014).

## 2.4. Legislación aduanera

El Derecho Aduanero es de gran importancia, ya que se puede definir como el conjunto de normas legales y procedimientos que determinan la actuación de los operadores de comercio exterior en todos los aspectos desde el sometimiento de las mercancías a un régimen aduanero en específico hasta los requisitos mínimos que deben cumplir para operar (Chumbiauca, 2015).

La Ley general de Aduanas y su reglamento son los que regulan y establecen todos los lineamientos sobre el “Quehacer aduanero”, y se ven reforzados por los procedimientos establecidos, los cuales orientan y muestran todo lo que está permitido dentro de un despacho aduanero y todo lo referente al comercio de mercancías.

Los Representantes Legales (Agentes de Aduana) de una Agencia de Aduanera son los asesores por excelencia en materia aduanera (Ramirez, 2015), por lo que conocer y dominar un recurso tan básico como las L.G.A y R.L.G.A. no solo es obligatorio sino que es vital para la sobrevivencia de una agencia de aduana ya que el desconocimiento o la falta de comprensión podría conducirlos a errores sancionables de forma administrativa, civil o penal.

Entonces en el proceso de numeración, los Sectoristas y Liquidadores realizan un trabajo conjunto y generar el borrador de la DAM de importación para el consumo o exportación definitiva, la cual debe ser revisada por el “Revisor”.

Los revisores son (por excelencia) los Representantes Legales (Agentes de Aduana) acreditados ante Aduanas, ya que están capacitados en todos los puntos señalados líneas arriba y deben contrastar la información de los documentos originales versus el borrador de la DAM por lo que detectar errores en materia técnica es clave para el éxito de un despacho, ya que podrán ser corregidos previo a la numeración. En el caso de algunas Agencia Aduanera, otra persona puede realizar el trabajo de revisión siempre que demuestre absoluto dominio en materia aduanera (Ramirez, 2015).

Después de liquidar, generar el borrador de la DAM y revisarla se procede con el envío de la información por los medios electrónicos correspondientes a SUNAT, la cual retornará la DAM numerada como prueba de aceptación de la información enviada y paralela a esta operación se realizan los vistos buenos, pagos de flete, pagos de flete internacional, etc. (de corresponder) y se prepara la logística necesaria para el traslado de mercancías de exportación (de corresponderle a la Agencia).

### 3. Canal de control

Estar al pendiente de los canales de control es una de las tareas que no se debe descuidar dentro de las Agencias de Aduana ya que eso les permite reducir tiempos y coordinar las actividades a realizar, por ejemplo: en un canal naranja va a permitir que se puedan revisar y completar los documentos que aún no tengan en original para poder fotocopiarlos y autenticarlos, en un canal rojo de la misma forma incluyendo la coordinación del aforo correspondiente, y en un canal verde poder coordinar con el cliente la hora de entrega, lugar y quien proveerá del transporte.

Para importación para el consumo son 3 canales de control aduanero:

- ✓ Canal naranja: Revisión documentaria
- ✓ Canal rojo: Aforo
- ✓ Canal verde: Levante autorizado

Para exportación definitiva son 2 canales de control aduanero:

- ✓ Canal naranja: Mercancía lista para embarque
- ✓ Canal rojo: Aforo

Es importante que los encargados de revisar los canales de control también estén al pendiente de la notificaciones y observaciones que realizan los funcionarios aduaneros, ya que eso puede retrasar el levante de las mercancías lo cual es negativo para la empresa en cuanto a competitividad.

Cabe resaltar que durante el control aduanero en cualquiera de los regímenes, el funcionario aduanero valiéndose de la potestad aduanera, puede trabar medidas de inmovilización, incautación, extraer muestras con el fin de obtener boletines químicos, etc., por lo que los auxiliares de despacho deben ir preparados a los almacenes aduaneros con los materiales necesarios, por ejemplo: Actas de extracción de muestras, Actas de Inmovilización e Incautación de mercancías, etc., en el caso del canal naranja (en importación) si el funcionario aduanero tiene dudas sobre lo declarado puede solicitar el aforo físico de la mercancía y tiene la misma potestad para realizar las actividades que considere necesarias a fin de determinar si todo lo declarado corresponde con la mercancía.

#### **4. Levante**

Luego de cumplir exitosamente con todo lo solicitado en el Control Aduanero de Mercancías, los funcionarios de aduanas registrarán en sus sistemas las diligencias correspondientes otorgando el “Levante Autorizado”, el cual puede ser visualizado en el portal web de SUNAT, por lo que la mercancía quedaría lista para ser dispuesta en la forma que se crea conveniente (en el caso de importación) o para ser embarcada (en el caso de exportación).

Es preciso recordar que en la L.G.A. y en la Tabla de Sanciones, los despachadores de aduanas recibirán una sanción equivalente al valor FOB de la mercancía hasta un máximo de 20 UIT y un mínimo de 0.1 UIT por efectuar el retiro de las mercancías del punto de llegada cuando no se haya concedido el levante, se encuentren inmovilizadas o cuando no se haya autorizado su salida por parte de la Administración Aduanera; para el caso de los dueños, consignantes o consignatarios la sanción por retirar las mercancías del punto de llegada cuando no se ha otorgado el levante autorizado o se encuentren bajo medidas preventivas dispuestas por la Autoridad Aduanera o no se haya autorizado el retiro de las mercancías, la sanción es equivalente al valor FOB de la mercancía determinado por la Autoridad aduanera y para el caso de los almacenes aduaneros, la sanción por entregar o disponer de las mercancías sin que la Autoridad Aduanera haya concedido el levante o dejado sin efecto las medidas preventivas, será equivalente al valor FOB de las mercancía, hasta un máximo de 30 UIT y un mínimo de 0.5 UIT y en los casos en que no se pueda determinar el valor FOB de la mercancía la sanción será de 3 UIT (MEF, 2009).

#### **5. Retiro o embarque de mercancías**

Para el retiro o embarque de mercancías la Agencia de Aduana debe coordinar todo lo relacionado a estas operaciones, que si bien es cierto parece una tarea sencilla, la verdad es que es una de las más delicadas y de ella depende (en parte) el éxito de un despacho aduanero.

##### **– Retiro de mercancías – Importación para el consumo**

Para los retiros que se realizan en el régimen de importación para el consumo, uno de los principales temas a tratar es el robo de mercancías, como se sabe, nadie está exento de los hurtos realizados por terceras personas no solo en el trayecto del almacén aduanero al punto de entrega sino también de los hurtos que realizan algunos transportistas poco serios,

hechos que se evidencian con las constantes noticias transmitidas por los noticieros nacionales.

Entonces la recomendación es trabajar con transportistas de confianza (en el caso de que lo provea la Agencia de Aduana), que la unidad cuente con Sistema de GPS que pueda ser monitoreado desde una computadora o cualquier otro medio electrónico y de ser requisito, debe contar con todos los cursos de seguridad dictados por los almacenes aduaneros, así como vestimenta de seguridad (casco, zapatos y chaleco) también deben contar con el SCTR o seguro de pensión y salud (de corresponder). El transportista debe estar en constante comunicación con el encargado ya que la trazabilidad de la operación es clave, por ejemplo, muchas veces la Autoridad Aduanera realiza fiscalizaciones posteriores que demandan tiempo, evento que puede generar molestias en el cliente si es que no es informado en el momento oportuno, a fin de cumplir con todo lo que las aseguradoras revisan en estos casos, ya que una falla en nuestro sistema de entrega y medidas de seguridad puede ser determinante para las empresas aseguradoras de mercancías.

– Embarque de mercancías – Exportación definitiva

El embarque de mercancías es uno de los pasos finales de un despacho de exportación y uno de los más delicados. Se ha registrado que en Perú la tasa de mercancía “contaminada” con productos psicotrópicos se ha visto disminuida por la acción de los operativos del cuerpo de oficiales de la policía en coordinación con SUNAT, sin embargo, esto no ha eliminado el problema.

En Tacna, muchos casos de tráfico de drogas se ven a diario, desde burriers hasta mercancías de exportación como es el caso de los motores de grupos electrógenos que iban a ser exportados a Jordania (Perú21, 2013), por lo que los Agentes de Aduana deben de cumplir con los procedimientos establecidos de embarque, guardando especial cuidado en la trazabilidad de la operación ya que un desvío o demora del transportista podría significar el “preñado o contaminación” de la carga y otros factores como robos, daños a la carga, etc. También se debe coordinar que los documentos utilizados en los embarques deben llegar (en original) a las Agencias para así realizar las regularizaciones correspondientes.

Es por eso que el Agente de Aduana o la persona encargada debe procurar salvaguardar los intereses de la empresa y del cliente ya que la ley sanciona y castiga los actos ilícitos que se cometen y en otros casos los clientes cambian de agencias por una mala logística y escasa responsabilidad en los despachos.

## **6. Facturación**

El profesor Ramirez (2015) sostiene que el área encargada emitirá las facturas correspondientes, por el servicio prestado, a los clientes de la empresa y junto a esta se enviarán las facturas o boletas que sustentan los gastos realizados cotizados previamente por la empresa y de existir un saldo pendiente se realizará el cobro del mismo. Es decir, cuando esté lista la factura final se envía junto con las DAM carbonadas, facturas, comprobantes de pago y demás documentos necesarios para la contabilidad del cliente.

Uno de los elementos que retrasa la facturación es la recolección de los documentos sustentatorios (comprobantes de pago) ya que en algunos casos las facturas electrónicas tardan en llegar o las facturas (impresas o manuales) presentan errores que deben ser corregidos a la brevedad y para ello el departamento de facturación debe coordinar con los Sectoristas y Auxiliares de despacho que trabajan en campo para obtener todos estos documentos en el menor tiempo posible y sin errores.

Finalmente realizar la facturación por los servicios de Agenciamiento también garantiza la liquidez de la agencia ya que si tienen saldos pendientes o han financiado los despachos, un retraso en la facturación significaría un retraso en el ingreso de ese dinero y complicaciones para los clientes que en el caso de importaciones utilizan estas facturas como parte de su declaración de impuestos y reducción del IGV, también es importante manejar el tiempo en el que se recuperará el dinero pendiente de pago, por ejemplo existen agencias que cobran las facturas luego de 10, 20 o 30 días de enviada, entonces eso significa que la liquidez de la agencia se verá afectada por ese lapso de tiempo en el caso de ser cuentas por cobrar con valores monetarios altos.

## **7. Archivo**

Uno de los pasos finales de la gestión del despacho aduanero que casi nadie toma en cuenta por ser realizado de forma interna en la agencia, es el Archivo de documentos.



El Área de Archivo es un lugar especial de la Agencia el cual posee acceso restringido ya que en el se encuentran todos los documentos originales de los Despachos Aduaneros de Mercancías realizados por la Agencia de Aduanas. Mantener el Archivo ordenado garantiza la seguridad de los despachos y evita demoras en la entrega del mismo a SUNAT cuando sea requerido, así también evita incomodar al cliente debido a la pérdida de los originales y solicitándole unos documentos nuevos, también permite que los encargados de las cuentas puedan consultar despachos parecidos o iguales realizados anteriormente a fin de comparar procedimientos o despajar dudas sobre cómo proceder, por otro lado en el caso de que los clientes lo requieran se les puede proporcionar copias autenticadas de los files para los fines que estimen convenientes, etc. Es por ello que es imprescindible realizar una labor minuciosa y cuidadosa en esta área, procurando el orden y limpieza a fin de evitar situaciones que podrían vulnerar la seguridad de esta área.

## **2.2.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

En el panorama actual, la capacidad de competir de una empresa es clave, ya que esta muestra la posibilidad de tener un crecimiento sostenido y ventajas competitivas, que en este mundo globalizado son fácilmente copiados y mejorados por sus competidores.

La competitividad exige a las empresas desarrollar características especiales que permitan diferenciarlas de la competencia, por lo que se debe realizar un esfuerzo de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo a fin de que estas organizaciones no sean absorbidas o desaparezcan del plano empresarial.

### **2.2.2.1. ASPECTOS GENERALES**

En este punto se resalta que, para hablar sobre Competitividad Empresarial, primero se debe realizar una breve revisión de los conceptos desarrollados por los autores:

#### **– DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD**

Los conceptos de Competitividad, fueron desarrollados por diferentes autores y bajo perspectivas macroeconómicas, se tuvo un enfoque que permitía comparar a las naciones de acuerdo a los indicadores que se estimaban convenientes. Las posturas sobre Competitividad varían de acuerdo al valor

que el autor le da a esta palabra. La Tabla 21 ilustra algunos conceptos referidos a competitividad:

**Tabla 21**  
*Definición de "Competitividad"*

Autor	Significado
Real Academia Española (RAE, 2017)	Capacidad para competir; rivalidad para alcanzar una meta.
Araoz (1998)	"La competitividad no es más que el resultado de múltiples factores que en conjunto forman la base estructural del desarrollo de una nación."
Porter (1990)	"La capacidad para mantener y aumentar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. La productividad es el único camino sólido para poder lograrlo."
Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014)	"La competitividad es el cómo se maneja la totalidad de los recursos y competencias para aumentar la prosperidad."
Cebreros (1993)	"La competitividad es un proceso donde se crean ventajas competitivas, siendo importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos (al poseer la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos) y además anticipar las necesidades de los consumidores."
Competitiveness Policy Council (1992)	"Es la capacidad de producir bienes y servicios superando las pruebas de los mercados internacionales y que a su vez permite que los ciudadanos puedan gozar de un nivel de vida creciente y sostenible en el largo plazo."
World Economic Forum (2017)	"Es el conjunto de factores que determinan la productividad de una país"

Nota: Elaborado en base a la información publicada por los autores mencionados.

#### – DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Los autores definen la Competitividad Empresarial o Business Competitiveness como (ver Tabla 22):

**Tabla 22**  
Definición de "Competitividad Empresarial"

Autor	Significado
Navarrete et al. (2014)	"La competitividad empresarial es clave para alcanzar mayores niveles económicos y sociales, lo que permite aumentar los canales globales de producción y permite a las empresas participar en los mercados nacionales e internacionales."
Ferraz, Kupjer, & Looty (2004)	"Una empresa es competitiva si formula y aplica estrategias que la coloquen en una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde esté operando. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada."
Padilla (2006)	"Una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de producir bienes o servicios de calidad a menor costo comparada con su competencia. La competitividad es sinónimo del rendimiento, a largo plazo, de la rentabilidad de una empresa y la capacidad de generar mayores ganancias a sus propietarios."
Cámara de Comercio de España (s.f.)	"Es la capacidad de hacer mejor las cosas, en comparación con la competencia, la cual puede ser reflejada en: producción, costes, calidad, etc., suponiendo una ventaja sobre los demás, haciendo más rentable nuestra empresa."
Mathews (2009)	"En el ámbito empresarial, la competitividad es la capacidad de mantener ventajas competitivas que permitan alcanzar una mejor posición en el rubro en el que se desenvuelve la empresa."

Nota: Elaborado en base a la información publicada por los autores mencionados.

Entonces se puede afirmar que la Competitividad Empresarial o Business Competitiveness, es la capacidad de una empresa para crear y mantener ventajas competitivas, así como formular estrategias que permitan alcanzar, sostener e incrementar su posición en el mercado, por lo que requiere que su equipo directivo sea dinámico, actualizado y abierto al cambio que valore los recursos de la empresa (humano, tecnología, etc.) y pueda anticiparse a las necesidades de sus clientes.

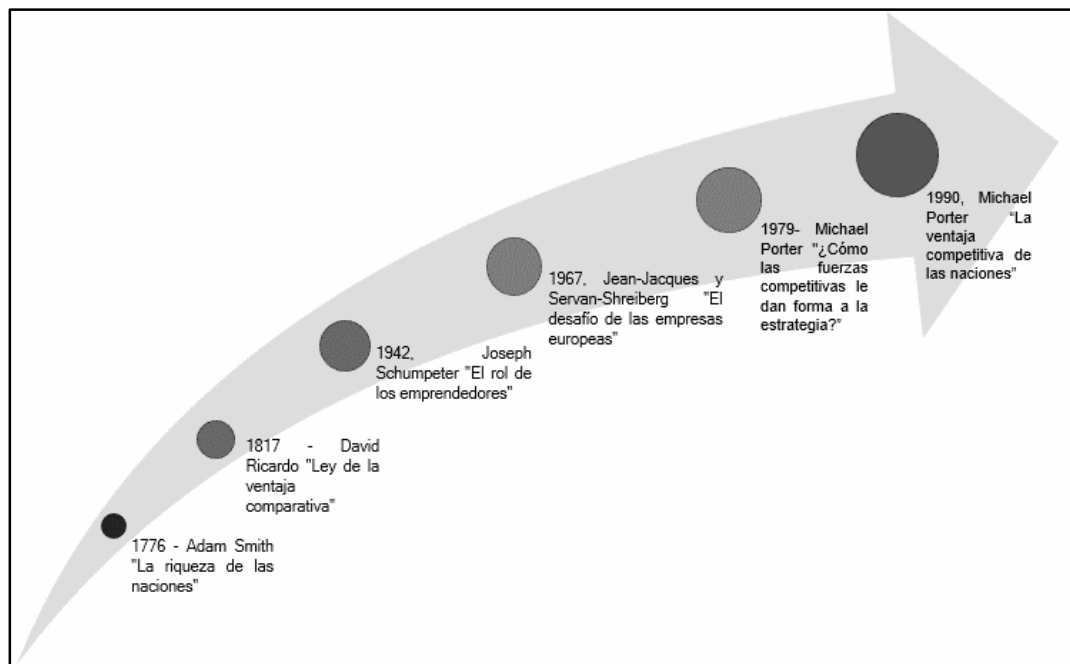
Una empresa es competitiva si es capaz de ofrecer productos y servicios que sean altamente valorados por sus clientes (Mathews, 2009).

Por otro lado, debido al constante cambio en los mercados, la adaptabilidad es un factor clave para mantener o mejorar sus niveles de competitividad (Mathews, 2009).

### 2.2.2.1.1. EVOLUCION DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Los orígenes del concepto de competitividad se remontan a por lo menos tres siglos atrás, donde surgen las primeras teorías del comercio (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , 2010) donde David Ricardo destaca por la metodología empleada en la Ventaja Comparativa, tal como señala Bejarano (1998) en el trabajo de Rojas & Sepúlveda (1999), por lo que se detalla (ver figura 39)

- ✓ Año 1776, Adam Smith, presenta la Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Identifica a la tierra, el capital, los recursos naturales y la fuerza laboral como motor de la riqueza de una nación (Fdez-Blanco, 2018).
- ✓ Año 1817, David Ricardo, postula la “Ley de Ventaja Comparativa”, dando los primeros lineamientos del ¿cómo deberían competir las naciones?, resaltando la importancia de la mano de obra y el uso de los recursos que tiene en abundancia (Labarca, 2007).
- ✓ Año 1942, Joseph Schumpeter, enfatiza el rol de los emprendedores como un factor de la competitividad, subrayando que el progreso es resultado de los desequilibrios que favorecen a la innovación y a la mejora tecnológica (Schumpeter, 1942), es decir se tiene una leve idea de lo que más adelante sería la competitividad empresarial.
- ✓ Año 1967, Jean-Jacques y Servan-Shreiberg, desarrollan una postura basada en el desafío enfrentado por las empresas europeas frente a las americanas, las cuales tenían mejores posibilidades de desarrollo debido a su tamaño y capacidad productiva, de acuerdo a lo señalado por Hernández (1998) en Labarca (2007)
- ✓ Año 1979, Michael Porter, publica su primer libro ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia?, afirmando que son 5 fuerzas las que definen la rentabilidad de un sector, así como la rivalidad de los competidores, el poder de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y sustitutos.
- ✓ Año 1990, el profesor Michael Porter, crea un modelo sistemático llamado el Diamante de Porter o Diamante de la Ventaja Nacional, dándolo a conocer en el libro “La ventaja competitiva de las naciones”.



**Figura 39: Evolución de “Competitividad” (años 1776 a 1990)**

Nota: Adaptado de Jaime Fdez-Blanco, “La riqueza de las naciones, nace la economía moderna”, 2018; Labarca, “Consideraciones teóricas de la competitividad” 2007; Joseph Schumpeter, “Capitalismo, socialismo y democracia” 1942; y, Michael Porter, “The competitive advantage of nations”, 1990.

Desde que el profesor Michael Porter investigó sobre la competitividad, con el fin de determinar por qué existían naciones con mayor éxito, un sin número de empresarios identificaron ciertos atributos de su estudio que daban sentido al éxito empresarial como: la rivalidad, la competencia internacional, productividad, innovación, recursos humanos, planificación, conocimiento, etc. (Sanjines, 2002).

El estudio de Porter permitió que se desarrollen diferentes metodologías con el fin de conocer qué tan competitiva es una empresa frente a otra o poder encontrar esa ventaja competitiva que las hace únicas en su rubro (Sanjines, 2002).

Como afirma Echeverri (2007) la rivalidad empresarial es un estimulante de la competitividad.

El término competitividad desde la óptica empresarial y socioeconómica cobra gran importancia ya que permite el crecimiento positivo de las organizaciones y como resultado el del país. La competitividad en este contexto debe tomarse en cuenta de forma externa e interna:

- ❖ **Competitividad interna:** Es la capacidad de la empresa para alcanzar el máximo rendimiento posible con los recursos que tenga a disposición.

- ❖ **Competitividad externa:** Se refiere a los logros de la de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve.

#### **2.2.2.1.2. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD**

Las etapas de la evolución de la competitividad son 4 y cada una posee características especiales (ver Figura 40). La Biblioteca de economía y enciclopedia multimedia interactiva de economía (2004) explica:

##### **Etapa I – Incipiente:** Muy bajo nivel de competitividad

Se considera una empresa con niveles de vulnerabilidad altos respecto a los cambios en el mercado. Por lo general responde a la presión que ejerce el mercado y sus niveles de competitividad son nulos, demostrando una falta de control sobre su destino. Se dice que son empresas que trabajan para sobrevivir y operan sin una visión ni un plan de acción.

##### **Etapa II – Aceptable:** Regular nivel de competitividad

En esta etapa se encuentran subsanados los principales factores de vulnerabilidad contando con las bases necesarias para desarrollar un buen rol en el mercado, los principios de competitividad son aplicados sin embargo necesitan perfeccionarlos.

##### **Etapa III – Superior:** Buen nivel de competitividad

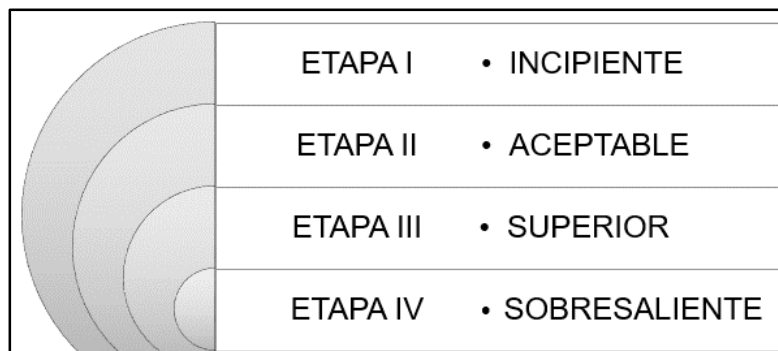
La empresa comienza a tomar lugar e importancia, es innovadora, domina los principios de competitividad y reacciona a los cambios del mercado, homogeniza los procesos, persigue una meta y empieza a tomar ventaja respecto de las demás empresas.

##### **Etapa IV – Sobresaliente:** Muy alto nivel de competitividad

En esta etapa la empresa es considerada como visionaria (por los ritmos acelerados con los que trabaja) sirviendo como Benchmarking para su competencia y el sector industrial.

La empresa genera cambios en el mercado, pero se encuentra bajo amenaza constante debido a que la competencia tratará de encontrar sus puntos más débiles a fin de aprovecharlos y sacar ventaja de eso.

Los principios de competitividad que son aplicados de manera eficiente, brindan la posibilidad de compartir tecnologías, resultados y conocimientos.



**Figura 40: Etapas de evolución de la competitividad**

Nota: Adaptado del portal web de la Biblioteca de economía y enciclopedia multimedia interactiva de economía, 2004.

### 2.2.2.1.3. PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

De acuerdo a Lavado (2014) referirse a principios es un tema complicado en especial cuando se trata de competitividad, por lo que en base a las investigaciones de varios autores, se determinan 7 principios básicos (ver Figura 41) los cuales son:

– **Mantenerse en la cima de las tendencias**

Ser una empresa actualizada, enterada de todos los cambios en su entorno socioeconómico y todo lo referido al giro del negocio.

– **Ser un campeón del cambio**

Tener la capacidad y la preparación para enfrentar el cambio, fomentar un pensamiento positivo y de aceptación al cambio para minimizar el impacto sobre los colaboradores que deben adaptarse a los nuevos procesos.

– **Contratar, reconocer y promocionar a los mejores trabajadores**

Las empresas no existirían si carecieran de trabajadores o si contaran solo con trabajadores mediocres.

Los mejores trabajadores aseguran el futuro de las empresas, para ello es importante contar con un área o encargado que vele por el recurso humano y permita identificar a estos trabajadores a fin de capacitarlos, promocionarlos y recompensarlos, si es necesario, como incentivo para que sigan esa línea

de trabajo, así como brindar las herramientas necesarias para los demás colaboradores carentes de motivación en la empresa.

– **Pensar de manera global y actuar de manera local**

La globalización está reduciendo fronteras y generando diferentes nichos de mercado en todo el mundo, por lo que se considera necesario pensar en ¿cómo satisfacer las necesidades de los clientes a nivel local y global sin perder el enfoque y visión de la empresa?

– **Innovar**

La innovación permite que una empresa sobresalga en el mercado, hacer las cosas mejor de las que actualmente se hacen, a bajo costo y en menor tiempo. La innovación abrirá las puertas a nuevos nichos de mercado y permitirá alcanzar aquellos potenciales clientes que tienen estándares y exigencias más altas.

– **Inversión en nuevas tecnologías y en capacitación del personal**

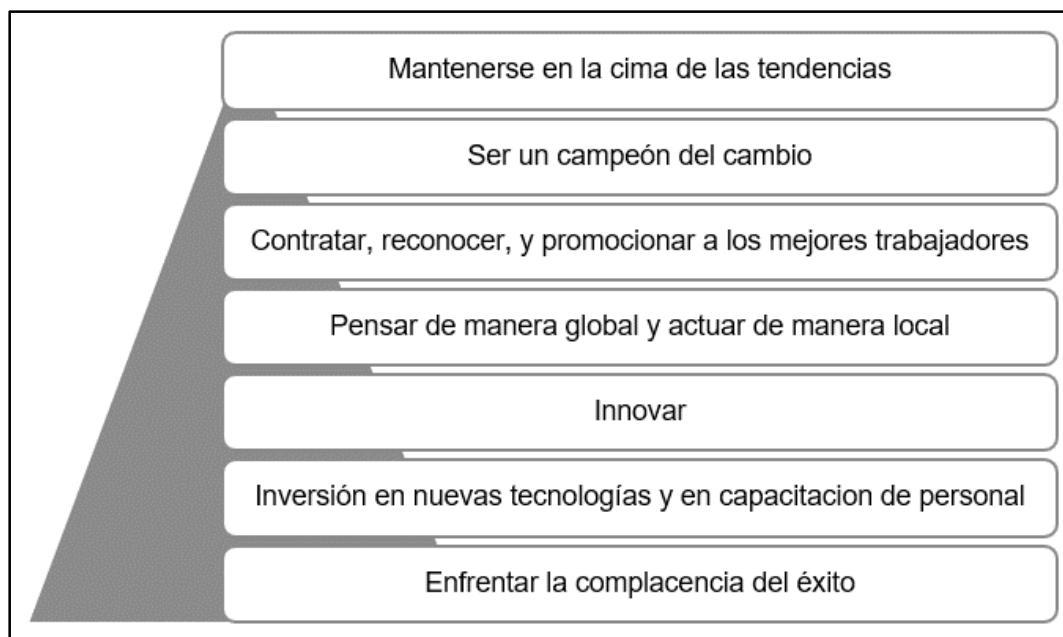
La herramienta más importante para una empresa es la tecnología, esta le permite reducir tiempos y por ende mejorar su servicio; una empresa que no invierte en tecnología, por ejemplo, en mejores sistemas de despacho aduanero, maquinaria, computadoras, etc., está destinada a volverse obsoleta. Lo mismo sucede con el personal contratado, si la empresa no capacita a sus empleados está destinada a cometer los mismos errores, a estar desactualizada en los procesos operativos y administrativos, así como perder participación en el mercado.

Por tales razones el dinero que se emplea para cubrir la adquisición de nuevas tecnologías, así como cursos de capacitación de personal, es una inversión que traerá resultados positivos para la empresa.

– **Enfrentar la complacencia del éxito**

Cuando las empresas alcanzan el éxito, con el tiempo, es muy fácil que pierdan la motivación y el interés por seguir creciendo, es por eso que el liderazgo de sus directivos debe seguir promoviendo ese espíritu de competencia a fin de no caer en el conformismo ya que la competencia podría sacar provecho del descuido.





**Figura 41: Principios de la competitividad empresarial**

Nota: Adaptado de Eduardo Lavado Valdés, Libro: "Empresarios hoteleros en Chile, responsabilidad social corporativa y competitividad", 2014.

#### 2.2.2.1.4. ¿QUÉ FOMENTA LA COMPETITIVIDAD?

Para describir los factores que fomentan la competitividad empresarial, es preciso señalar 3 posturas que los investigadores toman en cuenta para describirlos.

##### DE ACUERDO A MICHAEL PORTER

Michael Porter en su investigación, define la competitividad (a nivel macroeconómico) y señala 3 elementos importantes que fomentan la competitividad: empresa, localización y productividad.

Empresa: Es la fuente primaria de creación de riqueza para las naciones, por esta razón miden su competitividad a través de la capacidad de sus empresas para competir. Es decir, ningún país es competitivo si sus empresas no lo son. Como se sabe el Estado no crea riqueza, sino que contribuye a su creación y alienta la competitividad del país, tenemos el claro ejemplo de países como Finlandia, y Alemania donde todas sus instituciones tienen la capacidad de trabajar en conjunto y buscan la mejora constante.

Localización: La ubicación de una empresa afecta su productividad, por lo que es lo más importante (Cairncross, 1997), por ende se debe tomar conciencia de la localización de sus mercados, plantas u oficinas, etc.

La localización es un fuerte influyente sobre las características del negocio y cómo se desarrollará en el mercado que lo alberga. Un país es diferente a otro, lo mismo una ciudad, todo cambia, costumbres, normas, cultura, estilos, etc.

Elegir la localización adecuada garantiza un buen ambiente de negocios y contribuye a la rentabilidad ya que los ambientes altamente competitivos son escenarios llenos de oportunidades.

Productividad: La competitividad de un país se determina por la manera en como emplea sus recursos, es decir depende de la eficiencia y la calidad con la que se producen los bienes y servicios.

El sustento de la productividad es la innovación y un efecto de la productividad es la dinámica de los países en el comercio internacional que muestran flujos constantes de inversión (nacional y extranjera) y tecnología, como es el caso de Suiza y Estados Unidos.

La postura de Porter se ve apoyada por Grant (1991) quien afirma que la competitividad empresarial se ve influenciada por el atractivo del sector en el que se ubica, disponibilidad de sus recursos y sus capacidades.

### **DE ACUERDO A OLIVÉ Y EL BANCO MUNDIAL**

Olivé y el Banco Mundial en Ortiz & Arredondo (2014) afirman que es importante conocer la competitividad de las empresas ya que, históricamente identifican que los factores que impulsaron la competitividad empresarial fueron:

- Crecimiento económico mundial.
- Dominio del conocimiento.
- Surgimiento de mercados globales.
- Transformación socio-política.
- Innovación en la producción.

### **DE ACUERDO A HITT, IRELAND, & HOSKISSON**

En concordancia con Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2008) los elementos que fomentan la competitividad son: La economía global, El avance de la globalización y, La tecnología y cambios tecnológicos

La economía global: Una economía global es aquella donde los bienes, servicios y recursos fluyen libremente dentro de un área geográfica. El surgimiento de las economías globales representa un reto para el mundo empresarial, pues las evidencias señalan que dentro de éstas existen entornos de negocio hipercompetitivos y obligan a las empresas a analizar los mercados en los cuales deben competir, tal como señalan Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008).

El avance de la globalización: El crecimiento acelerado de los mercados, así como la competencia global dentro de economías liberales generan que las organizaciones busquen adaptarse rápidamente al entorno, a ser más flexibles y tener una buena gestión de sus recursos a fin de evitar el cierre o absorción por parte de su competencia.

Como sostienen Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) la globalización es el producto de la competencia entre empresas dentro de las economías globales y aumenta las opciones que el panorama del siglo XXI ofrece a las industrias y sus participantes.

Gracias a la globalización, las empresas se ven frente a constantes cambios buscando: aumentar su productividad y brindar servicios de calidad acorde a la demanda del mercado, obligando a que los gerentes consideren diferentes modelos de administración tomando en cuenta el factor humano y trabajo en equipo para alcanzar la competitividad, respondiendo así de forma positiva a la demanda (Echeverri, 2007).

La calidad de los productos y servicios también se ve afectada por la globalización, pues esta ha desembocado en estándares de desempeño más altos en varias dimensiones competitivas, por lo que estos estándares no solo afectan a las organizaciones que participan en una economía global sino también a las que compiten en el mercado local (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Para esto Bustamante (1994) señala que la ventaja competitiva radica en las diferentes actividades que se desempeñan dentro de la empresa como el diseño, producción, mercadotecnia, despacho, etc. ya que cada una contribuye a la posición y diferenciación.

La globalización crea oportunidades y entraña ciertos riesgos, en este contexto el Forum de Comercio Internacional (2004) explica que la globalización está cambiando el mercado nacional e internacional y presenta factores poderosos y agresivos que impulsan este cambio, como:

- Supresión de las barreras comerciales.
- Aceleración de los avances tecnológicos.
- Reducción de costos de las comunicaciones y el transporte.
- Movimiento de las inversiones.
- Precios e Innovación.
- Proliferación de competidores.

Es fundamental que las empresas hallen una fuente de competitividad en la internacionalización, sin embargo, es fundamental que mantengan su compromiso con sus mercados locales y que sigan siendo competitivas dentro de ellos ya que son su área de prueba para ingresar a un próximo mercado internacional.

Tecnología y cambios tecnológicos: La tecnología se ha vuelto en el principal modificador de la esencia de la competencia, también está contribuyendo en la creación de entornos competitivos inestables a través de 3 tendencias poderosas (ver Figura 42):



**Figura 42: Tendencias que contribuyen a la creación de entornos competitivos inestables.**

Nota: Adaptado de Hitt; Ireland y Hoskisson, libro: "Administración estratégica - Competitividad y globalización", 2007.

Como explican los autores, el nuevo orden social ha dado paso a nuevas formas y factores que fomentan la competitividad, por lo que es importante tomarlas en cuenta al momento de analizar un mercado en concreto.

#### **2.2.2.1.5. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

En un mundo tan cambiante como el de los negocios, la sobrevivencia es clave. La capacidad de adaptación y practicidad, así como afrontar a la competencia y responder a la demanda (cada vez más exigente), se ha convertido en parte del día a día de las empresas que buscan sobresalir y continuar en el negocio.

El éxito se alcanza si las organizaciones logran adaptarse y encuentran ventajas que las vuelvan superiores o mejores que sus competidores, logrando resaltar en su entorno socioeconómico. Estas ventajas competitivas dependerán del tipo de empresa y la visión que tengan, pero serán determinantes de su futuro.

#### **2.2.2.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI**

El panorama competitivo del siglo XXI ha mostrado que la esencia básica de la competencia está cambiando a un ritmo constante y creciente, donde los límites de un sector o industria configuran un reto, por ejemplo, las empresas de servicios inalámbricos tienen asociaciones con empresas de la industria discográfica a fin de tener mayores beneficios por adquirir determinado programa de reproducción musical en tu celular (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), como es el caso de iTunes.

Otra característica que el panorama competitivo muestra es que las fuentes convencionales de ventaja competitiva (ejemplo: economías de escala) ya no son del todo efectivas y que el pensamiento tradicional empresarial ya no es suficiente para alcanzar la competitividad estratégica o ventaja competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En la actualidad está surgiendo el término “Hipercompetitividad” para definir las condiciones bajo las cuales las empresas están compitiendo, por ejemplo, el pensamiento de estabilidad de mercados está siendo reemplazada por la idea de cambio constante (McNamara & Vaaler, 2003), y como resultado de esto surgen competidores globales innovadores.

Otro factor que fomenta la competitividad son los “Mercados Hipercompetitivos” donde las empresas son retadas a competir agresivamente a fin de mejorar su posición en el mercado.

Como la teoría explica, son múltiples los Entornos Hipercompetitivos que influyen en panorama competitivo en el siglo XXI, sin embargo, los 2 impulsores más importantes son:

- El surgimiento de las economías y las tecnologías globales
- Los veloces cambios tecnológicos.

### **2.2.2.2.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN SENSU STRICTO**

En el mundo de los negocios, existen conceptos que deben ser tomados en cuenta si lo que se busca es la mejora continua y crecimiento de la organización. La competitividad empresarial, es uno de ellos, por lo que se explica en SENSU STRICTO su definición:

Se denomina “Competitividad empresarial o Competitividad de la firma” a la competitividad analizada desde un enfoque microeconómico (Chudnovsky & Porta, 1991).

De acuerdo a Chudnovsky & Porta (1991) la competitividad empresarial, trabaja con un agente económico que se puede identificar rápidamente, en este caso, sería una empresa que produce bienes o servicios, la cual, compite directamente con otras dentro de su mismo sector o rubro y con potenciales entrantes o sustitutos es decir competidores y potenciales competidores, ante dicha amenaza, las empresas para alcanzar una mayor competitividad, recurren a diferentes instrumentos que pueden ser controlados por ellas, como: mejorar la gestión financiera, nuevos productos o procesos de producción, descentralización de procesos, etc.; ya que, en la medida en que las compañías de una industria sean competitivas, se espera que dicha industria lo sea.

Chesnais (1986) afirma, que la competitividad de un país está formada, en parte, por el resultado de la competitividad de las firmas que operan dentro de su territorio, las cuales dinamizan el mercado y por otros factores que contribuyen a la competitividad nacional.

Bajo esta óptica, la competitividad empresarial es una variable multifactorial que se ve afectada por elementos internos y externos que pueden estar o no, bajo el control de la firma, que finalmente se traduce en una ventaja frente a sus competidores directos o potenciales.

### **2.2.2.2.2. ¿CÓMO TRIUNFAN LAS EMPRESAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES?**

Las organizaciones alcanzan ventaja competitiva a través de innovación puesto que es tomada desde una perspectiva amplia que abarca el uso de nuevas tecnologías, nuevos modelos de trabajo, mejores formas de afrontar la competencia, mejoran sus maneras antiguas de competir, cambian los diseños de los productos o los mejoran,

estimulan nuevas formas de vender y posicionarse en el mercado, promueven la capacitación y especialización de su recurso humano. Para ello sus directivos deben saber discernir y excluir las innovaciones banales y marginales que impidan el crecimiento corporativo, también deben tener la humildad para reconocer ideas que habiendo estado mucho tiempo frente a ellos son buenas y deben llevarse adelante con tesón.

La innovación genera ventaja competitiva porque capta oportunidades de mercado nuevas y abre camino hacia sectores de mercado ignorados por la competencia, la innovación provee rapidez y dinamismo frente a la pasividad y lentitud de los rivales. También ayuda a anticiparse a las necesidades nacionales y extranjeras.

Para innovar es preciso contar con información de calidad, la cual surge de procesos de investigación y de la apertura mental con la que observan los mercados dejando de lado los pensamientos pre-establecidos y la sabiduría convencional. La capacidad de innovación puede surgir a través de directivos que cuenten con superioridad y visión, así como de otros colaboradores.

Para el éxito, la empresa requiere tener decisión y perder el miedo al fracaso ya que sólo así logrará ventaja competitiva sin dejar de lado la mejora continua, que es el combustible para que esa ventaja sea sostenida en el tiempo ya que la competencia sobrepasa a las organizaciones que dejan de mejorar e innovar. Los competidores más dinámicos siempre encuentran un modo para hacer mejor las cosas.

En resumen, si se desea mantener la ventaja competitiva lo único que se debe hacer es mejorarla, por ejemplo: los fabricantes de automóviles japoneses introdujeron mejoras que iban desde modificar el diseño y reducir de costos hasta innovar en tecnología y fabricación, mejorando la calidad y productividad, llegando a la vanguardia de la tecnología del producto y convirtiéndose en creadores de marcas de calidad excepcional.

Los requisitos previos para sostener la ventaja competitiva en el tiempo:

- ✓ Adoptar un enfoque estratégico mundial, conservar su marca y darse a conocer a través de ella, controlar los canales de distribución y sacar provecho de las naciones donde el costo por mano de obra sea bajo y este recurso sea de calidad.
- ✓ Dejar de lado las ventajas competitivas obsoletas.

Entonces, la innovación y el cambio están fuertemente ligados, motivo por el cual se debe dejar de lado el espíritu proteccionista que ejercen algunas empresas que estilan apostar solo por lo que puede ser predecible, caso contrario la empresa se estancará y la competencia la superará en cuestión de tiempo, para ello es importante contar con directivos capacitados capaces de manejar al recurso humano para que se enfoque en los objetivos trazados.

### El papel del liderazgo

Una percepción errónea de los directivos y algunas empresas es centrar sus fuerzas en mejorar los resultados financieros, buscar estabilidad y reducir riesgos. Hoy por hoy, la realidad competitiva mundial exige líderes que crean en el cambio, que sean embajadores de la innovación y motivadores del recurso humano de la empresa.

Los líderes reconocen la importancia que ejerce su organización en la competitividad nacional y aprecian la presión y el desafío del mercado, están listos para dejar de lado la procrastinación e ir por la ventaja competitiva continua. Gracias al liderazgo, el objetivo de las empresas, así como de las naciones es lograr la competitividad internacional continua y no sobrevivir como muchas otras lo hacen.

#### **2.2.2.2.3. ASPECTOS QUE DEBEN SEGUIR LAS EMPRESAS**

Solo las empresas tienen la capacidad de lograr y mantener la preeminencia competitiva (Porter, 1991).

