



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

La Gestión Administrativa y la Competitividad Interna de la Agencia de  
Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

Acaro Quispe, José Felix (ORCID: 0000-0003-0119-6888)

**ASESOR:**

Dr. Castillo Palacios Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

PIURA – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

La presente investigación se lo dedico a Dios, a mis padres, mi hermana, mi enamorada que son mi fuente de inspiración y de orgullo y sobre todo por otorgarme la confianza de alcanzar este objetivo; a mis sobrinos, con la finalidad de enseñarle que el sacrificio día a día tiene su recompensa como lo es el alcanzar un título profesional. Asimismo, a un gran amigo que a pesar de la distancia motivó día a día en el desarrollo de mi investigación.

## **Agradecimiento**

Deseo expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios por darme la voluntad y fuerza para seguir a delante con éste proceso de realización personal; a mi familia por ser un apoyo constante en todo éste proceso, a la universidad Cesar Vallejo por tener profesionales de buena calidad, a los docentes en especial a mis tutores de tesis por ser las personas que con gran profesionalismo han logrado direccionar ésta investigación, a la empresa Agencia de Aduana Macromar por facilitarme todos los datos necesarios para la realizar de ésta investigación. ¡Muchas Gracias!

## Índice de contenidos

|   |      |
|---|------|
| Carátula.....   | i    |
| Dedicatoria .....   | ii   |
| Agradecimiento .....  | iii  |
| Índice de contenidos .....                                  | iv   |
| Índice de tablas .....                                      | v    |
| Resumen.....  | vii  |
| Abstract.....   | viii |
| I. INTRODUCCIÓN .....                                       | 1    |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                     | 5    |
| III. METODOLOGÍA.....                                       | 14   |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....                    | 14   |
| 3.2 Variable, operacionalización.....                       | 14   |
| 3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis..... | 15   |
| 3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....    | 17   |
| 3.5. Procedimiento.....                                     | 18   |
| 3.6. Método de análisis de datos .....                      | 18   |
| 3.7. Aspectos éticos .....                                  | 19   |
| IV. RESULTADOS .....  | 20   |
| 4.1. Resultados del cuestionario .....                      | 20   |
| 4.2. Resultados de la guía de entrevista .....              | 33   |
| V. DISCUSIÓN .....  | 37   |
| VI. CONCLUSIONES .....                                      | 48   |
| VII. RECOMENDACIONES.....                                   | 49   |
| VIII. PROPUESTA .....                                       | 50   |
| REFERENCIAS.....  | 71   |
| ANEXOS .....  | 75   |

## Índice de tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | Relación entre la planificación administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A ..... | 20 |
| Tabla 2  | Correlación entre la planificación administrativa y la competitividad interna .....                                   | 21 |
| Tabla 3  | Relación entre la organización administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....  | 22 |
| Tabla 4  | Correlación entre la organización administrativa y la competitividad interna .....                                    | 23 |
| Tabla 5  | Relación entre la dirección administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....     | 24 |
| Tabla 6  | Correlación entre la dirección administrativa y la competitividad interna .....                                       | 25 |
| Tabla 7  | Relación entre el control administrativo y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....       | 26 |
| Tabla 8  | Correlación entre la Control administrativa y la competitividad interna   | 27 |
| Tabla 9  | Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....                                      | 28 |
| Tabla 10 | Realidad de la calidad del servicio de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....  | 29 |
| Tabla 11 | Relación entre la gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....       | 31 |
| Tabla 12 | Correlación entre la gestión administrativa y la competitividad interna   | 32 |
| Tabla 13 | Análisis de los factores interno de la Empresa de Aduana MACROMAR S.A.....  | 53 |
| Tabla 14 | Análisis de los factores externo Empresa de Aduana MACROMAR S.A. ....   | 54 |
| Tabla 15 | Formulación de las estrategias de la Empresa de Aduana MACROMAR S.A.....  | 55 |
| Tabla 16 | Cronograma de actividades para implementar nuevos servicios aduaneros en el sector .....                              | 57 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 17 | Costos requeridos para implementar nuevos servicios aduaneros en el sector.....  | 57  |
| Tabla 18 | Cronograma de actividades para la implementación del programa de E-Learning a nivel planificativo y organizacional.....                          | 59  |
| Tabla 19 | Costos requeridos para la implementación del programa de E-Learning a nivel planificativo y organizacional.....                                  | 60  |
| Tabla 20 | Cronograma de actividades para el desarrollo de un programa de bonos económicos.....   | 62  |
| Tabla 21 | Costos requeridos para el desarrollo de un programa de bonos económicos .....  | 63  |
| Tabla 22 | Cronograma de actividades para implementar un sistema empresarial ERP .....  | 65  |
| Tabla 23 | Costos requeridos para implementar un sistema empresarial ERP .....  | 65  |
| Tabla 24 | Cronograma de actividades para la actualización del soporte técnicos a los clientes corporativos .....   | 67  |
| Tabla 25 | Costos requeridos para la actualización del soporte técnicos a los clientes corporativos.....  | 68  |
| Tabla 26 | Resumen de las estrategias propuestas .....  | 69  |
| Tabla 27 | Ingresos y egresos de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., durante el periodo anual 2019.....  | 69  |
| Tabla 28 | Resumen de los ingresos, egresos, costos y proyección económica de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., durante el periodo anual 2019 al 2021..... | 70  |
| Tabla 29 | Consolidado de beneficio sobre costo.....  | 70  |
| Tabla 30 | Personal que conforma la Agencia de Aduana .....   | 93  |
| Tabla 31 | Clientes corporativos que solicitan los servicios de la Agencia de Aduana.....   | 94  |
| Tabla 32 | Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....   | 107 |
| Tabla 33 | Realidad de la calidad del servicio de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A .....   | 109 |

## Resumen

La presente investigación plantea como objetivo general: Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Siendo su metodología aplicada, correlacional y de diseño no experimental y de corte transversal, manteniendo un enfoque cualitativo o cuantitativo. Su población estudio estructurado por 27 colaboradores de las áreas operativas y 31 clientes corporativos habituales, entre sus instrumentos de recolección de datos utilizados se encuentra el cuestionario y guía de entrevista. Entre sus principales resultados se encontró que no existe un adecuado conocimiento sobre la misión, visión y objetivos, así también desconocen sus principales funciones y líneas de mando, a pesar que cuentan con un MOF y RIT, mientras que el tipo de liderazgo no es adecuado y no se brindan incentivos económicos, la falta de monitoreo y acciones de mejora a nivel administrativos, sumado a la competitividad interna, que no han mejorado sus procesos de atención, pero mantienen una postura intermedia respecto al factor de innovación, así como la utilización de los recursos y rendimiento laboral, demostrando que existe una relación entre la gestión administrativa y la competitividad interna, mediante los datos correlacionales al estadístico Rho de Spearman= ,950\*\*;  $p= ,000^b$ , reflejando la necesidad de diseñar estrategias administrativas para fortalecer la competitividad internamente de la empresa.

**Palabras Clave:** Planificación, organización, dirección, control y competitividad

## **Abstract**

The present investigation raises as general objective: To determine the relationship of administrative management with the internal competitiveness of the Customs Agency MACROMAR SA, Paita 2020. Its methodology being applied, correlational and of non-experimental and cross-sectional design, maintaining a qualitative approach or quantitative. Its study population is structured by 27 collaborators from the operational areas and 31 regular corporate clients, among their data collection instruments used is the questionnaire and interview guide. Among their main results it was found that there is no adequate knowledge about the mission, vision and objectives, thus they are also unaware of their main functions and lines of command, despite having a MOF and RIT, while the type of leadership is not adequate and no economic incentives are provided, the lack of monitoring and improvement actions at the administrative level, added to internal competitiveness, which have not improved their care processes, but maintain an intermediate position regarding the innovation factor, as well as the use of resources and job performance, showing that there is a relationship between administrative management and internal competitiveness, through data correlational to the Rho of Spearman = .950 \*\* statistic; p =, 000b, reflecting the need to design administrative strategies to strengthen the internal competitiveness of the company.

**Keywords:** Planning, organization, direction, control and competitiveness

## I. INTRODUCCIÓN

Los cambios empresariales y las nuevas estructuras organizativas en el mundo, ha generado una serie de acciones relacionados con la gestión de los procesos administrativos. Siendo esta variable que posee un efecto directo con la competitividad de una determinada empresa, sin embargo, su aplicación implica cuatro procesos esenciales, tales como; Planificación, organización, dirección y control. Por el contrario, existe aún, parte del sector empresarial que presentan una serie de falencias administrativas que ha proporcionado bajos niveles de competitividad. Según Bustamante *et al.* (2019) para determinar la situación administrativa de una empresa, es necesario identificar los factores internos y externos, considerando la estructura de planificación. De acuerdo a Mosquera *et al.* (2019) la aplicación de los procesos administrativos, también conllevan a las empresas a tomar decisiones estratégicas que inciden en las actividades empresariales. En consideración a la competitividad, según Vázquez *et al.* (2019) expresan que este aspecto conduce a fortalecer la competitividad interna, gran parte de empresas de México, clasifican a la competitividad en: operacionales, desarrollo tecnológico y RR.HH.

Por su parte Hernández *et al.* (2019) confirman que la competitividad interna se obtiene mediante el adecuado desarrollo administrativo, resaltando el factor como innovación tecnológica y direccionamiento, siendo el 40% de las empresas logran implementar este factor competitivo. Según Serrato (2018) expresan que los procesos administrativos en la mayoría de empresas colombianas tienen un desconocimiento sobre la misión, visión y manuales organizacionales. De acuerdo a Mendoza *et al.* (2018) manifiestan que el control dentro del proceso administrativo, es una herramienta que contribuye al direccionamiento de la empresa, siendo necesario monitorear todas las actividades laborales. Según Álvarez (2018) explica que es necesario establecer una postura de innovación respecto a la infraestructura, equipos y sistemas de gestión.

Por su parte Donawa y Morales (2018) para poder mantener un alto nivel competitivo en las MiPYMES de Colombia, es necesario establecer una serie de acciones de satisfacción de las necesidades del entorno, basados en la innovación

y calidad del servicio. Según Ramírez y Ampudia (2018) indican que la mayoría de las empresa califican la innovación, tecnología y calidad en un valor promedio de 3.19, siendo ésta valorado en un nivel bueno, sin considerar los factores externos y sociales. Para Ibarra *et al.* (2017) indican que el nivel de competitividad empresarial, está relacionado con una serie de factores competitivo, las cuales se clasifican en una competitividad; Planeación estrategica, operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, finanzas y recursos humanos.

El Perú, es uno de los países de Sudamérica que presentan un desarrollo empresarial en crecimiento. Por su parte Mendivel *et al.* (2020) indican que para poder alcanzar los objetivos, es necesario una adecuada planificación y dirección administrativa. Para Benzaquen (2019) la gestión administrativa está relacionada con el factor competitivo interno denominado calidad, siendo ésta, que agrupa procesos administrativos y operacionales. Según Mendoza (2017) explica que para fortalecer la innovación es necesario definir los objetivos y metas mediante un adecuado control laboral. Por su parte Ponce y Zevallos (2017) afirman que en el Perú solo las grandes empresas optan medidas de mejoras competitivas, a diferencia de las medianas y pequeñas empresas que consideran el factor innovación innecesario. Según Concha y Juscamaita (2017) explica que las empresas peruanas están representadas por el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas, en donde la gestión administrativa contribuye el desarrollo organizacional.

En contexto a la problemática, la empresa Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de la ciudad de Paita, la cual ofrece servicios de carga, logística, transporte, almacenamiento y otros. El desarrollo de sus operaciones ha reflejado en los últimos períodos anuales una serie de falencias en la gestión administrativa, puesto que no se está cumpliendo con los procesos del área administrativa. Por su parte la agencia debe tratar de brindar una adecuada calidad en sus servicios, por las certificaciones BASC, que garantizan las operaciones de comercio exterior de manera segura.

Se cuenta con misión, visión y objetivos definidos, pero ésta no es transmitida efectivamente a su personal, la falta de comunicación e incentivo

laboral, las decisiones que toman y la delegación de autoridad, que afectan al cumplimiento efectivo lineamientos administrativos. La mayoría del personal no cuenta con un conocimiento organizacional, sumado a las acciones correctivas que debería realizar para mejorar aquellas falencias administrativas. Mientras que la competitividad interna ha sido afectada por los procesos administrativos, debido que el personal operativo considera que para mejorar los procesos relacionados con el servicio es necesario fortalecer al recurso laboral, estableciendo una cultura de innovación. Pronosticando, que una inadecuada gestión administrativa y operativa incurrirá a mantener un liderazgo en el sector aduanero, proporcionando bajos índices de liquidez en sus operaciones, afectando a los niveles competitivos internos en base a su desarrollo. Para controlar esta situación, es necesario realizar una serie de estrategias de gestión administrativa como herramienta para fortalecer su competitividad interna.

El problema general es; ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?. Mientras los objetivos específicos son; (a) ¿Cuál es la relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?, (b) ¿Cuál es la relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?, (c) ¿Cuál es la relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?, (d) ¿Cuál es la relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020? y (e) ¿Cuál es la realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?

La justificación del estudio, según Hernández y Mendoza (2018) expresan que comprende aquellos principios o razones que fundamentan la elaboración de una investigación científica. Por lo cual el estudio se justificará de manera práctica, debido a que tiene como finalidad realizar un diagnóstico sobre la gestión administrativa, determinando las deficiencias en sus procesos tales como; planeación, organización, dirección y control, y la competitividad interna, para realizar estrategias administrativas y mejorar esta situación empresarial. Se justificará de manera económica, debido a que la formulación de estrategias

administrativas y de la competitiva interna en la agencia aduanera permitirá un mejor crecimiento económico, garantizando una mayor competitividad de sus operaciones, generando liquidez y rentabilidad en sus actividades. Finalmente se justificará de manera social, debido a que el desarrollo del estudio servirá para la empresa aduanera y la alta dirección a tomar medidas necesarias para mejorar la gestión administrativa de sus actividades aduanera, potenciando los niveles competitivos.

El objetivo general; Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Mientras los objetivos específicos son; (a) Establecer la relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (b) Determinar la relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (c) Establecer la relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (d) Evaluar la relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020, (e) Describir la realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

La hipótesis general es; Existe una relación significativa entre la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Mientras los objetivos específicos son; (a) La planificación administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (b) La organización administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (c) La dirección administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. (d) El control administrativo se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Desde un contexto internacional, según Valadez (2018) en su trabajo de investigación denominado; *Análisis de procesos administrativo de la empresa construservicios ubicada en el Municipio de Jutiapa*, perteneciente a la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Siendo su objetivo general; Determinar la situación actual del proceso administrativo en la empresa Construservicios ubicada en el Municipio de Jutiapa. Utilizando una metodología descriptivo, transversal y no experimental. Entre sus resultados se identificó que la empresa de servicios, carece de una planificación de actividades adecuadas, sin embargo, cuenta con una adecuada misión y visión, pero no tiene objetivos y metas adecuadamente establecidas, siendo que el 100% de los colaboradores no tienen un conocimiento a diferencia del 27% que conocen los objetivos de la empresa, 18% a nivel organizativo no tienen un conocimiento sobre los organigramas o estructura de la empresa, finalmente se puede concluir, que existe una seria de deficiencia en la gestión de la empresa debido a la falta de promover el conocimiento de la planificación y organización.

De acuerdo a Cuentas y Marriaga (2018) en su trabajo de investigación denominado; *Factores que determinan la competitividad de las Pymes, perteneciente a la Corporación Universidad de la Costa, Colombia*. Siendo su objetivo general; Analizar los factores claves que determinan la competitividad de las Pymes. Utilizando una metodología; Descriptiva, transversal y no experimental. Entre sus resultados se identificó que el 18.4% considero como factor competitivo lo recursos intangibles y tangibles, mientras que el 11.5% considera la capacidad laboral y el 6.6% la capacidad organizacional, estableciendo un factor competitivo de mayor peso que fue calificado un 54% la innovación como una competitividad interna que se debe fortalecer en las Pymes, dedicadas a las actividades exportadoras, concluyendo que existen una serie de factores competitivas, sin embargo estas deben centrarse en una cultura de innovación que genere cambios.

Según Gonzáles (2017) en su trabajo de investigación denominado; *Programa de administración de empresas frente a la necesidad de mejora del nivel de competitividad de las Pymes de Bucaramanga y su Área Metropolitana*,

perteneciente a la Universidad de Granada, Colombia. Siendo su objetivo general; Determinar el programa de administración de empresas para la formación de gerentes en las PYMES de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Utilizando una metodología; Descriptiva, explicativa y no experimental. Entre sus resultados se identificó que el programa administrativo empresarial, considera necesario el aspecto administrativo y manejo de la organización a un corto y mediano plazo, debido a que hace referencia al liderazgo, planeamiento estratégico, táctico y operativo que fueron calificado un promedio de 4.11, mientras que la visión para el desarrollo organización fue calificado un promedio de 3.60 respectivamente. Concluyendo que el programa administrativo es necesario para fortalecer el conocimiento del recurso gerencial.

Desde un contexto nacional, Canales y Huahualuque (2019) en su trabajo de investigación denominado; *Gestión administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de LLANMAXXIS del Perú S.A.C.*, perteneciente a la Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú. Siendo su objetivo general; Determinar la relación entre la gestión administrativa y el crecimiento empresarial de LLANMAXXIS del Perú S.A.C. Utilizando una metodología; Correlacional, transversal y no experimental. Entre sus resultados se identificó que el 42% del personal considera importante la gestión administrativa, mientras el 40% muestran un interés sobre los objetivos organizacionales, el 45% realiza trabajo en equipos, a diferencia del 47% considera que si se evalúa el rendimiento y se aplica control en las actividades laborales, mientras el 47.5% considera necesario la mejora continua como un factor competitivo interno, concluyendo que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y crecimiento empresarial, así mismo que hay una serie de factores administrativos mediante acciones correctivas.

De acuerdo a Sigueñas (2019) en su trabajo de investigación denominado; *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales de la Asociación de Propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019*, perteneciente a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Siendo su objetivo general; Establecer de qué manera la gestión empresarial influye en la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019. Utilizando una metodología; Descriptiva –

correlacional, no experimental y enfoque mixto. Entre sus resultados se identificó que la gestión empresarial fue calificada un 6.9% reflejando que los procesos de planea, organizar, dirigir, coordinar y controlar, es deficiente un 13%, y la competitividad un 59.8%, reflejando que la empresa no realiza técnicas y estrategias para aumentar la calidad del servicio siendo calificado en un nivel regular un 24.7% y la falta de capacitación o desarrollo laboral que fue calificado también deficiente un 36.4%, concluyendo que existe una correlación significativa entre las variables, pero es necesario realizar un plan de mejora basado a las deficiencias de los procesos de gestión empresarial y la competitividad interna de la empresa.

Según Cahuana (2019) en su trabajo de investigación denominado; *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en las Mype*, perteneciente a la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Siendo su objetivo general; Demostrar cual es el rol favorable del capital humano capacitado para el logro de una ventaja competitiva de la empresa. Utilizando una metodología; Correlacional – descriptivo, no experimental y transversal. Entre sus resultados se identifico que el 80% no esta en desacuerdo que las empresas inviertan en la capacitación laboral, siendo el valor tecnológico calificado un 100% en desacuerdo, mientras la innovación ha sido calificado un 100% en desacuerdo, por su parte la visión que comprende los procesos administrativos fue calificado un 7% de acuerdo, debido a que no se han planteado los lineamientos necesarios que permitan conducir el desarrollo y orientación laboral, así como la formación laboral, siendo la ventaja competitiva fue calificada un 27.3% en desacuerdo, puesto que no se están tomando las estrategias necesarias para fortalecer la planeación y herramientas competitivas que permitan generar una mayor ventaja empresarial.

Por su parte Heredia (2018) en su trabajo de investigación denominado; *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial de constructoras de los Distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo*, perteneciente a la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Siendo su objetivo general; Determinar la causa principal del bajo nivel de desarrollo de las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo. Utilizando una metodología; descriptiva, explicativa, predictiva y no

experimental. Entre sus resultados se identificó que el 90% de las empresas cumplen con sus metas programadas, por el contrario, el 40% de las empresas presenta un bajo nivel administrativo, sin embargo, el 55% ha generado un incremento de su capital, a diferencia del 50% que poseen una adecuada capacidad de inversión, debido a que algunas empresas realizan mejoras de innovación para fortalecer sus competitividad y desarrollo laboral. Concluyendo que un modelo de gestión administrativa permitirá mejorar los niveles regulares de la gestión administrativa que realizan las empresas en sus actividades operativas.

Según Cajo (2018) en su investigación denominado; *Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego*, perteneciente a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Siendo su objetivo general; Demostrar si la gestión administrativa influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego. Utilizando una metodología; Correlacional, no experimental y transversal. Entre sus resultados se identifico que el 42% regularmente esta de acuerdo con los criterios de evaluación laboral en los colaboradores respecto a poder conocer el nivel de desempeño, así mismo el 37% está en desacuerdo con la responsabilidad en sus funciones y/o responsabilidades laborales, por el contrario el 33% indican que se ha cumplido con los objetivos establecidos, a diferencia del 37% consideran que no se ha logrado con las metas propuestas, siendo durante cada jornada laboral, los resultados regularmente han sido adecuado, concluyendo que en la fase de planificación y evaluación no se está cumpliendo de manera eficiente, siendo necesario realizar acciones correctivas.

De acuerdo a Castillo *et al.* (2017) en su investigación denominado; *Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial de la empresa Kaluz, en el período 2016 – 2020*, perteneciente a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. Siendo su objetivo general; Formular un modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación que contribuya a la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz, en el período 2016 – 2020. Utilizando una metodología; Descriptiva, explicativa y no experimental. Entre sus resultados se identificó que el 94,2 % de las empresas son micro empresas, 5% son pequeñas y sólo el 0.8% son medianas y grandes

empresas, así mismo desde un enfoque de innovación para la competitividad de la empresa, muestra un nivel regular respecto a la capacidad organizativa, debido a que la empresa no consideran el factor innovación en sus procesos, mucho menos tratan de establecer acciones de dirección basado al fortalecimiento y entrenamiento laboral, concluyendo que para obtener un mayor nivel competitivo basado a la innovación y desarrollo laboral.

Según Carrasco (2017) en su trabajo de investigación denominado; *La gestión organizacional para el desarrollo de la empresa JOCEMA S.A.C.*, perteneciente a la Universidad Autónoma del Perú. Siendo su objetivo general; Determinar la relación entre la gestión organizacional y el desarrollo de la empresa JOCEMA S.A.C. Utilizando una metodología; Correlacional – descriptivo, transversal y no experimental. Entre sus resultados se identificó que la gestión organizacional fue calificado en un nivel medio un 58% y el desarrollo empresarial fue calificado en un nivel medio un 66%, siendo el plan organización que fue calificado en un nivel medio un 46%, mientras que la delegación de funciones fue calificado en un nivel medio un 52% y finalmente el desarrollo humano fue calificado en un nivel medio un 62%, así mismo existe una correlación significativa de 0.976, concluyendo que la gestión organizacional respecto a los procesos administrativos permiten el desarrollo empresarial, sin embargo es necesario mejorar las falencias organizacionales internas de la empresa.

De acuerdo a Zúñiga (2016) en su trabajo de investigación denominado; *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención de las MYPE de San Martín, Chiclayo*, perteneciente a la Universidad Señor de Sipán, Perú. Siendo su objetivo general; Implementar un plan de estrategias de gestión administrativa que ayuden a la empresa a mejorar la atención al cliente. Utilizando una metodología; Descriptiva, transversal y no experimental. Entre sus resultados se identificó que el 67% del personal no tienen un conocimiento claro sobre la misión y visión, el 33% conocen los objetivos de la empresa, así mismo el 67% aprueban las estrategias de la empresa, mientras que el 67% no está de acuerdo con la aprobación de la organización de la empresa, sin embargo el 67% considera que la dirección laboral es regularmente adecuado, mientras que el 33% no está de acuerdo con las acciones o actividades de motivación, finalmente el 68% de los clientes están de

acuerdo con la calidad de los servicios, concluyendo que es necesario fortalecer la estructura organizacional y las estrategias de gestión administrativas permitirán mejorar la atención de las empresas.

