

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**La Calidad en las Empresas del Sector de Agentes de Aduana en el Perú
2014**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Ana Lía Gamboa Flores

Fernando Acosta Jimenez

Gonzalo Risco Gonzales-Vigil

Ana Lucia Terán Velazco

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Surco, febrero 2015

Agradecimiento

A Dios por permitirnos haber culminado con vida y salud nuestros estudios; a cada uno de los integrantes de nuestra familia por apoyarnos incondicionalmente en cada paso que damos, a CENTRUM Católica y a cada uno de nuestros profesores, por permitirnos desarrollarnos y seguir creciendo profesionalmente por medio de su intervención directa en nuestros conocimientos y experiencias; y a nuestro centros laborales: Banco de Crédito y Bancolombia, por apoyarnos en nuestro crecimiento personal y profesional.



Dedicatoria

A nuestros familiares, amigos, profesores y a nuestra casa de estudios CENTRUM Católica, por todo el apoyo brindado durante el desarrollo de la maestría y por la influencia positiva en este crecimiento profesional.

Muchas gracias.

Fernando, Ana Lía, Gonzalo y Ana Lucía



Resumen Ejecutivo

La presente investigación analizó la gestión de la calidad de los Agentes de Aduana en el Perú en el periodo Abril – Diciembre 2014, tomando como base el estudio de la Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano, Benzaquen (2013). El presente estudio se realizó siguiendo un diseño transeccional, cuantitativo y descriptivo, para el cual se recopiló información a través de encuestas que fueron dirigidas a los principales gerentes y directores de las empresas del sector. La muestra permitió obtener información de 73 empresas a nivel nacional de una población de 330 empresas. A esta muestra se le aplicó la prueba de *U* de Mann Whitney la cual, nos permitió comprobar que las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

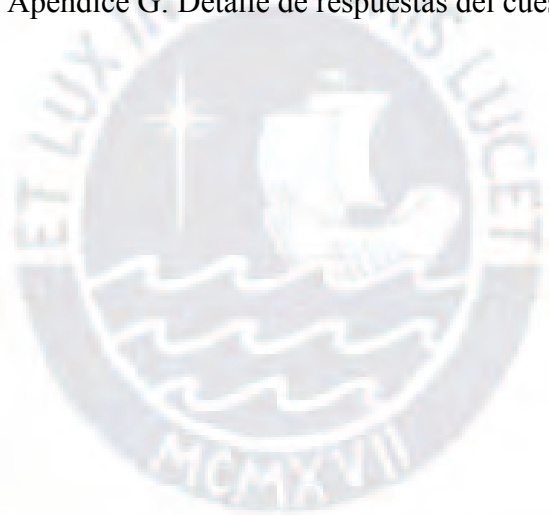
Abstract

This research analyzed the quality management of Customs Agents in Peru in the period April - December 2014, based on the study of Quality in Latin American Companies: The Peruvian Case, Benzaquen (2013). The present study was conducted following a transectional, quantitative and descriptive design for which information was collected through surveys that were aimed at senior managers and directors of companies from the sector. The sample yielded information from 73 companies nationwide from a population of 330 companies. To this sample was applied test U Mann-Whitney which allowed us to verify that the companies of Customs Agents sector in Peru with a Management System Quality (QMS) have significant differences in factors Quality those companies that do not have a QMS according to the proposed model.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Introducción	10
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Definición del Problema.....	12
1.3 Propósito de la Investigación.....	13
1.4 Importancia de la Investigación.....	14
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	14
1.6 Limitaciones.....	14
1.7 Delimitaciones.....	15
1.8 Resumen.....	15
Capítulo II: Revisión de la literatura	16
2.1 Definición y evolución de la calidad.....	16
2.2 Calidad en las empresas en el sector aduanero en el mundo.....	31
2.3 Calidad en el Perú.....	38
2.3.1 Calidad de las empresas en el sector Aduanero en el País.....	46
2.3.2 Análisis Interno del Sector en el País (AMOFITH).....	48
2.4 Resumen.....	61
2.5 Conclusiones.....	62
Capítulo III: Metodología de la investigación	65
3.1 Diseño de investigación.....	65
3.2 Población y selección de la muestra.....	66
3.3 Procedimiento de recolección de datos.....	67
3.4 Instrumentos.....	68
3.5 Validez y confiabilidad.....	70
3.6 Análisis e interpretación de datos.....	72
3.7 Resumen.....	75
Capítulo IV: Resultados	76
4.1 Test de validez.....	76
4.2 Perfil de informantes.....	79
4.3 Prueba de hipótesis.....	85
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	95

5.1 Conclusiones	95
5.2. Recomendaciones.....	97
5.3 Contribuciones prácticas y teóricas.....	99
Referencias.....	101
Apéndice A: Encuesta.....	110
Apéndice B: Población.....	112
Apéndice C: Muestra.....	118
Apéndice D: Ejemplo de correo electrónico enviado para transmitir las encuestas.....	119
Apéndice E: Comparación de empresas del sector agentes de aduana con las empresas Peruanas.....	120
Apéndice F: Prueba de U de Mann - Whitney.....	122
Apéndice G: Detalle de respuestas del cuestionario.....	125



Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Fuerzas cambiantes y estrategias de respuesta.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2. Las normas actuales de la ISO / TC 176 y sus subcomités.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3. Fundamentación de los ejes estratégicos del Sistema de Gestión de Calidad DNA.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4. Empresas certificadas BASC Perú-Diciembre 2014.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 5. Prueba de alfa de Cronbach.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 6. Análisis de hipótesis paramétricas.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 7. Estadísticos por factor.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 8. Prueba de U de Mann-Whitney.....</i>	<i>87</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	25
<i>Figura 2.</i> Estructura de la Matriz QFD.....	29
<i>Figura 3.</i> Proceso de certificación BASC.....	36
<i>Figura 4.</i> Comparación de factores por Año.....	43
<i>Figura 5</i> Estructura Logística Internacional.....	55
<i>Figura 6.</i> Proyecto Sistema de Despacho Aduanero – SD.....	61
<i>Figura 7.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.....	69
<i>Figura 8.</i> Formula del coeficiente del Alfa de Cronbach.....	70
<i>Figura 9.</i> Formula de <i>U</i> de Mann de Whitney.....	72
<i>Figura 10.</i> Resultado de las Agencias de Aduanas en el Perú respecto a los nueve Factores de calidad Posición dentro de la empresa encuestada.....	72
<i>Figura 11.</i> Resultados de la investigación por factor	79
<i>Figura 12.</i> Posición dentro de la empresa encuestada.....	80
<i>Figura 13.</i> Experiencia de los Agentes de Aduanas en el sector.....	81
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de la Calidad.....	82
<i>Figura 15.</i> Sistemas de Calidad usados por las empresas.....	82
<i>Figura 16.</i> Tiempo que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.....	83
<i>Figura 17.</i> ¿Cuántos trabajadores tienen?.....	84
<i>Figura 18.</i> Análisis de los factores por antigüedad de las empresas.....	84
<i>Figura 19</i> Análisis de los factores por número de trabajadores.....	85

Capítulo I: Introducción

El Perú ha venido experimentando un importante crecimiento en su economía en los últimos años, producto de una conjunción de muchas condiciones que resultaron más que favorables para el país. Entre ellas tenemos una fuerte inversión pública, alcanzando su pico más alto en enero de 2014, la cual fue superior en 28% con respecto al mismo periodo en el 2013. Con ello se logró un incremento sin precedente del consumo interno, dando un resultado positivo en la balanza comercial. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

Esto ha permitido incrementar la oferta de trabajo en el mercado interno y no solo para los profesionales, sino para muchos oficios y carreras técnicas, las cuales en ciertos rubros experimentan una demanda que ha sobrepasado la oferta, como es el caso de la construcción, minería, etc. Es en este escenario donde el Perú se perfila a ser una de las economías más sólidas de la región, expectativa que podría volverse realidad en algunos años más. Sin embargo es fundamental cuestionar y preguntarnos si ¿lo que se viene haciendo es correcto y es lo mejor para el país a largo plazo?

Es innegable el crecimiento económico en el ámbito industrial y profesional en el Perú, pues no es solo una fría estadística, sino que se puede percibir a diario en diferentes escenarios tales como: en el consumo masivo, inversiones extranjeras e incluso en el no siempre bien ponderado emprendimiento peruano. Sin embargo también es importante determinar si estamos creciendo de forma adecuada, responsable y sostenible, es decir, es vital para un país en vías de desarrollo controlar el crecimiento y tener la certeza que las empresas estén actuando con responsabilidad para con sus clientes y la sociedad en su conjunto.

El Perú es un país exportador, principalmente de materias primas, por otro lado se puede observar que en los últimos años se vienen importando fuertes cantidades de productos tecnológicos, brindando un mayor acceso a la tecnología a más peruanos. Debido a la vital

tarea que cumplen los Agentes de Aduanas, decidimos incluirlos en nuestra investigación, de tal forma que nos focalizaremos en “La calidad de las Agencias de Aduanas en el Perú”. Consideramos que los agentes de aduanas deben velar por mantener un excelente nivel de servicio, rapidez y responsabilidad, lo cual se traduce en un beneficio percibido por todos sus clientes llamado “Calidad”.

1.1 Antecedentes

En el Perú no existe una gran preocupación por lo que a la calidad respecta, pues aparentemente no es relevante como país debido a la alta informalidad, sin embargo existen algunos sectores que sí invierten importantes sumas en aras de la “Calidad”, con la finalidad de contar con productos de exportación altamente competitivos y con estándares de calidad mundial. Cabe señalar que esta tendencia en impulsar la calidad como una propuesta de valor única ha sido propiciada por la globalización de mercados, la sofisticación del consumidor y por supuesto la competencia.

La calidad existe hace cientos de años debido a la naturaleza perfeccionista del hombre, en tener lo mejor y poder diferenciarse de la competencia, sin embargo, es a partir del siglo XX que la calidad comienza a cuantificarse. En el Perú la calidad fue abordada en la década de los ochenta, década en la que se habló por primera vez de calidad de forma estratégica. Posteriormente se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), el cual, cuenta en la actualidad con 21 miembros y mantiene como objetivos principales: Promover la calidad de los productos peruanos y encontrar sinergias entre entidades públicas y privadas que generen herramientas en pro de la calidad. (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

La primera certificación en gestión de calidad concedida en el Perú fue en 1994, año en el cual la alta gerencia de las organizaciones aun no veía como una oportunidad la inversión en calidad. (Saavedra, 2014). Sin embargo con el ingreso al Perú del ISO 9001 poco a poco las empresas fueron gestionando esta certificación obteniendo muchos

beneficios, contribuyendo a la productividad, mejor capacitación a los colaboradores y brindando un mejor producto a sus clientes.

En el Perú existe ya un marco legal desde el año 2013 con el objeto de crear el Sistema Nacional de Calidad (SNC), como órgano adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros y tiene la finalidad de “desarrollar, dirigir, gestionar, normar, coordinar acciones para la estandarización y mejora de procesos, acreditación, certificación y promoción de la calidad, con la finalidad de fomentar la competitividad del estado”.

Esta ley es de suma importancia para ser competitivos como país y en la región. Los países de América Latina que cuentan con un marco legal son Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina, Brasil y Chile. El estado es quien debe dar el ejemplo y asegurar por medio de la calidad, ser competitivos en todos los sectores, tanto público y privado.

1.2 Definición del Problema

El establecimiento de los niveles de calidad y cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas peruanas. Siendo importante y necesario para ello observar cómo se viene implementando la calidad de las empresas por sectores, con la finalidad de recomendar acciones, actividades y frentes de gestión que permitan a las empresas no solo impulsar el beneficio de los productos que se ofrecen en el mercado, sino que también sea percibido por los clientes.

El Perú ha logrado un crecimiento económico importante en los últimos años, luego de haber pasado largos periodos de estancamiento por crisis políticas, terrorismo y un entorno internacional poco favorable. Pero gracias a la apertura de los mercados, inversiones extranjeras, políticas claras que favorecen al empresariado y un entorno internacional propicio para nuestras exportaciones, tanto tradicionales como no tradicionales, el Perú logró posicionarse en varios sectores, siendo reconocidos internacionalmente por la calidad de sus productos.

La calidad es importante en la competitividad de las empresas en un mundo globalizado, los clientes cada vez son más exigentes y además que impacta directamente en los costos, traduciéndose en ahorros o pérdidas significativas. Los Sistemas de Gestión de Calidad permiten asegurar que se cumplan con los estándares establecidos y lograr ventajas competitivas.

Las empresas del sector Agentes de Aduana, necesitan tener altos estándares de calidad que garanticen a sus clientes un buen manejo y control de sus productos, que se cumplan los tiempos de entrega, y además lleguen a su destino final sin sufrir daños o perjuicios para sus clientes o consumidores. El sector es altamente competitivo y las empresas, generalmente las grandes y medianas, deben contar con estándares internacionales, tales como el ISO 9001 y el BASC.

Las empresas multinacionales, que contratan a una empresa del sector, generalmente exigen que estas tengan al menos una certificación ISO o una certificación BASC y cuenten con una experiencia comprobada en el rubro. El tener una certificación de calidad, les permite diferenciarse de la competencia, y es un argumento de venta muy fuerte al momento de ofrecer sus servicios.

1.3 Propósito de la Investigación

Preguntas de investigación. Para el presente estudio se planteó la siguiente pregunta principal: ¿Existen diferencias significativas entre las empresas del Sector Agentes de Aduana en el Perú con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con las que no la tienen de acuerdo al modelo propuesto?

Objetivo. El principal objetivo de esta investigación consistió en: identificar si las empresas del sector Agentes de Aduana con Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

Hipótesis. En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis general: Las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

1.4 Importancia de la investigación

Hablar de calidad siempre es complicado, pues existen muchas opiniones al respecto y quizás todos tengan puntos de vista diferentes. En ese sentido muchas empresas llegan a considerar algunos aspectos de la calidad y no involucran todo lo que conlleva ofrecer un producto con esta importante característica al mercado.

Algunas organizaciones consideran que la calidad es el esfuerzo extra que se refleja en algún punto de sus procesos de producción o venta, ya sea que esté implícitamente en el producto o en la forma de colocarlo en el mercado, etc. Sin embargo la importancia real de la calidad recae en que el cliente perciba esta propiedad y no sea un esfuerzo improductivo por parte de la empresa en ofrecer algo que sus clientes no llegan a valorar del todo.

Esta investigación es de vital importancia, pues permitirá identificar aquellas empresas pertenecientes al sector Agente de Aduanas, que han llegado a implementar sistemas de calidad en sus procesos y con ello descubrir cuáles son las ventajas tangibles que mantienen en común, con lo que finalmente podremos emitir una conclusión que nos ayude a determinar si es importante que las empresas peruanas inviertan en “Calidad.”

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, explicativo y de diseño transeccional.

1.6 Limitaciones

El estudio se realizó tomando como base las empresas del sector Agentes de Aduana que se encuentran en Lima y provincias, sin embargo es importante señalar que más del 90%

de las empresas del sector se encuentran atomizadas en Lima Metropolitana y el Callao. Las encuestas fueron dirigidas a los principales ejecutivos, gerentes y directores, lo cual demandó un mayor esfuerzo en obtener las respuestas por una falta de cooperación y disponibilidad de los encuestados.

