



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La administración estratégica de la SUNAT y el
contrabando de mercancías en los centros comerciales de
la ciudad de Lima**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Carlos David Seytuque Millones

ASESOR:

Dr. José Manuel Muñoz Salazar

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación y Control Financiero

PERÚ–2017

Jurado

Dr. Jorge Díaz Dumont

Presidente

Dra. Milagritos Rodríguez Rojas

Secretario

Dr. José Muñoz Salazar

Vocal

Dedicatoria

A mis padres: por inculcarme el valor de la perseverancia.

A mi esposa, por brindarme su amor, comprensión y apoyo constante en todo momento.

A mis hijos, quienes son mi inspiración, mi felicidad, mi motor y motivo de lucha en la vida. Quienes con sus sonrisas e inocencia me hicieron olvidar los malos momentos.

Agradecimiento

A mi institución SUNAT por brindarme las facilidades en desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mis colegas de división por sus ánimos y buenos deseos de superación profesional.

A los asesores de la UCV por compartir sus experiencias y consejos profesionales.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Carlos David Seytuque Millones como estudiante de la Maestría en Gestión Pública, quien ha elaborado la tesis:

“La administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima”

Para obtener el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo, declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mi persona y que en él no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro trabajo de investigación de tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier institución educativa.

Asimismo, dejo expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que, no he asumido de manera personal las opiniones vertidas por terceros ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o en el Internet.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 10 de diciembre del 2016.

Carlos David Seytuque Millones

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento antes ustedes mi tesis titulada “La administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima”, el cual tuvo como objetivo establecer de qué manera se relacionan la variable Administración Estratégica, a través de las siguientes dimensiones: Formulación de Estrategias, Implementación de Estrategias y Evaluación de Estrategias; con la variable Contrabando de Mercancías, con el propósito de obtener el grado de Magister en Gestión Pública. La tesis, en su estructura estuvo compuesta por los capítulos siguientes: introducción, marco metodológico, resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

En ese sentido, espero alcanzar su conformidad y aprobación. Asimismo aceptar las oportunidades de mejora del presente trabajo de investigación, la cual permitirá enriquecer el nivel profesional.

El autor

Índice

Jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi
Resumen	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes	13
1.1.1 Antecedentes internacionales	13
1.1.2 Antecedentes nacionales	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	16
1.2.1 Administración estratégica	16
1.2.2 Contrabando	25
1.3 Justificación Teórica	37
1.4 Problema	38
1.5 Hipótesis	43
1.6 Objetivos	43
II. MARCO METODOLÓGICO	45
2.1 Variables	46
2.1.1 Administración Estratégica	46
2.1.2 Contrabando	46
2.2 Operacionalización de variable	47
2.3 Metodología	48
2.4 Tipos de estudio	48
2.5 Diseño	49
2.6 Población, muestra y muestreo	50
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.8 Métodos de análisis de datos	53

2.9 Aspectos éticos	53
III. RESULTADOS	54
3.1 Resultados descriptivos	55
3.1.1 Administración estratégica	55
3.1.2 Contrabando en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima	59
3.2 Resultado inferencial	62
3.2.1 Prueba de hipótesis general	62
3.2.2 Prueba de hipótesis específica 1	63
3.2.3 Prueba de hipótesis específica 2	63
3.2.4 Prueba de hipótesis específica 3	64
IV. DISCUSIÓN	66
V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	71
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
VIII. ANEXOS	78
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	79
ANEXO 2: INSTRUMENTO	81
ANEXO 3: VALIDACION DE INSTRUMENTO	83
ANEXO 4: BASE DE DATOS ENCUESTA GENERAL	87
ANEXO 5: BASE DE DATOS ENCUESTA PILOTO	91
ANEXO 6: ARTÍCULO CIENTÍFICO	92
ANEXO 7. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN	100

Índice de tablas

Tabla 1	Estimación del contrabando en el Perú	30
Tabla 2	Aduana Marítima del Callao y Aérea y Postal, estimación del contrabando	35
Tabla 3	Operacionalización de la variable administración estratégica	47
Tabla 4	Operacionalización del variable contrabando	48
Tabla 5	Población	51
Tabla 6	Ficha técnica del instrumento de la variable administración estratégica	52
Tabla 7	Ficha técnica del instrumento de la variable Contrabando	52
Tabla 8	Estadísticas de confiabilidad	53
Tabla 9	Distribución de la tabla de frecuencias de la administración estratégica	55
Tabla 10	Distribución de la tabla de frecuencias de la formulación de estrategias	56
Tabla 11	Distribución de la tabla de frecuencias de la implementación de estrategias	57
Tabla 12	Distribución de la tabla de frecuencias de la evaluación de estrategias	58
Tabla 13	Distribución de la tabla de frecuencias contrabando en los centros comerciales de la ciudad de Lima	59
Tabla 14	Distribución de la tabla de frecuencias de las acciones represivas	60
Tabla 15	Distribución de la tabla de frecuencias de las acciones preventivas	61
Tabla 16	Relación entre la administración estratégica y el contrabando de mercancías	62
Tabla 17	Relación entre la formulación de estrategias y el contrabando de mercancías	63
Tabla 18	Relación entre la implementación de estrategias y el contrabando de mercancías	64
Tabla 19	Relación entre la evaluación de estrategias y el contrabando de mercancías	65

Índice de figuras

Figura 1	Relación entre la organización y las fuerzas externas clave	21
Figura 2	El proceso de una ventaja competitiva en una organización	22
Figura 3	El contraste entre formulación e implementación	23
Figura 4	Criterios para la evaluación de estrategias	24
Figura 5	Fronteras peruanas	27
Figura 6	Modalidades desde el punto de vista operativo	28
Figura 7	Rutas donde opera el contrabando	30
Figura 8	Estructura Orgánica de la SUNAT (aprobada con R.S. N°122-2014/SUNAT y modificatorias)	41
Figura 9	Administración estratégica en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	55
Figura 10	Formulación de estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	56
Figura 11	Implementación de estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	57
Figura 12	Evaluación de estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	58
Figura 13	Contrabando en los C.C de la ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	59
Figura 14	Acciones represivas en los C.C de la ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	60
Figura 15	Acciones preventivas en los C.C de la ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT	61

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre la Administración Estratégica de la SUNAT y el Contrabando de Mercancía en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima.

La investigación es del tipo correlacional y descriptiva, tuvo una muestra de 70 servidores públicos, la cual constituyó el total de personal especializado en temas de contrabando por parte de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras (GIA) y la Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales (GPCOE) pertenecientes a la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA), asimismo estas unidades organizacionales están vinculadas a reprimir y prevenir el ingreso o salida ilegal de mercancías.

Se aplicó como instrumento el cuestionario, el cual constó de 50 preguntas cerradas: 24 ítems para la variable Administración Estratégica y 26 ítems para la variable Contrabando.

Se concluyó, que de acuerdo al objetivo general e hipótesis general existe una relación moderada ($r=0,422$) para las variables en estudio, es decir disminuye el contrabando de mercancías aplicando la administración estratégica.

Palabras claves: Administración estratégica, Contrabando, Formulación, Implementación, Evaluación, Represión y Prevención.

Abstract

This present study was subjected to achieve the objective of knowing the relation between SUNAT strategic management and the contraband themes in the shopping centers of Lima.

The research was based of a correlational and a descriptive types taking as a sample of 70 public servants specialized in contraband themes from the Customs Investigations Management (GIA) and prevention of Contraband and Special Operations Management(GPCOE) both are belonging to the Managing an Customs Control Administration. Likewise, 8 mentioned organizational units are dedicated to suppress and to prevent the. Illegal entry and the illegal exit of merchandise.

The questionnaire was utilized such an instrument containing 50 questions as follows: 24 variables related to strategic administration and 26 variables related to the Contraband.

In conclusion, it exists a moderate ($r=0,422$) relationship between the general objective and the general hypothesis which are variables studied, meaning that Contraband of merchandise will decrease applying strategic administration

Keywords: Strategic Management, Contraband, Formulation, Implementation, Evaluation, Repression and Prevention.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En mérito al problema de estudio para la presente investigación se ha revisado los siguientes trabajos de investigación de corte internacional y nacional.

1.1.1 Antecedentes internacionales

Huaman (2013). En su investigación tuvo como propósito estudiar los procedimientos de control que realiza la Intendencia de Aduana Marítima del Callao para prevenir incidencias de contrabando de mercancías. Involucro evaluar la efectividad que realiza aduanas en sus diversas acciones, cuya finalidad es mejorar los procedimientos de fiscalización haciendo frente al contrabando. Asimismo fue determinar que las zonas primarias del Perú están protegidas por la Autoridad Aduanera. Su diseño de investigación fue no experimental, el recojo de datos fue cuali-cuantitativo y por el tiempo transversal pues se tomó en cuenta el periodo 2009 – 2012, los métodos empleados fueron deductivo e inductivo. Expone un análisis de la legislación comparada entre Argentina, Chile, Venezuela y Colombia, se hace referencia a los tipos, causas, consecuencias y delitos del contrabando. Para evaluar las estrategias y su efectividad en el combate del contrabando, se realizó un análisis al Plan Estratégico 2012 de la SUNAT. Concluyendo que las tareas que ejecuta la aduana ayudan en la búsqueda de mejora de las operaciones de fiscalización, con una evaluación de las operaciones, los recursos, las reglas, los procesos y los responsables de las gestiones; teniendo como impacto la recuperación de los impuestos que son evadidos. Por lo expuesto, esta investigación resulta relevante por los hallazgos encontrados como resultados de las acciones de control ejecutados en zona primaria (Aduana Marítima del Callao) por parte de la Autoridad Aduanera.

Rojas (2010), tuvo como objetivo, realizar un estudio que permita determinar las fortalezas así como las debilidades del Servicio Nacional de Aduanas (SNA) en Chile. En su trabajo presenta el contexto mundial donde se están dando los cambios para el comercio internacional, ya sea por su ritmo, volumen o por su complejidad, la cual demandará nuevas formas de control aduanero. Su metodología fue descriptivo-analítico analizando primero la apertura

y facilitación comercial; segundo se describió la estructura institucional del SNA y tercero observaciones sobre su gestión fiscalizadora. Como resultados se obtuvo focalización en los nuevos espacios de fiscalización aduanera, aplicación de la gestión de riesgos, mecanismos efectivos para las mercancías falsificadas, baja percepción de corrupción y la articulación constante entre el sector privado y sector público. En ese sentido, la presente investigación hace hincapié en la situación actual del comercio internacional, el reto que tendría las Administraciones Aduaneras, por ende como herramienta para mejorar el control aduanero se señala la aplicación de la gestión del riesgo.

Macedo, Santiago y Sarabia (2003). Su estudio propuso combatir de manera progresiva el contrabando, determinando las principales estrategias para la toma de decisiones de las autoridades. Para ello identifica los tipos, causas así como los factores de adquisición de mercancía ilegal; expone la relación entre aduanas y las autoridades; identifica sus efectos y consecuencias en la economía; por último determina su marco legal y fiscal. Como aportes, fue que el incremento de apertura comercial trae como consecuencia un aumento en las operaciones de comercio exterior, asimismo un aumento de las prácticas desleales. El sistema tributario genera facilidades a los comerciantes minoristas, quedando exceptuados del control aduanero. Se ha identificado las siguientes amenazas sociales como son; detrimento de empleos, cierre de empresas nacionales y falta de control sanitario atentando contra la salud e integridad de los consumidores. Asimismo, falta de conciencia del consumidor al adquirir productos de bajo costo y baja calidad presentando un peligro para quienes los consumen debido a su dudosa elaboración. A lo mencionado, su importancia de esta investigación permitirá identificar el marco general del contrabando y sus consecuencias para la presente tesis.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Calle y Velásquez (2014), su publicación señalaron que la informalidad y las alternativas para su formalización de las Micro y Pequeñas Empresas, resulta una preocupación afectando directamente a la recaudación tributaria del país. Surge como estrategia el extender la base tributaria, lo que quiere decir, que el

pago de los impuestos sea realizado a través de los nuevos contribuyentes que han sido traídos por una reforma tributaria reduciendo la informalidad, así mismo se plantea la necesidad de crear una cultura tributaria, combatir la corrupción y costos altos para el engaño. La metodología de investigación empleada fue descriptiva y correlacional. Los resultados señalaron que existe una correlación negativa moderada ($r = -0.483$) entre la administración estratégica aplicada por la SUNAT y la evasión tributaria. Como contribuciones los autores plantean que, la administración tributaria impulse la orientación y educación, a través de sus oficinas descentralizadas. Que el sistema tributario sea más sencillo, y como consecuencia obtener contribuyentes formalizados. Su utilidad, para el presente estudio radica que fue aplicada a la misma institución (SUNAT) lo cual permitirá contrastarlo con otras unidades organizacionales.

Lobrano (2016). En su tesis señaló que la administración aduanera fue analizada tomando en cuenta los componentes de planificación, organización, dirección y control, Asimismo, en su competitividad se recomienda que para el ingreso de nuevos competidores estudiar sus amenazas, para el caso de los proveedores poder de negociación, poder de organización en los clientes, analizar en el caso de productos sustitutos sus amenazas y la rivalidad entre instituciones competidoras. Se concluye además que, con respecto a los objetivos institucionales existe un compromiso de los colaboradores en poder alcanzarlos, de tal manera que en la organización se refleje la toma de decisiones, asimismo el establecimiento de objetivos para su segregación, debido a que la institución ofrece un servicio con estándares de calidad altos.

Macavilca (2012), en su investigación propuso determinar si el Estado peruano a través de políticas contra la criminalidad, efectúan adecuadamente las medidas represivas y preventivas contra este delito, por medio de instituciones afines y la pena, así como sus efectos. La metodología utilizada fue descriptiva y explicativa y su marco teórico transversal. La investigadora, manifiesta para el periodo 2007 – 2012, hubo para el fisco elevado perjuicio económico y efectos sociales, debido a que las políticas criminales no cumplieron el control ante este fenómeno. Como resultado resalta las entrevistas a la PNP y Ministerio Público. Por lo tanto estas políticas señala la autora deben ser reformadas, así como la Ley que reglamenta los delitos y la administración aduanera, buscando el

compromiso institucional por parte del Poder Judicial, Ministerio Público y entidades administrativas; con el respeto de su autonomía. Con la finalidad de prevenir el elevado índice de delitos por contrabando. En ese sentido, la importancia de esta investigación, se tomara como referencia para el marco normativo con respecto al Delito de Contrabando.

Flores (2004), realizó un estudio cuyo propósito propone métodos de gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a fin de que puedan obtener ventaja competitiva, la investigación utilizó como método de investigación casuística empresarial. Asimismo señala, a nivel geográfico Lima por la cercanía sus mercados objetivos agrupa el avance de las MYPES. Su localización específica dentro de Lima Metropolitana están en el Distrito de la Victoria, los Conos, los Olivos y Ate Vitarte. Asimismo como conclusión el autor señaló que la aceleración de los cambios tendrá como consecuencia el desarrollo científico y tecnológico en beneficio de la humanidad. En ese sentido, las empresas están abandonando diseños de administración vertical, optando sistemas de organización menos burocráticos, con flexibilidad, con adaptabilidad y que se optimice los procesos. Por lo tanto, para competir en los mercados globalizados se requiere promover las alianzas estratégicas a fin de tener una preparada articulación empresarial.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Administración estratégica

Con respecto a la definición de administración, diversos autores la presentan como un colectivo de conocimientos técnicos, sustentados en la práctica empresarial o en investigaciones efectuadas en otras ciencias.

“La administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control” (Hellriegel, Jackson y Slocum.2005, p.7).

En ese sentido, involucrara la coordinación y supervisión de las acciones de terceros, con la finalidad que estas se realicen de forma eficiente y eficaz.

Por otro lado, tenemos que es el conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz. (Griffin, 2011, p. 5)

Por lo señalado, la Administración tiene como funciones o actividades la de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos de una organización. Es decir, una disciplina de naturaleza técnica y de corte procedimental. Asimismo se debe señalar que las organizaciones alcanzaran resultados de manera eficaz y eficiente, estos dos últimos conceptos, son propios de la economía, como ciencia para satisfacer las necesidades humanas a través de la optimización de recursos escasos.

Con respecto a la epistemología de la Administración, Jiménez (1975) afirmo que:

Es así nuestra tesis que la administración como sistema teórico es ciencia de segundo grado, interdisciplinaria y holística, erigíde sobre la distinta solidez epistemológica de cuatro ciencias sociales básicas y viable tan solo en función de ellas; y que el tipo ideal sincrético que aquí llamaremos institución administrativa tiende un doble puente de unión entre los sistemas sociales básicos entre sí y entre el sistema administrativo teórico y el estarcido de la fenomenología empírica. Y es también tesis nuestra que el análisis sistémico resulta método insustituible de percepción de tan centrales proposiciones. (Citado en Ramírez, 2015, p. 30)

De lo mencionado anteriormente, la administración es una ciencia aplicada, por lo cual es una disciplina de forma técnica con fundamentación científica en las ciencias sociales (economía, derecho, sociología, antropología, psicología social y ciencia política).

Por otro lado, para explicar su existencia y funcionamiento de la Administración Pública, se describe primero el concepto de Estado.

“En sentido amplio, puede entenderse por Estado un conglomerado social, política y jurídicamente constituido, asentando sobre un territorio determinado, sometido a una autoridad que se ejerce a través de sus propios órganos, y cuya soberanía es renacido por otros Estados” (Naranjo, 2010, p. 97).

“Con un fin didáctico, puede definirse el Estado como la colectividad humana organizada políticamente sobre un territorio” (Ferrero, 2003, p. 46).