De acuerdo a las teorías relacionadas, la gestión administrativa, para Alcain *et al.* (2020) afirman que es una disciplina compleja que comprende una serie de procedimientos de gestión administrativa enfocados a la planificación de los recursos de una empresa, así como la capacidad de organizar y direccionar sus actividades a un largo plazo, tomando acciones correctivas para su control. Por su parte Bernal y Sierra (2017) afirman que es el conjunto de fases o procedimientos administrativos que están basados en la planificación, organización, dirección y control, las cuales tienen como propósito el desarrollo administrativo de una empresa u organización, basado en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según Alba (2017) lo define como el conjunto de acciones o mecanismos que tienen como finalidad la gestión de los diferentes recursos que se encuentran disponibles a la empresa mediante la adecuada aplicación de la planificación, organización, dirección y control de las diferentes actividades empresariales.

De acuerdo a Bernal y Sierra (2017) explican cómo se estructura la gestión administrativa y consideran un modelo administrativo tradicional y moderno, considerando cuatro fases o procedimientos administrativos, las cuales se clasifican a continuación: *La planeación*, es la primera fase o procedimiento administrativo relacionado principalmente con el direccionamiento de las empresas u organizaciones hacia un futuro. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *El conocimiento de la misión*, que es el grado de conocimiento enfocado a la razón de ser de la empresa en función de sus actividades. *El conocimiento de la visión*, que es el grado de conocimiento que se refiere a lo que se desea alcanzar a futuro o largo plazo. *Cumplimiento de objetivos*, es el elemento clave que tiene como propósito alcanzar y dirigir una determinada acción.

*La organización*, es la segunda fase o procedimiento administrativo relacionado con la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Estructura organizacional*, comprende la forma o jerarquía de la organización de una empresa,

así como los puestos, función y dónde se reporta. *Líneas de autoridad*, es la relación de autoridad que comprende la organización de una empresa respecto a conocer las áreas o personal superior. *Manual de Organización y Funciones (MOF)*, es un documento formal o técnico que las empresas deben desarrollar para describir y establecer las funciones que comprende la estructura organizacional respecto al cargo o puesto de trabajo. *Reglamento Interno de Trabajo (RIT)*, es un documento reglamentario que tiene como objetivo una serie de normas y procedimiento que permiten cumplir con las obligaciones y responsabilidades laborales (Bernal y Sierra, 2017).

*La dirección*, es la tercera fase o procedimiento administrativo que está relacionado con la conducción de las personas que se encuentran laborando en la empresa u organización, para el cumplimiento de los objetivos previstos en la planeación. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Liderazgo organizacional*, hace referencia a una habilidad en función a tomar acciones que permita una mayor organización en el cumplimiento de las actividades laborales. *Delegación de funciones*, está enfocado a delegar a cada personal o área, las tareas necesarias que competan sus funciones y cuenten la capacidad para realizarlas. *Incentivos organizacionales*, son aquellos esfuerzos que tienen como finalidad en cumplimiento de metas específicas en función a su desempeño, las cuales pueden ser incentivos económicos y formales. *Relaciones laborales*, son aquellos vínculos colectivos en el trabajo que en muchos casos contribuyen al desarrollo de las tareas o actividades laborales (Bernal y Sierra, 2017).

*El control*, es la última fase o procedimiento administrativo que está relacionado con la evaluación y retroalimentación del desempeño en las personas y organizaciones para el logro de los objetivos establecidos. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Supervisión laboral*, es aquella actividad administrativa que está relacionado con racionalizar los factores que permiten el desarrollo de los procesos de trabajo. *Acciones correctivas*, es aquella que está relacionada con las acciones o medidas necesarias para solucionar de manera fácil alguna falencia o imprevisto en la organización (Bernal y Sierra, 2017).

De acuerdo a Alba (2017) expresa la importancia de una adecuada gestión administrativa debido a que los procesos que abarcan, son fundamentales para mantener una adecuada planificación a través de la misión, visión y objetivos que deben estar direccionado al personal de las diferentes áreas de la empresa. Así mismo la organización mediante una correcta estructura organizacional, generando un mayor lineamiento de las funciones y/o responsabilidades que deben cumplir. Además del direccionamiento y control mediante el adecuado seguimiento del recurso laboral, estableciendo acciones empresariales.

Respecto a las teorías que comprende la competitividad interna, según Soto (2019) lo define como el conjunto de esfuerzos estratégicos que realiza la empresa para poder ofrecer un valor en el mercado competitivo a través de la potencialidad de las capacidades de hacer frente a su competencia en búsqueda de la excelencia para sobrevivir o mantenerse en el mercado. De acuerdo a Porter (2017) lo define como el conjunto de capacidades que posee una empresa para fortalecer y desarrollar aquellos factores internos para hacer frente a la competencia del sector, en donde la empresa debe desarrollar una serie de actividades productivas, proporcionando una ventaja competitiva basado en un liderazgo. Según Rico y Sacristán (2017) definen a la competitividad interna, como aquellos factores internos que posee una empresa para hacer frente al sector competitivo donde ofrece sus servicios, proporcionando una ventaja diferencial que permite mantener una continuidad de sus operaciones.

Según Porter (2017) explica que la competitividad interna comprende aquellos factores que mantienen una relación directa con los aspectos o recursos dentro de la empresa que muestran una ventaja diferencial respecto a otras empresas. A continuación, se describen los elementos claves para medir dicha competitividad: *La Innovación*, se refiere aquellos cambios de innovar respecto a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios o prácticas necesarias en una organización para proporcionar una mayor competitividad interna respecto al sector. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Infraestructura moderna*, son aquellos criterios de innovación relacionado con los cambios en el diseño interno y mejora de la capacidad física. *Inversión de maquinarias y equipos*,

es aquellos criterios de innovación en equipos y maquinarias para mejorar la calidad o productividad interna de la empresa (Porter, 2017).

*La productividad laboral*, se refiere al desarrollo de las tareas y/o actividades que realiza el personal de manera eficiente en función al manejo adecuado de los recursos que se requieren para la realización de un producto o servicio en cumplimiento con las metas y objetivos establecidos. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Utilización de los recursos*, es la suministración adecuada de los recursos que se disponen y se requieren en una empresa para cumplir efectivamente con el desarrollo de las actividades encomendadas. *Rendimiento laboral*, es la relación que existe entre los objetivos y metas logrados en función a las tareas y actividades encomendadas. *Resultados laborales*, es el resultado obtenido durante una serie de actividades o jornadas laborales en función a los lineamientos empresariales establecidos (Porter, 2017).

*La calidad del servicio*, es aquella que está basado en mejorar los servicios que ofrece la empresa en función a los requerimientos y necesidades de los clientes, generando una mejor participación en el sector. Entre sus principales indicadores de medida se encuentra; *Capacidad de respuesta*, es aquella que está relacionado con la agilidad o rapidez en el tiempo de respuesta de un determinado servicio solicitado por el cliente. *Fiabilidad del servicio*, es aquella que implica brindar confianza a los clientes durante el proceso de servicio que ofrece la empresa. *Seguridad del servicio*, es aquella que está enfocado en establecer los indicadores, protocolos o procesos de seguridad que garanticen la calidad del servicio percibido (Porter, 2017).

Según Rico y Sacristán (2017) explica la importancia de la competitividad interna, siendo esta un rol de la empresa y gerencia para establecer una serie de acciones basados al fortalecimiento y desarrollo de aquellos factores internos que proporcionan un desarrollo competitivo, estableciendo las estrategias competitivas necesarias que permitan hacer frente a sus rivales directos dentro de un mercado cada vez más competitivo. Además, la valoración de la competitividad interna genera una permanencia y continuidad de sus actividades productivas, permitiendo obtener un mejor rendimiento participativo del mercado.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) el tipo de estudio es Aplicada, debido a que comprenderá la generación de conocimiento sobre las variables de estudio *Gestión administrativa y competitividad interna*, con la finalidad de resolver la problemática de estudio. Así mismo por su naturaleza es correlacional, debido a que miden el grado de relación entre dos o más variables, basado en el análisis y descripción de los procesos, características o fenómenos que intervienen en el problema del estudio, estableciendo la existencia de su relación, mediante su interpretación estadística.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

Según Hernández *et al.* (2014) expresan que los diseños que agrupan el estudio, se clasifican, según su temporalidad, transversal o transeccional, debido a que la recolección y obtención de los datos se realizará en un periodo de tiempo. Así mismo no experimental, debido a que no se realizará ninguna acción o estímulo de la variable independiente *Gestión administrativa*, con respecto a la dependiente *Competitividad interna*, reflejando los hechos de manera natural. Mientras que el enfoque del estudio es mixta a nivel cuantitativo y cualitativo, debido a que el estudio comprenderá instrumentos de recolección de datos cuantificables estadísticamente, así como instrumentos que midan las características o cualidades de los grupos de interés, siendo esencial para la fundamentación metodológica de la investigación.

#### 3.2 Variable, operacionalización

##### 3.2.1 Variable 1

- Gestión administrativa

Según Bernal y Sierra (2017) afirman que es el conjunto de fases o procedimientos administrativos que están basados en la planificación, organización, dirección y control, las cuales tiene como propósito el desarrollo administrativo una empresa u organización, basado en cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **3.2.2 Variable 2**

- Competitividad interna

De acuerdo a Porter (2017) lo define como el conjunto de capacidades que posee una empresa para fortalecer y desarrollar aquellos factores internos para hacer frente a la competencia del sector, en donde la empresa desarrolla una serie de actividades productivas, proporcionando una ventaja competitiva basado en un liderazgo.

## **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

### **3.3.1. Población**

Según Gómez (2012) mencionan que la población de un estudio, es el grupo o razón estadística que comprenden una serie de factores de interés científico para su evaluación o análisis mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes. De acuerdo a la población que conforma el personal de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo un total de 27 individuos que laboran en las diferentes áreas de la organización. Mientras que la población que agrupan los clientes, son aquellos que adquieren los servicios de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., durante el periodo semestral II - 2019, son un total de 31 clientes frecuentes o habituales y registrados que adquieren los servicios aduaneros.

#### **3.3.1.1. Criterios de selección**

En consideración a los criterios que permitieron determinar la población del estudio, ésta abarcó aquellos criterios de inclusiones, en donde se consideró al personal que se encuentra activamente registrado en el sistema PLAME de la Agencia de Aduana, entre las edades de 25 a 55 años. Así también se consideró a

todos los clientes corporativos que durante el último semestre del periodo 2019 han solicitado continuamente los servicios de la Agencia de Aduana. A diferencia de los criterios de exclusión que abarco al personal que cuenta con un contrato temporal de 3 a 6 meses en la Agencia Aduanera. Finalmente, también se excluirá a los clientes corporativos que solo han solicitado en una ocasión los servicios de la Agencia Aduanera.

### **3.3.2. Muestra**

Para Hernández y Mendoza (2018) consideran que la muestra, comprende un criterio o decisión respecto a un subgrupo de la población, valorando los factores claves de selección. Por lo tanto, se realizó un “Censo”, que vendría hacer el recuento total de individuos que conforma una población, en donde ( $N=n$ ), siendo la muestra de 27 individuos que conforma el personal y 31 clientes corporativas que conforman los clientes de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que la población comprende una razón menor o igual a 100 individuos ( $P < 100$ ) o ( $P = 100$ ), por lo cual comprenderá la totalidad de la población.

### **3.3.3. Muestreo**

De acuerdo a Hernández *et al.* (2014) mencionan que es una técnica basado en la selección de un conjunto de personas respecto a las características que comprende un determinado grupo, con la finalidad de analizarlo, estableciendo el tipo de muestreo por probabilidades o estimación. En función al estudio, esta no comprenderá un muestreo, debido a que la población comprende un conjunto de 27 colaboradores y 31 clientes, siendo su totalidad de los individuos analizados de manera correspondiente.

### **3.3.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis en el estudio, se basa en aquellos elementos que conforma la población y la muestra, de tal manera que esta se encuentra estructurada por 27 colaboradores personal y 31 clientes corporativas que conforman los clientes de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A.

### 3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

*La encuesta*, es una de las principales técnicas de medida cuantitativa, la cual está compuesta por una serie de preguntas cerradas o en escala, que tienen como propósito la recolección de datos respecto a un grupo de estudio, para medir un determinado tema o variable de estudio, para la fundamentación de los objetivos establecidos en la investigación (Baena, 2017).

*La entrevista*, es una técnica secundaria, la cual usualmente consta de una serie de preguntas puntuales o libres dirigido a un sujeto de estudio, con el propósito de generar conocimiento de un tema o variable de estudio, considerando el aporte expresivo o crítico mediante una ronda de preguntas que permitirán la fundamentación de los objetivos establecidos en la investigación (Reyes, 2014).

*El cuestionario*, estará compuesto por tres cuestionarios, un cuestionario que abarcará (25) interrogantes para medir la variable *Gestión administrativa*, un cuestionario que abarcará (16) interrogantes para medir la variable *Competitividad interna*, ambos dirigidos al personal, finalmente un cuestionario para medir la dimensión *Calidad del servicio*, que abarco (09) interrogantes dirigido a los clientes corporativos frecuentes de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., considerando la escala de LIKERT, respecto a la intensidad de las respuestas mediante cinco alternativas.

*La guía de entrevista*, estará compuesto por (12) interrogantes para medir la variable *Gestión administrativa y competitividad interna*, dirigido al gerente de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., a través de un diálogo o conversatorio en función a cada respuesta que será fundamental para dar sustento a los objetivos propuestos, mediante las ventajas y falencias que presenta la empresa.

*La validez de los instrumentos*, comprende la mayor aproximación a la verdad mediante la evaluación de una serie de factores o aspectos que determinan su aprobación respecto a un instrumento de medida. En relación al estudio, esto se llevará a cabo mediante la evaluación del instrumento como el cuestionario, considerando los criterios de coherencia y consistencia de las interrogantes

formuladas, así mismo si tienen una relación directa con los indicadores, que será calificado por tres jueces expertos o especialistas para su aprobación (Arias, 2016).

*La confiabilidad*, es el nivel o grado de confianza que se obtendrá mediante la aplicación del instrumento “cuestionario”, mediante el análisis de fiabilidad estadística (Cevallos, 2012). En función al estudio, se realizó una prueba piloto en donde se determinó una muestra representativa de 25 individuos para evaluar la gestión administrativa y la competitividad interna, que reflejo un porcentaje de confianza del 99%, así mismo se utilizó una muestra representativa de 15 individuos para evaluar la calidad del servicio, que reflejo un porcentaje de confianza del 98%, demostrando que existe una EXCELENTE confiabilidad en ambos instrumentos cuantitativos.

### **3.5. Procedimiento**

En consideración a los procesos que abarcará la aplicación de los instrumentos tales como; cuestionario y guía de entrevista, esta se determinará de la siguiente manera: *Procedimiento 01*; se basará a la validez y determinación de la confiabilidad mediante la aplicación de prueba piloto, mediante la aplicación del cuestionario, indicando el nivel de confiabilidad, respecto a las variables de “*Gestión administrativa y competitividad interna*”. *Procedimiento 02*; posteriormente de haber determinado el nivel de confiabilidad, se aplicará los instrumentos tanto del cuestionario al personal y clientes, así mismo de la guía de entrevista al gerente de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A. *Procedimiento 03*; abarcará la formulación estadística de los datos obtenidos en tanto del cuestionario, mediante gráficos porcentuales que permitan el reconocimiento de las respuestas, así mismo el informe técnico de la guía de entrevista respecto a los objetivos establecidos.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En consideración al método de análisis, esta comprenderá un enfoque correlacional, la cual los datos reflejarán la relación estadística mediante tablas de frecuencia y porcentaje que permitirán identificar la situación del problema del estudio en función a las variables *Gestión administrativa y competitividad interna*, de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., bajo el análisis y evaluación a través

del software SPSS V.25 y Windows 10, así como las herramientas de Office (Excel). Las respuestas de la guía de entrevista, se realizará mediante un dialogo la cual dicha información será detallada de manera descriptiva en función a los factores o aspectos que demuestran la situación problemática de la *Gestión administrativa y competitividad interna*, que servirá como soporte para el instrumento principal.

### **3.7. Aspectos éticos**

Según Noreña *et al.* (2012) expresan que, para el desarrollo o elaboración de investigación es de índole práctico, con aporte científico, debido a que busca la solución ante un hecho o contexto que abarca el problema, estableciendo los siguientes lineamientos éticos; Reconocimiento de los autores ante la recolección de información teórica respecto a fuentes primarias y secundarias. Respeto durante el proceso de recolección de información cuantitativa en función a los grupos de análisis. Veracidad y autenticidad, debido a que toda información es verdadera y cumple con la formulación propia sin ninguna textualidad similar o semejante a otros estudios, puesto que el estudio también implica hechos y datos reales. Además, comprendió la confidencialidad de los participantes, generando su aprobación para la utilización de su apreciación o respuesta, bajo su consentimiento, la cual es fundamental para el desarrollo de la investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados del cuestionario

La presentación de los resultados del cuestionario que constó de 25 ítems para evaluar la gestión administrativa y 16 ítems para evaluar la competitividad interna, así mismo de un cuestionario que constó de 9 ítems para evaluar la calidad del servicio, respecto a la percepción del personal y clientes jurídicos frecuentes de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., las cuales permitieron recoger datos cuantificables y han sido procesados estadísticamente mediante un análisis descriptivo, seguido de datos estadísticos que permitieron contrastar la hipótesis del estudio en función método de RHO de Spearman, detallando la relación y nivel de significancia que existe, las cuales han sido fundamentadas en cada objetivo propuesto en la investigación. a continuación, se presentan y analizan:

#### 4.1.1. Relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020.

**Tabla 1**

*Relación entre la planificación administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Planificación administrativa                             | Alternativas promedio |        |        |        |        |        |        |        |        |        | (Σ) Total |         |
|--|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|
|  | (5) TD                |        | (4) DA |        | (3) IN |        | (2) ED |        | (1) ET |        | N°        | %       |
|  | N°                    | %      | N°     | %      | N°     | %      | N°     | %      | N°     | %      |           |         |
| - Posee conocimiento sobre la misión                     | 01                    | 03,70% | 03     | 11,11% | 06     | 22,22% | 11     | 40,74% | 06     | 22,22% | 27        | 100.00% |
| - Se promueve el conocimiento de la misión               | 01                    | 03,70% | 04     | 14,81% | 06     | 22,22% | 11     | 40,74% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |
| - Posee un conocimiento sobre la visión                  | 01                    | 03,70% | 02     | 07,41% | 06     | 22,22% | 12     | 44,44% | 06     | 22,22% | 27        | 100.00% |
| - Se fortalecido el conocimiento de la visión            | 00                    | 00,00% | 05     | 18,52% | 06     | 22,22% | 11     | 40,74% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |
| - Se ha cumplido con el objetivo en cada jornada laboral | 00                    | 00,00% | 04     | 14,81% | 13     | 48,15% | 05     | 18,52% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |

- Los objetivos han mejorados los resultados 02 07,41% 04 14,81% 12 44,44% 04 14,81% 05 18,52% 27 100.00%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 1 muestra que la planificación administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., en relación a si posee conocimiento sobre la misión, lo calificó un 40,74% en desacuerdo, a diferencia del 03,70% lo calificó totalmente de acuerdo, se promueve el conocimiento de la misión, fue calificado un 40,74% en desacuerdo, a diferencia del 03,70% lo calificó totalmente de acuerdo, si se posee un conocimiento sobre la visión, fue calificado un 44,44% en desacuerdo, a diferencia del 03,70% fue calificado totalmente acuerdo, si se ha fortalecido el conocimiento de la visión, fue calificado un 40,74% en desacuerdo, a diferencia del 18,52% fue calificado de acuerdo y en desacuerdo, el cumplimiento de los objetivos en cada jornada laboral fue calificado un 48,15% indeciso, a diferencia del 14,81% fue calificado en desacuerdo y si los objetivos han permitido mejorar los resultados laborales, fue calificado un 44,44% indeciso, a diferencia del 07,41% que fue calificado en totalmente adecuado.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia de aduana manifestaron que no poseen un conocimiento claro sobre la misión, visión y objetivos, así mismo que la empresa no ha realizado acciones necesarias basado a fortalecer dicho conocimiento mediante actividades o talleres de capacitación basado en la planificación administrativa, que permita cumplir con los objetivos, a corto, mediano y largo plazo, así mismo los objetivos contribuyen a la mejora de los resultados, por lo cual existe una necesidad por fortalecer estos elementos que conducen a establecer un solo fin u objetivo en el desarrollo de las tareas o actividades laborales.

**Tabla 2**

*Correlación entre la planificación administrativa y la competitividad interna*

| Método estadístico | Descripción            | Planificación administrativa | Competitividad interna |
|--------------------|------------------------|------------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman    | _ Nivel de correlación | 0,912**                      | 1,000**                |
|                    | _ Sig. unilateral      | 0,000 <sup>b</sup>           | 0,000 <sup>b</sup>     |
|                    | _ N°                   | 27                           | 27                     |

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 2 muestra que la primera hipótesis específica: La planificación administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según los datos de correlación y nivel de significancia a través del procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman ( $Rho = ,912^{**}$ ;  $p = ,000^b$ ), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo ACEPTAR la hipótesis.

#### 4.1.2. Relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

**Tabla 3**

*Relación entre la organización administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Organización administrativa                | Alternativas promedio |        |        |        |        |        |        |        |        |        | (Σ) Total |         |
|--|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|
|  | (5) TD                |        | (4) DA |        | (3) IN |        | (2) ED |        | (1) ET |        | N°        | %       |
|  | N°                    | %      | N°     | %      | N°     | %      | N°     | %      | N°     | %      |           |         |
| - Cumplen con la estructura organizacional | 00                    | 0,00%  | 03     | 11,11% | 06     | 22,22% | 11     | 40,74% | 07     | 25,93% | 27        | 100.00% |
| - Conoce los niveles jerárquicos           | 02                    | 7,41%  | 04     | 14,81% | 10     | 37,04% | 07     | 25,93% | 04     | 14,81% | 27        | 100.00% |
| - Conoce las líneas de mando               | 01                    | 3,70%  | 03     | 11,11% | 10     | 37,04% | 07     | 25,93% | 06     | 22,22% | 27        | 100.00% |
| - Existe un MOF                            | 01                    | 3,70%  | 10     | 37,04% | 07     | 25,93% | 04     | 14,81% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |
| - Realiza las funciones de acuerdo al MOF  | 00                    | 0,00%  | 11     | 40,74% | 05     | 18,52% | 06     | 22,22% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |
| - Existe un RIT                            | 00                    | 0,00%  | 10     | 37,04% | 07     | 25,93% | 05     | 18,52% | 05     | 18,52% | 27        | 100.00% |
| - Posee conocimiento sobre el RIT          | 03                    | 11,11% | 04     | 14,81% | 11     | 40,74% | 05     | 18,52% | 04     | 14,81% | 27        | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 3 muestra que la organización administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto a si cumple con la estructura organizacional, fue calificado un 40,74% en desacuerdo, a diferencia del 11,11% fue calificado de acuerdo, el conocimiento de los niveles jerárquicos, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia del 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, el conocimiento de las líneas de mando, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, la existencia de un MOF, fue calificado un 37,04% de acuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado

totalmente de acuerdo, la realización de las funciones establecidos en el MOF, fue calificado un 40,74% de acuerdo a diferencia de un 18,52% fue calificado en indeciso y totalmente en desacuerdo, la existencia de un RIT, fue calificado un 37,04% de acuerdo, a diferencia de un 18,52% fue calificado en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el conocimiento sobre el RIT, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 11,11% calificado totalmente de acuerdo.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia de aduana manifestaron que no siempre se cumple con la estructura organizacional, debido a que existen algunas falencias relacionados con su conocimiento, puesto que algunos trabajadores no tienen un conocimiento quienes son los jefes de área y cuál es la finalidad de este tipo de estructura, evidenciándose una desorganización, sin embargo consideran que existe un Manual de Organización y Funciones, así mismo de un Reglamento Interno del Trabajador, por el contrario no se ha fortalecido el conocimiento de estos elementos organizacionales, así mismo su aplicación muchas veces no se evidencia en la agencia siendo uno de los aspectos claves que conducen a demostrar que la organización es inadecuada y se deben realizar acciones de mejora con la finalidad de maximizar sus actividades laborales.

**Tabla 4**

*Correlación entre la organización administrativa y la competitividad interna*

| Método estadístico | Descripción            | Organización administrativa | Competitividad interna |
|--------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman    | _ Nivel de correlación | 0,983**                     | 1,000**                |
|                    | _ Sig. unilateral      | 0,000 <sup>b</sup>          | 0,000 <sup>b</sup>     |
|                    | _ N°                   | 27                          | 27                     |

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 4 muestra que la segunda hipótesis específica: La organización administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según los datos de correlación y nivel de significancia a través del procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho= ,983\*\*; p= ,000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo ACEPTAR la hipótesis.