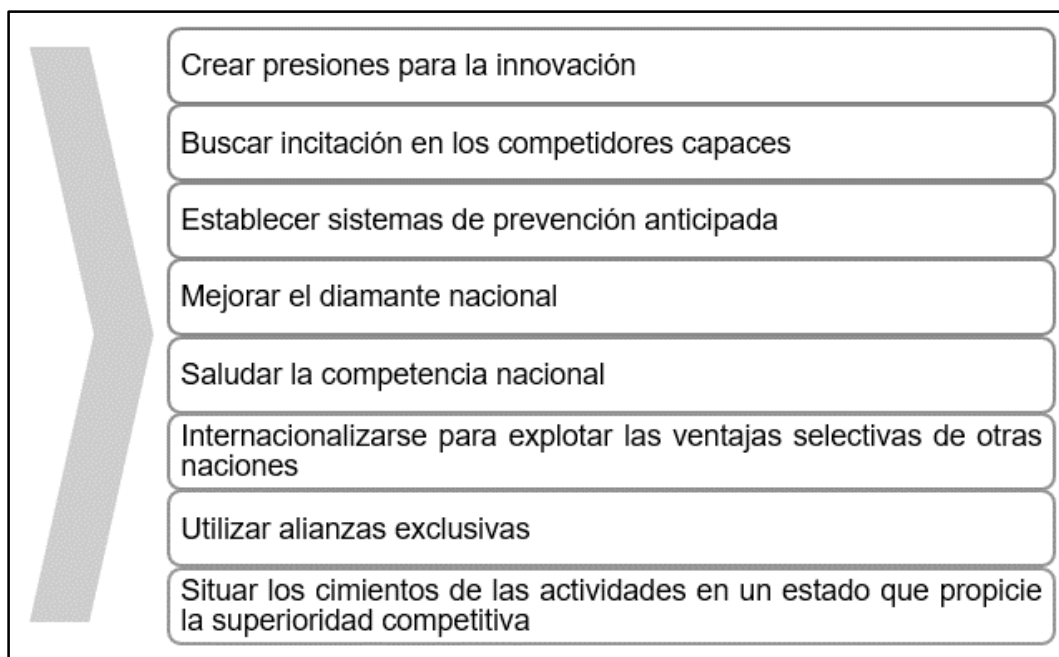
La competitividad surge del liderazgo que aprovecha y amplía las fuerzas del diamante para abordar innovaciones y mejoras (Porter, 1991), también es preciso reconocer que esto surge gracias a la presión y a los retos que el sector afronta (Porter, 2008).

Ser competitivo significa asumir y afrontar los retos del sector con un liderazgo óptimo que cree un ambiente dinámico y estimulante capaz de reconocer que ciertas alternativas los conducirán al fracaso (por lo general son las “rutas de escape, demasiado fáciles”).

Como afirma Porter (2008) La ventaja competitiva surge del buen liderazgo que saca provecho de las fuerzas del Diamante para lograr la innovación y mejora constante.

Por otro lado, Porter (1991) señala que las políticas empresariales que pueden justificar el máximo esmero son las siguientes (ver Figura 43):





**Figura 43: Políticas empresariales**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro "Ser competitivo", 2008.

De acuerdo a la figura "Políticas empresariales" se detalla:

### **Crear presiones para la innovación**

Las empresas deben investigar las presiones y retos (no evitarlos) a fin de lograr ímpetu transformador.

Se considera importante indagar a los compradores con requerimientos más difíciles de compensar e instituir normas que superen las vallas reguladoras y normas de calidad más rigurosas, pueden trabajar con proveedores avanzados, estimular a sus trabajadores para mejorar su destreza y productividad (Porter, 1991).

Las empresas pueden suministrar a los compradores y canales más informados y exigentes (Porter, 1991).

### **Buscar incitación en los competidores capaces**

Los rivales capaces y respetados pueden ser un competidor (enemigo) que mueva a las empresas a variar o cambiar; los mejores directivos persistentemente dirigen la empresa, respetan y estudian a los rivales (Porter, 2008).

Para durar siendo dinámicas, las empresas deben suponer que es frecuente enfrentar cambios y retos.

Las empresas que desean la permanencia y quieren unos clientes obedientes, proveedores sumisos y competidores pasivos, son un buen motivo para el desinterés y, en definitiva, para el fracaso (Porter, 1991).

### **Establecer sistemas de prevención anticipada**

Las señales de sobresalto anticipadas se traducen en una ventaja de tiempo (Porter, 2008).

Es tremendamente provechoso que las empresas tomen medidas que las ayuden a distinguir las señales de cambio y ejecutar acciones tomando la delantera frente a la competencia, para ello, pueden: averiguar o recurrir a los compradores cuyas demandas son más avanzadas, indagar a los compradores o canales nuevos que surgen, hallar sitios cuyas regulaciones presagien la formación de regulaciones en otros lugares, conservar relaciones permanentes con centros de información y contactos con personas capaces, etc. (Porter, 2008).

### **Mejorar el diamante nacional**

A las empresas les es preciso crear un medio que sea una buena tribuna para el triunfo.

Incumbe a la compañía desempeñar una labor dinámica en la formación de un "Clúster" y trabajar con los compradores, proveedores y canales de distribución de su nación para ayudarles a optimizar y extender sus propias ventajas competitivas (Porter, 2008).

La fortaleza del Clúster nacional mejora la formación de la innovación y superación de las empresas (Porter, 2008).

En todo nivel competitivo, las principales empresas toman medidas inequívocas para realizar factores especializados, como el recurso humano con conocimientos científicos, o la infraestructura. La formación de factores especializados como recursos humanos, conocimientos científicos e infraestructura, etc., conforman una medida inequívoca para el sector (Porter, 2008).

Las empresas pueden además estimular la innovación, ubicando su lugar céntrico y otras actividades importantes allá adonde hay una conglomeración de compradores evolucionados, proveedores importantes o mecanismos especializados de elaboración de factores, como universidades o laboratorios (Porter, 1991).

### **Saludar la competencia nacional**

El profesor Porter (2008) afirma que para desafiar mundialmente, las empresas necesitan unos rivales nacionales capaces y una competencia interna vigorosa. Actualmente, en Estados Unidos y Europa, los directivos tienen por costumbre quejarse de que la rivalidad es excesiva y argumentan en apoyo de fusiones y absorciones que creen economías de escala y aglomeración, siendo un raciocinio erróneo pues una poderosa rivalidad nacional genera una ventaja competitiva sostenible.

Es sobresaliente progresar internacionalmente que conquistar el negocio interno. Si una sociedad desea desarrollarse por asociación, la adquisición de una empresa extranjera puede activar su mundialización y apurar sus ventajas o indemnizar sus desventajas nacionales, por lo que es considerablemente superior que la agrupación con un resistente rival nacional (Porter, 1991).

### **Internacionalizarse para explotar las ventajas selectivas de otras naciones**

La búsqueda de estrategias mundiales ha hecho que muchas empresas abandonen su Diamante.

Abrazar una representación mundial es significativo para la creación de una ventaja competitiva. Pero fiarse de actividades extranjeras que suplantán a las nacionales es una solución corriente. Innovar para indemnizar las desventajas locales en factores de productividad es superior que abastecerse externamente o subcontratar; estimular el perfeccionamiento de proveedores y compradores nacionales es superior que descansar simplemente en los extranjeros. A menos que los fundamentos críticos de la competencia estén presentes en los sectores nacionales, las empresas no mantendrán la superioridad competitiva a extenso término. La finalidad debe ser optimizar las capacidades de origen nacional de modo que las actividades extranjeras, sean un complemento que contribuye a la ventaja competitiva (Porter, 2008).

La mundialización debe orientarse a aprovechar selectivamente las fuentes de ventaja que ya existen en los Diamantes de otras naciones, por ejemplo, identificar compradores evolucionados en otras naciones ayudaría a la firma a estar al tanto de las diferentes demandas de estos y obliga a asumir un compás más acelerado de innovación. A pesar de contar con un Diamante nacional favorable, no hay que dejar de lado que en otras naciones están en movimiento labores de exploración

importantes, por tal motivo si se desea aprovechar las investigaciones realizadas en el exterior, las empresas deben emplazar personal de alta calidad en bases exteriores y fomentar un superior nivel de esfuerzo científico. Para alcanzar resultados de sus iniciativas de indagación en el extranjero, las empresas deben igualmente admitir el ingreso a sus propias ideas, sabiendo que la superioridad competitiva nace de la mejora continua y no de la defensa de los secretos actuales (Porter, 2008).

### **Utilizar alianzas exclusivas**

Las alianzas con empresas extranjeras se han transformado en el remedio de boga; representan una alternativa (sin perder su independencia) que permite beneficiarse de las ventajas de una empresa extranjera o impedir riesgos (Porter, 1991).

A excepción, las alianzas pueden acarrear ventajas selectivas, imponiendo costos notables, haciendo que muchas alianzas sean acuerdos transitorios de breve término, en lugar de relaciones estables de extenso vencimiento y como resultado, constituir alianzas que llevarán a la compañía a la mezquindad y no al liderazgo mundial (Porter, 1991).

Es importante resaltar que una compañía no puede descansar en otra que sea liberal en lo concerniente a los conocimientos y activos que son esenciales para su superioridad competitiva por lo que se utilizan las alianzas como instrumentos selectivos empleados con particularidad estacional o en correspondencia con actividades no esenciales (Porter, 1991)

### **Situar los cimientos de las actividades en un estado que propicie la superioridad competitiva**

De acuerdo a Porter (2008), la decisión más significativa de una empresa multinacional diversificada es: ¿Dónde ubicar la central de todas sus unidades de negocio?.

El pensamiento sobre la ubicación de la central de las unidades de negocio se basa en que la ventaja competitiva se crea en el estado-sede ya que en este: se elige la estrategia, se opta por la tecnología necesaria para producir, y se tiene una aglomeración de productividad; sin embargo, la situación nacional del estado-sede debe favorecer a la innovación, caso contrario, la firma no tendrá más opción que trasladar su central a un estado que promueva la innovación y que proporcione el

ambiente necesario para la competencia mundial, por lo tanto el equipo directivo debe trasladarse igualmente (Porter, 2008).

#### **2.2.2.2.4. ¿CÓMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL?**

De acuerdo a varios autores, la competitividad se estimula a través de las políticas gubernamentales establecidas por el gobierno, ya que tienen un impacto directo sobre la industria, es por ello que se detallan 3 enfoques que explican esta posición:

- De acuerdo a Alcorta & Peres (1996) la liberación del comercio guarda especial relación con las políticas que promueven el surgimiento de nuevos empresarios o industrias, por lo que provoca que se creen políticas que estimulan la competencia y el crecimiento sostenible. La aplicación de adecuados incentivos macroeconómicos como políticas que incluyan instrumentos y metas claras para las empresas y favorezcan a sus intereses se traducen en “Políticas Sensatas” que buscan el desarrollo de las organizaciones en el país.
- Según Macario (1995) los cambios macroeconómicos tienen un impacto sobre las organizaciones y han cobrado mayor fuerza con la liberalización del comercio, un ejemplo claro es el tipo de cambio, el cual puede tener un efecto positivo o negativo sobre las importaciones. Los efectos de los acontecimientos macroeconómicos también se pueden traducir en el aumento o disminución de: exportaciones, demanda interna, empresas, industrias etc. Entonces, la influencia de las políticas establecidas invita a que sean cuidadosamente evaluadas a fin de evitar efectos negativos en la industria, también invita a que las empresas tengan la capacidad de adaptarse a los cambios y aprender de ellos buscando mejoras constantes haciendo de su provecho las nuevas políticas establecidas.
- Como señala Bencomo (2012) para que una empresa sea más competitiva (por ende el país), deben establecerse políticas que provean estabilidad económica garantizando la actividad comercial, estas medidas podrían basarse en:
  - ✓ Fomentar la inversión con capitales nacionales o extranjeros.
  - ✓ Mejorar la educación, en pos de contar con personal calificado.

- ✓ Establecer sólidas relaciones entre el estado y el sector privado y promover la modernización de la industria.
- ✓ Fomentar la transparencia y respeto de las normas, dentro de un ambiente económico estable.
- ✓ Establecer normas tributarias adecuadas.

#### 2.2.2.2.5. ¿CÓMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

Fomentar la competitividad dentro de la organización permite que los objetivos sean alcanzados y los colaboradores trabajen de acuerdo a la visión de la empresa.

Es por ello que Bencomo (2012) detalla algunos aspectos que deben ser desarrollados, reforzados y mantenidos en la organización, generando una cultura organizacional basada en la adaptabilidad al cambio y que responda de manera positiva a la búsqueda del mejoramiento de la compañía, cuyo fin es mantener y aumentar la competitividad (ver Figura 44).



**Figura 44: Elementos que estimulan la competitividad empresarial en las organizaciones**

Nota: Adaptado de Félix José Bencomo, "Integración de portal web con comercio electrónico para incrementar ventas de insumos agropecuarios bajo esquemas empresa", Venezuela, 2012.

### 2.2.2.3. VENTAJA COMPETITIVA

La investigación de Michael Porter sobre competitividad, desarrolla el concepto de “Ventaja Competitiva”; tal como señala Berdugo (2014), para Porter, la ventaja competitiva forma parte del núcleo de la competencia donde si una empresa quiere tener ventaja sobre otras debe realizar actividades que generen valor agregado a un costo bajo o diferenciarse.

Sin embargo, el Review realizado por Porter, “Harvard Business Review: La ventaja competitiva de las naciones” (2007) explica de mejor forma la ventaja competitiva desde el mundo empresarial, indicando que las empresas generan ventajas contra sus competidores (a nivel nacional y local) debido a dos factores: presión y desafío; y se benefician por contar con rivales domésticos fuertes, proveedores agresivos y clientes exigentes. La ventaja competitiva es creada y sostenida en el tiempo, las diferencias existentes entre una empresa y otra son grandes contribuyentes del éxito competitivo. Es decir, el patrón de competitividad tiene particulares elementos que hacen la diferencia. En el caso de la competitividad de un país, este no podrá ser competitivo en todas sus industrias

En la actualidad los patrones competitivos predominantes en las empresas (Porter, 2007), son:

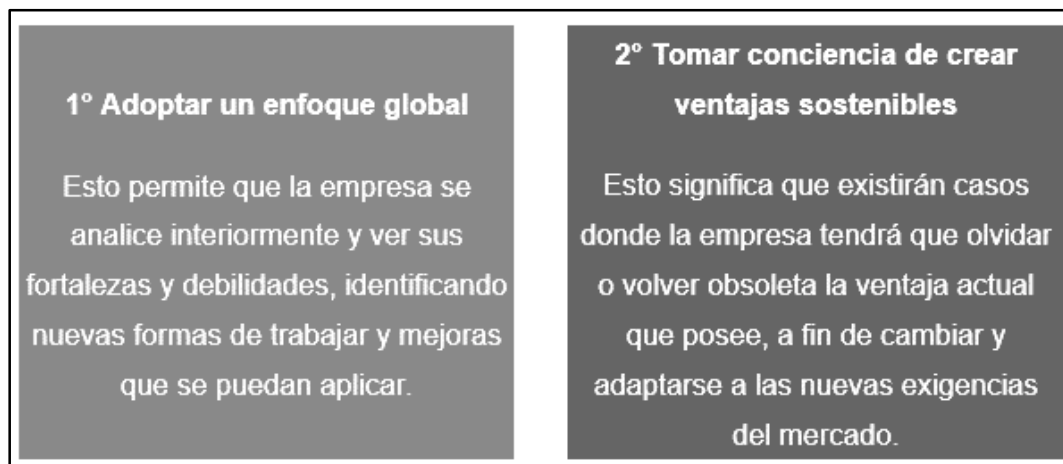
- Fusión, alianza y asociación estratégica.
- Colaboración
- Globalización supranacional

Las organizaciones actualmente tienen ventajas competitivas mediante diferentes actividades como la innovación (no solo tecnológica sino también en el cómo hacer las cosas, por ejemplo, tomar de decisiones de acuerdo a la información recabada) proporcionando nuevas bases para competir.

Es importante recordar que las ventajas pueden ser imitadas con el tiempo, se tiene el ejemplo de las empresas coreanas que igualaron la capacidad de las compañías japonesas (productoras de televisores y videograbadoras), de alguna u otra forma la competencia alcanzará a cualquier empresa que haya dejado de mejorar e innovar. Entonces, la única manera de mantener una ventaja competitiva es mejorándola, que no significa nada más que “avanzar a modelos más sofisticados”, un claro ejemplo son las compañías japonesas que fabrican autos, su ventaja competitiva se basó en principio en tener bajos costos, sin embargo, producto de la mejora constante,

incursionaron en mejores tecnologías, procesos productivos, calidad, productividad y reducción de tiempos, traducándose en satisfacción del cliente, mejor calidad y bajas tasas de reparación frente a sus competidores extranjeros (Porter, 2007).

Para sostener las ventajas competitivas las organizaciones deben tener en cuenta los siguientes pre-requisitos (ver Figura 45)



**Figura 45: Pre-requisitos para sostener ventajas competitivas**

Nota: Adaptado de Michael Porter, "La ventaja competitiva de las naciones", Harvard Business Review – América Latina, 2007

En el mundo empresarial, los cambios no suceden de la noche a la mañana ni son eventos artificiales y la competencia siempre intentará frustrarlos, por lo que el miedo siempre estará presente aplacando los deseos de superación, sin embargo la estrategia actual muestra que se ha adoptado un aura de invulnerabilidad y tiene sus bases en la cultura de la empresa, actuando como un sistema protector que aísla o expulsa cada situación hostil que amenaza la dirección a la que apunta la empresa o el pensamiento que ha adoptado. De no superarse el temor al fracaso la compañía se estancará y a corto plazo los competidores la habrán superado. Michael Porter (2007) señala que no es novedad que surjan muchas interrogantes sobre este tema, siendo algunas: ¿por qué algunas empresas logran una innovación constante?, ¿Cómo superan las barreras del cambio?, entre otras.

La respuesta a estas interrogantes se encuentra en:

- El "Diamante de la ventaja nacional" o "Diamante de Porter" basado en 4 atributos sistematizados que crean el ambiente donde se desarrollan las empresas y cómo las afecta esencialmente ya que en este modelo se



encuentran los ingredientes necesarios para alcanzar el éxito competitivo (Porter, 2007).

- También tenemos las “5 fuerzas que forman la estrategia competitiva” o “5 fuerzas de Porter” ya que para entender una industria se tiene que conocer la influencia que aplican estas cinco fuerzas en ella a fin de obtener un panorama general sobre la competencia (Estolano, Castillo, Berumen, & Mendoza, 2013).

#### **2.2.2.4. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

##### **EL DIAMANTE DE LA VENTAJA NACIONAL**

Michael Porter postula este modelo con el fin de explicar el éxito de una nación, industria o empresa, es decir estudia los factores que los hacen más competitivos brindando la posibilidad de detectar las causas de la alta competitividad o detectar las razones por las cuales no poseen ventajas competitivas y que soluciones pueden aplicar al respecto (OBS, 2018).

Como afirma Porter (2008) “La prosperidad nacional se crea, no se hereda” pues no nace de los factores señalados por la teoría clásica económica, por lo que la competitividad tiene sus cimientos en la capacidad de innovación y mejora continua, presiones y dificultades, competidores poderosos, clientes altamente exigentes y proveedores activos y dinámicos. Tener: costumbres, políticas, valores, estructuras económicas diferentes contribuyen a la construcción del éxito competitivo, es decir, ninguna nación será competitiva en todos sus sectores, pero sí, en los que el entorno nacional contribuye a un ambiente más progresivo, estimulante y dinámico.

El “Rombo de la ventaja nacional” o el “Diamante de la ventaja nacional” está conformado por 4 elementos los cuales serían la plataforma donde se desarrollan los sectores de cada nación. Cada factor del rombo y este como sistema, afectan a los elementos que se necesitan para alcanzar el éxito competitivo (Porter, 2008), y están acompañados por dos elementos auxiliares: La participación del estado y los fenómenos fortuitos (azar).

El diamante es un método en el que la función de sus factores puede apreciarse de forma independiente, puesto que se encuentran todos conectados entre ellos, sin embargo, el progreso o acción de uno constantemente va a favorecer o incidir en los otros (Porter, 1991).

Las características de los factores del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que un estado tiene las mejores oportunidades para lograr el triunfo internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para conseguir y conservar dicho éxito. Sin embargo, disfrutar de circunstancias favorables en cada atributo no es algo imprescindible para lograr obtener ventajas competitivas en una empresa. La ventaja que presenta el Diamante es que es una estructura donde sus elementos se entrelazan entre sí y constituyen un método eficiente (Porter, 1991).

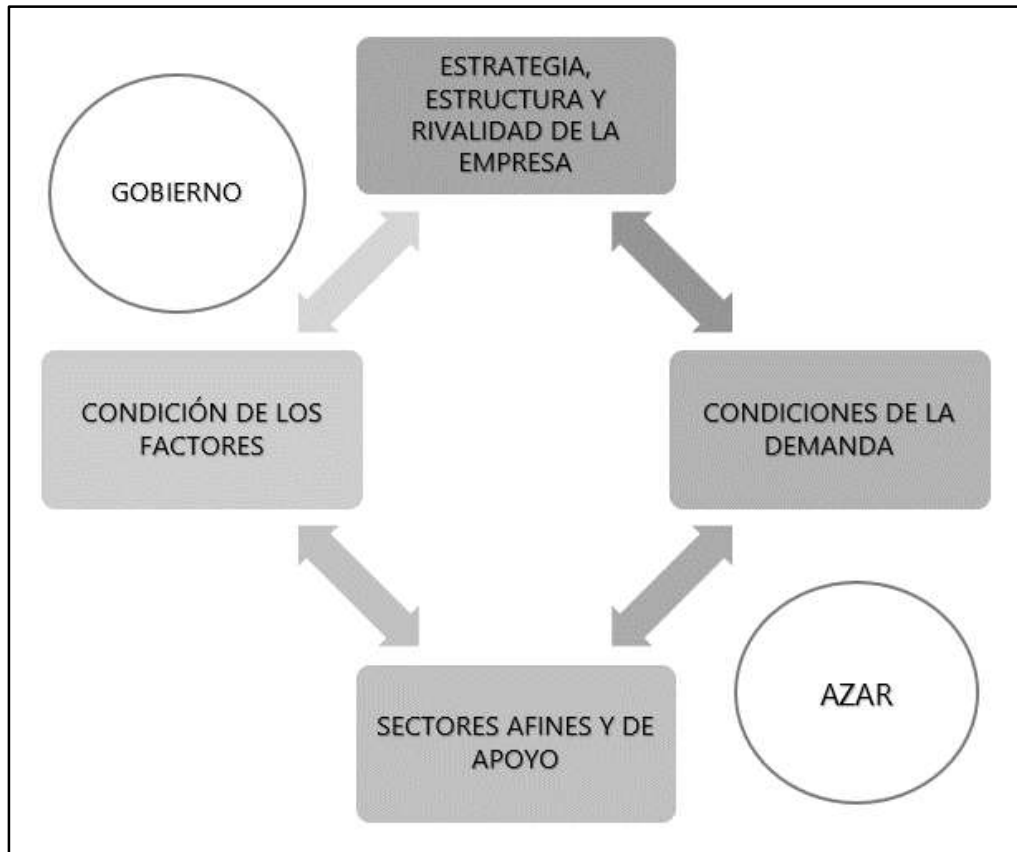
El sistema es incentivado principalmente por dos elementos, la rivalidad interna y la conglomeración geográfica. La rivalidad interna promueve la invención permanente, ya que, mientras más particular sea la rivalidad, más intensa será, y entre más intensa, será superior para el conjunto de la economía. La reunión o cercanía geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos (Porter, 1991).

Por otro lado, la situación nacional favorece una acumulación de recursos y destrezas especializados, las organizaciones ganarán ventajas competitivas, lo mismo si obtienen mejor información sobre el mercado, procesos y productos, también indica que, si en el país existe una presión para innovar e invertir las empresas ganarán ventaja competitiva y la mejorarán a largo plazo (Porter, 2008).

El diamante de Porter genera un ambiente productivo para la creación de empresas competitivas y promueve la concentración de clúster de empresas. Adicionalmente, se genera una consecuencia en niveles hacia industrias relacionadas en forma vertical u horizontal, con una predisposición a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema (Porter, 1991).

Una nación habitualmente alcanza el triunfo en un sector en característico gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el ambiente en que han de rivalizar las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la delantera competitiva.

Para una mejor comprensión sobre el Diamante, la Figura 46 muestra el sistema propuesto por el profesor Michael Porter.



**Figura 46: Diamante de Porter**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro: "La ventaja competitiva de las naciones", 1991.

Como Porter indica, debido a que los elementos del Diamante se refuerzan entre sí, constituyen un sistema.

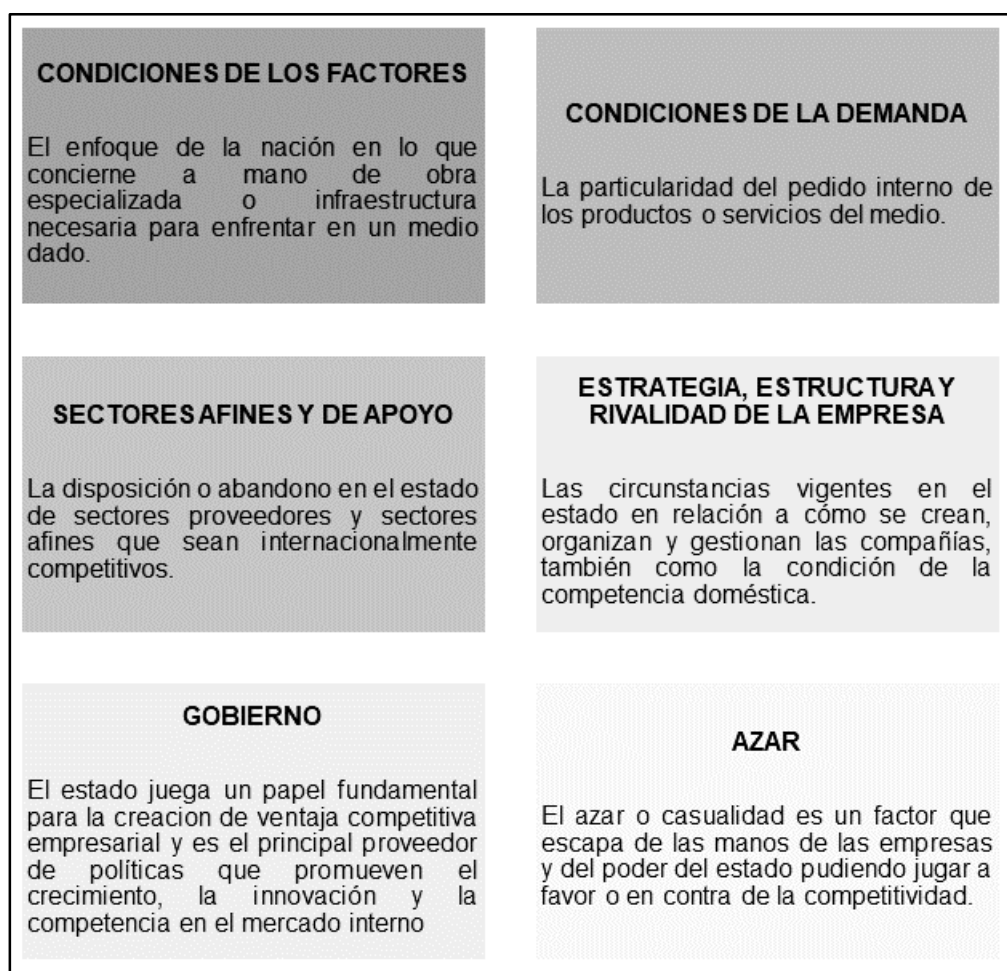
Para que un elemento del Diamante tenga efecto depende de la situación de los demás, por ejemplo, los consumidores exigentes no podrán generar (con sus exigencias) productos más avanzados a menos que la calidad del recurso humano permita que la demanda sea satisfecha; las debilidades de un elemento limitarán el progreso de un sector (Porter, 2008).

Del sistema se rescatan la rivalidad interior y la concentración geográfica ya que la primera fomenta la mejora de todos los elementos y la segunda magnifica y aumenta la interacción de las cuatro fuerzas. La rivalidad interior genera que se forme una reserva de factores especializados y provoca la formación de sectores afines y auxiliares (o de apoyo).

Los efectos pueden ser variados como es el caso de proveedores que pueden llegar a convertirse en miembros del sector o empresas que pueden convertirse en proveedores.

Los Clúster como efecto del sistema, son provocados por la interacción de los sectores unidos por relaciones verticales (comprador – vendedor) u horizontales (clientes, tecnología o canales comunes) encontrándose concentrados físicamente reforzándose unos a otros y la rivalidad de un sector alcanza a los demás, los Clúster generan nuevas formas de competir, nuevas oportunidades, mantiene la diversidad y superan los elementos que retrasan o bloquean la ventaja competitiva (Porter, 2008).

Son cuatro los factores que conforman el Diamante y se ven complementados con dos elementos influyentes (ver Figura 47):



**Figura 47: Factores del Diamante de Porter**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro "La ventaja competitiva de las naciones", 1991.

Los determinantes o factores del Diamante, crean el argumento en el que nacen y compiten las empresas de un estado, también contribuyen a la disponibilidad de medios y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la investigación que determina las oportunidades y orientaciones del mercado, las metas que persiguen los empresarios, y, lo que es aún más significativo, las presiones a que se ven sometidas las empresas para cambiar e innovar (Porter, 1991).

De acuerdo a la investigación del profesor Porter (1991) los elementos del Diamante se detallan de la siguiente forma:

## **1. CONDICIONES DE LOS FACTORES**

Antiguamente, la teoría clásica indicaba que los factores de producción (trabajo, tierra, recursos naturales, capital e infraestructura) determinaban el flujo del comercio, donde una nación exportará los productos elaborados con los elementos con los que se encuentre mayor dotada una nación, siendo una teoría incorrecta (Porter, 2008).

La definición de la hipótesis económica clásica ha sido revolucionada completamente por Porter. Inicialmente, el pensamiento neoclásico de la plantilla o concordancia de factores (mano de obra y capital) se concibe de una manera eficaz y no estacionaria. Segundo, en vez de la exuberancia relativa se considera a la insolencia como origen esencial generadora de ventajas competitivas. El argumento es el próximo: La acumulación normalmente genera un proceder condescendiente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al triunfo de una empresa por su marca en la habilidad, dado que propicia la invención (Porter, 1991). Es decir, los factores más importantes de la producción son aquellos que demandan una alta inversión y especialización, ya que son escasos y por ende complicados de imitar por parte de los competidores, las naciones alcanzan el triunfo en los sectores en los que se crean por primera vez factores especializados que son mejorados continuamente. Por otro lado, las desventajas que posee una nación puede incitar a una empresa a innovar y mejorar siendo el lema “Lo que es una desventaja en un modelo estático es una ventaja en un modelo dinámico” significando que cuando las empresas atraviesan una desventaja selectiva (ejemplo: mano de obra escasa) estas deben innovar y mejorar para competir, este es el caso de Japón que al no contar con recursos naturales se las ha ingeniado para superar sus limitaciones a través de una innovación competitiva, que dicho de otra forma sería “Hicieron de sus desventajas

una ventaja competitiva". Para que las desventajas se transformen en ventajas, deben cumplir dos condiciones: deben alertar a la empresa sobre una situación que se dará en otras naciones (preparándolas para innovar antes que su competencia); deben existir circunstancias favorables en los vértices del Diamante (si las empresas van a innovar necesitarán de personal altamente especializado, obtener de la demanda interior las indicaciones apropiadas, contar con rivales que los inciten a innovar) por ende es necesario que las empresas estén comprometidas con sus objetivos empresariales ya que de no estarlo, esto provocaría que se eviten o ignoren las desventajas en lugar de utilizarlas con estímulo para la innovación (Porter, 2008).

De acuerdo a las investigaciones, las naciones tienen victoria en aquellas industrias que son especialmente creativas, innovadoras y que aprovechan sus desventajas (Porter, 1991).

Así también se puede agrupar a los factores en categorías genéricas las cuales son:

- Recursos físicos: Se deben incluir la abundancia, calidad, accesibilidad, cantidad y el costo de herencia física de una nación.
- Recursos de conocimiento: Significa que es la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios
- Recursos de capital: Se refieren a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.
- Recursos tecnológicos: Todos aquellos elementos tangibles e intangibles que permiten cumplir una función específica y agilizar los procesos aprovechando el conocimiento científico, pueden ser tangibles como una computadora o intangibles como un software.
- Recursos Humanos: nivel de educación y capacitación, especialización, desarrollo de destrezas, etc.
- Administración: Hace referencia a la Administración estratégica, procesos administrativos adecuados, etc.
- Producción: nivel de calidad, capacidad, certificación de procesos, etc.

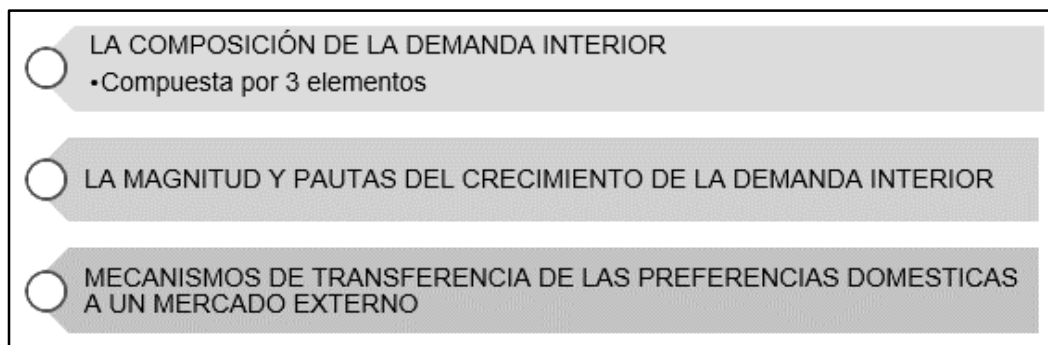
## 2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

Una nación alcanza ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interna provee a sus empresas un panorama claro de las necesidades de los consumidores y donde la presión ejercida sobre las organizaciones fomente la innovación, teniendo como resultado ventajas competitivas valiosas respecto a las de su competencia. Lo esencial en este factor es el carácter y naturaleza de la demanda interna (Porter, 2008).

Las empresas desarrollan ventajas competitivas si los consumidores internos están bien informados sobre el producto volviéndolos exigentes en sus demandas, estos “abren los ojos” de las empresas hacia las tendencias y necesidades del mercado, ejercen presión sobre los niveles de calidad estimulándolas a innovar, mejorar y alcanzar segmentos más avanzados (Porter, 2008).

Las condiciones de la demanda presentan tres atributos genéricos del requerimiento interno que son significativos (ver Figura 48).

El primer atributo es el más importante, ya que está conformado por la combinación y carácter de las necesidades de los compradores.



**Figura 48: Atributos que conforman “Las condiciones de la demanda”.**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro “La ventaja competitiva de las naciones”, 1991.

De acuerdo a la figura 48, la demanda interior está compuesta por:

- Sofisticación de los compradores domésticos

Gracias a los compradores sofisticados (entendidos o capacitados) las empresas de una nación ganan ventaja competitiva ya que éstos son exigentes al momento de adquirir un producto o servicio.

➤ Anticipación a las necesidades de los clientes

La demanda interna, entre otras cosas, aporta señales tempranas de las necesidades de los compradores que deben tomarse en consideración para lograr una ventaja competitiva. Si la demanda interna tiene las características, el tamaño y trayectoria de crecimiento podrían reforzar la ventaja nacional. La demanda temprana por los productos o servicios más apreciados de una nación crean una ventaja competitiva para las empresas frente a sus rivales. Lo mismo aplica en el caso de la saturación temprana ya que crea cierta presión para reducir precios, mejorar el desempeño de los productos y crear incentivos para modificar versiones antiguas de productos o cambiarlos definitivamente.

➤ Estructura segmentada de la demanda.

Señala que el tamaño que poseen los segmentos puede ser importante para las industrias donde se alcanzan o pretenden alcanzar economías de escala.

Si uno o varios segmentos son relevantes, en el país, estos atraerían la atención y las prioridades de las empresas de una nación.

Los atributos que conforman “Las condiciones de la demanda” se traducen en que los mercados nacionales por sus valores y circunstancias generan necesidades problemáticas por parte de los compradores nacionales, quienes a su vez ayudan a las empresas a lograr ventajas competitivas cuando sus necesidades son iguales o similares a las de las otras naciones y finalmente las empresas conocen las tendencias mundiales siempre que los valores y gustos de la nación se difundan como es el caso de las naciones norteamericanas y la industria de la comida rápida o el uso de las tarjetas de crédito (Porter, 2008). Algunos aspectos para tener en cuenta (Anónimo, 2010):

- ✓ Perfil del consumidor: preferencias, rango de edad, preparación profesional, etc.
- ✓ Competencia: empresas rivales, precios, productos, innovaciones, capacidad de respuesta, etc.
- ✓ Participación en el mercado: porcentaje de participación, puesto en el ranking del sector, etc.



- ✓ Distribución: cobertura de los puntos de venta, etc.
- ✓ Promoción y publicidad: imagen corporativa, crecimiento de la cartera de clientes, actividades para lograr más ventas, etc.
- ✓ Tendencias: cambios en la demanda (gustos, preferencias, etc.)

### **3. SECTORES AFINES Y AUXILIARES (O DE APOYO)**

Los proveedores y las industrias relacionadas o de apoyo proveen la tecnología, servicios, insumos, materias primas, y productos complementarios. En este caso, si los proveedores son de calidad, con productos de avanzada, contribuyen a aumentar la competitividad de las empresas a las que atienden. Los proveedores en las naciones sede pueden ayudar a las empresas a aplicar nuevas o diferentes tecnologías a través de un rápido acceso a la información e innovación, si es que tienen una estrecha relación con las empresas a que les sirven.

Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales (Porter, 1991), ya que proveen recursos a menor costo, de manera eficaz, rápida y preferente. Por otro lado, la ventaja más valiosa que este factor provee es la que se basa en las relaciones de trabajo estrechas (Porter, 2008).

Este tercer carácter genera lo que Porter denomina “Clúster de empresas competitivas”, que surgen por la semejanza entre diferentes industrias.

En un Clúster, la interacción es ventajosa, siempre que los proveedores y las empresas la desarrollen.

El aspecto de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa un motivo esencial de ventajas competitivas; la relevancia de lo citado es tanto superior cuanto más interdependencia de conocimiento exista entre las empresas integrantes de un clúster (Porter, 1991).

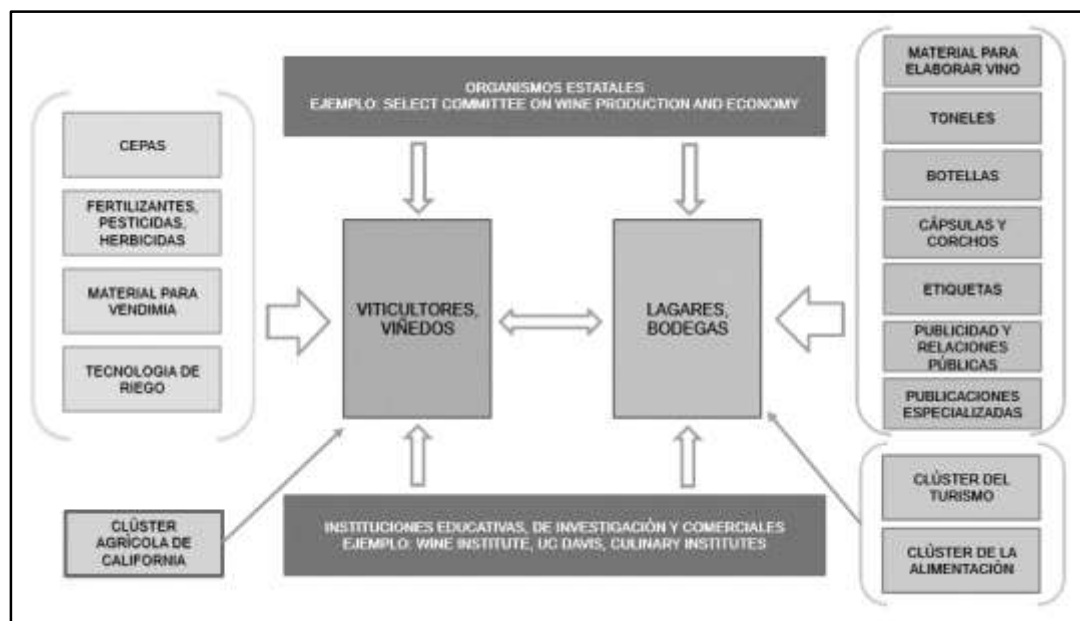
Las empresas obtienen mejores beneficios cuando los proveedores son competitivos a nivel mundial, sin embargo, no es obligatorio que una nación sea competitiva en todos los sectores proveedores, también se pueden obtener provisiones en el extranjero sin que eso perjudique la innovación o el rendimiento del sector (Porter, 2008).

La competitividad entre los sectores afines (o proveedores) ofrece ventajas como una mayor innovación gracias al flujo de información e intercambio técnico, también influyen a que las empresas adopten nuevas técnicas de producción siendo una fuente de creación de nuevos competidores (Porter, 2008).

A este agrupamiento se le denomina, Clúster, el cual es un conjunto denso de firmas e instituciones relacionadas y complementarias. La existencia de Clústers denota que una parte de la ventaja competitiva se haya fuera de las organizaciones y del sector. Por tanto, un Clúster sano es importante para la salud de la empresa, ya que de él se extraen beneficios.

Para conocer los elementos que integran un clúster es preciso empezar por una gran empresa o concentración de empresas similares y analizar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical, luego se debe ver en horizontal para reconocer sectores que emplean canales similares o producen bienes y servicios similares, posteriormente se debe determinar qué instituciones proveen los conocimientos, tecnologías, información, capital e infraestructura así como los organismos colectivos que estén integrados a sus miembros; finalmente, se debe identificar a los organismos gubernamentales que influyen de forma significativa en el clúster.