1.7 Delimitaciones

El estudio se centró en el análisis de la calidad en las agencias de aduanas en el Perú, tomando como base el modelo de Benzaquen (2013). Cabe señalar que la información referente a la población total del sector se obtuvo de la página oficial de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). El tiempo que demandó el estudio fue de ocho meses (abril-diciembre).

1.8 Resumen

Este es un esfuerzo por extraer datos que respalden y evidencien que las organizaciones privadas en el Perú se encuentran desarrollando planes e inversiones en busca de la calidad en sus procesos, brindando mayor valor en la propuesta que le formulan a sus clientes. Es así que decidimos enfocar nuestros esfuerzos en la investigación en el sector Agentes de Aduanas, pues en la actualidad el Perú depende fuertemente de su balanza comercial, la cual como mencionamos ha impulsado nuestra economía.

Durante la investigación hemos podido extraer múltiples conclusiones, las cuales mantienen en común un factor clave para esta Tesis, las empresas con menores utilidades se preocupan menos por aspectos como la calidad respecto a las empresas con mayor respaldo económico. Esto puede explicarse debido a que las empresas con menores ingresos consideran que la inversión en aspectos como la calidad es un gasto y no una inversión.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Hoy en día la calidad se ha convertido en un factor inherente en la gestión de las organizaciones, al hablar de calidad no solo nos referimos a niveles o estándares técnicos en el servicio o los procesos, con el fin de lograr una mayor competitividad tanto a nivel nacional como internacional; sino también ha como los usuarios, consumidores y clientes perciben que son atendidos por medio de un producto o servicio, valorando así los esfuerzos de las organizaciones por satisfacer sus requerimientos.

En este capítulo revisaremos de manera detallada los diferentes conceptos de la calidad citados por renombrados autores y especialistas en la materia, adicionalmente revisaremos la evolución teórica y el desarrollo de los sistemas, herramientas y modelos utilizados en la medición de la calidad, en el mundo, el Perú y en el sector aduanero.

2.1 Definición y evolución de la calidad

La calidad puede tener muchas connotaciones, sin embargo proviene etimológicamente de la palabra en latín “qualitas - atis” entendida en español como cualidad; según la Real Academia Española define a la calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor”; hace referencia también a la condición o requisito que se estipula en un contrato”.

El concepto de calidad ha ido evolucionando en las diferentes etapas en donde el ser humano ha manifestado de una u otra manera mayores exigencias y requerimientos a determinados productos o servicios; nuestras primeras civilizaciones tanto en la antigua Babilonia como en los pueblos fenicios, egipcios y demás civilizaciones en el mundo, contaban con documentos los cuales contenían leyes, normas y derechos; en donde una de sus particularidades con respecto a la calidad del trabajo era que no se admitían excusas ni explicaciones en caso de errores o faltas; uno de los documentos más conocidos era el Código de Hammurabi el cual data desde el año 1760 A. C. (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007).

Posterior a ello con la revolución industrial a finales del siglo XVIII, surgen los Principios de la Organización Científica del Trabajo (planificación, organización, dirección y control) propuestos por Frederick Taylor, en donde se da lugar a la división del trabajo; es en esta etapa donde se cuenta por primera vez con la figura del inspector de la calidad y el departamento de calidad, encargándose este último de verificar que los productos finales cuenten con las especificaciones mínimas establecidas.

En los periodos de entreguerras, entre los años 20 y 30 se inicia la era del control de la calidad propuesto por el Dr. Walter Shewhart, permitiendo a las diversas industrias implementar el cuadro de control de mando y el desarrollo de métodos estadísticos de la calidad, los cuales permitieron mayores avances tecnológicos para medir la calidad de los productos. Dicho control consistía en la inspección e identificación de los requerimientos mínimos de calidad impuesto en los productos y en los procesos de manufactura, buscando así la eliminación de todo aquello que estuviera causando un desperfecto (Ishikawa, 1997).

Posteriormente entre 1948 y 1949 los directivos de compañías japonesas observaron que al mejorar la calidad traía como resultado una mejora en la productividad, ya que reducía en gran escala las variaciones y como consecuencia lograban mejores productos; adicionalmente con la implementación de los círculos de calidad el impacto en la productividad dio como resultado una disminución en los costos, los tiempos muertos, las mermas, transfiriendo así mayor valor en la cadena productiva (Deming, 1989).

Por otro lado los años 90 se caracterizaron por los estudios e implementación de modelos de gestión de calidad total, aunado a la preocupación mundial por cumplir con estándares utilizados internacionalmente y mantener la competitividad de las empresas. En la actualidad contamos con sistemas integrados de gestión y una serie de normas que buscan unificar de manera sostenible y responsable los objetivos de la organización con la implementación de los procesos (Miranda et al., 2007).

A lo largo de la toda la historia han existido diferentes filosofías y conceptos respecto a la calidad; Philip Crosby considerado como el fundador del programa cero errores o cero defectos indicaba que para llevar a cabo una adecuada gestión, “la calidad partía de hacer bien las cosas desde el primer momento” y adicionalmente la alta dirección debía cumplir con 14 principios básicos los cuales detallamos a continuación: (a) compromiso de la dirección, (b) equipos de mejora de calidad, (c) medidas de calidad, (d) el coste de calidad, (e) tener conciencia de la calidad, (f) acción correctiva, (g) planificación de cero defectos, (h) capacitación del supervisor, (i) día de cero defectos, (j) establecimiento de metas para reducir errores, (k) eliminación de las causas del error, (l) reconocimiento, (m) consejos de calidad, (n) empezar de nuevo mediante la mejora continua (Crosby, 1979).

Otro filósofo reconocido fue Kaoru Ishikawa quien indicó que la alta calidad estaba dada por un cambio en las expectativas del cliente aunado a un involucramiento, capacitación y compromiso continuo de toda la organización; posterior a la segunda guerra mundial en Japón se da inicio al sistema de control de la calidad estadístico, en donde básicamente este filósofo nos dice que “el control de la calidad que no muestra resultado, no es control de calidad” (Ishikawa, 1997).

Por otro lado Joseph Juran considerado como un gestor de la calidad, realizó varias contribuciones, como son el Principio de Pareto, la Teoría de la Gestión de la Calidad en donde básicamente lo que resaltaba es que es preferible prevenir que corregir; adicionalmente el involucramiento de todo el personal es vital para la gestión de la calidad; otra contribución importante es la denominada Trilogía de Juran, en donde divide en tres procesos la gestión de la calidad siendo estos planificación, control de la calidad, mejora de la calidad.

Juran (1990) indicó que a lo largo de la historia han existido fuerza cambiantes en la evolución de la calidad, en donde el primer punto fue la creación de estrategias para que la alta dirección incida en la formación de todos los trabajadores en todas las funciones y a todo

nivel, otro punto importante se dio por medio de la mejora continua de procesos y la participación proactiva de los círculos de calidad para lo cual se utilizaron los diferentes principios y modelos propuestos por cada uno de filósofos de la calidad.

Tabla 1

Fuerzas Cambiantes y Estrategias de Respuesta

Condiciones, Fuerzas	Estrategia adoptada en la Gestión para la Calidad
Crecimiento del volumen y de la complejidad	Departamentos de garantía de calidad, ingeniería de calidad; ingeniería de fiabilidad
Segunda guerra mundial	Formación en control estadístico de la calidad
La vida detrás de los diques de la calidad	Organización y procesos especiales para proteger la sociedad; auditorías
La revolución japonesa de la calidad (estrategias japonesas)	Altos directivos personalmente implicados, formación en la gestión para la calidad extendida a todas las funciones, la mejora de la calidad a un ritmo continuo revolucionario, círculos CC
La revolución japonesa de la calidad (respuesta de los EE.UU)	Esfuerzos por restringir las importaciones, muchas estrategias sometidas a prueba

Nota. Adaptado de “Calidad en una revolución continua, ” por J. M. Juran, & J. Medina, 1997, *Juran y el Liderazgo para la calidad: un manual para directivos*, p.11. Copyright 1997 por la American Psychological Association.

Deming (1989) indicó que “al mejorar la calidad, se transfiere las horas – hombre y la horas – máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena en donde se reduce los costos, se es más competitivo, el personal se encuentra más contenta con su trabajo”; en muchas empresas aún se cree que existe una incompatibilidad entre la calidad, productividad y reducción de costes; sin embargo al implantar una verdadera gestión de la calidad se eliminan los reproceso y por ende se puede aprovechar mejor los recursos de la organización generando ahorros significativos con productos y servicios de buena calidad.

Adicionalmente Deming planteo 14 principios para lograr la excelencia en la calidad con una perspectiva importante para los administradores y altos medios los cuales se detallan a continuación: (a) crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios, (b) adoptar una nueva filosofía, (c) dejar de confiar en la inspección masiva, (d) poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente, (e) mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios, (f) instituir la capacitación, (g) instituir el liderazgo, (h) eliminar el temor, (i) derribar las barreras que hay entre las áreas, (j) eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral, (k) eliminar las cuotas numéricas, (l) remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho, (m) instituir un programa vigoroso de educación y capacitación, (n) tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

La perspectiva de los autores antes mencionados tienen mucha semejanza ya que consideraron la gestión de calidad como el punto de partida para lograr una mayor competitividad organizacional, utilizando diferentes sistemas de medición por medio de la aplicación de principios y modelos, los cuales sirven como guía para los líderes y altos mandos en el involucramiento, el desarrollo y generación de nuevas iniciativas de gestión que ayuden a mejorar los procesos de manera continua y a la vez generen un cambio de la cultura organizacional en la búsqueda de la excelencia y satisfacción del cliente.

Otros autores como Sáez, García, Palao y Rojo (2003) mencionaron que

“la calidad solo puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que establecen sus planes de gestión de calidad basándose en la mejora continua. Dicha mejora continua debe afectar tanto a los procesos productivos como a los productos y servicios que ofrecen y, especialmente, a la cultura organizativa existente en cada caso”.

La calidad es responsabilidad de la dirección y debe de encontrarse de manera clara y expresa plasmada en el establecimiento de los planes y objetivos de corto, mediano y largo plazo, con el fin de ser replicada en toda la organización, logrando así implementar en todos los procesos una mejora continua de la calidad; según Durán (1992) definió la gestión de la calidad como “el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término en inglés “management”, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades”.

Por otro lado Castagnino (2006) indico que

“Una inserción externa sostenida requiere, entre otras cosas, de estructuras de producción que permitan competir de manera efectiva. Las certificaciones de calidad tienen por objeto legitimar la calidad en los procesos productivos y, si bien no garantizan estándares que las firmas que certifican cuenten con el sistema de producción ideal, son indicativos de que éstas cumplen con un nivel mínimo de calidad en la actividad que desempeñan. Asimismo, aunque la certificación no apunta directamente a señalar atributos externos de los productos, bien puede ser una medida aproximada de su calidad”.

Según el departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante (2014) indicó que una adecuada gestión de la calidad total implica: (a) planificar la calidad por medio del desarrollo de productos y procesos que mejor satisfagan las necesidades de los clientes; (b) organización de la calidad, determinando así las responsabilidades, así como las implicaciones organizativas, tales como la delegación, relación con proveedores y clientes, toma de decisiones; (c) control y mejoramiento de la calidad.

En el mundo se vienen haciendo denotados esfuerzos para reconocer y premiar a todas aquellas organizaciones que vienen desarrollando buenas practicas con referencia a la gestión de la calidad; existen diferentes programas internacionales de premiación, los cuales

estimulan y reconocen a las organizaciones según el cumplimiento exitoso de ciertos factores claves para el desarrollo sostenible de la calidad; uno de los primeros reconocimientos fue el Premio Deming conocido en Japón como el Deming Application Prize; este reconocimiento se otorga tanto a empresas como a personas, como producto de obtener mejoras en el desempeño por medio de la aplicación del control de calidad en toda la empresa conocido como Company Wide Quality Control, CWQC (Evans, Lindsay, Fragoso, & Díaz, 2008).

Adicionalmente Según Sáez Vacas et al. 2003 indicaron que:

“Las normas de calidad escritas datan de la primera mitad del siglo XX y fueron adoptadas en primer lugar por la industria del armamento, tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos. Inicialmente, se trataba de suministrar productos fabricados según especificaciones claras, de manera que se pudieran realizar intercambios sencillos y se redujeron los costes de producción. Por tanto, las primeras normas se centraban en las especificaciones de cada producto y no en el sistema de producción.”

Por otro lado en Estados Unidos con el fin incentivar la excelencia en el cumplimiento de los estándares de la calidad en las empresas tanto del sector público como privado, desde el año 1987 se viene reconociendo por medio del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige; el cual reconoce determinados criterios de excelencia en el desempeño y la competitividad organizacional tomando como base el análisis de siete categorías considerados como valores fundamentales que deberían tener la organización: (a) liderazgo, (b) planificación estratégica, (c) enfoque hacia el cliente y el mercado, (d) administración de la medición, análisis y conocimiento, (e) enfoque hacia los recursos humanos, (f) administración de procesos, (g) resultados del negocio (Evans et al., 2008).

Otro de los reconocimientos es el Premio Europeo a la Calidad denominado European Quality Award y cual fue entregado por primera vez en 1992, este modelo busca generar

conciencia en toda la comunidad Europea, en relación y al uso de los principios de la calidad total en el negocio y la relación con los stakeholders con los que opera la empresa, buscando así mayores ventajas de competitividad en el mercado global. En la actualidad se siguen entregando diferentes reconocimientos y premios a nivel mundial como son el Premio Canadiense a la Excelencia en los Negocio; el Premio Australiano a la Excelencia en los Negocios, el Premio a la Calidad China entre otros; los cuales siguen los criterios establecidos por modelo de Malcolm Baldrige (Evans et al., 2008).

Todas las premiaciones mencionadas sirvieron como estímulo para que diversas empresas desarrollen diferentes normas y lineamientos a fin de estandarizar los requisitos de la calidad en el mundo; es así como surge en 1987 un organismo especializado en normatividad la Internacional Organization for Standardization (ISO), orientada a estandarizar a nivel mundial los principios para lograr la calidad total en las empresas.

Como se ha revisado la calidad es muy importante para las organizaciones, pero no basta con que cada organización maneje sus propios estándares, sino que sigan el conjunto de regulaciones, normas y metodologías que se manejan como mejores prácticas mundiales, para ello se requiere no solo una organización capaz de concentrar estas prácticas sino que también certificarlas. Es aquí donde ingresan las certificaciones ISO, las cuales no solo son obligatorias en algunos sectores sino que brindan el respaldo de los procesos operativos y productivos.

Por consiguiente la norma ISO se define como un documento que proporciona los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para el propósito de la organización.

Uno de los beneficios principales de esta norma es la de garantizar que los productos y servicios son seguros, fiables y de buena calidad, a su vez es utilizada por las empresas

como una herramienta estratégica y de diferenciación con la cual se busca reducir los costos y aumentar la productividad al minimizar los residuos y errores; como resultado de la búsqueda de la eficiencia y eficacia, las empresas tienen mayor probabilidad de acceder a nuevos mercados, a nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

El ISO 9000 incluye diferentes aspectos representados en ocho principios de la gestión de la calidad los cuales son: (a) orientación al cliente, (b) liderazgo, (c) participación de las personas, (d) enfoque basado en los procesos, (e) enfoque de sistemas para la gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones, (h) relaciones mutuamente beneficiosa (ISO, 2015).