### 4.1.3. Relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

**Tabla 5**

*Relación entre la dirección administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Dirección administrativa                          | Alternativas promedio |        |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|---|-----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|   | (5)<br>TD             |        | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|   | N°                    | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - Existe un adecuado liderazgo                    | 01                    | 3,70%  | 05        | 18,52% | 06        | 22,22% | 09        | 33,33% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - El líder es altamente competitivo               | 01                    | 3,70%  | 06        | 22,22% | 06        | 22,22% | 10        | 37,04% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Se han delegado eficientemente sus funciones    | 03                    | 11,11% | 04        | 14,81% | 10        | 37,04% | 06        | 22,22% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Cumplen con las funciones designadas            | 00                    | 00,00% | 09        | 33,33% | 10        | 37,04% | 03        | 11,11% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Se incentiva al personal para mayor rendimiento | 01                    | 03,70% | 03        | 11,11% | 08        | 29,63% | 06        | 22,22% | 09        | 33,33% | 27           | 100.00% |
| - Existe una serie de programas de incentivo      | 02                    | 7,41%  | 05        | 18,52% | 06        | 22,22% | 09        | 33,33% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Se relaciona efectivamente con sus compañeros   | 03                    | 11,11% | 05        | 18,52% | 11        | 40,74% | 04        | 14,81% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Existe un ambiente comunicativo                 | 01                    | 03,70% | 05        | 18,52% | 05        | 18,52% | 10        | 37,04% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 5 muestra que la dirección administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto al adecuado liderazgo laboral, fue calificado un 33,33% en desacuerdo, a diferencia del 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, el líder es altamente competitivo, fue calificado un 37,04% en desacuerdo, a diferencia del 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, se han delegado eficientemente sus funciones, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia del 11,11% fue calificado totalmente de acuerdo, se cumple con las funciones designadas, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia de un 11,11% fue calificado en desacuerdo, se incentiva al personal para mayor rendimiento, fue calificado un 33,33% totalmente de acuerdo, a diferencia de un 11,11% fue calificado de

acuerdo, existe una serie de programas de incentivo, fue calificado un 33,33% en desacuerdo, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente adecuado, se relaciona efectivamente con sus compañeros, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 11,11% fue calificado totalmente de acuerdo, existe un ambiente comunicativo, fue calificado un 37,04% en desacuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia de aduana manifestaron que no existe un adecuado liderazgo, debido a que muchas veces las acciones de delegación es tomado por el personal de finanzas y no es asignado pertinentemente de acuerdo a sus capacidades administrativas o gestión, expresan también que dicho líder no es altamente competitivo, repercutiendo en ocasiones con la delegación de funciones, que concurrentemente no se cumplen, por el contrario consideran que en ocasiones se ha otorgado incentivos económicos, pero está no es suficiente para motivar al personal a poder alcanzar un mayor rendimiento laboral, así mismo no existen programas de incentivo, siendo esto una prioridad para el personal en el logro de las metas y objetivos establecidos en la agencia, finalmente no se evidencia una relación entre sus compañeros debido a que el ambiente comunicativo no es el más óptimo, siendo que las jefaturas de las áreas deben mostrar una mayor confiabilidad para sus colaboradores al momento de cada jornada de trabajo.

**Tabla 6**

*Correlación entre la dirección administrativa y la competitividad interna*

| Método estadístico | Descripción            | Dirección administrativa | Competitividad interna |
|--------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman    | _ Nivel de correlación | 0,946**                  | 1,000**                |
|                    | _ Sig. unilateral      | 0,000 <sup>b</sup>       | 0,000 <sup>b</sup>     |
|                    | _ N°                   | 27                       | 27                     |

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 6 muestra que la tercera hipótesis específica: La dirección administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según los datos de correlación y nivel de significancia a través del procesamiento estadístico al método de Rho de

Spearman (Rho= ,946\*\*; p= ,000 <sup>b</sup>), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo ACEPTAR la hipótesis.

#### 4.1.4. Relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020.

**Tabla 7**

*Relación entre el control administrativo y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Control administrativo                            | Alternativas promedio |        |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|---|-----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|   | (5)<br>TD             |        | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|   | N°                    | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - Se supervisa continuamente las tareas laborales | 02                    | 7,41%  | 05        | 18,52% | 11        | 40,74% | 04        | 14,81% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Se monitorean efectivamente cada jornada        | 03                    | 11,11% | 02        | 7,41%  | 10        | 37,04% | 06        | 22,22% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - Existen indicadores de medición de resultados   | 00                    | 0,00%  | 09        | 33,33% | 06        | 22,22% | 05        | 18,52% | 07        | 25,93% | 27           | 100.00% |
| - Las acciones correctivas mejoran los resultados | 01                    | 3,70%  | 04        | 14,81% | 11        | 40,74% | 06        | 22,22% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 7 muestra que el control administrativo en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto la supervisión continuamente de las tareas laborales, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, se monitorean efectivamente cada jornada, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia del 07,41% fue calificado de acuerdo, existen indicadores de medición e resultados, fue calificado un 33,33% de acuerdo, a diferencia de un 18,52 fue calificado en desacuerdo, las acciones correctivas mejora los resultados laborales, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia aduanera manifestaron que algunas veces se supervisado continuamente las tareas laborales que realiza el personal en sus áreas, sin embargo este monitoreo muchas veces no es el más efectivo debido a que consideran que algunos trabajadores incumplen con sus labores en sus puestos de trabajo, debiendo ser esta situación laboral controlado

pertinentemente, pero si se cuenta con indicadores de medición de resultados que están relacionados con las actividades que se ejecutan diariamente y el cumplimiento de dichas actividades al finalizar cada jornada, en las acciones correctivas que se ha tomado en las agencias, están son deficientes puesto que la gerencia no ha tomado la participación del personal para poder generar un mayor impacto en el rendimiento del personal y sobre todo en las metas asignadas durante cada servicio logístico.

**Tabla 8**

*Correlación entre la Control administrativa y la competitividad interna*

| Método estadístico | Descripción            | Control administrativo | Competitividad interna |
|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman    | _ Nivel de correlación | 0,979**                | 1,000**                |
|                    | _ Sig. unilateral      | 0,000 <sup>b</sup>     | 0,000 <sup>b</sup>     |
|                    | _ N°                   | 27                     | 27                     |

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 8 muestra que la cuarta hipótesis específica: El control administrativo se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según los datos de correlación y nivel de significancia a través del procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho= ,979\*\*; p= ,000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo ACEPTAR la hipótesis.

#### 4.1.5. Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

**Tabla 9**

*Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Competitividad interna   | Alternativas promedio |        |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|--|-----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|  | (5)<br>TD             |        | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|  | N°                    | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - La agencia cuenta con una infraestructura moderna.               | 01                    | 3,70%  | 11        | 40,74% | 04        | 14,81% | 05        | 18,52% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - Se ha invertido en equipos y maquinarias modernas.               | 02                    | 07,41% | 02        | 07,41% | 11        | 40,74% | 07        | 25,93% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Existen procedimientos para el manejo de recursos en la agencia. | 02                    | 07,41% | 04        | 14,81% | 06        | 22,22% | 10        | 37,04% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - La agencia evalúa la eficacia de sus actividades realizadas.     | 01                    | 03,70% | 03        | 11,11% | 08        | 29,63% | 09        | 33,33% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - La agencia califica los resultados durante cada jornada laboral. | 02                    | 07,41% | 06        | 22,22% | 10        | 37,04% | 05        | 18,52% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - La agencia constantemente mejora sus procesos de atención.       | 00                    | 00,00% | 04        | 14,81% | 08        | 29,63% | 09        | 33,33% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - La agencia ha logrado mantener la confianza de sus clientes.     | 00                    | 00,00% | 12        | 44,44% | 9         | 33,33% | 02        | 07,41% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - La agencia ofrece garantía en sus servicios aduaneros.           | 00                    | 00,00% | 04        | 14,81% | 13        | 48,15% | 04        | 14,81% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 9 muestra que la competitividad interna en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto a si la agencia cuenta con una infraestructura moderna, fue calificado un 40,74% de acuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, la inversión de equipos y maquinarias modernas, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo y de acuerdo, los procedimientos para el manejo de recursos, fue calificado un 37,04% en desacuerdo, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, la agencia evalúa la eficacia de sus actividades,

fue calificado un 3,33% en desacuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, se califica los resultados durante cada jornada laboral, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, la mejora de sus procesos de atención fue calificado un 33,33% en desacuerdo, a diferencia de un 14,81% fue calificado de acuerdo, se ha logrado mantener la confianza de sus clientes, fue calificado un 4,44% de acuerdo a diferencia de un 07,41% fue calificado en desacuerdo, se ofrece garantía en sus servicios aduaneros, fue calificado un 48,15% indeciso a diferencia de un 14,81% fue calificado en desacuerdo y de acuerdo.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia de aduana manifestaron que la agencia cuenta con una infraestructura competitiva, a diferencia del entorno, sin embargo en ocasiones ha realizado inversión de nuevos equipos y maquinarias, por el contrario no existen adecuados procedimientos para el manejo de los recursos que se disponen principalmente físicos, debido a que la incurrancia de su inadecuada manipulación que suceden en algunos casos incurre a su mantenimiento y reduce la calidad de sus servicios, por el contrario la agencia no evalúa la eficacia de las actividades que realiza cada trabajador, debido que no existe una adecuada supervisión o administración, siendo muchas veces los resultados deficientes o regulares, debido a que es necesario el esfuerzo de todo el personal para poder cumplir con lo planificado, así mismo la agencia no siempre trata de mejorar sus procesos de atención, pero si cumple con muchos factores que determinan la confianza del cliente y garantía en su cumplimiento respecto al servicio aduanero.

**Tabla 10**

*Realidad de la calidad del servicio de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Calidad del servicio   | Alternativas promedio |       |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|--|-----------------------|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|  | (5)<br>TD             |       | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|  | N°                    | %     | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - Está de acuerdo con la rapidez de los servicios aduaneros. | 2                     | 6,45% | 4         | 12,90% | 14        | 45,16% | 6         | 19,35% | 5         | 16,13% | 31           | 100.00% |
| - Confía en todos los servicios aduaneros.                   | 2                     | 6,45% | 6         | 19,35% | 12        | 38,71% | 6         | 19,35% | 5         | 16,13% | 31           | 100.00% |
| - Está conforme con la solución de sus reclamos.             | 0                     | 0,00% | 4         | 12,90% | 18        | 58,06% | 6         | 19,35% | 3         | 9,68%  | 31           | 100.00% |

- La agencia le brinda garantía en sus servicios. 4 12,90% 6 19,35% 14 45,16% 4 12,90% 3 9,68% 31 100.00%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los clientes de la agencia.

La tabla 10 muestra que la competitividad interna en la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., respecto a la rapidez de los servicios aduaneros, fue calificado un 45,16% indeciso, a diferencia de un 06,45% fue calificado en totalmente de acuerdo, si confía en todos los servicios, fue calificado un 38,71% indeciso, a diferencia de un 06,45% fue calificado totalmente de acuerdo, está conforme con la solución de sus reclamos, fue calificado un 58,06% indeciso, a diferencia de un 09,68% fue calificado totalmente en desacuerdo, le brindan garantía en sus servicios, fue calificado un 45,16% indeciso, a diferencia de un 09,68% fue calificado totalmente en desacuerdo.

Esto se debe a que los clientes frecuentes de la agencia aduanera manifestaron que la variedad de servicios que se ofrecen y están relacionados con el manejo aduaneros, son regularmente rapidez, sin embargo existen algunas falencias pero logran corregir pertinentemente desde la atención hasta el despacho final, así mismo la mayoría confía en sus servicios, por el contrario existen otros clientes que mantienen una experiencia inadecuada respecto a la organización, pero consideran por lo general si cumplen con brindar solución y corregir estas falencias durante el proceso en donde se ofrecen dichos servicios aduaneros, así mismo todo servicio indicaron que cumple con una garantía, pero es necesario mantener un mayor compromiso por el enfoque al cliente respecto a sus requerimientos y exigencias en función facilitar un servicio de calidad a comparación del mercado.

#### 4.1.6. Relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.

**Tabla 11**

*Relación entre la gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Indicadores / Variables        | Alternativas promedio |       |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|--------------------------------|-----------------------|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|                                | (5)<br>TD             |       | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|                                | N°                    | %     | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - Planificación administrativa | 1                     | 3,70% | 4         | 14,81% | 6         | 22,22% | 11        | 40,74% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Organización administrativa  | 1                     | 3,70% | 6         | 22,22% | 9         | 33,33% | 6         | 22,22% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Dirección administrativa     | 1                     | 3,70% | 6         | 22,22% | 6         | 22,22% | 9         | 33,33% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Control administrativo       | 2                     | 7,41% | 5         | 18,52% | 9         | 33,33% | 6         | 22,22% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Innovación                   | 2                     | 7,41% | 6         | 22,22% | 9         | 33,33% | 5         | 18,52% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Productividad laboral        | 1                     | 3,70% | 5         | 18,52% | 12        | 44,44% | 4         | 14,81% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Calidad del servicio         | 1                     | 3,70% | 7         | 25,93% | 11        | 40,74% | 4         | 14,81% | 4         | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Gestión administrativa       | 1                     | 3,70% | 5         | 18,52% | 9         | 33,33% | 7         | 25,93% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Competitividad interna       | 1                     | 3,70% | 6         | 22,22% | 10        | 37,04% | 5         | 18,52% | 5         | 18,52% | 27           | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 11 muestra que la gestión administrativa y la competitividad interna muestra una relación en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que la planificación administrativa, fue calificado un 40,74% en desacuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, la organización administrativa, fue calificado un 33,33% indeciso, a diferencia de un 03,70% totalmente de acuerdo, la dirección administrativa, fue calificado un 33,33% en desacuerdo, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente adecuado, el control administrativo fue calificado un 33,33% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, la innovación fue calificado un 33,33% indeciso, a diferencia del 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo, la productividad laboral fue calificado un 44,44% indeciso, a diferencia del 03,70% fue calificado totalmente adecuado, la calidad del servicio fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente adecuado, finalmente la gestión administrativa y competitividad fue calificado un 33,33% y 37,04% indeciso.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia aduanera manifestaron en función a la planificación, que desconocen la misión, visión y objetivos establecidos en la agencia, así mismo en el ámbito organización, no tienen en cuenta la estructura organizacional, desconociendo los manuales y reglamentos existentes, mientras que en la dirección administrativa, no se evidencia un adecuado liderazgo y muchos menos se ofrecen incentivos para mejorar el cumplimiento de las funciones que deben realizar en base a las tareas o actividades asignadas, puesto que tampoco existe un ambiente comunicativo adecuado, sumado a la falta de control laboral, mediante la supervisión y monitoreo, así también de tomar acciones correctivas que permitan mejorar los resultados laborales, a diferencia de la competitividad interna de la agencia, la cual muestra bajo la apreciación del personal que se cuenta con una infraestructura adecuada, pero no siempre se ha invertido en maquinaria y equipos, tampoco existen procedimientos para el manejo de recursos, pero si tratan de mantener calidad en sus servicios, siendo esto respaldado por la apreciación del cliente que indica que la atención es regularmente rápida, mantiene una confianza intermedia y considera que la mayoría de casos la agencia trata de mejorar los problemas o reclamos que se realizan diariamente.

**Tabla 12**

*Correlación entre la gestión administrativa y la competitividad interna*

| Método estadístico | Descripción            | Gestión administrativa | Competitividad interna |
|--------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman    | _ Nivel de correlación | 0,950**                | 1,000**                |
|                    | _ Sig. unilateral      | 0,000 <sup>b</sup>     | 0,000 <sup>b</sup>     |
|                    | _ N°                   | 27                     | 27                     |

\*\* Nivel 0.01 (unilateral) mediante la correlación significativa

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 12 muestra que la hipótesis general: La gestión administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según los datos de correlación y nivel de significancia a través del procesamiento estadístico al método de Rho de Spearman (Rho= ,950\*\*; p= ,000<sup>b</sup>), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo ACEPTAR la hipótesis.

## **4.2. Resultados de la guía de entrevista**

La presentación de los resultados de la guía de entrevista constó de 12 ítems para evaluar la gestión administrativa y competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., la cual se realizó mediante un diálogo, con el propósito de recabar información necesaria respecto a la apreciación del Grte. Leandro Tiberio, Espinoza Soto las cuales han sido necesario para poder contextualizar la problemática del estudio y respaldar los hallazgos que se han obtenido en función al instrumento principal, las cuales han sido interpretados de la siguiente manera:

### **4.2.1. Relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.**

De acuerdo a los elementos que conforman la planificación, no sé a fortalecido el conocimiento de la misión, visión y objetivos, sin embargo, la Agencia de Aduana si cuenta con dichos elementos de planificación, por el contrario, se están tomando acciones necesarias que garanticen la adecuada promoción en personal de las diferentes áreas con la finalidad que tengan en cuenta que es lo que se desea lograr a un largo plazo. Los objetivos definidos en la Agencia Aduanera, principalmente se centran en cumplir con las tareas o actividades laborales, sin embargo, es evidente que aún existen algunas falencias laborales que se muestran al finalizar cada periodo de trabajo, pero se ha propuesto establecer un control o monitoreo en el personal para que puedan cumplir efectivamente con sus labores y sobre todo se comprometen a poder realizar eficientemente con sus labores.

### **4.2.2. Relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.**

Se cuenta con una estructura organizacional, en donde se especifica las diferentes jefaturas, áreas y sobre todo la jerarquía que todo el personal tiene que conocer, por el contrario, es necesario fortalecer su conocimiento puesto que la situación que muestra muchas veces existe algunos inconvenientes con las funciones de algunos trabajadores, esto sucede cuando existe rotación laboral, pero se están tomando acciones que permitan alinear al personal en el perfil y

puesto asignado. De acuerdo al fortalecimiento del conocimiento de las jefaturas o mandos organizacionales, efectivamente esto no se realizado de manera pertinente, por el contrario, el personal durante la práctica logra alinearse y comprender cuál es la estructura de mando, sin embargo, es uno de los puntos críticos y deficiente que actualmente se está trabajando para su mejora.

De acuerdo al fortalecimiento del conocimiento de los manuales por función y los reglamentos internos que establecen la normativa y sanción laboral, esta no se ha fortalecido mediante talleres o charlas, pero si estipula de manera escrita y se promueven a cada uno de los colaboradores, sin embargo es evidente que el problema parte de que el personal no mantiene un compromiso de poder revisar y fortalecer su conocimiento, por lo cual se están tratando de realizar una serie de actividades de retroalimentación para su mejora.

#### **4.2.3. Relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.**

Respecto a la delegación, siempre se trata durante cada inicio de trabajo, asignar tareas al personal principalmente administrativo y operativo, por el contrario no todos cumplen con lo encomendado, así mismo no siempre se brindan continuamente incentivos formales y económicos, pero en cada cierto tiempo se le brinda un bono por el esfuerzo y empeño que algunos trabajadores realicen continuamente, mientras que en función a las relaciones laborales, es donde se evidencia mayores dificultades puesto que existen algunos conflictos en las áreas, pero se está tratando de realizar actividades que proporcionen una mayor relación entre el personal jerárquico y subordinado.

#### **4.2.4. Relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.**

Si se ha tomado acciones administrativas, principalmente con establecer una supervisión constante y sobre todo verificar el adecuado cumplimiento de los procesos administrativo, por el contrario, uno de los principales problemas está relacionado con el desarrollo o cumplimiento de las tareas que se le asignan al personal de las diferentes áreas.

#### **4.2.5. Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.**

Las acciones de innovación que se han tomado para mejorar la infraestructura de la Agencia Aduanera, es principalmente contar con un ambiente cómodo, seguro y a la altura de los requerimientos establecidos por la certificación de calidad, así mismo por la calidad de servicio que se ofrece a diferencia, sin embargo, realizar inversión de este tipo no se realiza continuamente, por lo que se calificaría una infraestructura accesible o regular. Se ha invertido en equipos y maquinarias modernas, respecto los servicios de logística que se brindan, contando con maquinaria de carga y transporte, que constantemente reciben mantenimiento, entre los equipos de procesamiento de datos, usualmente se mantiene alianzas con proveedores de informática para contar un procesador óptimo, sobre todo con el software y licencias requerida por aduana, sin embargo aún hay equipos y maquinarias que son vitales, pero por temas de liquidez y presupuesto de inversión han limitado.

La utilización de los recursos que están disponibles de la empresa, en gran parte el personal tiene la responsabilidad de suministrarlo adecuadamente, sin embargo, para ello es necesario mantener una constante supervisión y control, puesto que en muchas ocasiones estos recursos no han sido adecuadamente manipulados, por el contrario, se trata de mantener un adecuado desarrollo operativo. Respecto a los talleres de entrenamiento, esta no se establecido continuamente, sin embargo, se trata de fortalecer y orientar al personal respecto a las actividades que deben realizar considerando el nivel de rendimiento adecuado, para la cual se requiere el apoyo y constante organización del área administrativa, bajo el direccionamiento de los grupos de trabajo para cumplir con los objetivos de la Agencia Aduanera.

La situación de los resultados laborales que se obtienen periódicamente es regular, debido a que se trata de tomar las acciones necesarias que permitan el crecimiento operativo y del servicio de la empresa, sin embargo, se están tomando acciones necesarias que permita el direccionamiento de los resultados bajo el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. La calidad se calificaría en

un nivel medio respecto a la capacidad de respuesta que constantemente se trata de atender a los diferentes clientes, puesto que la mayoría son empresas jurídicas que confían en la Agencia de Aduana, así mismo se trata de dar la seguridad necesaria durante y posteriormente a cumplir con los procesos aduaneros, brindando el soporte necesario, por el contrario existen algunas falencias debido a que existen algunos cambios o mejoras relativas que se están realizando para mantener la calidad en los diferentes servicios aduaneros que se ofrecen.

## V. DISCUSIÓN

En el presente acápite tiene como finalidad discutir los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos tales como el cuestionario y la guía de entrevista, permitiendo contextualizar la problemática de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., para ser comparado con los aportes de otros autores en función a las teorías y antecedentes que sustentaron las variables de estudio Gestión Administrativa y Competitividad Interna, para finalmente realizar un análisis crítico para sustentar los objetivos establecidos. A continuación, se describen:

*En función al primer objetivo, fue establecer la relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.* Según Bernal y Sierra (2017) la planificación es el primer proceso administrativo, que comprende la formulación de la misión, visión, objetivos y metas, así como su adecuado fortalecimiento laboral con la finalidad de cumplir con la planificado. Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido que la planificación administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 40,74% está en desacuerdo de tener un conocimiento claro sobre la misión, así también el 44,44% está en desacuerdo con el conocimiento sobre la visión, así mismo el 48,15% está en desacuerdo con el cumplimiento de los objetivos laborales, el 44,44% está indeciso sobre si los objetivos han permitido mejorar los resultados laborales. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que la planificación de cumplir con los elementos estratégicos, por el contrario, la realidad en la empresa es diferente.

Esto demuestra que en la planificación administrativa, la mayoría del personal no posee un conocimiento adecuado sobre la misión, visión y objetivos, así mismo en ocasiones se ha cumplido con los objetivos en cada jornada laboral, considerando que estos objetivos permiten mejorar los resultados, esto refleja cierta relación con lo manifestado por el gerente de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que por una parte es consciente de que no se ha fortalecido el conocimiento de la misión, visión y objetivos, pero considera que se están tomando acciones que garanticen la adecuada promoción del conocimiento laboral, para el cumplimiento de los objetivos, estableciendo un monitoreo continuo para que el

personal de las diferentes áreas cumplan con sus labores y se comprometan en cumplimiento eficiente de sus labores.

Estos hallazgos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Valadez (2018) en sus resultados debido a que en la institución se carece de una adecuada planificación de actividades, pero si se cumple adecuadamente con la misión y visión, pero no se tiene objetivos y metas adecuadamente establecidas, siendo el 100% de los colaboradores que no tienen un conocimiento óptimo. Mientras que en el estudio realizado por Zúñiga (2016) indica que el 67% del personal de la institución no tiene un conocimiento claro sobre la misión y visión, solo el 33% conoce los objetivos de la empresa y el 67% aceptan las estrategias establecidas en la institución.