De ambos enunciados, se señala que los tres elementos del Estado son el territorio, población y poder; siendo este último elemento una necesidad para que sea ejercido por la administración pública. Asimismo, tendrá como fin esencial la búsqueda del bien común, lo cual difiere del sector privado cuyo fin es el interés particular. En ese sentido, un administrador público comprenderá la diferencia entre un negocio público y un negocio privado.

Chevalier y Loschak (1986) definieron a la administración pública “como la institución encargada, bajo el control de los representantes elegidos, de satisfacer las necesidades de interés general y asegurar la gestión de los servicios públicos” (p. 167).

Por lo tanto, su funcionamiento es ser el operador del Estado, manifestándose su actuar en las normas jurídicas.

Fred (2013) definió a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias permitiendo que una empresa logre sus objetivos. Integrado de esta manera la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información. Asimismo realiza una diferencia entre la planeación estratégica la cual hace referencia solo a la formulación de las estrategias. Por lo tanto, su finalidad de la administración

estratégica es instaurar y promover esas nuevas oportunidades que son diferentes para el futuro de la organización; en tanto que la planeación estratégica examina mejorar las directrices del presente para el mañana en un largo plazo.

Asimismo D'Alessio (2008) señaló, que la “administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo” (p. 3).

Mediante Decreto Legislativo N°1088 del 28 de junio de 2008, se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual es un instrumento técnico y de gestión alineados al proceso de la planificación estratégica, buscando el desarrollo integral y sostenido del Perú.

Hood (1991) propuso la denominada Nueva Gestión Pública (NGP) debido a las nuevas circunstancias económicas, informáticas y culturales a nivel mundial, la cual refiere a que diferentes gobiernos han empezado a implementar reformas como son: autonomía gerencial en el sector público, estándares explícitos y mediciones de desempeño, énfasis en los controles de los productos, desagregación de unidades en el sector público, mayor competencia, entrega de experiencia gerencial de instituciones privadas a instituciones públicas, aplicación de elementos de control que estén buscando resultados y una atención a los términos eficiencia y eficacia.

Fernández, Fernández y Rodríguez (2008) con respecto a la nueva forma de gestión pública hicieron referencia a la OCDE (Organismo para la cooperación y desarrollo económico): (a) desregulación. Implica la deducción de reglamentos y normas en el sector público;(b) descentralización de los gobiernos de gestión. Instauración de unidades más horizontales, con elasticidad en las normas y abandonadas a merced del mercado;(c) énfasis en los compromisos de los gerentes y estimulación para la mejora. Significa que, a partir de una situación inicial, se defina

objetivos claros y se diseñen los procesos precisos para alcanzarlos dentro de los fines de recursos disponibles; (d) Robustecimiento de las capacidades trascendentales del centro, contiguo con la reestructuración y constitución de la función pública en la gestión y las reformas. Esto es, un sector público menos burocratizado; (e) gestión más orientada hacia el cliente. Exige que la gestión responda a las necesidades y preferencias de los ciudadanos y que las decisiones se tomen lo más cerca posible de los destinatarios; y f) introducción de la competencia y el mercado. Cuyo objetivo es conseguir mínimos costos y efectivos resultados, asimismo la competencia, pasa a ser, un indicador de comparación para la valoración pública y privada en las organizaciones (pp. 75-105)

En ese sentido, el planeamiento estratégico en una organización pública, su misión y visión, están presentadas en las normas legales donde se justifica su funcionamiento y existencia.

Según Greenley (1986), la administración estratégica nos brinda los siguientes beneficios; detección de oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas; ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos; representa un marco para coordinar y controlar mejores las actividades; reduce las consecuencias ante los cambios adversos; permite mejor asignación de recursos; permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos; disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedican a corregir decisiones equivocadas; constituye un marco para la comunicación interna; contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total; ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales; fomenta el razonamiento; ofrece un enfoque cooperativo; propicia una actitud positiva ante los cambios; y finalmente, brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio. (p.106)

Proceso de la administración estratégica

Según Fred, son la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias.

Formulación de estrategias

Las decisiones que asuman los estrategas dentro de un periodo de largo plazo en una organización comprometen recursos, mercados, productos y tecnología, con la finalidad de obtener más beneficios maximizando esos recursos ilimitados. (Fred, 2013)

Asimismo, implica desarrollar oportunidades y amenazas externas a la organización: las fuerzas externas se clasifican en económicas; sociales, culturales, demográficas, y ambientales; políticas, legales y gubernamentales; tecnológicas y competitivas. Afectando de esta manera el tipo de producto o servicio que desarrolla una organización, su posicionamiento, segmentación, compras y ventas. Asimismo se tiene un impacto inmediato en distribuidores. Su identificación permitiría tener una misión clara, objetivos a largo plazo y como alcanzarlos. Esto también implica el involucramiento de gerentes y empleados, comenzando por recabar datos relevantes, posteriormente la información debe ser asimilada y evaluada realizando reuniones, una vez elaborado la lista de los factores externos debe informarse y distribuirse en la organización. (Fred, 2013, p.64)

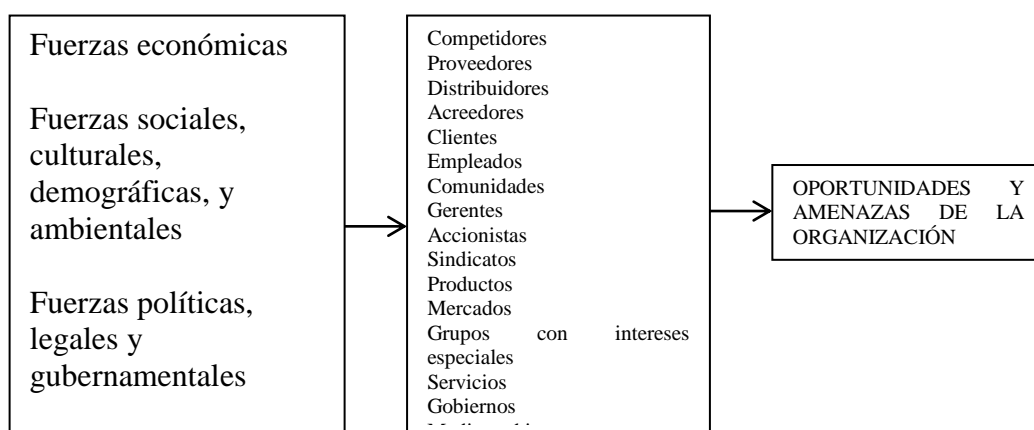


Figura 1. Relación entre la organización y las fuerzas externas clave.

Fuente: Fred, 2013, p. 64

En referencia a las fortalezas y debilidades internas a la organización: la identificación de las fuerzas internas en una organización permitirá tener competencias distintivas, es decir cuando las fortalezas en una organización no

podrían ser igualadas o duplicadas por la competencia. Por el contrario, a fin de que sean superadas las debilidades en una organización, en parte, se diseñan las estrategias, para posteriormente convertirlas en fortalezas e inclusive, en competencias distintivas. Para ello, será preciso seleccionar, relacionar y valorar información aplicada a las actividades de la empresa. Por otro lado, son necesarias las relaciones entre las áreas funcionales. (Fred, 2013, p.96)

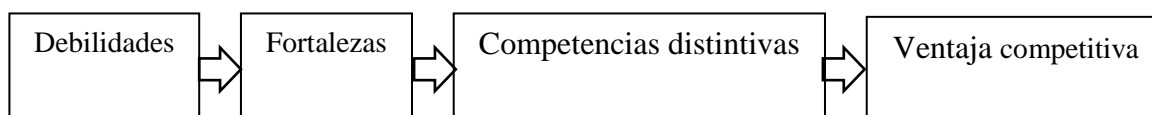


Figura 2. El proceso de una ventaja competitiva en una organización.

Fuente: Fred, 2013, p. 96.

El establecimiento de objetivos a largo plazo: referido a implementar estrategias tendrá como consecuencia los resultados que se espera obtener. Asimismo los objetivos tienen que ser cuantificables, sensatos, claros, provocadores, ordenados, realizables y convenientes con todas las unidades organizacionales. A su vez, cada objetivo tiene que contar con su línea de tiempo. Por último, servirán para la evaluación de los colaboradores, equipos, gerencias, divisiones y a la organización completa. (Fred, 2013, p.98)

La generación de estrategias alternativas al respecto, Fred (2013) señala: el análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. (p. 172)

Entonces, para los estrategias acaparar todas las alternativas será imposible. Por ello, es necesario determinar los costos y beneficios así como las ventajas y desventajas de cada estrategia.

Implementación de estrategias

Después de la formulación de estrategias es importante traducir la idea estratégica en acción. Por ello, es necesario el compromiso y comprensión de los administradores y empleados, caso contrario se tendrá dificultades para la implementación.

Formulación de estrategias	Implementación de estrategias
Consiste en preparar las fuerzas antes de la acción.	Consiste en administrar las fuerzas durante la acción.
Se enfoca en la efectividad.	Se enfoca en la eficiencia.
Principalmente un proceso intelectual.	Principalmente un proceso operacional.
Exige de buenas habilidades intuitivas y analíticas.	Exige de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
Requiere la coordinación de pocos individuos.	Requiere la coordinación de muchos individuos.

Figura 3. El contraste entre formulación e implementación.

Fuente: Fred, 2013, p. 213.

D'Alessio (2008) con respecto a los elementos para una implementación de las estrategias, propuso:

Los objetivos a corto plazo [...] Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración. Las políticas son los límites que acotan una estrategia, tienen que ser alineadas con los valores de la organización, asimismo se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la posición futura de la organización, visión. Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas, su correcta asignación permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales. La estructura

organizacional es la que ayudara a mover a la organización, por lo tanto se tiene que definir si es la adecuada o se debe adecuar o ajustar a la organización para llevar a la práctica las estrategias elegidas. Desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización, que permitan minimizar la resistencia al cambio, monitorear el cambio e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales. (p. 439)

Evaluación de estrategias

Para Fred (2013) “comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado” (p. 287).

Asimismo, el proceso implicara realizar coordinaciones con la parte gerencial sobre las expectativas, generando a la vez en los objetivos una revisión y por ultimo incentivar la creatividad para la generación de criterios y alternativas de evaluación.

Rumelt plantea que, “la consonancia y la ventaja se basan en la evaluación externa de una organización, mientras que la consistencia y la factibilidad están basadas en la evaluación interna” (Citado en Fred, 2013, p. 288).

Criterios	Detalle
Consistentes	No se tiene que presentar objetivos y políticas inconsistentes, no debe haber políticas en conflicto. El administrador debe advertir la organización como un todo, con visión de futuro en el largo plazo.
Consonancia	Relacionado con la interacción. Se revisa la adaptabilidad y los cambios críticos de la estrategia al medio externo.
Factibilidad	Corresponde a los recursos humanos, físicos, financieros así también a las habilidades, capacidades, competencias talentos y aptitudes de los colaboradores.
Ventaja	Como resultado de la aplicación de las estrategias tendrían que generar ventajas competitivas en áreas como recursos, posición o habilidades. Esta opción permite aprovechar las políticas que no fueron aprovechadas por su rival, entonces se trata de una buena posición.

Figura 4. Criterios para la evaluación de estrategias

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2008), pp. 416-417 y Fred (2013), p. 288.

1.2.2 Contrabando

Con respecto a la doctrina del contrabando, Gallardo (2006) afirma que:

El significado etimológico del vocablo “contrabando” procede del prefijo “contra” que denota oposición, frente a, contrariedad, y del término latín “*babbum*” que alude a toda Ley dictada, especialmente en una ciudad o provincia, con el fin de ordenar o prohibir determinados hechos a los habitantes de ellas, pudiendo definirse a partir de ello como todo acto contrario a una norma especial, decretado en una región. (p. 271)

El Diccionario de la Lengua Española (2001), definió contrabando como al “comercio o producción de géneros prohibidos por las Leyes a los particulares” (p. 639), en su primera aceptación y, en su segunda, se describe como “Introducción en un país o exportación de mercancías sin pagar los derechos de aduana a que están sometidas legalmente” (p. 639).

Elementos de la definición doctrinaria del contrabando: (a) Un aspecto material que, es el fraude elusivo, consistente en la acción de evitar o sustraerse del control aduanero, para evitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras o de las normas que prohíben o restringen la importación o la exportación de mercancías; (b) Un aspecto temporal que, identifica el momento de comisión del delito, aquel en que se ingresa o extrae mercancías de un territorio nacional; (c) Un aspecto espacial, la zona de frontera del territorio nacional; y (d) Un aspecto subjetivo que, se constituye con la intención o voluntad del agente de cometer el delito. (Gallardo, 2006, p. 273)

Entonces, como podemos inferir que es la producción, introducción o comercialización de mercancías, asimismo las mercancías que son prohibidas por nuestras normas; o aquellas que no hayan pagado sus derechos arancelarios afectando la producción del país. Teniendo como fin el evadir el cumplimiento de la norma, como es el pago de aranceles, tributos e impuestos.

Según informe SUNAT (2016) con respecto al comercio ilegal señaló que “se puede definir como la evasión de pago de impuestos o el incumplimiento de restricciones cuantitativas en el proceso del comercio exterior (Pitt, 1981)”.

Asimismo se menciona que hay dos tipos de comercio ilegal:

1. Aquel que evade los controles oficiales en los puntos de ingreso (salida) legales, través del soborno de oficiales y/o ocultando/distorsionando información relacionada a la mercancía (precio y/o Cantidad)
2. Aquel que evade los controles oficiales en los puntos de ingreso (salida) ilegales. (p. 2)

El precio es una razón para la existencia de contrabando por lo tanto Merriman (2005) propone una fórmula de diferencial de precios:

$$P + \tau \geq P^A + c + m$$

$$P^M \geq P^C$$

P^M : precio oficial

P^A : precio de adquisición del comerciante ilegal

P^C : precio de contrabando

P : precio antes de impuesto

c : costo asociado a la actividad

m : margen de ganancia del comercializador

t : impuestos

El diferencia de precios $P^M - P^A$, permite que exista una coyuntura de negocios que al ser explotada forma consumidores y vendedores de mercancías de origen ilegal. Además, a fin de realizar dicho comercio, se demanda que el costo asociado para iniciar la actividad ilegal, c , y el margen de ganancia del

comercializador, m , puedan generar un precio de contrabando P^C que no exceda el precio del mercado formal P^M , el cual incluye impuestos t , por lo tanto esta sería la condición que permite la existencia de contrabando. El diferencial de precios, $P^M - P^A = (P + t) - P^A$ depende de todos aquellos componentes que afecten los precios antes de impuesto en el estado doméstico, P , y en el extranjero, P^A , y de los impuestos internos (como el IGV y el ISC), aranceles, subsidios, t , entre otros.

Por otro lado, el Perú limita con los países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Chile y Brasil, los cuales cuentan cada uno con realidades similares a la peruana, en muchos otros, diferente, lo que hace que cada frontera tenga sus propias particularidades.

Tres de los cinco países con los que el Perú limita forman parte del bloque económico Comunidad Andina de Naciones CAN, en el caso de contrabando aún no han podido controlarse.

Colombia – Perú 1 626 kms	Perú – Ecuador 1 529 km	Perú – Bolivia 1 047 kms	Chile- Perú 169 km
Dos departamentos de Colombia: Amazonas y Putumayo y con Loreto en el Perú	Cuatro departamentos Tumbes, Piura, Cajamarca y Amazonas y tres provincias de Ecuador Esmeraldas, Carchi, sucumbíos	Departamento de Perú : Madre de Dios y macro región sur, con La Paz y Pando en Bolivia	Departamento de Tacna en Perú y desde la meseta de Ancomarca en Arica hasta el punto Concordia.

Figura 5. Fronteras peruanas

Fuente: IAT – SUNAT

Modalidades del contrabando

Dada la operatividad, el informe SUNAT (2016) presentó:

Modalidades	Descripción
Hormiga	Individuos que trasladan pequeños montos de mercancías utilizando en ocasiones centros habitacionales.
Caleta	La mercancía es camuflada o escondida en compartimentos de vehículos, que son acondicionados para evadir el control aduanero.
Pampeo	Los contrabandistas utilizan vías alternas, pampas o trochas, para cometer este delito
Culebra	Convoy de camiones de carga pesada, que traslada considerable cantidad de mercancías. Por lo general, las mafias organizadas intervienen en esta modalidad.
Ruleteo o carrusel	En esta modalidad se utiliza de manera repetida un determinado documento aduanero, que se adultera con ese fin.
Chacales	Generalmente se contrata a personas, supuestos “turistas nacionales”, dispuestas a utilizar indebidamente la franquicia de una zona franca.

Figura 6. Modalidades desde el punto de vista operativo

Fuente: SUNAT

Causas del contrabando

Dentro de las principales situaciones que estimulan la existencia y desarrollo del contrabando, Benites y Rojas (2005) señalaron:

- Los altos índices de pobreza extrema en las poblaciones fronterizas. La pobreza se sustenta en los bajos niveles de ingresos económicos en las familias del ámbito rural fronteriza y consecuentemente las bajas condiciones de vida, las cuales se originan por: baja productividad y rentabilidad agropecuaria, y escasa generación de cadenas de valor de la producción agropecuaria.
- Existencia de altas tasas de desempleo y falta de inversión en zonas fronterizas. El contrabando se genera entre otros motivos, por las limitadas fuentes de trabajo que existen en el país, especialmente en la zona de frontera y en el caso de las microempresas por su limitada capacidad para absorber mano de obra existente en la zona. La actividad agrícola tiene un exceso de mano de obra, no existiendo demanda adicional en la zona, que absorba el incremento de la oferta.
- Distorsión de los precios de los productos debido a diferencias de tasas impositivas en los países fronterizos. Sucede que uno de los factores por los que el contrabando es rentable es que los impuestos formales son altos, de ser bajos tal vez no sería rentable arriesgarse a ser detenido, multado y castigado. La reducción en la rentabilidad del contrabandista se podría lograr reduciendo la diferencia de precio entre un bien legalmente importado y uno de contrabando. (pp. 17-20)

En ese sentido, determinar las causas del contrabando involucra aspectos de orden social, institucional, económico, político, jurídico y de represión. Con lo cual implica analizar estos hechos desde otros puntos de vistas, teniendo en cuenta la cultura que se desarrolla en su entorno.