Estos principios a su vez proporcionan orientación y herramientas para que las empresas y organizaciones se aseguren de que sus productos y servicios cumplen con los requerimientos de sus clientes y a la vez que mantiene la mejora continua a nivel internacional (Normas 9000.com , 2011).

La familia ISO 9000 está compuesta por una serie de normas dentro de las cuales se diferencian según el ámbito y la certificación que se quiera obtener; La norma ISO 9000 introduce a los usuarios a los ocho principios de la gestión de la calidad, así como el uso del enfoque basado en procesos para lograr la mejora continua (ver figura 1).

La norma ISO 9001 se enfoca en el establecimiento de un sistema de gestión de calidad que ofrece confianza en la capacidad de su organización, para proporcionar productos que cumplan con las necesidades y expectativas del cliente (ISO, 2015).

La norma ISO 9004 se utiliza para extender los beneficios obtenidos de la norma ISO 9001 para todas las partes que están interesados o afectados por sus operaciones. Las partes interesadas incluyen a sus empleados, propietarios, proveedores, socios y la sociedad en

general; particularmente esta norma se enfoca en la gestión para el éxito a largo plazo de una organización en búsqueda de la mejora sistemática y continua del desempeño global.

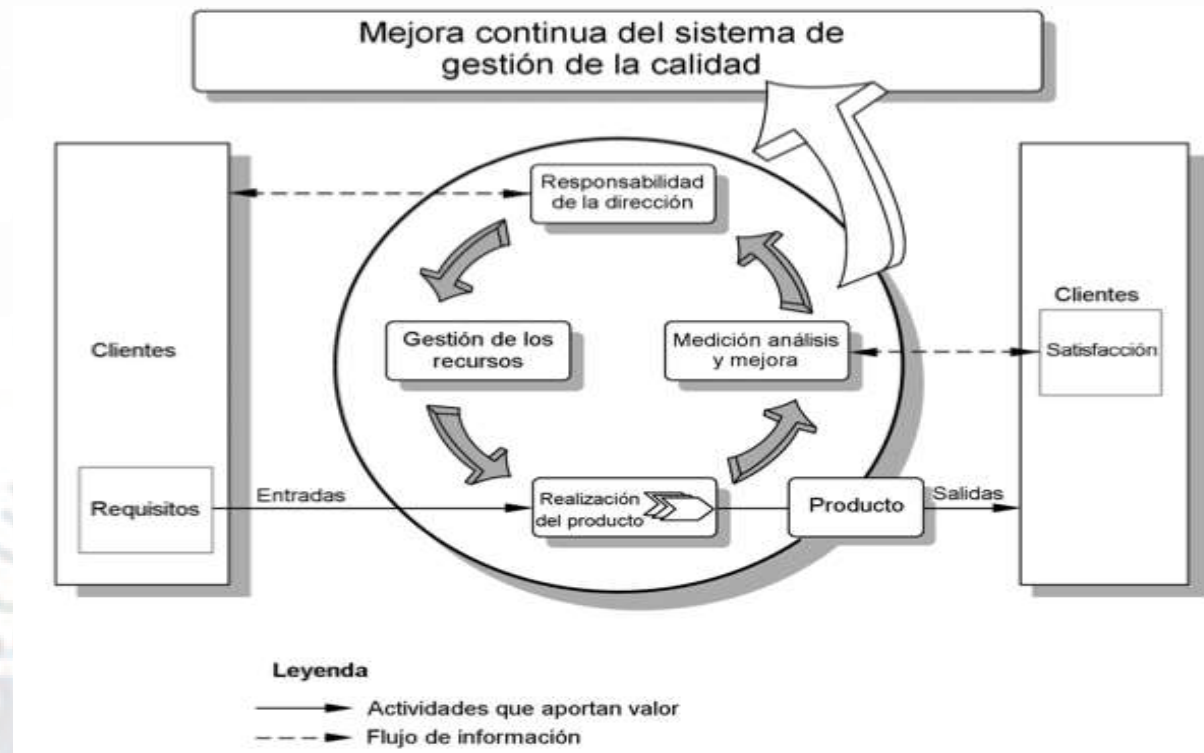


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Tomado de “Norma Internacional ISO 9001- traducción oficial,” 2008. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

La norma ISO 19011 cubre el área de auditoría de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental; proporciona orientación sobre los programas de auditoría, la conducta de los internos o auditorías externas, y la información sobre la competencia del auditor (ISO, 2015).

Una de las normas principales es la ISO 9001: 2008 la cual establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad; esta norma contiene una serie de principios orientados al cliente, la motivación y el involucramiento de la alta dirección en los procesos y en la mejora continua. Adicionalmente ayuda a garantizar a los clientes que los productos son de buena calidad y con un buen servicio (ISO, 2015).

Esta norma tiene un enfoque basado en los procesos, por lo cual se considera una manera de organizar y gestionar en forma de red, las actividades de creación del valor para el cliente y otras partes interesadas; norma ISO define "Proceso" como un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforma insumos en productos"; la empresa en este caso tiene que identificar y definir el número y el tipo de proceso necesarios para cumplir el logro de sus objetivos (Normas 9000.com , 2011)

La implementación de la norma ISO empieza por el método la delimitación de los procesos para los sistemas de gestión; siguiendo los pasos que se detallan a continuación que en muchos de los casos pueden darse en simultáneo, ver tabla 2.

Identificación de los procesos de la Organización. Es en esta fase donde se define el propósito, las políticas y los objetivos de la organización, así mismo se determina y delimita las propiedades y la secuencia de los procesos; posterior a ellos se designan las autoridades responsables del monitoreo. Una vez que ya se cuenta con toda la delimitación de los procesos es necesario establecer la manera como se va a documentar la información de tal forma que la organización tener una guía de las operaciones.

Planificación del proceso. Posterior a la identificación de los proceso es necesario definir las actividades y los recursos que serán necesarios para la puesta en marcha de los procesos; estos a su vez deben de ser analizados y contratados con los objetivos y propósito de la organización (Norma Internacional ISO 9001, 2008).

Implementación y medición del proceso. La organización debe implementar los procesos y sus actividades según lo previsto en el plan de acción; la participación de la dirección y estilo de comunicación que se empleen determinaran el éxito en la formación y participación de toda la organización. Una vez que se obtienen los resultados, estos son analizados evaluados mediante métodos estadísticos a fin de tomar las acciones correctivas

en el modelo y confirmar así la eficiencia y eficacia del modelo (Norma Internacional ISO 9001, 2008).

Tabla 2

Las Normas Actuales de la ISO / TC 176 y sus Subcomités

Estándar / Documento	Título	Edición
ISO 9000:2005	Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario	Tercera
ISO 9001:2008	Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos	Cuarta
ISO 9004:2000	Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora de rendimiento	Segunda
ISO 10001:2007	Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para los códigos de conducta para las organizaciones	Primera
ISO 10002:2004	Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para la gestión de quejas en las organizaciones	Primera
ISO 10003:2007	Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para la solución de controversias externas a la organización	Primera
ISO 10005:2005	Gestión de la calidad - Directrices para planes de calidad	Segunda
ISO 10006:2003	Gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos	Segunda
ISO 10007:2003	Gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la configuración	Segunda
ISO 10012:2003	Sistemas de gestión de la medición - Requisitos de procesos de medición y equipos de medición	Segunda
ISO/TR 10013:2001	Directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad	Primera
ISO 10014:2006	Gestión de la calidad - Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos	Primera
ISO 10015:1999	Gestión de la calidad - Directrices para la formación	Primera
ISO/TR 10017:2003	Orientación sobre técnicas estadísticas para la norma ISO 9001: 2000	Segunda
ISO 10019:2005	Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y el uso de sus servicios	Primera
ISO/TS 16949:2002	Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos particulares para la aplicación de la norma ISO 9001: 2000 para la producción de automóviles y de piezas de recambio pertinentes	Segunda
ISO 19011:2002	Guías para la calidad y / o sistemas de gestión medioambiental de auditoría	Primera

Nota. Tomado de "Selection and use of the ISO 9000 family of standards," por *International Organization for Standardization*, 2009, p.11. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf

Análisis del proceso. Analizar y evaluar la información obtenida del proceso de monitoreo y medición de datos, con el fin de cuantificar el rendimiento del proceso, utilizando métodos estadísticos, posterior a ello se compara los resultados de la información

de rendimiento del proceso con los requisitos definidos del proceso, para confirmar la eficacia y eficiencia de los procesos e identificar así cualquier necesidad correctiva (ISO, 2015).

Acciones correctivas y mejora del proceso. El método de corrección debe ser definido por la organización, este debe incluir la identificación y eliminación de las causas fundamentales de los problemas. La eficacia de las medidas adoptadas deben ser revisadas periódicamente cuando se están logrando los resultados del proceso planificados y los requisitos cumplidos, la organización debería centrar sus esfuerzos en las acciones para mejorar el rendimiento del proceso a niveles más altos, sobre una base continua (Norma Internacional ISO 9001, 2008).

Respecto a la acreditación cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas (ISO, 2015).

Por otro lado la norma ISO 28000:07 es un sistema de gestión que ha sido específicamente desarrollada para las empresas y organizaciones que forman parte de la cadena de suministro, con lo cual se busca garantizar la protección de cada uno de los procesos de las empresas y las infraestructuras críticas (ISO, 2015).

La Norma ISO 14001 es un sistema de gestión ambiental la cual se centra en la identificación y evaluación de aspectos ambientales, la organización debe establecer un primer método de identificación de los aspectos ambientales derivados de sus actividades,

procesos, productos y servicios, y posteriormente otro para efectuar una correcta evaluación, y clasificarlos a la importancia de su impacto ambiental asociado (Toro, 2015).

Otro modelo utilizado por las empresas a nivel internacional es modelo de la función de la calidad o en inglés denominado como Quality Function Deployment (QFD) fue desarrollado en Japón los años 60 y es un método estructurado que busca lo que el cliente quiere en lo que la organización produce; le permite a una organización priorizar las necesidades de los clientes, encontrar respuestas innovadoras a sus necesidades, y mejorar procesos hasta una efectividad máxima, ver figura 2 (Goetsch & Davis , 2000).

Este modelo es conocido como la casa de los requerimientos del cliente y parte de los beneficios de usar el QFD en la organización es la de mejorar los proceso reduciendo el tiempo de producción; manteniendo al equipo enfocado en el cliente y brindándole a la alta gerencia información directa de lo que sus clientes demandan (Goetsch & Davis, 2000).

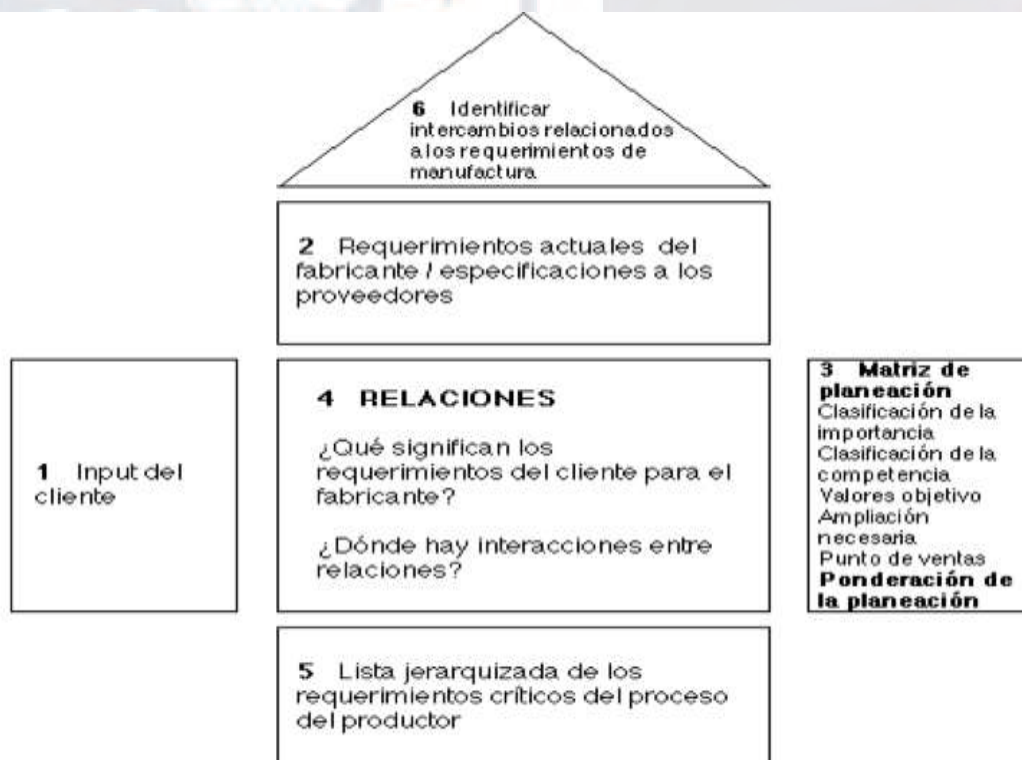


Figura 2. Estructura de la Matriz QFD.

Tomado de “Despliegue de la Función de la Calidad (Quality Function Deployment),” por D. L. Goetsch., y S. Davis, 2000, *Introduction to Total Quality*, 15, p.2. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207102/Despliegue_de_la_Funcion_de_Calidad.pdf

El mercado internacional no solo cuenta con una mayor madurez en el ámbito de la calidad respecto al Perú, sino que también maneja un mayor número de certificaciones, esto se debe a diferentes razones, entre las cuales tenemos: la competencia, la cual termina siendo un factor más que relevante para las organizaciones, pues si el cliente encuentra una organización que satisface sus necesidades a un mejor costo, la única diferencia que puede haber entre ellas es la “calidad”.

En el Perú se imparte la ISO 9001:2008 como la certificación para sistemas de calidad y procesos al interior de las organizaciones. Si bien no existe una gran difusión de esta certificación, debido al alto grado de ilegalidad de algunas de las empresas en el Perú, las cuales trabajan entre ellas sin preocuparles mucho los sistemas de calidad con los que cuentan sus proveedores, centrándose con ello solamente en los costos, factor que no puede funcionar por sí solo.

Sin embargo esta situación viene cambiando cada vez, ya que las grandes corporaciones vienen exigiendo estos sistemas de calidad a sus proveedores, pues comprendieron que es la única forma de garantizar que los productos que terminan ofreciendo a sus clientes sean de alta calidad.

Según El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI (2012), señaló que “el Perú es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad, y solo Bolivia está debajo de nosotros”; es necesario que los altos directivos de las empresas reconozcan que al contar con las certificación ISO, se puede demostrar a los clientes nacionales e internacionales que se puede producir con la misma calidad, ampliando así las barreas comerciales.

Por otro lado como un estímulo para que las empresas busquen el obtener una certificación en gestión de calidad; el estado podría dar incentivos tributarios, tal como ocurre

en Chile donde se si demuestra que las empresas han invertido en este tema, tiene exoneración de algunos impuestos; si bien es cierto el Perú tenía al 2012, 5400 pequeñas y medianas empresas que estaban exportando solo contábamos con 1000 empresas con certificación ISO 9001 o 14001. (Radio programas del Perú, 18 de octubre 2012).