En la Figura 49, se detalla de forma amplia un modelo de Clúster, basado en el "Clúster californiano del vino". En este Clúster hay un gran complemento de sectores auxiliares que abarcan desde la producción del vino hasta el cultivo de la vid. Partiendo por los viticultores, se observa una estrecha relación con el sector alimentario en la división de restauración y alimentación (como productos complementarios) y con el clúster del turismo del estado de California. Se aprecia una cantidad considerable de instituciones locales relacionadas con el vino, una de ellas es el programa de viticultura y enología de la Universidad de California y los comités del Senado y Asamblea de California, así mismo se relaciona con otros Clústers como el Agrícola, encargado de producir las cepas, tecnologías, fertilizantes y todos los insumos necesarios, el Clúster de empresas encargadas de promoción y marketing así como los lagares y bodegas encargados de la distribución y venta.



**Figura 49: Clúster californiano del vino**

Nota: Adaptado de la Investigación realizada por alumnos MBA de Harvard R., en Michael Porter, Libro: "Ser Competitivo", 2008, página 270

Determinar cuan amplio es un Clúster implica un proceso creativo basado en la complementariedad de los sectores e instituciones. La potencia de esta relación y la importancia que ejerce en la productividad e innovación son los factores que determinan las fronteras del clúster. Las fronteras de un cúmulo deben abarcar a los elementos que posean relaciones estables ya sean verticales, horizontales o institucionales. Estas fronteras son dinámicas ya que evolucionan de manera constante en la medida que surjan nuevas empresas y sectores o se contraigan.

Denominar Clúster a un sector individual indica que se han ignorado las relaciones intersectoriales e institucionales que contribuyen a la competitividad.

### **Los Clústers en relación a la ubicación y competencia**

La ubicación tiene efectos sobre la ventaja competitiva ya que afecta la productividad y su crecimiento. La prosperidad está ligada a la productividad con la que se emplean o mejoran los factores en una ubicación específica. La prosperidad y la productividad de las empresas dependen cómo compiten, por lo que al mejorar la productividad de un sector mejora la de los demás (Porter, 2008).

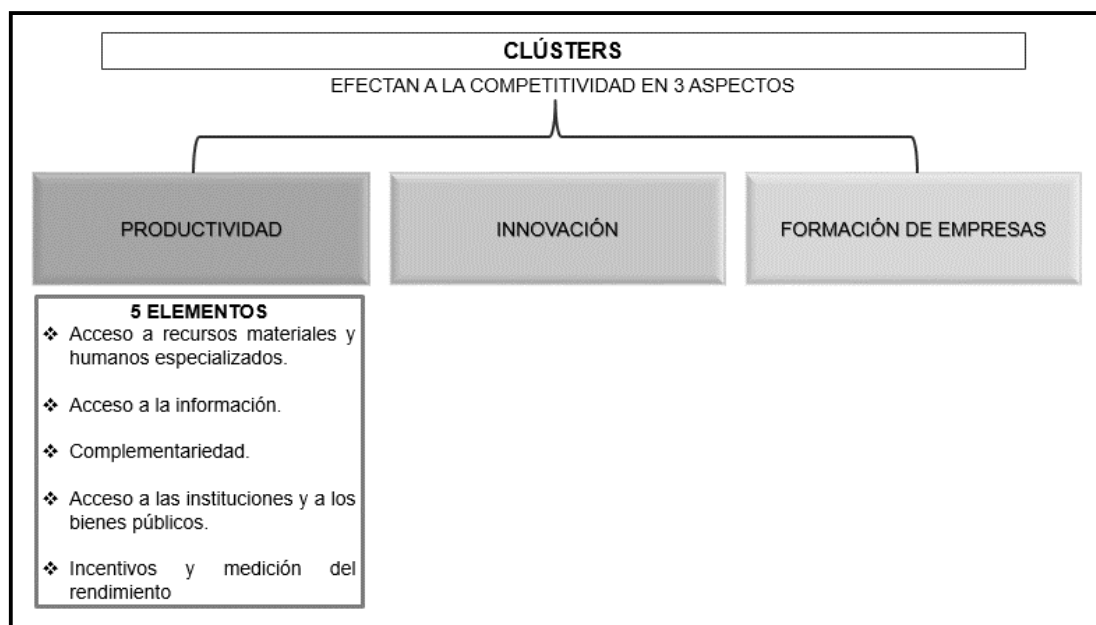
El mejoramiento y la productividad con la que se enfrentan las empresas en una ubicación se ven influidos por la calidad del entorno económico, por ejemplo, las organizaciones no pueden competir prestando un servicio exquisito si no cuentan

con personal especializado. Los aspectos que forman el entorno económico afectan a todos los sectores y representan (en algunos casos) limitaciones que obstaculizan la competitividad, dichos aspectos son específicos para cada Clúster, por tanto, determinar la naturaleza del entorno económico de una ubicación es difícil debido a la influencia de la ubicación sobre la productividad y su crecimiento (Porter, 2008).

### **Los Clústers y la ventaja competitiva**

Como afirma Porter (2008) los Clústers representan unos de los vértices del Diamante Nacional, recibiendo el nombre de “Sectores afines y auxiliares” y es una manifestación de las relaciones entre los vértices.

Porte (2008) señala que los Clústers generan 3 efectos sobre la competitividad en relación a la productividad, innovación y creación de empresas (ver Figura 50).



**Figura 50: Clústers y ventaja competitiva**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro: “Ser competitivo”, 2008, página 283.

Se describen los 3 aspectos:

**Productividad:** El Clúster gracias a la productividad facilita:

- ✳ Acceso a recursos materiales y humanos especializados

La integración del Clúster facilita o abarata el acceso a los recursos especializados (maquinarias, servicios empresariales y de personal, etc.).

El clúster puede volverse un instrumento eficiente para obtener recursos, de contar con proveedores competitivos.

Los Clúster también ofrecen ventajas en cuanto a la contratación de personal especializado, ya que representa un conjunto de gente especializada que puede ser tomada de acuerdo a las necesidades de la empresa, el recurso humano puede ser local o extranjero.

La escasez de proveedores locales especializados reduce (en parte) la competitividad del Clúster, obligando a las empresas a buscar proveedores extranjeros, sin embargo, esto podría empujar a los proveedores locales a mejorar fomentando la entrada de nuevos proveedores y la inversión por parte de proveedores extranjeros en el entorno local.

✱ Acceso a la información

Los Clúster, encierran en su interior, información especializada cuyo acceso es más fácil y barato para los miembros, considerando esto como un acceso privilegiado que permite aumentar la eficiencia. Este mismo efecto se observa dentro de las unidades internas de las empresas que intercambian información especializada.

La confianza y el flujo de información dentro de los Clúster son producto de la proximidad, los vínculos del suministro y tecnológicos, relaciones personales y lazos sociales.

Un ejemplo claro sobre información especializada y de calidad es la que se refiere a las necesidades de los clientes, por lo que es importante contar con la disponibilidad de esa información en el Clúster.

✱ Complementariedad

El aumento de la productividad se da también por la complementariedad de las actividades de los miembros del Clúster, por ejemplo: en el Sector Turístico, la satisfacción del cliente se ve condicionada por el interés hacia la atracción principal (playas, lugares históricos, etc.) sino también al servicio de los hoteles, restaurantes, tiendas, aeropuertos, etc.; la actuación de todos estos miembros determina la valoración del cliente frente a su experiencia.

La complementariedad se observa en todos los campos, por ejemplo, el marketing permite ganar eficiencia de forma conjunta y puede sugerir un grupo completo de miembros que satisfaga la necesidad del cliente.

La eficiencia aumenta en relación de las compras ya que los compradores pueden visitar numerosas empresas en una única ubicación.

Entonces, algunos ejemplos de complementariedad serían: entre productos, relacionada al marketing, en las compras, entre actividades relacionadas del Clúster.

✧ Acceso a las instituciones y a los bienes públicos

La inversión pública es provocada parcialmente por la cantidad de empresas que obtienen ventajas y por la competencia.

Los bienes públicos o cuasi-públicos que encuentra el Clúster en otras circunstancias serían muy costosos, por ejemplo: la formación especializada dictada por el estado puede ser gratuita o con un costo accesible muy por debajo del precio que una empresa privada podría cobrar.

Sin embargo, se conoce que entidades privadas realizan actividades a través de asociaciones sectoriales, ministerios, etc., convirtiendo bienes privados en bienes públicos o cuasi-públicos como investigaciones sectoriales, laboratorios de pruebas, cursos de especialización, etc.

✧ Incentivos y medición del rendimiento

Los Clúster estimulan el crecimiento de la productividad empresarial, debido a la presión competitiva entre empresas y colegas, provocando comparaciones que llaman a la reflexión sobre cómo ser mejores que sus rivales.

La necesidad de tener buena reputación e imagen motiva a ser mejores.

El clúster también permite medir el rendimiento de las actividades internas porque las demás empresas del rubro ejecutan acciones similares.

Finalmente, los miembros del Clúster se esfuerzan en mantener buenas relaciones que afecten sus intereses de manera positiva en el largo plazo.

## **Innovación**

Las ventajas relacionadas con la innovación y el aumento de la productividad son más importantes que los de una instalación aislada. Las firmas que conforman un Clúster con frecuencia perciben las nuevas necesidades de los clientes con más claridad y rapidez, puesto que se benefician de la concentración de empresas y de sus conocimientos sobre los compradores, también se benefician de la aglomeración de entidades que crean información especializada basada en la experiencia y refinamiento de los clientes.

Participar en un clúster ofrece ventajas al momento de percibir nuevas oportunidades en tecnologías, producción y comercialización. Estas ventajas nacen de la facilidad de obtener información, por ejemplo, sobre el surgimiento de tecnologías, disponibilidad de maquinaria especializada, mejores softwares, etc.

Resulta sencillo complementar actividades al momento de innovar si existe proximidad entre las empresas.

Las ventajas se ven influenciadas por la presión competitiva, presión de los iguales y la comparación constante (en el caso de los Clústers geográficamente concentrados). En algunas ocasiones, la integración dentro de un Clúster puede convertirse en un freno para la innovación debido a la mentalidad colectiva que surge y refuerza comportamientos y actitudes que no permiten la innovación radical.

## **Formación de nuevas empresas**

Los Clústers ofrecen barreras de entrada más bajas y una empresa puede reunir los requisitos necesarios para integrarlo, los empresarios que deseen conformar este conjunto preferirá ubicarse en la misma zona geográfica y así gozará de los beneficios que éste le provee.

La creación de nuevas empresas estimula la innovación y fomenta el trabajo entre empresas grandes y pequeñas, estrechando así relaciones que permitan su consolidación y éxito.

El resultado de pertenecer a un Clúster y sobrevivir, es el de obtener una posición ventajosa en relación a los competidores de otras ubicaciones.

#### **4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA**

El factor número cuatro hace referencia al cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, también la particularidad de la competencia intrínseca; en otras palabras, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, siendo las circunstancias nacionales y la competencia interna las principales influyentes de este elemento.

En este punto la rivalidad es el impulsor de la competitividad, ya que la rivalidad obliga a las empresas a ser mejores y más eficientes. Estimula el aumento de la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen y por ende promueven la competencia (Suñol, 2006).

Las metas, estrategias y formas de preparar las empresas varían considerablemente de unas a otras y ningún sistema de gestión es universalmente aplicado, es decir cada empresa posee modos de dirección y organización particulares siendo fuentes de ventaja competitiva (Porter, 2008), y que se ven favorecidas por el entorno nacional.

Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, son algunos de los asuntos más importantes (Porter, 1991).

Las metas de los individuos, empresas y de la nación tienen profundas diferencias, sin embargo, los países que alcanzan el éxito en sus industrias es gracias a que las metas y motivaciones de ambos están en armonía con las fuentes de ventaja competitiva.

Los objetivos de las empresas son el reflejo de las características del mercado de capitales y de los usos de la redistribución de los directivos (Porter, 2008).

La formación del personal, el compromiso y esfuerzo junto con la motivación y la destreza son fuente importante de ventaja competitiva, una nación depende del tipo de formación que reciben las personas que residen en ella (Porter, 2008).

Este elemento es considera como el más esencial de los cuatro atributos de acuerdo a Porter, ya que se relaciona con el ímpetu de la competencia interna, la cual obliga



a las industrias a enfrentarse en modo crecidamente agresivo, innovador y asumir un modo "integral" (Porter, 1991).

La rivalidad fomenta la innovación y mejora continua, es decir se crean nuevos productos y procesos de producción, mejora la calidad y el servicio. También puede generar enemistades activas donde las empresas pelean por parte de la cuota de mercado y la mano de obra. Si nuestros competidores resultan exitosos eso significa que se es posible crecer en este sector volviéndose atractivo para nuevos rivales. La concentración geográfica intensifica la magnitud de la rivalidad interna, es decir, mientras más localizada esté la competencia, esta será más intensa (Porter, 2008).

La existencia de competidores fuertes es un estímulo poderoso para la creación de ventaja competitiva.

Un punto positivo de la rivalidad interna es la presión que ejerce sobre las empresas obligándolas a mejorar constantemente y así mejorar sus fuentes de ventaja competitiva, logrando ventajas sostenibles (Porter, 2008).

Otro punto positivo de la rivalidad interna es que a mayor contención, genera que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con más urgencia que en aquellos países en que estos modelos no existen (Porter, 1991).

## **COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE DE PORTER**

Se conocen dos elementos que complementan el Diamante de Porter, los cuales son:

- El papel del estado, y
- La casualidad o azar

### **1. EL PAPEL DEL ESTADO**

Al respecto Porter (2008) señala:

- El verdadero papel del Estado es el de ser estimulador y catalizador, alentar (o empujar) a las empresas a que aumenten sus niveles de competitividad. Este no crea sectores competitivos ya que esa es labor de las empresas que los conforman.

- El Estado tiene un papel parcial donde transmite y amplifica las fuerzas del Diamante a través de políticas que favorecen a la creación de ventaja competitiva.
- Se debe considerar que el “Tiempo competitivo” del Estado y el de las empresas es totalmente diferente, ya que el periodo de gobierno es bajo en comparación al tiempo que necesita una industria para crecer y ganar ventaja competitiva.
- Los 3 principios básicos que el Estado debe seguir para apoyar la competitividad nacional son:
  - Alentar el cambio.
  - Promover la rivalidad interior.
  - Estimular la innovación.
- Los 8 enfoques específicos que las naciones pueden aplicar para lograr ventaja competitiva son:

Concentrarse en la creación de factores especializados: Los factores que se convierten en ventaja competitiva son avanzados, especializados y están ligados a sectores específicos. La inversión en estos se verá reflejada en recursos humanos altamente capacitados, investigaciones que arrojen nuevas luces sobre el mercado, etc.

No intervenir en los mercados de factores y de dinero: Cuando el Estado interviene en los mercados de factores y de dinero a través de políticas, estas suelen ser contraproducentes por lo que la industria se ve afectada al igual que su ventaja competitiva.

Imponer estrictas normas sobre productos, seguridad y medio ambiente: Cuando las políticas reguladoras se anticipan a las que serán impuestas internacionalmente, les proveen a las empresas ventajas sobre sus competidores extranjeros, las normas estrictas estimulan la ventaja competitiva y mejora la demanda interna, estas normas deben ser combinadas con procesos reguladores rápidos y eficaces que no generen retrasos, tal es el caso de Suecia y su política para proteger el medio

ambiente que ha provocado una mejora de la ventaja competitiva en todos los sectores.

Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales: Los proyectos de cooperación invitan a las empresas a explorar diferentes campos y a invertir en I+D sin embargo no es la misma dedicación que le dan a los programas de investigaciones promovidos por el Estado que los que realizan de manera particular, ya que ejecutan estos últimos sabiendo que sus rivales nacionales están observándolos. Los proyectos de colaboración promovidos por el Estado deben limitarse a cuestiones básicas de los productos y procesos mas no a temas vinculados con las fuentes de ventajas competitivas.

Promover objetivos que originen una inversión continuada: El estado juega un rol fundamental en la conformación de los objetivos de la empresa, por lo que debe alentar la inversión continua no solo económica sino también en recursos humanos, innovación y tecnología.

La tasa de inversión continua debe elevarse a través de incentivos fiscales.

Liberalizar la competencia: Tener una economía liberalizada y privatizada nos conducirá a una competitividad superior siempre y cuando exista una poderosa rivalidad nacional, esto debe verse reforzado mediante políticas antimonopólicas fuertes y coherentes.

Adoptar una decidida política interior antimonopólica: La política antimonopólica es importante para la innovación, también se debe evitar que los líderes realicen fusiones o absorciones con las empresas de algún sector.

Se debe promover la creación de nuevas empresas en el caso una haya sido absorbida por otra y en algunos casos se permitirá la absorción de pequeñas empresas de sectores afines siempre que este hecho genere un traspaso de conocimientos que generen ventajas competitivas.

Rechazar el comercio exterior regulado: El Estado debe aspirar alcanzar el acceso libre a los mercados extranjeros, por lo que la política de comercio debe ser un instrumento activo, también es necesario que combata las barreras comerciales establecidas por otros países, siendo necesario

implementar mecanismos como: salvaguardias, aranceles compensatorios, etc.

## **2. LA CASUALIDAD (AZAR)**

Como señala Porter en Mansilla (2005), la casualidad es un elemento que ejerce influencia en la ventaja competitiva.

El azar o casualidad son los responsables de incidentes ajenos a una nación y sobre los cuales las empresas no tienen control (Mansilla, 2005).

Su importancia radica en el hecho de que causa alteraciones en la ventaja competitiva de manera positiva o negativa y depende de cómo se afronte (Mansilla, 2005).

Ejemplos de casualidades:

- La discontinuación de una tecnología.
- Cambios en el costo de las materias primas e insumos intervinientes en la producción.
- Cambios en los mercados financieros.
- Variación del tipo de cambio.
- Variación de la demanda nacional.
- Eventos coyunturales políticos.
- Conflictos, ataques terroristas, desastres naturales, etc.

Los eventos no esperados tienen un impacto asimétrico en las naciones y esto es importante porque crean discontinuidad, es decir, permiten hacer cambios en la posición competitiva o que esta cambie, ya que pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos en la industria y ayuda a las nuevas empresas alcanzar ventajas competitivas como respuesta a las nuevas y diferentes condiciones.

### **2.2.2.4.1. EL EFECTO DE LA UBICACIÓN EN EL DIAMANTE**

Gracias a la investigación de Porter (1991) se elabora el “Modelo del efecto de la ubicación en la competencia” (ver Figura 51) considerando los 4 elementos del Diamante de Porter, por lo que detalla:

### Condición de los factores

Para este elemento los factores están conformados por diferentes infraestructuras y recursos, los cuales deben de mejorar en eficiencia, calidad y especialización para aumentar la productividad. Los factores especializados esenciales para el desarrollo de la innovación y la mejora continua incentivan un nivel superior de productividad, por ende, son más difíciles de tener o adquirir por parte de la competencia.

### Estrategia y rivalidad de las empresas

En este punto, Porter se refiere a las reglas, incentivos y normas que regulan el tipo y la intensidad de la competencia nacional.

- ✓ Un contexto local que fomenta formas adecuadas de inversión y mejora continua.
- ✓ Competencia enérgica entre los competidores locales

El precio, es una variable competitiva poderosa que revela si la empresa está invirtiendo en ella, por ejemplo, si la competencia reduce los salarios para disminuir los costes indica que realizan una inversión mínima.

Para alcanzar una economía avanzada, la rivalidad debe pasar de ser baja a una poderosa, es decir pasar de la simple reducción de salarios a la reducción del coste total, siendo vital mejorar la eficiencia en la producción y en la prestación de servicios.

La competitividad invita a pasar de la mera imitación del rival e inversión baja a la innovación e inversión cuantiosa en activos tangibles e intangibles.

### Condiciones de la demanda

Este factor, incentiva a las empresas a pasar de un enfoque básico (como es el copiar a la competencia con recursos mediocres e inversión baja) a un enfoque diferenciador (con alta inversión, recursos de calidad y especializados, etc.) lo que se traduce en una oferta de calidad y diferenciada.

Para ello, Porter identifica los siguientes factores que determinan este vértice del Diamante:

- ✓ Clientes locales informados y exigentes.
- ✓ Necesidades de los clientes que prefiguran las de otros lugares.

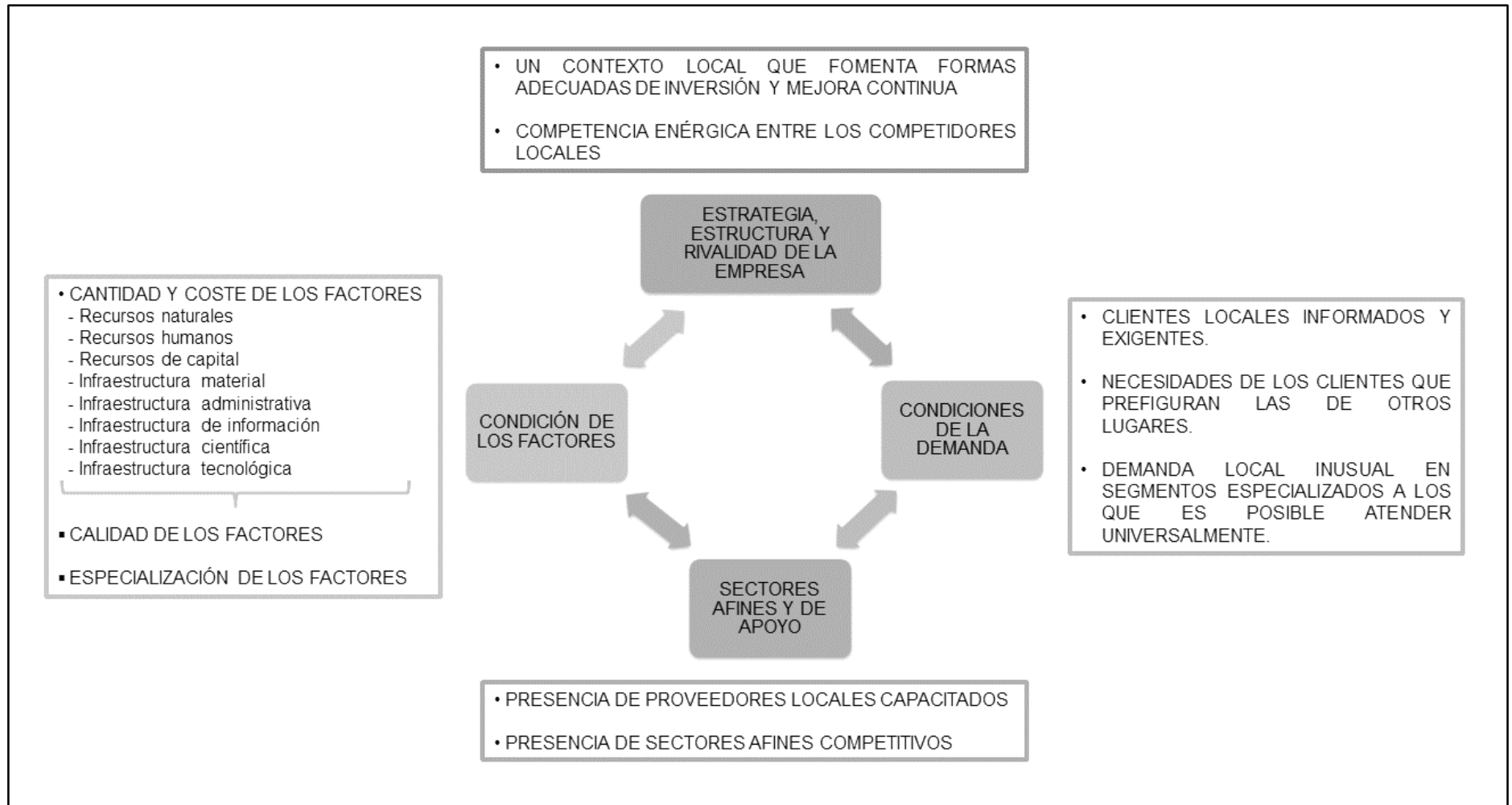
- ✓ Demanda local inusual en segmentos especializados a los que es posible atender universalmente.

Para que el mercado nacional crezca y sea competitivo debe volverse más exigente, siendo los clientes avanzados un elemento fundamental ya que obligan a las empresas a mejorar y a ver las nuevas necesidades. En otras palabras, la calidad de la demanda interna de una nación es más importante que su dimensión.

#### Sectores afines y auxiliares

Los sectores afines y auxiliares desempeñan una función esencial en la condición de la demanda, por lo que son importantes:

- ✓ Proveedores locales capacitados
- ✓ Sectores afines competitivos



**Figura 51: Fuentes de ventaja competitiva que determinan el efecto de la ubicación en la competencia**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro: "Ser competitivo", 2008, página 281.

### 2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Acciones de control extraordinario:** Son las acciones que la Autoridad Aduanera ejecuta adicional a las ordinarias con el fin de que se cumpla con todo lo establecido en la legislación aduanera, se pueden realizar antes, durante y después del despacho aduanero (MEF, 2008).

**Acciones de control ordinario:** Son las acciones que se deben adoptar para el ingreso y salida de mercancías, de acuerdo a las normas establecidas (MEF, 2008).

**Administración Aduanera:** Se le denomina así al área de la Superintendencia Nacional de Administración Aduanera y Administración Tributaria que aplica las normas aduaneras, recauda derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo, así como los recargos de corresponder, aplicar otras leyes y reglamentos relativos a los regímenes aduaneros, y ejercer la potestad aduanera (MEF, 2008).

**Aforo:** Es la facultad que la autoridad aduanera posee para verificar las características y clasificación arancelaria de las mercancías, determinar los derechos arancelarios y recargos de corresponder, mediante el reconocimiento físico y/o la revisión documentaria (MEF, 2008).

**Agente de Aduanas:** Es una persona natural o jurídica autorizada por la Administración Aduanera para brindar servicios de trámites aduaneros y todo lo requerido por la Ley General de Aduanas y su Reglamento (MEF, 2008).

**Agencia de Aduanas:** Es el establecimiento donde los Agentes de Aduana (persona natural o jurídica) realizan las actividades para las cuales fueron Autorizados por la Administración Aduanera (MEF, 2008).

**Almacén aduanero:** Es el local que custodia de forma temporal las mercancías, estos pueden ser: depósitos temporales y depósitos aduaneros (MEF, 2008).

**Autoridad aduanera:** Es un funcionario de la Administración Aduanera (MEF, 2008).

**Control aduanero:** Conjunto de medidas adoptadas por la Administración Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera, o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de ésta (MEF, 2008).



**Comiso:** Sanción aduanera que transfiere la propiedad de las mercancías a favor del estado (MEF, 2008).

**Competidores:** Son los actores de un mismo sector o industria que basados en la libre competencia de mercado y ofrecen sus bienes y servicios, es decir que para un determinado bien o servicio existen “N” ofertantes (Economía Simple, 2016).

**Consignante:** Persona natural o jurídica que envía mercancías a favor de un consignatario (MEF, 2008).

**Consignatario:** Persona natural o jurídica a cuyo nombre se manifiesta la mercancía o la adquiere por endoso del documento de transporte (MEF, 2008).

**Declaración aduanera de mercancías (DAM):** Documento donde se indica el régimen aduanero al que se destinarán las mercancías y la información necesaria para ello (MEF, 2008).

**Depósito temporal:** Local donde se ingresan y almacenan de manera temporal las mercancías pendientes de levante (MEF, 2008).

**Derechos arancelarios o de aduana:** Impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas (MEF, 2008).

**Despachador de Aduanas:** Pueden ser los Agentes de Aduana, Despachadores oficiales y dueños, consignatarios o consignantes así como los autorizados para operar como despachadores (MEF, 2009).

**Despacho Aduanero:** Cumplimiento de las formalidades aduaneras de acuerdo al régimen al que se destinarán las mercancías (MEF, 2008).

**Diagrama de flujo:** También conocido como Flujograma es un gráfico que representa una sucesión de pasos que conforman un proceso, así como también señala las unidades responsables y los encargados de su ejecución (Chiavenato, 1993).

**Empresa:** Es la unión de elementos (áreas o subsistemas) que se encuentran relacionados y persiguen un mismo fin y objetivos, los cuales, son su razón de ser ofertando productos y/o servicios en el mercado (Universidad de Jaen, 2005).

**Formalidades Aduaneras:** Conjunto de acciones que deben ser cumplidas en honor a la ley aduanera (MEF, 2008).

**Incautación:** Es una medida preventiva trabada por la Autoridad Aduanera donde se toma posesión y se hace el traslado de las mercancías a los almacenes de SUNAT (MEF, 2008).

**Industria:** Se le denomina así al conjunto de empresas de un mismo sector, rubro, región o al conjunto de varias industrias (RAE, 2017).

**Inmovilización:** Es una medida donde la Autoridad Aduanera establece que las mercancías deben quedarse en un lugar determinado y ser sometidas a los controles aduaneros necesarios (MEF, 2008).

**Levante:** Autorización para disponer de las mercancías (MEF, 2008).

**Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de alcanzar objetivos, tomar medidas y decisiones a través de un conjunto de habilidades como comunicación, gestión de recursos, adaptabilidad al cambio, etc., las personas con grandes cualidades de liderazgo ocupan cargos altos como CEO, COO, CFO, presidente y vice-presidente (Masum & Dey, s.f.).

**Manifiesto de carga:** Documento que contiene información de la mercancía (número de bultos, peso, unidad de transporte, etc.) (MEF, 2008).

**Medios electrónicos:** Es el conjunto de elementos que permiten la transmisión, procesamiento y archivos de información y datos (MEF, 2008).

**Mercancía:** Bien que puede ser clasificado en la nomenclatura arancelaria y sometido a un régimen aduanero (MEF, 2008).

**Mercado:** Es el nombre que recibe el lugar (físico o abstracto) donde la oferta y la demanda interactúan (Parkin, 2001) extraído de (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2013).

**Modelo:** Es un marco de referencia que debe seguirse en un proceso (RAE, 2017)

**Multa:** Sanción monetaria impuesta a los responsables de las infracciones administrativas aduaneras (MEF, 2008).

**Organigrama:** Es la representación esquemática de la estructura orgánica de una empresa (Fleitman, 2000).

**Punto de llegada:** Considerado como zona primaria (MEF, 2008).

**Reconocimiento físico:** Acción de verificar lo declarado contra las mercancías destinadas a un régimen aduanero (MEF, 2008).

**Revisión documentaria:** Revisión de los datos consignados en la DAM y documentos sustentatorios (MEF, 2008).

**SUNAT:** Son las siglas de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (SUNAT, 2016).

**Territorio aduanero:** Territorio nacional donde es aplicable la legislación aduanera (MEF, 2008).

**Zona primaria:** Porción del territorio aduanero conformado por puertos, aeropuertos, terminales terrestres, centros de atención en frontera y recintos autorizados (MEF, 2008).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

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

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

#### **3.1. TIPO, NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo, nivel y diseño de investigación son:

##### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según la naturaleza de la investigación y su finalidad, el tipo es básico, dado que se enfoca en demostrar las teorías relacionadas a las variables de estudio, poniendo en práctica las preestablecidas.

Este hecho lleva a incrementar el conocimiento relacionado a la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de la ciudad de Tacna.

##### **3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación es CORRELACIONAL. Esto explica que se realizará la medición de la incidencia de una variable independiente en otra dependiente. Es decir, cómo la variable independiente puede generar alteraciones o tendencias de variabilidad en la dependiente (Hernandes, Fernandez, & Baptista, 2014).

### **3.1.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación que se desarrolla en la presente tesis es: OBSERVACIONAL – TRANSVERSAL CORRELACIONAL

La investigación es observacional (o no experimental), dado que no se alteró ningún atributo o condiciones del objeto de estudio, estableciendo únicamente el análisis en función a información ya establecida.

Según el fenómeno estudiado, la investigación posee un diseño transversal (o transeccional), ya que este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de las variables, en un momento determinado del tiempo.

También pertenece al diseño Correlacionales, ya que este permite el análisis y estudio de la relación de las variables y conocer su nivel de influencia sobre la otra, así como el grado de relación entre ellas.

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La investigación tiene como elemento de investigación a los Agentes de Aduana habilitados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria para operar en la Jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna (Código 172).

### **3.2.1. POBLACIÓN**

La población está conformada por 31 Agentes de Aduana habilitados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

### **3.2.2. MUESTRA**

Debido al reducido número de la población, y considerando a las Agencias de Aduana que contribuyeron y respondieron el instrumento de investigación:

La muestra para la presente investigación fue de 21 Agencias de Aduana habilitadas para operar en la jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna (ver Tabla 27).

**Tabla 23***Agentes de Aduanas habilitados para operar en la jurisdicción de Tacna*

N°	Código	Razón social
1	0483	MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS
2	1009	AUSA ADUANAS S.A.
3	2224	SAVAR AGENTES DE ADUANA S A
4	3174	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA
5	4137	AGENCIA DE ADUANA PRISMA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
6	4303	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A
7	4975	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS SOCIEDAD COMERCIAL
8	5681	ADUAMERICA S.A.
9	5794	BLOG ADUANAS S.A.C.
10	6216	DDP ADUANAS S.A.C.
11	6298	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.
12	6333	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS
13	6379	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.
14	6388	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.
15	6397	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS
16	6423	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.
17	6478	CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C.
18	6513	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.
19	6838	LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C.
20	7026	PAZLEY ADUANA S.A.C.
21	7053	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.
22	7215	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.
23	7283	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
24	7314	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.
25	7387	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA
26	7521	AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C.
27	7689	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A
28	7693	OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A.
29	7779	GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC.
30	8539	C ZAVALA ADUANERA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
31	9605	LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA

Nota: Información extraída del portal web SUNAT, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, "Orientación aduanera – Agentes de Aduana", Año de consulta 2018. Agencias de Aduana en celda gris no respondieron el instrumento de investigación o no se encontraron en sus domicilios fiscales o se negaron a proveer información.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MANEJO DE INFORMACIÓN

La investigación científica tiene una gran variedad de técnicas e instrumentos para recolectar información, sin embargo, las empleadas en esta tesis son:

### 3.3.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

De acuerdo a la investigación se utilizaron tres técnicas e instrumentos de recolección de información los cuales son (ver Tabla 28):

**Tabla 24**  
*Técnicas utilizadas para la investigación*

Técnica	Instrumento	Explicación
<p><b>Entrevista</b></p> <p>La entrevista es un instrumento de recolección de datos a partir de la interacción de dos partes: el entrevistador y el entrevistado (APA, 2018).</p>	<p>Guía de entrevista a expertos</p>	<p>Diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, donde se formularon preguntas previamente estructuradas, que permitieron obtener la información necesaria para la investigación.</p>
<p><b>Encuesta</b></p> <p>Permite obtener información de las variables a medir. Su instrumento debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>El cuestionario generó información de primera mano sobre la situación de los Agentes de Aduana en relación a las variables establecidas en la investigación.</p>
<p><b>Análisis Documental</b></p> <p>Es el estudio de un documento, independientemente de su soporte (audiovisual, electrónico, papel, etc.). Mediante el análisis documental se obtiene información de fuentes secundarias.</p>	<p>Normas técnicas, procedimientos, manuales, informes, etc.</p>	<p>Son fuentes de información secundaria de donde se extrajo la información teórica e información de base para la Operacionalización de las variables.</p>

### 3.3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### ✓ Ficha de Entrevista a Expertos

La información se procesó de forma básica con un simple análisis de las respuestas de los expertos.

✓ **Cuestionario a Agencias de Aduana**

La información se procesó a través de la tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además, se elaboraron tablas estadísticas que permitieron analizar de una mejor forma la información (para esto se empleó la herramienta informática "Excel").

Asimismo, se calcularon y se obtuvieron datos en base a las puntuaciones de los indicadores, para correr el modelo estadístico a través del software STATGRAPHICS Versión Centurión.15.2.

El estadístico empleado fue: Coeficiente de correlación – Modelo Rho Spearman.

✓ **Libros, Revistas, Manuales, etc.:**

La información fue procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.

### **3.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la tesis fueron:

- ✓ Muchas Agencias de Aduana no se localizaban en las direcciones declaradas en SUNAT, sino que se encuentran en otros locales no declarados o no cuentan con una oficina física.
- ✓ El Sector de Agencias de Aduana se ubica en la zona del parque industrial en el distrito de Pocollay, el cual, debido a su localización y horario de atención de las agencias, solo permitía realizar el trabajo de campo hasta determinada hora del día.
- ✓ Resistencia de los encargados de las Agencias de Aduana a proveer información.
- ✓ Mala atención hacia las personas que solicitan información sobre la Agencia de Aduana.



- ✓ Demoras en el llenado de las encuestas debido al tiempo disponible y paciencia de los directivos y encargados de las Agencias de Aduana.
- ✓ La información sobre los agentes de aduana no está totalmente consolidada por las instituciones públicas correspondientes, por lo que se tuvo que trabajar de manera ardua para consolidar de manera individual la información requerida.
- ✓ Existen múltiples modelos teóricos con enfoques diferentes que podrían sesgar los resultados de esta investigación.

## rhoCAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se hace un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos a través de la presente investigación. Se detalla la aplicación de los instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

Se presenta:

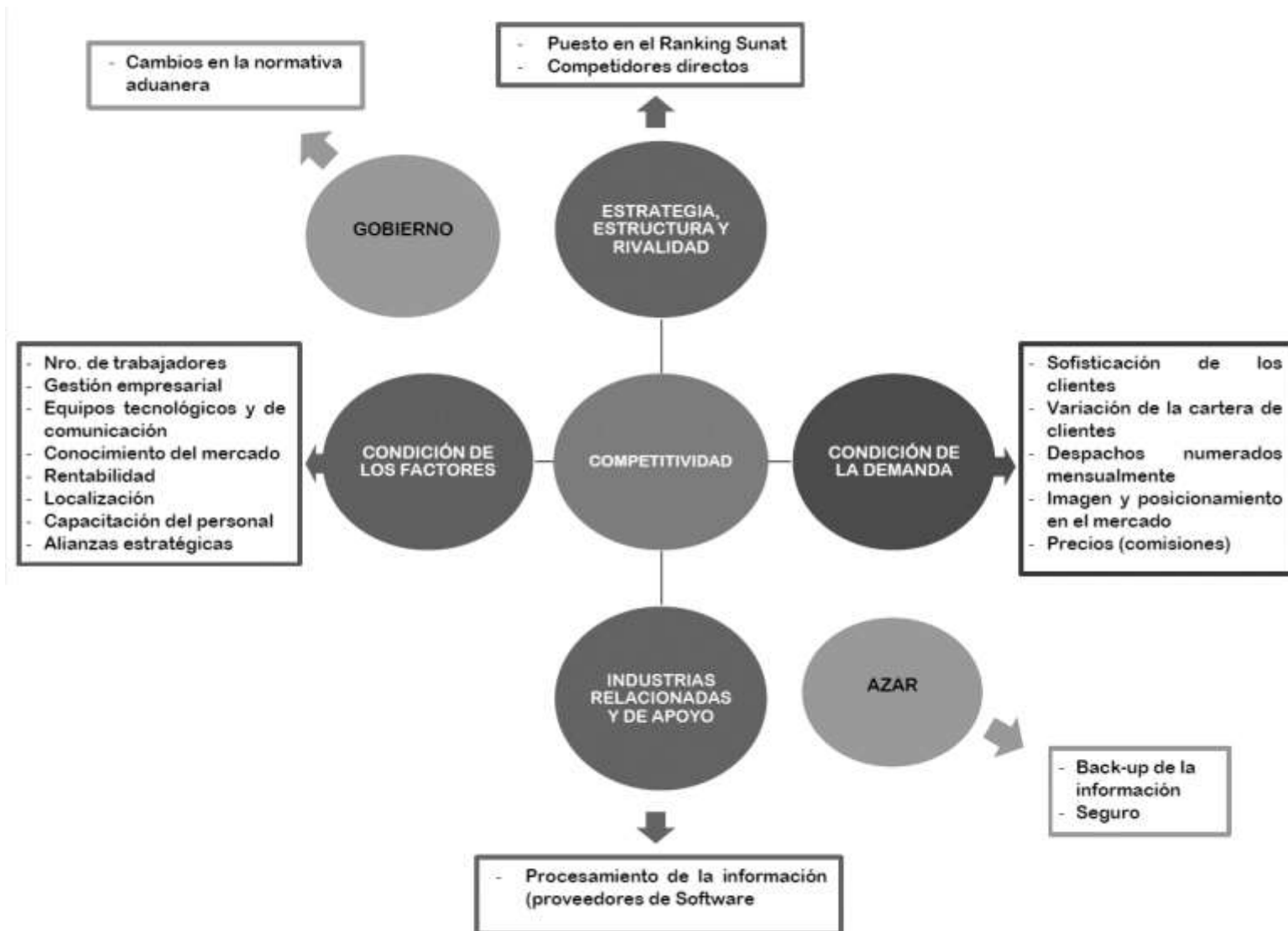
- ✓ Análisis de los indicadores aplicados a la investigación.
- ✓ Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a las Agencias de Aduana del distrito de Tacna.
- ✓ Análisis de la opinión de los expertos sobre el tema de investigación
- ✓ Comprobación de las hipótesis.