Rutas del contrabando

En la figura 7, se muestra las zonas en materia de represión del contrabando debido, en algunos casos a lo inhóspito de la zona (casos fronteras con Brasil y

Colombia), y en los otros por la complicidad de la población fronteriza que en su mayoría se dedica a esta actividad ilícita.



Figura 7. Rutas donde opera el contrabando

Fuente: SUNAT

Tabla 1

Estimación del contrabando en el Perú (en millones US\$)

FUENTES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL CONTRABANDO (V) = (I)+(II)+(III)+(IV)	321	349	386	425	501	519	480	532	536	548	557	565	566
I. Frontera	172	188	196	227	276	315	299	324	319	300	309	311	311
Puno	136	147	158	186	213	235	233	247	248	236	241	245	245
Norte (Tumbes y Piura)	36	41	39	41	63	80	66	77	71	64	68	66	65
II. Frontera y zona con tratamiento preferencial	90	96	109	126	136	129	120	143	138	123	117	111	108
Tacna	90	96	109	126	136	129	120	143	138	123	117	111	108
III. Zona con tratamiento preferencial	23	27	42	44	33	20	13	12	11	10	11	12	9
PECO	23	27	42	44	33	20	13	12	11	10	11	12	9
IV. Callao	36	37	39	27	56	55	48	53	68	115	121	131	138
Aduana Marítima	-	20	22	17	28	34	31	30	40	65	68	74	78
Aduana Aérea	36	17	18	10	28	21	17	23	28	50	53	57	60

Nota: SUNAT

Por lo tanto se estima que el año 2015 el nivel de contrabando fue de US\$ 566 millones, representando un incremento de 0.2%, si comparamos con el estimado del año 2014. Si bien el monto estimado del contrabando ha ido aumentando, su ritmo de crecimiento se ha desacelerado en los últimos años. Asimismo el contrabando por el Callao creció 5,7%.

Marco legal

INDESTA (2003), sobre la Ley de los Delitos Aduaneros (Ley N°28008), definió el delito de contrabando como:

El que se sustrae, elude o burla el control aduanero ingresando mercancías del extranjero o las extrae del territorio nacional o no las presenta para su verificación o reconocimiento físico en las dependencias de la Administración Aduanera o en los lugares habilitados para tal efecto, cuyo valor sea superior a cuatro (4) Unidades Impositivas Tributarias, será reprimido con pena privativa de la libertad no menor de cinco ni mayor de ocho años, y con trescientos sesenta y cinco a setecientos treinta días multa. La ocultación o sustracción de mercancías a la acción de verificación o reconocimiento físico de la aduana, dentro de los recintos o lugares habilitados, equivale a la no presentación. (Art. 1, p. 229)

La misma Ley señala como elementos constitutivos de los delitos aduaneros la defraudación de rentas de aduanas, la receptación aduanera, el financiamiento, el tráfico de mercancías prohibidas o restringidas, la tentativa y las circunstancias agravantes. Al respecto para el presente estudio, la receptación aduanera se configuraría para aquellos centros comerciales de la ciudad de Lima, que reciben mercancías introducidas al país, provenientes de la comisión de un ilícito aduanero en el que no se tiene participación con pleno conocimiento o debiendo presumir su procedencia ilícita.

Gallardo (2006) señaló con respecto al bien jurídico protegido de la receptación aduanera:

La comercialización o disposición de mercancías que proceden de otro delito aduanero, por parte de terceras personas ajenas a la comisión de éstos, a sabiendas de dicha situación, en lugar de entregarlas a la autoridad competente o denunciar el hecho, concreta el daño a la economía del Estado y de los productores nacionales e importadores legales, al encubrir el delito y permitir que los infractores logren sus ilícitos propósitos, a costa de los intereses fiscales y de los demás derechos que cautela el control aduanero (la salud pública, la seguridad nacional, el patrimonio nacional, etc.). (p. 335)

En consecuencia, los defraudadores y contrabandistas utilizarían a comerciantes informales que recurren a la receptación como un medio para prevalecer el desempleo, percibiendo mayores utilidades al ofrecer un producto a un menor precio, eludiendo pagos de aranceles, impuestos y tributos, tanto al ingresarlas las mercancías al país como en la comercialización interna, por lo tanto no pudiendo sustentar la importación contablemente.

Acciones represivas

Con respecto, a la represión González (2006) afirmó que es errado igualarla con violencia física. Esta última, no es prioritario para asegurar el cumplimiento de las normas por parte de los integrantes de una sociedad, sino que tiene que verse como una obligación a fin que dichos integrantes continúen libremente desarrollando sus compromisos mediante reglas justificadas. Entonces, aparece relacionada al control social y a la violencia estructurada. La represión, puede darse a través de la supresión física del discrepante incluso el direccionar directivas públicas y privadas, podemos mencionar la exigencia de una incuestionable moral o los métodos de intervención, con el fin de alinear a sus integrantes a las normas que han sido establecidas, permitiendo reformar las condiciones a través de participaciones consensuadas en materia de un cambio en el procedimiento normativo. El control social, genera la autorregulación de la sociedad a fin de prevalecer el orden social cuyo origen tuvo en las normas informales, que legalizan las relaciones interpersonales entre el Estado y la sociedad. Podríamos, decir que la represión está referida a la función legítima del

Estado en el empleo de la fuerza restrictiva, como una posibilidad extrema del control colectivo en la búsqueda del equilibrio del sistema social. La utilización de la potencia coactiva alcanza tres finalidades: primero la prevención en una labor no deseada, segundo la labor de no hacer posible la ejecución de sus intenciones y tercero la labor de ejecutar sus intenciones. Como consecuencia de este último, ocurre un castigo o sanción por las acciones realizadas.

Asimismo, la violencia y la fuerza, basan todo el proceso de coerción cuando el consenso no ha sido tomado en cuenta por los integrantes de un sociedad, entonces aparecen de manera natural aplicadas por el poder a fin de hacerse respetar. Smelser (1989) señala que los comportamientos colectivos son canalizados a través de dos mecanismos: primero, los métodos de control que aquejan a la conductividad organizada, es decir, el acervo de recursos para formular quejas, la presencia de minorías acosadas, la rigidez estatal, entre otras. En segundo lugar, tenemos controles que funcionan a posteriori, sucede cuando la conducta colectiva se ha exteriorizado. Podemos mencionar las labores coercitivas y represivas de la aduana, la prensa, fiscalía, los juzgados, entre otras.

González (2006) afirma con respecto a la elección de los controles, que el gobierno tendría que evaluar la probabilidad de mayor éxito de una regulación a fin de no crear conflictos políticos, teniendo en cuenta los factores, siguientes:

- Componentes de la economía política relacionado al nivel de progreso económico.
- Particulares y conductas de los colectivos provocadores (si existe un enfoque ideológico y una capacidad organizativa).
- Planeamiento de diferentes estrategias ordenadoras.
- Coordinación y dominio con las organizaciones relacionadas a las diferentes estrategias ordenadoras.

En ese sentido, la eventualidad de que un grupo este sujeto a la represión estriba en dos factores: la escala de la operación y el poderío del grupo.

Como se ha mencionado, el contrabando se da mediante diversas modalidades, para el caso de la comercialización se divide en zona norte (Trujillo, Chiclayo y Piura), zona sur (Arequipa, Cuzco y Lima), zona este (Iquitos y Pucallpa) y zona oeste (Lima).

Los esfuerzos de la Administración Aduanera por hacer cumplir la Ley hace que sus acciones sean realizados conjuntamente (sector público - sector privado), asimismo se centran en las grandes áreas metropolitanas del país (Lima, Arequipa y Chiclayo), dada su alta concentración poblacional pues se presentan como potenciales mercados del comercio ilegal.

Asimismo la Administración Aduanera realiza acciones operativas y de incautación como acciones represivas, en el caso de la zona Lima, tenemos que son realizadas por la Aduana Marítima del Callao, Aduana Aérea y Postal y la Intendencia de Gestión y Control Aduanero, siendo esta última la que mayores acciones contra el contrabando ha ejecutado.

INDESTA (2003) refirió sobre la Ley General de Aduanas en su artículo 2, señalando con respecto a las acciones operativas, serán aquellas acciones que dispone la autoridad aduanera de manera suplementaria a las acciones de control ordinarias, es decir en la tramitación aduanera de ingreso o salida, la cual incluye la revisión documentaria y el reconocimiento físico. Las acciones operativas, son ejecutadas para la revisión del acatamiento de las obligaciones entre las que destacan operativos especiales, las operaciones de fiscalización, entre otras; al no operar de manera formal ante un trámite aduanero de despacho pudiendo ser ejecutadas por las diferentes intendencias a nivel nacional.

En lo referido, a incautación Gallardo (2006) afirmó que es la medida consistente en la privación obligatoria y decisiva de las cosas o bienes relacionados al incumplimiento de las obligaciones aduaneras o de ser caso correspondientes al delito; así como la privación de las herramientas o medios materiales de los que se ha valido el infractor, premeditada u esporádicamente para cometer su ilícito. Esta medida es adoptada por la autoridad aduanera

fundamentada en la toma de propiedad forzosa y el envío de la mercancía a sus almacenes.

En el caso de la Aduana Marítima del Callao se estima el contrabando en US\$ 78 millones para el año 2015, las mercancías que fueron incautadas en los operativos fueron PC portátiles y accesorios, cigarros, equipos de tecnología, entre otros.

Para la Aduana Aérea y Postal su nivel de contrabando se estima en US\$ 60 millones para el año 2015 siendo los principales productos equipos tecnológicos, instrumentos médicos, medicamentos, confecciones, entre otros.

Tabla 2

Aduana Marítima del Callao y Aduana Aérea y Postal, estimación del contrabando: 2015

ADUANA	IMPORTACIONES SENSIBLES AL CONTRABANDO (En millones de US\$)	INDICADOR DE INCIDENCIA (En porcentaje)	MONTO ESTIMADO (En millones de US\$)
Marítima del Callao	795	9,9	78
Aérea y Postal	631	9,5	60

Nota: SUNAT

En ese sentido, el contrabando se mueve por zonas donde sea más factible el ingreso de los productos y donde su comercialización sea rápida. En tal caso, Lima al ser la capital del Perú y contando con más de 9 millones de habitantes, asimismo con una capacidad adquisitiva en promedio mayores a otros departamentos es un mercado objetivo de los diversos productos que ingresan por contrabando. Por ello sus operativos cuentan con información de inteligencia, apoyo logístico, policial y en algunos casos del Ministerio Público.

Acciones preventivas

Según la ISO 9001 (2013) señaló que es las acciones preventivas, serán el conjunto de operaciones implementadas para separar las causas en un entorno de no conformidad (problemas) cuya finalidad es prevenir una ocurrencia. Para

ello, utiliza los medios como son investigación de la información, datos históricos preliminares referentes a las actividades realizadas, entre otros. La institución deberá determinar las operaciones para separar las causas que ocasionan los problemas, para ello se requerirá:

- Precisar los problemas potenciales y sus motivos.
- Valorar la necesidad de operaciones para advertir la ocurrencia de problemas.
- Establecer y efectuar las acciones primordiales.
- Registrar los efectos de las acciones realizadas.
- Examinar de forma crítica las acciones preventivas a realizarse.

Benites y Rojas (2006), señalaron la implementación de medidas preventivas a fin de combatir el ingreso ilegal de mercancías como son:

La conciencia tributaria

Con el fin de asegurar el financiamiento del estado, la recaudación permitirá mantener un flujo en los recursos del estado, para ello se tiene que combatir la informalidad, la evasión y el contrabando formando conciencia tributaria realizando labores de educación. Esta conciencia tributaria es asumida por el individuo en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, asimismo esto responde a factores éticos y culturales. En ese sentido, se requiere elaborar acciones conjuntas con entidades que participen en la formación de los ciudadanos como son Ministerio de Educación, asociaciones gremiales, medios de comunicación, entre otros.

Fomento de las denuncias

Se debe permitir a los ciudadanos manifestar sus denuncias donde cuenten con información de ilícitos poniendo sobre aviso a las unidades orgánicas correspondientes. Este tipo de información contribuirá a elaborar indicadores de riesgo que luego de ser analizados puedan originar una acción operativa antes de cometer el acto ilícito.

Convenios de cooperación

Debido a que las fronteras de Perú con Bolivia y Chile, son consideradas como zonas críticas, se hace necesario priorizar y mantener convenios con las aduanas de otros países. Asimismo, es prioritario los convenios con los Gobiernos Regionales, Superintendencia Nacional de Migraciones, el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio de Salud, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el Ministerio de Economía y Finanzas, entre otros.

Tecnología

La lucha contra el ingreso y la salida ilegal de mercancías es una tarea incesante y el usar intensivamente la tecnología de la información, será una disposición estratégica para la SUNAT. Los proyectos que están en la fase de implementación y los que vendrán tendrán como perspectiva el erradicar este flagelo que atenta contra el progreso continuo del país.

Normatividad.

La institución tendrá que adaptar sus normas a los nuevos desafíos que plantea este conjunto de individuos u organizaciones delictivas a fin de darle celeridad a las diversas acciones que pueda plantear la administración aduanera.

1.3 Justificación Teórica

Su justificación teórica está basada en investigaciones y material de fuente primaria referida a la administración estratégica y al contrabando desde una perspectiva técnica – científica, asimismo empleo de la normatividad vigente.

Práctica

Su pertinencia del presente estudio será de utilidad a los servidores públicos de SUNAT, para determinar cuáles serán las estrategias más adecuadas para las acciones de represión y prevención, en la lucha contra el ingreso ilegal de mercancías que son destinados a los diferentes centros comerciales de la ciudad de Lima Metropolitana, buscando disminuir significativamente los niveles del

mencionado delito. Asimismo es necesario entender, que para financiar el gasto público del Estado tiene que haber un incremento en sus ingresos de recaudación y esto se logra a través de los tributos.

Metodológica

Permite analizar, evaluar y tomar decisiones sobre las estrategias planteadas para hacer frente al contrabando en la Intendencia de Gestión y Control Aduanero de la SUNAT.

Social

Se lograra crear las estrategias que permitan ser aplicadas por los servidores públicos de SUNAT, debido a que la informalidad afecta los ingresos del Estado ya que utiliza como medio los tributos el cual tiene una función redistributiva, es decir retornan a los peruanos bajo la forma de programas sociales, obras públicas y servicios públicos, en consecuencia a mayor evasión tributaria menor recaudación y menos bienestar social.

1.4 Problema

El crecimiento de volúmenes de mercancías en el comercio exterior, requieren de procedimientos simplificados que permitan el flujo constante de las mercancías en las aduanas del Perú, generando de esa manera menores costos en las transacciones del comercio internacional y por ende un incremento de la competitividad en el país; bienestar para la sociedad a través de la inversión y el consumo. Asimismo, buscar el equilibrio entre la eficiencia y el control, el primero recae en la facilitación del comercio y el segundo término en administrar el riesgo; todo ello con el fin de evitar prácticas ilegales.

Por lo tanto, las prácticas informales, originan competencia desleal y escenarios de desigualdad entre aquellas actividades formales e informales, ya que este último no asume los costos de la formalidad, por tal motivo hay una reducción de sus precios.

El contrabando tiene muchos factores económicos que pueden influir en la decisión de una persona al pasar a la ilegalidad, el más resaltante son los impuestos es decir evitar el pago de los tributos y aranceles correspondientes.

A través de la teoría económica denominada la curva de Laffer, se explica cómo al aumentar la capacidad de recaudación en un país, parecería natural la subida de los impuestos, esto puede darse por dos motivos: a) extendiendo el número de habitantes que tributan, o b) subiendo el impositivo tributario, la cual se aplicaría sobre la renta a recaudar. Sin embargo, tenemos que tomar en cuenta lo siguiente: Un aumento de impuesto, produciría una caída de la renta disponible, en consecuencia, la producción con todos los efectos que ello conlleva, produciéndose consecuentemente una propensión a la evasión (un mayor costo de cumplir con la ley dificulta que las personas puedan cumplirla), una forma de las cuales es el contrabando.

Es decir, si las tasas impositivas promedio de las economías son demasiado altas existe la posibilidad de que lo que se logre sea fomentar la evasión al pago de tributos, sin embargo reducir impuestos no es popular entre los entes estatales, el déficit fiscal hace difícil tomar este tipo de decisiones.