Según SGS del Perú SAC (2014), la empresa que brinda las certificaciones de ISO 9001:2008 en el Perú indica cuales son los principios de gestión de calidad: enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

2.2 Calidad en las empresas en el sector aduanero en el mundo

Hoy en día la integración de la economía mundial y la voraz competencia empresarial en la que nos encontramos, trae consigo un crecimiento en las exportaciones e importaciones las empresas las cuales deben de estar orientadas a incorporar como parte de la gestión y competitividad, la calidad como herramienta indispensable de crecimiento y mejoramiento continuo.

Según Duran (1992) “son tres las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una empresa: plazo, coste y calidad”, estos tres factores los encontramos comúnmente como barreras logísticas entre países; sin duda el transporte internacional es un elemento clave en la logística del comercio exterior, ya que de generar retrasos en el tiempo de la entrega de por de la importación y exportación los cuales generan retrasos, falta de confiabilidad y servicios de entrega desfasados. Por otro lado la dirección general se enfoca en favorecer directamente la maximización de la producción, el uso eficiente de los costos y los recursos, el rediseño y mejoramiento continuo de los producto y servicios; la motivación, satisfacción y la integración de sus trabajadores, implementando directamente a la calidad como una herramienta principal en cada proceso. (Durán, 1992).

Sin lugar a duda el comercio internacional en el mundo, posterior al atentado del 11 de setiembre 2001 tuvo la necesidad de reformular sus lineamientos con respecto a las medidas de seguridad, basada en la gestión de riesgos de toda la cadena logística, todo ellos con el fin de seguir facilitando el comercio entre naciones de manera segura, con estándares aceptados mundialmente manteniendo así la competitividad y seguridad del sector (Olivera & Viurrarena, 2011).

Con el propósito de salvaguardar y proteger la soberanía y seguridad de los países del norte como son Estados Unidos, México y Canadá; se firmaron dos acuerdos importantes, uno de ellos son los acuerdos de cooperación antiterroristas fronteras inteligentes firmado entre 2001 y 2002; y el segundo acuerdo denominado Alianza para la Seguridad y la Prosperidad de América del Norte (ASPAN) la cual se firmó en el 2005 con el fin de integrar los asuntos de seguridad y defensa, incorporando elementos económicos y sociales (Manaut & Ulloa, 2006).

El sector de Agencia de Aduanas en el mundo se encuentra organizado por la Organización Mundial de Aduanas [OMA] organismo internacional dedicado a ayudar a los 179 países miembros activos, a cooperar y estar comunicados entre ellos en materia aduanera; actualmente la sede de esta organización se encuentra en Bruselas, Bélgica y su labor consiste en contribuir, desarrollar, dinamizar de manera eficiente las prácticas comerciales que ayuden a mejorar el nivel de conectividad y servicio aduanero en el Mundo. (World Customs Organization, 2014).

Adicionalmente esta organización brinda servicio de asistencia técnica y capacitación, con el fin de apoyar activamente a sus miembros en sus esfuerzos por modernizar y crear capacidad en sus administraciones aduaneras nacionales; todo ello debido al crecimiento comercial mundial, lo cual ha venido generando mayores tiempos de retraso innecesarios en las fronteras y aumento en los costos del comercio. (WCO, 2014).

Los países miembros de la OMA, elaboraron un sistema que incrementaría la seguridad y facilitación del comercio internacional; se trata del Marco Normativo de la OMA, el cual busca asegurar y facilitar el comercio global mediante el establecimiento de principios, normas y pautas mínimas de actuación para los países miembros (Organización Mundial de Aduanas, 2005).

El Marco Normativo de la OMA (2005) consta de cuatro elementos básicos:

- Marco armoniza los requisitos relativos a la información electrónica previa sobre los envíos destinados al interior y al exterior o que están en tránsito.
- Cada país que adopte el Marco se compromete a utilizar un enfoque coherente de análisis de riesgos para abordar las cuestiones relacionadas con la seguridad.
- El Marco estipula que, ante una petición razonable del país de destino basada en una metodología comparable de detección de riesgos, la Administración de Aduanas del país de despacho llevará a cabo una inspección de los contenedores y de la carga de alto riesgo destinados al exterior, de preferencia utilizando equipos de detección no invasivos tales como máquinas de rayos X de gran potencia y detectores de radiación.
- El Marco define las ventajas que obtendrán de las Aduanas los medios comerciales que cumplan las normas mínimas relativas a la seguridad de la cadena logística y que apliquen las mejores prácticas.

Como parte de la normativas y aspectos legales que deben cumplir las organizaciones y los países al ser parte del comercio internacional se encuentra el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación, el cual fue creado en 1989 actuando como regulador en el control del traslado de ciertas mercancías que dañan el medio ambiente; por otro lado el convenio Cites es un convenio multinacional destinado a regular el comercio internacional y las condiciones de transporte de animales y plantas silvestres consideradas como amenaza o en peligro de estarlo (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2014).

Otra certificación importante en el rubro de Agencia de Aduanas a nivel mundial es la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC), la cual se define como una alianza empresarial internacional sin fines de lucro que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Está constituida como una organización civil, con la denominación “World BASC Organization” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América (Business Alliance for Secure Commerce (Business Alliance for Secure Commerce, 2015).

La cooperación de BASC se expresa básicamente en el intercambio permanente de información, capacitación y aprovechamiento de experiencias, con la finalidad de incrementar los conocimientos y mejorar las buenas prácticas relacionadas a la seguridad en las operaciones que realizan las empresas dedicadas al comercio internacional (BASC, 2015).

Una empresa BASC es aquella que implementa en su organización el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, con el fin de lograr desarrollar medidas preventivas que permitan minimizar la probabilidad de que los riesgos relacionados con actividades ilícitas se presenten en su organización (BASC, 2015).

La certificación BASC es aplicable a toda empresa dedicada a actividades industriales, comerciales y de servicios que participan en la cadena de suministro del comercio exterior; a nivel internacional se encuentra presente en 16 países los cuales se detallan a continuación: Estados Unidos, México, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Paraguay, Ecuador, Argentina, Bolivia, Nicaragua, Italia, Uruguay y Perú (BASC, 2015).

Los beneficios principales de la certificación BASC en el contexto internacional son:

- Generación de mayor confianza y credibilidad con autoridades y otras empresas a nivel mundial.

- Certificación del Sistema de Gestión de Control y Seguridad (SGCS), fácilmente integrables con otros sistemas de gestión.
- La empresa forma parte del entorno de seguridad, salvaguardando así la imagen corporativa de los directivos y la trazabilidad de la organización.
- Inclusión en la base de datos de la WBO, fomentando alianzas estratégicas desarrollándose así nuevas oportunidades de negocios.
- Oportunidad de contactar nuevos clientes y/o proveedores, fortaleciendo la cooperación entre el sector privado y gobierno.
- Tarifas preferenciales para la participación en eventos de WBO y sus capítulos.
- Mejora en tiempo, costo y seguridad.
- Participación en diversos cursos, charlas y seminarios.

Uno de los requisitos principales para certificar como empresa BASC es tener dos años de constitución; Si la empresa cuenta con menos de 11 empleados solo uno (01). Si la empresa cuenta con 11 o más empleados deberá tener dos (02) auditores internos BASC; así mismo el tiempo de vigencia de la certificación es anual; el tiempo de duración de la certificación es de dos meses y se tramita en el extranjero (BASC, 2015).

Para implementar el BASC, la empresa debe pasar Diagnóstico Inicial y Auditoría de Certificación. Ver figura 3. El plazo establecido puede ampliarse por única vez a 12 meses, siempre que sea solicitado mediante una carta formal dirigida a BASC PERÚ indicando los motivos (BASC, 2015).

Es importante mencionar que las grandes reformas y el modelo aplicado por China para convertirse hoy en unas de las economías más sólidas del mundo; han sido posibles gracias a la implementación de nuevas y más agresivas políticas económicas y la incorporación de técnicas de gestión como es la Calidad Total (TQM), en donde se lograron

cambios positivos en su industria haciendo a China un país más competitivo a nivel mundial denominándolo “socialismo de mercado” (Li, Anderson & Harrison, 2003).



Figura 3. Proceso de certificación BASC. Tomado de “¿Cómo asociarse a BASC?” por Bussines Alliance for Secure Commerce, 2015. Recuperado de <http://www.bascperu.org/como-asociarse-basc>

Es evidente que China en la actualidad sigue produciendo productos a gran escala, baratos pero en la mayoría de los casos de mala calidad; sin embargo con la implementación de nuevos SGC y una mayor implementación de TQM, el crecimiento económico, la certificaciones de calidad, denotan la especial atención de China por convertirse el mejor productor, no solo por precios bajos sino por la calidad de sus productos (Li et al., 2003).

Como parte de las notables mejoras en la Industria, se atribuyen al compromiso de toda la organización para mejorar la calidad, una de las herramientas más utilizadas son los círculos de control de calidad los cuales incluyen la perspectiva y el aporte de toda la organización (gerentes, ingenieros y trabajadores), tomando en cuenta al personal en su

totalidad con los procedimientos totales y mejorando continuamente a la organización en su totalidad (Li et al., 2003).

El artículo Total Quality Management Principles and Practices in China (2003) analizó la implementación de TQM en las empresas Chinas aplicando un modelo de ocho factores determinantes en relación a la gestión de la calidad y a la filosofía de trabajo con respecto a la mejora continua; el estudio se realizó en el periodo junio- agosto de 2000, contando con una muestra de 428 empresas tanto públicas como privadas (Li et al., 2003).

Los factores que se tomaron en cuenta para el análisis del modelo fueron: liderazgo; visión calidad y planificación; control de procesos y mejora; diseño de producción; auditoría de calidad y evaluación; gestión de la calidad del proveedor; la educación y la formación; y el enfoque al cliente (Li et al., 2003).

Por otro lado Paraguay es uno de los países que ha puesto en práctica el uso de Sistemas de Gestión de Calidad en la Dirección Nacional de Aduanas [ADN] , dinamizando así la eficiencia y la calidad del servicio brindado por esta institución; este modelo consta de siete factores considerados ejes estratégicos: (a) desarrollo del talento humano; (b) gestión de la calidad y certificación ISO 9001:2008; (c) fortalecimiento del control, seguridad y facilitación; (d) inversión y asignación de recursos financieros para el mejoramiento de la tecnología; (e) la infraestructura física y el desarrollo organizacional ; (f) proactividad y articulación normativa; (g) comunicación e imagen institucional, ver tabla 3 (Dirección Nacional de Aduana [DNA], 2015).

Los beneficios que ha traído consigo la implementación del SGC basado en factores para la DNA ha sido la cooperación y alianzas entre instituciones afines, mejora continua en sus procesos, altos estándares de calidad e identificando las necesidades de los usuarios de manera oportuna, persona más capacitado y motivad. Por otro lado la DNA tiene como visión ser una institución líder, reconocida nacional e internacionalmente por su modelo de gestión,

sustentado en infraestructura, tecnología de vanguardia, talento humano competente y comprometido (DNA, 2015).

2.3 Calidad en el Perú

Hoy en día la competitividad empresarial y la globalización han hecho que las empresas adopten estrategias de gestión de calidad y el Perú no ha sido ajeno en la adopción de estas medidas, si bien es cierto las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional vienen adoptando diversas iniciativas de gestión de calidad; este impulso es aun pobre, debido a la falta de conocimiento empresarial, el bajo planeamiento estratégico, el mínimo apoyo del estado por promover iniciativas de gestión y el no disponer de recursos económicos e incentivos tributarios para implementar sistemas de gestión de calidad.

La mayoría de los países que han tenido un crecimiento económico impórtate en los últimos años, han mostrado un paralelismo con el crecimiento de las certificaciones de carácter internacional, con el fin de penetrar traspasar y ampliar en nuevos mercados, si bien es cierto el crecimiento progresivo del PBI en los últimos años, ha permitido a nuestro país posicionarse y ser un destino atractivo de inversionistas apostando por el desarrollo y el potencial en los diferentes sectores de la economía; no solo para exportar productos y servicios; si no para el desarrollo interno.

Por otro lado existe una alta tasa de informalidad en el país y el gobierno debe tener mejores políticas y regulaciones para evitar o disminuir la informalidad, las empresas poco a poco han ido aprendiendo y mejorando sus sistemas de gestión y de administración para ser más productivos y lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Según Evans et al. (2008) Indicaron que el factor más importante en las iniciativas de calidad exitosa en pequeñas empresas, es el reconocimiento por parte del director ejecutivo o presidente, aunado a un enfoque estratégico de la gestión de la calidad y a la motivación y

capacitando que estos puedan brindarle a todo su personal para lograr así la consecución de las metas en la organización.

Tabla 3

Fundamentación de los Ejes Estratégicos del Sistema de Gestión de Calidad – DNA

Eje Estratégico	Que significa	Qué desea obtener la DNA
Desarrollo del Talento Humano	contribuir con el crecimiento y desarrollo personal y profesional del talento humano, para el desempeño óptimo en las actividades	Desarrollar competencias, generar productividad, competitividad y desempeño del talento humano. Motivar y hacer reconocimiento personal. Dignificar el servicio del talento humano. Gestionar el desempeño de los servidores de DNA.
Gestión de la calidad y certificación ISO 9001:2008	Simplificar, actualizar, dinamizar, flexibilizar los procesos y lograr la certificación ISO 9001:2008 de todas las áreas y administraciones.	Estudiar, analizar, sensibilizar y simplificar los procesos. Agilizar y mejorar la prestación del servicio y generar confianza en el ciudadano. Optimizar recursos y establecer conciencia de costos. Certificar los procesos, áreas y demás administraciones bajo la norma ISO 9001:2008. Generar cultura de servicio, confianza en el ciudadano e imagen institucional.
Fortalecimiento del control, seguridad y facilitación	Potenciar la gestión del cumplimiento e inducir a la observancia voluntaria de los operadores, mediante programas y acciones basadas en la gestión de riesgos y la evaluación, y asegurar la cadena logística.	Proveer de equipamiento seguridad para el funcionario del área operativo. Proveer espacios físicos suficientes para mercaderías incautadas. Mayor incautación, Agilizar el servicio a los clientes; mejorar la infraestructura en los resguardos del país y puestos de control
Inversión y asignación de recursos financieros para el mejoramiento de la tecnología, la infraestructura física y el desarrollo organizacional	Modernización de la institución para mejorar la prestación del servicio	Desarrollar un sistema de información integral para la conectividad; adquirir equipos informáticos, mejorar la infraestructura física; asignar recursos para el mejoramiento de procesos, capacitación de los servicios públicos e incentivos salariales; equipamiento adecuado para los operativos, Adecuación funcional y estructural del DNA ante nuevos desafíos.
Proactividad y articulación normativa	actualizar y contribuir a la modificación de la normatividad aplicable en la DNA	Contribuir con la actualización de las normas que requiere el servicio; definir unidad de criterios jurídicos en la aplicación de la norma, divulgar y consultar la normatividad, racionalizar y actualizar los tramites legales; capacitar a los servicios públicos ; impulsar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
Comunicación e imagen institucional	Posicionar la imagen institucional frente a la ciudadanía. Socializar la gestión interna con los usuarios	Generar credibilidad y confianza en la ciudadanía; conocer las necesidades y superar las expectativas del ciudadano; orientar al ciudadano y generar proximidad y accesibilidad al servicio; establecer relaciones de corto plazo , mediano y largo plazo con la ciudadanía
Consolidación de la gestión a través de cooperaciones y alianzas	Fortalecer las relaciones con los ciudadanos públicos y privados nacionales e internacionales para fomentar la integración, coordinación y cooperación	Preparar y presentar proyectos de desarrollo institucional; conseguir apoyo técnico y/o financiero de organismos internacionales para la mejora de la gestión aduanera.