#### 4.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

Se presentan los modelos utilizados para realizar el desglose de los indicadores, los cuales son:

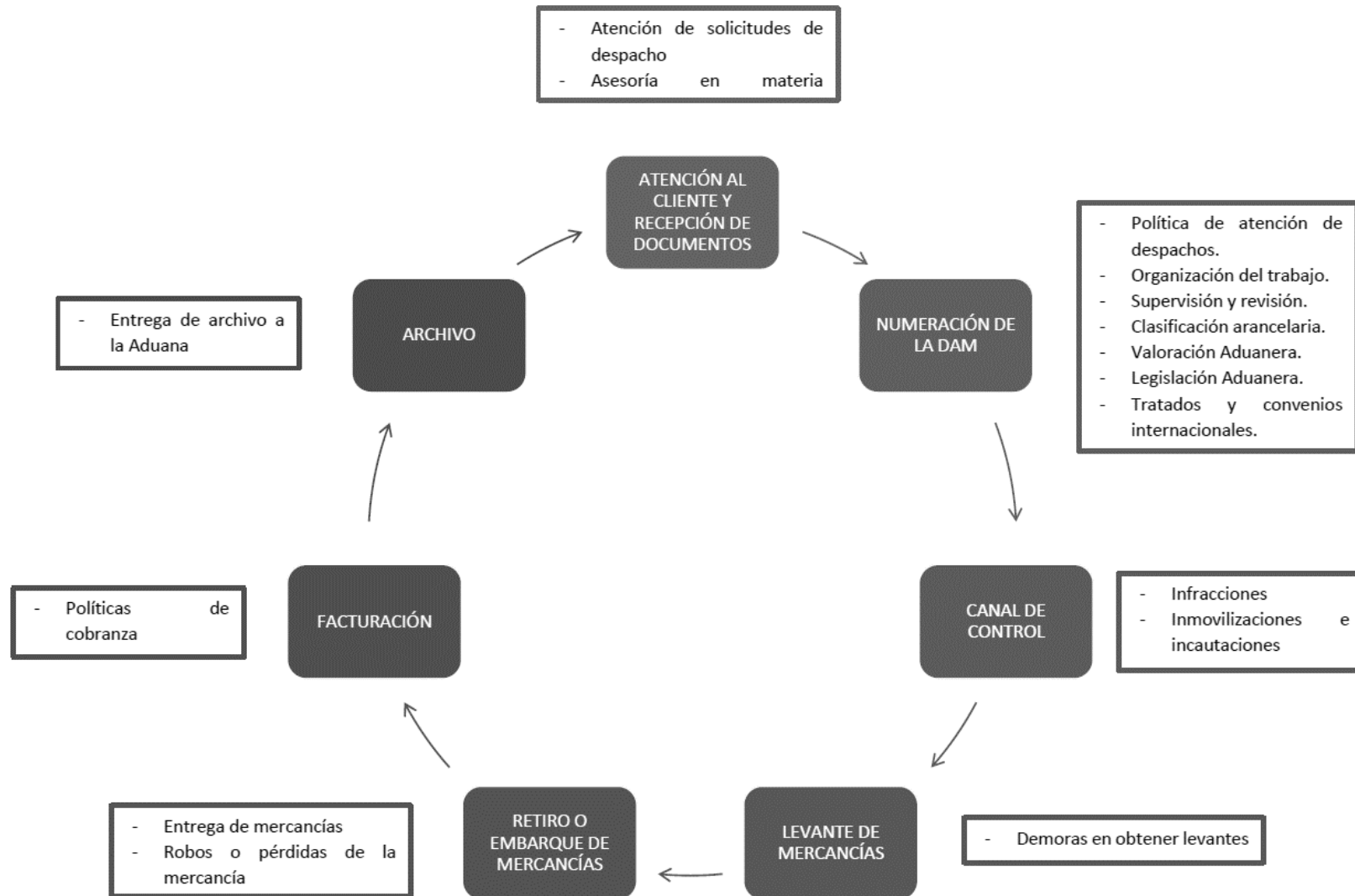
- Teoría de la planificación y organización del trabajo de una agencia de aduanas: Modelo de Gestión de despacho aduanero, de Fredy Ramirez para la variable independiente: Gestión del despacho aduanero.
- Modelo del Diamante de la ventaja nacional de Michael Porter para la variable dependiente: Competitividad Empresarial

Después de realizar el diagnóstico actual del sector de Agencias de Aduana y luego de haber definido la metodología a usar, se plasmó el proceso de la investigación de acuerdo al modelo del diamante de competitividad junto al modelo surgido de la teoría de la planificación y organización de una Agencia de Aduana, de los cuales se tomaron los indicadores que se adecuan y forman parte del sector, estos indicadores ayudaron a evaluar la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial (ver Figuras 52 y 53)



**Figura 52: Modelo de competitividad empresarial aplicado a las Agencias de Aduana, Tacna.**

Nota: Adaptado de Michael Porter, Libro: Ser competitivo, 2008.



**Figura 53: Modelo de Gestión del Despacho aduanero, aplicado a las Agencias de Aduana, Tacna.**

Nota: Adaptado de Fredy Ramirez, "Teoría de la organización y planificación del trabajo de una Agencia de Aduana", 2015.

Después de haber analizado los modelos, se implementaron los indicadores determinantes de la investigación. A continuación, se presentan los indicadores y su enfoque en base al sector de estudio, los cuales se explican en la Tabla 29.

**Tabla 25**

*Indicadores y su enfoque en base al sector de estudio, de acuerdo a las variables.*

<b>Variable independiente: Gestión Del Despacho Aduanero</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Enfoque</b>
Atención de los despachos	Actividad que permite captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya posee la empresa
Asesoría en materia aduanera	Dominio del conocimiento técnico y su aplicación para la resolución de problemas o dudas de los trabajadores y clientes.
Política de atención de despachos	Manejo del orden en el trabajo y la asignación de tareas.
Volumen de trabajo diario	Cantidad de DAMs trabajadas de forma diaria.
Supervisión y revisión	Personal a cargo de la correcta generación de las DAMs (con información verificada y cierta).
Clasificación arancelaria	Proceso de clasificación arancelaria de mercancías en base a las R.G.I. y el uso correcto de material para clasificar.
Valoración aduanera	Actividad que permite determinar el valor en aduanas.
Legislación aduanera y Delitos aduaneros	Manejo de la normativa aduanera establecida por el estado.
Tratados y convenios internacionales	Manejo de la información relacionada de los acuerdos comerciales firmados por Perú.
Infracciones Aduaneras	Errores u omisiones cometidos por la Agencia que son sancionables con multa.
Incautaciones e inmovilizaciones	Cantidad de incautaciones e inmovilizaciones que las Agencias enfrentan en promedio mensual, así como comisos.
Levante autorizado	Demoras en obtener el levante autorizado de mercancías en los canales de control aduanero (naranja y rojo).
Entrega de mercancías	Cumplimiento con el horario de entrega pactado con el cliente y cantidad de quejas recibidas de parte de los clientes por incumplir lo pactado.

Robos o pérdidas de mercancías	Cantidad de robos o pérdidas de la mercancía.
Monitoreo de la carga y unidades de transporte	Monitoreo y control de la carga en el retiro y embarque así como los mecanismos apropiados para realizar esa labor.
Políticas de cobranza	Momento de la facturación y momento en el que se realiza la cobranza de las facturas emitidas.
Entrega de archivo a la aduana	Capacidad para mantener el área de archivo en orden y como zona rígida así como las principales complicaciones para presentar el archivo a tiempo a la Aduana.

---

**Variable dependiente: Competitividad empresarial**

---

<b>Indicador</b>	<b>Enfoque</b>
Número de trabajadores	Contar con la cantidad de personal necesaria para producir es vital para la empresa.
Gestión empresarial	Manejar y gestionar la empresa de manera adecuada, así como las actividades internas es imprescindible.
Equipos tecnológicos y de comunicación	La utilización de equipos tecnológicos y de información, permite tener el control de los despachos y mejorar las relaciones con los clientes y una mejor eficiencia en las actividades.
Conocimiento del mercado	El conocimiento e información del mercado permite la expansión y crecimiento de las empresas, conocer el mercado es vital para la producción de DAMs.
Rentabilidad	Un negocio rentable es capaz de permanecer en el mercado por mucho tiempo.
Capacitación del personal	La capacitación y actualización de conocimientos específicos para aumentar la productividad se hace imprescindible en este sector.
Localización	Ubicación de la empresa dentro de la ciudad o departamento, existen puntos estratégicos.
Alianzas estratégicas	Complementar las actividades que realiza una Agencia de Aduana junto con las que ofrece otra empresa puede resultar beneficioso para ambas.
Variación de la cartera de clientes	El crecimiento de la cartera de clientes trae efectos positivos para la empresa y le permite seguir mejorando si es que estos poseen conocimientos sofisticados del mercado.
Despachos numerados mensualmente (promedio)	La producción está ligada a la capacidad de la mano de obra en este caso los colaboradores de las agencias.

Precios (comisiones)	La intensa competitividad produce una serie de reducciones de precios los cuales deben cubrir lo invertido y la ganancia esperada.
Sofisticación de los clientes	Clientes exigentes y cambiantes que requieren de empresas competitivas.
Imagen y posicionamiento	La imagen proyectada por la empresa atraerá cierta clase de clientes y la volverá más o menos atractiva en el mercado, logrando que ocupe un lugar privilegiado en este; el posicionamiento por otro lado es como la empresa llega a la mente de los clientes.
Procesamiento de información del sistema de numeración	Contar con un buen software de numeración de DAMs permite que se disminuyan errores y sea más ágil la producción.
Puesto en el ranking SUNAT	Analizar el lugar que ocupan dentro del sector local permite que se implementen las estrategias necesarias para crecer más que la competencia o para mantenerse en el tiempo como el número 1.
Competidores directos	Conocer a los competidores directos permite identificar las debilidades de la agencia y los efectos de los rivales en la empresa.
Cambios en la normativa aduanera	Cualquier cambio en la normativa aduanera cambia el esquema de juego de las agencias, por lo que estar actualizado es una obligación ya que de no hacerlo podrían incurrir en infracciones.
Back up de la información	Guardar la información de los despachos trabajados es importante tanto para las Agencias de aduana como para la Administración Aduanera.
Seguro de protección	Cuidar los intereses de las empresas contra cualquier siniestro o robo es importante sobre todo para las Agencias de Aduanas.

---

Nota: Información extraída de Fredi Ramirez "Teoría de la planificación y organización de las Agencias de Aduana", 2014 y Michael Porter "Modelo del Diamante de la ventaja nacional", 1990.

Luego de conocer cada indicador que interviene en la investigación se elaboró como instrumento un cuestionario (ver Apéndice B), donde, para cada indicador se plantearon diversos enunciados (y sus respectivas alternativas) para así poder conocer la relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial del Sector de Agencias de Aduana de Tacna. A continuación, se muestra un cuadro resumen (ver tabla 30) en donde se observan las variables determinantes de la investigación y los indicadores o factores de cada una, así también los números de los enunciados correspondientes a la encuesta. El instrumento usado, que para el caso de la investigación de las variables fue un cuestionario.

**Tabla 26***Cuadro resumen de variables, indicadores, enunciados e instrumento de la investigación*

<b>Variable independiente: Gestión del Despacho Aduanero</b>		
<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Enunciado</u></b>	<b><u>Instrumento</u></b>
Atención de los despachos	33 y 34	Cuestionario
Asesoría en materia aduanera	35	Cuestionario
Política de atención de despachos	36	Cuestionario
Volumen de trabajo diario	38	Cuestionario
Supervisión y revisión	37	Cuestionario
Clasificación arancelaria	39 y 41	Cuestionario
Valoración aduanera	43	Cuestionario
Legislación aduanera y delitos aduaneros	42	Cuestionario
Tratados y convenios internacionales	40	Cuestionario
Infracciones Aduaneras	44	Cuestionario
Incautaciones e inmovilizaciones	45 y 46	Cuestionario
Levante autorizado	47 y 48	Cuestionario
Entrega de mercancías	49 y 50	Cuestionario
Robos o pérdidas de mercancías	51	Cuestionario
Monitoreo de la carga y unidades de transporte	52 y 53	Cuestionario
Políticas de cobranza	54 y 55	Cuestionario
Entrega de archivo a la aduana	56 y 57	Cuestionario
<b>Variable dependiente: Competitividad empresarial</b>		
<b><u>Indicadores</u></b>	<b><u>Enunciado</u></b>	<b><u>Instrumento</u></b>
Número de trabajadores	1 y 1A	Cuestionario
Gestión empresarial	2, 3 y 4	Cuestionario
Equipos tecnológicos y de comunicación	5 y 6	Cuestionario
Conocimiento del mercado	7 y 8	Cuestionario
Rentabilidad	9	Cuestionario
Capacitación del personal	11, 12, 13 y 14	Cuestionario
Localización	10 y 15	Cuestionario
Alianzas estratégicas	16 y 17	Cuestionario
Variación de la cartera de clientes	18	Cuestionario
Despachos numerados mensualmente (promedio)	19 y 19A	Cuestionario
Precios (comisiones)	20, 20A y 21	Cuestionario
Sofisticación de los clientes	22	Cuestionario
Imagen y posicionamiento	23	Cuestionario
Procesamiento de información del sist. de numeración	24 y 25	Cuestionario
Puesto en el ranking SUNAT	26	Cuestionario
Competidores directos	27 y 28	Cuestionario
Cambios en la normativa aduanera	29 y 30	Cuestionario
Back up de la información	31	Cuestionario
Seguro de protección	32	Cuestionario

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.



Luego de plantear las preguntas o enunciados conforme a cada indicador, se procedió a establecer los valores de cada alternativa de respuesta. En la Tabla 27, se observa el valor dado a cada alternativa de respuesta, según el enunciado planteado; en total se plantearon 60 enunciados.

**Tabla 27**  
*Valoración de los indicadores por enunciado*

ENUNCIADO 1		ENUNCIADO 7		ENUNCIADO 14	
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
A. De 1 a 3 trabajadores	0	A. Conocen el mercado de manera superflua	0	A. Normatividad aduanera	1
B. De 4 a 7 trabajadores	1	B. Conocen el mercado de manera empírica	1	B. Procedimientos aduaneros	1
C. De 8 a más trabajadores	2	C. Dominan los procedimientos y poseen conocimientos técnicos	2	C. Atención al cliente	1
ENUNCIADO 1A		ENUNCIADO 8		ENUNCIADO 15	
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
A. Si	0	A. Nunca	0	A. Nada segura	0
B. No	1	B. Casi nunca	1	B. Poco segura	1
ENUNCIADO 2		ENUNCIADO 9		ENUNCIADO 16	
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
A. Área administrativa	1	A. Incrementó	3	A. Sí	1
B. Área de finanzas y contabilidad	1	B. Disminuyó	1	B. No	0
C. Área de operaciones	1	C. Se mantuvo	2	ENUNCIADO 17	
D. Área de despachos	1	D. Se desconoce el resultado	0	Alternativa	Valor
E. Área de facturación	1	ENUNCIADO 10		A. Agentes de carga	1
F. Área legal	1	Alternativa	Valor	B. Bróker	1
E. Otras áreas	1	A. Sí	1	C. Agentes navieros	1
ENUNCIADO 3		B. No	0	D. Flete local	1
Alternativa	Valor	ENUNCIADO 11		E. Consultores de comercio exterior	1
A. En coordinación con un consultor o asesor externo	3	Alternativa	Valor	F. Otros	1
B. Decisiones tomadas a través de reuniones entre encargados y/o accionistas	2	A. Ninguna	0	ENUNCIADO 18	
C. Decisiones unilaterales del Administrador	1	B. De 1 a 3 veces	1	Alternativa	Valor
D. Decisiones liberadas que buscan resolver el problema temporalmente	0	C. De 4 a 6 veces	2	A. Incrementó	3
ENUNCIADO 4		D. De 7 a más	3	B. Disminuyó	1
Alternativa	Valor	ENUNCIADO 12		C. Se mantuvo	2
A. Nada	1	Alternativa	Valor	D. Se desconoce el resultado	0
B. Poco	2	A. Administración	1	ENUNCIADO 19	
C. Regular	3	B. Competitividad	1	Alternativa	Valor
D. Mucho	4	C. Instrumentos financieros	1	A. De 1 a 50	1
E. Bastante	5	D. Normatividad aduanera	1	B. De 51 a 150	2
F. No contamos con misión y visión declarada	0	E. Procedimientos aduaneros	1	C. De 151 a más	3
ENUNCIADO 5		F. Recursos humanos	1	ENUNCIADO 19A	
Alternativa	Valor	G. Alianzas estratégicas	1	Alternativa	Valor
A. 1 vez al año	0	ENUNCIADO 13		A. De 1 a 50	1
B. 2 a 5 veces al año	1	Alternativa	Valor	B. De 51 a 150	2
C. 6 a 10 veces al año	2	A. Ninguna	0	C. De 151 a más	3
D. Más de 10 veces al año	3	B. De 1 a 5 veces	1	ENUNCIADO 20	
ENUNCIADO 6		C. De 6 a 10 veces	2	Alternativa	Valor
Alternativa	Valor	D. De 11 a más	3	A. De 1 a 50 dólares	1
A. Cada 5 años (o más)	1	ENUNCIADO 14		B. De 51 a 100 dólares	2
B. Cada 3 años	2	Alternativa	Valor	C. De 101 a más dólares	3
C. Cada año	3	A. De 1 a 50	1		
D. Cada 6 meses	4	B. De 51 a 150	2		

ENUNCIADO 20A		ENUNCIADO 28		ENUNCIADO 36	
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
A. De 1 a 50 dólares	1	A. 1	4	A. Despachos pequeños primero, complejos luego.	0
B. De 51 a 100 dólares	2	B. 2	3	B. Clientes VIP primero, luego los demás	0
C. De 101 a más dólares	3	C. 3	2	C. Orden de recepción de los despachos	0
ENUNCIADO 21		D. 4	1	D. Fechas de llegadas y de embarques	1
ENUNCIADO 21		E. 5	0	E. Otros	0
Alternativa	Valor	ENUNCIADO 29		ENUNCIADO 37	
A. Siempre	4	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
B. Casi siempre	3	A. Nada	4	A. No se revisan DAM	0
C. A veces	2	B. Muy poco	3	B. Liquidador o encargado del despacho	0
D. Casi nunca	1	C. Poco	2	C. Jefe de área	0
E. Nunca	0	D. Regular	1	D. Revisor	1
ENUNCIADO 22		E. Bastante	0	E. Representante legal	2
Alternativa	Valor	ENUNCIADO 30		F. Otros	1
A. Nada	0	Alternativa	Valor	ENUNCIADO 38	
B. Muy poco	1	A. Cada 15 días	1	Alternativa	Valor
C. Poco	2	B. Cada mes	0	A. De 1 a 5	1
D. Regular	3	C. 1 vez por semana	2	B. De 6 a 9	2
E. Bastante	4	D. 3 veces por semana	3	C. De 10 a más	3
ENUNCIADO 23		E. Diariamente	4	ENUNCIADO 39	
Alternativa	Valor	ENUNCIADO 31		Alternativa	Valor
A. Alianzas estratégicas	1	Alternativa	Valor	A. No se puede clasificar con RGI 1 y 6, se debe utilizar otros métodos	0
B. Años de experiencia	1	A. No se realizan Back-up	0	B. Se debe clasificar como "las demás preparaciones de tocador"	1
C. Comisiones bajas	1	B. 1 vez a la semana	1	C. Es una preparación capilar que se puede clasificar como "las demás preparaciones capilares"	0
D. Servicio al cliente	1	C. 3 veces por semana	2	D. Ninguna es correcta	0
E. Asesoría personalizada	1	D. Diariamente	3	ENUNCIADO 40	
F. Tecnología	1	ENUNCIADO 32		Alternativa	Valor
G. Rapidez en atención del despacho	1	Alternativa	Valor	A. El embarcador puede ser diferente al exportador (pero debe ser de China)	1
H. Despachos financiados	1	A. Sí	1	B. Se debe declarar el peso neto	0
I. Dominio en conocimientos técnicos aduaneros	1	B. No	0	C. La casilla "embarcador" puede decir "SAME" en el caso sea el mismo que el exportador	0
ENUNCIADO 24		ENUNCIADO 33		D. Se debe colocar el calor EXW de la mercancía	0
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	E. Ninguna de las anteriores	0
A. Ninguna	3	A. De 1 a 3 días	3	ENUNCIADO 41	
B. De 1 a 3 veces	2	B. De 4 a 10 días	2	Alternativa	Valor
C. De 4 a 6 veces	1	C. De 11 a 15 días	1	A. R.G.I	1
D. De 7 a más	0	D. Más de 15 días	0	B. Boletín químico	1
ENUNCIADO 25		ENUNCIADO 34		C. Resoluciones de clasificación	1
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	D. DAMs de referencia	0
A. Sí	1	A. De 1 a 3 días	3	E. Índice alfabético	0
B. No	0	B. De 4 a 10 días	2	F. Catálogo interno del sistema	0
ENUNCIADO 26		C. De 11 a 15 días	1	G. Catálogo en internet (ejemplo: SINTAD)	0
Alternativa	Valor	D. Más de 15 días	0	ENUNCIADO 35	
A. Sí	1	ENUNCIADO 35		Alternativa	Valor
B. No	0	A. El trabajador busca solución por su propia cuenta	0	A. El trabajador busca solución por su propia cuenta	0
ENUNCIADO 27		B. El jefe o encargado del área	0	B. El jefe o encargado del área	0
Alternativa	Valor	C. El representante legal	2	C. El representante legal	2
A. Ninguna	2	D. Aduanas (se apersonan a hacer consultas)	1	D. Aduanas (se apersonan a hacer consultas)	1
B. De 1 a 3 veces	1	E. Otros	0	E. Otros	0
C. De 4 a 6 veces	0	ENUNCIADO 36		ENUNCIADO 36	

ENUNCIADO 42		ENUNCIADO 50		ENUNCIADO 57	
Alternativa	Valor	Alternativa	Valor	Alternativa	Valor
A. Sí	0	A. Ninguna	4	A. Falta de documentos originales	1
B. No	1	B. De 1 a 3	3	B. Faltan despachos (files completos)	1
<b>ENUNCIADO 43</b>		C. De 4 a 5	2	C. Los documentos están trasapelados	1
Alternativa	Valor	D. De 6 a 10	1	D. Clientes no regularizan permisos de las entidades competentes	1
A. La comisión venta (pagada por el comprador)	1	E. Más de 10	0	E. Ninguno	1
B. Los planos realizados fuera del Perú (suministrado por el vendedor)	0	<b>ENUNCIADO 51</b>			
C. Descuentos retroactivos	1	Alternativa	Valor		
D. No se debe agregar ninguno	0	A. Ninguno	3		
<b>ENUNCIADO 44</b>		B. De 1 a 3	2		
Alternativa	Valor	C. De 4 a 5	1		
A. Más de 15	0	D. De 6 a 10	0		
B. De 6 a 15	1	<b>ENUNCIADO 52</b>			
C. De 1 a 5	2	Alternativa	Valor		
D. Ninguna	3	A. Sí	1		
<b>ENUNCIADO 45</b>		B. No	0		
Alternativa	Valor	<b>ENUNCIADO 53</b>			
A. Más de 15	0	Alternativa	Valor		
B. De 6 a 15	1	A. Nunca	0		
C. De 1 a 5	2	B. Casi nunca	1		
D. Ninguna	3	C. A veces	2		
<b>ENUNCIADO 46</b>		D. Casi siempre	3		
Alternativa	Valor	E. Siempre	4		
A. Más de 15	0	<b>ENUNCIADO 54</b>			
B. De 6 a 15	1	Alternativa	Valor		
C. De 1 a 5	2	A. Más de 10 días después de culminado el despacho	0		
D. Ninguna	3	B. De 7 a 10 días después de culminado el despacho	1		
<b>ENUNCIADO 47</b>		C. De 4 a 6 días después de culminado el despacho	2		
Alternativa	Valor	D. De 1 a 3 días después de culminado el despacho	3		
A. Más de 10 días	0	E. Culminado el servicio de despacho	4		
B. De 6 a 10 días	1	<b>ENUNCIADO 55</b>			
C. De 3 a 5 días	2	Alternativa	Valor		
D. De 1 a 3 días	3	A. Más de 10 días después de enviar la factura	0		
E. El mismo día otorgan levante	4	B. De 7 a 10 días después de enviar la factura	1		
<b>ENUNCIADO 48</b>		C. De 4 a 6 días después de enviar la factura	2		
Alternativa	Valor	D. De 1 a 3 días después de enviar la factura	3		
A. Más de 10 días	0	E. El mismo día en que se envía la factura	4		
B. De 6 a 10 días	1	<b>ENUNCIADO 56</b>			
C. De 3 a 5 días	2	Alternativa	Valor		
D. De 1 a 3 días	3	A. Ninguno	4		
E. El mismo día otorgan levante	4	B. 1 mes	3		
<b>ENUNCIADO 49</b>		C. 2 meses	2		
Alternativa	Valor	D. 3 meses	1		
A. Nunca	0	E. Más de 3 meses	0		
B. Casi nunca	1				
C. A veces	2				
D. Casi siempre	3				
E. Siempre	4				

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

A continuación, se presentan los puntajes mínimos y máximos establecidos para cada enunciado, los cuales están agrupados según el indicador al que corresponden y el total corresponde a su respectivo indicador (ver Tabla 28).

**Tabla 28**  
*Puntajes mínimos y máximos de valoración para enunciados*

Enunciado	Mínimo	Máximo	Enunciado	Mínimo	Máximo
33	0	3	1	0	2
34	0	3	1A	0	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
35	0	3	2	1	7
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	3	0	3
36	0	1	4	0	5
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
38	1	3	5	0	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	6	1	4
37	0	3	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	7	0	2
39	0	1	8	0	4
41	0	3	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	9	0	3
43	0	2	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	11	0	3
42	0	1	12	1	7
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	13	0	3
40	0	1	14	1	5
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
44	0	3	10	0	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	15	0	4
45	0	3	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
46	0	3	16	0	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	17	1	6
47	0	4	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
48	0	4	18	0	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
49	0	4	19	1	3
50	0	4	19A	1	3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
51	0	3	20	1	3
<b>total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	20A	1	3
52	0	1	21	0	4
53	0	4	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	22	0	4
54	0	4	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
55	0	4	23	1	9
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
56	0	4	24	0	3
57	0	1	25	0	1
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
			26	0	1
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
			27	0	2
			28	0	4
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
			29	0	4
			30	0	4
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
			31	0	3
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
			32	0	1
			<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Luego de establecer los puntajes de valoración mínimos y máximos para cada enunciado y agruparlos de acuerdo a su indicador, en el siguiente cuadro se muestra la suma total de dichos puntajes y la sumatoria para cada variable (ver Tabla 29)

**Tabla 29**  
*Puntajes mínimos y máximos de valoración por variable, indicador y enunciados*

Variables	Indicadores	Enunciados		Total	
		Cant.	Enunciado	Min.	Máx.
<b>Independiente:</b>	Atención de los despachos	2	33 y 34	0	6
<b>Gestión del Despacho Aduanero</b>	Asesoría en materia aduanera	1	35	0	3
	Política de atención de despachos	1	36	0	1
	Volumen de trabajo diario	1	38	1	3
	Supervisión y revisión	1	37	0	3
	Clasificación arancelaria	2	39 y 41	0	4
	Valoración aduanera	1	43	0	2
	Legislación aduanera y Delitos aduaneros	1	42	0	1
	Tratados y convenios internacionales	1	40	0	1
	Infracciones Aduaneras	1	44	0	3
	Incautaciones e inmovilizaciones	2	45 y 46	0	6
	Levante autorizado	2	47 y 48	0	8
	Entrega de mercancías	2	49 y 50	0	8
	Robos o pérdidas de mercancías	1	51	0	3
	Monitoreo de la carga y unidades de transporte	2	52 y 53	0	5
	Políticas de cobranza	2	54 y 55	0	8
	Entrega de archivo a la aduana	2	56 y 57	0	5
<b>Dependiente:</b>	Número de trabajadores	2	1 y 1A	0	3
<b>Competitividad Empresarial</b>	Gestión empresarial	3	2, 3 y 4	1	15
	Equipos tecnológicos y de comunicación	2	5 y 6	1	7
	Conocimiento del mercado	2	7 y 8	0	6
	Rentabilidad	1	9	0	3
	Capacitación del personal	4	11, 12, 13 y 14	2	18
	Localización	2	10 y 15	0	5
	Alianzas estratégicas	2	16 y 17	1	7
	Variación de la cartera de clientes	1	18	0	3
	Despachos numerados mensualmente (promedio)	2	19 y 19A	2	6
	Precios (comisiones)	3	20, 20A y 21	2	10
	Sofisticación de los clientes	1	22	0	4
	Imagen y posicionamiento	1	23	1	9
	Procesamiento de información del sistema de numeración	2	24 y 25	0	4
	Puesto en el ranking SUNAT	1	26	0	1
	Competidores directos	2	27 y 28	0	6
	Cambios en la normativa aduanera	2	29 y 30	0	8
	Back up de la información	1	31	0	3
	Seguro de protección	1	32	0	1
<b>Total de enunciados</b>		<b>60</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total general por variable</b>				<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Total gestión del despacho aduanero				1	70
Total competitividad empresarial				10	119

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Después obtener los puntajes de valoración para cada indicador, se procedió a establecer los niveles de “Gestión del despacho aduanero” y “Competitividad empresarial”, los cuales indicarán en qué nivel se encuentran las Agencias de Aduana objetos de estudio, en la Tabla 30, se observan los niveles usados para el análisis de cada empresa, indicador y variable:

**Tabla 30**  
Niveles de Gestión del Despacho Aduanero y Competitividad Empresarial

<b>Gestión del Despacho Aduanero</b>	
<b><u>Niveles</u></b>	<b><u>Interpretación</u></b>
Eficiente	La Agencia de Aduana realiza una eficiente gestión del despacho aduanero, posee un alto dominio sobre materia aduanera y fortaleza de acuerdo a los indicadores.
Deficiente	La Agencia de Aduana no realiza una correcta gestión del despacho aduanero por lo que muchos indicadores se ven comprometidos de manera poco favorable.
<b>Competitividad empresarial</b>	
<b><u>Niveles</u></b>	<b><u>Interpretación</u></b>
Eficiente	La Agencia de Aduana es competitiva en el mercado; nivel de dominio y fortaleza de los indicadores.
Deficiente	La Agencia de Aduana no alcanzó el nivel de competitividad, aún se encuentra en un nivel básico.

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Con los niveles de competitividad ya establecidos, se procedió a realizar tablas de frecuencias, las cuales ayudarán a determinar en qué nivel se encuentran las empresas en estudio (ver Tabla 31)

**Tabla 31**  
Total de los niveles de Gestión del Despacho Aduanero y Competitividad Empresarial

<b>Total nivel: Gestión del Despacho Aduanero</b>		
Deficiente	1	36
Eficiente	37	70
<b>Total nivel: Competitividad Empresarial</b>		
Deficiente	10	65
Eficiente	66	119

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

## 4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

El objetivo de la encuesta fue recabar información sobre la situación de las Agencias de Aduana de Tacna. Para un mejor análisis se presentan los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta.

**ENUNCIADO 1**

**¿Cuál es el número total de trabajadores en la Agencia de Aduanas?**

**Tabla 32**  
*Enunciado 1*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 3 trabajadores	5	24%
B. De 4 a 7 trabajadores	12	57%
C. De 8 a más trabajadores	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: La mayoría de encuestados, es decir el 57% manifestó que su empresa cuenta con 4 a 7 trabajadores, el 24% posee entre 1 a 3 trabajadores, mientras que el 19% manifestó que cuentan con 8 o más trabajadores.

**ENUNCIADO 1 A****¿Trabaja con comisionistas?**

**Tabla 33**  
*Enunciado 1A*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Si	12	57%
B. No	9	43%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que del 100% de los encuestados, el 57% manifestó que trabajan con comisionistas, en cambio, el 43% indicó que no trabajan con comisionistas.



**ENUNCIADO 2**

De acuerdo a al organigrama marque las áreas con las que cuenta su empresa (1 a más áreas).

**Tabla 34**  
*Enunciado 2*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Área administrativa	12	21%
B. Área de finanzas y contabilidad	6	10%
C. Área de operaciones	13	22%
D. Área de despachos	12	21%
E. Área de facturación	7	12%
F. Área legal	5	9%
E. Otras áreas	3	5%
Total	58	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla presentada se puede observar que del 100% de los encuestados, el 22% cuenta con área de operaciones, el 21% posee área administrativa y área de despachos, mientras que el 10% tiene área de finanzas y contabilidad y solo 9% posee un área legal.

**ENUNCIADO 3**

**Las propuestas de solución por parte de los Administradores (gerentes, dueños, o encargados) son**

**Tabla 35**  
*Enunciado 3*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. En coordinación con un consultor o asesor externo	4	19%
B. Decisiones tomadas a través de reuniones entre encargados y/o accionistas	9	43%
C. Decisiones unilaterales del Administrador	8	38%
D. Decisiones deliberadas que buscan resolver el problema temporalmente	0	0%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que la mayoría de los administradores de los encuestados, el 43%, toman decisiones a través de reuniones entre los encargados y/o accionistas, seguido del 38% que toman decisiones unilateralmente, mientras que el 19% toman decisiones en coordinación con un consultor o asesor externo y el 0% toma decisiones deliberadas que buscan resolver el problema temporalmente.

**ENUNCIADO 4**

**¿Cuánto se identifican sus trabajadores con la visión y misión de la empresa?**

**Tabla 36**  
*Enunciado 4*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nada	2	10%
B. Poco	2	10%
C. Regular	5	23%
D. Mucho	4	19%
E. Bastante	4	19%
F. No contamos con misión y visión declarada	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, que el 23% manifestó que sus trabajadores se identifican con la visión y misión de la empresa frente a un 19% que manifestó que sus trabajadores no cuentan con visión y misión frente a un 10% de encuestados que sus trabajadores se identifican poco o nada.

**ENUNCIADO 5**

**Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos tecnológicos y de comunicación**

**Tabla 37**  
*ENUNCIADO 5*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. 1 vez al año	8	38%
B. 2 a 5 veces al año	9	43%
C. 6 a 10 veces al año	2	9%
D. Más de 10 veces al año	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Se puede observar que el 43% de los encuestados manifestó que el mantenimiento de los equipos tecnológicos o de comunicación se realiza entre 2 a 5 veces al año, seguido de una 38% realiza el mantenimiento 1 vez al año frente a un 10% que realiza el mantenimiento de los equipos tecnológicos o de comunicación más de 10 veces al año.

**ENUNCIADO 6**

**¿Cada cuánto tiempo renuevan los equipos tecnológicos y de comunicación?**

**Tabla 38**  
*Enunciado 6*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Cada 5 años (o más)	5	24%
B. Cada 3 años	13	62%
C. Cada año	3	14%
D. Cada 6 meses	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se refleja que el 62% de los encuestados manifestó que renuevan los equipos tecnológicos y de comunicación cada 3 años, seguido del 25% que los renuevan cada 5 años o más y 14% que manifestó que renuevan los equipos tecnológicos y de comunicación cada año, frente a un 0% que renueva los equipos cada 6 meses.

**ENUNCIADO 7**

**¿Sus empleados conocen el segmento o nicho de mercado con el que trabajan?**

**Tabla 39**  
*Enunciado 7*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Conocen el mercado de manera superflua	2	10%
B. Conocen el mercado de manera empírica	7	33%
C. Dominan los procedimientos y poseen conocimientos técnicos	12	57%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se refleja que el 57% de los encuestados tienen empleados que dominan los procedimientos y poseen conocimientos técnicos, frente al 33% de encuestados que posee empleados que conocen el mercado de manera empírica y un 10% que cuenta con trabajadores que conocen el mercado de manera superflua.

**ENUNCIADO 8**

**¿Regularmente realiza estudios sobre el mercado tacneño a fin de identificar potenciales clientes, tendencias del mercado, etc.?**

**Tabla 40**  
*Enunciado 8*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nunca	5	24%
B. Casi nunca	4	19%
C. Regularmente	5	24%
D. Casi siempre	0	0%
E. Siempre	7	33%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que gran parte de los encuestados, es decir el 33% manifestó que siempre realiza estudios sobre el mercado tacneño a fin de identificar potenciales clientes, tendencias del mercado, etc., seguido de un 24% que nunca lo realiza al igual que aquellos que lo realizan regularmente y el 19% que casi nunca hace estudios sobre el mercado tacneño a fin de identificar potenciales clientes, tendencias del mercado, etc.

**ENUNCIADO 9**

**En los últimos 4 años, el porcentaje de rentabilidad**

**Tabla 41**  
*Enunciado 9*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Incrementó	5	24%
B. Disminuyó	6	28%
C. Se mantuvo	9	43%
D. Se desconoce el resultado	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: La mayoría de los encuestados, es decir el 43% mantuvo su rentabilidad en los últimos 4 años, seguido del 28% de encuestados que disminuyó su rentabilidad junto al 24% que la incrementó y un 5% que desconoce el resultado.



**ENUNCIADO 10**

**¿Su empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica (cerca de la IA TACNA)?**

**Tabla 42**  
*Enunciado 10*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	20	95%
B. No	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**Interpretación:** En la tabla se observa que el 95% de las empresas encuestadas se encuentran ubicadas en una zona estratégica (cerca de la IAT Tacna) y el 5% no lo está.

**ENUNCIADO 11**

**¿Cuántas veces se capacita Usted (dueño, administrador o gerente) al año?**

**Tabla 43**  
*Enunciado 11*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguna	1	5%
B. De 1 a 3 veces	9	50%
C. De 4 a 6 veces	3	17%
D. De 7 a más	5	28%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 50% manifestó que sus gerentes se capacitan de 1 a 3 veces al año, seguido del 28% de empresas de las cuales sus gerentes reciben capacitaciones de 7 a más veces al año, junto al 17% que capacita de 4 a 6 veces al año a los gerentes y un 5% de empresas donde sus gerentes no se capacitan.

**ENUNCIADO 12**

**¿En qué temas se capacita Usted (dueño, administrador o gerente)? (Marque una o más alternativas)**

**Tabla 44**  
*Enunciado 12*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Administración	6	13%
B. Competitividad	3	7%
C. Instrumentos financieros	3	7%
D. Normatividad aduanera	17	37%
E. Procedimientos aduaneros	13	28%
F. Recursos humanos	3	7%
G. Alianzas estratégicas	1	1%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se puede observar que el 37% de las empresas encuestadas manifestó que el dueño, administrador o gerente se capacita en normatividad aduanera, seguido del 28% que se capacita en procedimientos aduanera y un 1% en alianzas estratégicas.

**ENUNCIADO 13**

**¿Cuántas veces al año capacita a su personal?**

**Tabla 45**  
*Enunciado 13*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguna	2	9%
B. De 1 a 5 veces	14	67%
C. De 6 a 10 veces	4	19%
D. De 11 a más	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de las empresas encuestadas, el 67% capacita a su personal de 1 a 5 veces al año, seguido de un 19% que capacita a sus colaboradores de 6 a 10 veces al año, frente al 9% que no capacita a su personal y 5% que capacita a sus empleados de 11 a más veces al año.

**ENUNCIADO 14**

**¿En qué temas capacita a su personal? (Marque una o más alternativas)**

**Tabla 46**  
*Enunciado 14*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Normatividad aduanera	16	40%
B. Procedimientos aduaneros	17	43%
C. Atención al cliente	2	5%
D. Tecnologías de información	2	5%
E. Otros	3	7%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 43% de los encuestados capacita a su personal en procedimientos aduaneros, seguido del 40% que los capacita en normatividad aduanera, mientras que el 7% capacita a su personal en otros temas, frente a un 5% que capacita a sus empleados en temas relacionados a atención al cliente y otros 5% en tecnologías de información.

**ENUNCIADO 15**

**¿Su empresa se encuentra en un lugar seguro de asaltos y robos?**

**Tabla 47**  
*Enunciado 15*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nada segura	1	5%
B. Poco segura	3	14%
C. Regular	9	43%
D. Segura	8	38%
E. Muy segura	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de los encuestados, el 43% considera que la empresa (agencia de aduana) se encuentra en una zona regularmente segura de asaltos y robos, seguido del 38% de empresas que manifestaron que se encuentran en una zona segura y el 5% se encuentra en zonas nada seguras de asaltos y robos.

**ENUNCIADO 16****¿Ha realizado Alianzas estratégicas?****Tabla 48**  
*Enunciado 16*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	11	52%
B. No	10	48%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 52% sostuvo que ha realizado alianzas estratégicas y el 48% no las ha realizado.

**ENUNCIADO 17**

**¿Con cuáles empresas ha realizado alianzas estratégicas?**

**Tabla 49**  
*Enunciado 17*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Agentes de carga	7	33%
B. Bróker	1	5%
C. Agentes navieros	4	19%
D. Flete local	4	19%
E. Consultores de comercio exterior	2	10%
F. Otros	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**INTERPRETACIÓN:** De las empresas que han realizado alianzas estratégicas, el 33% tiene alianzas con agentes de carga, 19% con agentes navieros y empresas de flete local y el 5% tiene alianzas estratégicas con Brokers.



**ENUNCIADO 18**

**En el último año el porcentaje su cartera de clientes:**

**Tabla 50**  
*Enunciado 18*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Incrementó	4	19%
B. Disminuyó	3	14%
C. Se mantuvo	13	62%
D. Se desconoce el resultado	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 62% manifestó que el porcentaje de su cartera de clientes se mantuvo en el último año, seguido del 19% que afirmó que su cartera de clientes incrementó y 14% vio que su cartera disminuyó mientras que el 5% desconoce esa información.

**ENUNCIADO 19**

**¿Cuál es el promedio mensual de numeraciones – DAM de importación?**

**Tabla 51**  
*Enunciado 19*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 50 DAMs	11	55%
B. De 51 a 150 DAMs	6	30%
C. De 151 a más DAMs	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 55% de los encuestados sostuvo que el promedio mensual de Dams (de importación) numeradas son de 1 a 50 Dams, mientras que el 30% numera entre 51 a 150 Dams y solo el 15% numera más de 151 Dam de importación.

**ENUNCIADO 19A**

**¿Cuál es el promedio mensual de numeraciones – DAM de exportación?**

**Tabla 52**  
*Enunciado 19A*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 50 DAMs	13	81%
B. De 51 a 150 DAMs	1	6%
C. De 151 a más DAMs	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 81% de los encuestados declaró que numera entre 1 a 50 Dams de exportación, el 13% numera de 151 Dams a más y el 6% numera entre 51 a 150 Dams.

**ENUNCIADO 20**

**¿Cuál es la comisión promedio cobrada a los importadores?**

**Tabla 53**  
*Enunciado 20*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 50 dólares	4	19%
B. De 51 a 100 dólares	12	57%
C. De 101 a más dólares	5	24%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 57% de las Agencias de Aduana cobran una comisión promedio que varía entre \$51 a \$100 dólares americanos, mientras que el 24% cobra un promedio de \$101 dólares americanos a más y el 19% cobra comisiones entre \$1 a \$50 dólares americanos.

**ENUNCIADO 20A**

**¿Cuál es la comisión promedio cobrada a los exportadores?**

**Tabla 54**  
*Enunciado 20A*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 50 dólares	4	24%
B. De 51 a 100 dólares	9	52%
C. De 101 a más dólares	4	24%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se puede ver que la mayoría de los encuestados, es decir el 52% de las Agencias de Aduana cobran comisiones entre \$51 a \$100 dólares americanos, por otro lado, el 24% cobra comisiones superiores a \$101 dólares americanos y el 24% cobra comisiones entre \$1 a \$50 dólares americanos.

**ENUNCIADO 21: ¿Los precios o comisiones por sus servicios, son más bajos que los de competencia?**

**Tabla 55**  
*Enunciado 21*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Siempre	1	5%
B. Casi siempre	2	9%
C. A veces	4	19%
D. Casi nunca	8	38%
E. Nunca	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 38% afirmó que casi nunca los precios o comisiones cobrados por sus servicios son más bajos que la competencia, el 29% declaró que nunca han tenidos precios o comisiones más bajos que su competencia y solo el 5% siempre cobra comisiones más bajas que la competencia.