Por la cual se contrasta la *primera hipótesis específica*, la planificación administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020. La cual fue sustentada estadísticamente mediante el método de Rho de Spearman ( $Rho = ,912^{**}$ ;  $p = ,000^b$ ) calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo **ACEPTAR** la hipótesis. Por lo que una adecuada planificación administrativa permitirá una mayor competitividad interna que se transmite en los servicios logístico que ofrecen.

Por lo tanto, el análisis crítico en función a la planificación estratégica, se basa a que no se está promoviendo adecuadamente con los elementos que conforman la misión, visión, objetivos y metas de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., sin embargo se encuentran documentadas en la empresa y la mayoría del personal no muestra un perfil orientado al cumplimiento de sus tareas y/o actividades laborales, siendo necesario que el responsable y/o encargado del área administrativa logren realizar ciertas mejoras basados en talleres o actividades que permitan incrementar el nivel de conocimiento de todo el personal, generando un ambiente basado al logro de las metas y objetivos que son vital para el crecimiento de las actividades empresariales, puesto que el bajo nivel de planificación administrativa repercutirá en la competitividad interna dentro de un sector cada vez más exigente y competitivo.

*Mientras que el segundo objetivo específico, fue determinar la relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020.* Según Bernal y Sierra (2017) la organización es el segundo proceso administrativo, relacionado con la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales, así como la promoción de los documentos organizacionales. Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido a que la organización administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 40,74% considera que se cumple con la estructura organizacional, mientras que el 37,04% está indeciso sobre el conocimiento de los niveles jerárquicos y las líneas de mando, mientras que el 37,04% está de acuerdo que existen un MOF, el 40,74% indicaron que se cumple con las funciones establecidas en el manual, el 37,04% está de acuerdo con la existencia de un RIT, el 40,74% está indeciso sobre el conocimiento de dicho reglamento. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que la organización administrativa debe cumplir con los elementos organizativos, por el contrario, la realidad en la empresa es diferente.

Esto demuestra que, en la organización administrativa, la mayoría del personal no conoce la estructura organizacional, niveles jerárquicos y las líneas de mando, a pesar que existo un MOF y RIT, pero no se promueve adecuadamente su conocimiento, siendo necesaria para poder conocer cuáles son las funciones que deben realizar en sus actividades laborales, esto refleja cierta relación con lo manifestado por el gerente de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que considera que se cuenta con una estructura organizacional, pero se debe fortalecer el conocimiento de sus puestos, funciones y jefaturas, mientras que en el conocimiento de los manuales y reglamentos esto no se han fortalecido mediante talleres y charlas, pero se está tratando de generar fichas información para cada uno de los colaboradores y fomentar una mejor organización administrativa.

Estos hallazgos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Valadez (2018) en sus resultados debido a que el 18,00% indica que a nivel organizativo no se tiene un conocimiento sobre los organigramas o estructuras de la empresa, siendo una de las razones de la existencia de conflictos organizacionales por áreas. Por su parte, Cuentas y Marriaga (2018) Entre sus resultados se identificó que el 18.4% consideró como factor competitivo un 6.6% la

capacidad organizacional, siendo un factor clave que permite un mayor desenvolvimiento de las funciones y responsabilidades laborales a través del cumplimiento a los objetivos establecidos.

Por la cual se contrasta la *segunda hipótesis específica*, la organización administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. La cual fue sustentada estadísticamente mediante el método de Rho de Spearman ( $Rho = ,983^{**}$ ;  $p = ,000^b$ ), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo **ACEPTAR** la hipótesis. Por lo que una adecuada organización administrativa permitirá una mayor competitividad interna que se transmite en los servicios logístico que ofrecen.

Por lo tanto, el análisis crítico en función a la organización administrativa, se basa a que no se tiene un conocimiento adecuado sobre los niveles jerárquicos, manuales y reglamentos de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., sin embargo, algunos cumplen con las funciones estableciendo en sus puestos y/o área de trabajo, por lo cual es necesario que el líder o responsable del área administrativa logren realizar ciertas mejoras basados en talleres o actividades que permitan promover el nivel de conocimiento de todo el personal, generando un ambiente basado al orden y al reconocimiento de las líneas de mando que son fundamental para generar un mejor desarrollo de las actividades logísticas que realiza, debido al alto nivel competitivo.

*Respecto al tercer objetivo específico, fue establecer la relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.* Según Bernal y Sierra (2017) es el tercer proceso administrativo que está relacionado con la conducción o dirección de las personas que se encuentran laborando en la empresa, para el cumplimiento de los objetivos previstos en la planeación. Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido a que la dirección en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 33,33% está en desacuerdo con el liderazgo laboral, así mismo el 37,04% está en desacuerdo con la competitividad del líder, mientras que el 37,04% está indeciso respecto a la delegación de funciones por parte del líder y el cumplimiento

de dichas funciones, el 33,33% está totalmente de acuerdo con los incentivos al personal con mayor rendimiento, a diferencia del 33,33% que está en desacuerdo con los programas de incentivo, el 40,17% está indeciso con la relación laboral, el 37,04% está también en desacuerdo con el ambiente comunicativo en la empresa. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que la dirección administrativa debe cumplir con los elementos de incentivo y relación laboral, por el contrario, la realidad en la empresa es diferente.

Respecto a la dirección, el desarrollo del liderazgo no es adecuado, así como las funciones que designe, puesto que no se cumplen efectivamente, sin embargo consideran necesario los incentivos, pero no con los programas de incentivos, siendo las relaciones laborales inadecuadas, esto refleja cierta relación con lo manifestado por el gerente de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que en la delegación siempre se trata de asignar tareas a nivel administrativo y operativo, por el control no todos cumplen con lo encomendado, no siempre se brindan los incentivos formales y económicos, pero en ocasiones se brindan bonos por su esfuerzo y empeño, sin embargo están realizando algunas mejoras basados en las relaciones laborales, debido a los conflictos laborales que repercuten en la empresa.

Estos hallazgos muestran cierta relación con el estudio realizado por Gonzáles (2017) en sus resultados debido a que se identificó que es necesario un programa de incentivos, así también al manejo laboral, mediante al liderazgo, que fueron calificado un promedio de 4.11, siendo regular. Mientras que en el estudio realizado por Carrasco (2017) indica que el 46,00% indica que la delegación de funciones se encuentra en un nivel medio debido a que existe un líder que usualmente a tratado de direccionar al personal mediante el cumplimiento eficiente de sus labores encomendadas, manteniendo relaciones laborales en cada equipo de trabajo.

Por la cual se contrasta la *tercera hipótesis específica*, la dirección administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020. La cual fue sustentada estadísticamente mediante el método de Rho de Spearman ( $Rho = ,946^{**}$ ;  $p = ,000$

b), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo **ACEPTAR** la hipótesis. Por lo que una adecuada dirección administrativa permitirá una mayor competitividad interna que se transmite en los servicios logístico que ofrecen.

Por lo tanto, el análisis crítico en función a la dirección administrativa, se basa a que el personal de las diferentes áreas no está de acuerdo con los incentivos laborales, así mismo consideran que las relaciones laborales o comunicativas con el líder o responsable administrativo de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., por lo que es necesario realizar programas de incentivos y actividades donde se permita promover la interacción laboral, afianzando la buena comunicación y sobre todo resolviendo las limitaciones entre las jefaturas y el personal subordinado, con la finalidad de generar un mayor direccionamiento en el recurso laboral, afianzado por el logro y cumplimiento de las metas establecidas en la empresa, que genere una repercusión adecuada en las actividades logísticas y administrativas que se realizan.

*En función al cuarto objetivo específico, fue evaluar la relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.* Según Bernal y Sierra (2017) el control es el último proceso administrativo que está relacionado con la evaluación y retroalimentación del desempeño en las personas y organizaciones para el logro de los objetivos establecidos. Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido que la planificación administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 40,74% está indeciso sobre la supervisión continua de las tareas laborales, el 37,04% está indeciso sobre el monitoreo efectivo de cada jornada laboral, a diferencia del 33,33% está de acuerdo con la existencia de indicadores de medición de resultados, el 40,74% está indeciso sobre si las acciones correctivas mejoran los resultados laborales. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que el control administrativo debe cumplir con los elementos supervisión y acciones correctivas, por el contrario, la realidad en la empresa es diferente

Esto demuestra que el control administrativo, no se está cumpliendo efectivamente con la supervisión laboral, así mismo no se están tomando acciones

correctivas para mejorar la situación administrativa de la empresa, esto refleja cierta relación con lo manifestado por el gerente de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a que considera que se han tomado acciones administrativas, principalmente con establecer una supervisión constante y sobre todo verificar el adecuado cumplimiento de los procesos administrativo, por el contrario, uno de los principales problemas está relacionado con el desarrollo o cumplimiento de las tareas que se le asignan al personal de las diferentes áreas.

Estos hallazgos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Cajo (2018) en sus resultados se identificó que el 42% regularmente está de acuerdo con los criterios de evaluación laboral en los colaboradores respecto a poder conocer el nivel de desempeño, por el contrario, el 33% indican que se ha cumplido con los objetivos establecidos, a diferencia del 37% consideran que no se ha logrado con las metas, siendo resultados favorables mediante las acciones de mejora. Mientras que Castillo *et al.* (2017) indica que el 94,20% no tratan de establecer acciones de dirección y mejora basado en el fortalecimiento y entrenamiento laboral, de esta manera para obtener un mayor nivel competitivo es necesario fortalecer y tomar acciones de control al recurso laboral.

Por la cual se contrasta la *cuarta hipótesis específica*, el control administrativo se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. La cual fue sustentada estadísticamente mediante el método de Rho de Spearman ( $Rho = ,979^{**}$ ;  $p = ,000^b$ ), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo **ACEPTAR** la hipótesis. Por lo que un adecuado control administrativa permitirá una mayor competitividad interna que se transmite en los servicios logístico que ofrecen.

Por lo tanto, el análisis crítico en función al control administrativa, muestra que no se está supervisando correctamente durante cada jornada laboral, así mismo no siempre se han tomado acciones de mejora que conduzca un mayor crecimiento de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., por lo que es necesario implementar una serie de fichas de control y evaluación del rendimiento laboral, así como el cumplimiento de las metas durante las actividades laborales asignadas, puesto que para poder mantener un adecuado control es necesario que el líder o

responsable del área administrativo tome acciones correctivas mediante aquellas falencias que surgen en los tres primeros procesos administrativos, permitiendo evitar y prevenir algunos conflictos administrativos y alineándose al cumplimiento de los objetivos empresariales.

*De acuerdo al quinto objetivo específico, fue describir la realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.* Según Soto (2019) explica que la competitividad interna, es el conjunto de esfuerzos estratégicos que realiza la empresa para poder ofrecer un valor en el mercado competitivo a través de la potencialidad de las capacidades para hacer frente a su competencia en búsqueda de la excelencia. Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido que la competitividad interna en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 40,74% está de acuerdo con la infraestructura moderna, a diferencia del 40,74% está indeciso sobre la inversión de equipos y maquinarias modernas, el 37,04% está en desacuerdo con los procedimientos para el manejo de recursos, el 33,33% está en desacuerdo en función a si se evalúa la eficiencia de sus actividades, el 37,04% está indeciso sobre los resultados durante cada jornada laboral, el 33,33% está en desacuerdo con los procesos de atención, el 44,44% está de acuerdo con mantener la confianza de sus clientes, el 48,15% está indeciso sobre las garantías que ofrece su servicio aduaneros. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que la competitividad administrativa debe cumplir con los mantener una postura de innovación, productividad y fortalecer la calidad del servicio, por el contrario, la realidad en la empresa es diferente

Esto demuestra que la competitividad interna la mayoría del personal indicó que se posee con una infraestructura adecuada, sin embargo, en la innovación de los equipos y maquinarias no es adecuada, así mismo los resultados que se obtienen no se ajustan a los objetivos alcanzados, siendo la calidad de sus servicios regular, en función a la capacidad de respuesta y fiabilidad de los servicios aduaneros, la cual fue respaldado por la percepción de los clientes corporativos, esto refleja cierta relación con lo manifestado por el gerente de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., debido a se han tomado acciones de innovación para mejorar la infraestructura de la Agencia, en función a contar con un ambiente

cómodo, seguro y a la altura de los requerimientos establecidos por la certificación de calidad, se trata de fortalecer y orientar al personal respecto a las actividades que deben realizar en la atención al cliente.

Estos hallazgos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Cahuana (2019) en sus resultados debido a se identificó que el 80% está de acuerdo que las empresas invierten en la capacitación laboral, siendo el valor tecnológico calificado un 100% en desacuerdo, mientras la innovación ha sido calificado un 100% en desacuerdo, por su parte la visión que comprende los procesos administrativos a fue calificado un 7% de acuerdo, siendo la ventaja competitiva fue calificada un 27.3% en desacuerdo, puesto que no se están tomando las estrategias necesarias para fortalecer la planeación y herramientas competitivas. Para el estudio de Cuentas y Marriaga (2018) se identificó que el 18.4% considero como factor competitivo lo recursos intangibles y tangibles, mientras que el 11.5% considera la capacidad laboral y el 6.6% la capacidad organizacional, estableciendo un factor competitivo de mayor peso que fue calificado un 54% la innovación como una competitividad interna.

Por lo tanto, el análisis crítico en función a la competitividad interna, muestra que se cuenta con una infraestructura moderna, sin embargo existe una necesidad de adquirir algunos equipos modernos y sobre todo establecer procedimiento para el manejo de los recursos, así mismo no están de acuerdo con los proceso de atención pero la mayoría de los clientes confían de los servicios logísticos de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., por lo que es necesario que el líder o responsable del área administrativa logre establecer una serie de análisis en función a poder identificar aquellos equipos o sistemas que requieren de su modernización y sobre todo de mejorar los procesos de atención en los clientes que solicitan los servicios logísticos, debido a que el segmento muestra una alto nivel competitivo, por lo cual se debe aprovechar la certificación y experiencia en el mercado.

*En función al objetivo general, fue determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. Según Alcain et al. (2020) la gestión administrativa, es una*

disciplina compleja que comprende una serie de procedimientos enfocados a la planificación de los recursos de una empresa, así como la capacidad de organizar y direccionando y su control. Por su parte Bernal y Sierra (2017) afirman que es el conjunto de fases o procedimientos administrativos que están basados en la planificación, organización, dirección y control, las cuales tienen como propósito el desarrollo administrativo. Mientras que la competitividad interna, Porter (2017) indica que es el conjunto de capacidades que posee una empresa para fortalecer y desarrollar aquellos factores internos para hacer frente a la competencia del sector. Según Rico y Sacristán (2017) explican que son aquellos factores internos que posee una empresa para hacer frente al sector competitivo.

Sin embargo, los resultados muestran algunas contradicciones debido que la planificación administrativa en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., el 40,74% está en desacuerdo con la planificación administrativa, el 33,33% está indeciso con la organización administrativa, el 33,33% está en desacuerdo con la dirección administrativa, el 33,33% está indeciso con el control administrativo, mientras que el 33,33% está indeciso con la innovación competitiva, el 44,44% está indeciso con la productividad laboral, el 40,74% está indeciso con la calidad del servicio, finalmente el 33,33% está indeciso con la gestión administrativa y competitividad. De esta manera se evidencia que el enfoque teórico indica que se debe cumplir eficientemente con los procesos administrativos para lograr el fortalecimiento de la competitividad interna.

Estos hallazgos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Canales y Huahualuque (2019) en sus resultados debido a que el 42% del personal considera importante la gestión administrativa, el 40% muestran un interés sobre los objetivos organizacionales, el 45% realiza trabajo en equipos, a diferencia del 47% considera que si se evalúa el rendimiento y se aplica control en las actividades laborales. Por su parte Sigueñas (2019) identificó que la gestión empresarial fue calificada un 6.9% reflejando que los procesos de planea, organizar, dirigir, coordinar y controlar, es deficiente un 13%, y la competitividad un 59.8%, reflejando que la empresa no realiza técnicas y estrategias para aumentar la calidad del servicio basado a las deficiencias de los procesos de gestión. Mientras que Heredia (2018) en sus resultados se identificó que el 90% de las empresas cumplen con sus

metas programadas, por el contrario, el 40% de las empresas presenta un bajo nivel administrativo, sin embargo, el 55% ha generado un incremento de su capital, a diferencia del 50% que poseen una adecuada capacidad de inversión.

Por la cual se contrasta la *hipótesis general*, la gestión administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. La cual fue sustentada estadísticamente mediante el método de Rho de Spearman ( $Rho = ,950^{**}$ ;  $p = ,000^b$ ), fue calificado en un nivel altamente correlacional y significativo, permitiendo **ACEPTAR** la hipótesis. Por lo que un adecuado proceso administrativo permitirá una mayor competitividad interna que se transmite en los servicios logístico que ofrecen.

Por lo tanto, el análisis crítico en función a los procesos administrativos y competitividad interna, muestra que no se está cumpliendo eficientemente con los procesos de planificación, organización, dirección y control administrativo que ha tenido una repercusión y la innovación, productividad laboral y calidad del servicio, este último es donde se mantiene un mayor valor debido a que la mayoría de los clientes confían en los servicios logísticos que se le ofrecen y regularmente se le atienden de manera rápida servicios logísticos de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., por lo que es necesario que el líder o responsable del área administrativa logre establecer acciones correctivas basado a la mejorar de los procesos administrativos y sobre todo corrigiendo la calidad de sus servicio en función a que los clientes principalmente corporativo reflejan una experiencia alta posterior a adquirir el servicio.

## VI. CONCLUSIONES

1. La planificación administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo el Rho de Spearman= ,912\*\*;  $p= ,000^b$ , debido que no se posee y promueve un conocimiento adecuado sobre la misión, visión y objetivos, por lo que el personal en ocasiones ha cumplido con los objetivos laborales en cada jornada de trabajo.
2. La organización administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo Rho= ,983\*\*;  $p= ,000^b$ , puesto que no se cumple con la estructura y niveles jerárquicos, debido a que no se tienen conocimiento de estos aspectos y de las líneas de mando, así como la existencia de un MOF y RIT.
3. La dirección administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo Rho= ,946\*\*;  $p= ,000^b$ , respecto a que no existe un adecuado liderazgo, pero si se han delegado funciones en ocasiones y por lo general son cumplidos, a pesar de la falta de incentivos, existiendo un practica regular de compañerismo y comunicación.
4. El control administrativo se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo Rho= ,979\*\*;  $p= ,000^b$ , en función a que existe una supervisión intermitente, así también del monitoreo efectivo de cada jornada laboral, pero existen indicadores de medición laboral, sin embargo, se han tomado pocas acciones de mejora.
5. La competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., es regular debido a que se cuenta con una infraestructura moderna, pero no se ha invertido en equipos y/o maquinarias modernas, así mismo no han mejorado adecuadamente la atención respecto a la rapidez del servicio y solución de quejas que en ocasiones se realizan.
6. La gestión administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., siendo Rho= ,950\*\*;  $p= ,000^b$ , debido a que hay una serie de falencias con los procesos administrativos en función a la planificación, organización, dirección y control que muestra una relación con el fortalecimiento de los niveles competitivos en los servicios.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Agencia de Aduana Macromar S.A.:

1. Promover talleres informativos durante tres meses respecto a temas relacionados a la misión, visión y objetivos establecidos en la planificación administrativa de la agencia, con la finalidad de poder orientar al personal de las diferentes áreas para cumplir con dichos lineamientos.
2. Promover talleres informativos durante tres meses respecto a temas relacionados con el MOF y RIT, permitiendo fortalecer el conocimiento a todo el personal de la agencia, respecto a las funciones y/o responsabilidades que comprende su área y/o puesto de trabajo, generando una mejor organización.
3. Desarrollar actividades de confraternidad durante cada seis meses con la finalidad de generar una mayor vinculación con el personal de las diferentes áreas de la empresa, así como la generación de un bono económico como incentivo para el personal o área con mayor rendimiento laboral.
4. Desarrollar fichas de control y seguimiento laboral para cada tres meses con la finalidad de garantizar un mayor cumplimiento de las tareas y/o actividades laborales asignados, permitiendo cumplir con las metas y objetivos establecidos en la planificación, permitiendo un mayor desarrollo empresarial.
5. Evaluar los equipos administrativos respecto a los principales sistemas que se requieren para mejorar y optimizar los procesos logísticos en función a fortalecer los servicios que se ofrece a los clientes, proporcionando una mayor capacidad de respuesta ante sus solicitudes.
6. A fortalecer el compromiso de todo el personal de la agencia, mediante programas informativos que permita promover el conocimiento de la planificación y organización, así mismo a fortalecer la confraternidad y motivación mediante incentivos al personal, siendo controlado a través de una serie de fichas de seguimiento laboral para posteriormente tomar acciones de mejora a nivel laboral y competitivo.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Estrategias de Gestión Administrativa para Fortalecer la Competitividad Interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.**

#### **8.1. Introducción**

El crecimiento de las empresas depende específicamente de una serie de procedimientos principalmente administrativos que contribuyen a la planificación de sus actividades empresariales mediante los factores relacionados a la misión, visión y objetivos que permiten conocer qué resultados se alcanzarán a un mediano o largo plazo, siendo esta la fase esencial de las empresas, sin embargo para su organización administrativa es necesario que el personal de las empresas puedan conocer la estructura organizacional, así como las línea de autoridad, manuales y reglamentos que rigen en el orden de su puesto y área donde desarrolla sus labores. Debido a que la dirección administrativa implica un adecuado liderazgo que delegar e incentivar al personal de las diferentes áreas mediante el desarrollo de sus labores, por el contrario, en la mayoría de las empresas los líderes son autoritarios y no participativo, a pesar que es necesario mantener una buena relación laboral para establecer mejoras mediante el proceso de control administrativo que conlleva a la supervisión laboral, así como actividades de retroalimentación.

Estos procesos en el ámbito administrativo para las empresas tiene una repercusión en función a su competitividad interna, debido a que el factor de innovación es una postura que muy pocas empresas deciden arriesgarse, debido a que el planteamiento de políticas innovadoras, comprende la inversión y adaptación sobre los cambios del mercado, así mismo del rendimiento laboral, debido a que permite optimizar los procesos laborales, proporcionando una mayor rapidez de respuesta, por lo cual el enfoque de la propuesta está orientado a la mejora de los procesos administrativos para fortalecer la competitividad interna de la empresa en el sector donde ofrece sus servicios logísticos.

## 8.2. Descripción breve de la empresa

**Figura 1**

Agencias principales de GRUPO MACROMAR



Fuente: Portal del Grupo MACROMAR

<https://grupomacromar.com>

La agencia pertenece al GRUPO MACROMAR es un operador logístico y agente de aduanas con más de 25 años de experiencia en el manejo integral de carga y plataformas logísticas en los principales puertos del país. Ubicándose en el Top 30 del ranking de Agentes de Aduana, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, contando con la certificación BASC e ISO 9001-2015 y pertenecemos a las redes de WCA, ELITE, Global Logistics Network.

### **Servicios**

Entre los principales servicios que ofrece el GRUPO MACROMAR es carga internacional aérea, marítima y terrestre, así mismo cuenta con la autorización para operar en las jurisdicciones aduaneras del Callao, Paita, Pisco y Tumbes, así también el transporte de carga perecible, estableciendo planes de seguro en función a garantizar económicamente el tipo de carga, sumado al almacén

especializado y a la asesoría constante que se le brinda a los clientes respecto al ámbito técnico y legal en materia de comercio exterior.

### **8.3. Formulación del objetivo**

El planteamiento del objetivo general fue:

Estrategias de gestión administrativa para fortalecer la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

Así mismo se formulan los objetivos específicos, tales como:

Formular una estrategia para ofrecer mayores servicios en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

Realizar una estrategia de programas de formación planificativa y organizacional en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

Elaborar un programa de incentivo económico en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

Formular un sistema de gestión empresarial en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

Formular un programa de soporte técnico a los clientes corporativos en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita.