Nota. Adaptado de “Sistema de Gestión de la Calidad,” 2012. *Aduana Paraguay*. Recuperado de <http://www.aduana.gov.py/Gestión-de-Calidad.html>

En el Perú son varias las empresas que hoy son grandes corporaciones y que nacieron precisamente como empresas informales o dentro de una estructura familiar, pero generación tras generación fueron aprendiendo e implementando sistemas de gestión y políticas de calidad en sus empresas para lograr lo que son hoy en día. Como ejemplo podemos citar a la familia Añaños que fundaron Ajeper, los Huancaruna con la empresa Altomayo, entre otros exitosos empresarios.

A partir de la década de los ochenta se comienza a tener presente a la calidad como herramienta de gestión, así nueve años más tarde se crea el Comité de Gestión de Calidad (CGC) en el Perú, marcando el inicio para fomentar una cultura de calidad en las organizaciones.

El CGC surge con el objeto de promover la calidad en el Perú elevando el nivel de competitividad tanto a nivel local como internacional; adicionalmente busca estimular la mejora continua en las empresas por medio de la coordinación de esfuerzos de las diferentes instituciones públicas y privadas de todos los niveles de la educación, producción y servicios. A partir del año 2001 se aprobó por resolución suprema el denominado Premio a la Calidad en el Perú y celebrar la semana de la calidad, promoviendo la calidad en todos los sectores de la actividad económica y .manteniendo estándares similares a los premios otorgados nivel de Latinoamérica (Centro de Desarrollo Industrial – Sociedad Nacional de Industrias [CDI], 2014).

El Premio Nacional a la Calidad es un reconocimiento que se otorga a aquellas empresas que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior; y se basa en los siguientes principios: liderazgo visionario, excelencia orientada al cliente, aprendizaje personal y organizacional, valoración del personal y de los socios, agilidad y flexibilidad, orientación hacia el futuro, gestión de la innovación, gestión basada en hechos,

responsabilidad social, orientación a resultados y creación de valor perspectiva de sistema (CDI, 2014).

Por otro lado la Semana de la Calidad es el gran encuentro anual de la calidad del Perú, se realiza en Lima, la primera semana de octubre de cada año; con el objetivo de contribuir con la difusión de la información sobre los avances, experiencias prácticas, aprendizajes alcanzados, tanto a nivel local como internacional, adicionalmente presenta también las diferentes herramientas en calidad, productividad, competitividad y certificaciones (CDI, 2014).

Las empresas comenzaron a implementar certificaciones internacionales como las normas ISO en sus sistemas de gestión para lograr una diferenciación competitiva, una mejor imagen y obtener resultados positivos en temas de reducción de costos, recursos humanos, participación de mercado y muchos aspectos más. La implementación de certificaciones ISO hoy en día responde a exigencias del mercado nacional e internacional y significa un elemento estratégico y diferenciador para seguir creciendo.

No todas las organizaciones buscan posicionarse desde el punto de vista de calidad, pero hoy en día, en un entorno competitivo, esto cada vez está cambiando y llevando a las organizaciones a buscar certificaciones, aplicar normas y políticas fomentando una cultura de calidad, pero esto solo puede tener un efecto si todos estén comprometidos, desde la alta gerencia hasta los últimos niveles jerárquicos.

No existen muchos estudios sobre la calidad peruana, sin embargo, entre los años 2006 – 2011 se realizó un estudio longitudinal sobre la “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” de Benzaquen 2013 , donde se comparan nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas, estos factores son: la alta gerencia, planeamiento de la calidad, auditoria y evaluación de calidad, diseño de producto, gestión de calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento, círculos de

calidad; estos factores nos ayudan a medir la implementación de la calidad en relación a cuatro principales bloques de la organización. (Benzaquen, 2013).

La medición de los estándares de calidad en las empresas peruanas es un terminología relativamente nueva, pues no es hasta mediados de los 90s que las grandes empresas inician el proceso para la obtención de certificados como el ISO 9001. Pero el crecimiento de la economía peruana, la globalización y un mercado cada vez más competitivo y exigente llevaron a que esta cifra crezca de forma rápida. Si bien hacia 1995 solo existía en el Perú siete empresas certificadas, para el año 2000 ya se tenían 141 empresas con esta certificación, ISO 9001 (Benzaquen, 2013).

Las empresas peruanas son hoy más conscientes de que desarrollar estándares de calidad y obtener certificados que acompañen estas buenas prácticas son indispensables para el crecimiento sostenible y la sobrevivencia. Esto se vuelve más crítico si tenemos en cuenta que no solo se compete con empresas locales sino que la globalización ha llevado la competencia a un nivel mundial, lo que puede convertirse en una ventaja o una desventaja dependiente si nos encontramos preparados y somos capaces de responder a las exigencias de estos nuevos mercados.

En el estudio realizado por Benzaquen (2013), se pudo observar cómo las empresas Peruanas vienen buscando mejorar en los nueve factores estudiados sobre calidad entre los años 2006 y 2011. Ver figura 4; entre las conclusiones más importantes que se realiza en el estudio antes mencionado nos dice que:

A través de la muestra se puede observar una tendencia en las empresas peruanas del “No Hacer al Hacer”, es decir, las empresas peruanas pasaron de no desarrollar prácticas de calidad desarrollarlas, ello puede ser debido a las exigencias de competir en un mercado global. Así se hace evidente que los directivos de las empresas peruanas son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad y de la

necesidad de implementar un sistema de gestión para ser más competitivos en un economía global y abrir más mercados, ver figura 4 (Benzaquen, 2013, p50).

Comparación de Factores por Año



Figura 4. Comparación de factores por Año.

Tomado de "Calidad en las empresas Latinoamericanas: El caso peruano," por J. Benzaquen, 2013, *Georgetown University*, 7(1), 41-57.

Por otro lado las exigencias del mercado y los altos estándares de calidad que se requieren, obligan a las empresas a mejorar su gestión de la calidad para lograr mayores ventajas competitivas y convertirse así en la empresa líder del mercado, todo ello con el fin de sobrevivir en un mundo globalizado, Tal como podemos ver en el gráfico anterior las empresas peruanas vienen preparándose para poder responder a estas exigencias, con certificaciones como la ISO 9001; aunque si nos comparamos con otras empresas de la región aun nos encontramos bastante rezagados.

En los últimos años la aplicación de las certificaciones dentro de las empresas en el Perú ha tenido un crecimiento continuo, actualmente el número de empresas peruanas que

cuentan con certificación ISO 9001 aumentaron en un 93% en el 2014, pasando de 671 a 1299 empresas que cuentan con certificación de calidad (Instituto Nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual, 2014).

Adicionalmente las certificaciones de BASC se han incrementado en el último año pasando de 23 empresas certificadas en el 2003 a 572 a diciembre 2014. En la tabla 4 podemos corroborar que los sectores donde existe mayor concentración de certificaciones son los exportadores con 37%, Agentes de carga con 15% seguido de los agentes de aduanas y el sector vigilancia con un 12% cada uno.

Tabla 4

Empresas certificadas BASC Perú-Diciembre 2014

Sector	Nro. de empresas	%
Agente de Aduanas	67	12%
Agente de carga	84	15%
Agente Marítimo	23	4%
Almacén	14	2%
Catering para unidades aéreas	2	0%
Courier	2	0%
Depósitos aduaneros	21	4%
Empresa de Estiba	3	1%
Exportador	209	37%
Importador	3	1%
Mudanzas internacionales	1	0%
Operador logístico	5	1%
Operador Portuario	3	1%
Remolcaje	2	0%
Servicio de inspección	7	1%
Terminar portuario	5	1%
Transporte de carga	55	10%
Vigilancia y seguridad privada	66	12%
Total de empresas	572	100%

Nota. Tomado de "Empresas certificadas BASC Perú – Listado por rubro," BASC, 2014. Recuperado de: http://www.basceru.org/images/documentos/EMPRESAS_CERTIFICADAS_BASC_AL_31_DICIEMBRE_2014_LISTADO_POR_RUBRO.pdf

El Índice de Competitividad Regional es un indicador que intenta medir diferentes

aspectos de la competitividad de las regiones, incluyendo la forma como éstas mejoran la calidad de vida de sus habitantes y crean las condiciones para atraer inversión; el índice se construye utilizando una combinación de ocho factores: (a) institucionalidad y gestión de gobierno, (b) infraestructura, (c) desempeño económico, (d) salud y educación, (f) clima de negocios, (g) innovación, (h) recursos naturales, (i) ambiente.

El Perú ocupó el puesto 61 en el Índice de Competitividad Global 2013–2014 del World Economic Forum, retrocediendo así 23 índices de competitividad sostenibles a nivel global; el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) explicó que esto se desprende del análisis periódico que efectúa mediante el árbol de la productividad; el descenso se debió a la falta de libertad para hacer negocios y la infraestructura (Gestión, 2014).

Por otro lado en el Índice de Desempeño Logístico elaborado cada dos años por el Banco Mundial, retrocedió del puesto 60 en el 2012 al 71 en el 2014 entre un total de 160 países. Este índice mide la eficiencia de las cadenas de suministros de cada país y desenvolvimiento con sus socios comerciales; esta medida considera el desempeño de las aduanas y el despacho en fronteras, infraestructura de transporte, la calidad de los servicios logísticos, entre otros. El mayor impacto proviene del desempeño de aduanas y el despacho en las fronteras en donde bajamos 38 puestos (96°) y en competencia y la calidad de servicios logísticos con una caída de 20 puestos (76°). (Gestión, 2014).

A pesar de las cifras descritas en el párrafo anterior, en el Perú se vienen haciendo denotados esfuerzos con el fin de mejorar en temas de competitividad y calidad; es por eso que el pasado 23 de setiembre el Ministerio de la Producción aprobó que el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) se encargará a partir de enero 2015, de concentrarse en temas de metodología, acreditación y normalización en todo lo que respecta a la calidad, adicionalmente se amplió el presupuesto y el número de técnicos especialistas que se

concentraran en agilizar con mayor dinamismo la certificación de las empresas en el Perú (El Comercio, 2014).

Por otro lado el sistema Nacional de la Calidad (SNC) surge para hacer frente a la necesidad de implementación de la calidad en los diferentes sectores del estado, y tiene como objeto desarrollar, dirigir, gestionar, normar, coordinar acciones para la estandarización y mejora de procesos, acreditación, certificación y promoción de la calidad con la finalidad de fomentar la competitividad del estado (Congreso de la República, 2013).

Este sistema de carácter funcional que integra y articula principios, normas, procedimientos, técnicas instrumentos e instituciones de la Infraestructura Nacional de la Calidad, la implementación de dicho sistema En el caso del Perú, podría representar un 0,065% y 0,075% en el PBI (Instituto para la Calidad- PUCP, 2013).

El Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL) será una comisión de coordinación de asuntos para la calidad que será dependiente del Ministerio de la Producción y su representante presidirá esta comisión, la cual tiene integrantes de los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo, de Agricultura y Riego, de Salud, de Ambiente, y de Energía y Minas, entre otras instituciones (Gestión, 2014).

2.3.1 Calidad de las empresas en el sector Aduanero en el País

Las Agencias de Aduanas en muchos casos, representan una fuente de ingresos más importante que los derechos de importación de aduanas; cualquier fuga potencial de los ingresos aduaneros puede debilitar significativamente el desarrollo económico nacional y la competitividad; es por eso la importancia de mantener mediante modelos de gestión de calidad una gestión eficiente para el desarrollo de las naciones (WCO, 2014).

El 26 de enero se celebra el día internacional de las Aduanas, este 2015 se inauguró el año de la Gestión Coordinada de Fronteras (GCF) de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), el cual busca promover de manera inclusivo a la asociación fronteriza entre las

administraciones aduaneras, organismos gubernamentales y los operadores económicos involucrados en el comercio transfronterizo (Mikuriya, 2015).

Por otro lado la Asociación de Agentes de Aduana Del Perú [AAAP] es una institución sin fines de lucro que representa a los 119 agentes de aduana asociados de todo el Perú, con el fin lograr ventajas para sus asociados y facilitar el comercio internacional en el contexto global; tiene como principal objetivo el disminuir la vulnerabilidad externa, mejorar la posición del Perú en el contexto internacional y uniformizar los sistemas aduaneros (Asociación de Agentes de Aduana, 2013).

Según Evans et al.(2008) indicaron que cuando nos referimos a la calidad en la manufactura, los sistemas de aseguramiento de la calidad tradicionales se enfocan, sobre todo en cuestiones técnicas como confiabilidad del equipo, inspección, medición de los defectos y control de procesos. El Perú en relación a los países de la región ha venido creciendo de forma constante durante los 10 últimos años, sin embargo a pesar del repunte económico aún existen muchos conflictos sociales, políticos, burocráticos, de informalidad, tecnológicos y de innovaciones, que restan competitividad y desalientan las inversiones extranjeras.

En la región; Chile, Colombia, Argentina, Brasil vienen implementando desde hace muchos años sistemas de gestión de calidad con altos estándares internacionales en sus procesos y modelos de gestión. Chile es un verdadero ejemplo de cómo han desarrollado en comparación con los demás países de la región una cultura de calidad en todos sus procesos, sus empresas compiten con altos estándares internacionales y están muy bien integrados desde proveedor hasta el cliente final.

Adicionalmente nuestro país, debe tomar como ejemplo a los países hermanos de la región, realizando benchmarking de las empresas exitosas que vienen aplicando en su gestión la calidad y los gobiernos deben apoyar a las empresas y sectores a facilitar mediante

políticas e inversiones que faciliten la gestión en cada uno de los factores de éxito de la calidad.

En el Perú se realizó el estudio el cual medía el impacto de las certificaciones ISO 9001 y BASC en los despachos de exportación de Agencias de Aduana en el periodo 2004 - 2008 en donde se concluyó que las empresas que contaban con certificaciones ISO 9001 y BASC generaban una mayor ventaja competitiva frente a la competencia, aumentaban el volumen de sus exportaciones, captaban nuevos clientes y obtenían una mayor rentabilidad. (Osorio, 2009).

2.3.2 Análisis Interno del Sector Agentes de Aduanas en el Perú

En la actualidad no existe un estudio a profundidad sobre la calidad en el sector de agentes de aduana, sin embargo, las empresas en muchos casos se ven obligadas a tener ciertos certificados de calidad en sus procesos y modelos de gestión por las exigencias del mercado nacional e internacional. Sin embargo no muchos son conscientes del impacto que pueden tener en lograr mayores ventas, reducir costos y aumentar sus rentabilidades.

El estudio que estamos realizando nos ayudará a tener una visión más clara de cómo las empresas del sector aduanero, están considerando a la calidad como parte de su estrategia competitiva y operativa de cara a sus clientes y proveedores, adicionalmente verificaremos si la alta gerencia se encuentra comprometida en adoptarla e invertir en su implementación.