Con respecto a la comercialización de mercancías por contrabando Benites y Rojas (2006), señalaron:

Cuando la mercancía llega a comercializarse en el mercado interno es casi siempre demasiado tarde, pues genera competencia desleal ya que los comerciantes informales que evadieron el pago de impuestos de importación de su mercancía, han asumido un costo menor para adquirirla, lo cual les permite vender a precios menores que aquellos negociantes y fabricantes que cumplieron con sus obligaciones tributarias y como consecuencia éstos cierran sus negocios, trayendo consigo mayor desempleo lo cual se convierte en uno de los eslabones del círculo vicioso de las actividades ilegales, pues esa oferta de población desempleada, al no contar con ingresos primero: genera una reducción de la demanda de

bienes en la economía y segundo, al no encontrar empleo formal recurre a actividades ilegales como el contrabando incrementando la informalidad. Otra de las consecuencias de la competencia desleal que genera el contrabando es el desaliento a la inversión nacional e incluso la extranjera, dada la falta de formalidad en la economía. (p. 29)

De Soto (1986), realizó un análisis sobre el sector informal en el Perú resaltando los siguientes factores: a) enorme regulación, b) altos impuestos y c) existencia de una restringida capacidad de control estatal; todo ello ponderan el alto costo para la legalidad. Por otro lado, la participación en el sector informal obedecería a un estudio de costo-beneficio, lo que hace que las empresas tengan una alternativa y una opción de requerirse. Asimismo, los costos de legalidad, podrían explicar el tamaño del sector informal que existe en el Perú, estimándolo en un rango entre 40% y 60% del PBI.

En ese sentido, encontramos que la informalidad es el brazo derecho del contrabando, pues contribuye a que esta ilegal actividad tenga un entorno donde se puede desarrollar con facilidad y sin trabas, en donde la administración aduanera y tributaria no se pueden abstener, por el contrario deben tomarse en consideración al realizar el planeamiento de estrategias tanto preventivas como represivas.

Por otro lado, mediante Decreto Supremo N°061-2002-PCM, se dispuso la fusión por absorción de Superintendencia Nacional de Aduanas con la SUNAT, dos instituciones que normalizaban procesos afines pero con una administración diferente para cada negocio: el aduanero y el tributario.

Su misión de SUNAT es:

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo. (s.f.)

La Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas, está conformada por 16 Intendencias de aduanas a nivel nacional, en Lima concurren la Intendencia Marítima del Callao, Intendencia Aérea y Postal y la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA), es en esta última donde se desarrolla la presente investigación.

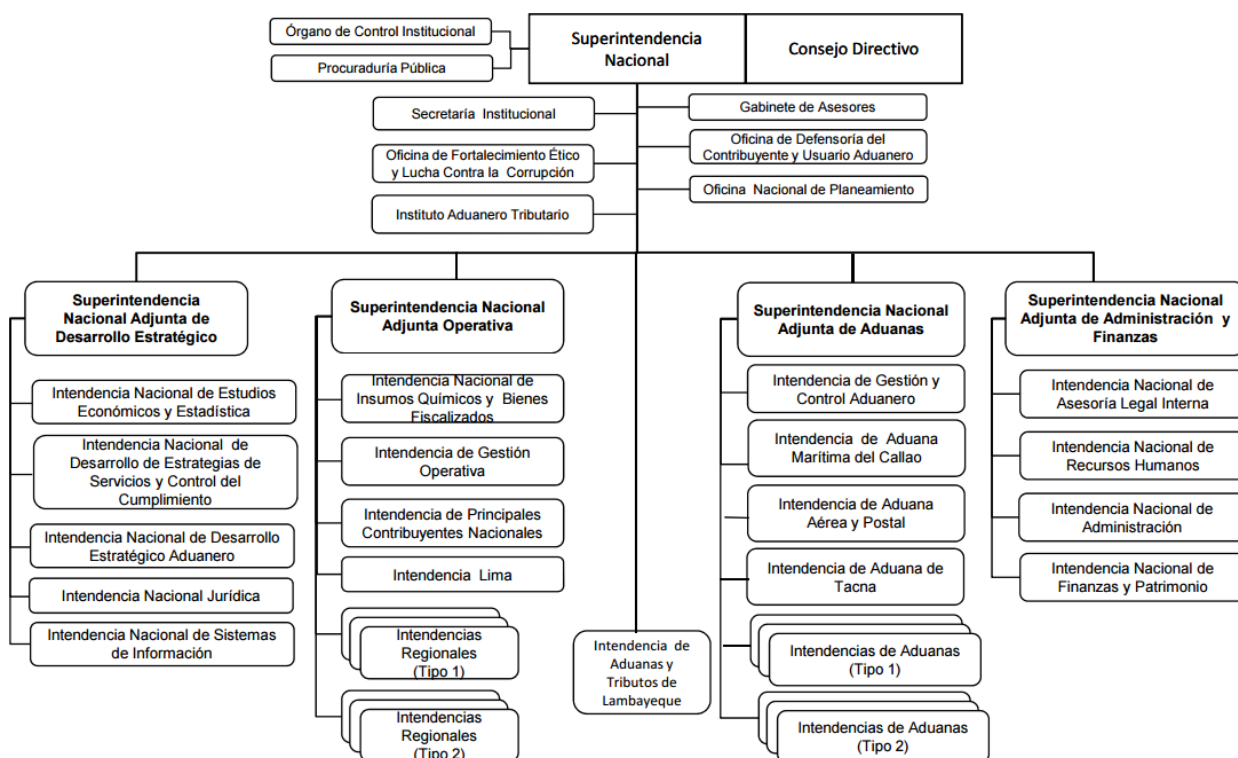


Figura 8. Estructura Orgánica de la SUNAT (aprobada con R.S. N°122-2014/SUNAT y modificatorias)

Fuente: SUNAT

A razón de la Resolución de Superintendencia N°0122-2014/SUNAT y modificatoria, se afirmó el Reglamento de Organización y Funciones - ROF correspondiente a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, señalando como funciones para la IGCA, las determinadas en el literal a) que señala emitir opinión técnica, así como elaborar y proponer a Superintendente Nacional Adjunto de Aduanas planes, programas, proyectos, estrategias y disposiciones; que le correspondan en el ámbito de su competencia

operativa, así como aprobar aquellas disposiciones a efectos de emitir instrucciones y medidas de carácter operativo que le correspondan. Y en el literal c) supervisar el proceso de Gestión de Riesgos en el ámbito aduanero, en coordinación con los demás órganos de la institución; y la participación de las unidades de gestión de riesgos a nivel nacional, de acuerdo a la política institucional que para dichos efectos establezca la Superintendencia Nacional Adjunta de Desarrollo Estratégico. (pp. 96-97)

De lo descrito, se propone analizar y conocer la relación entre las acciones estratégicas que viene desarrollando la IGCA para contrarrestar el contrabando de mercancías a través de las acciones represivas y preventivas, teniendo en cuenta los procesos legislativos, las modificaciones en la estructura orgánica y los procedimientos.

1.4.1 Formulación del problema

Luego de la descripción problemática, se formuló las siguientes interrogantes:

1.4.2 Problema general:

¿Cuál es la relación entre la administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?

1.4.3 Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cuál es la relación en la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación en la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación en la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general:

Existe relación entre la administración estratégica de la SUNAT en el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación entre la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general:

Determinar que la administración estratégica de la SUNAT se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

1.6.2 Objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación de la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Objetivo específico 2

Determinar la relación de la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Objetivo específico 3

Determinar la relación de la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

2.1.1 Administración Estratégica:

Para Fred la administración estratégica:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos; por otro lado para Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler, plantearon que la administración estratégica es un proceso de alinear las capacidades interna de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas. (Citado en D'Alessio, 2008, p.15)

En ese sentido, permitirá en la institución fijar una trayectoria para el largo plazo. Asimismo el responsable de desarrollar las estrategias asumirá, supondrá y pronosticará el futuro de la institución, apaleando a su formación profesional, práctica, temple y capacidad para desarrollar el proceso estratégico, logrando de esa manera consecuencias o resultados de mejora en la organización

2.1.2 Contrabando:

Para Lizaraso (1972), afirmó:

Acto de introducir al territorio nacional mercancías de otro país en forma ilícita o venderlas o consumirlas cuando los productos se encuentren fuera del comercio por la carencia de requisitos especiales atinentes a su nacionalización como el pago de los derechos y gravámenes arancelarios y el cumplimiento de otras exigencias como aquellas que gobiernan la permanencia y venta de bienes importados al amparo de un régimen de excepción o en forma temporal. (p. 5)

Por lo tanto, la administración tributaria y aduanera en su rol de defender el interés fiscal intenta inculcar en la ciudadanía la conciencia tributaria buscando la responsabilidad social del pago de tributos, de esa manera no se dificulta la obtención de ingresos para el Estado cuyo fin son viabilizar programas sociales, salud, educación, infraestructura, entre otros. Lo contrario será la represión por

parte de la autoridad aduanera tanto para el ingreso, salida o comercialización de las mercancías.

Por último, Serrano (1989) señaló que el contrabando es, toda actividad de comercio internacional que se realiza contra las Leyes de los respectivos países y que por su impacto en la economía interna de cada uno de ellos es reprimida, en razón de que impide el normal desarrollo de los diferentes actores de la producción. (p. 5)

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 3.

Operacionalización de la variable administración estratégica.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de la variable	Niveles y Rangos
Formulación de estrategias	Oportunidad y Amenazas	[1 – 3]		
	Fortalezas y Debilidades	[4 – 6]		
	Objetivos a largo plazo	[7 – 9]		
	Estrategias externas alternativas e internas específicas	[10 – 11]	Nunca (1)	
Implementación de estrategias	Poner en prácticas las estrategias formuladas	[12 – 13]	Casi nunca (2)	Bajo (24 – 56)
	Moviliza a directivos	[14]	Algunas veces (3)	Medio (57 – 88)
	Moviliza a empleados	[15]	Casi siempre (4)	Alto (89 – 120)
	Recursos económicos	[16]	Siempre (5)	
Evaluación de estrategias	Recursos logísticos	[17]		
	Consistente	[18 – 19]		
	Consonante	[20]		
	Factibilidad	[21 – 22]		
	Ventaja	[23 – 24]		

Nota: La Operacionalización de la Variable-Uno Administración Estratégica y la representación de sus dimensiones.

Tabla 4.

Operacionalización del variable contrabando.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de la variable	Niveles y Rangos
Acciones represivas	Incautación	[1 – 4]	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo (26 – 60) Medio (61 – 95) Alto (96 – 130)
	Acciones operativas	[5 – 11]		
Acciones preventivas	Cultura Tributaria	[12 – 14]		
	Denuncias	[15 – 17]		
	Convenios de cooperación	[18 – 22]		
	Tecnología	[23 – 25]		
	Normatividad	[26]		

Nota: La Operacionalización de la Variable-dos contrabando y la representación de sus dimensiones.

2.3 Metodología

Perea (2004), señala que el método descriptivo nos dice que hay en esa realidad objeto de estudio, cuáles son las categorías, variables y factores principales de determinadas formas de vida en un grupo étnico. El término descripción, proviene del latín *descriptio*. Describir significaría definir imperfectamente una cosa, no por sus predicados esenciales, sino dando una idea general de sus partes o propiedades. En el método descriptivo cabe a su vez diferenciar varias modalidades prácticas que puede utilizarse en la investigación: investigación por encuestas, análisis profesiográfico, estudio de campo, estudios correlacionales, estudios de casos, estudios causales comparativos, estudios lineales, estudios transversales, identificación de tendencias, etc. (p. 323)

En ese sentido, el estudio busco en sus dos variables el grado de relación, por lo tanto la investigación fue de tipo correlacional. A lo que, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostuvieron que una investigación correlacional, en una población asociara variables con un esquema previsible.

2.4 Tipos de estudio

La investigación fue de corte básica, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), refirieron que “la investigación básica es también conocida como investigación teórica, pura o fundamental, está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata” (p.80). Asimismo Valderrama (2013) manifiesta, “se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico, orientado al descubrimiento de principios y leyes” (p. 164).

Por lo tanto, está situada a proveer los elementos teóricos y conceptuales al problema que se ha planteado en el estudio. Dentro de los tipos de investigación teórica, para el presente estudio se ha enmarcado en una investigación descriptiva lo cual permitirá mostrar cómo es el contexto de las variables en estudio, asimismo, configura una investigación descriptiva relacional no causal, en la cual sostuvo Mejía (2005) que:

Son las que parten de la siguiente formulación: ¿existe relación entre a y b?, en donde a, es una variable y b es otra, pero no pretenden establecer relación de causa a efecto entre ellas. Son investigaciones descriptivas relacionales no causales, las investigaciones asociativas que tratan de hallar correspondencia entre una variable y otra pero sin aventurarse a plantear una relación causal, debido a que los científicos aún no disponen de argumentos o elementos de juicio para plantear tal relación causal [...]Se realizan estudios de este tipo cuando la ciencia no dispone aún de elementos de juicio o de evidencia empírica que permita intuir la relación causal entre las variables a y b, a las que se denominan de esta manera para distinguirlas de X e Y, denominación que se reserva para las investigaciones en las que existe relación causal. (pp.30-31)

2.5 Diseño

La investigación tuvo un diseño no experimental, por la cual no existió ninguna manipulación de las variables observándose de manera original los hechos, es decir cómo se dieron en su contexto natural.

Dado este tipo de diseño tenemos que, el presente estudio fue de corte transversal o también llamado transeccional, para ello Hernández, Fernández y Baptista (2010) añadieron:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

Es decir, el investigador podrá realizar cortes breves en cierto proceso con el fin de examinar los efectos de las variables. Con este corte en el tiempo, se podrá recoger datos y formarse una idea de cómo las variables en estudio está influyendo en el problema planteado por el investigador.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron que la “investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 81).

Es decir, que los alcances de la investigación tuvieron como propósito encontrar la relación y analizar su vinculación de las dos variables en estudio, la cual correspondían al mismo sujeto de investigación.

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

Para Kerlinger y Lee (2002) definió a la población como: “el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo se conoce como población objetivo o universo”(p. 135).

En ese sentido, la población fue conformada por 70 servidores públicos

especializados en contrabando, la cual involucro a las gerencias de: (a) Investigaciones Aduaneras y (b) Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales, pertenecientes a la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA) – SUNAT.

Tabla 5.
Población

IGCA-SUNAT	Total Personal	Total personal Especializado en Contrabando
Gerencia de Investigaciones Aduaneras	85	12
Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales	229	58
Total	314	70

Nota: Descripción de la población agrupada por especialistas en contrabando.

2.6.2 Muestreo

En el presente estudio se consideró al total de personal especializado en contrabando, es decir, 70 servidores públicos de la IGCA – SUNAT.

Criterios de selección

Para Bernal (2006) señala al respecto los “criterios singularizan a los sujetos que podrían entrar al estudio; por lo general estos criterios son globales o generales” (p. 162). Por lo tanto, para que los sujetos de investigación participen del estudio deben de cumplirse los criterios de inclusión.

Criterios de inclusión:

Con respecto a los servidores públicos de la IGCA – SUNAT

- Que laboren en áreas administrativas y operativas referidas a contrabando.
- Ser voluntarios a la encuesta.
- Asistieron durante la etapa de desarrollo de la encuesta.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Encuesta

Se desarrolló la técnica de la encuesta. Fundamentándose, en un conjunto de preguntas cerradas aplicándose a los 70 sujetos de investigación, con el propósito de adquirir información.

2.7.2 Instrumento

Se presentó, un cuestionario con 05 opciones, es decir en escala de Lickert. Analizándose las variables de estudio, que se muestran a continuación.

Tabla 6.

Ficha técnica del instrumento de la variable Administración Estratégica

Nombre del instrumento	: Administración Estratégica
Autor	: Seytuque Millones, Carlos David
Año	: 2016
Tipo de instrumento	: Encuesta
Detalle	: Esta encuesta evalúa los procesos de la administración estratégica de la SUNAT
Población	: Servidores públicos de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero - SUNAT
Número de ítem	: 24
Aplicación	: directa
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Normas de aplicación	: El sujeto de investigación marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere su opinión.
Tipo de Escala	: Likert
Valor del Instrumento	: Alta prevalencia

Tabla 7.

Ficha técnica del instrumento de la variable Contrabando.

Nombre del instrumento	: Contrabando
Autor	: Seytuque Millones, Carlos David
Año	: 2016
Tipo de instrumento	: Encuesta
Detalle	: Esta encuesta evalúa la opinión del servidor público sobre contrabando.
Población	: Servidores públicos de la Intendencia de Gestión y Control Aduanero - SUNAT
Número de ítem	: 26
Aplicación	: directa
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Normas de aplicación	: El sujeto de investigación marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere su opinión.
Tipo de Escala	: Likert
Valor del Instrumento	: Alta prevalencia

2.8 Métodos de análisis de datos

Para determinar la confiabilidad de nuestro instrumento, este fue determinado a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 8.

Estadísticas de Confiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	N° de Ítems
Administración estratégica	0,933	24
Contrabando	0,862	26

El efecto del estudio de la muestra para la variable administración estratégica es de 0,933, es cercano a la unidad, determinando que el instrumento es confiable.

Asimismo, el efecto del estudio de la muestra para la variable contrabando es de 0,862, es cercano a la unidad, determinando que el instrumento es confiable.

De lo mostrado, se aplicó una encuesta piloto a 15 servidores públicos, cuyo fin fue dar confiabilidad y validez de la encuesta, validado por expertos de la UCV, asimismo se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Los datos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS, después de realizar los cálculos proporciono la información para el presente estudio.

2.9 Aspectos éticos

Para esta investigación se persiguieron los elementos siguientes:

- Mantener la reserva de identificación de los servidores públicos.
- Citar los textos, tesis, revistas, informes y otros documentos que fueron consultados.
- No se realizó una manipulación o interrupción de los resultados.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Administración estratégica.

Tabla 9.