**ENUNCIADO 22:**

**¿Sus clientes conocen los procesos de importación y exportación de sus mercancías?**

**Tabla 56**  
*Enunciado 22*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nada	3	14%
B. Muy poco	2	10%
C. Poco	3	14%
D. Regular	9	43%
E. Bastante	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: La gran mayoría de los encuestados, es decir el 43%, confirmaron que sus clientes conocen los procesos de importación y exportación de forma regular contra un 19% que conoce bastante los procesos y un 14% que desconoce o no posee ningún conocimiento de los procesos de importación y exportación.

**ENUNCIADO 23**

**¿Cuáles considera que son las fortalezas de su empresa para darla a conocer y posicionarse en el mercado? (1 a más alternativas)**

**Tabla 57**  
*Enunciado 23*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Alianzas estratégicas	5	7%
B. Años de experiencia	14	19%
C. Comisiones bajas	4	6%
D. Servicio al cliente	14	19%
E. Asesoría personalizada	16	22%
F. Tecnología	3	4%
G. Rapidez en atención del despacho	7	10%
H. Despachos financiados	1	1%
I. Dominio en conocimientos técnicos aduaneros	9	12%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 22% manifestó que la fortaleza que poseen para posicionarse y darse a conocer en el mercado es la atención personalizada, seguida del 19% que afirma que los años de experiencia y el servicio al cliente también son fuentes de posicionamiento y reconocimiento en el mercado, seguido de la rapidez en el despacho y dominio de los conocimientos técnicos con 10% y 12% respectivamente mientras que el 1% afirmó que los despachos financiados también les permite darse a conocer y posicionarse en el mercado



**ENUNCIADO 24**

**¿Cuántas veces al mes falla el sistema de numeración?**

**Tabla 58**  
*Enunciado 24*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguna	5	24%
B. De 1 a 3 veces	11	52%
C. De 4 a 6 veces	5	24%
D. De 7 a más	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla el 52% del total de los encuestados manifestaron que de 1 a 3 veces al mes el sistema de numeración falla, mientras que 24% afirmó que el sistema de numeración falla de 4 a 6 veces al mes y 24% también manifestó que el sistema no falla nunca (o ninguna vez).

**ENUNCIADO 25**

**¿Cuenta con soporte técnico o presencia de personal técnico por parte de su proveedor de software?**

**Tabla 59**  
*Enunciado 25*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	20	95%
B. No	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Se puede apreciar en la tabla que del total de los encuestados el 95% si cuenta con presencia de personal técnico o soporte técnico por parte de su proveedor de software mientras que el 5% no cuenta con ese apoyo.

**ENUNCIADO 26**

**De acuerdo al Ranking Sunat ¿Identifica el nro. de puesto que ocupa solo en la Jurisdicción de Tacna?**

**Tabla 60**  
*Enunciado 26*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	8	38%
B. No	13	62%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Se puede apreciar en la tabla que del total de los encuestados el 62% no identifica su posición en el ranking Sunat a nivel local contra un 38% que sí permanece al tanto del puesto que ocupa en el ranking de la jurisdicción de Tacna.

**ENUNCIADO 27:**

**¿Cuántas empresas considera como sus competidores directos?**

**Tabla 61**  
*Enunciado 27*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 5	16	76%
B. De 6 a 10	2	10%
C. Más de 10	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que el 76% de los encuestados considera que de 1 a 5 empresas son su competencia directa, seguido del 14% que considera que más de 10 Agencias de Aduanas son su competencia directa, mientras que solo el 10% considera que su competencia directa varía entre 6 a 10 empresas.

**ENUNCIADO 28**

**¿Cuán fuerte considera la competencia de sus competidores directos? (Siendo 1 el de menor fuerza y 5 el de mayor fuerza).**

**Tabla 62**  
*Enunciado 28*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. 1	1	5%
B. 2	4	19%
C. 3	9	43%
D. 4	4	19%
E. 5	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que el 43% de los encuestados considera que su competencia ejerce una fuerza intermedia, mientras que el 19% califica la fuerza que ejerce su competencia directa con un valor de 2 así como de 4, mientras que el 14% cree que su competencia directa posee mucha fuerza y el 5% cree que su competencia directa tiene una fuerza mínima.

**ENUNCIADO 29**

**¿Cuánto afecta el constante cambio de la normatividad aduanera por parte del Gobierno?**

**Tabla 63**  
*Enunciado 29*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nada	3	14%
B. Muy poco	4	19%
C. Poco	5	24%
D. Regular	5	24%
E. Bastante	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 24% de los encuestados manifestó que les afecta poco los cambio en la normativa, mientras que por un lado el 19% opinó que estos cambios los afectan muy poco y otros (19%) manifestaron que los afecta bastante y el 14% estuvo de acuerdo en que los cambios en la norma o los afecta en nada.

**ENUNCIADO 30**

**¿Con qué frecuencia revisan los cambios en la normativa aduanera?**

**Tabla 64**  
*Enunciado 30*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Cada 15 días	2	9%
B. Cada mes	9	43%
C. 1 vez por semana	2	9%
D. 3 veces por semana	2	10%
E. Diariamente	6	29%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Se puede ver en la tabla que el 43% del total de las Agencias de Aduanas encuestadas manifestaron que revisan los cambios de la normativa aduanera cada mes, mientras que el 29% los revisa diariamente y 10% lo hace 3 veces por semana coincidiendo el 9% revisa los cambios en la norma 1 vez por semana al igual que los que lo hacen cada 15 que también representan un 9% del total.

**ENUNCIADO 31**

**¿Cuántas veces a la semana se realizan Back-up de información?**

**Tabla 65**  
*Enunciado 31*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. No se realizan Back-up	1	6%
B. 1 vez a la semana	11	65%
C. 3 veces por semana	0	0%
D. Diariamente	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 65% de las Agencias de Aduana realiza los Back-up de información una vez a la semana mientras que el 29% lo hace diariamente y el 6% no realizan back-ups.



**ENUNCIADO 32**

**¿La empresa se encuentra asegurada por cualquier siniestro o atentado que pueda suceder?**

**Tabla 66**  
*Enunciado 32*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	14	74%
B. No	5	26%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de los encuestados, el 74% expresó que la Agencia de Aduanas si se encuentra asegurada contra cualquier siniestro o atentado que pueda suceder mientras que el 26% no se encuentra asegurada.

**ENUNCIADO 33**

**¿Cuántos días se tardan en enviar una proforma?**

**Tabla 67**  
*Enunciado 33*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 3 días	14	70%
B. De 4 a 10 días	6	30%
C. De 11 a 15 días	0	0%
D. Más de 10 días	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: La tabla muestra que del 100%, el 70% de los encuestados tardan entre 1 a 3 días en enviar una proforma y el 30% tarda entre 4 a 10 días en enviarla.

**ENUNCIADO 34**

**¿Cuántos días se tardan en culminar un despacho?**

**Tabla 68**  
*Enunciado 34*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 3 días	0	0%
B. De 4 a 10 días	16	80%
C. De 11 a 15 días	4	20%
D. Más de 15 días	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Los encargados de las Agencias de Aduana que fueron encuestadas expresaron que se tardan en culminar un despacho entre 4 a 10 días, representando el 80% del total frente a un 20% que afirman que tardan entre 11 a 15 días.

**ENUNCIADO 35**

**Las consultas de los trabajadores y clientes sobre materia aduanera son resueltas por...**

**Tabla 69**  
*Enunciado 35*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. El trabajador busca solución por su propia cuenta	9	43%
B. El jefe o encargado del área	4	19%
C. El representante legal	7	33%
D. Aduanas (se apersonan a hacer consultas)	1	5%
E. Otros	0	0%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 43% de las empresas encuestadas revelaron que cuando existen consultas sobre materia aduanera, el trabajador busca la solución por su propia cuenta, el 33% recurre al representante legal para despejar sus dudas y la de los clientes, el 19% recurre a su jefe o encargado del área y el 5% busca una respuesta directamente con Aduana.

**ENUNCIADO 36**

**Normalmente numeran los despachos de sus clientes de acuerdo a ...**

**Tabla 70**  
*Enunciado 33*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Despachos pequeños primero, complejos luego.	0	0%
B. Clientes VIP primero, luego los demás	0	0%
C. Orden de recepción de los despachos	8	40%
D. Fechas de llegadas y de embarques	12	60%
E. Otros	0	0%
Total	20	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 60% de los encuestados afirmaron que la numeración de las DAM sigue un orden basado en las fechas de llegadas y embarques mientras que el 40% las numera de acuerdo al orden de recepción de los despachos.

**ENUNCIADO 37****La numeración de DAMs es supervisada y revisada por...**

**Tabla 71**  
*Enunciado 37*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. No se revisan DAM	1	5%
B. Liquidador o encargado del despacho	14	70%
C. Jefe de área	0	0%
D. Revisor	2	10%
E. Representante legal	2	10%
F. Otros	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Los encargados de las Agencias de Aduanas manifestaron que las DAM son revisadas y supervisadas por el liquidador o encargado del despacho, representado el 70% del total, mientras que el 10% afirmó que esta labor la realiza el revisor y otro 10% indicó que el representante legal revisa y supervisa las DAMs frente a 2 grupos de 5% cada uno que expresaron que no se revisan las DAMs y que otras personas revisan las DAMs.

**ENUNCIADO 38**

**¿Cuántas DAMs se revisan en promedio diario?**

**Tabla 72**  
*Enunciado 38*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. De 1 a 5	14	70%
B. De 6 a 9	3	15%
C. De 10 a más	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 70% de las Agencias de Aduana indicaron que se revisan entre 1 a 5 DAMs diarias, seguidas del 15% que revisa entre 6 y 9 DAMs diarias frente, mientras que el 15% restante manifestó que revisan de 10 a más DAMs en promedio diario.

**ENUNCIADO 39**

**De acuerdo a lo establecido por la Merceología y la Nomenclatura, sobre el ACONDICIONADOR PARA PERROS, indique la alternativa correcta**

**Tabla 73**  
*Enunciado 39*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. No se puede clasificar con RGI 1 y 6, se debe utilizar otros métodos	1	5%
B. Se debe clasificar como "las demás preparaciones de tocador"	5	24%
C. Es una preparación capilar que se puede clasificar como "las demás preparaciones capilares"	7	33%
D. Ninguna es correcta	8	38%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que el 38% de las Agencias encuestadas opinaron que ninguna de las opciones es correcta para la clasificación del acondicionador para perros, por otro lado 33% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el acondicionador para perros es una preparación capilar que debe clasificarse como las demás preparaciones capilares y sólo el 24% manifestaron que se debe clasificar este producto como las demás preparaciones de tocador.



**ENUNCIADO 40**

**De acuerdo al TLC PERU – CHINA, marque las alternativas correctas**

**Tabla 74**  
*Enunciado 40*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. El embarcador puede ser diferente al exportador (pero debe ser de China)	2	9%
B. Se debe declarar el peso neto	3	14%
C. La casilla "embarcador" puede decir "SAME" en el caso sea el mismo que el exportador	2	10%
D. Se debe colocar el valor EXW de la mercancía	1	5%
E. Ninguna de las anteriores	13	62%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se puede apreciar que el 62% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que ninguna de las alternativas eran las correctas para el TLC Perú – China, mientras que el 14% indicó que es correcto declarar el peso neto, por otro lado, el 10% indicó que la casilla “embarcador” puede decir SAME en el caso de que sea el mismo que el exportador y el 9% indicó que el embarcador puede ser diferente al exportador, pero debe ser de china frente a un 5% que expresó que se debe colocar el valor EXW.

**ENUNCIADO 41**

**¿Cómo clasifica las mercancías aduaneras? (marque 1 o más alternativas)**

**Tabla 75**  
*Enunciado 41*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. R.G.I	10	18%
B. Boletín químico	3	5%
C. Resoluciones de clasificación	9	16%
D. Dam's de referencia	15	27%
E. Índice alfabético	4	7%
F. Catálogo interno del sistema	8	14%
G. Catálogo en internet (ejemplo: SINTAD)	7	13%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: El 27% de los encuestados sostuvo que clasifican las mercancías gracias a las DAMs de referencia, seguido del 18% que afirmó que utilizan las R.G.I., mientras que el 16% utiliza resoluciones de clasificación y 5% emplea boletines químicos.

**ENUNCIADO 42:**

**¿Si en la frontera se detecta a una persona que se ha camuflado mercancía dentro de otra, con un valor de S/ 16.000,00 soles, de acuerdo a la Ley de delitos aduaneros se trataría del delito de contrabando?**

**Tabla 76**  
*Enunciado 42*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	16	76%
B. No	5	24%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de los encuestados, el 76% afirmó que sí se trataría del delito de contrabando, mientras que el 24% restante sostuvo que no se trataría de este delito.

**ENUNCIADO 43:**

**¿Qué gastos deben agregarse al Valor en aduanas de acuerdo al Primer Método de Valoración OMC? (una o más alternativas)**

**Tabla 77**  
*Enunciado 43*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. La comisión venta (pagada por el comprador)	2	10%
B. Los planos realizados fuera del Perú (suministrado por el vendedor)	0	0%
C. Descuentos retroactivos	2	10%
D. No se debe agregar ninguno	17	80%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se observa que el 80% del total declaró que no se debe agregar ningún gasto al valor en aduanas, sin embargo 10% sostuvo que se debe agregar la comisión venta pagada por el comprador y el 10% restante manifestó que se deben agregar los descuentos retroactivos.

**ENUNCIADO 44:**

**¿Cuántas multas mensuales (en promedio) cancelan por errores atribuibles a su labor?**

**Tabla 78**  
*Enunciado 44*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 15	4	19%
B. De 6 a 15	7	33%
C. De 1 a 5	7	33%
D. Ninguna	3	15%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En la tabla se muestra que el 33% de las Agencias de Aduanas pagan entre 6 a 15 multas en promedio de forma mensual, seguido del 33% que indicó que pagan entre 1 a 5 multas, mientras que 19% cancela más de 15 multas en promedio mensual y un 15% sostuvo que no paga ninguna multa.

**ENUNCIADO 45:**

**¿Cuántas Inmovilizaciones e Incautaciones mensuales (en promedio) sufren durante el control aduanero?**

**Tabla 79**  
*Enunciado 45*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 15	0	0%
B. De 6 a 15	0	0%
C. De 1 a 5	5	24%
D. Ninguna	16	76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo a la tabla de todas las Agencias de Aduana encuestadas el 76% coincidió en que no tienen inmovilizaciones o incautaciones mensuales mientras que el 24% restante sostuvo que tienen entre 1 a 5 inmovilizaciones e incautaciones en promedio mensual.

**ENUNCIADO 46:**

**¿Cuántos comisos mensuales (en promedio) sufren durante el control aduanero?**

**Tabla 80**  
*Enunciado 46*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 15	0	0%
B. De 6 a 15	0	0%
C. De 1 a 5	0	0%
D. Ninguna	21	100%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo a la tabla todas las Agencias de Aduana encuestadas coincidieron en que no tienen ningún comiso de forma mensual (promedio).

**ENUNCIADO 47:**

**En promedio, ¿Cuántos días tarda en dar levante la Administración Aduanera en un CANAL NARANJA? (de tratarse una revisión exitosa sin observaciones)**

**Tabla 81**  
*Enunciado 47*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 10 días	0	0%
B. De 6 a 10 días	0	0%
C. De 3 a 5 días	6	29%
D. De 1 a 3 días	12	57%
E. El mismo día otorgan levante	3	14%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de Agencias de Aduana el 57% tiene levante entre 1 a 3 días en un canal naranja, mientras que el 29% obtienen levante entre 3 a 5 días y un 14% afirmó que tienen levante en el mismo día de presentación de los documentos.



**ENUNCIADO 48:**

**En promedio ¿Cuántos días tarda en dar levante la Administración Aduanera en un CANAL ROJO? (de tratarse un aforo exitoso sin observaciones)**

**Tabla 82**  
*Enunciado 48*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 10 días	0	0%
B. De 6 a 10 días	0	0%
C. De 3 a 5 días	14	67%
D. De 1 a 3 días	7	33%
E. El mismo día otorgan levante	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del 100% de los encuestados el 67% tardan en obtener levante entre 3 a 5 días mientras que el 33% tardan entre 1 a 3 días para tener levante en un canal rojo.

**ENUNCIADO 49:**

**¿Entregan las mercancías en el horario pactado con sus clientes?**

**Tabla 83**  
*Enunciado 49*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nunca	0	0%
B. Casi nunca	0	0%
C. A veces	12	57%
D. Casi siempre	4	19%
E. Siempre	5	24%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de Agencias de Aduana el 57% a veces entregan las mercancías en el horario pactado, mientras que el 24% siempre entrega la mercancía de acuerdo en el horario establecido y el 19% lo hace casi siempre.

**ENUNCIADO 50:**

**¿Mensualmente cuántas quejas recibe por parte de sus clientes, por no entregar la carga a tiempo?**

**Tabla 84**  
*Enunciado 50*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguna	4	19%
B. De 1 a 3	7	33%
C. De 4 a 5	7	33%
D. De 6 a 10	3	15%
E. Más de 10	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: En cuanto a las quejas que se reciben mensualmente por no entregar las mercancías a tiempo, el 33% recibe entre 1 a 3 quejas, otro 33% recibe entre 4 a 5 quejas mensuales, mientras que el 15% recibe entre 6 a 10 quejas mensuales y 19% no recibe quejas en lo absoluto.

**ENUNCIADO 51:**

**¿Cuántos robos o pérdidas de mercancía sufren anualmente (en promedio)?**

**Tabla 85**  
*Enunciado 51*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguno	17	81%
B. De 1 a 3	3	14%
C. De 4 a 5	1	5%
D. De 6 a 10	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo a la tabla, el 81% de las agencias sostuvo que no sufren ningún tipo de robo o pérdida de la mercancía, mientras que un 14% afirmó que sufren estos incidentes entre 1 a 3 veces en promedio anual y 5% sufre entre 4 a 5 robos o pérdidas de mercancías anualmente.

**ENUNCIADO 52:****¿Trabajan con transportes monitoreados por GPS?**

**Tabla 86**  
*Enunciado 52*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Sí	7	33%
B. No	14	67%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del 100% de los encuestados el 67% no trabaja con transportes monitoreados por sistema GPS y 33% sí trabaja con unidades que poseen GPS.

**ENUNCIADO 53:**

**¿En los retiros y embarques de mercancías, monitorean constantemente a los transportistas y operaciones en almacenes a través de Video, llamadas, fotos, video-llamadas?**

**Tabla 87**  
*Enunciado 53*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Nunca	10	48%
B. Casi nunca	4	19%
C. A veces	3	14%
D. Casi siempre	4	19%
E. Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del 100% de los encuestados, el 48% nunca monitorea los retiros ni embarques de las mercancías, el 19% lo hace casi nunca, otro 19% que casi siempre monitorea estas operaciones y un 14% lo hace a veces.

**ENUNCIADO 54:**

**La facturación y envío de facturas por el servicio prestado se realiza:**

**Tabla 88**  
*Enunciado 54*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 10 días después de culminado el despacho	1	5%
B. De 7 a 10 días después de culminado el despacho	3	14%
C. De 4 a 6 días después de culminado el despacho	0	0%
D. De 1 a 3 días después de culminado el despacho	6	29%
E. Culminado el servicio de despacho	11	52%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo a lo expresado por los representantes de las Agencias de Aduanas encuestadas, el 52% realiza la facturación del servicio prestado cuando se culmina el despacho, el 29% lo hace entre 1 a 3 días después de culminar el despacho y 5% realiza la facturación después de 10 días de culminado el despacho.

**ENUNCIADO 55:**

**Los cobros de las facturas por los servicios prestados se realizan ...**

**Tabla 89**  
*Enunciado 55*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Más de 10 días después de enviar la factura	7	35%
B. De 7 a 10 días después de enviar la factura	3	15%
C. De 4 a 6 días después de enviar la factura	2	10%
D. De 1 a 3 días después de enviar la factura	1	5%
E. El mismo día en que se envía la factura	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del total de los encuestados el 35% manifestó que el cobro de los servicios prestados se realiza el mismo día en que se envía la factura, otro 35% sostuvo que el cobro se realiza pasados 10 días de enviar la factura, y un 15% lo hace entre 7 a 10 días después, mientras que un 5% realiza los cobros entre 1 a 3 días después de enviar la factura final.



**ENUNCIADO 56:**

**¿Cuánto tiempo de aplazamiento solicitan para presentar el archivo a la Aduana?**

**Tabla 90**  
*Enunciado 56*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Ninguno	16	84%
B. 1 mes	3	16%
C. 2 meses	0	0%
D. 3 meses	0	0%
E. Más de 3 meses	0	0%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: Del 100% de los encuestados, 84% opinaron que no solicitan un aplazamiento de tiempo para presentar el archivo a la Aduana mientras que el 16% indicó que solicita 1 mes de aplazamiento para presentar el archivo.

**ENUNCIADO 57:**

**Identificar ¿Qué dificultades tienen para presentar a tiempo el archivo a la Aduana?**

**Tabla 91**  
*Enunciado 57*

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
A. Falta de documentos originales	6	35%
B. Faltan despachos (files completos)	0	0%
C. Los documentos están traspapelados	5	30%
D. Clientes no regularizan permisos de las entidades competentes	0	0%
E. Ninguno	6	35%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Interpretación: De todos los encuestados, el 35% afirma que no tiene inconvenientes para presentar el archivo a Aduanas a tiempo, otro 35% sostuvo que la falta de documentos originales no les permitiría presentar el archivo a tiempo y el 30% indicó que uno de los inconvenientes que tienen es que los documentos están traspapelados.

Luego de haber interpretado los resultados obtenidos en la encuesta, se evalúa a cada Agencia de Aduana de acuerdo a sus respuestas en el cuestionario. El valor o puntaje obtenido mostrara en qué nivel se encuentra la empresa, eficiente o deficiente, (ver Tablas 92, 93, 94 y 95)

**Tabla 92**  
Resultado total por variable y por empresa (Gestión del despacho aduanero)

Agencia de Aduana Nro.	Total Variable: Gestión del despacho aduanero	
	Puntaje	Nivel
1	34	<i>Deficiente</i>
2	33	<i>Deficiente</i>
3	32	<i>Deficiente</i>
4	32	<i>Deficiente</i>
5	35	<i>Deficiente</i>
6	34	<i>Deficiente</i>
7	35	<i>Deficiente</i>
8	42	<i>Eficiente</i>
9	49	<i>Eficiente</i>
10	50	<i>Eficiente</i>
11	35	<i>Deficiente</i>
12	49	<i>Eficiente</i>
13	50	<i>Eficiente</i>
14	45	<i>Eficiente</i>
15	57	<i>Eficiente</i>
16	30	<i>Deficiente</i>
17	34	<i>Deficiente</i>
18	35	<i>Deficiente</i>
19	45	<i>Eficiente</i>
20	47	<i>Eficiente</i>
21	35	<i>Deficiente</i>
22	0	-
23	0	-
24	0	-
25	0	-
26	0	-
27	0	-
28	0	-
29	0	-
30	0	-
31	0	-

Nota: “-” significa: No se ubican / Sin responder”, datos no contabilizados para la muestra ni resultado final en el cuadro resumen. Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**Tabla 93**  
Cuadro resumen de resultados - Gestión del despacho aduanero

Nivel	N° Agencias	Porcentaje
Deficientes	12	57%
Eficientes	9	43%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**Tabla 94**  
*Resultado total por variable y por empresa (Competitividad empresarial)*

<b>Agencia de Aduana</b> <b>Nro.</b>	<b>Total variable: Competitividad Empresarial</b>	
	<b>Puntaje</b>	<b>Nivel</b>
1	53	<i>Deficiente</i>
2	43	<i>Deficiente</i>
3	42	<i>Deficiente</i>
4	38	<i>Deficiente</i>
5	36	<i>Deficiente</i>
6	41	<i>Deficiente</i>
7	42	<i>Deficiente</i>
8	47	<i>Deficiente</i>
9	92	<i>Eficiente</i>
10	67	<i>Eficiente</i>
11	45	<i>Deficiente</i>
12	70	<i>Eficiente</i>
13	68	<i>Eficiente</i>
14	69	<i>Eficiente</i>
15	78	<i>Eficiente</i>
16	39	<i>Deficiente</i>
17	55	<i>Deficiente</i>
18	66	<i>Eficiente</i>
19	57	<i>Deficiente</i>
20	61	<i>Deficiente</i>
21	52	<i>Deficiente</i>
22	0	-
23	0	-
24	0	-
25	0	-
26	0	-
27	0	-
28	0	-
29	0	-
30	0	-
31	0	-

Nota: "- "significa: No se ubican / Sin responder", datos no contabilizados para la muestra ni resultado final en el cuadro resumen. Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**Tabla 95**  
*Cuadro resumen de resultados - Competitividad empresarial*

<b>Nivel</b>	<b>N° Agencias</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficientes	14	67%
Eficientes	7	33%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**INTERPRETACION GENERAL:****✓ Para el resultado total por variable y por empresa, variable: Gestión del Despacho Aduanero**

Se observa que 57% de las Agencias de Aduana entrevistadas son ineficientes en cuanto a la Gestión del Despacho Aduanero, seguido del 43% es eficiente en la realización de sus funciones.

Por otro lado, todas las Agencias de Aduana que tienen condición de “No se ubican / Sin responder” se debe a que no se han podido ubicar en las direcciones declaradas en el Portal web SUNAT, se encuentran vacías sus oficinas, no existen o en algunos casos se negaron a participar, situación que llama la atención debido a que se encuentran habilitadas en el portal SUNAT y en algunos casos muchos colegas ignoran su existencia en el sector y por tal motivo no se han considerado dentro de la muestra ni en el porcentaje del resultado final.

Debido al porcentaje de ineficiencia y a lo que se observó en durante la realización de las encuestas se puede indicar que esto se puede ver influenciado por la ausencia de los representantes legales en algunas agencias, por contar con personal que requiere mejorar en cuando a conocimientos técnicos y por factores particulares de cada agencia que deberían ser evaluados y cambiados o mejorados.

**✓ Para el resultado total por variable y por empresa, variable: Competitividad Empresarial**

De acuerdo a la tabla presentada, se observa que el 67% de agencias encuestadas presentan deficiencias en el tema de competitividad, seguido del 33% que son eficientes y que pueden seguir mejorando en el tiempo, es decir existe una diferencia significativa en cuanto a competitividad.

Este resultado se da debido a la ausencia de los administradores o encargados que podrían identificar nuevas oportunidades o ventajas competitivas, así como la falta de interés por crecer por parte de algunos miembros de las agencias de Aduana, lo que representa para muchos un problema que necesita ser solucionado de la mejor manera posible.

Esta interpretación se ve reforzada con el resultado obtenido por indicador, los cuales en su mayoría son deficientes en las 2 variables, tal como muestra la Tabla 96.

**Tabla 96**  
*Resultado de Niveles obtenidos por indicador*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nivel</b>
<b>Gestión del despacho aduanero</b>	Atención de los despachos	Eficientes
	Asesoría en materia aduanera	Deficientes
	Política de atención de despachos	Eficientes
	Volumen de trabajo diario	Deficientes
	Supervisión y revisión	Deficientes
	Clasificación arancelaria	Deficientes
	Valoración aduanera	Deficientes
	Legislación aduanera y delitos aduaneros	Deficientes
	Tratados y convenios internacionales	Deficientes
	Infracciones aduaneras	Deficientes
	Incautaciones e inmovilizaciones	Eficientes
	Levante autorizado	Eficientes
	Entrega de mercancías	Eficientes
	Robos o pérdidas de mercancías	Eficientes
	Monitoreo de la carga y unidades de transporte	Deficientes
	Políticas de cobranza	Deficientes
Entrega de archivo a la aduana	Eficientes	
<b>Competitividad empresarial</b>	Número de trabajadores	Deficientes
	Gestión empresarial	Deficientes
	Equipos tecnológicos y de comunicación	Deficientes
	Conocimiento del mercado	Deficientes
	Rentabilidad	Deficientes
	Capacitación del personal	Deficientes
	Localización	Deficientes
	Alianzas estratégicas	Deficientes
	Variación de la cartera de clientes	Deficientes
	Despachos numerados mensualmente (promedio)	Deficientes
	Precios (comisiones)	Deficientes
	Sofisticación de los clientes	Eficientes
	Imagen y posicionamiento	Deficientes
	Procesamiento de información del sistema de numeración	Eficientes
	Puesto en el ranking Sunat	Deficientes
	Competidores directos	Eficientes
Cambios en la normativa aduanera	Deficientes	
Back up de la información	Deficientes	
Seguro de protección	Eficientes	

<b>Gestión del despacho aduanero</b>			<b>Competitividad Empresarial</b>		
	<b>Indicadores</b>			<b>Indicadores</b>	
Eficientes	7	41%	Eficientes	4	21%
Deficientes	10	59%	Deficientes	15	79%
Total	17	100%	Total	19	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

### **4.3. ANÁLISIS DE LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LA GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO**

El análisis de opinión de los expertos se realizó con el fin de recoger información relevante que permita tener un acercamiento a la realidad. La opinión de los expertos fue recopilada a través de una entrevista personal grabada en video, donde el entrevistado respondía y argumentaba sus respuestas en base a preguntas ya planeadas y orientadas al tema de investigación. Los instrumentos se encuentran detallados en el Apéndice C; seguidamente se presenta el análisis de las entrevistas realizadas:

#### **ENTREVISTADOS**

- ✓ Abogado y Agente de Aduanas, Juan Francisco Monteverde Vargas, representante legal y miembro del directorio de la Agencia de Aduana “SURJADUANAS S.A.C.”, la entrevista fue realizada el día 8 de agosto del año 2018 en la ciudad de Lima.
- ✓ Agente de Aduanas, Henry Jiménez, de la Agencia de Aduana “BLOG ADUANAS S.A.C”, la entrevista fue realizada el día 31 de agosto del año 2018 en la ciudad de Tacna.
- ✓ Agente de Aduanas, Ernesto Salas Arnao, de la Agencia de Aduana “LITORAL PACÍFICO S.A.”, la entrevista fue realizada el día 31 de agosto del año 2018 en la ciudad de Tacna.
- ✓ Jefe de División de Controversias, Héctor David Pajares, de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) – Intendencia de Aduana de Tacna, la entrevista fue realizada el día 23 de agosto del año 2018 en la ciudad de Tacna.

#### **ENTREVISTA TIPO 1: AGENTES DE ADUANA**

##### **1. ¿Cómo definiría usted la gestión del despacho aduanero?**

- ✓ El Agente de Aduana Juan Francisco Monteverde, sobre la definición de Gestión del despacho aduanero, señala:

Desde el punto de vista logístico: La Gestión del Despacho Aduanero es un proceso complejo porque engloba una serie de actividades que son parte de

la cadena logística internacional, unas son reguladas estrictamente por la Autoridad Aduanera y otras son establecidas por las Agencias de Aduana como operaciones de apoyo que son importantes para la realización del proceso en sí; es por ello que la logística que se proporciona (entiéndase todo el proceso de despacho aduanero) debe ser eficiente y oportuna. En el Perú la cadena logística o la gestión del despacho es desorganizada y posee muchas deficiencias que deben ser analizadas y mejoradas con el tiempo (Monteverde, 2018).

Desde el punto de vista económico: La gestión del despacho aduanero es sinónimo de inversión, una inversión alta debido a las obligaciones que se deben cumplir y cubrir, pero que tienen una rentabilidad baja por lo que ser eficiente y encontrar la oportunidad de crecimiento idónea para la agencia es un factor fundamental (Monteverde, 2018).

- ✓ El Agente de Aduana, Henry Jiménez, sobre la pregunta sostiene que la gestión del despacho aduanero está definida por 2 conceptos ligados entre sí, estos son: El despacho aduanero propiamente dicho y definido por la Autoridad Aduanera + Operaciones auxiliares o de apoyo realizadas por las Agencias de Aduanas para complementar y brindar un servicio aduanero eficiente. Es decir, la gestión del despacho aduanero se encuentra bien definida; por un lado, se tiene a Aduanas que hace cumplir todas las formalidades aduaneras y lo establecido en la norma y, por otro lado, existen las actividades que por usos y costumbres son realizadas por las Agencias de Aduana como la salida de mercancías, la entrega de documentos, vistos buenos, proformas, asesorías, etc. (Jiménez, 2018).
- ✓ El Agente de Aduanas Ernesto Salas Arnao, señala que la Gestión del Despacho Aduanero es un conjunto de actividades o una cadena, que abarca o inicia desde la comunicación del cliente sobre un despacho (ejemplo: una importación desde China) hasta la entrega en su almacén o hasta la regularización de la DAM (que se hace posterior a la entrega y embarque), es decir es el conjunto de formalidades establecidas por la Autoridad aduanera y las Operaciones anexas que acompañan lo definido por la Aduana como: una proforma, flete local, vistos buenos, entre otros (Salas E. , 2018).



**2. ¿De acuerdo a su experiencia qué modelos de gestión de despacho aduanero ha observado a lo largo de estos años y como han evolucionado?**

- ✓ Sobre los modelos de Gestión de Despacho Aduanero, Juan Francisco Monteverde opina que no existe un modelo de gestión del despacho aduanero de mercancías generalizado o establecido que las Agencias de Aduana puedan seguir; también, en el Perú la gestión del despacho aduanero se ha realizado de manera desordenada y altamente burocrática, obligando a que prime la improvisación en las Agencias de Aduana (Monteverde, 2018).

También indica que en el curso de Agentes de Aduana, dictado por el IAT, dictan una clase que da luces sobre la organización y planificación de las Agencias de Aduana sin embargo como enfocamos y estructuramos esa información depende de nosotros como Agentes y empresa, es por ello que esta gestión del despacho aduanero o proceso aduanero en SURJADUANAS se ve graficada de forma tal que, de un orden tanto en las actividades como en las funciones del personal (Monteverde, 2018), por ejemplo:

1. Primero: Se debe iniciar con un organigrama el cual nos ayuda en la canalización de los requerimientos y consultas tanto internas como externas, también provee orden y organización en los equipos de trabajo y asignación de líderes, es decir un organigrama provee un orden administrativo interno poderoso y contribuye al clima organizacional ya que si todo está bien direccionado eso provee certeza y seguridad (Monteverde, 2018).
2. Segundo: Se debe tener un mapa de procesos que grafique todo el funcionamiento de la empresa o la gestión del despacho aduanero que se realiza, así se simplifica el quehacer diario y se resalta la importancia del cliente, es decir, como la eficiente ejecución del proceso influye en la satisfacción del cliente.

El proceso en el caso de SURJADUANAS está conformado por 3 áreas importantes y sub-áreas: Área administrativa, Área operativa y Área de soporte; las áreas administrativas y de soporte son las que permiten identificar la oportunidad de mejora competitiva ya que aquí se encuentran las sub-áreas u oficina de calidad, vistos buenos, contabilidad y finanzas, proformas, etc. (Monteverde, 2018).

Entonces es básico e importante contar con un modelo de gestión del despacho aduanero que permita no solo un trabajo óptimo sino también el crecimiento sostenible de la Agencia en base a una estrategia competitiva sólida (Monteverde, 2018).

- ✓ Acerca de los modelos de Gestión de Despacho Aduanero y su evolución, Henry Jiménez sostiene que existen procedimientos establecidos por la Autoridad Aduanera que norman y regulan cómo realizar un despacho aduanero pero que no señalan ni determinan como gestionar las tareas que una Agencia de Aduanas realiza, por lo que no hay un modelo que encierre todas estas actividades y de mayores luces a las Agencias de Aduanas (Jiménez, 2018).

En cuanto a la evolución se tendría que hablar desde 2 escenarios:

1. Las formalidades aduaneras reguladas por la Autoridad Aduanera: frente a las actualizaciones y modificaciones del comercio exterior los procesos se han simplificado y la aduana se ha modernizado lo que ha generado que las intendencias de aduanas también lo hagan (una más rápido que otras) por ejemplo en Tacna se sigue utilizando el teledespacho mientras que en Lima se emplea el HTML/XML, entonces ese tipo de diferencias genera que el sector en Tacna necesite de una modernización no solo por parte de Aduanas sino también por parte de las Agencias de Aduanas para que se adecuen a los nuevos procesos logísticos y Aduaneros (Jiménez, 2018).
2. Los procesos adicionales realizados por las Agencias de Aduanas: Los procesos o modelos que siguen las agencias muchas veces entran en conflicto con la norma ya que se tiene el procedimiento dictado por aduanas y el proceso que siguen las agencias, los cuales cambian con el tiempo y se ven modificados o adaptados de acuerdo a las necesidades que dictan las normas y los clientes. A modo de experiencia, las Agencias en Tacna gestionan sus procesos de acuerdo a la situación actual y la naturaleza del despacho, así como el tipo de tratamiento que exige el cliente por lo que es necesario alinear estas actividades con la Ley General de Aduanas y así tener despachos más rápidos, eficientes y clientes fidelizados (Jiménez, 2018).

- ✓ Ernesto Salas explica sobre los modelos de despacho aduanero, argumentando que, como bien se sabe, no existe un modelo de Gestión del Despacho Aduanero establecido, por un lado, se tiene los procedimientos generales y específicos que norman o regulan el despacho de mercancías propiamente dicho, sin embargo, las operaciones adicionales que lo acompañan depende de cada agencia, así como la preparación de su personal para ejecutar un proceso, es decir cada agencia define su propia gestión del despacho aduanero de mercancías y debe alinearlos o sujetarlos conforme a la ley (Salas E. , 2018).

### **3. ¿Considera que ser competitivo es un factor fundamental en este sector?**

- ✓ Al respecto Monteverde (2018) sostiene que ser competitivo es fundamental para las Agencia de Aduanas, que a pesar de que el sector esté fuertemente regulado por la Aduana, siempre se debe encontrar esa oportunidad que permita diferenciarse o volverla una ventaja competitiva. La regulación aduanera te dice cómo numerar las DAMs y esto nadie lo puede cambiar, sin embargo los procesos de soporte o estratégicos son el plus que le das a tu servicio, son aquellos que le brindan a las Agencias de aduana la oportunidad de ofrecer servicios de calidad e integrar nuevos servicios que satisfagan o superen la expectativa del cliente, por ejemplo un servicio de transporte interno, almacenaje, servicios a la carga como embalaje, asesorías y apoyo en consultas de materia aduanera, etc., entonces todo eso hace que el trabajo sea reconocido no solo por los cliente sino por la competencia. Actualmente vivimos en una era donde el tiempo vale dinero por lo que ser competitivo también es sinónimo ser ágil no solo en los despachos sino en la solución de conflictos, en la elaboración de una factura (que ahora son electrónicas), etc., ya que benefician a la empresa, reducen costos, horas hombre, materia prima, etc., entonces eso te vuelve competitivo porque genera que tu margen de ganancia sea más alto y que pases de solo numerar DAMs a ser una empresa eficiente.
- ✓ De acuerdo a Jiménez (2018) la competitividad en todos los aspectos es muy buena, mientras más competitivos sean habrá más trabajo, mayores ingresos, mejores procesos y más facilidades para los importadores y exportadores.

- ✓ Según Salas E. (2018) la competitividad es fundamental ya que los clientes están constantemente evaluando la calidad de trabajo que se realiza en las Agencias de Aduana.

**4. ¿Cuán importante es la formación técnica en materia aduanera de todos los colaboradores de una Agencia de Aduanas, en especial los del área de operaciones o encargados de funciones operativas?**

- ✓ Es muy importante dominar de forma técnica los conocimientos necesarios para laborar en una Agencia de Aduanas, sin embargo, desde tiempos atrás esto ha sido diferente, debido al conformismo de aprender las cosas de forma empírica sin mayor especialización lo que genera un problema frente a los cambios en la norma aduanera y su correcta interpretación. Es necesario cambiar la cultura de la improvisación y profesionalizar el sector porque eso brinda una mayor posibilidad de crecimiento y desarrollo. En SURJADUANAS se ha establecido un cronograma de capacitaciones semanales que abarcan temas básicos del quehacer aduanero hasta los más complejos y también temas empresariales como organización, atención al cliente, procesos, cultura organizacional, etc., y casos típicos que requieren solución, para así fomentar la participación y mejora constante como equipo (Monteverde, 2018).
- ✓ Es importante la formación técnica y básica, sin embargo, existen casos donde las cosas que se aprenden en la práctica o empíricamente, pero es responsabilidad de cada uno buscar el sustento legal correspondiente y ser cotejar esa información con los procedimientos y L.G.A. y su reglamento. Los estudios son básicos para un Agencia de Aduana así como para cualquier empresa, por lo que a mayor capacitación mayores serán los aportes y mejores los resultados (Jiménez, 2018).
- ✓ La formación aduanera es muy importante ya que la aduana exige que los colaboradores reconocidos ante ella renueven sus carnets a través de exámenes de actualización, lo que los lleva a mantenerse en constante capacitación, así como los demás empleados de la agencia que si bien no están en un área operativa deberían conocer la norma establecida (Salas E. , 2018).

## 5. ¿Qué recomendación les daría a sus colegas?

- ✓ Estructurar la empresa porque eso permite que tengan un orden y una canalización correcta de las necesidades internas (colaboradores) y externas (Stakeholders). Apostar por la automatización a fin de estar en línea con la Aduana y tributos internos, ya que esto permite reducir tiempos, procesos y costos, generando una mayor rentabilidad y mayor fluidez del trabajo (Monteverde, 2018).
- ✓ Los Agentes de Aduana deberían poner un poco más de su parte y buscar capacitarse o estar actualizados, sino es a través de aduanas entonces se podría buscar una integración que permita alcanzar este objetivo y utilizar las herramientas tecnológicas para difundir el conocimiento y dejar de lado esa costumbre de “aprender” de forma empírica (Jiménez, 2018).
- ✓ Trabajar de manera honesta y transparente, dejar de lado la informalidad de trabajar con puros comisionistas o de activar los famosos “puntos” que son oficinas no autorizadas por aduana (Salas E. , 2018).