#### 8.4. Evaluación de los factores interno y externos

Se identificarán los factores necesarios tanto internos como externos para ser evaluados en cada uno de los cuadrantes que comprende la matriz EFI y EFE, dichos factores han sido determinados mediante los resultados obtenidos en el estudio, que serán necesarios para conocer cuáles son los aspectos favorables o deficientes en base a la gestión administrativa y competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. A continuación, se explicará los siguientes datos relevantes en cada una de las tablas:

**Tabla 13**

Análisis de los factores internos de la Empresa de Aduana MACROMAR S.A.

| <b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS</b>   |  |             |               |              |
|--|--|-------------|---------------|--------------|
| La evaluación de los factores internos, en función a las fortalezas y debilidades de la empresa aduanera, comprenderán los siguientes niveles: |  |             |               |              |
| <b>INSTRUCCIONES</b>   |  |             |               |              |
| <b>Peso:</b> (0.0) = No importante; (1.0) = Absolutamente importante   |  |             |               |              |
| <b>Calificación:</b> (1) = Debilidad mayor; (2) = Debilidad menor; (3) = Fuerza menor y (4) = Fuerza mayor                                     |  |             |               |              |
|  | <b>FACTORES</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIF.</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>  |  |             |               |              |
| F1.  | Se cuenta con un manual y reglamento laboral               | 0.15        | 4             | 0.60         |
| F2.  | Disponibilidad de infraestructura moderna                  | 0.15        | 4             | 0.60         |
| F3.  | Regular inversión de equipos modernas                      | 0.10        | 3             | 0.30         |
| F4.  | Confianza de sus clientes en los servicios                 | 0.10        | 3             | 0.30         |
| F5.  | Experiencia en el sector aduanero                          | 0.10        | 3             | 0.30         |
| <b>DEBILIDADES</b>   |  |             |               |              |
| D1.  | Falta de conocimiento de los lineamientos de planificación | 0.15        | 1             | 0.15         |
| D2.  | Incumplimiento de los objetivos laborales                  | 0.10        | 1             | 0.10         |
| D3.  | Desconocimiento de sus funciones y líneas de mando.        | 0.05        | 2             | 0.10         |
| D4.  | Falta de incentivos y bonos económicos                     | 0.05        | 2             | 0.10         |
| D5.  | Falta de soporte técnicos en los servicios                 | 0.05        | 2             | 0.10         |
|  |  | 1.00        | -             | 2.65         |

Elaborado por el autor.

La matriz de evaluación de los factores internos conduce a demostrar que el cuadrante que conforma las fortalezas ha sido calificado por 2.10 puntos, mientras que el cuadrante que conforma las debilidades ha sido calificado por 0.55 puntos, abarcando un total de 2.65 puntos, demostrando que la empresa de Aduana MACROMAR S.A., debe utilizar sus fortalezas para reducir las debilidades, que afectan de manera directa a las operaciones aduaneras que realiza para con sus clientes en un segmento más competitivo.

**Tabla 14**

Análisis de los factores externos de la Empresa de Aduana MACROMAR S.A.

| <b>EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS</b>   |             |               |              |
|--|-------------|---------------|--------------|
| La evaluación de los factores externos, en función a las oportunidades y amenazas de la empresa aduanera, comprenderán los siguientes niveles: |             |               |              |
| <b><u>INSTRUCCIONES</u></b>  |             |               |              |
| <b>Peso:</b> (0.0) = No importante; (1.0) = Absolutamente importante   |             |               |              |
| <b>Calificación:</b> (1) = Debilidad mayor; (2) = Debilidad menor; (3) = Fuerza menor y (4) = Fuerza mayor                                     |             |               |              |
| <b>FACTORES (O+A)</b>  | <b>PESO</b> | <b>CALIF.</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |               |              |
| O1. Crecimiento de la demanda aduanera   | 0.15        | 4             | 0.60         |
| O2. Incremento de las operaciones de exportación   | 0.10        | 3             | 0.30         |
| O3. Crecimiento de los niveles económicos  | 0.10        | 3             | 0.30         |
| O4. Políticas de tratado y libre comercio  | 0.05        | 2             | 0.10         |
| O5. Políticas económicas   | 0.05        | 2             | 0.10         |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |               |              |
| A1. Ingreso de competidores aduaneros  | 0.15        | 1             | 0.15         |
| A2. Aumento de ofertantes aduaneros  | 0.15        | 1             | 0.15         |
| A3. Aumento de tasas tributarias   | 0.10        | 1             | 0.10         |
| A4. Recesión de la economía  | 0.10        | 1             | 0.10         |
| A5. Problemas sociales   | 0.05        | 2             | 0.10         |
|  | 1.00        | -             | 2.00         |

Elaborado por las autoras.

La matriz de evaluación de los factores externos conduce a demostrar que el cuadrante que conforma las oportunidades ha sido calificado por 1.40 puntos, mientras que el cuadrante que conforma las amenazas ha sido calificado por 0.60 puntos, abarcando un total de 2.00 puntos, demostrando que la empresa de Aduana MACROMAR S.A., debe aprovechar sus fortalezas para combatir las amenazas del sector que afectan de manera consistente a la operatividad de la empresa, pese a que no se puede controlar los sucesos del entorno.

## 8.5. Análisis de FODA a DAFO

**Tabla 15**

Formulación de las estrategias de la Empresa de Aduana MACROMAR S.A.

|  | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|---|
| <b>ANALISIS FODA</b>   | F1. Se cuenta con un manual y reglamento laboral<br>F2. Disponibilidad de infraestructura moderna<br>F3. Regular inversión de equipos modernas<br>F4. Confianza de sus clientes en los servicios<br>F5. Experiencia en el sector aduanero | D1. Falta de conocimiento de los lineamientos de planificación<br>D2. Incumplimiento de los objetivos laborales<br>D3. Desconocimiento de sus funciones y líneas de mando.<br>D4. Falta de incentivos y bonos económicos<br>D5. Falta de soporte técnico en los servicios |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategia FO</b>  | <b>Estrategia DO</b>  |
| O1. Crecimiento de la demanda aduanera<br>O2. Incremento de las operaciones de exportación<br>O3. Crecimiento de los niveles económicos<br>O4. Políticas de tratado y libre comercio<br>O5. Políticas económicas | Implementar nuevos servicios aduaneros en el sector<br>(O1,O2,O3,O4,F2,F4,F5)   | Implementación de la plataforma de E-Learning a nivel planificativo y organizacional (O1,O2,O3,D1,D2,D3)<br><br>Desarrollo de un programa de bonos económicos (O1,O2,O3,D4)   |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategia FA</b>  | <b>Estrategia DA</b>  |
| A1. Ingreso de competidores aduaneros<br>A2. Aumento de ofertantes aduaneros<br>A3. Aumento de tasas tributarias<br>A4. Recesión de la economía<br>A5. Problemas sociales  | Implementar un sistema empresarial ERP<br>(A1,A2,A3,F2,F3,F5)   | Programa de actualización del soporte técnico a los clientes corporativo (A1,A2,A4,D2)  |

Elaborado por el autor.

## **8.5. Planteamiento de las estrategias**

En función al planteamiento de las estrategias, están fueron identificadas a través del análisis FODA, en la cual se estableció (05) estrategias relacionadas con la “Gestión administrativa y Competitividad interna” de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. A continuación, se describen:

**Estrategia FO:** Implementar nuevos servicios aduaneros en el sector

### **a. Descripción**

La estrategia tiene como propósito la integración de nuevos servicios aduaneros, permitiendo afianzar una variedad de servicios tanto logísticos, aduaneros, de asesoría y consultoría en los principales clientes corporativos, proporcionando una mayor participación y segmentación del mercado de importación y exportación, en consideración con la demanda del mercado, las políticas de tratado y libre comercio, fortaleciendo sus actividades aduaneras.

### **b. Indicadores**

Número de clientes corporativos frecuentes

Número de servicios aduaneros a ofrecer

Promedio de valoración de los servicios aduaneros

### **c. Metas**

Lograr ofrecer un 50% más de servicios aduaneros en el sector

Lograr aumentar un 80% la valoración de los clientes corporativos

### **d. Tácticas**

Fomentar un mayor enfoque hacia el cliente corporativo

Promover una mayor variedad de servicios aduaneros

Cumplir con los requerimientos de los clientes corporativos

### **e. Programa estratégico**

El programa estratégico respecto a las actividades a desarrollar se efectuará en los meses de enero hasta marzo para el periodo 2021, la cual será asumido

principalmente por el administrado o responsable de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de Paita, para el logro de las actividades se tendrá en cuenta mantener un enfoque hacia el cliente respecto a sus necesarios o requerimientos para poder ofrecer una serie de servicios aduaneros, aprovechando el mercado.

#### f. Cronograma de actividades

**Tabla 16**

*Cronograma de actividades para implementar nuevos servicios aduaneros en el sector*

| ACTIVIDADES  | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   | ABR |   |   |   |  |
|--|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|--|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |  |
| O1. Identificar los posibles servicios aduaneros necesarios para los clientes corporativos | ■   |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |  |
| O2. Seleccionar los servicios aduaneros requeridos por los clientes corporativos           |     |   | ■ |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |  |
| O3. Implementar los nuevos servicios aduaneros   |     |   |   |   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |  |
| O4. Supervisar la adecuada aplicación  |     |   |   |   |     | ■ |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |  |
| O5. Evaluar los resultados de los nuevos servicios   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |  |

Elaborado por el autor.

#### g. Costos necesarios

**Tabla 17**

*Costos requeridos para implementar nuevos servicios aduaneros en el sector*

| Código                               | Categorías                                     | Med.  | Cant. | Costo Unitario |          | Costo Parcial |          |
|--------------------------------------|--|-------|-------|----------------|----------|---------------|----------|
| <b>1.1.</b>                          | <b>Materiales requeridos</b>                   |       |       |                |          | S/.           | 70.60    |
| 1.1.1                                | Hojas de trabajo                               | Mill. | 02    | S/.            | 12.30    | S/.           | 24.60    |
| 1.1.2                                | Lapiceros                                      | Doc.  | 02    | S/.            | 11.50    | S/.           | 23.00    |
| 1.1.3                                | Resaltador                                     | Unid. | 03    | S/.            | 03.00    | S/.           | 09.00    |
| 1.1.4                                | Fólderes                                       | Paq.  | 05    | S/.            | 02.80    | S/.           | 14.00    |
| <b>1.2.</b>                          | <b>Servicios requeridos</b>                    |       |       |                |          | S/.           | 2,790.00 |
| 1.2.1                                | Transporte requerido                           | Glb.  | 01    | S/.            | 300.00   | S/.           | 300.00   |
| 1.2.2                                | Viáticos requeridos                            | Glb.  | 01    | S/.            | 380.00   | S/.           | 380.00   |
| 1.2.2                                | Refrigerio laboral                             | Glb.  | 01    | S/.            | 550.00   | S/.           | 550.00   |
| 1.2.4                                | Publicidades de los nuevos servicios aduaneros | Unid. | 01    | S/.            | 1,000.00 | S/.           | 1,000.00 |
| 1.2.5                                | Impresión de banners                           | Unid. | 04    | S/.            | 140.00   | S/.           | 560.00   |
| <b>Costo total de la estrategia:</b> |  |       |       |                |          | S/.           | 2,860.60 |

Elaborado por el autor.

## **h. Viabilidad**

La Agencia de Aduana MACROMAR S.A., dispone de recursos tanto humano, como también económicos y financieros para poder solventar el costo total de S/. 2,860.60 en función a la estrategia implementación de nuevos servicios aduaneros en el sector, siendo un total que permita fortalecer el sector, mediante el aprovechamiento de mayores segmentos de mercado, a través de una variedad de servicio aduaneros que se les proporcionara a los clientes corporativos para poder cubrir sus requerimientos y necesidades, facilitando un paquete completo en la gestión de importación y exportación de sus productos físicos o tangibles.

## **i. Mecanismo de control**

Nivel de fortalecimiento de los servicios aduaneros

Nivel de variedad de los servicios aduaneros

Nivel de aprovechamiento del sector

**Estrategia DO:** Implementación de una plataforma de E-Learning a nivel planificativo y organizacional

### **a. Descripción**

La estrategia tiene como propósito reforzar el conocimiento del personal mediante una plataforma que contempla la enseñanza y aprendizaje mediante el uso de los medios de internet o de manera virtual que dispondrá la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., con la finalidad de generar una formación del personal en función a los lineamientos de planificación establecido tales como las metas y objetivos, así mismo conocer cuáles son sus funciones y líneas de mando que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la agencia de manera administrativa.

### **b. Indicadores**

Número de personal que participa en el programa

Porcentaje de adaptación con el programa de formación

Porcentaje de aprendizaje en el ámbito administrativo

### c. Metas

Lograr un 90% el fortalecimiento del conocimiento planificativo y organizativo

Lograr un 80% de cumplimiento de los objetivos administrativo establecidos

### d. Tácticas

Promover temas de planificación y organización administrativa

Fortalece el aprendizaje laboral de manera administrativa

Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos laborales

### e. Programa estratégico

El programa estratégico respecto a las actividades a desarrollar se efectuará en los meses de enero hasta abril para el periodo 2021, la cual será asumido principalmente por el administrado o responsable de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de Paita, para el logro de las actividades se tendrá en cuenta mantener un mayor fortalecimiento del conocimiento de planificación y organización administrativa que será impartida mediante una plataforma digitalizada e intuitiva para el personal en cumplimiento con sus labores, promoviendo su desarrollo laboral.

### f. Cronograma de actividades

**Tabla 18**

*Cronograma de actividades para la implementación del programa de E-Learning a nivel planificativo y organizacional*

| ACTIVIDADES   | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   | ABR |   |   |   |
|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| O1. Diseño de la plataforma E – Learning                          | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O2. Desarrollo de contenido planificativo y organizativo          |     |   |   | ■ | ■   | ■ | ■ |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O3. Comunicación al personal sobre la implementación del programa |     |   |   |   | ■   | ■ | ■ |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O4. Ejecución del programa de E - Learning                        |     |   |   |   |     |   |   | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ |
| O5. Evaluar los resultados de su implementación                   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     | ■ | ■ | ■ |

Elaborado por el autor.

## g. Costos necesarios

**Tabla 19**

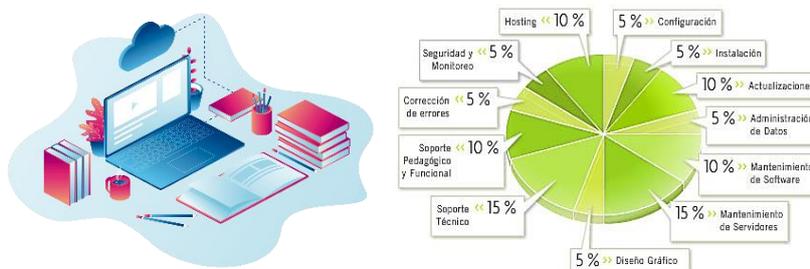
*Costos requeridos para la implementación del programa de E-Learning a nivel planificativo y organizacional*

| Código                               | Categorías                                | Med.  | Cant. | Costo Unitario | Costo Parcial |
|--------------------------------------|---|-------|-------|----------------|---------------|
| <b>1.1.</b>                          | <b>Materiales requeridos</b>              |       |       |                | S/. 64.50     |
| 1.1.1                                | Hojas de trabajo                          | Mill. | 02    | S/. 12.30      | S/. 24.60     |
| 1.1.2                                | Lapiceros                                 | Doc.  | 01    | S/. 11.50      | S/. 11.50     |
| 1.1.3                                | Resaltador                                | Unid. | 02    | S/. 03.00      | S/. 06.00     |
| 1.1.4                                | Fólderes                                  | Paq.  | 08    | S/. 02.80      | S/. 22.40     |
| <b>1.2.</b>                          | <b>Servicios requeridos</b>               |       |       |                | S/. 3,850.00  |
| 1.2.1                                | Transporte requerido                      | Glb.  | 01    | S/. 200.00     | S/. 200.00    |
| 1.2.2                                | Viáticos requeridos                       | Glb.  | 01    | S/. 300.00     | S/. 300.00    |
| 1.2.2                                | Refrigerio laboral                        | Glb.  | 01    | S/. 300.00     | S/. 350.00    |
| 1.2.5                                | Presupuesto para la plataforma E-Learning | Glb.  | 01    | S/. 3,000.00   | S/. 3,000.00  |
| <b>Costo total de la estrategia:</b> |   |       |       |                | S/. 3,914.50  |

Elaborado por el autor.

## h. Plataforma de E - Learning

### Implementación del E – Learning planificativo y organizacional



El propósito de la implementación de esta plataforma en la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., permitirá fortalecer el conocimiento de los elementos de la planificación y organización que el personal o colaborador debe tener, asumiendo una postura de innovación y metodología más actualizada sobre la formación y enseñanza del personal, contribuyendo notablemente al desarrollo de sus actividades y/o tareas asignados, permitiendo contener información digitalizada y normativas de la agencia de vital conocimiento.

## **h. Viabilidad**

La Agencia de Aduana MACROMAR S.A., dispone de recursos tanto humano, como también económicos y financieros para poder solventar el costo total de S/. 3,914.50 respecto a la estrategia de implementación de una plataforma de E-Learning a nivel planificativo y organizacional, que permitirá fortalecer el aprendizaje del personal o colaborador en función a cuáles son sus objetivos y metas establecidas en el desarrollo de sus actividades laborales, así como las líneas de mando y jerarquía que existe, las cuales debe seguir de manera organizada en cumplimiento con el desarrollo y crecimiento de la agencia a través de los servicios aduaneros.

## **i. Mecanismo de control**

Nivel de fortalecimiento laboral y administrativo

Nivel de formación administrativo

Nivel de innovación y modernización

**Estrategia DO:** Desarrollo de un programa de bonos económicos

### **a. Descripción**

La estrategia tiene como finalidad efectuar la entrega de bonos o incentivos económicos al personal con mayor rendimiento o cumplimiento laboral, proporcionando un incremento motivacional hacia el desarrollo efectivo de las tareas y/o actividades laborales que deben cumplir diariamente y durante cada jornada de trabajo, siendo estos valorado en función al compromiso que mantienen de manera administrativa a la organización y contribuyendo notablemente al crecimiento de la agencia aduanera.

### **b. Indicadores**

Número de participantes identificados

Porcentaje de bonos económicos entregados

Porcentaje de personal motivado

### c. Metas

Lograr un 90% de entrega de incentivos económicos al personal idóneo

Lograr un 90% de valoración del personal sobresaliente en su área de trabajo

### d. Tácticas

Fomentar una cultura de crecimiento e incentivo laboral

Promover una mayor desarrollo y valoración laboral

Garantizar la mejora en los procesos administrativos

### e. Programa estratégico

El programa estratégico respecto a las actividades a desarrollar se efectuará en los meses de octubre hasta diciembre para el periodo 2021, la cual será asumido principalmente por el administrado o responsable de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de Paíta, para el logro de las actividades se tendrá en cuenta el fortalecimiento del proceso administrativo relacionado con la dirección que implicara la motivación y valoración laboral del personal, con mayor cumplimiento y rendimiento laboral en función a promover su desarrollo y promover su continuidad laboral durante la jornadas de trabajo en la agencia.

### f. Cronograma de actividades

**Tabla 20**

*Cronograma de actividades para el desarrollo de un programa de bonos económicos*

| ACTIVIDADES  | SEP |   |   |   | OCT |   |   |   | NOV |   |   |   | DIC |   |   |   |
|--|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| O1. Diseñar y organizar el programa de entrega de bonos e incentivos laborales |     |   |   |   | ■   | ■ | ■ |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O2. Identificación y reunir al personal con mayor cumplimiento laboral         |     |   |   |   |     |   |   | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O3. Ejecutar el programa de bonos e incentivos económicos                      |     |   |   |   |     |   |   |   | ■   | ■ | ■ |   |     |   |   |   |
| O4. Supervisar el cumplimiento de los procesos                                 |     |   |   |   |     |   |   | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O5. Evaluar los resultados   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   | ■ |

Elaborado por el autor.

## g. Costos necesarios

**Tabla 21**

*Costos requeridos para el desarrollo de un programa de bonos económicos*

| Código                               | Categorías                            | Med.  | Cant. | Costo Unitario | Costo Parcial |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|----------------|---------------|
| <b>1.1.</b>                          | <b>Materiales requeridos</b>          |       |       |                | S/. 26.85     |
| 1.1.1                                | Hojas de trabajo                      | Mill. | 01    | S/. 12.30      | S/. 12.30     |
| 1.1.2                                | Lapiceros                             | Doc.  | 1/2   | S/. 11.50      | S/. 05.75     |
| 1.1.3                                | Resaltador                            | Unid. | 02    | S/. 03.00      | S/. 06.00     |
| 1.1.4                                | Fólderes                              | Paq.  | 01    | S/. 02.80      | S/. 02.80     |
| <b>1.2.</b>                          | <b>Servicios requeridos</b>           |       |       |                | S/. 4,350.00  |
| 1.2.1                                | Transporte requerido                  | Glb.  | 01    | S/. 300.00     | S/. 300.00    |
| 1.2.2                                | Viáticos requeridos                   | Glb.  | 01    | S/. 400.00     | S/. 400.00    |
| 1.2.2                                | Refrigerio laboral                    | Glb.  | 01    | S/. 500.00     | S/. 500.00    |
| 1.2.5                                | Presupuesto para los bonos económicos | Glb.  | 05    | S/. 630.00     | S/. 3,150.00  |
| <b>Costo total de la estrategia:</b> |                                       |       |       |                | S/. 4,376.85  |

Elaborado por el autor.

## h. Viabilidad

La Agencia de Aduana MACROMAR S.A., dispone de recursos tanto humano, como también económicos y financieros para poder solventar el costo total de S/. 4,376.85 respecto a la estrategia de desarrollo de un programa de bonos e incentivos económico, que permitirá afianza el proceso de direccionamiento administrativo, en función a contribuir a la valoración del personal que cumple con los lineamientos de planificación establecido en la agencia, así mismo que se desempeña de manera efectiva en sus labores diarias, motivándolos a seguir con su responsabilidad laboral.

## i. Mecanismo de control

Nivel de fortalecimiento laboral

Nivel de motivación laboral

Nivel desarrollo administrativo

## **Estrategia FA:** Implementar un sistema empresarial ERP

### **a. Descripción**

La estrategia tiene como propósito generar una mayor suministración de los procesos administrativos y documentarios, en función a unificar la información que se obtenga en los servicios que se ofrecen, así como el registro y control de las actividades laborales que se realiza en la agencia aduanera, estableciendo una mayor eficiencia en los procesos, garantizando el cumplimiento de lo planificado en base a los servicios de manera eficiente.

### **b. Indicadores**

Número de procesos atendidos

Porcentaje de documentos procesador

Porcentaje de servicios registrados

### **c. Metas**

Lograr un 90% de control de los procesos y documentos administrativos

Lograr un 80% de registro de los servicios en atención al cliente

### **d. Tácticas**

Fomentar un mayor control de los procesos administrativos

Promover una mayor organización documentaria.

Fomentar una cultura de innovación

### **e. Programa estratégico**

El programa estratégico respecto a las actividades a desarrollar se efectuará en los meses de enero hasta febrero para el periodo 2021, la cual será asumido principalmente por el administrador o responsable de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de Paita, para el logro de las actividades se tendrá en cuenta mantener un mayor control de los procesos administrativos, mediante la organización documentarias permitiendo una mayor eficiencia en los procesos de atención o servicios que se ofrezcan a los clientes.

## f. Cronograma de actividades

**Tabla 22**

*Cronograma de actividades para implementar un sistema empresarial ERP*

| ACTIVIDADES   | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   | ABR |   |   |   |
|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| O6. Analizar el mercado de sistemas empresariales (ERP)                                   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O7. Identificar el sistema con mayor relación en los procesos administrativos y aduaneros |     |   |   |   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O8. Contactar al proveedor y adquirir el sistema  |     |   |   |   | ■   |   |   |   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |
| O9. Supervisar el cumplimiento de la compra   |     |   |   |   | ■   |   |   |   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |
| O10. Evaluar los resultados de su implementación  |     |   |   |   |     |   |   |   | ■   |   |   |   |     |   |   |   |

Elaborado por el autor.

## g. Costos necesarios

**Tabla 23**

*Costos requeridos para implementar un sistema empresarial ERP*

| Código                               | Categorías                                  | Med.  | Cant. | Costo Unitario |          | Costo Parcial |          |
|--------------------------------------|---|-------|-------|----------------|----------|---------------|----------|
| <b>1.1.</b>                          | <b>Materiales requeridos</b>                |       |       |                |          | S/.           | 26.65    |
| 1.1.1                                | Hojas de trabajo                            | Mill. | 01    | S/.            | 12.30    | S/.           | 12.30    |
| 1.1.2                                | Lapiceros                                   | Doc.  | 1/2   | S/.            | 11.50    | S/.           | 05.75    |
| 1.1.3                                | Resaltador                                  | Unid. | 01    | S/.            | 03.00    | S/.           | 03.00    |
| 1.1.4                                | Fólderes                                    | Paq.  | 02    | S/.            | 02.80    | S/.           | 05.60    |
| <b>1.2.</b>                          | <b>Servicios requeridos</b>                 |       |       |                |          | S/.           | 5,250.00 |
| 1.2.1                                | Transporte requerido                        | Glb.  | 01    | S/.            | 300.00   | S/.           | 300.00   |
| 1.2.2                                | Viáticos requeridos                         | Glb.  | 01    | S/.            | 400.00   | S/.           | 400.00   |
| 1.2.2                                | Refrigerio laboral                          | Glb.  | 01    | S/.            | 500.00   | S/.           | 550.00   |
| 1.2.5                                | Presupuesto para implementar el sistema ERP | Glb.  | 01    | S/.            | 4,000.00 | S/.           | 4,000.00 |
| <b>Costo total de la estrategia:</b> |   |       |       |                |          | S/.           | 5,276.65 |

Elaborado por el autor.