Distribución de la tabla de frecuencias de la Administración Estratégica

Administración Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5,7
Medio	58	82,9
Alto	8	11,4
Total	70	100,0

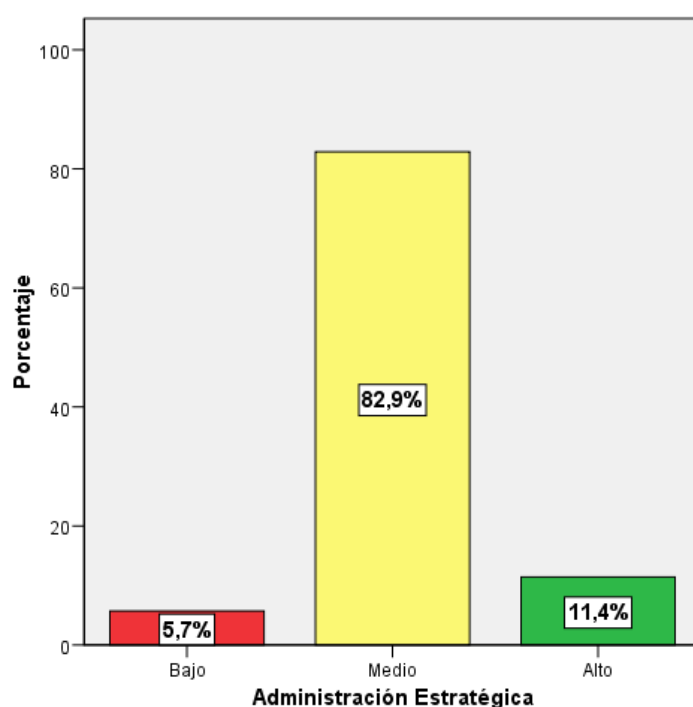


Figura 9. Administración Estratégica en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA - SUNAT

Interpretación

Los resultados, de la tabla 13 y la figura 9 muestran que el 5,7% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT perciben que la administración estratégica se promueve en un nivel bajo, el 82,9% en un nivel medio, y sólo el 11,4% opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos inferir que la muestra de estudio, considera que la administración estratégica se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.2 Formulación de estrategias

Tabla 10.

Distribución de la tabla de frecuencias de la Formulación de Estrategias

Formulación de Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	5,7
Medio	45	64,3
Alto	21	30,0
Total	70	100,0

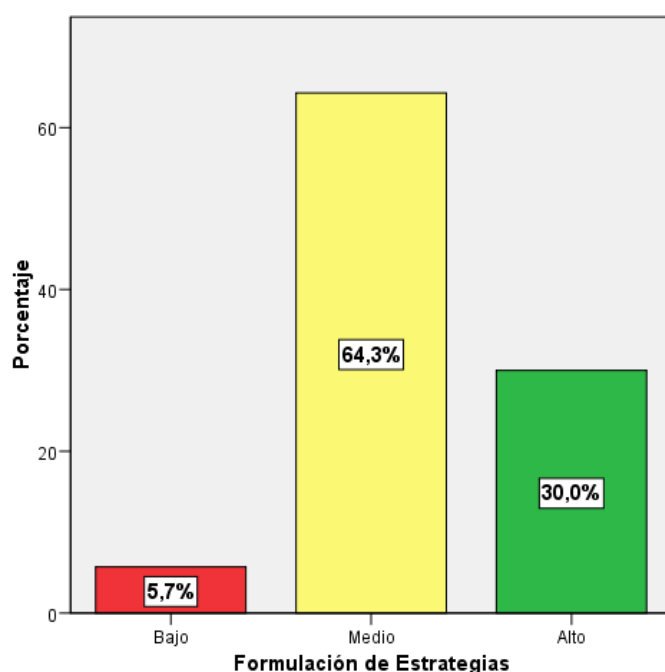


Figura 10. Formulación de Estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA - SUNAT

Interpretación

Los resultados, de la tabla 14 y la figura 10 revelan que el 5,7% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT aprecian que la formulación de estrategias se promueve en un nivel bajo, el 64,3 % en un nivel medio, y el 30 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos inferir que la muestra de estudio, considera que la formulación de estrategias se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.3 Implementación de estrategias

Tabla 11.

Distribución de la tabla de frecuencias de la Implementación de Estrategias

Implementación de Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	22,9
Medio	42	60,0
Alto	12	17,1
Total	70	100,0

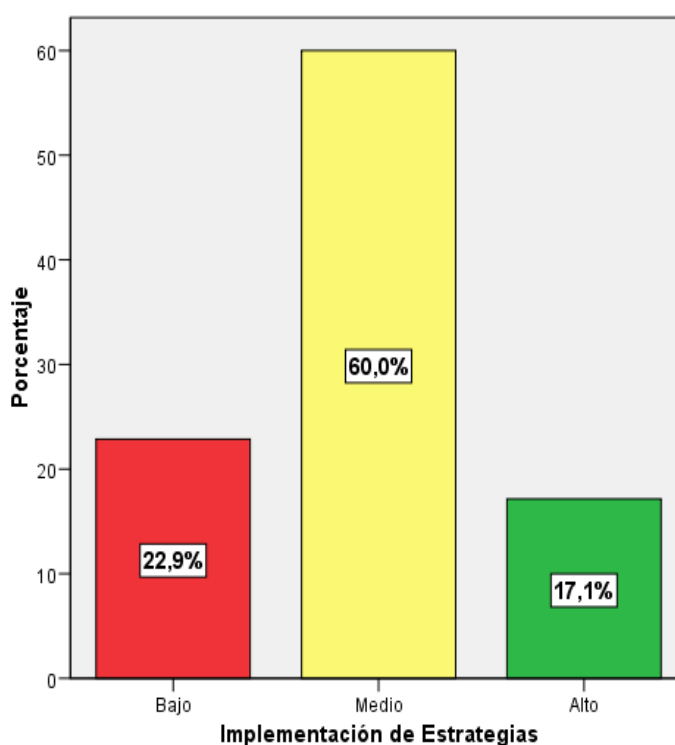


Figura 11. Implementación de Estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA - SUNAT

Interpretación

Los resultados, de la tabla 15 y la figura 11 manifiestan que el 22,9% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT observan que la implementación de estrategias se promueve en un nivel bajo, el 60 % en un nivel medio, y el 17,1 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que la implementación de estrategias se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.4 Evaluación de estrategias

Tabla 12.

Distribución de la tabla de frecuencias de la Evaluación de Estrategias

Evaluación de Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	17,1
Medio	52	74,3
Alto	6	8,6
Total	70	100,0

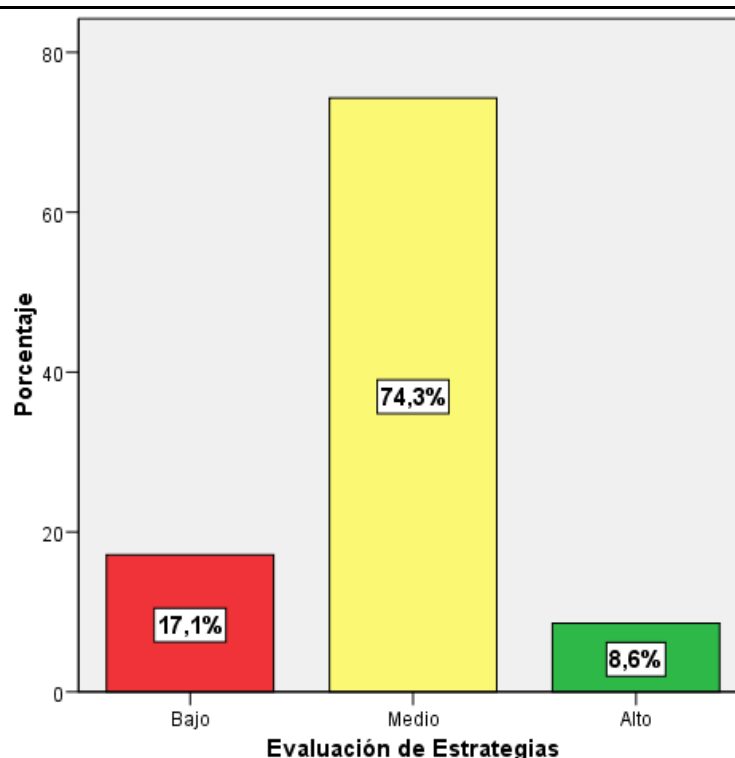


Figura 12. Evaluación de Estrategias en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA - SUNAT

Interpretación

Los resultados, de la tabla 16 y la figura 12 presentan que el 17,1% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT percibieron que la evaluación de estrategias se promueve en un nivel bajo, el 74.3 % en un nivel medio, y el 8,6 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que la evaluación de estrategias se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.5 Contrabando en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima.

Tabla 13.

Distribución de la tabla de frecuencias Contrabando en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima.

Contrabando	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	14,3
Medio	52	74,3
Alto	8	11,4
Total	70	100,0

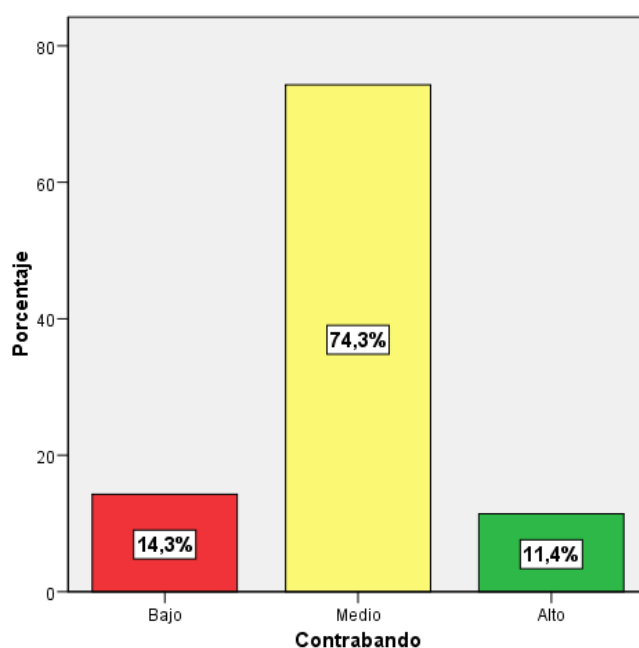


Figura 13. Contrabando en los C.C de la Ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT.

Interpretación

Los resultados, de la tabla 17 y la figura 13 representan el 14,3% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT donde, perciben que el Contrabando en los C.C de la Ciudad Lima se encuentra en un nivel bajo, el 74,3 % en un nivel medio, y el 11,4 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que el contrabando en los C.C de la Ciudad de Lima se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.6 Acciones represivas

Tabla 14.

Distribución de la tabla de frecuencias de las Acciones Represivas

Acciones Represivas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	25,7
Medio	43	61,4
Alto	9	12,9
Total	70	100,0

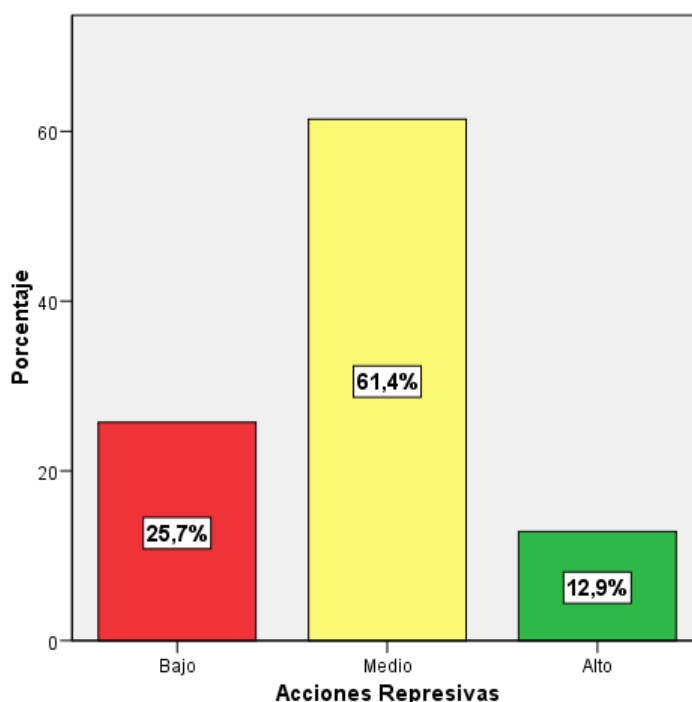


Figura 14. Acciones Represivas en los C.C de la Ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT.

Interpretación

Los resultados, de la tabla 18 y la figura 14 representan el 25,3% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT donde, perciben que las acciones represivas en los C.C de la Ciudad Lima se encuentra en un nivel bajo, el 61,4 % en un nivel medio, y el 12,9 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que las acciones represivas en los C.C de la Ciudad de Lima se encuentran en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.1.7 Acciones preventivas

Tabla 15.

Distribución de la tabla de frecuencias de las Acciones Preventivas

Acciones Preventivas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	20,0
Medio	49	70,0
Alto	7	10,0
Total	70	100,0

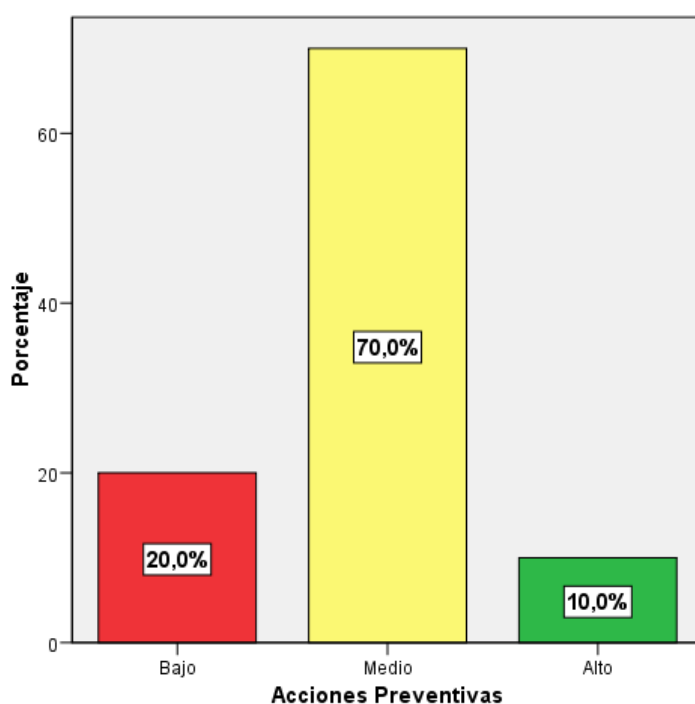


Figura 15. Acciones Preventivas en los C.C de la Ciudad Lima en opinión del personal de la GIA y GPCOE de la IGCA – SUNAT.

Interpretación

Los resultados, de la tabla 19 y la figura 15 representan que el 20% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT perciben que las acciones represivas en los C.C de la Ciudad Lima se encuentra en un nivel bajo, el 61,4 % en un nivel medio, y el 12,9 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que las acciones represivas en los C.C de la Ciudad de Lima se encuentran en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

3.2 Resultado inferencial

3.2.1 Administración estratégica y contrabando

Hipótesis general

H₀: La Administración Estratégica de la SUNAT no se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

H₁: La Administración Estratégica de la SUNAT se relaciona con el Contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Tabla 16.

Relación entre la Administración Estratégica y el Contrabando de mercancías.

			Correlaciones	
			Administración Estratégica	Contrabando
Rho de Spearman	Administración de Estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	,422**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Contrabando	Coeficiente de correlación	,422**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		70	70	

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados muestran una relación $r = 0,422$ entre la administración estratégica impulsada por la SUNAT y el contrabando de mercancías, lo cual denota la existencia de un nivel de correlación moderado. Asimismo, el grado de significancia de las variables en estudio es $p = 0,000$ (menor al valor crítico $p = 0,05$) entonces se rechazara la hipótesis propuesta como nula y se aceptara la hipótesis considerada como alterna. Por lo tanto, la Administración Estratégica tendría una relación con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

3.2.2 Formulación de estrategias y contrabando

Hipótesis específica 1

H₀: La Formulación de Estrategias de la SUNAT no se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

H₁: La Formulación de Estrategias de la SUNAT se relaciona con el Contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Tabla 17.

Relación entre la Formulación de Estrategias y el Contrabando de mercancías.

Correlaciones				
			Formulación de Estrategias	Contrabando
Rho de Spearman	Formulación de Estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	,397**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
Rho de Spearman	Contrabando	Coeficiente de correlación	,397**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	70	70

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados muestran una relación $r = 0,397$ entre la formulación de estrategias impulsada por la SUNAT y el contrabando de mercancías, lo cual denota la existencia de un nivel de correlación baja. Asimismo, el grado de significancia de las variables en estudio es $p = 0,001$ (menor al valor crítico $p = 0,05$) entonces se rechazara la hipótesis propuesta como nula y se aceptara la hipótesis considerada como alterna. Por lo tanto, la Formulación de Estrategias tendría una relación con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

3.2.3 Implementación de estrategias y contrabando

Hipótesis específica 2

H₀: La Implementación de Estrategias de la SUNAT no se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

H₁: La Implementación de Estrategias de la SUNAT se relaciona con el Contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Tabla 18.

Relación entre la Implementación de Estrategias y el Contrabando de mercancías.

Correlaciones			Implementación de Estrategias	Contrabando
Rho de Spearman	Implementación de Estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	,345**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	70	70
	Contrabando	Coeficiente de correlación	,345**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	70	70

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados muestran una relación $r = 0,345$ entre la implementación de estrategias impulsada por la SUNAT y el contrabando de mercancías, lo cual denota la existencia de un nivel de correlación baja. Asimismo, el grado de significancia de las variables en estudio es $p = 0,003$ (menor al valor crítico $p = 0,05$) entonces se rechazara la hipótesis propuesta como nula y se aceptara la hipótesis considerada como alterna. Por lo tanto, la Implementación de Estrategias tendría una relación con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

3.2.4 Evaluación de estrategias

Hipótesis específica 3

H₀: La Evaluación de Estrategias de la SUNAT no se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

H₁: La Evaluación de Estrategias de la SUNAT se relaciona con el Contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

Tabla 19.