En cuanto a normas, es importante mencionar que ya existe en el reglamento de la ley general de aduanas, publicado el 16 de enero del 2009, el artículo cuarto que menciona expresamente lo siguiente: ‘‘El servicio aduanero adecúa sus procesos a un sistema de gestión calidad, para lo cual establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente su eficacia de acuerdo a las normas internacionales de gestión de calidad’’.

Es un gran paso que ya exista en la norma un acápite sobre la gestión de calidad, ahora el gran reto es que las empresas del sector sean conscientes de la importancia que tiene la implementación de la calidad en la gestión de las empresas.

En el Perú existen 1,135 agencias que se encuentran habilitadas, y van desde pequeñas, medianas y grandes empresas. Por el tamaño empresarial, existen las que se manejan de manera personal o familiar, y también las que tienen una administración más formal y corporativa. Si bien es cierto, la forma de administrar una empresa pudiera estar relacionada con la calidad, este no debería ser un factor de diferenciación, ya que muchas de las empresas de menor tamaño responden de manera eficiente y dan un servicio de excelencia que es valorado por sus clientes. Mientras que en empresas de mayor tamaño pueden existir ciertas barreras burocráticas que impiden que algunos aspectos de la calidad no sean llevadas eficazmente, y el servicio percibido no es tan valorado por los clientes internos y externos.

En la actualidad, el crecimiento económico en el Perú de los últimos años, hizo que las exportaciones e importaciones aumentaran considerablemente, lo cual llevó a que se constituyan muchas empresas en este sector, aumentando así la competencia y llevando a las empresas a desarrollar servicios altamente competitivos y especializados.

Partiendo del punto que toda persona o empresa que decida importar o exportar un producto, tiene que tener un Agente de Aduanas (sea esta persona natural o jurídica debidamente acreditada ante las respectivas autoridades aduaneras), el cual tiene como principal función la de representar ante las autoridades nacionales o extranjeras; realizando todo el procedimiento administrativo (debido a la complejidad de las normas y legislaciones) para que la mercancía sea despachada hacia su destino.

La función principal de las agencias de aduanas es actuar como colaboradores ante las autoridades aduaneras en el cumplimiento de las normas legales relacionadas con los procedimientos aduaneros y las actividades de comercio exterior (Universidad ICESI, s.f.);

adicionalmente son responsables por la exactitud y veracidad de la información contenida en los documentos que suscriban y responden administrativamente cuando por su actuación hagan incurrir a su usuario en infracciones, que conlleven a la liquidación de mayores tributos aduaneros, la imposición de sanciones o el decomiso de las mercancías (“ Los 25 principales”, 2012) .

En el Perú la mayor cantidad de nuestras exportaciones en el 2014, fueron derivadas a Norte América 24% , seguido de China e India por medio del acuerdo de Bangkok 21%, Unión Europa 16% , la comunidad Andina de Naciones 7% , resto de Asia 6%, Chile 4%, resto del mundo 14%; con respecto a las importaciones se repite el mismo escenario Norte América 28% , seguido de China e India por medio del acuerdo de Bangkok 24%, Unión Europa 12% , la comunidad Andina de Naciones 9% , mercado común del sur 8%, Chile 3%, resto del mundo 16 % (SUNAT, 2014).

Administración y gerencia. El liderazgo empresarial en nuestras organizaciones se define como “un camino que conduce a una dirección con éxito en una época en el que el cambio rápido se ha convertido en regla más que en excepción”, esta reflexión nos indica que el mundo empresarial viene cambiando volviéndose más competitivo e interactivo al mismo tiempo (Ryback, 1998).

Es por eso que los líderes empresariales tienen la difícil misión de ser más competitivos y reaccionar a ciclos de producción más cortos y con mayor flexibilidad en términos de estilo de alta dirección, buscando la diversificación de habilidades y adaptarse a un mundo en donde las herramientas de gestión sirvan para marcar un derrotero de liderazgo sostenible en la organización (Ryback, 1998).

Parte de las herramientas de gestión que los líderes tienen que desarrollar se centran principalmente en la definición expresa de la misión y visión de la organización, posterior a ello es importante la creación de un plan estratégico proactivo – participativo en donde toda

la organización se identifique y apunte a trabajar bajo los mismos objetivos. Por otro lado el tipo de comunicación, la construcción de equipos efectivos, el aprendizaje continuo, la responsabilidad social, la integridad de los altos mandos entre lo que dicen y se hacen son puntos importantes que el líder no puede descuidar. (Ryback, 1998).

Dentro de las empresas que lideran el ranking de despachadores de aduana en nuestro país según tipo de importación a diciembre 2014, se encuentran las siguientes empresas: Ransa SA, Beagle Agente de Aduana SA, Interamerican Service SAC, Casor Aduanero SAC, TLI Aduanas SAC, Aduamérica S.A, Palacios y asociados Agente de Aduana, entre otros (SUNAT, 2014); todas estas empresas cuentan con una misión y visión claramente definida, constantemente vienen innovando con distintos sistemas de información, sistemas de gestión, sistemas de seguridad alineados a lo que sus clientes y la industria esperan de ellos.

La estructura administrativa y gerencial que componen las agencias aduaneras está dada según el tamaño y el grado de integración en la operatividad de la empresa; las personas naturales o jurídicas autorizadas como despachadores de aduana o entidades públicas que efectúen despachos aduaneros responden patrimonialmente frente al fisco por los actos u omisiones en que incurra su representante legal, despachador oficial o auxiliares de despacho registrados ante la Administración Aduanera.

Según la nueva ley general de Aduanas en su Artículo 19°.- Obligaciones generales de los despachadores de aduana son obligaciones de los despachadores de aduana:

- Desempeñar personal y habitualmente las funciones propias de su cargo, sin perjuicio de la facultad de hacerse representar por su apoderado debidamente acreditado;
- Verificar los datos de identificación del dueño o consignatario o consignatante de la mercancía o de su representante, que va a ser despachada, conforme a lo que establece la Administración Aduanera;

- Destinar la mercancía al régimen, tipo de despacho o modalidad del régimen que corresponda;
- Destinar la mercancía con los documentos exigibles según el régimen aduanero, de acuerdo con la normatividad vigente;
- No destinar mercancía de importación prohibida;
- Destinar la mercancía restringida con la documentación exigida por las normas específicas para cada mercancía, así como comprobar la expedición del documento definitivo, cuando se hubiere efectuado el trámite con documento provisional, comunicando a la autoridad aduanera su emisión o denegatoria de su expedición en la forma y plazo establecidos por el Reglamento; exceptuándose su presentación inicial en aquellos casos que por normatividad especial la referida documentación se obtenga luego de numerada la declaración;
- Que el titular, el representante legal, los socios o gerentes de la empresa no hayan sido condenados con sentencia firme por delitos dolosos;
- Otras que se establezcan en el Reglamento.

Marketing y ventas. Los servicios aduaneros son esenciales y están destinados a facilitar el comercio exterior, a contribuir al desarrollo nacional y a velar por el control aduanero y el interés fiscal. Con respecto al Marketing y las ventas estos procesos se llevan a cabo en los mismos establecimientos aduaneros y por la página WEB, donde cada empresa publicita los servicios y la magnitud y alcance de sus operaciones, además se evidencia en las diferentes páginas una fuerte tendencia a mostrar las certificaciones de calidad con las que cuentan, haciendo ver a sus clientes lo confiable que resulta contratarlos. (SUNAT, 2014)

Operaciones y logística. Infraestructura. La infraestructura y los servicios logísticos de los agentes de aduana constituyen uno de los pilares más importantes en el desarrollo y crecimiento de este sector, debido a su interrelación con exportadores e importadores a lo

largo de toda la cadena logística; un punto importante a analizar en este sector, es el de la calidad de servicios en la operatividad logística y la modernización de los principales puertos marítimos y aéreos del país e infraestructura en general, los cuales han hecho que este sector tenga un crecimiento progresivo y sostenido en los últimos años, aunado a un buen desenvolvimiento del comercio internacional en nuestro país (Maximixe, 2012).

En la figura 5 se describe la estructura logística internacional, en donde se puede ubicar a la participación de las agentes aduaneras dentro de la cadena; así mismo se detalla a cada uno de los involucrados a lo largo de toda la cadena según la ley general de Aduana (2014).

Esta práctica genera que los ratios financieros de la empresa se debiliten. Por ejemplo,

- Las líneas navieras: son representadas en el país por los agentes de carga general, hacen la labor de intermediarios entre los usuarios y las empresas navieras; su principal función es la de designar la agencia marítima (agente marítimo) y la empresa de estiba en los puertos nacionales.
- Agente de Carga: operan en el mercado como intermediarios entre los usuarios y los agentes generales y agentes navieros
- Despachadores de Aduana: Son personas facultadas para efectuar el despacho aduanero de las mercancías. Los principales despachadores de aduana son:

Los dueños, consignatarios o consignantes; son los autorizados para operar como despachadores de aduana de sus mercancías, deben constituir previamente garantía a satisfacción de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria (SUNAT), en respaldo del cumplimiento de sus obligaciones aduaneras, de acuerdo a la modalidad establecida en el Reglamento.

- No requieren de autorización de la Administración Aduanera para efectuar directamente el despacho de sus mercancías cuando el valor FOB declarado no

exceda el monto señalado en el Reglamento. Los despachadores oficiales: son las personas que ejercen la representación legal, para efectuar el despacho de las mercancías consignadas o que consignen los organismos del sector público al que pertenecen. Los agentes de aduana: son personas naturales o jurídicas autorizadas por la A

Administración Aduanera para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros, en las condiciones y con los requisitos que establezcan este Decreto Legislativo y su Reglamento.

- El Sistema Portuario Nacional consta de 333 agencias de aduanas; así mismo estas se encuentra interrelacionan e integradas dentro de la cadena logística por medio de operadores portuarios, líneas navieras, agentes navieros, almacenes (aduaneros y temporales), agentes de carga, transportistas y los despachadores de aduana, brindado así servicios especializados e integrados verticalmente a lo largo de toda la cadena portuaria . (Maximixe, 2012).
- Cabe indicar que en el Perú se vienen realizando inversiones por más de 2 millones de dólares proyectados hasta el 2015, con lo cual modernizaran la infraestructura portuaria como son: Muelle norte, terminal portuario Melchorita, otros. (Maximixe, 2012).

Finanzas y contabilidad. Las agencias de aduanas no tienen unas finanzas como el común de empresas comercializadoras o de producción, pues ellos ofrecen un servicio por el cual cobran una comisión. Es decir un estado financiero de una agencia de aduanas pura solo debería reflejar ingresos por comisiones y gastos administrativos, pero esto no es la realidad de las agencias de aduana en el Perú pues la competencia ha hecho que ellos no solo brinden el servicio del trámite aduanero, sino que en la gran mayoría de las veces las agencias de

aduanas financian el total del desaduanaje, es decir, el costo de la mercadería y los servicios prestados.

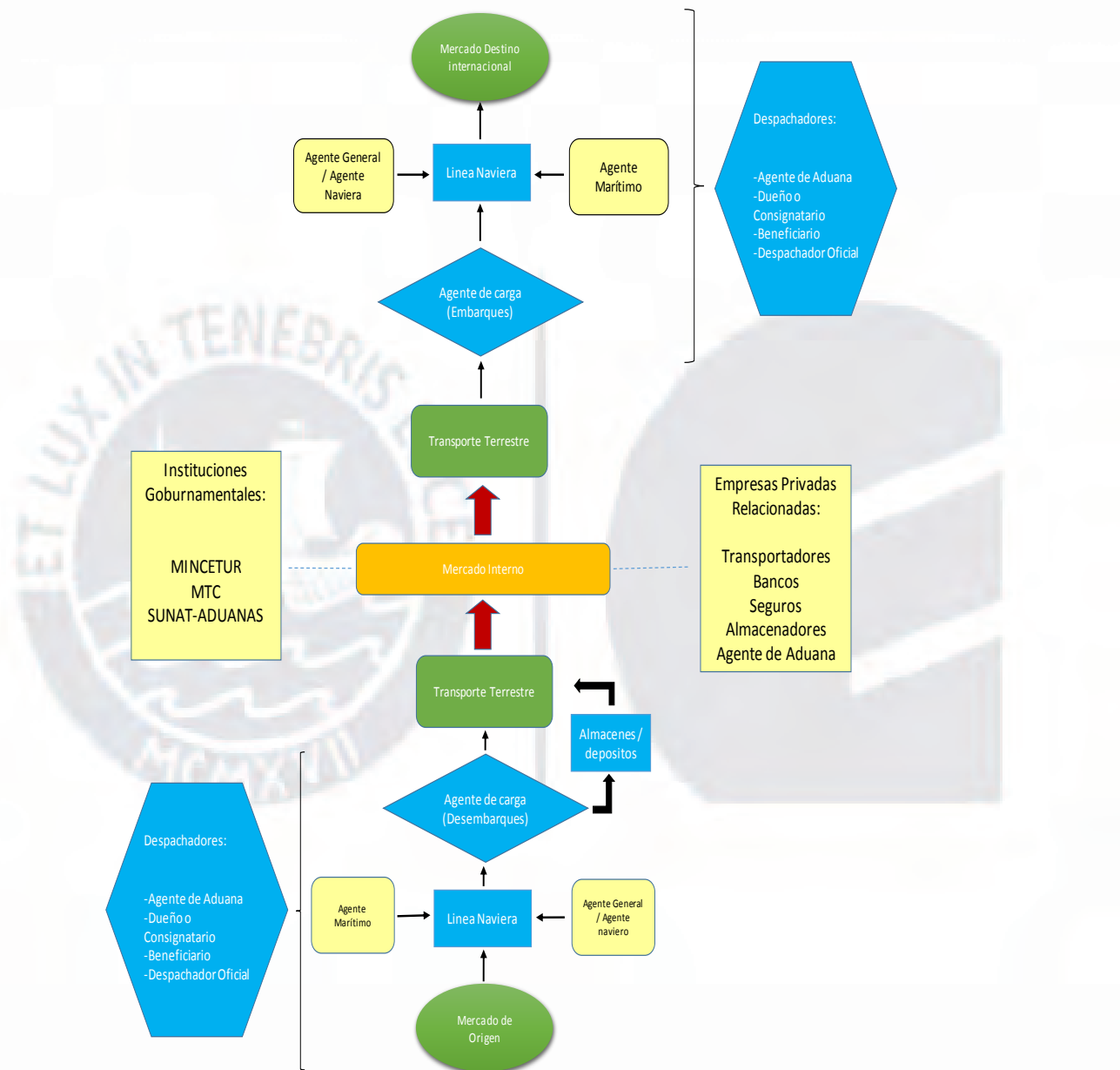


Figura 5. Estructura Logística Internacional. Tomado de “Riesgos de Mercado: Agentes de Aduana,” Maximixe Consul, 2012.