## **ENTREVISTA TIPO 2: FUNCIONARIO DE ADUANAS**

### **1. ¿De acuerdo a su experiencia cree Ud. que una buena gestión del despacho aduanero permite que el comercio sea ágil y fluya constantemente?**

Sí, conocer la norma permite realizar un correcto despacho de mercancías, si la ley se respeta se obtienen despachos puros y ágiles y si se complementan con operaciones adicionales entonces esto se traduce en satisfacción del cliente y eliminación de tiempos muertos, lo que se convertiría en una oportunidad de negocio (Pajares, 2018)

### **2. ¿Considera que un buen Agente de Aduanas debe ser sinónimo de competitividad y calidad?**

Sí, ya que el Agente de Aduana debe tener las cualidades y competencias necesarias para participar en todo el proceso de comercio exterior hasta obtener el levante de las mercancías y cubrir las operaciones posteriores a esto, Como se sabe el Agente de Aduana es un auxiliar de la función pública por lo que realizar un trabajo de calidad acorde a las leyes y respetando los procesos genera que el comercio sea ágil y fluya

sin inconvenientes, eso genera una imagen de credibilidad, eficiencia y dominio del tema que son herramientas fundamentales para la competitividad (Pajares, 2018).

### **3. ¿Cuán importante es la formación técnica en materia aduanera de todos los colaboradores de una Agencia de Aduanas?**

Las personas que constituyen una persona jurídica como una Agencia de Aduanas tienen que cumplir con la acreditación de su personal y este debe estar capacitado para responder al requerimiento de estar preparados a nivel técnico aduanero. Como operadores de comercio exterior y auxiliares de la función pública, la capacitación debe ser constante e integral, también debe ser primordial que se actualicen los conocimientos en base a los cambios normativos (Pajares, 2018).

El IAT es el instituto que está encargado de la formación de auxiliares y representantes legales (Agentes de Aduana) así como la de los funcionarios aduaneros por lo que eso confirma la importancia de dominar los temas aduaneros (Pajares, 2018).

### **4. ¿Qué recomendación le daría a los Agentes de Aduanas?**

El derecho aduanero está en constante cambio por lo que capacitarse y actualizarse es una obligación (Pajares, 2018).

Los agentes de Aduanas deben volverse más transparentes en sus actividades a fin de generar confianza con los funcionarios aduaneros y el usuario final (Pajares, 2018).

## **4.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **4.4.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL**

#### **A. HIPÓTESIS GENERAL**

*Existe relación significativa entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna*

## B. INDICADORES

La variable independiente es GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO y la variable dependiente es COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Los datos de fueron tomados de los resultados de la encuesta aplicada a las Agencias de Aduana de Tacna. En la tabla 97 se muestran los datos a usados en la comprobación de hipótesis general.

**Tabla 97**  
*Indicadores por variable*

<b>Empresa</b>	<b>Gestión del despacho aduanero</b>	<b>Competitividad empresarial</b>
1	34	53
2	33	43
3	32	42
4	32	38
5	35	36
6	34	41
7	35	42
8	42	47
9	49	92
10	50	67
11	35	45
12	49	70
13	50	68
14	45	69
15	57	78
16	30	39
17	34	55
18	35	66
19	45	57
20	47	61
21	35	52

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Con los datos anteriormente analizados se construyó el Coeficiente de correlación – Modelo Rho Spearman, para comprobar la hipótesis.

## C. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

### 1. HIPÓTESIS NULA E HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

- H0: No Existe relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna.
- H1: Existe relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna

### 2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Alfa =  $\alpha$  = 5%

### 3. PRUEBA ESTADÍSTICA

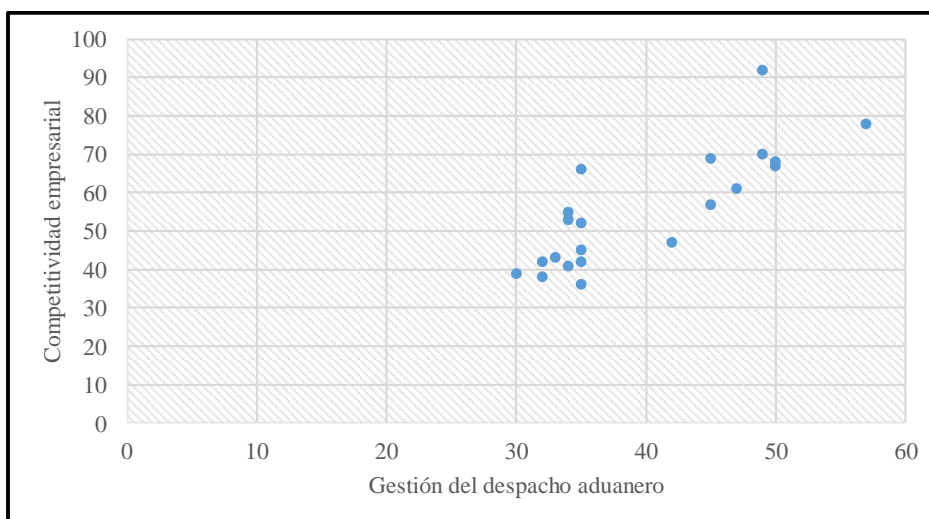
Rho de Spearman o coeficiente de correlación

### 4. REGLA DE DECISIÓN

Si P-Valor < nivel de significancia no aceptar Ho.

### 5. CÁLCULO DEL ESTADÍSTICO

#### 5.1. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



**Figura 54:** Cálculo del estadístico - Diagrama de dispersión de auditoría gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial



## 5.2. TABLA DE CORRELACIONES RHO SPEARMAN

**Tabla 98**

Correlaciones Rho de Spearman de gestión del despacho aduanero y competitividad empresarial

CORRELACIONES DE GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL			
		Gestión del despacho aduanero	Competitividad empresarial
Gestión del despacho aduanero	Coefficiente de correlación	1.000	0.813
	Sig. (bilateral)		0.000
Competitividad empresarial	Coefficiente de correlación	0.813	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	

## 6. CONCLUSIÓN

Tomando en cuenta la Tabla 98 podemos concluir con nivel de confianza del 95% de que existen evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación (*Rho de Spearman* = 0.813) entre las variables despacho aduanero y competitividad empresarial; así también de la tabla se observa que las significancias son menores que 0.05 por lo cual no se acepta hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por tanto, existe relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los agentes de aduanas de Tacna.

### 4.4.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

#### A. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

##### A.1. HIPÓTESIS

*El nivel de la gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente*

##### A.2. HIPÓTESIS NULA E HIPÓTESIS ALTERNATIVA

- $H_0$ : El nivel de la gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna, es eficiente
- $H_1$ : El nivel de la gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente

### A.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE DESPACHO ADUANERO

Los casos válidos se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 99**

*Resultado – Total Variable: Gestión del despacho aduanero*

Agencia	Puntaje	Nivel
1	34	Deficiente
2	33	Deficiente
3	32	Deficiente
4	32	Deficiente
5	35	Deficiente
6	34	Deficiente
7	35	Deficiente
8	42	Eficiente
9	49	Eficiente
10	50	Eficiente
11	35	Deficiente
12	49	Eficiente
13	50	Eficiente
14	45	Eficiente
15	57	Eficiente
16	30	Deficiente
17	34	Deficiente
18	35	Deficiente
19	45	Eficiente
20	47	Eficiente
21	35	Deficiente

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

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

<b>Gestión del despacho aduanero (puntajes)</b>	
Promedio	27
Desviación estándar	7.94

El promedio de los casos muestra que la Gestión del despacho Aduanero está en un nivel deficiente, bajo el siguiente parámetro:

## PARÁMETROS PARA GESTIÓN DEL DESPACHO ADUANERO

Rango		Nivel
1	36	Deficiente
37	70	Eficiente

### A.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

- $H_0$ : Promedio de la muestra  $>$  Parámetro (27) (EFICIENTE)
- $H_1$ : Promedio de la muestra  $<$  Parámetro (27) (DEFICIENTE)

### A.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

### A.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$

### A.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución T-Student por ser la muestra menor a 30.

### A.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un  $\alpha = 0.05$ , la t-tabla es 1.79589

### GRÁFICO T-STUDENT PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICA PRIMERA



## A.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

### Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 27.0

Desviación estándar muestral = 7.9

Tamaño de muestra = 21

Límite superior de confianza del 95.0% para la media:  $27.0 + 2.97328$  [29.9733]

Hipótesis Nula: media = 27.0

Alternativa: menor que

Estadístico t calculado = 0.03

Valor-P = 0.00

No rechazar la hipótesis nula para  $\alpha = 0.05$ .

### El StatAdvisor

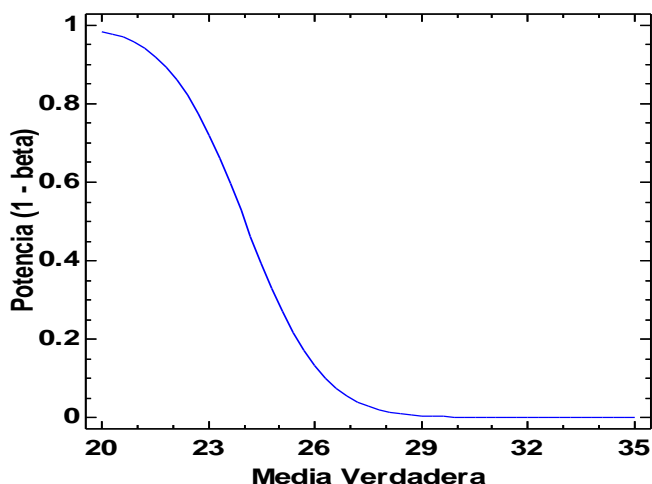
Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media ( $\mu$ ) de una distribución normal. Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

Hipótesis nula:  $\mu = 27.0$

Hipótesis alterna:  $\mu < 27.0$

Dada una muestra de 21 observaciones con una media de 27.0 y una desviación estándar de 7.9, el estadístico t calculado es igual a 0.0. Puesto que el valor-P para la prueba es menor o igual que 0.05, puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza. La cota de confianza muestra que los valores de  $\mu$  soportados por los datos son menores o iguales que 29.9733.

**Curva de Potencia**  
**alfa = 0.05, sigma = 7.9**



## A.10. DECISIÓN

Como la t-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de gestión de despacho aduanero en la que se encuentran las agencias de aduana de Tacna es deficiente.

## A.11. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS SEGÚN INVESTIGACIÓN

**Tabla 100**

*Tabla Resumen - Gestión del Despacho Aduanero*

Nivel	Nº agencias	Porcentaje
Deficientes	12	57%
Eficientes	9	43%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Como observa en la Tabla 100, 12 empresas de 21 son deficientes, lo cual indica que la mayoría de empresas, es decir el 57%, se encuentran en un nivel deficiente respecto a la variable gestión del despacho aduanero, por lo cual con datos reales según encuesta realizada durante la presente investigación se comprueba la hipótesis alternativa la cual indica que el nivel de gestión empresarial en la que se encuentran las agencias de aduanas de Tacna es deficiente.

## B. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

### B.1. HIPÓTESIS

El nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente.

### B.2. HIPÓTESIS NULA E HIPÓTESIS ALTERNATIVA

- H0: El nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, es eficiente.
- H1: El nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente.

### B.3. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en la Tabla 101:

**Tabla 101**  
*Resultados – Total Variable: Competitividad Empresarial*

Agencia	Competitividad empresarial	
1	53	Deficiente
2	43	Deficiente
3	42	Deficiente
4	38	Deficiente
5	36	Deficiente
6	41	Deficiente
7	42	Deficiente
8	47	Deficiente
9	92	Eficiente
10	67	Eficiente
11	45	Deficiente
12	70	Eficiente
13	68	Eficiente
14	69	Eficiente
15	78	Eficiente
16	39	Deficiente
17	55	Deficiente
18	66	Eficiente
19	57	Deficiente
20	61	Deficiente
21	52	Deficiente

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

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

Competitividad empresarial	
Promedio	37
Desviación estándar	29.01

El promedio de los casos muestra que la competitividad empresarial es bajo, según el siguiente parámetro:

#### PARÁMETROS PARA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Rango		Nivel
10	65	DEFICIENTE
66	119	EFICIENTE

#### B.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

- $H_0$ : Promedio de la muestra  $>$  Parámetro (37)
- $H_1$ : Promedio de la muestra  $<$  Parámetro (37) (BAJO)

#### B.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

#### B.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$$\alpha = 5\%$$

#### B.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución T-Student por ser la muestra menor a 30.

#### B.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un  $\alpha = 0.05$ , la t-tabla es 1.79589

#### GRÁFICO T-STUDENT PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICA SEGUNDA



## B.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Pruebas de Hipótesis

Media muestral = 37.0

Desviación estándar muestral = 29.01

Tamaño de muestra = 21

Límite superior de confianza del 95.0% para la media:  $37.0 + 10.9184$  [47.9184]

Hipótesis Nula: media = 37.0

Alternativa: menor que

Estadístico t calculado = 0.01

Valor-P = 0.01

Rechazar la hipótesis nula para alfa = 0.05.

El StatAdvisor

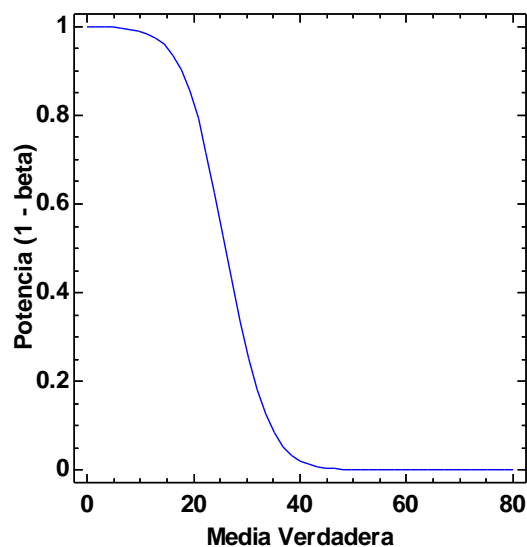
Este análisis muestra los resultados de realizar una prueba de hipótesis relativa a la media ( $\mu$ ) de una distribución normal. Las dos hipótesis a ser evaluadas aquí son:

Hipótesis nula:  $\mu = 37.0$

Hipótesis alterna:  $\mu < 37.0$

Dada una muestra de 21 observaciones con una media de 37.0 y una desviación estándar de 29.01, el estadístico t calculado es igual a 0.0. Puesto que el valor-P para la prueba es menor o igual que 0.05, puede rechazarse la hipótesis nula con un 95.0% de nivel de confianza. La cota de confianza muestra que los valores de  $\mu$  soportados por los datos son menores o iguales que 47.9184.

**Curva de Potencia**  
**alfa = 0.05, sigma = 29.01**





## B.10. DECISIÓN

Como la distribución T Student cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de competitividad empresarial en las agencias de aduana de Tacna es deficiente.

## B.11. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS SEGÚN INVESTIGACIÓN

**Tabla 102**  
Tabla resumen - Competitividad Empresarial

<b>Nivel</b>	<b>N° Agencias</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficientes	14	67%
Eficientes	7	33%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Como se observa en la Tabla 102, la mayoría de empresas, es decir el 67%, tiene un nivel de competitividad empresarial deficiente, por lo cual con datos reales según cuestionario aplicado al sector se comprueba la hipótesis alternativa la cual indica que el nivel de competitividad empresarial en las agencias de aduana de Tacna es bajo (deficiente).

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

En este capítulo, se presenta una propuesta creada para mejorar las deficiencias de las dos variables de estudio “Gestión del despacho aduanero y Competitividad empresarial”, detalladas en los capítulos precedentes.

Este capítulo comprende los siguientes puntos:

- ✓ Propuesta para la solución del problema.
- ✓ Beneficios que aporta la propuesta.

#### **5.1. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **5.1.1. ANTECEDENTES**

Para poder proponer una solución al problema de la presente investigación, es importante detallar las particularidades del mismo.

- ✓ La Tabla 103, muestra los resultados obtenidos a través de la encuesta usada en la investigación, cada variable fue analizada de acuerdo a las respuestas de las empresas que conforman el sector por lo que los resultados indican deficiencias en términos generales.
- ✓ La tabla 104, muestra los niveles obtenidos por cada indicador de las variables, de acuerdo al análisis realizado en base a las encuestas resueltas por los encargados de las Agencias de Aduanas.

**Tabla 103**  
Resultados de la investigación (ambas variables)

Agencia de Aduana Nro.	Total Variable: Gestión del despacho aduanero		Agencia de Aduana Nro.	Total variable: Competitividad Empresarial	
	Puntaje	Nivel		Puntaje	Nivel
1	34	<i>Deficiente</i>	1	53	<i>Deficiente</i>
2	33	<i>Deficiente</i>	2	43	<i>Deficiente</i>
3	32	<i>Deficiente</i>	3	42	<i>Deficiente</i>
4	32	<i>Deficiente</i>	4	38	<i>Deficiente</i>
5	35	<i>Deficiente</i>	5	36	<i>Deficiente</i>
6	34	<i>Deficiente</i>	6	41	<i>Deficiente</i>
7	35	<i>Deficiente</i>	7	42	<i>Deficiente</i>
8	42	<i>Eficiente</i>	8	47	<i>Deficiente</i>
9	49	<i>Eficiente</i>	9	92	<i>Eficiente</i>
10	50	<i>Eficiente</i>	10	67	<i>Eficiente</i>
11	35	<i>Deficiente</i>	11	45	<i>Deficiente</i>
12	49	<i>Eficiente</i>	12	70	<i>Eficiente</i>
13	50	<i>Eficiente</i>	13	68	<i>Eficiente</i>
14	45	<i>Eficiente</i>	14	69	<i>Eficiente</i>
15	57	<i>Eficiente</i>	15	78	<i>Eficiente</i>
16	30	<i>Deficiente</i>	16	39	<i>Deficiente</i>
17	34	<i>Deficiente</i>	17	55	<i>Deficiente</i>
18	35	<i>Deficiente</i>	18	66	<i>Eficiente</i>
19	45	<i>Eficiente</i>	19	57	<i>Deficiente</i>
20	47	<i>Eficiente</i>	20	61	<i>Deficiente</i>
21	35	<i>Deficiente</i>	21	52	<i>Deficiente</i>
22	0	-	22	0	-
23	0	-	23	0	-
24	0	-	24	0	-
25	0	-	25	0	-
26	0	-	26	0	-
27	0	-	27	0	-
28	0	-	28	0	-
29	0	-	29	0	-
30	0	-	30	0	-
31	0	-	31	0	-

Nota: "-" significa: No se ubican / Sin responder", datos no contabilizados para la muestra ni resultado final en el cuadro resumen

Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Nota: "-" significa: No se ubican / Sin responder", datos no contabilizados para la muestra ni resultado final en el cuadro resumen

Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

Cuadro resumen – Gestión del despacho aduanero		
Nivel	Nº Agencias	Porcentaje
Deficientes	12	57%
Eficientes	9	43%
Total	21	100%

Cuadro resumen – Competitividad Empresarial		
Nivel	Nº Agencias	Porcentaje
Deficientes	14	67%
Eficientes	7	33%
Total	21	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

**Tabla 104**  
Resultados - Niveles obtenidos por indicador

Variable	Indicadores	Nivel
<b>Gestión del despacho aduanero</b>	Atención de los despachos	Eficientes
	Asesoría en materia aduanera	Deficientes
	Política de atención de despachos	Eficientes
	Volumen de trabajo diario	Deficientes
	Supervisión y revisión	Deficientes
	Clasificación arancelaria	Deficientes
	Valoración aduanera	Deficientes
	Legislación aduanera y delitos aduaneros	Deficientes
	Tratados y convenios internacionales	Deficientes
	Infracciones aduaneras	Deficientes
	Incautaciones e inmovilizaciones	Eficientes
	Levante autorizado	Eficientes
	Entrega de mercancías	Eficientes
	Robos o pérdidas de mercancías	Eficientes
	Monitoreo de la carga y unidades de transporte	Deficientes
	Políticas de cobranza	Deficientes
	Entrega de archivo a la aduana	Eficientes
<b>Competitividad empresarial</b>	Número de trabajadores	Deficientes
	Gestión empresarial	Deficientes
	Equipos tecnológicos y de comunicación	Deficientes
	Conocimiento del mercado	Deficientes
	Rentabilidad	Deficientes
	Capacitación del personal	Deficientes
	Localización	Deficientes
	Alianzas estratégicas	Deficientes
	Variación de la cartera de clientes	Deficientes
	Despachos numerados mensualmente (promedio)	Deficientes
	Precios (comisiones)	Deficientes
	Sofisticación de los clientes	Eficientes
	Imagen y posicionamiento	Deficientes
	Procesamiento de información del sistema de numeración	Eficientes
	Puesto en el ranking Sunat	Deficientes
	Competidores directos	Eficientes
	Cambios en la normativa aduanera	Deficientes
Back up de la información	Deficientes	
Seguro de protección	Eficientes	

Gestión del despacho aduanero			Competitividad Empresarial		
	Indicadores			Indicadores	
Eficientes	7	41%	Eficientes	4	21%
Deficientes	10	59%	Deficientes	15	79%
Total	17	100%	Total	19	100%

Nota: Información extraída de la Tabla de Tabulación del cuestionario.

### 5.1.2. BASES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para trabajar una propuesta que dé solución al problema de investigación se considera un Diagnóstico FODA de las Agencias de Aduana de Tacna y así tener amplio conocimiento del estado actual de dicho sector (ver Tabla 105).

**Tabla 105**

*Diagnóstico FODA del Sector Agencias de Aduana de Tacna*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muchas Agencias cuentan con sucursales en otras ciudades del Perú por lo que pueden tercerizar procesos y áreas como el área contable.</li> <li>➤ Trabajan de acuerdo a su especialidad, ejemplo: juguetes, ropa, minería, maquinaria, explosivos, productos agrícolas, papelería, etc.</li> <li>➤ Se encuentran en una zona geográfica estratégica.</li> <li>➤ Están ubicadas en una ciudad comercialmente activa y en crecimiento constante.</li> <li>➤ La poca cantidad de agencias permite realizar comparaciones a nivel empresarial y ver los puntos en los que deben mejorar.</li> <li>➤ Son recomendados e identificados por el trabajo que realizan (de acuerdo a su nicho de mercado o especialidad).</li> <li>➤ La mayoría de Agencias trabajan despachos de personas jurídicas y personas naturales con R.U.C. que deseen exportar o importar.</li> <li>➤ Las Agencias de aduana grandes o con su sede central en Lima, prefieren trabajar sólo con personas jurídicas previo filtro interno a fin de preservar el estatus y minimizar lo máximo posible el riesgo (Ejemplo: Scharff, Beagle, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La tercerización de procesos y áreas importantes como la liquidación y preparación de cotizaciones, como Scharff que liquida la DAM en Arequipa y numera en Tacna.</li> <li>➤ Falta organización en la atención de los despachos (cola de atención).</li> <li>➤ Trabajan con comisionistas e intermediarios.</li> <li>➤ Los despachadores liquidan y salen a campo.</li> <li>➤ Muy pocos Representantes Legales revisan las DAM numeradas.</li> <li>➤ El personal que numera o asesora en materia aduanera en algunos casos no tiene carnet de Auxiliar de Despacho Aduanero ni ha recibido un curso especializado, predominio del empirismo.</li> <li>➤ Las unidades de transporte no cuentan con GPS.</li> <li>➤ Los comisionistas cobran elevados costos a los usuarios, provocando que surjan conflictos con las agencias de aduanas o se aprovechen de los importadores y exportadores.</li> <li>➤ Los tiempos de demora son altos.</li> <li>➤ Pago de multas por incorrecta declaración por parte de los Agentes de Aduana y colaboradores.</li> <li>➤ Problemas a nivel técnico: nomenclatura, certificados de origen, etc.</li> <li>➤ Los representantes legales no siempre están presentes y dejan DAMs firmadas en blanco.</li> <li>➤ La responsabilidad sobre multas recae directamente en los clientes y despachadores.</li> <li>➤ Demora en la facturación y envío de facturas finales a los clientes.</li> </ul>

- No cuentan con certificaciones BASC, ISO, etc.
- Se ofrecen servicios que muchas veces no pueden ser cumplidos.
- No se encuentran en las direcciones declaradas o tiene habilitados “puntos” como oficinas adicionales no declaradas en SUNAT.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar alianzas estratégicas con otros operadores de comercio exterior.</li> <li>➤ Crecimiento constante del mercado, aumento de empresas nacionales dedicadas a la importación y exportación.</li> <li>➤ Aumento de inversión extranjera en la ciudad.</li> <li>➤ Mejores softwares de aduanas en el mercado (muchos proveen sistemas que abarcan desde la numeración hasta la facturación y otras actividades administrativas).</li> <li>➤ Presencia de ADEX en Tacna y la posibilidad de que el personal pueda capacitarse y dar el examen de Acreditación de Auxiliar de Despacho Aduanero de ser necesario.</li> <li>➤ Oportunidad de pertenecer al programa de Operador Económico Autorizado.</li> <li>➤ Todos los cambios en la norma aduanera son publicados en el Diario “El Peruano” y se encuentra al alcance de todos los interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presencia de otras Agencias de Aduana más grandes o con mayor capacidad productiva.</li> <li>➤ Cambio constante en la legislación aduanera.</li> <li>➤ Aumento de las exigencias de los clientes para sus despachos aduaneros.</li> <li>➤ Aumento de la cantidad de despachos diarios.</li> <li>➤ En las exportaciones, el tráfico ilícito de drogas.</li> <li>➤ Los usuarios intentan evadir impuestos por lo que los agentes se enfrentan al delito de contrabando.</li> <li>➤ Tentación de pagar coimas y alterar documentos a fin de evitar multas, retrasos o inmovilizaciones en los puestos de control.</li> <li>➤ Realizar un mal filtro de los potenciales clientes y verse involucrados en delitos sancionables de forma penal y civil.</li> <li>➤ Ser suspendidos por operar en oficinas no autorizadas por SUNAT.</li> </ul>

Nota: Información basada en los testimonios recogidos de los operadores de comercio exterior de Tacna.

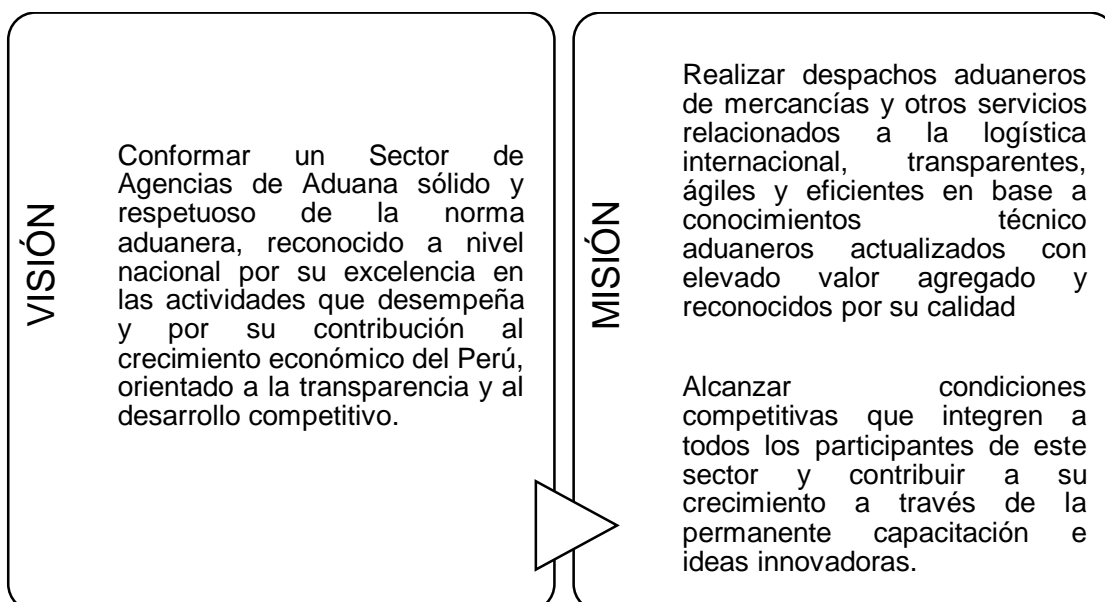
## 5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

### 5.2.1. PROPUESTA BÁSICA PARA LA MEJORA DEL SECTOR DE AGENCIAS DE ADUANA DE TACNA

Para mejorar la situación negativa de las Agencias de Aduana de Tacna, se deben procurar soluciones relacionadas a la Gestión del Despacho Aduanero y Competitividad Empresarial.

Como primer paso se debe establecer una razón de ser, que proporcione una dirección la cual deben seguir las Agencias de Aduana.

A continuación, se propone un modelo de misión y visión para el sector (ver Figura 55):



**Figura 55: Visión y Misión del Sector de Agencias de Aduana Tacna**

Luego de establecer la visión y misión es necesario establecer el Objetivo General y Objetivos específicos que sirvan como guía para el sector, ya que el correcto establecimiento de la Gestión del Despacho Aduanero del Sector debe facilitar la eficiencia en las labores, así como influir en el aumento de la competitividad empresarial, por lo que el objetivo general propuesto es:

### Objetivo General

Promover el desarrollo del Sector de Agencias de Aduana a partir de lineamientos que influyan de manera positiva en las actividades que se vienen desempeñando, de la mano con instituciones que promuevan su crecimiento competitivo y profesional, fortaleciendo la imagen y posicionamiento de las Agencias de Aduana en la ciudad de Tacna a fin de darse a conocer como una alternativa profesional y eficiente para los usuarios del comercio exterior, generando mayores plazas de trabajo, la incorporación de nuevos procesos y tecnologías así como la promoción de la inversión.

#### Determinación de los objetivos específicos:

- ✓ Promover el desarrollo de los despachos aduaneros de mercancías en base a un servicio de calidad, así como la adopción de normas y certificaciones.
- ✓ Facilitar la transferencia de conocimientos y tecnología.
- ✓ Combatir la competencia desleal y la ilegalidad.
- ✓ Promover la alineación de los objetivos personales con los del Sector.
- ✓ Promover la asociatividad y formación de Clústers.
- ✓ Incentivar la búsqueda de actualización a través de instituciones reconocidas en temas aduaneros, así como empresariales.
- ✓ Identificar las trabas y principales problemas que afectan el desarrollo de las Agencias.
- ✓ Propiciar la automatización y el establecimiento de mapas de procesos que generan orden y reducción de costos para la empresa.
- ✓ Fomentar la competencia limpia y justa que permita el desarrollo del sector en el mercado local.
- ✓ Fomentar la responsabilidad en el sentido estricto de la palabra, tomando conciencia del Rol que desempeñan los Agentes de Aduana como Auxiliares de la función pública.



Posterior al establecimiento de los objetivos generales y específicos, es preciso determinar los valores que delimiten el accionar de los miembros del sector (ver Tabla 106):

**Tabla 106**

*Valores propuestos para el Sector de Agencias de Aduana de Tacna*

<b>Valores</b>	<b>Detalle</b>
<b>Honestidad</b>	Garantiza el desarrollo de las actividades dentro del marco normativo de la LGA y RLGA así como la adaptación de las operaciones adicionales a los procedimientos y normas establecidas.
<b>Responsabilidad</b>	Facilita las operaciones entre el sector y aduanas, cumplir con todas las formalidades genera una imagen digna y de responsabilidad al usuario y la Administración Aduanera.
<b>Transparencia</b>	Ejecutar actividades de manera que se alejen de los actos ilícitos o que pretendan sacar provecho del usuario, reafirma el compromiso de asumir el rol de auxiliares del despacho aduanero.
<b>Comunicación</b>	Mantener una estrecha relación con la Autoridad Aduanera así como con los ministerios y organismos competentes que puedan apoyarnos en situaciones de conflicto o a mejorar es fundamental para el sector, también es importante dar a conocer las irregularidades que se vienen suscitando en el día a día y que ponen en riesgo la credibilidad del sector ya que también somos maestros de Buena Fe.
<b>Respeto</b>	Respetar a la competencia, a los usuarios y cualquier elemento que se vea inmerso en el sector es clave para el éxito, no solo contribuye al crecimiento profesional sino al reconocimiento.
<b>Conocimiento</b>	Poseer y dominar conocimientos técnico aduaneros, así como ser responsables de la capacitación y actualización constante de cada miembro. Ver a cada Agencia como una empresa que requiere la preparación y motivación necesaria para identificar ventajas competitivas y alcanzar la competitividad empresarial.
<b>Innovación</b>	Promover la identificación de oportunidades de crecimiento económico así como la búsqueda de soluciones eficientes que permitan hallar nuevas ventajas competitivas.
<b>Profesionalismo</b>	Trabajar en base a los conocimientos adquiridos a través de un centro autorizado y reconocido, dejando de lado el empirismo y la improvisación.
<b>Compromiso</b>	Alinear los objetivos personales con los del sector y comprometerse a cumplirlos eficazmente.

## **5.2.2. PROPUESTA DE ACCIÓN GENERAL PARA LA MEJORA DEL SECTOR DE AGENCIAS DE ADUANA DE TACNA**

Luego de determinar la misión, visión, objetivos y valores a alcanzar para el Sector de Agencias de Aduana de Tacna, es necesario establecer la estrategia para mejorar los indicadores negativos (deficientes) de las variables, sin embargo, debido a que los indicadores son negativos (59% variable independiente y 79% variable dependiente), es que se desarrollará una estrategia que mejore la variable independiente ya que esta influye en la dependiente y luego se desarrollaran acciones que refuercen los indicadores dentro de esta estrategia.

### **5.2.2.1. ESTRATEGIA DE ACCIÓN PRINCIPAL O GENERAL**

Si bien solo existe una teoría sobre la planificación y organización del trabajo de una Agencia de Aduana poco difundida y que el investigador pudo plasmarla a través de un modelo, es que, como propuesta de mejora se propone un Modelo de Gestión del Despacho Aduanero propiamente dicho, con el fin de brindar al sector una guía sobre cómo dirigir y gestionar el trabajo operativo y así generar ventajas competitivas que permitan su crecimiento como empresa.

En la siguiente figura se observa la estrategia elegida por el investigador, basada en las variables y sus indicadores, que permitirá mejorar las deficiencias y fortalecerá las eficiencias en las actividades del Sector, así como la competitividad empresarial por estar relacionada a la variable independiente (ver figuras 56 y 57).

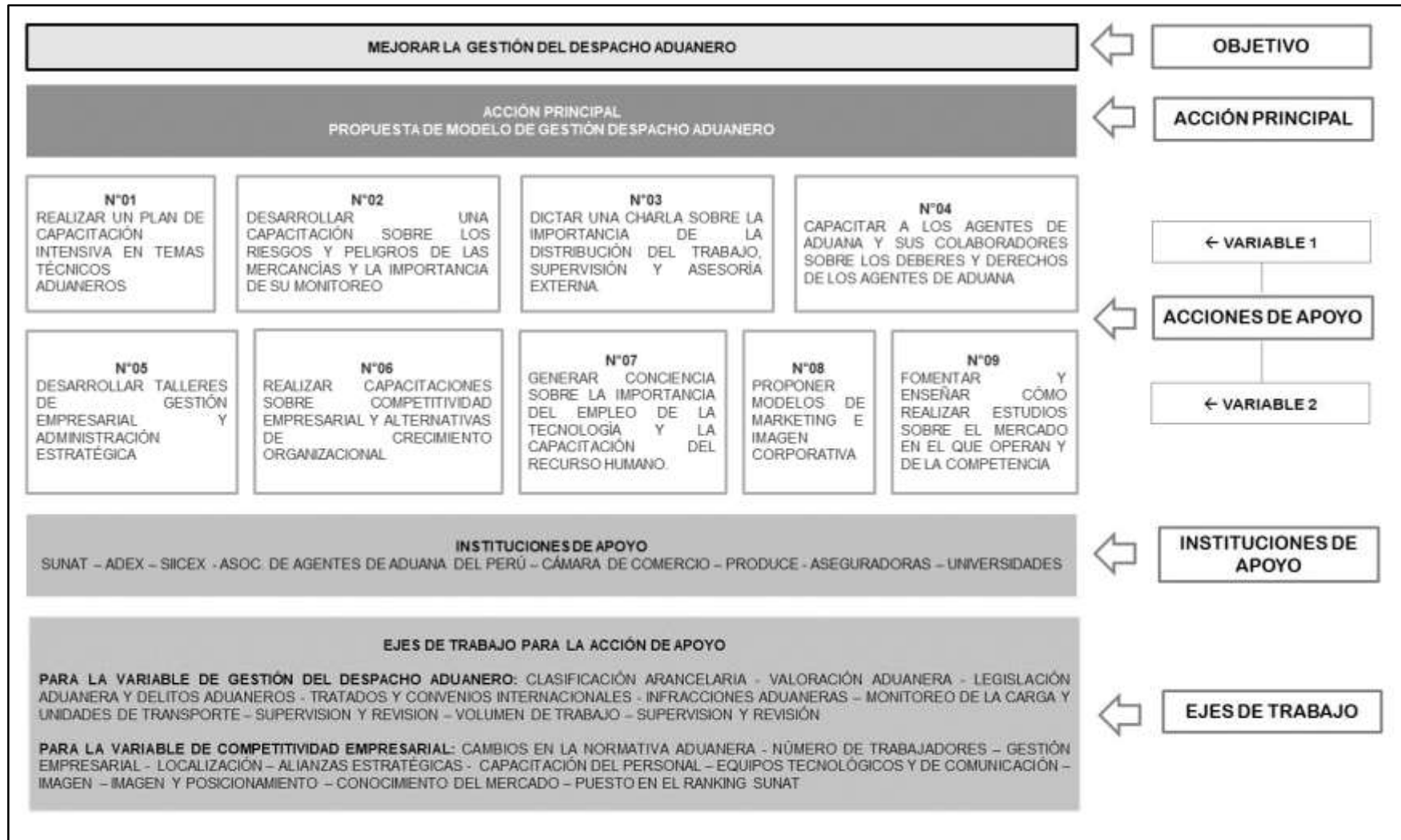


Figura 56: Desarrollo de la estrategia de acción para mejorar las variables de la investigación

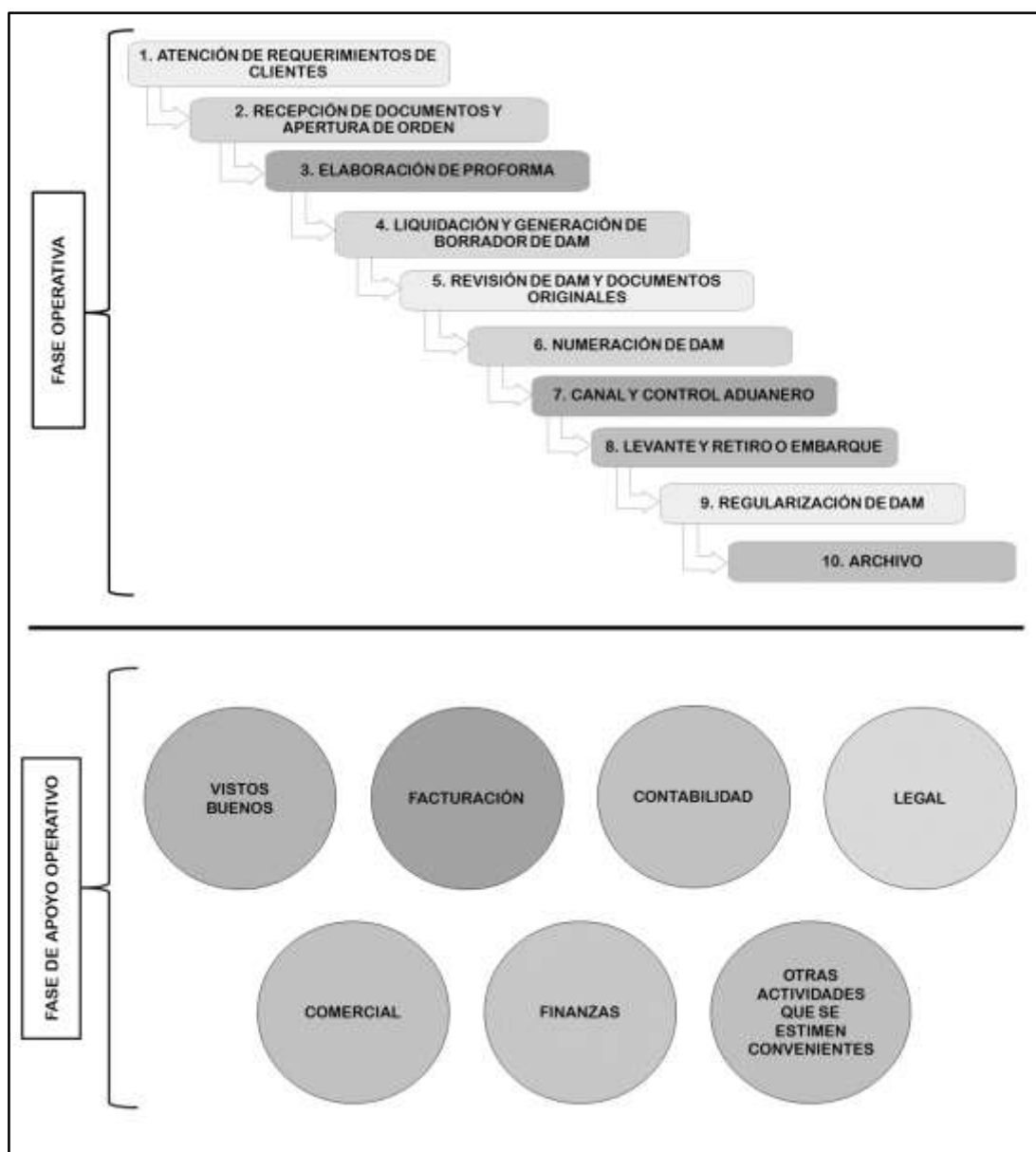


Figura 57: Propuesta de Modelo de Gestión del Despacho Aduanero

El Modelo de Gestión del Despacho Aduanero está compuesto por 2 fases: Fase operativa y Fase de apoyo operativo, las cuales tienen la finalidad de proporcionar mayor claridad en el desarrollo del Despacho Aduanero propiamente dicho y sus operaciones conexas o de apoyo, para ello se detalla:

- I. **Fase operativa:** En esta fase se desarrolla el Despacho Aduanero definido por la Administración Aduanera (formalidades aduaneras) acompañado de algunas actividades no estipuladas en la norma, pero necesarias para la realización de todo el proceso aduanero.