Relación entre la Evaluación de Estrategias y el Contrabando de mercancías.

		Correlaciones		
			Evaluación de Estrategias	Contrabando
Rho de Spearman	Evaluación de Estrategias	Coeficiente de correlación	1,000	,255**
		Sig. (bilateral)	.	,033
		N	70	70
	Contrabando	Coeficiente de correlación	,255**	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	.
		N	70	70

**La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados muestran una relación $r=0,255$ entre la evaluación de estrategias impulsada por la SUNAT y el contrabando de mercancías, lo cual denota la existencia de un nivel de correlación baja. Asimismo, el grado de significancia de las variables en estudio es $=0,033$ (menor al valor crítico $=0,05$) entonces se rechazara la hipótesis propuesta como nula y se aceptara la hipótesis considerada como alterna. Por lo tanto, la Evaluación de Estrategias tendría una relación con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

IV. DISCUSIÓN

Discusión

Los resultados de la presente investigación señalaron que un 82,9 % de servidores públicos de la IGCA-SUNAT tiene un nivel medio de administración estratégica, seguido de un 11.4% de servidores públicos que tiene un nivel alto de administración estratégica. Por lo tanto, se concluye que la gran mayoría de los servidores públicos percibe que los procesos de la administración estratégica que viene impulsando la SUNAT son de condición normal (tabla 13).

Asimismo, Calle y Velásquez (2014) señalaron un predominio regular de la administración estratégica (46.7%) en los encuestados. Según la investigación, la institución busca promover e implementar eficientemente su gestión con el uso de sus recursos limitantes. Del mismo modo Fred (2013) señala que su propósito de la administración estratégica es implantar y producir oportunidades nuevas e incomparables que guíen a la institución hacia el futuro ambicionado en un largo plazo.

Por otro lado, el 74,3% de los encuestados de la mencionada organización aprecia un nivel medio de contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima; seguido de un 14,3% percibiendo un nivel bajo. En ese sentido, significativamente los servidores públicos perciben una condición intermedia de contrabando en los centros comerciales de la ciudad de Lima (tabla 17).

Al respecto, Macavilca (2012) propone que el Estado peruano, efectúe adecuadamente las medidas preventivas y represivas contra el contrabando de mercancías, señalando como causa el perjuicio económico y teniendo consecuencias sociales. Por su parte, Flores (2004) realiza un estudio sobre la concentración de MYPES en Lima y plantea que para disminuir este flagelo, propone incentivar las alianzas estratégicas.

En referencia, a los resultados entre la dimensión Formulación de Estrategias y la variable contrabando de mercancías, da cuenta de una correlación de $r=0,397$ por lo cual existiría un nivel de correlación baja y con un nivel de significancia de 0,001.

Asimismo, con respecto a los resultados entre la dimensión Implementación de Estrategias y la variable contrabando de mercancías, se percibió una

correlación de 0,345 por lo cual existiría un nivel de correlación baja y su nivel de significancia fue de 0,003.

Finalmente, los resultados entre la dimensión Evaluación de Estrategias y la variable contrabando de mercancías, se obtuvo una correlación de 0,255 existiendo una correlación baja y con un nivel de significancia de 0,033.

En ese sentido, podemos inferir que las tres dimensiones de la variable Administración Estratégica para el presente estudio arrojaron un nivel de correlación positiva baja. Al respecto, Calle y Velásquez (2014) en su estudio Administración Estratégica aplicada en la SUNAT y su relación con la evasión tributaria, obtuvo con respecto a sus dimensiones Formulación, Implementación y Evaluación de Estrategias un nivel de correlación negativa moderada (-0,46; -0,49 y -0,52, respectivamente).

V. CONCLUSIONES

Conclusiones

- Primera: Con respecto al objetivo general y en virtud de corroborar la hipótesis general, se comprobó que existe una correlación moderada para las variables en estudio, siendo el grado de correlación igual a 0,422. Asimismo, su valor de probabilidad es menor a 0.05 ($p=0,000$) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
- Segunda: Con respecto al objetivo específico uno y en virtud de corroborar la hipótesis específica uno, se comprobó que existe una correlación baja entre la Formulación de Estrategias promovidas por la SUNAT y el contrabando de mercancías, siendo el grado de correlación igual a 0,397. Asimismo, su valor de probabilidad es menor a 0.05 ($p=0,001$) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
- Tercera: Con respecto al objetivo específico dos y en virtud de corroborar la hipótesis específica dos, se comprobó que existe una correlación baja entre la Implementación de Estrategias promovidas por la SUNAT y el contrabando de mercancías, siendo el grado de correlación igual a 0,345. Asimismo, su valor de probabilidad es menor a 0.05 ($p=0,003$) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
- Cuarta: Con respecto al objetivo específico tres y en virtud de corroborar la hipótesis específica tres, se comprobó que existe una correlación baja entre la Evaluación de Estrategias promovidas por la SUNAT y el contrabando de mercancías, siendo el grado de correlación igual a 0,255. Asimismo, su valor de probabilidad es menor a 0.05 ($p=0,033$) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Primera: El contrabandista tiene como su brazo derecho a la informalidad, logrando desarrollar un entorno de facilidad y sin trabas, en ese sentido la administración aduanera debe liderar a través de sus autoridades responsables las estrategias tanto preventivas como represivas.
- Segunda: La gestión para luchar en combatir el contrabando, se debe concentrar en optimización del personal, optimizar los sistemas de gestión de las infracciones y delitos aduaneros, evaluar la ejecución de selección de vehículos en zonas de alto riesgo, reforzar los puestos de control y seguir en la mejora del uso de la tecnología.
- Tercera: Como hemos analizado la lucha contra el contrabando, por sus naturaleza, es necesario formar niveles de coordinación con instituciones estatales y el sector privado permitiendo una participación ordenada, eficaz y legal.
- Cuarta: Con respecto al sistema tributario, sus procesos deben ser más simplificados, a fin de evitar la deserción a formalizarse por parte del potencial contribuyente. En ese sentido, se tiene que desarrollar metodologías que permitan incluirlos y mantenerlos entre la formalidad y la forma de tributar correctamente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencia bibliografica

- Benites, M., & Rojas, A. (2006). *El contrabando en el Perú 2002 - 2005 y las acciones de la SUNAT para combatirlo*. Lima: Centro de Investigación - IAT.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Education.
- Calle, J., & Velásquez, J. (2014). *Relación entre la Administración Estratégica de la SUNAT y la evasión tributaria en las MYPES del sector comercial textil Gamarra - Lima (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Chevalier, J., & Loschak, D. (1986). *Ciencia Administrativa*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque gerencial*. Lima, Perú: Pearson.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero*. Lima, Perú: El Barranco.
- Fernandez, Y., Fernandez, J., & Rodriguez, A. (2008). *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*. Pecunia, 6, pp. 75-105.
- Ferrero, R. (2003). *Ciencia Política. Teoría del Estado y Derecho Constitucional*. Lima, Perú: Grijley.
- Flores, A. (2004). *Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País (Tesis de Doctorado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14a ed.)*. México: Pearson.
- Gallardo, J. (2006). *Los delitos aduaneros. Fundamentos de comercio internacional*. Lima, Perú: Rodhas.
- González, E. (2006). *Sobre el concepto de represión*. España: Hispania Nova.

- Greenley, G. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, 106.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5a.ed.)*.México: Mc Graw-Hill.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons*.Vol 69. Royal Instituto of Public Administration.
- Huaman, M. (2013). *Impact of Customs Control Procedure in the fight against smuggling in Callao Maritime in 2012 (Tesis de Doctorado)*.Atlantic Internacional University, Lima.
- INDESTA. (2003). *Normas Legales Aduaneras*. Callao, Lima: Delvi.
- ISO 9001.Calidad (2013). ISO 9001:2015. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/accion-preventiva-181.html>
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Lizaraso, J. (1972). *Aspectos esenciales del derecho penal*. Bogotá: PUJ.
- Lobrano, J. (2016). *Administración Aduanera y Competitividad en la Intendencia de la Aduana Marítima del Callao Lima 2014 (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Macavilca, M. (2012). *El Delito de Contrabando y su Implicancia en las Limitaciones Socio-Económicas en el Perú en los años 2006 al 2011, y su necesaria Reforma Normativa y Administración Aduanera (Tesis de Abogada)*. Universidad Cesar vallejo, Lima.

- Macedo, P., Santiago, J., & Sarabia, L. (2003). *Contrabando: Mecanismo de Solución (Licenciatura)*. Universidad Autónoma del Estado Hidalgo, México.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Merriman, D. (2005). *Understand, Measure, and Combat Tobacco Smuggling*. Smuggling World Bank.
- Naranjos, V. (2010). *Teoría constitucional e instituciones políticas*. Bogota, Colombia: Temis.
- Perea, R. (2004). *Educación para la salud reto de nuestro tiempo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ramírez, L. (2015). *Administración estratégica en el sector público*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, A. (2010). *Análisis de la Gestión Fiscalizadora Aduanera en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile (Tesis de Maestría)*. Universidad de Chile, Santiago.
- Serna, V., & Monzon, E. (2015). *Planificación estratégica y su relación con el desarrollo urbano en el distrito de Puente Piedra 2014 (Tesis de Maestría)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Serrano, M. (1989). *La buena fe de los poseedores de mercancía de contrabando*. Bogota: Facultad de Ciencias Jurídicas y Socioeconómicas de la Pontificia Universidad de Javeriana.

Smelser, N. (1989). *Teoría del comportamiento colectivo*. México : Fondo de Cultura Económica.

SUNAT. (2016). *Resultados de la estimación del contrabando, subvaluación y subconteo para el año 2015*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/d_Contrabando_subvaluacion_SUNAT.pdf.

SUNAT. (s.f.). Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/>.

Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de Investigación Científica* . Lima: San Marcos.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima.						
Autor: Seytuque Millones, Carlos David						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES			
<p>General</p> <p>¿Cuál es la relación entre la administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la relación en la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación en la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación en la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima?</p>	<p>General</p> <p>Determinar que la administración estratégica de la SUNAT se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Determinar la relación de la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>2. Determinar la relación de la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>3. Determinar la relación de la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p>	<p>General</p> <p>Existe relación entre la administración estratégica de la SUNAT en el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Existe relación entre la formulación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>2. Existe relación entre la implementación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p> <p>3. Existe relación entre la evaluación de estrategias de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.</p>	Variable 1: Administración Estratégica			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
			Formulación de estrategias	Oportunidad y Amenazas	1- 3	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS) 3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)
				Fortalezas y Debilidades	4- 6	
				Objetivos a largo plazo	7- 9	
				Estrategias externas alternativas e internas específicas	10-11	
			Implementación de estrategias	Poner en prácticas las estrategias formuladas	12-13	
				Moviliza a directivos	14	
				Moviliza a empleados	15	
				Recursos económicos	16	
			Evaluación de estrategias	Recursos logísticos	17	
				Consistente	18-19	
				Consonante	20	
				Factibilidad	21-22	
				Ventaja	23-24	
Variable 2: Contrabando						
Acciones represivas	Incautación	1-4	5. Siempre (S) 4. Casi Siempre (CS)			
	Acciones operativas	5-11				
Acciones preventivas	Cultura tributaria	12-14	3. Algunas veces (AV) 2. Casi nunca (CN) 1. Nunca (N)			
	Denuncias	15-17				
	Convenios de cooperación	18-22				
	Tecnología	23-25				
	Normatividad	26				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR									
<p>TIPO: La investigación es del tipo básica, llamada también pura o fundamental. Para Valderrama (2013) este tipo de investigación recoge información de la realidad con el fin de aportar conocimiento científico y teórico al fenómeno estudiado sin generar resultados de aplicación práctica, antes bien, busca descubrir principios y leyes.</p> <p>DISEÑO: La investigación tiene un diseño no experimental dado que no ha existido manipulación alguna de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural. Asimismo, es de corte transversal ya que se recolectaron datos en un momento determinado con el propósito de describir las variables de estudio y analizar la incidencia y correspondencia entre ellas (Hernández et al., 2010).</p> <p>MÉTODO: La metodología usada será bajo el enfoque cuantitativo-deductivo, dado que a partir de la formulación de hipótesis podremos deducir determinadas consecuencias. Para Bernal (2006) el método hipotético deductivo es un procedimiento que inicia con afirmaciones hipotéticas de las cuales se busca refutar o aceptar su planteamiento a fin de deducir de ellas conclusiones que deben comprobarse con los hechos.</p>	<p>POBLACIÓN: La población está conformada por 70 servidores públicos de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras y la Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales de la SUNAT.</p> <table border="1" data-bbox="846 483 1480 730"> <thead> <tr> <th>Gerencia de Investigaciones Aduaneras</th> <th>Número de trabajadores</th> <th>Total personal Especializado en Contrabando</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerencia de Investigaciones Aduaneras</td> <td>85</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales</td> <td>229</td> <td>58</td> </tr> </tbody> </table> <p>MUESTREO: En el presente estudio se consideró al total de personal especializado en contrabando, es decir, 70 servidores públicos de la IGCA – SUNAT.</p>	Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	Total personal Especializado en Contrabando	Gerencia de Investigaciones Aduaneras	85	12	Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales	229	58	<p>Variable 1: Administración estratégica Variable 2: Contrabando Técnica: Encuesta Instrumento de medición: Escala de Likert. Año: 2016 Monitoreo: Dr. José Muñoz Salazar Ámbito de aplicación: SUNAT Forma de administración: Personal. Monitoreo: Dr. José Muñoz Salazar Autor: Carlos David Seytuque Millones Forma de administración: Personal.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Análisis descriptivo: -Tablas de frecuencias -Gráfico de barras</p> <p>INFERENCIAL: Para la contrastación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de rho de spearman.</p>
Gerencia de Investigaciones Aduaneras	Número de trabajadores	Total personal Especializado en Contrabando										
Gerencia de Investigaciones Aduaneras	85	12										
Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales	229	58										

ANEXO 2: INSTRUMENTO

Estimado colaborador, su opinión acerca de la administración estratégica y el contrabando de mercancías en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima, es muy significativo para fundamentar los fines de la investigación en el programa de maestría en Gestión Pública.

INTRUCCIONES

Para cada pregunta, escriba en el recuadro el número que considere de acuerdo a su criterio de opinión. Utilice la siguiente escala:

SIEMPRE: 5 CASI SIEMPRE: 4 ALGUNAS VECES: 3 CASI NUNCA: 2 NUNCA: 1

N° ITEM	V1: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	CRITERIO
P1	En la formulación de las estrategias, se considera las oportunidades del entorno externo.	
P2	En la formulación de las estrategias, se considera las amenazas del entorno externo.	
P3	Se toma en cuenta datos estadísticos acerca del entorno externo para la formulación de estrategias.	
P4	En la formulación de las estrategias, se considera las fortalezas del entorno interno.	
P5	En la formulación de las estrategias, se considera las debilidades del entorno externo.	
P6	Considera que se realiza una evaluación de los procesos internos para la formulación de estrategias.	
P7	Se establecen un conjunto articulado de objetivos para su unidad.	
P8	Los objetivos establecidos por la institución cuentan con medidas cuantitativas que permitan determinar con seguridad si el objetivo ha sido alcanzado o no.	
P9	Los objetivos establecidos por la institución incluyen plazos de tiempo en que deben ser alcanzados.	
P10	Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, siendo poco frecuente que se produzcan modificaciones.	
P11	La alternativa o alternativas adoptadas son el resultado de una deducción lógica a partir de conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos.	
P12	En los objetivos anuales de la institución existe una vinculación entre recompensa y sanción.	
P13	Para alcanzar las meta de la institución se tienen definidos claramente las guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas.	
P14	En la implementación de las estrategias se moviliza a los directivos para una efectiva administración estratégica.	
P15	En la implementación de las estrategias se moviliza a los empleados para una efectiva administración estratégica.	
P16	En la implementación de las estrategias se moviliza los recursos económicos para una efectiva administración estratégica.	
P17	En la implementación de las estrategias se moviliza los recursos logísticos para una efectiva administración estratégica.	
P18	Los objetivos y políticas de la institución son inconsistentes.	
P19	Los objetivos y políticas de la institución, considera que será el éxito para algunas unidades organizacionales y la falla para otras.	
P20	Las estrategias de la institución representan una respuesta adaptable al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurran en él.	
P21	Las estrategias pueden ser probadas con los recursos físicos, humanos y financieros con que cuenta la institución.	
P22	La institución examina, si en el pasado ha demostrado las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y talentos para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.	
P23	La institución mide el desempeño con los resultados esperados para el logro de sus objetivos.	
P24	En la evaluación de las estrategias se propone acciones correctivas para una efectiva administración estratégica.	