Esto es un riesgo muy alto pues ellos están asumiendo un pasivo que no les corresponde y que en la gran mayoría de las veces equivale entre el 95-97% del total de su

facturación. Esto genera que la estructura financiera de este tipo de empresa por lo general sea muy débil, pues si analizamos estas empresas, para operar solo requieren de una oficina y equipos de cómputo, por lo que su patrimonio es pequeño (salvo que los accionistas deseen agregar capital social para mejorar la liquidez y estructura de la empresa). Cabe indicar que generalmente las agencias de aduanas se inician como una persona natural con Registro Único de Contribuyente (RUC), con el fin de brindar este servicio por lo que su capital inicial es aún mucho menor.

Para poder asumir el pago total (costo de la mercadería y el servicio brindado) las agencias de aduanas solicitan a sus clientes le firmen letras (títulos valores) que luego son ingresadas al banco para ser descontadas y de esta forma poder conseguir la liquidez necesaria para poder operar. Cabe indicar que lo que realiza la agencia de aduana es trasladar el costo financiero de esta operación bancaria a su cliente

al analizar su ratio de palanca esta será muy elevada (por lo general mayor a 3x o 4x) esto debido a que se generan pasivos muy altos al descontar las letras en el banco pero su patrimonio como se revisó es muy bajo por el giro de la empresa y sus requerimientos.

Las agencias de aduanas requieren en su gran mayoría de dos instrumentos financieros, el primero es indispensable pues es un requerimiento para su funcionamiento por parte de la SUNAT, esta entidad del estado requiere que las agencias de aduanas emitan una carta fianza de cumplimiento bajo las siguientes características y requerimientos:

- Los agentes de aduana deben constituir garantía mediante Carta Fianza a favor de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria, emitida por una entidad bancaria o financiera que se encuentre autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros, como requisito previo para su inscripción en los registros de Despachadores de Aduana y obtener el código correspondiente.

- La Carta Fianza tendrá un plazo de vigencia de (1) un año calendario y deberá extenderse en dólares americanos de los Estados Unidos de Norteamérica, ser solidaria, irrevocable, incondicional y de realización inmediata, asegurando el pago de los adeudos así como de los cargos que se formulen y demás obligaciones que se generen como consecuencia del ejercicio de las funciones del Despachador de Aduana.
- Las Agencias de Aduana que inicien actividades deberán otorgar una Carta Fianza a favor de ADUANAS por el monto mínimo ascendente a US\$ 150,000 (ciento cincuenta mil y 00/100) dólares americanos de los Estados Unidos de Norteamérica; la que deberá reajustarse anualmente dentro del plazo de treinta (30) días hábiles de iniciado el ejercicio fiscal. El monto cubierto por la Carta Fianza reajustada deberá ser equivalente al 2% del total de los derechos arancelarios y demás tributos cancelados que se generaron por sus despachos correspondientes al ejercicio fiscal anterior y en ningún caso será inferior al monto mínimo vigente.

Para efecto de dar cumplimiento a lo establecido en el numeral anterior, las Agencias de Aduana deberán presentar a la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera dentro de los treinta días hábiles de iniciado el ejercicio fiscal, la Declaración Jurada de su movimiento operacional correspondiente al ejercicio anual anterior. (Superintendencia de Banca y Seguros, 2000).

El segundo instrumento financiero que es muy usado por las agencias de aduanas es el descuento de letras. Como se menciona líneas arriba, la empresa gira letras para ser aceptadas por sus clientes, estas letras son ingresadas a los bancos o entidades financieras, en donde buscan ser descontadas, es decir el banco les adelanta el pago de la letra descontando una tasa de interés. Cabe indicar que esto no quiere decir que las empresas quiten de sus estados

financieros este pasivo pues si la letra no es cancelada por el aceptante, el banco buscará que la letra sea pagada por la agencia de aduana pues continúa siendo su pasivo.

Es muy importante que las empresas califiquen adecuadamente a sus clientes pues el riesgo que están asumiendo es grande ya que ellos tienen un pasivo por mercadería que no les pertenece. Por ejemplo ellos pueden estar trabajando una importación por US 1, 000,000 por lo que cobrarán US\$10,000 dólares de comisión pero financiarán el 100% del embarque con letras a 90 días, las cuales son ingresadas al banco. Si llegado los 90 días su cliente no cumple con su obligación ellos tendrán una deuda con el banco por el millón de dólares sin contar con la mercadería (pues una vez desaduanada se entrega al cliente) ni el respaldo patrimonial suficiente para poder asumir esta deuda. Muchas agencias de aduanas quiebran debido a una mala operación, pues ellos no solo asumen su riesgo operativo (los gastos por el servicio) sino el riesgo total de la operación.

Recursos humanos. Las agencias de aduanas mantienen una planilla de personal de entre 10-50 personas en promedio, aunque cabe resaltar que muchas agencias de aduanas se han convertido en operadores logísticos integrándose verticalmente para poder mejorar su propuesta de valor para sus clientes, lo cual genera que su planilla crezca significativamente llegando a haber agencias de aduanas que operan como operadores logísticos con más de 200 trabajadores.

El reto de las agencias de aduanas, así como de la mayoría de empresas en el país es el de retener a los talentos. Debido al crecimiento de la demanda laboral existe un alto nivel de rotación de personal sobre todo en los mandos medios lo que encarece la formación interna. Según un último comunicado del Ministerio de Trabajo a Abril 2014 el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, donde se encuentran las agencias de aduanas vienen teniendo un crecimiento en su demanda de personal cercano al 3%. Este alto nivel de rotación trae consigo un alto gasto en el reclutamiento, selección y capacitación del personal,

sobre todo si no se tiene un buen manejo del talento y el personal que deja la empresa son personas altamente capacitadas y valiosas para la organización (Robbins & Judge, 2009).

Por otro lado la SUNAT pone a disposición un curso el cual proporciona una formación integral los nuevos aspirantes a agentes de aduana, a través del conocimientos en legislación y técnicas aduaneras, que le permitan desempeñarse eficientemente en las tareas, que como auxiliares de la función Pública, desarrollarán en el sistema aduanero (SUNAT, 2015)

Sistemas de información y comunicaciones (I). Las agencias de aduanas buscan diferenciarse a través de sistemas de información que ayudan a mejorar la comunicación tanto interna como externa y así brindar un servicio más rápido y personalizado. Para esto muchas de las grandes agencias de aduanas han creado intranets en los que el cliente puede ingresar para originar un requerimiento y realizar un seguimiento a su trámite.

Según lo conversado con el Gerente General de la empresa Casor Agente de Aduana, el señor Gustavo de las Casas (comunicación personal, 20 de junio de 2014) las agencias de aduanas han creado páginas web similares a las que manejan las empresas de mensajería en las que puedes realizar un seguimiento paso a paso el estado de tu operación. Es importante señalar que estas plataformas mantienen una alta interacción con la página de la SUNAT ya que esta también cuenta con diversos sistemas de información que ayuda al cliente poder realizar un seguimiento de sus despachos y a la agencia de aduana interactuar en el envío de información y el pago de comisiones o impuestos.

Un ejemplo de sistema de importación que maneja la SUNAT es el Sistema de Despacho Aduanero (SDA) el cual cuenta con tres componentes (Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria, 2014):

- SEIDA (Sistema Electrónico de Intercambio de Documentos Aduaneros), que permite a los diversos operadores como transportistas, agentes de carga internacional, agentes

de aduana, depósitos temporales, entre otros transmitir vía electrónica las diferentes transacciones como la numeración de las declaraciones y sus rectificaciones, la transmisión de los manifiestos y operaciones asociadas, para su respectiva validación y aceptación.

- Portal del Operador (Internet), es un componente de interoperabilidad entre aduanas y operadores de Comercio Exterior donde se autenticaran con la clave SOL y a través de formularios electrónicos estos realizan sus actividades y operaciones de los despachos aduaneros de acuerdo a su perfil.
- Portal del Funcionario Aduanero (Intranet), donde los especialistas, oficiales de aduanas y jefes de las unidades orgánicas interactúan con flujos de trabajo y gestionan su cartera de operaciones mediante el sistema de bandeja de expedientes electrónicos. Esta conceptualización del modelo de negocio desarrollado se integra con los demás componentes del sistema actual de aduanas como son los sistemas de recaudación, riesgo, prevención, trámite documentario, administración y otros. Véase figura 6.

Tecnológica e investigación y desarrollo. El desarrollo de la tecnología de investigación viene altamente ligado al desarrollo de sistemas de información pues estos son parte indispensable para mejorar el nivel de servicio que requiere brindar la agencia de aduana a sus clientes. Es por eso que lo que buscan desarrollar las agencias de aduanas son herramientas que les permita mejorar las comunicaciones, agilizar el tráfico de información y reducir los costos.

Según el informe de Maximixe (2012), el mercado de agentes de aduana viene creciendo de forma sostenida en los últimos diez años, lo cual viene de la mano de la incorporación de nuevas tecnologías de la información, muchas de los cuales han sido desarrollados y desplegados con apoyo del estado sobre todo para el caso de los procesos de apoyo y procesos documentarios.



Figura 6. Proyecto Sistema de Despacho Aduanero – SDA.
Tomado de “Sistema de Despacho Aduanero (SDA),” Superintendencia Nacional de Administracion Tributaria (SUNAT), 2014. Recuperado <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/sda/index.html>.

Aunque cabe mencionar que aún existe una gran oportunidad de mejora pues no se ha logrado estandarizar la calidad del servicio que las distintas empresas del sector ofrecen a sus clientes. Por otro lado, existe un bajo nivel de manejo de las diversas plataformas online que los ayudaría a mantener una ventaja competitiva, pues trabajarían en un canal que les permitiría mantener informados a sus clientes, proveedores y empleados.

2.4 Resumen

La Gestión de la calidad en el sector de agentes de aduana debe ser visto como un factor diferenciador, el cual permite que las organizaciones se posicionen un paso más delante que la competencia, de tal forma que los clientes perciban y sientan que son considerados socio estratégico por medio de un servicio especializado y con un enfoque en sus necesidades; Por otro lado es importante destacar que la información y la actualización de todo el personal con respecto las normativas locales e internacionales, regímenes de

importación, exportación, perfeccionamiento, tránsito, entre otros; se convierte en un factor diferenciador en la cadena de valor de este sector.

Así mismo la competitividad ha llevado a las empresas del sector a obtener certificaciones internacionales como las ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización) y la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce), debido a que muchas empresas a nivel internacional prefieren trabajar con empresas certificadas que le brinden una mayor seguridad para el manejo de su mercadería y poder acceder así a mayores destinos internacionales.

Estas certificaciones son parte de la propuesta de valor que ofrecen las agencias de aduanas a sus clientes y es un fuerte argumento de venta al momento de ofrecer sus servicios; adicionalmente permiten a las agencias de aduanas tener estándares de calidad en sus procesos de gestión y brindar mayor seguridad en el manejo de las mercaderías, reduciendo a su vez costos y futuros reclamos por parte de sus clientes; Se ha demostrado que las empresas que tienen una filosofía de calidad total en su gestión, son más eficientes y tiene menores errores, que les permite reducir costos y lograr una mayor satisfacción del cliente y ser más competitivos.

Los agentes de aduanas, se encuentran reguladas por la SUNAT y deben cumplir con las exigencias y procedimientos en sus funciones; por otro lado el sector de agentes de aduanas aún necesita formalizar y poner en práctica mayores modelos de gestión con una administración ordenada que le permita lograr estándares de calidad que los clientes requieren.

2.5 Conclusiones

La calidad es un concepto inherente a todas las personas, empresas y naciones, en donde lo que busca es satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los productos y servicios, si bien es cierto la calidad nace desde las primeras civilizaciones, es en esta época

donde se hace más evidente que el mundo se encuentra en un constante cambio y por ende los clientes se encuentran más informados y exigentes.

Hoy en día la gestión de la calidad desempeña un papel importante en el mundo de los negocios; la cual es considerada como estrategia fundamental para lograr mayor competitividad, mayores índices de lealtad, mejores niveles de productividad; alineados a la misión y visión de la organización, los requerimientos del consumidor y la mejora continua en los procesos.

Así mismo la calidad se ha convertido en un requisito para asegurar la competitividad y sostenibilidad de las empresas a nivel mundial, con la certificación de la norma ISO 9001 y el BASC para las Agencias de Aduanas, logran combatir las limitaciones para la negociación con empresas del exterior, adicionalmente acorta el número de errores en la cadena de suministros y estandariza los diferentes procesos.

Al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, la empresa automáticamente adquiere una variable diferenciadora, la cual implica un cambio de actitud en los directivos y altos mandos de la organización; así mismo la capacitación y la comunicación se convierten en una estrategia de implementación del sistema, al ser desplegado en todas las áreas y procesos de la organización convertido en requisito fundamental para la sobrevivencia como país ante las exigencias mundiales.

Es importante resaltar que las agencias de aduanas en el Perú deben de encontrarse alineados y en la capacidad de responder de manera eficiente ante los principales socios económicos como es el caso de Estados Unidos, China, Asia y Europa; adquiriendo una mejor tecnología e implementando de programas informáticos eficientes, así mismo la implementación de mayores sistemas de gestión de calidad en todos sus procesos y un mayor involucramiento por parte de la gerencia y altos mandos en los cambios actuales que este sector necesita para estar a la vanguardia.

Por otro lado si queremos que el Perú llegue a mercados internacionales más grandes ampliando sus fronteras, es necesario que la cadena de valor de los agentes de aduanas se alinien a las cadenas globales, de tal forma que la alta gerencia se encuentren mejor calificada con planes de acción mejor definidos, procesos innovadores que busquen una mejora continua y con la implementación de sistemas de gestión de calidad en todos los nivel del sector.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

La presente investigación tiene el objetivo de identificar el nivel de calidad en el sector logístico aduanero del Perú en base a la implementación de los nueve factores de éxito de la calidad de las empresas peruanas propuesto por Benzaquen (2013). En ese sentido, es de vital importancia determinar la metodología de la investigación en cuestión y empezaremos describiendo el diseño de la investigación, la población y muestra, procedimiento de recolección de datos, instrumentos, análisis e interpretación de datos, validez y confiabilidad para finalmente culminar con un breve resumen de la metodología.

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se basó en un enfoque cuantitativo, “la cual utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso estadístico para intentar establecer con exactitud patrones de población” (Gómez, 2006, p.60). El enfoque cuantitativo nos permite probar las hipótesis establecidas en la presente investigación, que tiene como objetivo identificar el nivel de calidad en el sector logístico aduanero en el Perú.

Para ello se realizó una investigación no experimental de diseño transeccional descriptivo que nos permite determinar la relación de la hipótesis con el modelo propuesto. “El diseño transeccional descriptivo es un tipo de investigación que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción” (Ortiz, 2003, p. 48).

El método utilizado para la recolección de la información requerida por este estudio fue la encuesta, la misma que se validó con la finalidad de asegurar que las respuestas sean

lo más acertadas posibles. La encuesta constó de 35 preguntas, basadas en la investigación de Benzaquen (2013), las cuales se elaboraron de manera no correlativa, para evitar sesgar las respuestas y brindar mayor independencia, las cuales fueron dirigidas a los mandos altos e intermedios de las empresas del sector logístico aduanero.

Las encuestas se realizaron mediante correo electrónico, llamadas telefónicas y de manera presencial, previo consentimiento del encuestado, para lo cual se envió una carta de presentación indicando la finalidad del estudio. Entre las respuestas extraídas como parte de la muestra para este análisis, no fueron consideradas empresas de capital completamente público, ya que según Li, Anderson y Harrison (2003) la calidad para estas empresas es considerada algo adicional, como un valor agregado, mas no parte de un proceso indispensable en su producción.