Se puede apreciar en la figura anterior que está conformada por 10 etapas, las cuales son una guía para la ejecución de un despacho de aduana, estas son:

1. Atención de requerimientos del cliente: En esta etapa la Agencia realiza un primer acercamiento con los clientes, en este caso es común o normal que los clientes ya existentes envíen sus solicitudes de Despachos Aduanero adjuntando algunos (no todos) los documentos escaneados como avisos de llegada o BL para que se les pueda hacer seguimiento también en este punto los clientes nuevos hacen su primer contacto con la Agencia y son orientados sobre los pasos a realizar y todos los documentos que se necesitan.

En este punto el Ejecutivo o Sectorista asignado para cada cliente se encarga de atender el requerimiento como ya se explicó en el párrafo anterior puede ser para un despacho aduanero o una consulta técnica o cualquier otra solicitud.

El contacto o vínculo que se establece en esta primera fase es importante porque influye mucho en la satisfacción del cliente y por ende en su fidelización, ya que por lo general muchas agencias estilan asignar un encargado que acompañará y orientará al cliente siempre.

2. Recepción de documentos y apertura de orden: Una vez establecido el contacto con el cliente y luego de tener conocimiento de sus deseos de trabajar con la Agencia, el encargado de la cuenta lo orienta sobre los documentos que se necesitarán o sobre los documentos que faltan para poder trabajar el despacho, así mismo se encarga de aperturar la orden de trabajo la cual se registra en el cuaderno de órdenes y una vez recibido los documentos los revisará para ver si cumplen las formalidades establecidas por la Ley y los procedimientos aduaneros de cada régimen, de no cumplir, solicitará el cambio de documentos.
3. Elaboración de proforma: Cuando se tienen los documentos (provisionales o definitivos) se realizan las proformas comerciales las cuales le muestran al cliente un aproximado de todos los costos logísticos y tributos aduaneros que pagarían sin embargo el valor final se determinará cuando se culmine el despacho.

La proforma comercial es trabajada entre el ejecutivo, el liquidador y el encargado de proformas, el cual le hará llegar la cotización al cliente.

\*\*En algunos casos el ejecutivo de cuentas o Sectorista también es liquidador, eso depende de la Agencia de Aduana y en otros casos si la agencia es muy grande, estos cuentan con asistentes.

4. Liquidación y generación del borrador de DAM: Con los documentos o copia de ellos, se procede a ingresar todos los datos que se deben declarar en la DAM y se liquidan los tributos aduaneros con lo cual se genera el borrador de la Declaración Aduanera de Mercancías.

En este punto la persona encargada de liquidar la DAM debe tener conocimientos técnicos aduaneros sobre todo los relacionado a aduanas, como: valoración aduanera, clasificación arancelaria de mercancías, tratados y convenios internacionales, legislación aduanera y delitos aduaneros, y debe comprender o dominar lo establecido en los procedimientos generales y específicos del régimen al que se someterá la mercancía, ya que sólo así podrá realizar un trabajo eficiente y se disminuirá el riesgo de pagar multas por infracciones cometidas por la omisión o equivocación en un dato.

5. Revisión de DAM y documentos originales: El trabajo de revisión de DAMs por excelencia es realizado por el representante legal debido a su formación técnica en el IAT – SUNAT, sin embargo, esta labor también puede ser hecha por otra persona que sustenta y demuestre la capacidad para hacerlo.

El acto de revisar una DAM implica cotejar la información declarada en el borrador de la DAM contra los documentos sustentatorios del despacho, aquí se deben detectar todos los errores u omisiones cometidos por el liquidador y así evitar multas innecesarias, comisos o inmovilizaciones, todas las observaciones son anotadas y puestas en conocimiento al Sectorista de la cuenta (ejecutivo) y liquidador para que pueda ser corregida inmediatamente bajo su responsabilidad en el caso no realicen el cambio de los datos.

Como paso previo para numerar una DAM, el revisor debe asegurarse que los documentos sean los originales y que cumplen todos los

requisitos establecidos por la aduana caso contrario colocará sus observaciones y se las hará saber al ejecutivo de cuentas o Sectorista.

Es importante que para el caso del régimen de importación para el consumo – diferido, el visto bueno o pago de aviso de llegada esté realizado en el caso se necesite el refrendo del Flete y otros gastos o bastará con la información del aviso de llegada.

6. Numeración de la DAM: Para numerar una DAM las observaciones hechas en el borrador y documentos debieron ser corregidas y aprobadas por el revisor, con su aprobación las personas encargadas envían la información empaquetada en el formato establecido por SUNAT y luego de que el sistema informático realice la validación se descarga o retorna la DAM Numerada, en este punto para el caso del régimen de importación para el consumo se deben cancelar los tributos aduaneros y se queda a la espera del canal de control; en el caso del régimen de exportación definitiva la mercancía debe ser ingresada al almacén aduanero (depósito temporal) y se refrenda la DAM o se espera el canal de control.
7. Canal y control aduanero: En este paso se revisa el canal de control aduanero y dependiendo del color se procede a programar las actividades de retiro o embarque, presentación de documentos y aforo de mercancías.

Si en el control de mercancías el funcionario aduanero notifica alguna observación, esta debe ser subsanada a la brevedad caso contrario el despacho se prolongará por más tiempo y esto se traduce en mayores costos logísticos.

8. Levante y retiro o embarque de mercancías:

Al subsanarse todo lo observado por los funcionarios de aduanas y luego de obtener el levante, los Sectoristas (ejecutivos) deben programar las actividades de retiro y embarque de mercancías, para ello deben coordinar de forma clara y precisa con los clientes sobre la entrega de la mercancía en el lugar que se estime conveniente (en el caso de importación para el consumo) y coordina con el agente de carga (en el caso de exportación definitiva).

9. Regularización de la DAM: El encargado de la cuenta debe hacer seguimiento de los vencimientos de los plazos para regularizar los despachos de importación para el consumo – anticipado y exportación definitiva, para ello deberá solicitar los documentos necesarios para sustentar esa información.

En este punto vuelve a intervenir el revisor quien dará su aprobación sobre el borrador de la DAM 41 (exportación para el consumo) en algunos casos y de la importación para el consumo anticipada.

Con esta acción estos despachos se consideran culminados para la aduana, sin embargo, el proceso en la agencia de aduana aún continúa.

10. Archivo: Luego de culminado el despacho, el file es derivado al área de archivo, la cual es una zona restringida y solo puede ingresar personal autorizado. Aquí los encargados archivan los files de acuerdo a lo establecido por el procedimiento y verifican que todos los documentos se encuentren completos, sean los originales y estén efectivamente culminados.

- I. **Fase de apoyo operativa:** Las fases de apoyo operativa son aquellas que son necesarias para la realización de un despacho y que no están establecidas en ningún procedimiento o norma aduanera, estas son:

1. Vistos buenos: Los encargados de vistos buenos son vitales para la empresa ya que depende de ellos que se regularicen las DAM de exportación y se retiren las mercancías de los almacenes aduaneros en el caso de importación, es por ello que su función no puede ser pasada por alto en la agencia.
2. Facturación: El área de facturación de una Agencia de Aduana, así como cualquier otra empresa es muy importante ya que de ellos depende la liquidez de la empresa, es por ello que el envío de las facturas comerciales debe ser casi inmediato después de culminar el despacho.

También es importante la política de cobranza establecida, mientras a algunos clientes se les da la facilidad de cancelar los saldos pendientes en un plazo mayor a otros se les cobrará en el menor tiempo posible, es



por ello que la empresa debe manejar una buena política de facturación y cobranza ya que podría poner en riesgo la liquidez de la agencia.

3. Legal: El área legal generalmente conformada por el representante legal y en algunos casos los abogados de la Agencia, dan soporte a las consultas técnicas establecidas por los clientes y los colaboradores ya que son estos los que dominan los temas aduaneros.

En el caso de esta área recae la responsabilidad de revisar diariamente todos los cambios en la norma aduanera y darlos a conocer a los colaboradores y si se estima conveniente realizar capacitaciones o charlas al respecto y con apoyo del personal que estimen se encuentre capacitado para hacerlo.

También sirve para dar el servicio post venta de interposición de reclamaciones, apelaciones, solicitudes de levantamiento de inmovilización o incautación, sustento del valor ante un ajuste, etc.

4. Comercial: Las agencias grandes o pequeñas dependen del equipo de trabajo de esta área para captar clientes y cerrar negociaciones bajo los mejores términos posibles, que beneficien a la agencia, sin esta área es muy difícil la captación de clientes e induce a caer en trabajar con comisionistas por lo que es un riesgo ya que si el comisionista recibe mejores alternativas se podría llevar toda la cartera de clientes que trajo.
5. Finanzas: Un área delicada es la de finanzas ya que controla el flujo de dinero de las cuentas bancarias de la agencia y emite los cheques correspondientes para el pago de los servicios logísticos utilizados en el proceso de despacho, confirma el depósito del importe de las proformas, ve la liquidez de la empresa para cubrir los derechos aduaneros y analiza la rentabilidad, es por ello que las personas encargadas deben estar capacitadas para desempeñar esta función y cuidar los intereses de la agencia.
6. Contabilidad: Esta área por lo general la tercerizan y se habilita para que los asistentes contables ingresen la data del día a día para que los contadores luego puedan generar los balances, estados de pérdidas y ganancias, etc; también sirven de apoyo para el área de finanzas con el control de chequeras y cuentas bancarias.

Es importante que se realicen las actividades necesarias para que la empresa pueda tener bajo control el ingreso y salida de dinero, así como evaluar la rentabilidad y el crecimiento económico.

7. Otras que se estimen convenientes: Dependiendo de la Agencia de Aduana se pueden habilitar más áreas de apoyo para la gestión del despacho aduanero.

#### 5.2.2.2. DETALLE DE LA ESTRATEGIA DE ACCIÓN

De las acciones descritas en la figura anterior, se desprenden múltiples actividades descritas en la Tabla 107.

**Tabla 107**  
*Actividades de Acuerdo a las acciones estratégicas*

Variable	Acción	Actividad
-	<b>Modelo de Gestión de Despacho Aduanero</b>	Charlas sobre la aplicación y adaptación del Modelo de Gestión de Despacho Aduanero, de acuerdo a cada agencia.
<b>Independiente: Gestión del despacho aduanero</b>	Realizar un plan de capacitación intensiva en temas técnicos aduaneros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y evaluación (teórica y práctica) de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración aduanera.</li> <li>- Clasificación Arancelaria</li> <li>- Legislación aduanera</li> <li>- Delitos aduaneros</li> <li>- Infracciones aduaneras.</li> </ul> </li> </ul>
	Desarrollar una capacitación sobre los riesgos y peligros de las mercancías y la importancia de su monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre los riesgos y peligros que corre la carga.</li> <li>• Capacitación sobre la importancia del monitoreo y trazabilidad de la carga.</li> </ul>
	Dictar una charla sobre la importancia de la distribución del trabajo, supervisión y asesoría externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas sobre la asignación de recursos y distribución del trabajo.</li> <li>• Charla sobre la importancia de la supervisión del área operativa, revisión de DAMs y documentaria.</li> <li>• Charla sobre atención al cliente y canalización de consultas y atención de pedidos y requerimientos.</li> </ul>

	<p>Capacitar a los agentes de aduana y sus colaboradores sobre los deberes y derechos de los agentes de aduana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario de deontología.</li> <li>• Charla sobre deberes y derechos de los Agentes de Aduana.</li> <li>• Presentación de casuística de casos de Agentes de Aduana suspendidos y sentenciados civil o penalmente.</li> </ul>
<p><b>Dependiente: Competitividad empresarial</b></p>	<p>Desarrollar talleres de gestión empresarial y administración estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso – taller de Administración estratégica y gestión empresarial, desarrollando los temas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos estratégicos, Acciones estratégicas, resultados.</li> <li>- Innovación, generación de valor y proceso de innovación.</li> <li>- Liderazgo y habilidades de un líder</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Realizar capacitaciones sobre competitividad empresarial y alternativas de crecimiento organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso – Taller de competitividad empresarial y alternativas de crecimiento organizacional, desarrollando los temas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad, ciclo de productividad empresarial, tipos, ventajas y factores que influyen en la productividad.</li> <li>- Calidad, recomendaciones para lograr la calidad total, beneficios de la calidad total.</li> <li>- Calidad y especialización de los factores productivos.</li> <li>- Importancia de la competencia para la especialización y la creación de valor.</li> <li>- Condiciones de la demanda, su influencia y manejo de los clientes.</li> <li>- Valor de los Stakeholders.</li> </ul> </li> </ul>
	<p>Generar conciencia sobre la importancia del empleo de la tecnología y la capacitación del recurso humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario sobre los beneficios y técnicas de monitoreo de mercancías a través de medios tecnológicos, disminución de tiempos por el correcto empleo de la tecnología y riesgos de no tener copias de seguridad actuales.</li> <li>• Seminario de la importancia del recurso humano y su actualización constante, bondades de contar con colaboradores leales a la empresa y su retribución a esta.</li> </ul>

Proponer modelos de marketing e imagen corporativa

- Taller de promoción y publicidad.
- Taller de creación de imagen corporativa

Fomentar y enseñar cómo realizar estudios sobre el mercado en el que operan y de la competencia

- Curso – Taller de:
    - Elaboración de estudios de mercado.
    - Análisis de la competencia.
    - Creación de estrategias competitivas como respuesta a la competencia.
    - Desarrollo de ventajas competitivas en base al análisis del mercado.
- 

### 5.2.3. BENEFICIO QUE APORTA LA PROPUESTA

El beneficio que aporta la propuesta es que establecerá una guía de cómo gestionar un despacho aduanero de mercancías, es decir, que el conocimiento manejado empíricamente ha sido plasmado y graficado bajo un sustento teórico que puede ser consultado y adaptado de acuerdo a cada tipo de agencia de aduana, también, con el desarrollo de las acciones de apoyo no solo se refuerzan los conocimientos técnicos aduaneros sino que se refuerza el lado administrativo de las agencias de aduana que de acuerdo a la investigación se ve afectado en gran medida por la gestión del despacho y por desconocimiento de los involucrados.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Los Agentes de Aduana a nivel internacional cumplen estrictas formalidades aduaneras (requisitos de formación técnica, requisitos documentarios y relacionados a su persona) para ejercer esa función; son personas naturales o jurídicas (asociaciones, personas privadas, corporaciones ,etc.) autorizadas por la Autoridad Aduanera de la nación donde operarán y cumplen diferentes obligaciones establecidas en la Ley de Aduanas; reciben múltiples nombres a nivel internacional como Agente Aduanal, Despachante aduanero, Customs broker, etc., en muchos países se les reconoce como el nexo entre la Aduana y los usuarios del comercio internacional y como “Maestros de Fe” ya que su trabajo es importante en la lucha contra los delitos aduaneros como el narcotráfico, lavado de activos, contrabando, entre otros. Se consideran profesionales activos del Comercio Exterior.

### SEGUNDA

Los Agentes de Aduana a nivel nacional son reconocidos como auxiliares del despacho aduanero y para ser reconocidos como tal siguieron el curso de Agentes de Aduana dictado por la autoridad aduanera a través del IAT, también deben cumplir una serie de requisitos y obligaciones para ejercer esta profesión, los cuales deben ser mantenidos en el tiempo ya que en ellos recaen múltiples responsabilidades desde el correcto despacho de mercancías hasta la lucha contra los delitos estipulados en la ley.

### TERCERA

A nivel local (Tacna) el Sector de Agentes de Aduana cuenta con 31 agencias, de las cuales 68% opera de forma activa y contribuye con información necesaria para estudios de investigación como el presente, y 22% no se pueden ubicar, no hay atención en sus oficinas o poseen razones para no proporcionar información a terceros; el clúster se encuentra ubicado en una zona estratégica cerca de la Intendencia de Aduana de Tacna, almacenes aduaneros y otros proveedores de servicios, sin embargo, no es una zona muy segura. De acuerdo al FODA realizado, existen puntos o características que deben ser mejoradas ya que el mercado tacneño tiene un potencial alto de crecimiento por ser frontera por lo que la demanda de servicios de calidad y eficientes irá en aumento, así como los despachos aduaneros de mercancías.

#### **CUARTA**

En la variable de “Gestión de Despacho Aduanero” no existe un modelo establecido propiamente dicho, sino una teoría poco difundida sobre la organización y planificación del trabajo de las Agencias de Aduanas que permite generar un modelo básico de gestión que explica que existen actividades no contempladas en los procedimientos aduaneros pero que son imprescindibles para que todo el proceso de despacho se pueda concluir de manera eficiente, por otro lado la “Competitividad Empresarial” es un tema enriquecedor que permite a las organizaciones conocerse de forma interna y conocer el mercado en el que operan, y así generar ventajas competitivas difíciles de igualar por la competencia; el profesor Michael Porter gracias al modelo de “El Diamante de la ventaja nacional” permite que la empresa se vea a sí misma como un sistema donde cada uno de sus elementos contribuye al crecimiento económico, también señala que la competencia es importante porque incentiva el crecimiento empresarial y personal, al igual que un cliente sofisticado es muy valioso porque provoca que la empresa se vea obligada a perfeccionar sus conocimientos.

#### **QUINTA**

Se comprueba la Hipótesis General, la cual indica que existe relación entre la Gestión del Despacho Aduanero y la Competitividad Empresarial de los Agentes de Aduana habilitados para operar en la jurisdicción de Tacna, por lo que se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Las Hipótesis Específicas (de cada variable) se verifican gracias a los parámetros establecidos y se rechaza la Hipótesis Nula, aceptándose la Hipótesis Alternativa, las cuales indican que el nivel de cada variable es deficiente.

## **SUGERENCIAS**

### **PRIMERA**

Los Agentes de Aduana, como miembros del sector de comercio exterior, deberían mantener y cumplir todos los requisitos establecidos en la norma aduanera, ya que son un elemento fundamental para el comercio internacional y una de las fuentes de ingresos y crecimiento competitivo del país; como auxiliares de la función pública su función no solo es cumplir con ejecutar los despachos de aduanas sino también realizarlos de la forma más transparente posible, en base a procesos de calidad y empleando personal capacitado y eficiente, por lo que se sugiere dejar de lado las prácticas que aportan resultados negativos como el empirismo, el conocimiento obsoleto, la apertura de “puntos” adicionales, el desinterés por las necesidades de los clientes, etc.

### **SEGUNDA**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) junto a la Asociación de Agentes de Aduana del Perú deberían difundir información que resulte provechosa para el sector como la “Teoría de la planificación y organización del trabajo de una Agencia de Aduana”, ya que eso permite que los agentes de aduanas se especialicen y evolucionen a medida que el comercio exterior también lo hace, es decir, se empezaría a ver a las Agencias de Aduana como empresas y no solo como prestadores de un servicio a los que se les capacita una sola vez, también sería necesario que se descentralice el manejo de la información ya que las charlas que dicta SUNAT sobre cambios en la normativa aduanera solo se concentran en la ciudad de Lima, dejando en desventaja a las agencias ubicadas en otras provincias, se sugiere que el Instituto Aduanero y Tributario – IAT, dicte cursos intensivos con duración de un mes a los Agentes de Aduana que deseen actualizar, especializar o reforzar ciertos conocimientos, ya que el beneficio será doble, tanto para el Agente como para la Aduana.

### **TERCERA**

Sería de gran utilidad que los Agentes de Aduana cambien la visión que tienen sobre sus Agencias y que actualicen sus procedimientos de acuerdo a las nuevas teorías y modelos de crecimiento económico como lo es la competitividad empresarial, por lo que se sugiere que asistan a charlas y talleres que les brinden las herramientas necesarias para identificar o crear ventajas competitivas sólidas, otra opción es que

puedan crear una asociación de Agentes de Aduana en Tacna que en conjunto puedan organizar junto a la Cámara de comercio, Universidades locales, PRODUCE, y cualquier otra identidad, múltiples capacitaciones que les permita conocer temas como administración estratégica, innovación, productividad, evaluación de la competencia, análisis de la demanda, etc., que les abrirán las puertas a más clientes y puedan darse a conocer al público a través de una imagen sólida y eficiente.

#### **CUARTA**

Sería conveniente para las Agencias de Aduana realizar un análisis profundo de la gestión del despacho aduanero que realizan e identificar los puntos débiles, cuellos de botella en el proceso de despacho, problemas internos, dominio del conocimiento técnico por parte del personal, atención al cliente y su impacto en la cartera de clientes y potenciales clientes, principales problemas con Aduanas, etc., todo ello con el fin de poder cambiarlo, mejorarlo o simplemente anularlo, ya que muchas veces la costumbre hace que las prácticas, aunque mal implementadas, no se mejoren solo por temor al cambio o resistencia a este, pues, si mejora la gestión del despacho también mejorará la competitividad empresarial ya que guardan relación de acuerdo a los resultados de la investigación. Esto no le resta importancia al hecho de que los administradores, dueños o encargados también deberían identificar puntos débiles que retrasan el crecimiento de la empresa desde el punto de vista competitivo.

#### **QUINTA**

Para mejorar el nivel de gestión del despacho aduanero y de competitividad empresarial se podrían implementar ciertas actividades que se consideran fundamentales para la agencia, como son:

- Realizar y programas capacitaciones mensuales o periódicas a los colaboradores de preferencia que sean impartidas por una entidad acreditada o invitar a un especialista en el tema que pueda transmitir ese conocimiento a fin de que la labor operativa mejore en especial en el caso de liquidación y revisión de DAMs.
- Dejar de lado la cultura de la improvisación y el empirismo, empezar a interesarse por estudiar y aprender los procedimientos establecidos y obligatorios, y comprobar lo aprendido en el campo la norma establecida.



- Mejorar los equipos tecnológicos de las oficinas y contratar empresas proveedoras de softwares de aduanas que les permita reducir tiempos y les facilite el ingreso de datos y sean integrales, así como aquellos que por ejemplo ya incluyen una herramienta que les permite imprimir los anexos N° 2 y 3 de la UIF para los clientes, así como generar en un 70% el informe anual del oficial de cumplimiento, en base a la data registrada de los clientes en el sistema.
- Dictar charlas sobre ética y cumplimiento de la norma establecida con el fin de que todos los colaboradores cuiden los intereses de la empresa e interioricen su rol como intermediarios entre aduanas y los usuarios del comercio exterior.
- Revisar los cambios en la normativa diariamente ya que el desconocimiento los podría hacer caer en infracciones aduaneras.
- Evaluar si el personal se da abasto para el volumen de los despachos numerados.
- Evaluar de forma interna a través de exámenes a los colaboradores sobre el nicho de mercado que atienden y los procedimientos a seguir a fin de detectar errores y pulirlos, así como solicitar que expresen sus dudas, ideas de mejora, opiniones sobre la agencia, etc.
- Implementar planes de marketing que permitan dar a conocer a la agencia a través de publicidad en el medio de comunicación más atractivo para el público tacneño, así como el desarrollo de páginas web amigables con el público o perfiles en redes sociales que les permita acercarse más a la población.
- Tomar en consideración nuevas alternativas de crecimiento como las alianzas estratégicas que les permiten brindar servicios más completos y atractivos para los usuarios del comercio exterior.
- Asegurarse de que sus softwares de aduanas realicen una copia de seguridad diariamente a fin de que el servidor guarde esta información y en el caso de ser atacados por un virus u otro elemento que vulnere sus sistemas informáticos, la base de datos de las DAMs no se vea afectada.

- Los administradores deben especializarse en temas relacionados a la competitividad como liderazgo estratégico, productividad, innovación, capacidades centrales generadoras de ventajas competitivas, etc.
- Crear una estructura organizacional, así como un manual de funciones para que cada colaborador tenga claro las actividades que debe realizar y a quien recurrir en caso de duda o búsqueda de soluciones.

## **SEXTA**

Las Agencias de Aduana deberían establecer alianzas estratégicas y celebrar convenios con diferentes entidades, por ejemplo, con universidades que posean carreras profesionales relacionadas como Administración de Negocios Internacionales con la finalidad de que el personal directivo y los colaboradores puedan recibir capacitación profesional y actualizar sus conocimientos en cuanto a temas relacionados a competitividad empresarial, comercio exterior, logística, entre otros. Por otro lado, los convenios con universidades permiten que los alumnos puedan realizar sus prácticas pre-profesionales y profesionales con el propósito de fortalecer los conocimientos adquiridos y pulir su perfil profesional, así como la universidad podría invitar a los especialistas (Agentes de Aduana) a realizar charlas, seminarios, capacitaciones y cursos en las carreras afines.

## **SÉPTIMA**

El Estado a través del Ministerio de Economía y finanzas y SUNAT, debería permitir que conocimientos tan básicos y necesarios como el Modelo de Gestión del Despacho Aduanero pueda ser difundido y formalizado a fin de que el sector tenga un sustento y guía sobre el proceso operativo y los procesos de apoyo que se realizan, así como la responsabilidad que cada uno tiene y esto sea interiorizado por todos los colaboradores de las Agencias de Aduana, miembros del directorio y administradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, M. (2015). La innovación y la productividad como aporte al desarrollo económico de América Latina. *Revista Eumednet*, Páginas: 1-8.
- Aduanas Chile. (Julio de 2007). *Aduanas Chile*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070705/pags/20070705155648.html>
- Ahuja, G., & Katila, R. (2004). "Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations". *Strategic Management Journal*,, páginas 887 - 907.
- Alcorta, L., & Peres, W. (6 y 7 de Septiembre de 1996). Sistemas de innovación y especialización tecnológica en America Latina y el Caribe. *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Santafé de Bogotá, Bogotá, Colombia: Memoria del Foro Internacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- y la Consejería Económica y de Competitividad de la Presidencia de la República. Obtenido de [http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD\\_10122\\_EJ\\_2.PDF](http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD_10122_EJ_2.PDF)
- Alpuche, R. (14 de Mayo de 2004). El impacto de la calidad total y la productividad en empresas de construcción. *Tesis de grado*. Cholula, Puebla, México: Departamento de Ingeniería Civil. Escuela de Ingeniería, Universidad de las Américas Puebla. doi:[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lic/alpuche\\_s\\_r/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/alpuche_s_r/)
- Anónimo. (18 de Noviembre de 2010). *El diamante de Porter*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>
- APA. (2018). *Normas APA*. Obtenido de American Psychological Association : <http://normasapa.net/entrevista-cuestionario-tesis/>
- Aponte, G. (2015). El proceso de gestión de innovación tecnológica: Sus etapas e indicadores relacionados. *Revista Venezolana de Análisis de la Coyuntura*, páginas: 59 - 90.
- Aramayo, R. (19 de Septiembre de 2011). *Calidad total y competitividad para lograr el éxito en Bolivia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/calidad-total-competitividad-para-lograr-exito-bolivia/>

- Araoz, M. (1998). *La Integración como instrumento para incrementar la Competitividad en un mundo globalizado: perspectivas en la Comunidad Andina*. Montevideo.
- Araujo, Caballero, Camargo, Diaz, Gómez, Ibarra, . . . Vidal. (2009). *El derecho aduanero en el siblo XXI*. (G. P. Carrero, Ed.) Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=7oOKXijPcuwC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=S+nombre+es+de+origen+%C3%A1rabe+%E2%80%9DAd-diwana%E2%80%9D+\(registro\)&source=bl&ots=DSdGIMmiXj&sig=eb283y7ot8Z-mEVH9G9y1DvZr1o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDyKWK-YjaAhWlp1kKHdw4CDoQ6AEINJA](https://books.google.com.pe/books?id=7oOKXijPcuwC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=S+nombre+es+de+origen+%C3%A1rabe+%E2%80%9DAd-diwana%E2%80%9D+(registro)&source=bl&ots=DSdGIMmiXj&sig=eb283y7ot8Z-mEVH9G9y1DvZr1o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDyKWK-YjaAhWlp1kKHdw4CDoQ6AEINJA)
- Arriola, N. (2014). *Tratados y convenios internacionales I*. Lima: IAT - SUNAT.
- Asociación de Agentes Aduanales. (Septiembre de 2013). *Asociación de Agentes Aduanales*. Obtenido de [http://www.aaag.org.mx/uploads/files\\_temas/TM\\_2013/TM\\_2013\\_09.pdf](http://www.aaag.org.mx/uploads/files_temas/TM_2013/TM_2013_09.pdf)
- Aspilcueta, R., & Bazán, J. (2016). Sistema de Despacho Aduanero y su importancia en la cadena logística del comercio intrnacional. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas "Gestión en el tercer milenio"*, 41 - 49.
- Barrón, E., Palacios, J., & López, F. (2015). La gestión de despacho aduanero en NEEC. *Cultura científica y tecnología*, Páginas: 251 - 264.
- Barros, J., Huamán, M., Oyarse, J., Sandoval, L., Díaz, J. Z., & Peña, A. (Enero de 2014). *Revista Lecciones Aduaneras. Revista Nro. 1 - 2014*. Lima, Callao, Perú: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.
- Basaldúa, R. X. (2007). La Aduana: Conceptos y funciones esenciales y contingentes. *Revista de Estudios Aduaneros*.
- BCRP. (2017). *Tacna: Síntesis de Actividad Económica*. Arequipa: Elaborado por: BCRP Departamento de Estudios económicos.
- BCRP. (s.f.). *Memoria 1998 - BCRP*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú - BCRP:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/1998/Memoria-BCRP-1998-3.pdf>

BCRP. (s.f.). *Memoria 1999 - BCRP*. (B. C. Perú, Ed.) Lima: Pre-Prensa e impresión: Fimart S.A.C. / INDECOPI - Partida Registral N° 0538. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-1999.html>

BCRP. (s.f.). *Memoria 2000 - BCRP*. (B. C. Perú, Ed.) Lima: Impresión: Stampa Gráfica S.A.C / INDECOPI - Partida Registral N° 0538.

Beltran, D., Flores, A., Gonzales, W., Sandoval, S., & Villareal, L. (2007). *La Aduana, Despacho Aduanero y Procedimientos de Importación*. México: Seminario. Obtenido de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/340/TESIS%20FINAL.pdf>

Bencomo, F. J. (2012). *Integración de portal web con comercio electrónico para incrementar ventas de insumos agropecuarios bajo esquemas empresa*. Venezuela.

Berdugo, E. (7 de Marzo de 2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. Colombia: *Gestión & Desarrollo*, 7(2), páginas: 157-182.

Bermeo Muñoz, J. R., & Bermeo Losada, J. F. (2005). Fuentes de rentabilidad y competitividad empresarial. Obtenido de [https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper\\_289.pdf](https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_289.pdf)

Biblioteca de economía y enciclopedia multimedia interactiva de economía. (2004). *Etapas de evolución de la competitividad*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/6.htm>

Borges, L. (9 de Noviembre de 2017). *¿Qué es y cómo hacer la matriz ANSOFF?* Obtenido de Blog Luz: <https://blog.luz.vc/es/Que-es/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-matriz-ansoff/>

Botana, F. (Octubre de 2013). La Competitividad Empresarial en el sector de empresas químicas en la región de La Plata, Berisso y Ensenada. *Trabajo final para optar el título de Magister*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <file:///D:/Archivos%20PC/Downloads/Botana.%20La%20competitividad%20empres>

arial%20en%20el%20sector%20de%20empresas%20qu%C3%ADmicas%20en%20la%20regi%C3%B3n%20de%20La%20Plata,%20Berisso%20y%20Ensenada.pdf

- Bustamante, S. (1994). *La competitividad: desafío para la Industria en América Latina*.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación. Administración de Empresas, N.º 3*. Colombia, Colombia, Colombia: Ediciones Universidad Central, ISBN para PDF: 978-958-26-0267-3.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution will change our lives*. Estados Unidos: Harvard Business School Press, ISBN 0875848060, 9780875848068.
- Calderón, M. (2015). *Análisis de la Competitividad empresarial de las PYMES del sector del calzado del Barrio Respeto de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano*. Bogotá: Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50858/1/1098663057.2015.pdf>
- Cámara de Comercio de España. (s.f.). *Competitividad e innovación*. Obtenido de Cámara de Comercio de España: <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (09 de Diciembre de 2013). Ley Aduanera. *Última Reforma DOF 09-12-2013*. Mexico D.F., Mexico D.F., Estados Unidos Mexicanos.
- CAN. (2003). *Decisión 571 de la Comunidad Andina "Valor en Aduana de las mercancías importadas"*. Lima: Comunidad Andina de Naciones.
- CAN. (2012). *Régimen Andino sobre Control Aduanero*. Lima: Comisión de la Comunidad Andina de Naciones.
- Cántaro, E., & Simeón, Y. (2015). *Estrategias de diferenciación orientadas al incremento de competencias empresariales en las empresas del Sector Floricultura en la Provincia de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3285/Cantaro%20Hinostr-oza-Simeon%20Seguil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carpio, E. (2015). *Fiscalización Aduanera*. Lima: SUNAT.
- Carvajal, M. (2009). *Derecho Aduanero*. Mexico: Editorial Porrúa. Obtenido de [https://docs.google.com/file/d/0B\\_IXDvWpHn1NQUwtMjA5WmJJS2s/view](https://docs.google.com/file/d/0B_IXDvWpHn1NQUwtMjA5WmJJS2s/view)
- Carvalho, A. (16 de Agosto de 2016). Despachante Aduaneiro: Sua história e importância para o comércio exterior. *Despachante Aduaneiro: Sua história e importância para o comércio exterior*. Brasil: Blog - Eficiência negócios internacionais.
- Casadesús, M., Heras, I., & Merino, J. (2005). *Las 9000 de las 9000: Análisis del impacto de la normativa ISO 9000*. Cataluña, España: Colección Estudios, CIDEM.
- Casanova, F. (2008). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Boletín Cinterfor N° 153*. Uruguay: Trabajo de investigación.
- Castelan, E. (18 de Septiembre de 2013). *Factores que influyen en la competitividad*. Obtenido de <https://prezi.com/wurikm6cx2nx/factores-que-influyen-en-la-competitividad/>
- Castillo, Y. (2016). *El comercio exterior y su relación en la competitividad de las empresas agroindustriales de orégano (MYPES FORMALES) de la ciudad de Tacna, año 2014*. Tacna: Tesis de pregrado - Universidad Privada de Tacna.
- CCL. (2017). *Estudio comparativo de las exportaciones de los quinquenios 2006 - 2011 / 2011 - 2016*. Obtenido de Cámara de Comercio de Lima - CCL: [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudio4/estudio-del-comportamiento-de-las-exportaciones-de-los-quinquenios-2006-2011\\_2011-2016.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudio4/estudio-del-comportamiento-de-las-exportaciones-de-los-quinquenios-2006-2011_2011-2016.pdf)
- Cebreros, A. (1993). *La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial. Comercio Exterior*.
- Chesnais, F. (1986). Science, technology and competitiveness. *STI REVIEW*. París.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. McGraw-Hill.
- Chudnovsky, D., & Porta, F. (Marzo de 1991). La competitividad internacional: Principales cuestiones conceptuales y metodológicas. *Documentos de trabajo*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Instituto de Cooperación Iberoamericano (ICI) de la Agencia

Española de Cooperación Internacional. Obtenido de  
<http://cienciassociales.edu.uy/departamentodeeconomia/wp-content/uploads/sites/2/2013/archivos/Doc0391.pdf>

Chumbiauca, R. (2015). *Legislación Aduanera I*. Lima, Lima, Perú: IAT - SUNAT.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (Diciembre de 2010). *REVISTA CEPAL 102*. Obtenido de CEPAL:  
<http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/102069086.pdf>

Competitiveness Policy Council. (1992). *First Report: Building a competitive America*. País: Estados Unidos: Competitiveness Policy Council.

Consejo Aragonés de Cámaras. (2017). *Innovación: Concepto y tipos de innovación*. Obtenido de Cámaras Aragón:  
<http://www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp>

Cortina, J. M. (2006). *Identidad, identificación e imagen*. México.

Dávila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *La innovación que sí funciona: Cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella*. Barcelona, España: Editorial Deusto.

Department of Homeland Security. (11 de Enero de 2018). *U.S. Customs and Border Protection*. Obtenido de <https://www.cbp.gov/trade/programs-administration/customs-brokers/becoming-customs-broker>

Destino Negocio. (s.f.). *Cómo dar de alta o baja a un representante legal*. Obtenido de Destino Negocio: <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/como-dar-de-alta-de-baja-o-reemplazar-a-un-representante-legal/>

Diario Correo. (2017). *Diario Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/reempadronaran-a-socios-en-la-aju-zotac-para-elecciones-de-nueva-directiva-623534/>

Diario Gestión. (09 de Febrero de 2016). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/importaciones-peruanas-cayeron-8-us-39-146-millones-2015-111322>



- Diario Gestión. (16 de Febrero de 2016). Importaciones peruanas crecieron 12.8% anual en los últimos 15 años. *Gestión*, pág. Edición Virtual. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/importaciones-peruanas-crecieron-12-8-anual-ultimos-15-anos-145138>
- Diario Gestión. (28 de Enero de 2018). Sunat: Importaciones del Perú crecieron 9.8% en diciembre, ¿cómo cerraron el 2017? *Gestión*, pág. Edición virtual. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/sunat-importaciones-peru-crecieron-9-8-diciembre-cerraron-2017-225959>
- Diario La República. (30 de Enero de 2017). Importaciones peruanas cayeron 4,4% al cierre del 2016. *La República*, pág. Edición virtual. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/844158-importaciones-peruanas-cayeron-44-al-cierre-del-2016>
- Díaz, J. L. (2014). Importancia de la Merceología en la clasificación arancelaria. *Lecciones Aduaneras*, Páginas: 113 - 128.
- Díaz, J. L. (10 de Junio de 2014). Nomenclatura Arancelaria I. Lima, Callao, Perú: SUNAT.
- Díaz, L. (10 de Junio de 2014). Nomenclatura Arancelaria I. Lima, Callao, Perú: SUNAT.
- Drucker, P. (1986). *La Innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios*. Buenos Aires, Argentina.
- Echeverri, D. C. (15 de Marzo de 2007). La competitividad en el desarrollo empresarial.
- Economía Simple. (2016). *Competencia*. Obtenido de Glosario Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>
- Economipedia. (2018). *Productividad*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- El Peruano. (05 de Diciembre de 2015). *Mejorar la productividad y competitividad*. Obtenido de Diario Oficial del Bicentenario: El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-mejorar-productividad-y-competitividad-36144.aspx>

- Emprende PYME. (2016). *¿Cómo afecta la innovación a la competitividad empresarial?*  
Obtenido de Emprende PYME: <https://www.emprendepyme.net/como-afecta-la-innovacion-a-la-competitividad-empresarial.html>
- Escorsa, P., & Valls, J. (2006). *Tecnología e Innovación en la empresa*. Lima, Lima, Perú: Universidad UPC.
- Espinoza, A. (2015). *Competitividad portuaria de los puertos de Ilo – Matarani y Arica y su impacto sobre las empresas exportadoras de Tacna – 2014*. Tacna: Tesis de Maestría - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Roberto Espinoza: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Estolano, D., Castillo, I., Berumen, M. F., & Mendoza, J. L. (Junio de 2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún, basado en las cinco fuerzas de Porter. *Revista: El Periplo Sustentable*. México: Revista: El Periplo Sustentable - páginas: 67 al 97.
- Fdez-Blanco, J. (5 de junio de 2018). *“La riqueza de las naciones”, nace la economía moderna*. Obtenido de Filosofía & Co.: <https://blogs.herdereditorial.com/filco/riqueza-naciones-adam-smith/>
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Ferraz, J., Kupjer, D., & Looty, M. (2004). Competitividad Industrial en Brasil, 10 años después de la liberalización. *Revista de la CEPAL*. 82: 91-119.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias, Vol. VII. No.1*, Páginas: 81 - 100. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-HabilidadesGerencialesComoFundamentoDeLaEstrategia-3985408.pdf>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill.

- Forum de Comercio Internacional. (2004). *Revista Trimestral del Centro de Comercio Internacional*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional:  
<http://www.forumdecomercio.org/Crear-competitividad-en-las-empresas/>
- Fuentes, L. (2006). *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial*. Tenerife, España: Tesis doctoral, Universidad de la Laguna. Obtenido de <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs233.pdf>
- Galicia, C. M. (2013). La importancia del despacho aduanero en el comercio exterior de México. *Tesina de grado*. México D.F., México D.F., México: Universidad Autónoma de México.
- Galindo, L. (09 de Abril de 2014). Ley Aduanera. *Ley Aduanera*. Presentación visual - Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/2y5-jyrliwjj/ley-aduanera/>
- Garelli, S. (2007). *Competitiveness of nations: the Fundamentals*. Suiza: The IMD World Competitiveness Center.
- Gómez, C., Gómez, J., & Tinjacá, B. d. (2013). Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro,pequeña,mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Manizales, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/607/1/Tesis%20aprobada.pdf>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- Gómez-Calcerrada, M., Noguera, T., Ruiz, C., & Solano, E. (s.f.). Operaciones auxiliares a la venta. *McGraw Hill education*. McGraw Hill education. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196775.pdf>
- González, J. (27 de Agosto de 2016). *Estudiando la competitividad: Más allá de Michael Porter*. Obtenido de Universidad de Cauca:  
<https://es.slideshare.net/Jenniferlv092/estudiando-la-competitividad-ms-all-de-michael-porter>

- González, E., & Henar, L. (2012). Factores que inciden en la productividad y relación con la igualdad. *Jornada de inauguración «Emplea en la igualdad en las empresas»* (págs. Páginas: 1 - 22). Bilbao, Portugal: Instituto vasco de la mujer.
- Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Obtenido de California Management Review 33 (pp.114-135) - University of California:  
[http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6\\_SR\\_MOD001074\\_Grant\\_1991.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf)
- Harvard Business School. (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y la innovación*. España: Ediciones Deusto.
- Heflo. (30 de Mayo de 2018). *Innovación organizacional: la base de todas las demás*. Obtenido de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/innovacion/innovacion-organizacional/>
- Hernandes, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). Mexico: McGraw Hill / Interamericana Editores SA de CV.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica - Competitividad y globalización - Conceptos y casos* (7ma ed.). (S. Cengage Learning Editores, Ed.) México.
- Holis, K. (Septiembre de 2016). Risks faced by licenced customs brokers. (F. B. Journal, Entrevistador)
- Huergo, J. (2011). Los procesos de gestión. *Seminario 4 - Universidad Pedagógica de Argentina*. Argentina: Universidad Pedagógica de Argentina.
- Huesca, C. (2012). *Comercio Internacional*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Comercio\\_internacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf)
- Humphreys, J. (2004). The Vision Thing. *MIT Sloan Management Review*, Página 96.
- IAT. (Enero de 2014). *Convocatoria 2014: XVIII Curso de formación de Agentes de Aduana*. (I. A. Tributario, Ed.) Obtenido de SUNAT - IAT:

<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/novedades/aduanas/comunicados/2014/enero/co210114.htm>

- IMD. (2008). *IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER*. Obtenido de Institute for Management and Development - IMD: <https://www.imd.org>
- IMD. (01 de Octubre de 2018). *IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER*. Obtenido de Institute for Management and Development - IMD: <https://www.imd.org>
- IMD World Competitiveness Center. (2017). *IMD World Competitiveness Yearbook 2017*. Suiza: Institute for Management and Development (IMD).
- INEI. (Diciembre de 2014). *Boletín: Evolución de las exportaciones*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones-diciembre-2014.pdf>
- INEI. (2016). *Población de Tacna*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/departamento-de-tacna-cuenta-con-una-poblacion-de-346-mil-habitantes-9270/>
- Ireland, R. D., & Miller, C. C. (Noviembre de 2004). Decision-making and firm success. *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4, Páginas 8 - 12.
- ISO. (2015). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Obtenido de International Organization for Standardization - ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.2>
- ISOtools. (22 de Febrero de 2017). *Indicadores: El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. Obtenido de ISOtools: <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/#>
- Jansa, S. (2010). Resumen del manual de Oslo sobre innovación . *Resumen del manual de oslo sobre innovación* . Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED.
- Jiménez, H. (31 de Agosto de 2018). Entrevista para tesis de grado de la Universidad Privada de Tacna. (C. Leiva Escajadillo, Entrevistador)

- Jimenez, J. (05 de Agosto de 2016). *El derecho aduanero y su importancia*. Obtenido de Blog personal: <https://medium.com/@jacquelinejimnez/el-derecho-aduanero-y-su-importancia-39bc7929dff1>
- Jin, B., & Moon, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 195 - 208.
- Kay, C., O'Neill, H., Sideri, S., Hettne, B., Dibaja, Z., Pieterse, J., . . . Wilson, F. (2005). *Globalisation, Competitiveness and Human Security*. Estados Unidos.
- Kendrick, J. (1961). *Productivity Trends in the United States*. New York: Princeton University Press.
- Kotter, J. (1990). *El Factor Liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Krugman, P. (1997). *El Internacionalismo Moderno*. Barcelona.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Introducción a la economía*. Barcelona, España: Editorial Reverté // Versión traducida al español por Gotzone Perez Apilanez, revisada por José de Espínola .
- Kuramoto, J. (2012). *Innovación y competitividad*. Chile: CEPAL CHILE.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad. *Omnia, Omnia*, 13 (002), ISSN 1315-8856, pp. 158-184.
- Laplane, M. (6 y 7 de Septiembre de 1995). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Santafé de Bogotá, Bogotá, Colombia: Memoria del Foro Internacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Consejería Económica y de Competitividad de la Presidencia de la República.
- Lavado, E. (2014). *Empresarios hoteleros en Chile, responsabilidad social corporativa y competitividad*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado Alameda.