N° ITEM	V1: CONTRABANDO	CRITERIO
P25	La utilización de indicadores de riesgo apoya en las acciones de incautación.	
P26	Existe retroalimentación en el accionar del personal para hacer frente a cada modalidad de contrabando.	
P27	La información estructurada sobre la carga, pasajeros y envíos (que entran y salen) del país tiene relevancia en la incautación.	
P28	Considera que se tiene acceso absoluto a puertos y aeropuertos.	
P29	El recurso logístico es el adecuado para la ejecución de acciones operativas.	
P30	Considera que las intimidaciones de grupos delictivos paralizan las acciones operativas.	
P31	La optimización y racionalización de los recursos humanos es permitente para las acciones represivas.	
P32	Las deficiencias encontradas se comunican con prontitud al responsable de la función o proceso.	
P33	El jefe inmediato efectúa un proceso de monitoreo de la acción operativa.	
P34	La labor de inteligencia es importante para el resultado de una acción operativa.	
P35	Considera necesario la participación de la PNP en las acciones operativas.	
P36	Se promueve una política de concientización que haga posible una disminución de la oferta y la demanda de contrabando.	
P37	Considera que se han propuesto medidas para mejorar la atención y calidad de los servicios prestados al usuario del Comercio Exterior.	
P38	Se incentiva charlas de orientación a instituciones educativas.	
P39	Se fomenta la participación de los ciudadanos en la presentación de sus denuncias.	
P40	Existen medios electrónicos eficientes que permitan al ciudadano presentar sus denuncias.	
P41	Considera necesario promover un programa de recompensas.	
P42	Existe coordinación para la actuación conjunta y eficaz de otros organismos estatales en zona primaria.	
P43	Las coordinaciones con el sector privado permiten una actuación conjunta y eficaz.	
P44	Disponer de retroalimentación conjunta con el sector privado apoya las acciones preventivas.	
P45	Considera que las firmas de TLC's con otros países ayudaría en la disminución del contrabando.	
P46	Considera que se promueve coordinaciones con instituciones internacionales. Ejm: OMA, Interpol, Rilo, entre otras.	
P47	Considera que se ha potencializado el uso de la tecnología	
P48	Se encuentra actualizada la información en los sistemas de la institución.	
P49	Aplica herramientas informáticas para la gestión de riesgo.	
P50	Considera usted que se desarrollan las reformas legales necesarias para enfrentar con éxito a los infractores	

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS								
1	En la formulación de las estrategias, se considera las oportunidades del entorno externo.	✓		✓		✓		
2	En la formulación de las estrategias, se considera las amenazas del entorno externo.	✓		✓		✓		
3	Se toma en cuenta datos estadísticos acerca del entorno externo para la formulación de estrategias.	✓		✓		✓		
4	En la formulación de las estrategias, se considera las fortalezas del entorno interno.	✓		✓		✓		
5	En la formulación de las estrategias, se considera las debilidades del entorno externo.	✓		✓		✓		
6	Considera que se realiza una evaluación de los procesos internos para la formulación de estrategias.	✓		✓		✓		
7	Se establecen un conjunto articulado de objetivos para su unidad.	✓		✓		✓		
8	Los objetivos establecidos por la institución cuentan con medidas cuantitativas que permitan determinar con seguridad si el objetivo ha sido alcanzado o no.	✓		✓		✓		
9	Los objetivos establecidos por la institución incluyen plazos de tiempo en que deben ser alcanzados.	✓		✓		✓		
10	Los programas de acción expresados en el plan estratégico se cumplen en su totalidad, siendo poco frecuente que se produzcan modificaciones.	✓		✓		✓		
11	La alternativa o alternativas adoptadas son el resultado de una deducción lógica a partir de conclusiones obtenidas en los análisis internos y externos.	✓		✓		✓		
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS								
12	En los objetivos anuales de la institución existe una vinculación entre recompensa y sanción.	✓		✓		✓		
13	Para alcanzar las meta de la institución se tienen definidos claramente las guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas.	✓		✓		✓		
14	En la implementación de las estrategias se moviliza a los directivos para una efectiva administración estratégica.	✓		✓		✓		
15	En la implementación de las estrategias se moviliza a los empleados para una efectiva administración estratégica.	✓		✓		✓		
16	En la implementación de las estrategias se moviliza los recursos económicos para una efectiva administración estratégica.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	En la implementación de las estrategias se moviliza los recursos logísticos para una efectiva administración estratégica.	✓		✓		✓		
	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Los objetivos y políticas de la institución son inconsistentes.	✓		✓		✓		
19	Los objetivos y políticas de la institución, considera que será el éxito para algunas unidades organizacionales y la falla para otras.	✓		✓		✓		
20	Las estrategias de la institución representan una respuesta adaptable al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurran en él.	✓		✓		✓		
21	Las estrategias pueden ser probadas con los recursos físicos, humanos y financieros con que cuenta la institución.	✓		✓		✓		
22	La institución examina, si en el pasado ha demostrado las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y talentos para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.	✓		✓		✓		
23	La institución mide el desempeño con los resultados esperados para el logro de sus objetivos.	✓		✓		✓		
24	En la evaluación de las estrategias se propone acciones correctivas para una efectiva administración estratégica.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 01 de 10 del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: MUÑOZ SALAZAR, JOSÉ DNI: 09536793

Especialidad del evaluador: DOCENTE PERSONAL UCV - Gestión Pública

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CONTRABANDO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	ACCIONES REPRESIVAS							
1	La utilización de indicadores de riesgo apoya en las acciones de incautación.	✓		✓		✓		
2	Existe retroalimentación en el accionar del personal para hacer frente a cada modalidad de contrabando.	✓		✓		✓		
3	La información estructurada sobre la carga, pasajeros y envíos (que entran y salen) del país tiene relevancia en la incautación.	✓		✓		✓		
4	Considera que se tiene acceso absoluto a puertos y aeropuertos.	✓		✓		✓		
5	El recurso logístico es el adecuado para la ejecución de acciones operativas.	✓		✓		✓		
6	Considera que las intimidaciones de grupos delictivos paralizan las acciones operativas.	✓		✓		✓		
7	La optimización y racionalización de los recursos humanos es permitente para las acciones represivas.	✓		✓		✓		
8	Las deficiencias encontradas se comunican con prontitud al responsable de la función o proceso.	✓		✓		✓		
9	El jefe inmediato efectúa un proceso de monitoreo de la acción operativa.	✓		✓		✓		
10	La labor de inteligencia es importante para el resultado de una acción operativa.	✓		✓		✓		
11	Considera necesario la participación de la PNP en las acciones operativas.	✓		✓		✓		
	ACCIONES PREVENTIVAS	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Se promueve una política de concientización que haga posible una disminución de la oferta y la demanda de contrabando.	✓		✓		✓		
13	Considera que se han propuesto medidas para mejorar la atención y calidad de los servicios prestados al usuario del Comercio Exterior.	✓		✓		✓		
14	Se incentiva charlas de orientación a instituciones educativas.	✓		✓		✓		
15	Se fomenta la participación de los ciudadanos en la presentación de sus denuncias.	✓		✓		✓		
16	Existen medios electrónicos eficientes que permitan al ciudadano presentar sus denuncias.	✓		✓		✓		
17	Considera necesario promover un programa de recompensas.	✓		✓		✓		
18	Existe coordinación para la actuación conjunta y eficaz de otros organismos estatales en zona primaria.	✓		✓		✓		

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
19	Las coordinaciones con el sector privado permiten una actuación conjunta y eficaz.	✓		✓		✓		
20	Disponer de retroalimentación conjunta con el sector privado apoya las acciones preventivas.	✓		✓		✓		
21	Considera que las firmas de TLC's con otros países ayudaría en la disminución del contrabando.	✓		✓		✓		
22	Considera que se promueve coordinaciones con instituciones internacionales. Ejm: OMA, Interpol, Rilo, entre otras.	✓		✓		✓		
23	Considera que se ha potencializado el uso de la tecnología	✓		✓		✓		
24	Se encuentra actualizada la información en los sistemas de la institución.	✓		✓		✓		
25	Aplica herramientas informáticas para la gestión de riesgo.	✓		✓		✓		
26	Considera usted que se desarrollan las reformas legales necesarias para enfrentar con éxito a los infractores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

01 de *10* del 20*16*

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Murto Salazar José

DNI:

09536793

Especialidad del evaluador:

Docente Karonaco UCV - Gestión Pública

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO 4: BASE DE DATOS ENCUESTA GENERAL

Variable 1: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA																											
DIMENSIONES	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS											IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS							EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS								
PREGUNTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	T	P12	P13	P14	P15	P16	P17	T	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	T
Encuestado 1	3	5	4	3	4	3	3	5	5	3	2	40	1	3	2	2	4	5	17	1	4	4	3	3	5	5	25
Encuestado 2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	38	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	4	3	22
Encuestado 3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	46	3	4	3	3	3	3	19	3	4	3	3	4	4	4	25
Encuestado 4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	40	3	4	3	3	4	4	21	1	3	3	4	3	4	4	22
Encuestado 5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	46	1	4	3	3	4	4	19	3	4	3	3	2	4	4	23
Encuestado 6	2	2	3	3	2	2	2	4	5	4	3	32	2	5	2	2	3	3	17	2	3	2	4	2	4	5	22
Encuestado 7	2	4	2	3	4	2	2	4	5	4	2	34	2	4	2	2	4	4	18	2	4	2	2	2	4	4	20
Encuestado 8	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	42	3	4	4	2	3	3	19	2	2	3	2	2	4	4	19
Encuestado 9	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	51	3	4	4	4	3	3	21	1	1	4	4	3	5	4	22
Encuestado 10	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	34	3	3	3	4	4	4	21	3	3	3	3	3	3	3	21
Encuestado 11	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	3	41	3	4	4	4	4	4	23	3	3	4	4	2	3	4	23
Encuestado 12	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	38	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	3	3	19
Encuestado 13	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	33	4	4	4	3	4	3	22	2	1	3	3	3	4	4	20
Encuestado 14	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	36	2	4	4	3	4	4	21	2	3	4	4	3	3	3	22
Encuestado 15	4	5	5	4	4	3	2	4	5	4	4	44	1	4	5	3	4	4	21	2	3	4	3	4	4	4	24
Encuestado 16	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	5	35
Encuestado 17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	51	4	5	5	5	5	5	29	2	2	5	5	5	5	5	29
Encuestado 18	5	5	5	5	1	4	5	5	5	3	4	47	4	5	4	5	5	5	28	4	5	5	5	5	5	5	34
Encuestado 19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	3	3	4	3	4	21	4	4	4	4	4	3	4	27
Encuestado 20	4	5	3	5	3	5	4	5	5	3	5	47	3	2	2	4	5	4	20	2	2	3	4	4	4	4	23
Encuestado 21	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	47	2	3	3	4	4	4	20	2	3	2	3	4	4	4	22
Encuestado 22	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	39	2	3	3	3	3	4	18	4	4	4	4	3	3	3	25
Encuestado 23	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	35	4	3	3	3	3	4	20	4	3	4	4	5	2	3	25
Encuestado 24	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	33	2	3	3	3	3	4	18	4	3	4	4	5	2	3	25
Encuestado 25	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	33	2	2	3	3	3	4	17	4	3	4	4	5	2	3	25
Encuestado 26	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	33	2	3	3	3	3	4	18	4	3	4	4	5	2	3	25
Encuestado 27	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	33	2	3	3	3	3	4	18	4	3	3	3	3	3	3	22
Encuestado 28	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	38	4	4	3	3	3	2	19	4	4	4	4	5	4	4	29
Encuestado 29	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	35	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	4	5	2	3	24
Encuestado 30	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	39	2	3	3	3	4	4	19	4	4	4	4	3	3	3	25
Encuestado 31	3	3	3	3	3	2	3	1	5	3	4	33	1	3	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	3	3	23
Encuestado 32	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	42	1	4	2	2	4	3	16	4	4	3	2	2	4	3	22
Encuestado 33	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2	3	25	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	4	2	2	3	20
Encuestado 34	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	50	5	5	4	4	5	5	28	3	3	4	4	4	4	4	26
Encuestado 35	5	3	2	5	2	3	2	5	3	4	2	36	4	5	1	1	3	4	18	4	5	2	1	1	4	2	19

Variable 1: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA																											
DIMENSIONES	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS											IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS						EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS									
PREGUNTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	T	P12	P13	P14	P15	P16	P17	T	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	T
Encuestado 36	3	3	4	2	3	1	2	5	5	4	2	34	2	5	3	2	3	3	18	3	1	5	4	3	4	4	24
Encuestado 37	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	44	5	4	4	4	4	4	25	2	2	4	5	4	4	4	25
Encuestado 38	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	27	1	3	1	1	2	2	10	4	3	2	3	2	4	2	20
Encuestado 39	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	43	3	3	2	3	3	3	17	3	2	3	3	3	4	4	22
Encuestado 40	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	39	4	3	3	2	3	1	16	4	3	3	3	3	3	3	22
Encuestado 41	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	45	2	3	4	4	3	3	19	2	2	3	3	3	4	4	21
Encuestado 42	2	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	40	2	2	1	4	2	3	14	2	1	4	5	3	2	3	20
Encuestado 43	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	35	2	4	3	4	5	4	22	3	3	3	3	3	4	3	22
Encuestado 44	4	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	40	2	3	3	3	4	4	19	5	3	2	4	4	3	3	24
Encuestado 45	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	33	2	3	3	4	2	3	17	4	4	2	3	4	3	4	24
Encuestado 46	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	49	3	4	3	4	5	4	23	2	3	4	3	3	3	4	22
Encuestado 47	3	3	3	2	3	2	4	4	4	3	3	34	2	4	4	4	4	4	22	2	3	3	3	3	4	4	22
Encuestado 48	3	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	45	4	5	4	5	5	4	27	3	3	4	4	4	5	4	27
Encuestado 49	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	41	4	4	4	4	4	4	24	3	2	3	4	3	3	3	21
Encuestado 50	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	37	1	2	4	4	3	4	18	5	5	3	3	3	5	3	27
Encuestado 51	4	3	5	5	2	3	5	3	5	3	3	41	1	3	3	3	3	3	16	3	4	3	3	3	4	3	23
Encuestado 52	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	42	2	2	3	3	3	2	15	3	3	3	4	2	2	4	21
Encuestado 53	4	4	5	3	4	2	4	5	4	4	4	43	1	2	4	3	4	4	18	2	3	3	2	2	4	2	18
Encuestado 54	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3	38	2	3	2	2	2	2	13	3	2	3	2	1	3	2	16
Encuestado 55	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	38	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	2	2	4	3	18
Encuestado 56	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	46	5	4	4	4	3	3	23	2	2	2	4	4	4	4	22
Encuestado 57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	3	3	4	3	23
Encuestado 58	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	41	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	3	4	4	24
Encuestado 59	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	42	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	3	4	4	26
Encuestado 60	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	34	3	3	3	3	2	3	17	4	4	3	3	3	4	3	24
Encuestado 61	2	2	3	3	3	3	1	4	5	4	3	33	4	2	2	4	3	3	18	3	4	3	3	2	4	2	21
Encuestado 62	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	49	4	5	4	5	4	4	26	2	4	4	4	4	5	5	28
Encuestado 63	4	4	5	3	3	4	5	5	5	3	4	45	3	4	3	5	4	5	24	1	3	2	3	3	2	4	18
Encuestado 64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	54	1	3	4	4	4	4	20	2	3	3	3	4	5	5	25
Encuestado 65	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	42	3	2	3	3	3	3	17	3	4	3	4	3	4	3	24
Encuestado 66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	5	35
Encuestado 67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	3	4	4	4	4	4	23	2	4	3	4	3	4	3	23
Encuestado 68	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	29	4	4	4	4	3	4	23	2	2	4	4	2	4	4	22
Encuestado 69	2	3	3	4	4	3	3	4	5	4	2	37	4	3	4	2	3	3	19	4	5	4	5	4	3	2	27
Encuestado 70	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	49	3	4	4	4	5	4	24	2	3	4	3	3	3	4	22

Variable2: CONTRABANDO																												
DIMENSIONES		ACCIONES REPRESIVAS											ACCIONES PREVENTIVAS															
PREGUNTAS	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	T	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	T
Encuestado 1	3	4	4	1	5	2	5	4	4	5	5	42	3	4	4	2	4	3	4	1	2	2	4	4	4	5	3	49
Encuestado 2	5	3	5	1	3	3	5	5	3	5	5	43	4	3	4	2	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	2	61
Encuestado 3	5	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	48	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	57
Encuestado 4	3	4	4	2	3	5	3	3	3	5	3	38	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	48
Encuestado 5	3	3	3	2	3	3	4	3	3	5	3	35	1	2	3	2	3	5	3	3	3	4	3	3	3	2	3	43
Encuestado 6	3	2	4	2	3	3	3	2	2	5	4	33	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	5	2	47
Encuestado 7	2	2	4	4	2	3	4	2	2	5	2	32	2	4	4	2	5	4	3	2	4	4	5	4	2	4	3	52
Encuestado 8	5	3	4	2	3	4	3	3	4	5	3	39	2	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	59
Encuestado 9	4	3	5	3	3	3	4	4	4	5	3	41	3	4	3	3	2	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	54
Encuestado 10	3	3	2	2	2	5	3	2	2	5	3	32	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Encuestado 11	4	3	4	1	3	3	3	4	4	4	3	36	3	4	4	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	55
Encuestado 12	5	2	5	3	3	3	4	3	3	5	3	39	3	3	4	3	5	5	4	3	3	3	2	3	5	5	3	54
Encuestado 13	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	30	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	52
Encuestado 14	2	3	5	2	2	1	5	2	3	5	4	34	3	3	3	3	3	5	2	2	5	2	4	4	3	5	4	51
Encuestado 15	4	2	4	1	3	2	3	4	3	5	3	34	1	4	4	3	5	5	4	4	4	4	2	3	4	3	3	53
Encuestado 16	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	48	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	3	4	3	5	4	64
Encuestado 17	5	5	5	2	3	4	5	5	5	5	4	48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Encuestado 18	5	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5	49	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	63
Encuestado 19	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	47	2	3	3	2	2	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	52
Encuestado 20	2	3	4	1	2	4	4	2	3	4	4	33	3	4	2	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	3	2	52
Encuestado 21	3	3	3	1	2	4	3	3	3	4	3	32	3	4	2	3	4	1	3	4	4	5	3	4	4	3	3	50
Encuestado 22	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	32	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	38
Encuestado 23	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	32	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	53
Encuestado 24	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	32	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	41
Encuestado 25	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	32	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	36
Encuestado 26	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	32	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	41
Encuestado 27	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	32	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	38
Encuestado 28	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	3	31	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	49
Encuestado 29	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47
Encuestado 30	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	33	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	51
Encuestado 31	4	3	4	1	3	3	3	2	4	5	5	37	2	4	4	4	5	5	3	4	5	2	3	3	4	4	4	56
Encuestado 32	2	3	3	2	2	2	4	3	5	5	3	34	1	4	3	3	4	5	4	2	2	3	3	2	3	4	3	46
Encuestado 33	3	4	3	1	3	1	2	3	3	5	3	31	4	3	2	4	4	5	2	4	3	3	2	3	5	4	3	51
Encuestado 34	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	43	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	61
Encuestado 35	1	1	5	1	1	4	5	5	4	5	4	36	4	5	3	1	5	5	3	1	5	5	3	4	2	5	1	52