## h. Viabilidad

La Agencia de Aduana MACROMAR S.A., dispone de recursos tanto humano, como también económicos y financieros para poder solventar el costo total de S/. 5,276.65 respecto a la estrategia implementar un sistema empresarial ERP, que permitirá mejorar los procesos administrativos, mediante el registro, control y una serie de opciones necesarias para poder cumplir adecuadamente con la

planificación de cada servicio aduanero en el sector, siendo imprescindible su desarrollo, debido a los beneficios que ofrece su manejo de manera efectiva.

### **i. Mecanismo de control**

Nivel de fortalecimiento de la innovación

Nivel de eficiencia de los procesos en el servicio

Nivel de competitividad en el sector

**Estrategia DA:** Programa de actualización del soporte técnico a los clientes corporativos

#### **a. Descripción**

La estrategia tiene como finalidad realizar un programa de actualización del soporte técnico a los clientes, que se refiere a establecer acciones de mejora ante los procesos que muestran un retraso o falencias durante el servicio aduanero que se le brinda a la mayoría de los clientes empresas y/o corporativos, permitiendo su fortalecimiento a través de una serie de cambios que contribuyan notablemente a su mejora, debido a que uno de los principales falencias es el proceso de tramitación y gestión de los productos que requieren de una logística más adecuada para contribuir a su entrega en función a las normativas aduaneras establecidas en el Perú.

#### **b. Indicadores**

Número de procesos atendidos

Porcentaje de acciones en los servicios logísticos

Porcentaje de solución y/o mejora en los servicios logísticos

#### **c. Metas**

Lograr un 60% la mejorar de los procesos deficientes en el servicio aduanero

Lograr un 80% de acciones correctiva en el servicio aduanero

#### d. Tácticas

Lograr ofrecer un servicio logístico de calidad

Promover la mejora de los procesos del servicio aduaneros

Generar una mayor contribución y orientación en el servicio aduanero

#### e. Programa estratégico

El programa estratégico respecto a las actividades a desarrollar se efectuará en los meses de enero hasta marzo para el periodo 2021, la cual será asumido principalmente por el administrado o responsable de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., de Paita, para el logro de las actividades se tendrá en cuenta mantener una posición de mejora en los servicios logísticos que se le ofrece a los clientes corporativos, así como tomar acciones correctivas en cada uno de los procesos que implica la gestión de los servicios requeridos por los clientes

#### f. Cronograma de actividades

**Tabla 24**

*Cronograma de actividades para la actualización del soporte técnicos a los clientes corporativos*

| ACTIVIDADES  | ENE |   |   |   | FEB |   |   |   | MAR |   |   |   | ABR |   |   |   |
|--|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 | 1   | 2 | 3 | 4 |
| O1. Identificar las principales falencias en los procesos del servicio al cliente    | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O2. Diseñar las acciones de mejora ante las falencias identificadas                  |     |   |   |   | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |     |   |   |   |
| O3. Ejecutar el programa de actualización del soporte técnico al cliente corporativo |     |   |   |   |     |   |   | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |
| O4. Supervisar la adecuada aplicación  |     |   | ■ |   |     | ■ |   | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ |     |   |   |   |
| O5. Evaluar los resultados de actualización  |     |   |   |   |     |   |   |   |     |   |   | ■ |     |   |   |   |

Elaborado por el autor.

## g. Costos necesarios

**Tabla 25**

*Costos requeridos para la actualización del soporte técnicos a los clientes corporativos*

| Código                               | Categorías                      | Med.  | Cant. | Costo Unitario | Costo Parcial |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------|-------|----------------|---------------|
| <b>1.1.</b>                          | <b>Materiales requeridos</b>    |       |       |                | S/. 71.20     |
| 1.1.1                                | Hojas de trabajo                | Mill. | 03    | S/. 12.30      | S/. 36.90     |
| 1.1.2                                | Lapiceros                       | Doc.  | 01    | S/. 11.50      | S/. 11.50     |
| 1.1.3                                | Resaltador                      | Unid. | 02    | S/. 03.00      | S/. 06.00     |
| 1.1.4                                | Fólderes                        | Paq.  | 06    | S/. 02.80      | S/. 16.80     |
| <b>1.2.</b>                          | <b>Servicios requeridos</b>     |       |       |                | S/. 3,100.00  |
| 1.2.1                                | Transporte requerido            | Glb.  | 01    | S/. 300.00     | S/. 300.00    |
| 1.2.2                                | Viáticos requeridos             | Glb.  | 01    | S/. 400.00     | S/. 400.00    |
| 1.2.2                                | Refrigerio laboral              | Glb.  | 01    | S/. 400.00     | S/. 400.00    |
| 1.2.4                                | Contratación de un especialista | Ses.  | 08    | S/. 250.00     | S/. 2,000.00  |
| <b>Costo total de la estrategia:</b> |                                 |       |       |                | S/. 3,171.20  |

Elaborado por el autor.

## h. Viabilidad

La Agencia de Aduana MACROMAR S.A., dispone de recursos tanto humano, como también económicos y financieros para poder solventar el costo total de S/. 3,171.20 en función a la estrategia de implementar un programa de actualización del soporte técnico a los clientes corporativo, mediante una serie de acciones que implique la corrección y mejora de los procesos de gestión en los servicios aduaneros a los clientes, tomando acciones de mejora de manera sistemática a través de los procesos que implica la atención debida de cada uno de los clientes corporativos, para su mejora y crecimiento en la contratación de dichos servicios.

## i. Mecanismo de control

Nivel de acciones de mejora en el servicio aduaneros

Nivel de calidad en los procesos del servicio aduanero

Nivel de competitividad en el sector

**Tabla 26***Resumen de las estrategias propuestas*

| <b>Categoría</b>  | <b>Detalle de las estrategias</b>  | <b>Costo</b>         |
|---|--|----------------------|
| EFO   | Implementar nuevos servicios aduaneros en el sector                                  | S/. 2,860.60         |
| EDO   | Implementación de la plataforma de E-Learning a nivel planificativo y organizacional | S/. 3,914.50         |
| EDA   | Desarrollo de un programa de bonos económicos  | S/. 4,376.85         |
| EDA   | Implementar un sistema empresarial ERP   | S/. 5,276.65         |
| EFA   | Programa de actualización del soporte técnico a los clientes corporativo             | S/. 3,171.20         |
| <b>Costo total para la implementación de las estrategias:</b> |  | <b>S/. 19,599.80</b> |

Elaborado por el autor.

La implementación de las estrategias, refleja un costo de S/. 19,599.80, que incluye principalmente promover nuevos servicios aduaneros, plataformas de formación digitalizada en base a los procesos administrativos de planificación y organización, así como la motivación laboral mediante bonos, sistemas de gestión y actualización de soporte en los servicios atendido, siendo que la agencia cuenta con el recurso económicos para su inversión y puesta en marca.

**Tabla 27***Ingresos y egresos de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., durante el periodo anual 2019*

| <b>Ingreso (+)</b>  | <b>Egresos (-)</b>  | <b>Total</b>      |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| <b>periodo 2019</b> | <b>periodo 2019</b> | <b>(ING-EGRE)</b> |
| S/. 3,767,453.51    | S/. 3,123,333.97    | S/. 644,119.54    |

*Fuente:* Estado de Situación Financiera del periodo 2019

Elaborado por el autor.

La agencia aduanera, muestra un total de beneficio de S/. 644,119.54 respecto a los ingresos y egresos percibido durante el periodo 2019, lo que implica que ha obtenido utilidades que han permitido fortalecer sus actividades de servicios aduaneros en la ciudad de Paita, a pesar que el crecimiento ha sido máximo, se ha desarrollado una serie de acciones para contribuir a su mejora en función a los márgenes de ganancias.

**Tabla 28**

*Resumen de los ingresos, egresos, costos y proyección económica de la Agencia Aduanera MACROMAR S.A., durante el periodo anual 2019 al 2021*

| ELEMENTOS               | PERIODO          |                  |                  |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                         | 2019             | 2020             | 2021             |
| <b>(+ ING) Ingresos</b> | S/. 3,767,453.51 | S/. 2,637,217.46 | S/. 3,823,965.31 |
| <b>(- EGR) Egresos</b>  | S/. 3,123,333.97 | S/. 2,186,333.78 | S/. 3,189,783.78 |
| <b>Beneficio neto</b>   | S/. 644,119.54   | S/. 450,883.68   | S/. 634,181.53   |

*Fuente:* Estado de Situación Financiera y costos de las estrategias.

Elaborado por el autor.

La agencia aduanera, muestra una proyección decreciente del 30% para los ingresos y egresos del periodo 2020 debido a la crisis sanitaria que repercutido notablemente a los servicios aduaneros que ofrecer en la ciudad de Paita, sin embargo, si obtuvo un beneficio del S/. 450,883.68 mientras que para el periodo 2021, se evidencia un egreso integro considerado el costo total de las estrategias, a pesar de ello indica un margen de S/. 634,181.53, con una proyección de crecimiento de los ingresos y egreso del 45% para dicho periodo.

**Tabla 29**

*Consolidado de beneficio sobre costo*

| Relación     | VNA (ING-EGRE)   |
|--------------|------------------|
| B/C          | S/. 8,477,478.03 |
|              | S/. 7,042,813.70 |
| <b>TOTAL</b> | <b>1.20</b>      |

Elaborado por el autor.

La relación entre el beneficio sobre costo, considerando una tasa de descarte del 10% indica que el total es de 1.20 siendo está mayor al valor 1, lo que demuestra que el retorno de la inversión de las estrategias propuestas es positiva, siendo ésta representada por un 20%, indicando que su beneficio que integrara la puesta en marcha de las estrategias, está relacionado con el fortalecimiento de los procesos administrativos, así como la mejora en la calidad de los servicios que contribuirá a la generación de mayores márgenes de utilidades para el periodo 2021.

## REFERENCIAS

- Alba, C. (2017). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Madrid, España: Editorial CEP.
- Alcain, F., Bonatti, P., Boneli, A., Carro, B., Fracassi, A., Grondona, M., . . . Pizzi, M. (2020). *La administración del siglo XXI; organizaciones transformadoras 1ª edición*. Buenos Aires, Argentina: Pluma digital Editorial.
- Álvarez, L. (2018). Factores determinantes de innovación en la competitividad de una industria. *Revista de economía*, PP. 125 - 153. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2395-87152018000100125](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-87152018000100125)
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación; Introducción a la metodología científica Séptima Edición*. República Bolivariana de Venezuela: Alegría C.A.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación 3ª Edición (Tercera ed.)*. San Juan Tlhuaca, México: Grupo Editorial Patria.
- Benaquen, J. (2019). ISO 9001 and Management of Total Quality in Peruvian Companies . *Revista Universidad y Empresas*, 281-312.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación; administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª Edición*. Colombia: Prentice Hall.
- Bernal, A., y Sierra, D. (2017). *Proceso administrativo; para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bustamante, M., Bustamante, C., Caamaño, V., y Cabezas, F. (2019). Analysis of the management of administrative processes in the department of human talent. *Revista San Gregorio*, pp. 65 - 71. Obtenido de <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/869/6-MARIANA2>
- Bustamante, M., Bustamante, C., Caamaño, V., y Cabezas, F. (2019). Analysis of the management of administrative processes in the department of human talent. *Revista San Gregorio*, 67-71.
- Cahuana, E. (2019). *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en las Mype*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.

- Cajo, D. (2018). *Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Canales, M., y Huahualuque, E. (2019). *Gestión administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de LLANMAXXIS del Perú S.A.C.* Lima, Perú: Universidad Peruana de las Américas.
- Carrasco, L. (2017). *La gestión organizacional para el desarrollo de la empresa JOCEMA S.A.C.* Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- Castillo, S., Vela, L., Llonto, Y., y Oliva, M. (2017). *Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz, en el período 2016 – 2020*. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Cevallos, I. (2012). *Metodología de la investigación*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Concha, S., y Juscamaita, L. (2017). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en empresas del Perú. *Revista Lidera*, 75 - 78.
- Cuentas, C., y Marriaga, M. (2018). *Factores que determinan la competitividad de las Pymes*. Barranquilla, Colombia: Corporación Universidad de la Costa (CUC).
- Donawa, A., y Morales, C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta. *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*, 97 -108.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Tlalnepantla de Baz, México: Red Tercer Milenio.
- González, O. (2017). *Programa de administración de empresas frente a la necesidad de mejora del nivel de competitividad de las Pymes de Bucaramanga y su Área Metropolitana*. Bucaramanga, Colombia: Universidad de Granada.
- Heredia, M. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial de constructoras de los Distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shicayo*. Tarapoto, Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Hernandez, F. &. (2014). *Metodología de la investigación 6° Edición*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, H. G., Cardona, D. A., y Rio, J. L. (2019). Innovation processes for micro, small and medium enterprises development in the Sonora River region. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 15-22.
- Hernández, R., y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación; las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ibarra, A., González, A., y Demuner, R. (2017). Competitividad empresarial de la pequeña y mediana empresa Manufacturera de Baja California. *Estudios fronterizos*. doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Mendivel, K., Lavado, S., y Sánchez, A. (2020). Administrative management and human talent management by competencies. *Revista Conrado*, pp. 262 - 268. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000100262&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262&lng=es&tlng=es).
- Mendoza, A. (2017). Importance of administrative management for the innovation of medium-sized enterprises in the city of Manta. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, pp. 947 - 964. doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>
- Mendoza, W., Delgado, M., García, T., y Barreiro, I. (2018). Internal control and its influence on the. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, pp. 206 - 240. doi:<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Mosquera, O., Erazo, C., y Narvaez, I. (2019). Administrative and Financial Strategies: key tools for efficient management. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 32-67.
- Ponce, F., y Zevallos, E. (2017). La innovación en las empresas; no solo factible, sino accesible. *Revista De Ciencias De La Gestión*, 49-68.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Ramírez, I., y Ampudia, E. (2018). Factores de competitividad empresarial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología RECITIUTM*, pp. 16 - 32. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/2249>
- Reyes, M. (2016). *Metodología de la investigación 6° Edición*. Centro de México, México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Rico, G., y Sacristán, M. (2017). *Fundamentos empresariales; actualizada y ampliada 2ª Edición*. Madrid, España: Prentice Hall.

- Sigueñas, R. (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales de la Asociación de Propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Soto, M. (2019). *Sucesión empresarial 2ª Edición*. Bosques de las Lomas, México: IMCP Editorial.
- Valadez, A. (2018). *Análisis de procesos administrativo de la empresa construservicios ubicada en el Municipio de Jutiapa*. Jutiapa, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Vázquez, L., Peraza, J., Valdivia, R., y López, S. (2019). Internal competitiveness of social enterprises to increase their socio-economic impact. *Centro de Investigación en Alimentación y desarrollo*, 29-53.
- Zúñiga, L. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención de las MYPE de San Martín, Chiclayo*. Pimentel, Perú: Universidad Neñor de Sipan.

## ANEXO 1

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| VARIABLES DEL ESTUDIO         | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFICIÓN OPERACIONAL  | DIMENSIONES             | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN |
|-------------------------------|---|---|-------------------------|--|--------------------|
| <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> | Bernal y Sierra (2017) afirman que es el conjunto de fases o procedimientos administrativos que están basados en la planificación, organización, dirección y control, las cuales tiene como propósito el desarrollo administrativo una empresa u organización, basado en cumplimiento de los objetivos establecidos.        | La gestión administrativa, serán medidos a través de la aplicación de un cuestionario en escala de LIKERT (05 alternativas) y una guía de entrevista para medir la planificación, Organización, Dirección y Control de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A.         | – PLANIFICACIÓN         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento de la misión</li> <li>– Conocimiento de la visión</li> <li>– Cumplimiento de objetivos</li> </ul>  | – ORDINAL          |
|                               |   |   | – ORGANIZACIÓN          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estructura organizacional</li> <li>– Líneas de autoridad</li> <li>– Conocimiento de los manuales laborales</li> <li>– Conocimiento de los reglamentos de trabajo</li> </ul> |                    |
|                               |   |   | – DIRECCIÓN             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollo del liderazgo</li> <li>– Delegación de funciones</li> <li>– Incentivos organizacionales</li> <li>– Relaciones laborales</li> </ul>                               |                    |
|                               |   |   | – CONTROL               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Supervisión laboral</li> <li>– Accione correctivas.</li> </ul>  |                    |
| <b>COMPETITIVIDAD INTERNA</b> | Porter, (2017) lo define como el conjunto de capacidades que posee una empresa para fortalecer y desarrollar aquellos factores internos para hacer frente a la competencia del sector, en donde la empresa desarrollar una serie de actividades productivas, proporcionando una ventaja competitiva basado en un liderazgo. | La competitividad interna, serán medidos a través de la aplicación de un cuestionario en escala de LIKERT (05 alternativas) y una guía de entrevista para medir la Innovación, Productividad Laboral y Calidad del servicio de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. | – INNOVACIÓN            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Infraestructura moderna</li> <li>– Inversión de equipos y maquinarias</li> </ul>  | – ORDINAL          |
|                               |   |   | – PRODUCTIVIDAD LABORAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilización de los recursos</li> <li>– Rendimiento laboral</li> <li>– Resultados laborales</li> </ul>   |                    |
|                               |   |   | – CALIDAD DEL SERVICIO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacidad de respuesta</li> <li>– Fiabilidad del servicio</li> <li>– Seguridad del servicio</li> </ul>  |                    |

Elaborado por el autor.

## ANEXO 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL ESTUDIO

| TÍTULO  | PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN   | HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN   | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN   | MÉTODO   |
|---|--|---|---|--|
|   | PROBLEMA GENERAL   | HIPOTESIS GENERAL   | OBJETIVO GENERAL  |  |
| La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020 | <input type="checkbox"/> ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?.   | <input type="checkbox"/> Existe una relación significativa entre la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.   | <input type="checkbox"/> Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b><br/>Aplicada, Correlacional, No experimental y Transversal</li> <li>▪ <b>ENFOQUE</b><br/>Cuantitativo y cualitativo</li> <li>▪ <b>POBLACIÓN</b><br/>27 colaboradores del área operativa y 31 clientes corporativos</li> <li>▪ <b>MUESTRA</b><br/>Se realizó un censo.</li> <li>▪ <b>INSTRUMENTO</b><br/>Cuestionario y guía de entrevista</li> <li>▪ <b>MÉTODO DE ANÁLISIS</b><br/>Análisis correlacional mediante la utilización de SPSS V.25, a través del <i>Alfa de Cronbach</i> y representación estadística.</li> </ul> |
|   | PROBLEMA ESPECÍFICOS   | HIPÓTESIS ESPECÍFICOS   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS   |  |
|   | (a) ¿Cuál es la relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?<br><br>(b) ¿Cuál es la relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?,<br><br>(c) ¿Cuál es la relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?<br><br>(d) ¿Cuál es la relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?.<br><br>(e) ¿Cuál es la realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?. | (a) La planificación administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(b) La organización administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(c) La dirección administrativa se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(d) El control administrativo se relaciona significativamente con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | (a) Establecer la relación de la planificación administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(b) Determinar la relación de la organización administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(c) Establecer la relación de la dirección administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(d) Evaluar la relación del control administrativo con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020.<br><br>(e) Describir la realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. |  |

Elaborado por el autor.

### ANEXO 3

#### MATRIZ DE INSTRUMENTOS DEL CUESTIONARIO AL PERSONAL

| PROBLEMA GENERAL  | HIPÓTESIS GENERAL  | OBJETIVOS GENERAL  | VARIABLES   | INDICADORES      | INSTRUMENTO A<br>CUESTIONARIO                     |                   |   |
|---|--|--|---|------------------|---|-------------------|---|
|   |  |  |   |                  | N°  | ÍTEMS / PREGUNTAS |   |
| ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?. | Existe una relación significativa entre la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | V <sub>1</sub> GESTIÓN ADMINISTRATIVA                       | O <sub>1.1</sub> | - Conocimiento de la misión                       | 01                | Posee un conocimiento adecuado sobre la misión              |
|   |  |  |   |                  |   | 02                | La agencia promueve el conocimiento de la misión.           |
|   |  |  |   | O <sub>1.2</sub> | - Conocimiento de la visión                       | 03                | Posee un alto nivel de conocimiento sobre la visión.        |
|   |  |  |   |                  |   | 04                | Se ha fortalecido el conocimiento efectivo sobre la visión. |
|   |  |  |   | O <sub>1.3</sub> | - Cumplimiento de objetivos                       | 05                | Se ha cumplido con el objetivo en cada jornada laboral.     |
|   |  |  |   |                  |   | 06                | Los objetivos han permitido mejores resultados laborales.   |
|   |  |  |   | O <sub>1.4</sub> | - Estructura organizacional                       | 07                | Se cumple con la adecuada estructura organizacional.        |
|   |  |  |   |                  |   | 08                | Conoce los niveles jerárquicos en la agencia.               |
|   |  |  |   | O <sub>1.5</sub> | - Líneas de autoridad                             | 09                | Conoce las líneas de mando en la agencia.                   |
|   |  |  |   |                  |   | O <sub>1.6</sub>  | - Conocimiento de los manuales laborales                    |
|   |  |  |   | 11               | Realiza sus funciones de acuerdo al manual (MOF). |                   |   |
|   |  |  |   | O <sub>1.7</sub> | - Conocimiento de los reglamanetos de trabajo     | 12                | Existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT).              |
| 13  | Posee un conocimiento sobre los reglamentos (RIT).   |  |   |                  |   |                   |   |
| O <sub>1.8</sub>  | - Desarrollo del liderazgo   | 14   | En la agencia existe un adecuado liderazgo laboral.         |                  |   |                   |   |
|   |  | 15   | El líder de la agencia es altamente competitivo.            |                  |   |                   |   |
| O <sub>1.9</sub>  | - Delegacion de funciones  | 16   | Se han delegado eficientemente sus funciones laborales.     |                  |   |                   |   |
|   |  | 17   | Cumple adecuadamente con las funciones designadas.          |                  |   |                   |   |
| O <sub>1.10</sub>   | - Incentivo organizacional   | 18   | La agencia incentiva a su personal con mayor rendimiento.   |                  |   |                   |   |
|   |  | 19   | Existen una serie de programas de incentivos laborales.     |                  |   |                   |   |
| O <sub>1.11</sub>   | - Relación laboral   | 20   | Se relaciona efectivamente con sus compañeros de trabajo.   |                  |   |                   |   |
|   |  | 21   | Existe un ambiente comunicativo en las áreas de la empresa. |                  |   |                   |   |
| O <sub>1.12</sub>   |  | 22   | Se supervisa continuamente las tareas laborales.            |                  |   |                   |   |

|  |  |   |                   |                                     |    |  |
|--|--|---|-------------------|-------------------------------------|----|--|
|  |  |   |                   | - Supervisión laboral               | 23 | Se monitorean efectivamente cada jornada laboral.                  |
|  |  |   | O <sub>1.13</sub> | - Logro de resultados laborales     | 24 | Existen indicadores de medición de resultados administrativos.     |
|  |  |   | O <sub>1.14</sub> | - Acciones correctivas              | 25 | Las acciones correctivas han mejorado los resultados obtenidos.    |
|  |  | <b>V<sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA</b> | O <sub>2.1</sub>  | - Infraestructura moderna           | 26 | La agencia cuenta con una infraestructura moderna.                 |
|  |  |   |                   |                                     | 27 | Los espacios físicos se ajustan a los cambios tecnológicos.        |
|  |  |   | O <sub>2.2</sub>  | - Inversión de maquinaria y equipos | 28 | La agencia cuenta con equipos y maquinarias de primera línea.      |
|  |  |   |                   |                                     | 29 | Se ha invertido en equipos y maquinarias modernas.                 |
|  |  |   | O <sub>2.3</sub>  | - Utilización de los recursos       | 30 | Se suministra efectivamente los recursos que dispone la agencia.   |
|  |  |   |                   |                                     | 31 | Existen procedimientos para el manejo de recursos en la agencia.   |
|  |  |   | O <sub>2.4</sub>  | - Rendimiento laboral               | 32 | Cumple con las metas deseadas en cada actividad en la agencia.     |
|  |  |   |                   |                                     | 33 | La agencia evalúa la eficacia de sus actividades realizadas.       |
|  |  |   | O <sub>2.5</sub>  | - Resultados laborales              | 34 | Contribuye adecuadamente a los resultados laborales.               |
|  |  |   |                   |                                     | 35 | La agencia califica los resultados durante cada jornada laboral.   |
|  |  |   | O <sub>2.6</sub>  | - Capacidad de respuesta            | 36 | La agencia logra atender rápidamente a sus clientes.               |
|  |  |   |                   |                                     | 37 | La agencia constantemente mejora sus procesos de atención.         |
|  |  |   | O <sub>2.7</sub>  | - Fiabilidad del servicio           | 38 | Considera que los clientes confían en los servicios de la agencia. |
|  |  |   |                   |                                     | 39 | La agencia ha logrado mantener la confianza de sus clientes.       |
|  |  |   | O <sub>2.8</sub>  | - Seguridad del servicio            | 40 | La agencia ofrece garantía en sus servicios aduaneros.             |
|  |  |   |                   |                                     | 41 | Contribuye a la seguridad de los servicios aduaneros.              |

Elaborado por el autor.