- Le Rolland, A. (15 de Octubre de 2014). *Ethic Intelligence*. Obtenido de Ethic Intelligence: <https://www.ethic-intelligence.com/en/experts-corner/international-experts/146-customs-brokers-and-managing-corruption-exposure.html>
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2008). *Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Colombia: Universidad del Norte, "Discusión teórica".
- López, M., Montes, J., & Vásquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. La coruña, España: Netbiblo, S.L.
- Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28.
- Macario, C. (6 y 7 de Septiembre de 1995). Competitividad de las empresas chilenas, mexicanas y venezolanas: Nuevas estrategias para los noventa. *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Santafé de Bogotá, Bogotá, Colombia: Memoria del Foro Internacional realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- y la Consejería Económica y de Competitividad de la Presidencia de la República. Obtenido de [http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD\\_10122\\_EJ\\_2.PDF](http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD_10122_EJ_2.PDF)
- Maggio, E. (Junio de 2009). *La Merceología*. Obtenido de Blogspot: Eugenio Maggio: <http://eugeniomaggio.blogspot.com/2009/06/la-merciologia.html>
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Mancera, A. C. (2015). *Negocios Internacionales en un mundo globalizado*. Mexico.
- Mansilla, N. (2005). *Impacto del ATPDEA en el sector textil y confecciones del Perú - Caso TSC*. Obtenido de Tesina - Biblioteca Virtual Universidad Nacional Mayor de San Marcos: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/mansilla\\_nn/mansilla\\_nn.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/mansilla_nn/mansilla_nn.pdf)
- Marquis, D. G. (1969). The anatomy of successful innovations. *National science foundation's technical report*. National science foundation.

- Martínez, C. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos . *Educación XXI*, páginas: 35 - 65.
- Masum, A. A., & Dey, T. (s.f.). Leadership Assessment: Special Reference to Mid-Level Employees working in Steel Manufacturing Industries of Bangladesh.
- Mathews, J. C. (Junio de 2009). *Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA*. Obtenido de Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID): [http://comunidadilgo.org/back/\\_lib/file/doc/portaldoc199\\_3.pdf](http://comunidadilgo.org/back/_lib/file/doc/portaldoc199_3.pdf)
- McNamara, G., & Vaaler, P. (2003). Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, Páginas: 261 - 278.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación: Gestión de la tecnología en la empresa*. México: Grupo veintiuno.
- MEF. (27 de Junio de 2008). *Ley General de Aduanas*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. Obtenido de SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>
- MEF. (2008). Ley General de Aduanas. *Decreto Legislativo N° 1053*. Lima, Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.
- MEF. (2009). *D.S. N° 031-2009-EF: Tabla de Sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- MEF. (2009). Reglamento de la Ley General de Aduanas. *Decreto Supremo N° 010.2009-EF*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.
- MEF. (2009). *Reglamento de la Ley General de Aduanas, D.S. 010-2009-EF*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas : <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/normasociada/gja-00.04.htm>
- MEF. (11 de Febrero de 2009). Tabla de sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas. *Decreto Supremo N°031-2009-EF*. Lima, Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.



- Meza, Y., & Meza, K. (2015). Factores que determinan la competitividad de las micro y pequeñas empresas textiles - confecciones de la Región Junín, periodo 2014. *Tesis de grado para para optar el título profesional de economista*. Huancayo, Perú: Universidad nacional del centro del Perú, Facultad de economía.
- Ministério das Finanças. (Abril de 1999). *Decreto-Lei n.º 445/99*. Obtenido de <https://dre.pt/application/conteudo/694175>
- Ministério das finanças. (26 de Febrero de 2001). Decreto-Lei n.o 73/2001. Portugal: Ministerio de Finanzas - Portugal.
- Ministerio de Hacienda y crédito Público. (6 de Agosto de 2008). DECRETO 2883. *DECRETO 2883 DE 2008*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Presidencia de la Nacion. (27 de Mayo de 1982). REGLAMENTACIÓN DEL CÓDIGO ADUANERO DE LA NACIÓN ARGENTINA. *DECRETO Nº 1001/1982*. Buenos Aires, Argentina.
- Ministério do Trabalho. (2010). *CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES - CBO*. Obtenido de <http://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/3422-despachantes-aduaneiros>
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Monge, R. (1985). *Introducción a la merceología*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Monteverde, J. F. (08 de Agosto de 2018). Entrevista para tesis de grado de la Universidad Privada de Tacna. (C. Leiva Escajadillo, Entrevistador)
- Moon, H., Rugman, A., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond. *Research in Global Strategic Management*, Páginas: 97-114.
- Moon, H., Rugman, A., & Verbeke, A. (1998). *The generalized double diamond approach to international competitiveness of Korea and Singapore*. Emerald Group Publishing Limited. doi: ISBN: 978-1-55938-434-6 e ISBN: 978-1-84950-515-4
- Morán, J., & Ferrer, M. (2014). Competitividad y factores críticos de éxito en los Agentes de Aduanas del estado de Zulia (Venezuela). *Actualidad Contable FACES*, Pág.: 66 - 86.

- Movistar. (2015). *Movistar, Destino negocio*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- Muriel, G. (2017). "Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017". *Tesis de grado*. Tacna, Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna.
- Navarrete, D., Hernández, T., García, M., Hernández, J., Ibarra, J., & Carranza, J. (June de 2014). Relevance of technological innovation in the business competitiveness of medium enterprises in Hidalgo state. *European Scientific Journal, 2014 edition, vol.10, No.16*. ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
- OBS. (2018). *OBS - Business School*. Obtenido de OBS: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- OCDE & EUROSAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: Grupo Tragsa.
- ODO. (16 de Abril de 2016). Regulamento Nº 667/2016. *Regulamento de Inscrição - Ordem dos Despachantes Oficiais*. Portugal: Impreso en el Diário da República, 2a série, Nº 135, 15 de julho de 2016.
- OEA. (s.f.). *OEA*. Obtenido de Organización de los Estados Americanos: <http://portal.oas.org/Portal/Topic/CienciaTecnolog%C3%ADaeInnovaci%C3%B3n/Programas/Innovaci%C3%B3nyCompetitividad/tabid/1535/Default.aspx>
- Olvera, M. A. (2017). *La presunción de no responsabilidad, una garantía del agente aduanal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- OMA. (1994). *Organización Mundial de Aduanas region de las Américas y el Caribe*. Obtenido de WCO: <http://www.wcoamericaribe.org/que-es-la-oma>
- OMA. (17 de Abril de 2008). *Organización Mundial de Aduanas*. Obtenido de WCO: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/es/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/conventions/kyoto-convention/cap6.pdf?la=en>

- OMA. (Noviembre de 2013). *Glossary of International Customs Terms*. Obtenido de Organización Mundial de Aduanas:  
<http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/resources/~media/949B39871CE147BAB2667EC6758F29C8.ashx>
- OMC. (1994). Acuerdo de Valoración de la OMC. *Acuerdo Relativo a la aplicación del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994*. Organización Mundial del Comercio.
- OMC. (Enero de 1995). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de WTO:  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)
- OMC. (2017). *Peru: Aid for trade at glance 2017*. (O. M. Comercio, Ed.) Obtenido de WTO:  
[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/devel\\_e/a4t\\_e/profiles\\_e/PER\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/profiles_e/PER_e.pdf)
- Organización internacional del trabajo. (20 de Septiembre de 2012). *Productividad y competitividad*. Obtenido de OIT - Organización internacional del trabajo:  
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/whatwedo/projects/productivity.htm>
- Ortiz, C., & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Revista Venezolana de Información Tecnología y Conocimiento*, Páginas 49-73. Obtenido de  
[file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-CompetitividadYFactoresDeExitoEnEmpresasDesarrolla-5101928%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-CompetitividadYFactoresDeExitoEnEmpresasDesarrolla-5101928%20(1).pdf)
- Oyarse, J. (12 de Julio de 2016). *El despacho diferido*. Obtenido de Blogspot: Magoyarse:  
<http://magoyarse.blogspot.com/2016/07/el-despacho-diferido.html>
- Oyarse, J. (11 de Febrero de 2016). *Fiscalización Aduanera*. Obtenido de Blogspot: Magoyarse: <http://magoyarse.blogspot.com/2016/02/fiscalizacion-aduanera.html>
- Padilla, R. (2006). *Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla*. Panamá: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Pajares, H. (23 de Agosto de 2018). Entrevista para tesis de grado de la Universidad Privada de Tacna. (C. Leiva Escajadillo, Entrevistador)

- Peña, J. (2013). *Análisis Comparativo del Escenario de las Economías de Perú y Chile, desde la perspectiva del Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke, en la Competitividad Global*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC):  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333777/105-356-1-PB.pdf;jsessionid=4F60D60A0D568FC69AF3D1D9431B9104?sequence=1>
- Peña-Vinces, J. (2009). Análisis comparativo de la Competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, pag. 88 - 105.
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Definición de Precio*. Obtenido de Definición.De:  
<https://definicion.de/precio/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). Concepto de Gestión.
- Perú21. (Junio de 2013). Tacna: Sunat incauta 90 kilos de cocaína camuflados en grupos electrógenos. *Perú21*.
- Pilco, J. (2018). Gestión Empresarial y Competitividad en las Asociaciones de olivaderos del sector de la Yarada - Tacna, 2017. *Tesis de maestría*. Tacna, Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara. doi:ISBN: 950-15-1105-7
- Porter, M. E. (Noviembre de 2007). Harvard Business Review: La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review - América Latina*. Estados Unidos: R0711L-E (Harvard). Obtenido de <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Porter, M. E. (Enero de 2008). Harvard Business Review: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review - America Latina*. Harvard Business School.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Portugal, E. M. (2014). *Influencia de la calidad en la competitividad del sector de plantas medicinales en los mercados de la Provincia de Tacna*. Tacna: Tesis de Grado - Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Presidencia de Panamá - Órgano Ejecutivo. (13 de Febrero de 2008). Decreto Ley N°1. *Ley de Aduanas*. Panamá, Panamá, Panamá: Presidencia de Panamá - Órgano Ejecutivo. Obtenido de [https://www.ana.gob.pa/images/PDF/marco\\_legal\\_leyes/Decreto-Ley-No-1-13-feb-2008.pdf](https://www.ana.gob.pa/images/PDF/marco_legal_leyes/Decreto-Ley-No-1-13-feb-2008.pdf)
- PYMEX. (Agosto de 2018). *Los Agentes de Aduana, factor clave en el éxito de una gestión de comercio exterior*. Obtenido de Portal de negocios, ideas de negocios e historias de éxito: <https://pymex.com/pymes/estrategias-de-crecimiento/los-agentes-de-aduana-factor-clave-en-el-exito-de-una-gestion-de-comercio-exterior>
- RAE. (Diciembre de 2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es>
- Ramirez, F. (2015). *El Rol de los Agentes de Aduana en la Nueva Legislación Aduanera*. Lima: SUNAT.
- Ramirez, F. (10 de Junio de 2015). Planificación y organización del trabajo de una Agencia de Aduana. Lima, Lima, Perú.
- Razo, Y. (21 de Mayo de 2014). *Innovación comercial*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/rbctuqfwuw0l/innovacion-comercial/>
- Roberts, E. (2007). Managing Invention And Innovation. *Research Technology Management*, Páginas: 11 - 50.
- Rodríguez, G. (17 de Junio de 2016). *Adhocracia: la estructura organizacional que busca la innovación*. Obtenido de Lombarda - Blog empresarial: <https://lorbada.com/es/adhocracia-la-estructura-organizacional-que-busca-la-innovacion>
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=CEg2gkQ421wC&pg=PA5&lpg=PA5&dq=El+principal+mentor+de+estas+teor%C3%ADas+fue+David+Ricardo,+quien+destac%C>

3%B3+por+su+metodolog%C3%ADa+de+las+ventajas+comparativas&source=bl&ots=LmvmMAP4g0&sig=uK03xa5\_RFPMAr\_SS1CZBjIDp

Romero, J., & Guevara, S. (2014). *Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las MYPES del sector artesanal en la Región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado*. Piura: Tesis de Grado. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1864/AE\\_270.pdf?sequence](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1864/AE_270.pdf?sequence)

Salas, E. (31 de Agosto de 2018). Entrevista para tesis de grado de la Universidad Privada de Tacna. (C. Leiva Escajadillo, Entrevistador)

Salas, I., & Hurtado, J. (2014). Productividad y competitividad en el quindío: un análisis desde la perspectiva de la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, páginas: 132 - 140.

Sánchez, M. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: Estrategias y apoyo público*. La Coruña, España: Netbiblo, S.L.

Sanjines, F. (2002). *Ventajas comparativas y competitivas del comercio*. Oruro - Bolivia: La Paz : PIEB : Universidad Técnica de Oruro, Dirección de Postgrado e Investigación Científica : CEPA, Centro de Ecología y Pueblos Andinos, 2002.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Estados Unidos: ISBN: 0061330086.

Secretaría da Receita Federal do Brasil. (Noviembre de 2011). *Sistema Normas Gestao da Informacao*. Obtenido de <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=36693>

Servicio de Administracion Aduanera. (2013). *Ley Aduanera*. Obtenido de [http://www.sat.gob.mx/moa/Paginas/ley\\_aduanera.html](http://www.sat.gob.mx/moa/Paginas/ley_aduanera.html)

Servicio de Administración Tributaria. (03 de Octubre de 2017). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de SAT:

[http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando\\_exportando/guia\\_importacion/Paginas/Despacho\\_mercancias.aspx](http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/Despacho_mercancias.aspx)

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*.  
Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/organizacion-mundial-de-aduana-oma/>

Servicio Nacional de Aduanas. (s.f.). *Aduanas Chile*. Obtenido de  
[https://www.aduana.cl/agentes-de-aduana/aduana/2012-04-27/094321.html#vtxt\\_cuerpo\\_T4](https://www.aduana.cl/agentes-de-aduana/aduana/2012-04-27/094321.html#vtxt_cuerpo_T4)

Sevillano, F. (18 de Mayo de 2010). *Concepto y definiciones de Productividad Industrial*.  
Obtenido de Red industria: <http://redindustria.blogspot.com/2010/05/concepto-y-definiciones-de.html>

SIICEX. (2017). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX*. Obtenido de Ficha comercial por región:  
[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

Solís, M. (26 de Noviembre de 2011). *Blog de Manuel Solís*. Obtenido de Blog de Manuel Solís - Artículos sobre temas aduaneros y de comercio exterior:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/manuelsolis/2011/11/26/el-rol-del-agente-de-aduanas-edicion-actualizada/>

Stanier, A. (1995). Productivity management: the Japanese experience. *Management Decision*, Vol. 33, Issue: 8, Páginas 4-12.

Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad, medicion, evaluacion, planeacion y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. Mexico: McGraw Hill.

SUNAT. (1988). *Legislación*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/sunat/ley-24829.pdf>

SUNAT. (17 de 03 de 2009). Procedimiento General de Exportación Definitiva. *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Lima, Callao, Perú: Resolución de Superintendencia Nacional 0137/2009.

- SUNAT. (Marzo de 2009). *SUNAT - Memoria Anual 2008*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:  
<http://www.sunat.gob.pe/cuentassunat/planestrategico/memoria/memoria2008.pdf>
- SUNAT. (2014). Historia de las Aduanas en el Territorio Hispanoamericano. *Revista Lecciones Aduaneras*, 99-102.
- SUNAT. (2014). *Informe N°001-2014-SUAT/5D1000*. Lima: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.
- SUNAT. (2015). *Fiscalización Aduanera - Fiscalización Posterior*. Lima: IAT - SUNAT.
- SUNAT. (2015). *Fiscalización concurrente*. Lima: IAT - SUNAT.
- SUNAT. (2015). *Fiscalización Previa*. Lima: IAT - SUNAT. Recuperado el 2018
- SUNAT. (30 de Mayo de 2016). DESPA-PG.24: AUTORIZACIÓN DE OPERADORES DE COMERCIO EXTERIOR. *RSNAA N° 10-2016-SUNAT/5F0000*. Lima, Callao, Perú: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - Publicado en el diario "El Peruano".
- SUNAT. (2016). *Orientación Aduanera - Exportación*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT:  
<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/consideraciones.html>
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:  
<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>
- SUNAT. (2017). *Anexo 3: Jurisdicciones de Intendencias de Aduana*. Obtenido de SUNAT.
- SUNAT. (2017). Arancel de Aduanas del Peru. En S. N. Tributaria, *Arancel de Aduanas 2017* (pág. 10). Lima: SUNAT.
- SUNAT. (Enero de 2017). *Intendencia de Tacna*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:  
<http://www.mercadobrasilero.com.pe/RetornarArchivo.ashx?id=163629>



SUNAT. (20 de Septiembre de 2017). *SUNAT - Legislación*. Obtenido de SUNAT:  
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/especiales/vehiculos/procGeneral/anexos/Anexo3-V3-RIN-08-2017.doc>

SUNAT. (2018). *Consulta de operadores*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsulagen/ConsultaOperadorServlet>

SUNAT. (2018). *CONSULTA POR ADUANA - EXPORTACIÓN*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria :  
[http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=3](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=3)

SUNAT. (s.f.). *Estructura del Arancel de Aduanas del PERU*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:  
<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/ara002.htm>

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, pág. 179 - 198.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT. (28 de Diciembre de 2011). Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas. *RSNAA N° 494-2011/SUNAT/A*. Lima, Callao, Peru: SUNAT.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT. (30 de Septiembre de 2016). Resolución de Intendencia Nacional N° 38-2016. *Manifiesto de Carga, procedimiento general*. Lima, Lima, Peru: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

Systeme d'information sur le commerce exterieur. (2018). *SICE*. Obtenido de  
[http://www.sice.oas.org/dictionary/CSP\\_f.asp](http://www.sice.oas.org/dictionary/CSP_f.asp)

Torres, E. (2010). Desarrollo de un modelo para la productividad y competitividad en la construcción de granjas porcinas en el Ecuador. *Tesis para obtener el grado de magister en el control de operaciones y gestión logística*. Guayaquil, Ecuador: Instituto de ciencias matemáticas, escuela de graduados.

Unión Europea . (1995). *Libro verde sobre la innovación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

- Universidad de Jaen. (25 de Octubre de 2005). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Obtenido de Universidad de Jaen - Seminarios:  
<http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf>
- Universidad ESAN. (27 de Octubre de 2016). *¿Qué es la administración estratégica?*  
Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2013). *Fundamentos de economía*.  
Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo:  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdj/ejec/ME/FE/S10/FE10\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/ME/FE/S10/FE10_Lectura.pdf)
- University of California San Diego. (s.f.). *Lecture 12: Bretton Woods*. Obtenido de University of California San Diego:  
[http://pages.ucsd.edu/~jlbroz/Courses/Lund/handouts/Lecture12%20\\_Bretton\\_%20Woods](http://pages.ucsd.edu/~jlbroz/Courses/Lund/handouts/Lecture12%20_Bretton_%20Woods)
- Veiga, L. (2001). *Innovación y competitividad. Hoy y Ayer*. Obtenido de  
<file:///D:/Archivos%20PC/Downloads/Innovacinycompetitividad-2001.pdf>
- Vela, J. (2016). *La competitividad y la integración económica en América Latina: Caso de la Comunidad Andina de Naciones 2006 - 2014*. Lima: Tesis, Universidad Ricardo Palma. Obtenido de  
[http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela\\_bj.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1110/1/vela_bj.pdf)
- Vía, J. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Vicente, N. (11 de Enero de 2016). *¿Qué es la innovación?: Riesgos y dificultades*. Obtenido de La innovación necesaria: <https://www.lainnovacionnecesaria.com/que-es-la-innovacion-riesgos-y-dificultades/>
- Villanueva, A. (19 de Octubre de 2013). *Breve historia del comercio internacional*. México D.F, México D.F, México. Obtenido de <https://prezi.com/mneee7vs1qz-/breve-historia-del-comercio-internacional/>
- WCO. (1994). *World Customs Organization*. Obtenido de <http://www.wcoomd.org/>

WCO. (2006). Anexo General, Capítulo 6: Directivas sobre control aduanero. En W. C. Organization, *Convenio de Kyoto Revisado* (págs. Página 1- 46). Kyoto, Japón: World Customs Organization - WCO.

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*.  
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>:  
World Economic Forum (WEF).

Zayas, I., Parra, D., López, R., & Torres, J. (2015). Innovation, competitiveness and technological development in SME's from the municipality of Angostura, Sinaloa. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*.

# APÉNDICES

## APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tabla 108**

*Matriz de consistencia*

Título	F. del Problema	Objetivos	F. de la Hipótesis	Variables	Indicadores
<b>LA GESTION DEL DESPACHO ADUANERO Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS AGENCIAS DE ADUANA DE TACNA</b>	<u>General:</u> ¿Qué relación existe entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna?	<u>General:</u> Determinar la relación existe entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna	<u>General:</u> Existe relación entre la gestión del despacho aduanero y la competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna	<u>Independiente:</u> Gestión del Despacho Aduanero	<u>Indicadores de la variable independiente</u> Atención de los despachos Asesoría en materia aduanera Política de atención de despachos Volumen de trabajo diario Supervisión y revisión Clasificación arancelaria Valoración aduanera Legislación aduanera y Delitos aduaneros Tratados y convenios internacionales Infracciones Aduaneras Incautaciones e inmovilizaciones Levante autorizado Entrega de mercancías Robos o pérdidas de mercancías Monitoreo de la carga y unidades de transporte Políticas de cobranza Entrega de archivo a la aduana
	<u>Específicos:</u> ¿Cuál es el nivel de la gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna?	<u>Específicos:</u> Analizar el nivel de gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna.	<u>Específicas:</u> El nivel de gestión del despacho aduanero de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente.	<u>Dependiente</u> Competitividad Empresarial	<u>Indicadores de la variable dependiente:</u> Número de trabajadores Gestión empresarial Equipos tecnológicos y de comunicación Conocimiento del mercado Rentabilidad Capacitación del personal Localización Alianzas estratégicas Variación de la cartera de clientes Despachos numerados mensualmente (promedio) Precios (comisiones) Sofisticación de los clientes Imagen y posicionamiento Procesamiento de información del sistema de numeración Puesto en el ranking SUNAT Competidores directos Cambios en la normativa aduanera Back up de la información Seguro de protección
	¿Cuál es el nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna?	Analizar el nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna	El nivel de competitividad empresarial de los Agentes de Aduana de Tacna, es deficiente		

## APÉNDICE B: CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN AGENCIAS DE ADUANAS

ESTIMADO COLABORADOR:

Me encuentro realizando un estudio sobre la influencia de la gestión del despacho aduanero en la competitividad empresarial de las Agencias de Aduana habilitadas para operar en la Jurisdicción de la Intendencia de Aduana de Tacna, por lo que se ha elaborado el siguiente cuestionario.

La información proporcionada será de carácter CONFIDENCIAL, garantizando su uso sólo para fines académicos, así como el anonimato de los encargados en responder este documento.

#### INSTRUCCIONES

Lea, evalúe y responda cada enunciado; marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda. Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa.

#### SECCION I: DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la Agencia de Aduana:	
Dirección:	
Teléfono:	
Gerente de la Agencia de Aduana:	

#### SECCION II: ENUNCIADOS

<p><b>1. ¿Cuál es el número total de trabajadores en la Agencia de Aduanas?</b></p> <p>_____ trabajadores</p> <p><b>1.A ¿Trabaja con comisionistas?</b></p> <p>SI ( ) NO ( )</p>	<p><b>2. De acuerdo a al organigrama marque las áreas con las que cuenta su empresa (1 a más áreas)</b></p> <p>A. Área Administrativa</p> <p>B. Área de finanzas y contabilidad</p> <p>C. Área de Operaciones</p> <p>D. Área de Despachos</p> <p>E. Área de Facturación</p> <p>F. Área legal</p> <p>G. Otras áreas: _____</p>
<p><b>3. Las propuestas de solución por parte de los Administradores (gerentes, dueños, o encargados) son:</b></p> <p>A. En coordinación con un consultor o asesor externo.</p> <p>B. Decisiones tomadas a través de reuniones entre los encargados y/o accionistas.</p> <p>C. Decisiones unilaterales del Administrador.</p> <p>D. Decisiones deliberadas que buscan resolver el problema temporalmente</p>	<p><b>4. ¿Cuánto se identifican sus trabajadores con la visión y misión de la empresa?</b></p> <p>A. Nada</p> <p>B. Poco</p> <p>C. Regular</p> <p>D. Mucho</p> <p>E. Bastante</p> <p>F. No contamos con visión ni misión declarada</p>

<p><b>5. Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos tecnológicos y de comunicación:</b></p> <p>A. 1 vez al año  B. 2 a 5 veces al año  C. 6 a 10 veces al año  D. Más de 10 veces al año</p>	<p><b>6. ¿Cada cuánto tiempo renuevan los equipos tecnológicos y de comunicación?</b></p> <p>A. Cada 5 años (o más)  B. Cada 3 años  C. Cada año  D. Cada 6 meses</p>
<p><b>7. ¿Sus empleados conocen el segmento o nicho de mercado con el que trabajan?</b></p> <p>A. Conocen el mercado de manera superflua  B. Conocen el mercado de manera empírica  C. Conocen el mercado, dominan los procedimientos y poseen conocimientos técnicos</p>	<p><b>8. ¿Regularmente realiza estudios sobre el mercado tacneño a fin de identificar potenciales clientes, tendencias del mercado, etc.?</b></p> <p>A. Nunca  B. Casi nunca  C. Regularmente  D. Casi siempre  E. Siempre</p>
<p><b>9. En los últimos 4 años, el porcentaje de rentabilidad</b></p> <p>A. Incrementó  B. Disminuyó  C. Se mantuvo  D. Se desconoce el resultado</p>	<p><b>10. ¿Su empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica (cerca de la IA TACNA)?</b></p> <p>A. SI  B. NO</p>
<p><b>11. ¿Cuántas veces se capacita Usted (dueño, administrador o gerente) al año?</b></p> <p>A. Ninguna  B. De 1 a 3 veces  C. De 4 a 6 veces  D. De 7 a más</p>	<p><b>12. ¿En qué temas se capacita Usted (dueño, administrador o gerente)? (Marque una o más alternativas)</b></p> <p>A. Administración  B. Competitividad  C. Instrumentos Financieros  D. Normatividad Aduanera  E. Procedimientos Aduaneros  F. Recursos Humanos  G. Alianzas estratégicas</p>
<p><b>13. ¿Cuántas veces al año capacita a su personal?</b></p> <p>A. Ninguna  B. De 1 a 5 veces  C. De 6 a 10 veces  D. De 11 a más</p>	<p><b>14. ¿En qué temas capacita a su personal? (Marque una o más alternativas)</b></p> <p>A. Normatividad Aduanera  B. Procedimientos Aduaneros  C. Atención al cliente  D. Tecnologías de información  E. Otros: _____</p>
<p><b>15. ¿Su empresa se encuentra en un lugar seguro de asaltos y robos?</b></p> <p>A. Nada segura  B. Poco segura  C. Regular  D. Segura  E. Muy segura</p>	<p><b>16. ¿Ha realizado Alianzas estratégicas?</b></p> <p>A. SI  B. No</p>

<p><b>17. ¿Con cuáles empresas ha realizado alianzas estratégicas?</b></p> <p>A. Agentes de Carga  B. Bróker  C. Agentes navieros  D. Flete local  E. Consultores de comercio exterior  F. Otros: _____</p>	<p><b>18. En el último año el porcentaje su cartera de clientes:</b></p> <p>A. Incrementó  B. Disminuyó  C. Se mantuvo  D. Se desconoce la información</p>
<p><b>19. ¿Cuál es el promedio mensual de numeraciones DAM de importación?</b></p> <p>A. 1 a 50  B. 51 a 150  C. 150 a más</p> <p><b>19A. ¿Cuál es el promedio mensual de numeraciones DAM de exportación?</b></p> <p>A. 1 a 50  B. 51 a 150  C. 150 a más</p>	<p><b>20. ¿Cuál es la comisión promedio cobrada a los importadores?</b></p> <p>A. 1 a 50 dólares  B. 51 a 150 dólares  C. 150 a más dólares</p> <p><b>20A. ¿Cuál es la comisión promedio cobrada a los exportadores?</b></p> <p>A. 1 a 50 dólares  B. 51 a 150 dólares  C. 150 a más dólares</p>
<p><b>21. ¿Los precios o comisiones por sus servicios, son más bajos que los de competencia?</b></p> <p>A. Siempre  B. Casi siempre  C. A veces  D. Casi nunca  E. Nunca</p>	<p><b>22. ¿Sus clientes conocen los procesos de importación y exportación de sus mercancías?</b></p> <p>A. Nada  B. Muy poco  C. Poco  D. Regular  E. Bastante</p>
<p><b>23. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su empresa para darla a conocer y posicionarse en el mercado? (1 a más alternativas)</b></p> <p>A. Alianzas estratégicas  B. Años de experiencia  C. Comisiones bajas  D. Servicio al cliente  E. Asesoría personalizada  F. Tecnología  G. Rapidez en atención del despacho  H. Despachos financiados  I. Dominio en conocimientos técnicos aduaneros</p>	<p><b>24. ¿Cuántas veces al mes falla el sistema de numeración?</b></p> <p>A. Ninguna  B. De 1 a 3 veces  C. De 4 a 6 veces  D. De 7 a más</p>



<p><b>25. ¿Cuenta con soporte técnico o presencia de personal técnico por parte de su proveedor de software?</b> SI ( ) NO ( )</p> <p>Nombre del software: _____</p>	<p><b>26. De acuerdo al Ranking Sunat ¿Identifica el nro. de puesto que ocupa solo en la Jurisdicción de Tacna?</b> SI ( ) NO ( )</p> <p>Nro. de puesto: _____</p>
<p><b>27. ¿Cuántas empresas considera como sus competidores directos?</b></p> <p>A. De 1 a 5 B. De 6 a 10 C. Más de 10</p>	<p><b>28. ¿Cuán fuerte considera la competencia de sus competidores directos? (Siendo 1 el de menor fuerza y 5 el de mayor fuerza).</b></p> <p>A. 1 B. 2 C. 3 D. 4 E. 5</p>
<p><b>29. ¿Cuánto afecta el constante cambio de la normatividad aduanera por parte del Gobierno?</b></p> <p>A. Nada B. Muy poco C. Poco D. Regular E. Bastante</p>	<p><b>30. ¿Con qué frecuencia revisan los cambios en la normativa aduanera?</b></p> <p>A. Cada 15 días B. Cada mes C. 1 vez por semana D. 3 veces por semana E. Diariamente</p>
<p><b>31. ¿Cuántas veces a la semana se realizan Back-up de información?</b></p> <p>A. No se realizan Back-up B. 1 vez a la semana C. 3 veces por semana D. Diariamente</p>	<p><b>32. ¿La empresa se encuentra asegurada por cualquier siniestro o atentado que pueda suceder?</b></p> <p>SI ( ) NO ( )</p>
<p><b>33. ¿Cuántos días se tardan en enviar una proforma?</b></p> <p>A. De 1 a 3 días B. De 4 a 10 días C. De 11 a 15 días D. Más de 10 días</p>	<p><b>34. ¿Cuántos días se tardan en culminar un despacho?</b></p> <p>A. De 1 a 3 días B. De 4 a 10 días C. De 11 a 15 días D. Más de 15 días</p>
<p><b>35. Las consultas de los trabajadores y clientes sobre materia aduanera son resueltas por:</b></p> <p>A. El trabajador busca una solución por su cuenta B. Por el jefe o encargado del área C. El Representante Legal D. Aduanas (se apersonan a hacer las consultas) E. Otros: _____</p>	<p><b>36. Normalmente numeran los despachos de sus clientes de acuerdo a:</b></p> <p>A. Despachos pequeños primero, complejos luego. B. Clientes VIP primero, luego los demás. C. Orden de recepción de los despachos. D. Fechas de llegadas y embarques. E. Otros: _____</p>

<p><b>37. La numeración de DAMs es supervisada y revisada por:</b></p> <p>A. No se revisan DAM</p> <p>B. Liquidador o encargado del despacho</p> <p>C. Jefe de área</p> <p>D. Revisor</p> <p>E. Representante Legal</p> <p>F. Otro: _____</p>	<p><b>38. ¿Cuántas DAMs se revisan en promedio diario?</b></p> <p>A. De 1 a 5</p> <p>B. De 6 a 9</p> <p>C. De 10 a más</p>
<p><b>39. De acuerdo a lo establecido por la Merceología y la Nomenclatura, sobre el ACONDICIONADOR PARA PERROS, indique la alternativa correcta:</b></p> <p>A. No se puede clasificar con RGI 1 y 6, se debe utilizar otros métodos.</p> <p>B. Se debe clasificar como “las demás preparaciones de tocador”.</p> <p>C. Es una preparación capilar que se puede clasificar como “las demás preparaciones capilares”.</p> <p>D. Ninguna es correcta</p>	<p><b>40. De acuerdo al TLC PERU – CHINA, marque las alternativas correctas:</b></p> <p>A. El embarcador puede ser diferente al exportador (pero debe ser de China)</p> <p>B. Se debe declarar el Peso neto</p> <p>C. La casilla “embarcador” puede decir “SAME” en el caso sea el mismo que el exportador</p> <p>D. Se debe colocar el valor EXW de la mercancía</p> <p>E. Ninguna es correcta</p>
<p><b>41. ¿Cómo clasifica las mercancías aduaneras? (marque 1 o más alternativas)</b></p> <p>A. R.G.I.</p> <p>B. Boletín químico</p> <p>C. Resoluciones de clasificación</p> <p>D. DAM’s de referencia</p> <p>E. Índice alfabético</p> <p>F. Catalogo interno del sistema</p> <p>G. Catálogo en internet (ejemplo: SINTAD)</p>	<p><b>42. ¿Si en la frontera se detecta a una persona que se ha camuflado mercancía dentro de otra, con un valor de S/ 16.000,00 soles, de acuerdo a la Ley de delitos aduaneros se trataría del delito de contrabando?</b></p> <p style="text-align: center;">SI ( ) NO ( )</p>
<p><b>43. ¿Qué gastos deben agregarse al Valor en aduanas de acuerdo al Primer Método de Valoración OMC? (una o más alternativas)</b></p> <p>A. La comisión venta (pagada por el comprador)</p> <p>B. Los planos realizados fuera del Perú (suministrado por el vendedor)</p> <p>C. Descuentos retroactivos</p> <p>D. No se debe agregar ninguno</p>	<p><b>44. ¿Cuántas multas mensuales (en promedio) cancelan por errores atribuibles a su labor?</b></p> <p>A. Más de 15</p> <p>B. De 6 a 15</p> <p>C. De 1 a 5</p> <p>D. Ninguna</p>
<p><b>45. ¿Cuántas Inmovilizaciones e Incautaciones mensuales (en promedio) sufren durante el control aduanero?</b></p> <p>A. Más de 15</p> <p>B. De 6 a 15</p> <p>C. De 1 a 5</p> <p>D. Ninguna</p>	<p><b>46. ¿Cuántos comisos mensuales (en promedio) sufren durante el control aduanero?</b></p> <p>A. Más de 15</p> <p>B. De 6 a 15</p> <p>C. De 1 a 5</p> <p>D. Ninguna</p>

<p><b>47. En promedio, ¿Cuántos días tarda en dar levante la Administración Aduanera en un CANAL NARANJA? (de tratarse una revisión exitosa sin observaciones)</b></p> <p>A. Más de 10 días  B. De 6 a 10 días  C. De 3 a 5 días  D. De 1 a 3 días  E. El mismo día otorgan levante</p>	<p><b>48. En promedio ¿Cuántos días tarda en dar levante la Administración Aduanera en un CANAL ROJO? (de tratarse un aforo exitoso sin observaciones)</b></p> <p>A. Más de 10 días  B. De 6 a 10 días  C. De 3 a 5 días  D. De 1 a 3 días  E. El mismo día otorgan levante</p>
<p><b>49. ¿Entregan las mercancías en el horario pactado con sus clientes?</b></p> <p>A. Nunca  B. Casi nunca  C. A veces  D. Casi siempre  E. Siempre</p>	<p><b>50. ¿Mensualmente cuántas quejas recibe por parte de sus clientes, por no entregar la carga a tiempo?</b></p> <p>A. Ninguna  B. De 1 a 3  C. De 4 a 5  D. De 6 a 10  E. Más de 10</p>
<p><b>51. ¿Cuántos robos o pérdidas de mercancía sufren anualmente (en promedio)?</b></p> <p>A. Ninguno  B. De 1 a 5  C. De 6 a 10  D. Más de 10</p>	<p><b>52. ¿Trabajan con transportes monitoreados por GPS?</b></p> <p>A. SI  B. NO</p>
<p><b>53. ¿En los retiros y embarques de mercancías, monitorean constantemente a los transportistas y operaciones en almacenes a través de Video, llamadas, fotos, video-llamadas?</b></p> <p>A. Nunca  B. Casi nunca  C. A veces  D. Casi siempre  E. Siempre</p>	<p><b>54. La facturación y envío de facturas por el servicio prestado se realiza:</b></p> <p>A. Más de 10 días después de culminado el despacho  B. De 7 a 10 días después de culminado el despacho  C. De 4 a 6 días después de culminado el despacho  D. De 1 a 3 días después de culminado el despacho  E. Culminado el servicio de despacho</p>
<p><b>55. Los cobros de las facturas por los servicios prestados se realizan:</b></p> <p>A. Más de 10 días después de enviar la factura  B. De 7 a 10 días después de enviar la factura  C. De 4 a 6 días después de enviar la factura  D. De 1 a 3 días después de enviar la factura  E. El mismo día en que se envía la factura</p>	<p><b>56. ¿Cuánto tiempo de aplazamiento solicitan para presentar el archivo a la Aduana?</b></p> <p>A. Ninguno  B. 1 mes  C. 2 meses  D. 3 meses  E. Más de 3 meses.</p>

<p><b>57. Identificar ¿Qué dificultades tienen para presentar a tiempo el archivo a la Aduana?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>A. Falta de documentos originales</li><li>B. Faltan despachos (files completos)</li><li>C. Los documentos están trasapelados</li><li>D. Clientes no regularizan permisos de las entidades competentes</li><li>E. Ninguno</li></ul>	<p>Fecha:</p> <p>Hora:</p> <p>Sello de la Agencia:</p>
---	--

## APÉNDICE C: CARTILLA DE PREGUNTAS – ENTREVISTA

**Tabla 109**

*Cartilla de preguntas, entrevistas de expertos*

<b>Entrevista 1: Agentes de Aduanas de la Ciudad de Lima y Tacna</b>
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo definiría usted la gestión del despacho aduanero?</li> <li>2. ¿De acuerdo a su experiencia qué modelos de gestión de despacho aduanero ha observado a lo largo de estos años y como han evolucionado?</li> <li>3. ¿Considera que ser competitivo es un factor fundamental en este sector?</li> <li>4. ¿Cuán importante es la formación técnica en materia aduanera de todos los colaboradores de una Agencia de Aduanas, en especial los del área de operaciones o encargados de funciones operativas?</li> <li>5. ¿Qué recomendación les daría a sus colegas?</li> </ol>
<b>Entrevista 2: Funcionario de Aduanas de la Ciudad de Tacna</b>
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De acuerdo a su experiencia cree Ud. que una buena gestión del despacho aduanero permite que el comercio sea ágil y fluya constantemente?</li> <li>2. ¿Considera que un buen Agente de Aduanas debe ser sinónimo de competitividad y calidad?</li> <li>3. ¿Cuán importante es la formación técnica en materia aduanera de todos los colaboradores de una Agencia de Aduanas?</li> <li>4. ¿Qué recomendación les daría a los Agentes de Aduana?</li> </ol>