Variable2: CONTRABANDO																													
DIMENSIONES		ACCIONES REPRESIVAS											ACCIONES PREVENTIVAS																
PREGUNTAS	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	T	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	T	
Encuestado 36	4	4	4	1	1	4	4	4	5	5	5	41	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	2	5	5	5	4	67	
Encuestado 37	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	4	41	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	48
Encuestado 38	3	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	32	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	44	
Encuestado 39	4	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	41	3	4	3	3	3	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	54
Encuestado 40	3	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	32	1	3	1	3	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	37	
Encuestado 41	4	3	4	1	3	2	3	3	4	5	5	37	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	52	
Encuestado 42	5	2	5	2	2	3	3	4	4	5	2	37	2	3	2	2	2	1	3	4	4	4	4	3	4	5	1	44	
Encuestado 43	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	33	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	44	
Encuestado 44	2	2	2	1	3	4	4	3	3	4	4	32	2	2	2	3	4	5	2	3	3	2	3	2	2	3	2	40	
Encuestado 45	4	2	4	3	3	1	2	3	3	5	4	34	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	46	
Encuestado 46	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	38	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	51	
Encuestado 47	3	3	3	2	4	2	4	3	3	5	3	35	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	43	
Encuestado 48	4	4	5	2	4	2	4	4	5	5	5	44	3	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5	4	56	
Encuestado 49	3	3	5	3	3	4	4	3	4	5	5	42	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	2	3	4	5	3	52	
Encuestado 50	3	3	4	2	3	3	3	2	3	5	3	34	2	3	3	3	5	5	2	3	4	3	3	2	2	3	3	46	
Encuestado 51	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	36	1	3	2	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	2	49	
Encuestado 52	3	2	4	2	3	4	4	4	3	5	5	39	3	4	3	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	55	
Encuestado 53	5	4	4	4	3	1	4	5	5	5	4	44	2	3	3	3	5	4	4	4	5	4	5	2	2	4	4	54	
Encuestado 54	3	3	3	2	2	3	5	2	3	4	5	35	2	4	2	2	4	5	3	3	4	2	3	4	4	4	2	48	
Encuestado 55	4	5	4	3	5	3	1	2	3	3	3	36	3	2	3	2	2	2	2	4	3	4	5	2	4	4	3	45	
Encuestado 56	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	40	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	5	4	4	52	
Encuestado 57	3	2	3	2	4	3	5	5	3	4	2	36	4	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	48	
Encuestado 58	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	36	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	46	
Encuestado 59	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	37	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	5	3	1	50	
Encuestado 60	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	38	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	5	2	49	
Encuestado 61	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	41	2	1	1	2	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	41	
Encuestado 62	5	4	5	4	5	3	3	3	3	5	4	44	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	52	
Encuestado 63	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	34	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	4	4	49	
Encuestado 64	3	5	4	3	2	4	3	3	3	5	3	38	4	3	5	4	3	3	4	4	3	5	4	3	5	5	3	58	
Encuestado 65	5	3	3	4	3	5	4	4	3	5	3	42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	3	56	
Encuestado 66	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	50	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	2	66	
Encuestado 67	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	39	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	51	
Encuestado 68	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	30	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	53	
Encuestado 69	1	5	3	2	1	4	3	1	4	3	2	29	2	2	3	4	2	5	2	4	2	4	5	4	5	4	3	51	
Encuestado 70	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	39	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	4	51	

ANEXO 5: BASE DE DATOS ENCUESTA PILOTO

Variable 1: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA																										
DIMENSIONES	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS											IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS						EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS								
PREGUNTAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24		
Encuestado 1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	3		
Encuestado 2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4		
Encuestado 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3		
Encuestado 4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4		
Encuestado 5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4		
Encuestado 6	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3		
Encuestado 7	2	2	3	3	3	3	1	4	5	4	3	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2		
Encuestado 8	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5		
Encuestado 9	4	4	5	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	4	5	1	3	2	3	3	2	4		
Encuestado 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	5	5		
Encuestado 11	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3		
Encuestado 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Encuestado 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3		
Encuestado 14	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4		
Encuestado 15	2	3	3	4	4	3	3	4	5	4	2	4	3	4	2	3	3	4	5	4	5	4	3	2		
Variable2: CONTRABANDO																										
DIMENSIONES	ACCIONES REPRESIVAS											ACCIONES PREVENTIVAS														
PREGUNTAS	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50
Encuestado 1	4	5	4	3	5	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	4	5	3	5	4	4	
Encuestado 2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3
Encuestado 3	3	2	3	2	4	3	5	5	3	4	2	4	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	
Encuestado 4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	5	3	1	
Encuestado 5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	5	2	
Encuestado 6	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	
Encuestado 7	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	1	1	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	4	
Encuestado 8	5	4	5	4	5	3	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	
Encuestado 9	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	5	5	3	
Encuestado 10	3	5	4	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	2	3	
Encuestado 11	5	3	3	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	2	
Encuestado 12	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3
Encuestado 13	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	
Encuestado 14	3	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	3	
Encuestado 15	1	5	3	2	1	4	3	1	4	3	2	2	2	3	4	2	5	2	4	2	4	3	3	4	5	4

ANEXO 6: ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

La administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima.

2. AUTOR

Carlos David Seytuque Millones - cseytuque@gmail.com

3. RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo conocer la relación que existe entre la Administración Estratégica de la SUNAT y el Contrabando de Mercancía en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima.

La investigación es del tipo correlacional y descriptiva, tuvo una muestra de 70 servidores públicos, la cual constituyó el total de personal especializado en temas de contrabando por parte de la Gerencia de Investigaciones Aduaneras (GIA) y la Gerencia de Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales (GPCOE) pertenecientes a la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA), asimismo estas unidades organizacionales están vinculadas a reprimir y prevenir el ingreso o salida ilegal de mercancías.

Se aplicó como instrumento el cuestionario, el cual constó de 50 preguntas cerradas: 24 ítems para la variable Administración Estratégica y 26 ítems para la variable Contrabando.

Se concluyó, que de acuerdo al objetivo general e hipótesis general existe una relación moderada ($r=0,422$) para las variables en estudio, es decir disminuye el contrabando de mercancías aplicando la administración estratégica.

4. PALABRAS CLAVE

Administración estratégica, Contrabando, Formulación, Implementación, Evaluación, Represión y Prevención.

5. ABSTRACT

This investigation was subjected to achieve the objective of knowing the relation between SUNAT strategic management and the contraband themes in the shopping centers of Lima.

The research was based of a correlational and a descriptive types taking as a sample of 70 public servants specialized in contraband themes from the Customs Investigations Management (GIA) and prevention of Contraband and Special Operations Management(GPCOE) both are belonging to the Managing an Customs Control Administration. Likewise, 8 mentioned organizational units are dedicated to suppress and to prevent the. Illegal entry and the illegal exit of merchandise.

The questionnaire was utilized such an instrument containing 50 questions as follows: 24 variables related to strategic administration and 26 variables related to the Contraband.

In conclusion, it exists a moderate ($r=0,422$) relationship between the general objective and the general hypothesis which are variables studied, meaning that Contraband of merchandise will decrease applying strategic administration.

6. KEYWORDS

Strategic Management, Contraband, Formulation, Implementation, Evaluation, Repression and Prevention.

7. INTRODUCCIÓN

El presente estudio está enmarcado en la línea de investigación referida a la planificación y control financiero.

Su importancia académica está basada en investigaciones y material de fuente primaria referida a la administración estratégica y al contrabando desde una perspectiva técnica – científica, asimismo empleo de la normatividad vigente. Su aporte práctico ofrece que sea de utilidad a los servidores públicos de SUNAT, para determinar cuáles serán las estrategias más adecuadas para las acciones de represión y prevención, en la lucha contra el ingreso ilegal de mercancías que son destinados a los diferentes centros comerciales de la ciudad de Lima Metropolitana, buscando disminuir significativamente los niveles del mencionado delito. Asimismo es necesario entender, que para financiar el gasto público del Estado tiene que haber un incremento en sus ingresos de recaudación y esto se logra a través de los tributos.

Huaman (2013). En su investigación tuvo como propósito estudiar los procedimientos de control que realiza la Intendencia de Aduana Marítima del Callao para prevenir incidencias de contrabando de mercancías. Involucro evaluar la efectividad que realiza aduanas en sus diversas acciones, cuya finalidad es mejorar los procedimientos de fiscalización haciendo frente al contrabando.

En ese sentido, como problema general se planteó ¿Cuál es la relación entre la administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima? Y como Objetivo general fue determinar que la administración estratégica de la SUNAT se relaciona con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

El crecimiento de volúmenes de mercancías en el comercio exterior, requieren de procedimientos simplificados que permitan el flujo constante de las mercancías en las aduanas del Perú, generando de esa manera menores costos en las transacciones del comercio internacional y por ende un incremento de la competitividad en el país; bienestar para la sociedad a través de la inversión y el consumo. Asimismo, buscar el equilibrio entre la eficiencia y el control, el primero recae en la facilitación del comercio y el segundo término en administrar el riesgo; todo ello con el fin de evitar prácticas ilegales.

Por lo tanto, las prácticas informales, originan competencia desleal y escenarios de desigualdad entre aquellas actividades formales e informales, ya que este último no asume los costos de la formalidad, por tal motivo hay una reducción de sus precios.

El contrabando tiene diversos factores económicos que pueden influir en la decisión de una persona al pasar a la ilegalidad, el más resaltante son los impuestos es decir evitar el pago de los tributos y aranceles correspondientes. La curva de Laffer, esta teoría económica nos explica que al aumentar la capacidad de recaudación en un país, parecería natural la subida de los impuestos, esto puede darse por dos motivos: a) extendiendo el número de habitantes que tributan o b) subiendo el impositivo tributario, la cual se aplicaría sobre la renta a recaudar. Sin embargo, tenemos que tomar en cuenta lo siguiente: Un aumento de impuesto, produciría una caída de la renta disponible, en consecuencia, la producción con todos los efectos que ello conlleva, produciéndose consecuentemente una propensión a la evasión (un mayor costo de cumplir con la ley dificulta que las personas puedan cumplirla), una forma de las cuales es el contrabando. Es decir, si las tasas impositivas promedio de las economías son demasiado altas existe la posibilidad de que lo que se logre sea fomentar la evasión al pago de tributos, sin embargo reducir impuestos no es popular entre los entes estatales, el déficit fiscal hace difícil tomar este tipo de decisiones.

8. METODOLOGÍA

La población fue conformada por 70 servidores públicos especializados en contrabando, la cual involucro a las gerencias de: (a) Investigaciones Aduaneras y (b) Prevención del Contrabando y Operaciones Especiales, pertenecientes a la Intendencia de Gestión y Control Aduanero (IGCA) – SUNAT. Se obtuvo como muestra 59 servidores públicos de la IGCA – SUNAT; sin embargo para el presente estudio se consideró al total de personal especializado en contrabando, es decir, 70 servidores públicos de la IGCA – SUNAT.

Se desarrolló la técnica de la encuesta, presentando un cuestionario con 05 opciones, es decir en escala de Lickert.

La investigación fue de corte básica, tuvo un diseño no experimental de corte transversal o también llamado transeccional, los alcances de la investigación tuvieron como propósito encontrar la relación y analizar su vinculación de las dos variables en estudio, la cual correspondían al mismo sujeto de investigación.

9. RESULTADOS

Con respecto al resultado descriptivo de la variable administración estratégica podemos señalar que el 5,7% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT perciben que la administración estratégica se promueve en un nivel bajo, el 82,9% en un nivel medio, y sólo el 11,4% opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos inferir que la muestra de estudio, considera que la administración estratégica se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT. Asimismo, con respecto a la variable contrabando el 14,3% de servidores públicos de la IGCA-SUNAT, perciben que el Contrabando en los C.C de la Ciudad Lima se encuentra en un nivel bajo, el 74,3 % en un nivel medio, y el 11,4 % opinó que tiene un nivel alto. Por consiguiente, podemos concluir que la muestra de estudio, considera que el contrabando en los C.C de la Ciudad de Lima se encuentra en un nivel medio dentro de la gestión de la SUNAT.

Por otro lado, con respecto a la correlación de las variables los resultados muestran una relación positiva de 0,422 entre la administración estratégica impulsada por la SUNAT y el contrabando de mercancías, lo cual denota la existencia de un nivel de correlación moderado. Asimismo, el grado de significancia de las variables en estudio es =0,000 (menor al valor crítico =0,05) entonces se rechazara la hipótesis propuesta como nula y se aceptara la hipótesis considerada como alterna. Por lo tanto, la Administración Estratégica tendría una relación con el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la Ciudad de Lima.

10. DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación señalaron que un 82,9 % de servidores públicos de la IGCA-SUNAT tiene un nivel medio de administración estratégica. Por lo tanto, se concluye que la gran mayoría de los servidores públicos percibe que los procesos de la administración estratégica que viene impulsando la SUNAT son de condición normal.

Al decir de, Calle y Velásquez (2014) señalaron un predominio regular de la administración estratégica (46.7%) en los encuestados. Según la investigación, la institución busca promover e implementar eficientemente su gestión con el uso de sus recursos limitantes. Del mismo modo Fred (2013) señala que su propósito de la administración estratégica es implantar y producir oportunidades nuevas e incomparables que guíen a la institución hacia el futuro ambicionado en un largo plazo.

Por otro lado, el 74,3% de los encuestados de la menciona organización aprecia un nivel medio de contrabando de mercancías. En ese sentido, significativamente los servidores públicos perciben una condición intermedia de contrabando en los centros comerciales de la ciudad de Lima.

Al respecto, Macavilca (2012) propone que el Estado peruano, efectuó adecuadamente las medidas preventivas y represivas contra el contrabando de mercancías, señalando como causa el perjuicio económico y teniendo consecuencias sociales. Por su parte, Flores (2004) realiza un estudio sobre la concentración de MYPES en Lima y plantea que para disminuir este flagelo, propone incentivar las alianzas estratégicas.

11. CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general y en virtud de corroborar la hipótesis general, se comprobó que existe una correlación moderada para las variables en estudio, siendo el grado de correlación igual a 0,422. Asimismo, su valor de probabilidad es menor a 0.05 ($p=0,000$) por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

El contrabandista tiene como su brazo derecho a la informalidad, logrando desarrollar un entorno de facilidad y sin trabas, en ese sentido la administración aduanera debe liderar a través de sus autoridades responsables las estrategias tanto preventivas como represivas.

12. REFERENCIAS

- Flores, A. (2004). *Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País (Tesis de Doctorado)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14a ed.)*. México: Pearson.
- Gallardo, J. (2006). *Los delitos aduaneros. Fundamentos de comercio internacional*. Lima, Perú: Rodhas.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5a.ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Huaman, M. (2013). *Impact of Customs Control Procedure in the fight against smuggling in Callao Maritime in 2012 (Tesis de Doctorado)*. Atlantic Internacional University, Lima.
- Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ramírez, L. (2015). *Administración estratégica en el sector público*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rojas, A. (2010). *Análisis de la Gestión Fiscalizadora Aduanera en el Servicio Nacional de Aduanas de Chile (Tesis de Maestría)*. Universidad de Chile, Santiago.
- SUNAT. (2016). *Resultados de la estimación del contrabando, subvaluación y subconteo para el año 2015*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/d_Contrabando_subvaluacion_SUNAT.pdf.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Carlos David Seytuque Millones, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 43628486, con el artículo titulado:

“La administración estratégica de la SUNAT y el contrabando de mercancías en los centros comerciales de la ciudad de Lima” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 30 de enero del 2017.

Carlos David Seytuque Millones

ANEXO 7. CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN



"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

CARTA N° 113 -2016-SUNAT/390000

Callao, 18 OCT. 2016

Señor
Ing. CARLOS VENTURO ORBEGOZO
Director
Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo – Sede Lima
Presente

Asunto : Solicitud de facilidades de ingreso a instalaciones
Referencia : Carta P. 886 – 2016 EPG-UCV L de fecha 12.10.2016.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted en relación al documento de la referencia mediante el cual solicita se otorguen facilidades de ingreso a las instalaciones Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) al Sr. Carlos David Seytuque Millones, identificado con DNI N° 43628486 y Código de Matrícula N° 6000151214 del Programa de Maestría en Gestión Pública; con el objeto de desarrollar actividades de investigación (Tesis) sobre "La Administración Estratégica de la SUNAT y el Contrabando de Mercancías en los Centros Comerciales de la Ciudad de Lima".

Al respecto, cabe hacer de su conocimiento que el mencionado estudiante cuenta a la fecha con ingreso autorizado a las instalaciones de la SUNAT por tener la condición de servidor público de esta Institución.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,


GUSTAVO ANTONIO ROMERO MURGA
Intendente
Intendencia de Gestión y Control Aduanero
"SUPERINTENDENCIA NACIONAL ADUANA DE ADUANAS"