## ANEXO 4

### MATRIZ DE INSTRUMENTOS DEL CUESTIONARIO AL CLIENTE

| PROBLEMA GENERAL  | HIPÓTESIS GENERAL  | OBJETIVOS GENERAL  | VARIABLES                             | INDICADORES      | INSTRUMENTO B<br>CUESTIONARIO |                   |  |
|---|--|--|---------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------|--|
|   |  |  |                                       |                  | N°                            | ÍTEMS / PREGUNTAS |  |
| ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?. | Existe una relación significativa entre la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | V <sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA | O <sub>2.6</sub> | - Capacidad de respuesta      | 01                | Está de acuerdo con la rapidez de los servicios aduaneros.       |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 02                | Calificaría como adecuada la rapidez de los servicios aduaneros. |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 03                | La agencia se preocupa por atenderlo de inmediato.               |
|   |  |  |                                       | O <sub>2.7</sub> | - Fiabilidad del servicio     | 04                | Confía en todos los servicios aduaneros.                         |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 05                | Está conforme con la solución de sus reclamos.                   |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 06                | Calificaría como óptimo el soporte aduanero.                     |
|   |  |  |                                       | O <sub>2.8</sub> | - Seguridad del servicio      | 07                | Se siente seguro de los servicios aduaneros.                     |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 08                | Está conforme con las consultas aduaneras.                       |
|   |  |  |                                       |                  |                               | 09                | La agencia le brinda garantía en sus servicios.                  |

Elaborado por el autor.

## ANEXO 5

### MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

| PROBLEMA GENERAL  | HIPÓTESIS GENERAL  | OBJETIVOS GENERAL  | VARIABLES                             | INDICADORES       | INSTRUMENTO C<br>GUÍA DE ENTREVISTA          |                   |   |
|---|--|--|---------------------------------------|-------------------|--|-------------------|---|
|   |  |  |                                       |                   | N°   | ÍTEMS / PREGUNTAS |   |
| ¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020?. | Existe una relación significativa entre la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | Determinar la relación de la gestión administrativa con la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020. | V <sub>1</sub> GESTIÓN ADMINISTRATIVA | O <sub>1.1</sub>  | - Conocimiento de la misión                  | 01                | ¿Cómo la agencia ha fortalecido el conocimiento de la misión y visión en el personal? Explique                        |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.2</sub>  | - Conocimiento de la visión                  |                   |   |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.3</sub>  | - Cumplimiento de objetivos                  | 02                | ¿Considera que los objetivos de la agencia se enfocan al cumplimiento de las tareas o actividades laborales? Explique |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.4</sub>  | - Estructura organizacional                  | 03                | ¿Cuál es la situación de la estructura organizacional que comprende la agencia? Explique                              |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.5</sub>  | - Líneas de autoridad                        | 04                | ¿La agencia ha fortalecido el conocimiento de las líneas de mando o autoridad? Explique.                              |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.6</sub>  | - Conocimiento de los manuales laborales     | 05                | ¿La agencia ha fortalecido el conocimiento de los manuales por función y reglamentos internos? Explique.              |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.7</sub>  | - Conocimiento de los reglamentos de trabajo |                   |   |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.8</sub>  | - Desarrollo del liderazgo                   | 06                | ¿Ha contribuido a la delegación, incentivos y relaciones laborales en la agencia? Explique.                           |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.9</sub>  | - Delegación de funciones                    |                   |   |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.10</sub> | - Incentivo organizacional                   |                   |   |
|   |  |  |                                       | O <sub>1.11</sub> | - Relación laboral                           |                   |   |

|  |  |   |       |                                     |                       |   |  |
|--|--|---|-------|-------------------------------------|-----------------------|---|--|
|  |  |   |       | O1.12                               | - Supervisión laboral | 07  | ¿Cuáles son las acciones de control que se han tomado en la agencia para fortalecer la gestión administrativa? Explique. |
|  |  |   | O1.13 | - Logro de resultados laborales     |                       |   |  |
|  |  |   | O1.14 | - Acciones correctivas              |                       |   |  |
|  |  | <b>V<sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA</b> | O2.1  | - Infraestructura moderna           | 08                    | ¿Cuáles son las acciones de innovación que se han realizado respecto a la infraestructura de la agencia? Explique           |  |
|  |  |   | O2.2  | - Inversión de maquinaria y equipos |                       |   |  |
|  |  |   | O2.3  | - Utilización de los recursos       | 09                    | ¿Cómo se distribuyen o utilizan los recursos que se disponen en la agencia? Explique.                                       |  |
|  |  |   | O2.4  | - Rendimiento laboral               | 10                    | ¿La agencia ha realizado talleres de entrenamiento para incrementar el rendimiento laboral? Explique.                       |  |
|  |  |   | O2.5  | - Resultados laborales              | 11                    | ¿Cuál es la situación de los resultados laborales que se obtienen durante cada jornada en la agencia? Explique.             |  |
|  |  |   | O2.6  | - Capacidad de respuesta            | 12                    | ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que ofrece la agencia en cuanto a la capacidad, fiabilidad y seguridad? Explique. |  |
|  |  |   | O2.7  | - Fiabilidad del servicio           |                       |   |  |
|  |  |   | O2.8  | - Seguridad del servicio            |                       |   |  |

Elaborado por el autor.

**ANEXO 6**  
**SOLICITUD DE PRESENTACIÓN EN LA AGENCIA ADUANERA**  
**MACROMAR S.A.**



**“Año de la Universalización de la Salud”**

Piura, 24 de junio de 2020

**C.N. 064 - 2020-FCE-UCV**

Señor:  
Leandro Tiberio Espinoza Soto  
Gerente General  
Agencia de Aduana MACROMAR S.A.  
Piura

**Presente. -**

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo, así mismo en nombre de la Universidad César Vallejo solicitarle el permiso para que el estudiante **Acaro Quispe José Félix**, identificado con DNI. N°**70944448**, de la Facultad de Ciencias Empresariales, cursando el **IX** ciclo de la carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN**, puedan acceder a la información necesaria para la elaboración de su producto de fin de carrera titulado: **“La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. Paita 2019”**

Es importante señalar que esta actividad no conlleva ningún gasto para su institución y que se tomaran los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la empresa.

Sin otro en particular y agradeciéndole el interés de su persona en contribuir con los futuros profesionales

Atentamente,



---

**Dra. Nelida Rodríguez de Peña**  
**Escuela de Administración**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**

## ANEXO 7

### ACEPTACIÓN EN LA AGENCIA ADUANERA MACROMAR S.A.

**GRUPO**  
**MACROMAR**  
Soluciones Integrales en Logística  
AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.  
R.U.C.: 20257094465

**OFICINA PRINCIPAL**  
Pasaje Olaya N° 129 Of. 305 - 306  
CENTRO EMPRESARIAL JOSÉ PARDO - Miraflores - LIMA  
Teléfonos: (0051) (1) 243-0080 / 243-0081 / 243-0082

**OFICINAS OPERATIVAS**

- CALLAO : CENTRO AÉREO COMERCIAL Mód. B Of. 409-B  
Telfs. : (0051) (1) 575-5369 / 575-1554 / 575-3803
- PAITA : Telfs. : (073) 21-2286 / 21-2445 / 21-2334
- TUMBES : Teléfono: (072) 284-753

[www.grupomacromar.com](http://www.grupomacromar.com)

“AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD”

Paita, 03 de Julio de 2020

Señores:  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
Presente.-

Atención: Dra. Nelida Rodríguez de Peña  
Escuela de Administración de Ciencias Empresariales

ASUNTO: ACEPTACIÓN DE PROYECTO

REF. C.N.064-2020-FCE-UCV

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que el alumno **Acaro Quispe José Félix**, estudiante de la facultad de Ciencias Empresariales de la institución universitaria que Ud. Representa, ha sido aceptado en nuestra empresa para que pueda acceder a la información necesaria para la elaboración de su producto de carrera- “ **LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA COMPETIVIDAD INTERNA-PAITA 2019.**”

Sin más por el momento, quedo de Ud. Para cualquier aclaración o duda.

Atentamente,

AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.  
*Hilder D. Congo Cunya*  
Hilder D. Congo Cunya  
DNI N° 41925042  
APODERADO ESPECIAL

**GLOBAL**  
LOGISTICS NETWORK  
AMERICA - EUROPA - ASIA



## ANEXO 8

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Fecha.: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ N° \_\_\_\_

Estimado personal, el presente cuestionario es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; “*La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020*”, siendo de vital consideración su apoyo y valoración respecto a las alternativas seleccionadas. A continuación, se describen las principales categorías e instrucciones:

#### I. INSTRUCCIONES

El cuestionario está basado a cinco alternativas, las cuales permitirán medir las dimensiones del estudio, para ello lea adecuadamente cada ítem y marque con una (X) la alternativa correcta, teniendo en consideración la escala de respuesta; (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo. A continuación, se detallan cada interrogante:

| VARIABLE: V <sub>1</sub> GESTIÓN ADMINISTRATIVA                | ESCALA DE ALTERNATIVAS |     |     |     |     |
|--|------------------------|-----|-----|-----|-----|
|  | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| <b>D<sub>1</sub> PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>              | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1. Tiene un conocimiento adecuado sobre la misión.             |                        |     |     |     |     |
| 2. La agencia promueve el conocimiento de la misión.           |                        |     |     |     |     |
| 3. Posee un alto nivel de conocimiento sobre la visión.        |                        |     |     |     |     |
| 4. Se ha fortalecido el conocimiento efectivo sobre la visión. |                        |     |     |     |     |
| 5. Se ha cumplido con el objetivo en cada jornada laboral.     |                        |     |     |     |     |
| 6. Los objetivos han permitido mejores resultados laborales.   |                        |     |     |     |     |
| <b>D<sub>2</sub> ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>               | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 7. Se cumple con la estructura organizacional.                 |                        |     |     |     |     |
| 8. Conoce los niveles jerárquicos en la agencia.               |                        |     |     |     |     |
| 9. Conoce las líneas de mando en la agencia.                   |                        |     |     |     |     |
| 10. Existe un Manual de Organización y Funciones (MOF).        |                        |     |     |     |     |
| 11. Realiza sus funciones de acuerdo al manual (MOF).          |                        |     |     |     |     |
| 12. Existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT).             |                        |     |     |     |     |
| 13. Posee un conocimiento sobre los reglamentos (RIT).         |                        |     |     |     |     |
| <b>D<sub>3</sub> DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>                  | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 14. En la agencia existe un adecuado liderazgo laboral.        |                        |     |     |     |     |
| 15. El líder de la agencia es altamente competitivo.           |                        |     |     |     |     |
| 16. Se han delegado eficientemente sus funciones laborales.    |                        |     |     |     |     |
| 17. Cumple adecuadamente con las funciones designadas.         |                        |     |     |     |     |
| 18. La agencia incentiva a su personal con mayor rendimiento.  |                        |     |     |     |     |

|   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 19. Existen una serie de programas de incentivos laborales.   |     |     |     |     |     |
| 20. Se relaciona efectivamente con sus compañeros de trabajo.   |     |     |     |     |     |
| 21. Existe un ambiente comunicativo en las áreas de la empresa.   |     |     |     |     |     |
| <b>D<sub>4</sub> CONTROL ADMINISTRATIVA</b>   | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 22. Se supervisa continuamente las tareas laborales.  |     |     |     |     |     |
| 23. Se monitorea efectivamente cada jornada laboral.  |     |     |     |     |     |
| 24. Existen indicadores de medición de resultados administrativos                                       |     |     |     |     |     |
| 25. Las acciones correctivas han mejorado los resultados.   |     |     |     |     |     |
| <b><u>DATOS GENERALES</u></b>   |     |     |     |     |     |
| Sexo: M ( ) F ( )   |     |     |     |     |     |
| Edad: 20 - 29 ( ) 30 - 39 ( ) 40 - 49 ( ) 50 - 69 ( )   |     |     |     |     |     |
| Grado de instrucción: Post grado ( ) Superior Universitario ( ) Técnico ( ) Secundaria ( )              |     |     |     |     |     |
| Nivel de ingresos: S/. 930.00 - S/. 1,800.00 ( ) S/. 1,800.00 - S/. 3,500.00 ( ) S/. 3,500.00 a más ( ) |     |     |     |     |     |
| Tiempo laborando: Menos de 01 años ( ) Entre 01 a 02 años ( ) Más de 02 años ( )                        |     |     |     |     |     |

## ANEXO 9

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Fecha.: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ N° \_\_\_\_

Estimado personal, el presente cuestionario es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; “*La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020*”, siendo de vital consideración su apoyo y valoración respecto a las alternativas seleccionadas. A continuación, se describen las principales categorías e instrucciones:

#### I. INSTRUCCIONES

El cuestionario está basado a cinco alternativas, las cuales permitirán medir las dimensiones del estudio, para ello lea adecuadamente cada ítem y marque con una (X) la alternativa correcta, teniendo en consideración la escala de respuesta; (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo. A continuación, se detallan cada interrogante:

| VARIABLE: V <sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA                        | ESCALA DE ALTERNATIVAS |     |     |     |     |
|--|------------------------|-----|-----|-----|-----|
|  | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| <b>D<sub>1</sub> INNOVACIÓN</b>  |                        |     |     |     |     |
| 1. La agencia cuenta con una infraestructura moderna.                  |                        |     |     |     |     |
| 2. Los espacios físicos se ajustan a los cambios tecnológicos.         |                        |     |     |     |     |
| 3. La agencia cuenta con equipos y maquinarias de primera línea.       |                        |     |     |     |     |
| 4. Se ha invertido en equipos y maquinarias modernas.                  |                        |     |     |     |     |
| <b>D<sub>2</sub> PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>                             |                        |     |     |     |     |
| 5. Se suministra efectivamente los recursos que dispone la agencia     |                        |     |     |     |     |
| 6. Existen procedimientos para el manejo de recursos en la agencia     |                        |     |     |     |     |
| 7. Cumple con las metas deseadas en cada actividad en la agencia       |                        |     |     |     |     |
| 8. La agencia evalúa la eficacia de sus actividades realizadas.        |                        |     |     |     |     |
| 9. Contribuye adecuadamente a los resultados laborales.                |                        |     |     |     |     |
| 10. La agencia califica los resultados durante cada jornada laboral.   |                        |     |     |     |     |
| <b>D<sub>3</sub> CALIDAD DEL SERVICIO</b>                              |                        |     |     |     |     |
| 11. Considera que la agencia logra atender rápidamente a sus clientes. |                        |     |     |     |     |
| 12. La agencia constantemente mejora sus procesos de atención.         |                        |     |     |     |     |
| 13. Considera que los clientes confían en los servicios de la agencia. |                        |     |     |     |     |
| 14. La agencia ha logrado mantener la confianza de sus clientes.       |                        |     |     |     |     |
| 15. La agencia ofrece garantía en sus servicios aduaneros.             |                        |     |     |     |     |
| 16. Usted., contribuye a la seguridad de los servicios aduaneros.      |                        |     |     |     |     |

**DATOS GENERALES**

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: 20 - 29 ( ) 30 - 39 ( ) 40 - 49 ( ) 50 - 69 ( )

Grado de instrucción: Post grado ( ) Superior Universitario ( ) Técnico ( ) Secundaria ( )

Nivel de ingresos: S/. 930.00 - S/. 1,800.00 ( ) S/. 1,800.00 - S/. 3,500.00 ( ) S/.3,500.00 a más ( )

Tiempo laborando: Menos de 01 años ( ) Entre 01 a 02 años ( ) Más de 02 años ( )

## ANEXO 10

### FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Fecha.: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ N° \_\_\_\_

Estimado cliente, el presente cuestionario es de carácter confidencial basado principalmente en sustentar la recolección de los datos respecto al estudio titulado; “*La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020*”, siendo de vital consideración su apoyo y valoración respecto a las alternativas seleccionadas. A continuación, se describen las principales categorías e instrucciones:

#### I. INSTRUCCIONES

El cuestionario está basado a cinco alternativas, las cuales permitirán medir las dimensiones del estudio, para ello lea adecuadamente cada ítem y marque con una (X) la alternativa correcta, teniendo en consideración la escala de respuesta; (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo. A continuación, se detallan cada interrogante:

| VARIABLE: V <sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA   | ESCALA DE ALTERNATIVAS |     |     |     |     |
|---|------------------------|-----|-----|-----|-----|
|   | (5)                    | (4) | (3) | (2) | (1) |
| <b>D<sub>1</sub> CALIDAD DEL SERVICIO</b>   |                        |     |     |     |     |
| 1. Está de acuerdo con la rapidez de los servicios aduanero.  |                        |     |     |     |     |
| 2. Calificaría como bueno la rapidez de los servicios aduanero.                                       |                        |     |     |     |     |
| 3. La agencia se preocupa por atenderlo de inmediato.   |                        |     |     |     |     |
| 4. Confía en todos los servicios aduaneros.   |                        |     |     |     |     |
| 5. Está conforme con la solución de sus reclamos.   |                        |     |     |     |     |
| 6. Calificaría como optimo el soporte aduanero.   |                        |     |     |     |     |
| 7. Se siente seguro de los servicios aduaneros.   |                        |     |     |     |     |
| 8. Está conforme con las consultas aduaneras.   |                        |     |     |     |     |
| 9. La agencia le brinda garantía en sus servicios.  |                        |     |     |     |     |
| <b><u>DATOS GENERALES</u></b>   |                        |     |     |     |     |
| Sexo: M ( ) F ( )   |                        |     |     |     |     |
| Edad: 20 - 29 ( ) 30 - 39 ( ) 40 - 49 ( ) 50 - 69 ( )   |                        |     |     |     |     |
| Grado de instrucción: Post grado ( ) Superior Universitario ( ) Técnico ( ) Secundaria ( )            |                        |     |     |     |     |
| Nivel de ingresos: S/. 930.00 – S/. 1,800.00 ( ) S/. 1,800.00 – S/. 3,500.00 ( ) S/3,500.00 a más ( ) |                        |     |     |     |     |
| Tiempo laborando: Menos de 01 años ( ) Entre 01 a 02 años ( ) Más de 02 años ( )                      |                        |     |     |     |     |

**ANEXO 11**  
**FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA PARA MEDIR LA GESTIÓN**  
**ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE**  
**ADUANA MACROMAR S.A.**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Estimado gerente, reciba un cordial saludo y la vez agradecerle por su colaboración en el presente proyecto investigativo, por lo cual es de carácter confidencial y tiene como finalidad recolectar información financiera que se necesaria para fundamentar la problemática titulada; “*La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020*”. A continuación, se detallan los aspectos generales:

**I. ASPECTOS GENERALES**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Entrevistador(a):<br>José Félix Acaro Quispe         | <input type="checkbox"/> Fecha de aplicación: 01/10/2020 |
| <input type="checkbox"/> Entrevistado:<br>Grte. Leandro Tiberio Espinoza Soto | <input type="checkbox"/> Tiempo de aplicación: 1 hora.   |

**PREGUNTAS**

**VARIABLE V<sub>1</sub> GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1. ¿Cómo la agencia ha fortalecido el conocimiento de la misión, visión y objetivos laborales? Explique.  
De acuerdo a los elementos que conforman la planificación, no sé a fortalecido el conocimiento de la misión, visión y objetivos, sin embargo, la Agencia Aduanera si cuenta con dichos elementos de planificación, por el contrario, se están tomando acciones necesarias que garanticen la adecuada promoción en personal de las diferentes áreas con la finalidad que tengan en cuenta que es lo que se desea lograr a un largo plazo.
2. ¿Considera que los objetivos de la agencia se enfocan al cumplimiento de las tareas o actividades laborales? Explique.  
Los objetivos definidos en la Agencia Aduanera, principalmente se centran en cumplir con las tareas o actividades laborales, sin embargo, es evidente que aún existen algunas falencias laborales que se muestran al finalizar cada periodo de trabajo, pero se ha propuesto establecer un control o monitoreo en el personal para que puedan cumplir efectivamente con sus labores y sobre todo se comprometen a poder realizar eficientemente con sus labores.
3. ¿Cuál es la situación de la estructura organizacional que comprende la agencia? Explique  
Se cuenta con una estructura organizacional, en donde se especifica las diferentes jefaturas, áreas y sobre todo la jerarquía que todo el personal tiene que conocer, por el contrario, es necesario fortalecer su conocimiento puesto que la situación que muestra muchas veces existe algunos inconvenientes con las funciones de algunos trabajadores, esto sucede cuando existe rotación laboral, pero se están tomando acciones que permitan alinear al personal en el perfil y puesto asignado.
4. ¿La agencia ha brindado de conocimiento quienes son las líneas de mando o autoridad? Explique.  
De acuerdo al fortalecimiento del conocimiento de las jefaturas o mandos organizacionales, efectivamente esto no se realizado de manera pertinente, por el contrario, el personal durante la practica logra alinearse y comprender cuál es la estructura de mando, sin embargo, es uno de los puntos críticos y deficiente que actualmente se está trabajando para su mejora.

5. ¿La agencia ha fortalecido el conocimiento de los manuales por función y reglamentos internos? Explique.  
De acuerdo al fortalecimiento del conocimiento de los manuales por función y los reglamentos internos que establecen la normativa y sanción laboral, está no se ha fortalecido mediante talleres o charlas, pero si estipula de manera escrita y se promueven a cada uno de los colaboradores, sin embargo es evidente que el problema parte de que el personal no mantiene un compromiso de poder revisar y fortalecer su conocimiento, por lo cual se están tratando de realizar una serie de actividades de retroalimentación para su mejora.
6. ¿Ha contribuido a la delegación, incentivos y relaciones laborales en la agencia? Explique.  
Respecto a la delegación, siempre se trata durante cada inicio de trabajo, asignar tareas al personal principalmente administrativo y operativo, por el contrario no todos cumplen con lo encomendado, así mismo no siempre se brindan continuamente incentivos formales y económicos, pero en cada cierto tiempo se le brinda un bono por el esfuerzo y empeño que algunos trabajadores realicen continuamente, mientras que en función a las relaciones laborales, es donde se evidencia mayores dificultades puesto que existen algunos conflictos en las áreas, pero se está tratando de realizar actividades que proporcionen una mayor relación entre el personal jerárquico y subordinado.
7. ¿Cuáles son las acciones de control que se ha tomado en la agencia para fortalecer la gestión administrativa? Explique.  
Si se ha tomado acciones administrativas, principalmente con establecer una supervisión constante y sobre todo verificar el adecuado cumplimiento de los procesos administrativo, por el contrario, uno de los principales problemas está relacionado con el desarrollo o cumplimiento de las tareas que se le asignan al personal de las diferentes áreas.

#### **VARIABLE V<sub>2</sub> COMPETITIVIDAD INTERNA**

8. ¿Cuáles son las acciones de innovación que se ha realizado respecto a la infraestructura de la agencia? Explique  
Las acciones de innovación que se han tomado para mejorar la infraestructura de la Agencia Aduanera, es principalmente contar con un ambiente cómodo, seguro y a la altura de los requerimientos establecidos por la certificación de calidad, así mismo por la calidad de servicio que se ofrece a diferencia, sin embargo, realizar inversión de este tipo no se realiza continuamente, por lo que se calificaría una infraestructura accesible o regular. Se a invertido en equipos y maquinarias modernas, respecto los servicios de logística que se brindan, contando con maquinaria de carga y transporte, que constantemente reciben mantenimiento, entres los equipos de procesamiento de datos, usualmente se mantiene alianzas con proveedores de informática para contar un procesador optimo, sobre todo con el software y licencias requerida por aduana, sin embargo aún hay equipos y maquinarias que son vitales, pero por temas de liquidez y presupuesto de inversión han limitado.
9. ¿Cómo se distribuyen o utilizan los recursos que se disponen en la agencia? Explique.  
La utilización de los recursos que están disponibles de la empresa, en gran parte el personal tiene la responsabilidad de suministrarlo adecuadamente, sin embargo, para ello es necesario mantener una constante supervisión y control, puesto que en muchas ocasiones estos recursos no han sido adecuadamente manipulados, por el contrario, se trata de mantener un adecuado desarrollo operativo.
10. ¿La agencia ha realizado talleres de entrenamiento para incrementar el rendimiento laboral? Explique.  
Respecto a los talleres de entrenamiento, esta no se establecido continuamente, sin embargo, se trata de fortalecer y orientar al personal respecto a las actividades que deben realizan considerando el nivel de rendimiento adecuado, para la cual se requiere el apoyo y constante organización del área administrativa, bajo el direccionamiento de los grupos de trabajo para cumplir con los objetivos de la Agencia Aduanera.
11. ¿Cuál es la situación de los resultados laborales que se obtienen durante cada jornada en la agencia? Explique.

La situación de los resultados laborales que se obtienen periódicamente es regular, debido a que se trata de tomar las acciones necesarias que permitan el crecimiento operativo y del servicio de la empresa, sin embargo, se están tomando acciones necesarias que permita el direccionamiento de los resultados bajo el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

12. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio en la agencia en cuanto a la capacidad, fiabilidad y seguridad? Explique.

La calidad se calificaría en un nivel medio respecto a la capacidad de respuesta que constantemente se trata de atender a los diferentes clientes, puesto que la mayoría son empresas jurídicas que confían en la Agencia Aduanera, así mismo se trata de dar la seguridad necesaria durante y posteriormente a cumplir con los procesos aduaneros, brindando el soporte necesario, por el contrario existen algunas falencias debido a que existen algunos cambios o mejoras relativas que se están realizando para mantener la calidad en los diferentes servicios aduaneros que se ofrecen.

*Muchas gracias por su participación y colaboración...*

**ANEXO 12**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA**



Gerente:

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

Con el debido respeto que se merece, ante usted., soy el estudiante de Administración; Acaro Quispe, José Félix de la Universidad César Vallejo – Piura, Perú. Actualmente me encuentro realizando la investigación titulada: “La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020”. Por lo cual solicito su apoyo y valiosa participación durante la evaluación de las diferentes interrogantes. Así mismo en caso de alguna duda o dificultad respecto a una pregunta, se le explicara detalladamente:

*Gracias por su participación.*

Yo:

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

Con DNI.: ....., acepto participar y colaborar a la investigación anteriormente detallada por el estudiante Acaro Quispe, José Felix, titulado: “La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita”

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

### ANEXO 13

## REGISTRO DE COLABORADORES Y CLIENTES PRINCIPALES DE LA AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.

**Tabla 30**

*Personal que conforma la Agencia de Aduana*

| <b>AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.</b> |              |
|--|--------------|
| <b>ÁREAS</b>                           | <b>CANT.</b> |
| - Gerente General                      | 01           |
| - Gerente Administrativa               | 01           |
| - Gerente Comercial                    | 01           |
| - Sectorista                           | 03           |
| - Asistente de operaciones             | 01           |
| - Despachadores                        | 05           |
| - Asistente de Despacho                | 01           |
| - Jefe de Operaciones                  | 01           |
| - Liquidador                           | 01           |
| - Auxiliar de despachos                | 01           |
| - Auxiliar de Importaciones            | 01           |
| - Regulación                           | 03           |
| - Tesorería                            | 01           |
| - Asistente contable                   | 02           |
| - Auxiliar Contable                    | 02           |
| - Asistencia de Gerencia               | 01           |
| - Secretaria                           | 01           |
| <b>TOTAL (Σ)</b>                       | <b>27</b>    |

*Nota;* Estructura por niveles de puestos de la Agencia Aduanera

Fuente: Planilla de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A.

**Tabla 31***Clientes corporativos que solicitan los servicios de la Agencia de Aduana*

| <b>AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.</b> |  |
|--|--|
| <b>N°</b>                              | <b>RAZÓN SOCIAL</b>  |
| 01                                     | - DEXIM SRL  |
| 02                                     | - COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS HUANGALA  |
| 03                                     | - PERALES HUANCARUNA S.A.C.  |
| 04                                     | - MUSTERION INCA DEL PERU S.A.C.   |
| 05                                     | - SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO S.A  |
| 06                                     | - COOPERATIVA AGRARIA PUEBLO NUEVO HUANGALA – CAPNH  |
| 07                                     | - AGRICOLA LAS MARIAS S.A.C.   |
| 08                                     | - QUICORNAC S.A.C.   |
| 09                                     | - COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS HUAYQUIQUIRA –COOPABOH                          |
| 10                                     | - PERUPEZ S.A.C.   |
| 11                                     | - AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.   |
| 12                                     | - AGRO FERGI S.A.C.  |
| 13                                     | - CCORAL S.A   |
| 14                                     | - DESARROLLO FRUTICOLA SUDAMERICANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA – DEFRUSA SAC                   |
| 15                                     | - UNIMAR S.A.  |
| 16                                     | - ASOCIACION DE AGRICULTORES ORGANICOS EL TALLAN-AGROTALLAN                                  |
| 17                                     | - THAXU EXPORT S.A.C.  |
| 18                                     | - SEPTEM TRADE S.A.  |
| 19                                     | - COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA |
| 20                                     | - EMPRESA AGRICOLA SAN JUAN S.A.   |
| 21                                     | - ENLASA PERU S.A.C.   |
| 22                                     | - HAMILOGEX GLOBAL TRADE SOCIEDAD ANONIMA  |
| 23                                     | - INVERSIONES PRO3 SAC   |
| 24                                     | - KAEFER KOSTEC S.A.C.   |
| 25                                     | - LANGOSTINERA ULISES SA   |

- 26 - LIMONES PIURANOS SAC
  - 27 - MACROMAR S.A.C
  - 28 - MANGIARE SEAFOOD S.A.C
  - 29 - PROMOTORA Y SERVICIOS LAMBAYEQUE S.A.C.
  - 30 - STEVIA ONE PERE S.A.C.
  - 31 - STEVIA ONE PERU INDUSTRIA SAC
- 

*Nota:* Estructura por niveles de puestos de la Agencia Aduanera

Fuente: Planilla de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A.

**ANEXO 14**  
**VALIDACIÓN POR JUECES EXPERTOS**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, José Martín Lazo Sánchez, con DNI N° 02778943, Lic. en Ciencias Administrativas, REG. UNIC. DE COLEG. N° 23792, de profesión Administrador, desempeñándome actualmente como Docente en la Escuela de Administración UCV-Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario al personal de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | ✓         |

  
 Lic. Adm. José Martín Lazo Sánchez  
 REG. UNIC. DE COLEG. N° 23792

| Cuestionario a los clientes de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | ✓         |
| 2. Objetividad  |            |           |       |           | ✓         |
| 3. Actualidad   |            |           |       |           | ✓         |
| 4. Organización   |            |           |       |           | ✓         |
| 5. Suficiencia  |            |           |       |           | ✓         |
| 6. Intencionalidad  |            |           |       |           | ✓         |
| 7. Consistencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 8. Coherencia   |            |           |       |           | ✓         |
| 9. Metodología  |            |           |       |           | ✓         |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 24 días del mes de septiembre del Dos mil Veinte.




 Lic. José Martín Lazo Sánchez  
 REG. UNIC. DE COLEG. N° 23792

Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
 DNI : 02778943  
 Especialidad : Administración de Empresas  
 E-mail : martinlazosanchez@gmail.com

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA  
MACROMAR S.A., PAITA 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |   |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
|-------------------------------|--|----------------------|---|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|
|                               |  | 0                    | 6 | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACION</b> |  |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    |     | 5  | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |  |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                           |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                            |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación           |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | 100 |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems                     |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | 100 |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.           |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 6. Intencionalidad            | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 7. Consistencia               | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación        |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 8. Coherencia                 | Tiene relación entre las variables e indicadores                   |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    | 95 |     |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |
| 9. Metodología                | La estrategia responde a la elaboración de la investigación        |                      |   |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    |                       |    |    | 100 |  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 24 de septiembre de 2020.

  
 Lic.: José Martin Lazo Sánchez  
 DNI: 02778943  
 Teléfono: 969294427  
 E-mail: martinlazosanchez@gmail.com

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Mercedes Reneé Palacios de Briceño con DNI N° 02845588, Doctora en Ciencias Administrativas con N° ANR: A 1629092, de profesión Licenciada en Administración, desempeñándome actualmente como docente en UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario al personal de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       |           | X         |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | X         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | X         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | X         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       |           | X         |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       |           | X         |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | X         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | X         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | X         |

| Cuestionario a los clientes de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A. | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | X         |

|                   |  |  |  |  |   |
|-------------------|--|--|--|--|---|
| 2.Objetividad     |  |  |  |  | X |
| 3.Actualidad      |  |  |  |  | X |
| 4.Organización    |  |  |  |  | X |
| 5.Suficiencia     |  |  |  |  | X |
| 6.Intencionalidad |  |  |  |  | X |
| 7.Consistencia    |  |  |  |  | X |
| 8.Coherencia      |  |  |  |  | X |
| 9.Metodología     |  |  |  |  | X |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 27 días del mes de septiembre del Dos mil Veinte.



Lic. Mercedes R. Palacios de Briceño Dra. : Mercedes Reneé Palacios de Briceño  
 Dra. en Ciencias Administrativas DNI : 02845588  
 CLAD N° 05103 Especialidad : Lic. en administración  
 E-mail : mechedeb@yahoo.es

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA  
MACROMAR S.A., PAITA 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

| Indicadores            | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    |     | Excelente<br>81 - 100 |  |  |  |  | OBSERVACIONES |
|------------------------|--|----------------------|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----|-----------------------|--|--|--|--|---------------|
|                        |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21 | 26                 | 31 | 36 | 41 | 46 | 51               | 56 | 61 | 66 | 71 | 76                   | 81 | 86 | 91 | 96  |                       |  |  |  |  |               |
| ASPECTOS DE VALIDACION |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25 | 30                 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55               | 60 | 65 | 70 | 75 | 80                   | 85 | 90 | 95 | 100 |                       |  |  |  |  |               |
| 1. Claridad            | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    | 96  |                       |  |  |  |  |               |
| 2. Objetividad         | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    | 97  |                       |  |  |  |  |               |
| 3. Actualidad          | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    | 97  |                       |  |  |  |  |               |
| 4. Organización        | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    | 97  |                       |  |  |  |  |               |
| 5. Suficiencia         | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |                      |    |    |    | 97  |                       |  |  |  |  |               |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 97 |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 97 |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 97 |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 97 |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 27 de septiembre de 2020.

Lic. Mercedes R. Palacios de Briceño   
 Dra. en Ciencias Administrativas  
 CLAD N° 05103

Dra.: Mercedes Renée Palacios de Briceño  
 DNI: 02845588  
 Teléfono: 968060260  
 E-mail: mechedeb@yahoo.es2



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas ANR N°: 202528, Licenciado en Ciencias Administrativas de profesión Administrador, desempeñándome actualmente como Docente a tiempo completo en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| Cuestionario al personal de la Agencia de Aduanas Macromar S.A | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|--|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad  |            |           |       |           | X         |
| 2. Objetividad   |            |           |       |           | X         |
| 3. Actualidad  |            |           |       |           | X         |
| 4. Organización  |            |           |       |           | X         |
| 5. Suficiencia   |            |           |       |           | X         |
| 6. Intencionalidad   |            |           |       |           | X         |
| 7. Consistencia  |            |           |       |           | X         |
| 8. Coherencia  |            |           |       |           | X         |
| 9. Metodología   |            |           |       |           | X         |

| Cuestionario a los clientes de la Agencia de Aduanas Macromar S.A | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---|------------|-----------|-------|-----------|-----------|
| 1. Claridad   |            |           |       |           | X         |
| 2. Objetividad  |            |           |       |           | X         |
| 3. Actualidad   |            |           |       |           | X         |
| 4. Organización   |            |           |       |           | X         |
| 5. Suficiencia  |            |           |       |           | X         |
| 6. Intencionalidad  |            |           |       |           | X         |
| 7. Consistencia   |            |           |       |           | X         |
| 8. Coherencia   |            |           |       |           | X         |
| 9. Metodología  |            |           |       |           | X         |

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de Septiembre del Dos mil Veinte.




**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
 R.E.G. UNIC DE CU. EG. N° 243

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA  
MACROMAR S.A., PAITA 2020”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

| Indicadores                   | Criterios  | Deficiente<br>0 - 20 |    |    |    | Regular<br>21 - 40 |    |    |    | Buena<br>41 - 60 |    |    |    | Muy Buena<br>61 - 80 |    |    |    | Excelente<br>81 - 100 |    |    |     | OBSERVACIONES |
|-------------------------------|--|----------------------|----|----|----|--------------------|----|----|----|------------------|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----------------------|----|----|-----|---------------|
|                               |  | 0                    | 6  | 11 | 16 | 21                 | 26 | 31 | 36 | 41               | 46 | 51 | 56 | 61                   | 66 | 71 | 76 | 81                    | 86 | 91 | 96  |               |
| <b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b> |  | 5                    | 10 | 15 | 20 | 25                 | 30 | 35 | 40 | 45               | 50 | 55 | 60 | 65                   | 70 | 75 | 80 | 85                    | 90 | 95 | 100 |               |
| 1. Claridad                   | Esta formulado con un lenguaje apropiado                 |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    | 86                    |    |    |     |               |
| 2. Objetividad                | Esta expresado en conductas observables                  |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    | 86                    |    |    |     |               |
| 3. Actualidad                 | Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    | 86                    |    |    |     |               |
| 4. Organización               | Existe una organización lógica entre sus ítems           |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    | 86                    |    |    |     |               |
| 5. Suficiencia                | Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad. |                      |    |    |    |                    |    |    |    |                  |    |    |    |                      |    |    |    | 86                    |    |    |     |               |

|                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|--|--|
| 6. Intencionalidad | Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 86 |  |  |  |  |
| 7. Consistencia    | Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 86 |  |  |  |  |
| 8. Coherencia      | Tiene relación entre las variables e indicadores                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 86 |  |  |  |  |
| 9. Metodología     | La estrategia responde a la elaboración de la investigación        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 86 |  |  |  |  |

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 26 de septiembre de 2020.



Dr.: Freddy William Castillo Palacios  
DNI: 02842237  
Teléfono: 969584019  
E-mail: fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

## ANEXO 15

### VALIDACIÓN DE CONFIABILIDAD

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | <b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b> | ÁREA DE INVESTIGACIÓN |
|---|--|-----------------------|

#### I. DATOS INFORMATIVOS

|  |   |
|--|---|
| 1.1. ESTUDIANTE                            | : Acaro Quispe, José Felix  |
| 1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN   | : La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paíta 2020 |
| 1.3. ESCUELA PROFESIONAL                   | : Escuela Académica Profesional de Administración   |
| 1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)        | : Cuestionario  |
| 1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO | : KR-20 kuder Richardson ( )  |
|  | : Alfa de Cronbach. ( X )   |
| 1.6. FECHA DE APLICACIÓN                   | : 01/10/2020  |
| 1.7. MUESTRA APLICADA                      | : 25 colaboradores  |

#### II. CONFIABILIDAD

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO: | 0.997 |
|------------------------------------|-------|

#### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

El cuestionario consta de 41 preguntas, después de la validación del instrumento, la cual sus alternativas son escalas de Likert en las respuestas obteniéndose resultados que definen consistencia interna al realizar un cálculo para el análisis de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach.

-----  
 Estudiante: Acaro Quispe, José Felix  
 DNI : 70944448

  
 -----  
 Docente: M.Sc. Ricardo Antonio Armas Juárez  
 DNI: 42238686

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | <b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b> | ÁREA DE INVESTIGACIÓN |
|---|--|-----------------------|

**I. DATOS INFORMATIVOS**

|  |   |
|--|---|
| 1.1. ESTUDIANTE                            | : Acaro Quispe, José Felix  |
| 1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN   | : La gestión administrativa y la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., Paita 2020 |
| 1.3. ESCUELA PROFESIONAL                   | : Escuela Académica Profesional de Administración   |
| 1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)        | : Cuestionario  |
| 1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO | : KR-20 kuder Richardson ( )  |
|  | : Alfa de Cronbach. (X)   |
| 1.6. FECHA DE APLICACIÓN                   | : 01/10/2020  |
| 1.7. MUESTRA APLICADA                      | : 15 clientes   |

**II. CONFIABILIDAD**

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO: | <b>0.988</b> |
|------------------------------------|--------------|

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

El cuestionario consta de 09 preguntas, después de la validación del instrumento, la cual sus alternativas son escalas de Likert en las respuestas obteniéndose resultados que definen consistencia interna al realizar un cálculo para el análisis de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach.

-----  
 Estudiante: Acaro Quispe, José Felix  
 DNI : 70944448

  
 -----  
 Docente: M.Sc. Ricardo Antonio Armas Juárez  
 DNI: 42238686

## ANEXO 16

### TABULACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LA AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.

**Tabla 32**

*Realidad de la competitividad interna de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Competitividad interna   | Alternativas promedio |        |           |        |           |        |           |        |           |        |              |         |
|--|-----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|  | (5)<br>TD             |        | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | (Σ)<br>Total |         |
|  | N°                    | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°           | %       |
| - Los espacios físicos se ajustan a los cambios tecnológicos.        | 01                    | 3,70%  | 05        | 18,52% | 11        | 40,74% | 05        | 18,52% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - La agencia cuenta con equipos y maquinarias de primera línea.      | 03                    | 11,11% | 05        | 18,52% | 11        | 40,74% | 04        | 14,81% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Se suministra efectivamente los recursos que dispone la agencia.   | 01                    | 03,70% | 05        | 18,52% | 05        | 18,52% | 12        | 44,44% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Cumple con las metas deseadas en cada actividad en la agencia.     | 01                    | 03,70% | 05        | 18,52% | 12        | 44,44% | 03        | 11,11% | 06        | 22,22% | 27           | 100.00% |
| - Contribuye adecuadamente a los resultados laborales.               | 00                    | 00,00% | 11        | 40,74% | 08        | 29,63% | 03        | 11,11% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - La agencia logra atender rápidamente a sus clientes.               | 01                    | 03,70% | 07        | 25,93% | 11        | 40,74% | 04        | 14,81% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |
| - Considera que los clientes confían en los servicios de la agencia. | 02                    | 07,41% | 05        | 18,52% | 10        | 37,04% | 05        | 18,52% | 05        | 18,52% | 27           | 100.00% |
| - Contribuye a la seguridad de los servicios aduaneros.              | 02                    | 07,41% | 08        | 29,63% | 09        | 33,33% | 04        | 14,81% | 04        | 14,81% | 27           | 100.00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado al personal de la agencia.

La tabla 15 muestra que la competitividad interna en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto a los espacios físicos se ajustan a los cambios, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, si se cuenta con equipos y maquinarias, fue calificado un 40,74% indeciso, a diferencia de un 11.11% fue calificado totalmente de acuerdo, a diferencia de un 14,81% fue calificado en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, la suministración efectiva de los recursos, fue calificado un 44,44% en desacuerdo a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, el cumplimiento de

las metas deseadas, fue calificada un 44,44% indeciso, a diferencia de un 03,70% fue calificado totalmente de acuerdo, contribuye a los resultados laborales, fue calificado un 40,74% de acuerdo, a diferencia de un 11,11% fue calificado en desacuerdo, se logra atender rápidamente a sus clientes, fue calificado un 40,74% a diferencia de un 03,70% fue calificado en totalmente de acuerdo, si los clientes confían en los servicios, fue calificado un 37,04% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo y finalmente contribuye a la seguridad de los servicios, fue calificado un 33,33% indeciso, a diferencia de un 07,41% fue calificado totalmente de acuerdo.

Esto se debe a que los colaboradores de la agencia, manifestaron que algunos espacios se ajustan a los cambios tecnológicos o de innovación, siendo esta indispensable para la agencia, así mismo considera que si se cuenta con los equipos y maquinarias necesarias para poder ofrecer un servicio aduanero optimo respecto a las exigencias del mercado, por el contrario mayormente no se suministra efectivamente los recursos que se encuentran disponibles en la agencia, debido a que no existe un adecuado control en función al manejo de cada uno en las diferentes áreas, principalmente logísticas, consideran que algunas metas se han cumplido de manera correcta a diferencia de otras, pero siempre se trata de cumplir con los servicios aduaneros a los principales clientes, tratando de contribuir a obtener resultados favorables en cada puesto de trabajo y sobre todo atender de inmediato a los clientes, para que ustedes logren frecuentar las instalaciones de la agencia y confíen en todos los servicios que se le brinda, tratando de darle la seguridad necesaria para que mantengan una postura de conformidad, a pesar que existen algunas falencias relacionados con reclamos y a quejas pero estos se logran resolver adecuadamente.

**Tabla 33***Realidad de la calidad del servicio de la Agencia de Aduana MACROMAR S.A*

| Calidad del servicio   | Alternativas promedio |        |           |        |           |        |           |        |           |        | (Σ)<br>Total |         |
|--|-----------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------|---------|
|  | (5)<br>TD             |        | (4)<br>DA |        | (3)<br>IN |        | (2)<br>ED |        | (1)<br>ET |        | N°           | %       |
|  | N°                    | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      | N°        | %      |              |         |
| - Calificaría como adecuada la rapidez de los servicios aduaneros. | 2                     | 6,45%  | 2         | 6,45%  | 6         | 19,35% | 16        | 51,61% | 5         | 16,13% | 31           | 100,00% |
| - La agencia se preocupa por atenderlo de inmediato.               | 4                     | 12,90% | 6         | 19,35% | 14        | 45,16% | 4         | 12,90% | 3         | 9,68%  | 31           | 100,00% |
| - Calificaría como optimo el soporte aduanero.                     | 2                     | 6,45%  | 4         | 12,90% | 14        | 45,16% | 6         | 19,35% | 5         | 16,13% | 31           | 100,00% |
| - Se siente seguro de los servicios aduaneros.                     | 2                     | 6,45%  | 6         | 19,35% | 16        | 51,61% | 2         | 6,45%  | 5         | 16,13% | 31           | 100,00% |
| - Está conforme con las consultas aduaneras.                       | 2                     | 6,45%  | 4         | 12,90% | 10        | 32,26% | 10        | 32,26% | 5         | 16,13% | 31           | 100,00% |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los clientes de la agencia.

La tabla 16 muestra que la calidad del servicio en la Agencia de Aduana MACROMAR S.A., respecto a si calificaría como adecuado la rapidez de los servicios aduaneros, esta fue calificado un 51,61% en desacuerdo, a diferencia de un 6,45% fue calificado totalmente de acuerdo y de acuerdo, se preocupan por atenderlo de inmediato, fue calificado un 45,16% indeciso, a diferencia de un 09,68% fue calificado totalmente en desacuerdo, calificaría como optimo el soporte aduanero, fue calificado un 45,16% indeciso, a diferencia de un 06,45% totalmente adecuado, se siente seguro de los servicios fue calificado un 51,61% indeciso, a diferencia de un 06,45% fue calificado totalmente adecuado y en desacuerdo, finalmente está conforme con las consultas aduaneras, fue calificado un 32,26% indeciso y en desacuerdo, a diferencia de un 06,45% fue calificado totalmente de acuerdo.

Esto se debe a que los clientes de la agencia, manifestaron que no están conforme con la atención que perciben respecto a la rapidez, debido que en algunos casos si la capacidad de respuesta es inmediata, pero mayormente si existen algunos excesivos tiempos, que generar incomodidad, así mismo consideran que en ocasiones la agencia se preocupa por atenderlos y sobre todo dar respuestas a

sus requerimientos aduaneros, calificando regular el soporte técnico que perciben, así mismo la mayoría se siente seguro con dichos servicios aduaneros, pero no están muy conforme con las consultas que realizan de manera presencial en el área de atención de la agencia y mediante el portal, puesto que no siempre se sienten contentos por las respuestas recibidas incidiendo en la calidad del servicio aduanero que ofrece.