3.2. Población y Selección Muestra

Para la presente investigación se tomó como población a las empresas del sector agencias de aduana de Lima y Provincias, contando con una población de 330 empresas, siendo encuestadas para la presente investigación 73 de ellas. Cabe señalar que la base de la población total de los agentes de aduanas en el Perú fue extraída de la página oficial de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), institución que regula la operatividad aduanera en el territorio nacional.

Para esta investigación se utilizó un tipo de muestra probabilística, donde todas las variables tienen la misma posibilidad de ser elegidos. ‘‘Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población’’ (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.117). Para el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10% según la población tomada de

las empresas del sector aduanero. El detalle de las empresas que conforman nuestra muestra se detalla en el apéndice C.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos es un proceso bastante delicado, el cual implica la construcción de un plan que especifique procedimientos detallados, con el objetivo de obtener datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este proceso debe incluir dentro de sus objetivos el determinar:

1. ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrían los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera. Para la presente investigación, se utilizó como única fuente de información los resultados que obtuvimos de las personas encuestadas.
2. ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión. Definitivamente toda la información con la que se realizó el análisis se obtuvo de la muestra seleccionada.
3. ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta frase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos. El método que utilizamos fue la encuesta, la cual fue enviada vía correo electrónico a todas las direcciones electrónicas de Directores, Gerentes y mandos medios de las Agencias de Aduanas registradas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Tal como se muestra en la figura D1.
4. Una vez recolectados, ¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Además el plan se alimenta de diferentes elementos que vale la pena detallar:

- Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planeamiento e hipótesis o directrices de estudio).
- Las definiciones operacionales. La manera como hemos operado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
- La muestra.
- Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).

Es en este contexto que decidimos elaborar un cuestionario, el cual consta de 35. Este cuestionario fue elaborado de forma virtual y física, con la finalidad de ser canalizados vía correo electrónico a más de 252 destinatarios. Los cuestionarios físicos fueron distribuidos aproximadamente a 59 empresas pertenecientes a la ciudad de Lima, además se logró realizar 8 entrevistas.

Durante las primeras semanas de haber lanzado el cuestionario en el mes de Agosto del 2014, no recibimos más de 14 respuestas, por lo que, decidimos llamar a las empresas para intentar acelerar el proceso de respuesta, sin embargo no obtuvimos los resultados que esperábamos a tal punto de no concretar ninguna encuesta por este medio, un factor que pudo tener un impacto en esta falta de respuesta es la innegable desconfianza que existe en una sociedad como la peruana. Este fue sin duda uno de los obstáculos más difíciles que debimos sortear. El proceso de recolección de datos tomó cerca de cuatro meses, al término de los cuales se logró concretar 73 respuestas válidas, 18 de ellas fueron de forma física y 55 lo hicieron de forma virtual a través del cuestionario que facilitamos vía correo electrónico.

3.4 Instrumentos

Esta investigación la realizamos en base al instrumento conocido como TQM (Benzaquen, 2013), en donde se asocian los nueve factores en relación de los cuatro principales bloques con los que cuenta una organización. Según Benzaquen (2013), los nueve

factores utilizados en la investigación para medir la implementación del TQM en las empresas fueron: (a) Alta gerencia, (b) Planeamiento de la calidad, (c) Auditoría y evaluación de la calidad, (d) Diseño del producto, (e) Gestión de la calidad del proveedor, (f) Control y manejo del proceso, (g) Educación y entretenimiento, (h) Círculos de la calidad e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

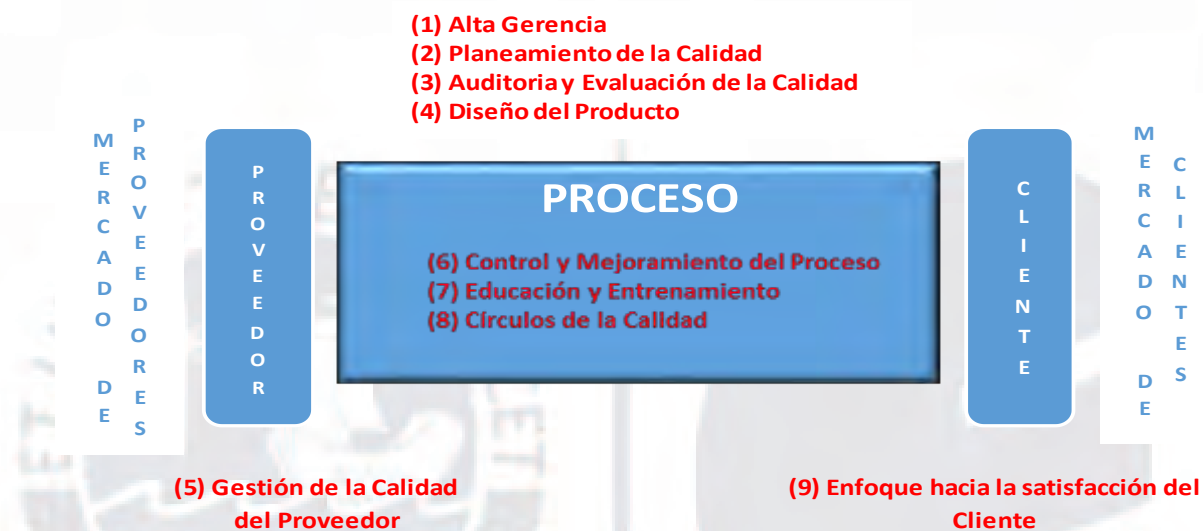


Figura 7. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa. Tomado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas Latinoamericanas: Perú,” por J. Benzaquen, 2014, Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 8(1), p. 72. Copyright 2014 por Georgetown University. Recuperado de <http://gcg.universia.net/verArticulo.jsp?idArticulo=276>

En la figura 7 se muestra claramente cuál es la relación entre los nueve factores de la calidad y los cuatro bloques organizacionales que son: (a) Proveedores, (b) Proceso, (c) Clientes y (d) Compromiso de la Alta Gerencia. Con la finalidad de medir estos factores se elaboraron de tres a cinco preguntas en cada factor, las mismas que obtienen sus resultados promedios en base al promedio simple de cada pregunta que compone dicho factor. En ese sentido, la gestión de la calidad en las Agencias Aduaneras, es una función que depende de los nueve factores antes mencionados (Benzaquen, 2013):

(X):

$$Y=f(X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9) \text{ ó}$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1, 2, \dots, 9$$

Donde cada factor tiene de tres a cinco preguntas.

$$X_i = f'(x_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, 9 ; \quad j = 1, 2, \dots, k ; \quad k = 2, 3, 4, 5$$

Por otro lado también se considera un promedio simple para el modelo matemático donde X_{ij} representa el promedio obtenido por cada pregunta. Al cuestionario se le incluyeron 35 preguntas, con una escala Likert del 1 al 5, la cual se detallará líneas abajo.

3.5. Validez y Confiabilidad

Para asegurar la validez se buscó los mejores instrumentos para medir la variable requerida. Para esto en primer lugar nos basamos en la herramienta de Benzaquen (2013) sobre los nueve factores de éxito para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 201) “La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica”. Por otro lado según Niebel y Freivalds (2009, p. 119) “El término confiabilidad define la probabilidad de éxito de un sistema, el cual necesariamente debe depender de la confiabilidad o el éxito de sus componentes. Un sistema podría ser ya sea un producto físico con componentes físicos o un procedimiento operativo con una secuencia de pasos o suboperaciones que deben realizarse correctamente para que el procedimiento tenga éxito”

Para asegurar la confiabilidad del instrumento elegido, se realizaron varias pruebas. La primera fue la prueba de Cronbach o alfa de Cronbach. Según Bojórquez, López, Hernández y Jiménez (2013) “Este coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.”

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Figura 8. Formula del coeficiente del Alfa de Cronbach.

Este instrumento nos aseguró la validez del cuestionario. De igual forma Malhotra (2004, p. 269) mencionó que, "b". Sin embargo los valores que se encuentran entre 0.5 y 0.6 podrían considerarse como aceptables para investigaciones preliminares (Nunnally, 1967). Es por ello que en nuestro análisis hemos considerado incluso aquellos elementos que hayan quedado por debajo de 0.6 pero no inferior a 0.5.

Para poder validar la confiabilidad del formulario se realizó la prueba de alfa de Cronbach tanto para la totalidad del formulario como para la agrupación de preguntas por factor. Como se indicó en el capítulo anterior se asume que un valor mayor a 0.60 nos confirma la confiabilidad del formulario, aunque no dejaremos de analizar los valores que se encuentren entre 0.50 y 0.60 pues para algunos factores este rango se encuentra en un nivel mínimo aceptable para investigaciones preliminares como la que estamos realizando.

Tabla 5

Prueba de alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach
Alta Gerencia	0,867
Planeamiento de la calidad	0,778
Auditoria y Evolución de la calidad	0,757
Diseño del Producto	0,922
Gestión y Calidad del Proveedor	0,686
Educación y Entrenamiento	0,853
Círculos de Calidad	0,839
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0,802
Control y mejoramiento del proceso	0,515

De este análisis pudimos comprobar que el formulario en su conjunto es válido pues obtuvimos un factor de 0.959 sobre 1.00. De los nueve factores analizados podemos ver que el factor Control y mejoramiento del proceso obtuvo un valor de 0.515, por debajo del 0.6

que se estableció como límite inferior para aceptar la confiabilidad del cuestionario, y que los resultados obtenidos podrían resultar cuestionables. Los ocho factores restantes obtuvieron un índice mayor a 0.6 según lo podemos apreciar en la tabla 3, sin embargo se pueden considerar valores entre 0.6 y 0.5 para estudios preliminares. Por lo que se procedió con el análisis de los nueve factores.

Respecto a la prueba de U de Mann-Whitney, es una herramienta utilizada en reemplazo de la prueba de T-Student, para muestras no paramétricas, esta prueba nos demuestra si existen diferencias significativas entre muestras independientes no paramétricas, en base a un análisis de sus medianas. (Universidad Complutense Madrid, 2013)

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Figura 9. Formula de U de Mann de Whitney

3.6. Análisis e Interpretación de Datos

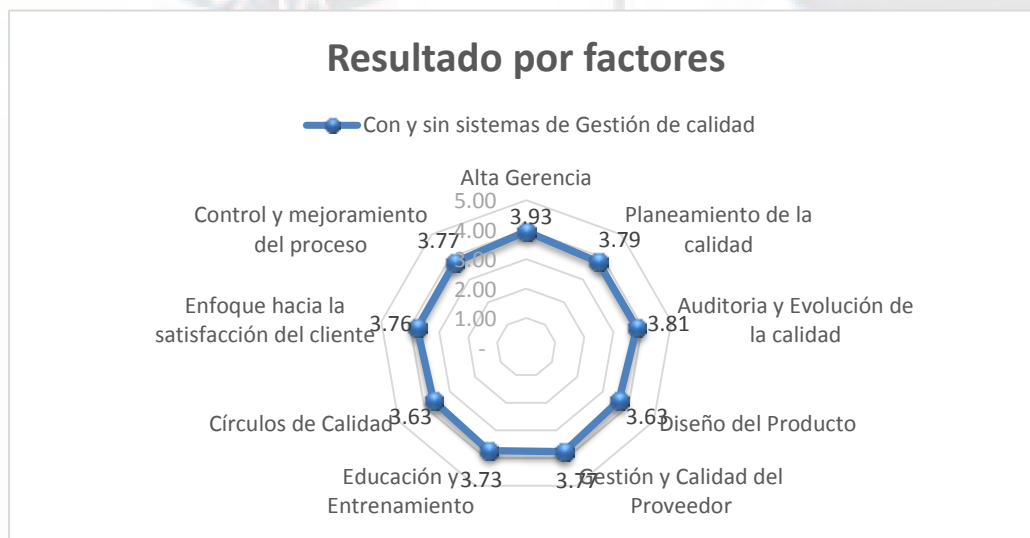


Figura 10. Resultado de las Agencias de Aduanas en el Perú respecto a los nueve factores de calidad.

La alta gerencia muestra un nivel considerable (3.93) de preocupación en la calidad de sus procesos, lo que indicaría que esta regularmente dispuesto a apoyar la implementación de sistemas que ayuden a garantizar la calidad en sus servicios. Respecto al planeamiento de la calidad, el 3.79 obtenido nos indicaría que las agencias de aduanas consideran que, bajo su propia perspectiva realizan una planificación de sus procesos, a fin de garantizar la calidad en sus servicios que le permitan ser sostenibles en el tiempo.

Con un 3.81 en auditoria y evolución de la calidad, podemos extraer que la mayoría de las agencias de aduanas, no solo consideran que es importante planificar sistemas de gestión de calidad en sus procesos, sino que a su vez es importante medirlos, controlarlos y auditar su despliegue y funcionamiento, para con ello realizar las correcciones que sean necesarias con la finalidad de ser lo más eficiente posible. Sin embargo también extraemos que, al ser éste un promedio menor que el obtenido en el factor de la Alta Gerencia, es deducible que existen agencias de aduanas a las que la preocupación e involucramiento de sus directivos, no se traducen en el seguimiento que sirve para identificar si el sistema funciona correctamente para lo cual fue diseñado.

Considerando el 3.63 obtenido en el diseño del producto, podemos inferir que siendo éste el promedio más bajo junto con el factor “Círculos de calidad”, las agencias de aduanas no se encuentran predispuestas a reajustar sus servicios pensando en sus clientes, esto puede deberse a que estas empresas han venido evolucionando con el tiempo, integrando servicios, incluso ingresando al área del financiamiento. Quizás hayan llegado a un punto en donde les es cada vez más difícil el diseño y rediseño de sus servicios.

La gestión y calidad del proveedor cuenta con un 3.77 como resultado. Este es un punto que podría llegar a sorprender, pues nos indicaría que la mayoría de las agencias de aduanas, no solo se preocupa por mantener y generar sistemas de calidad confiables, sino que

promueve que sus proveedores los tengan, hecho que quizás no sea el común denominador en otros sectores, ya que, algunas compañías prefieren orientarse en costos antes que en calidad.

En cuanto a la educación y entretenimiento con un 3.73, se evidencia que en promedio la mayoría de las agencias de aduanas, cuentan con una disposición importante en contribuir con la educación y desarrollo de sus colaboradores en general, al ser éste uno de los pilares que contribuye con la sociedad.

Los círculos de calidad obtuvieron el segundo promedio más bajo de los nueve factores. Es importante detallar que los círculos de calidad contribuyen con identificar problemas y oportunidades de mejora que puedan ser implementadas en sus procesos (Benzaquen, 2014). Este resultado quizás se explique debido a que las agencias de aduana no cuentan con un número importante de stakeholders, sin embargo, el gobierno debería ser uno de los más importantes elementos con el cual interactúan y que deberían retarlos a ser cada vez mejores.

El control y mejoramiento del proceso obtuvo un 3.77, lo que nos permite inferir que las agencias de aduana se preocupan en promover iniciativas que le permitan mejorar sus sistemas de calidad, quizás presionados por estándares internacionales, clientes exigentes o producto de la búsqueda de eficiencia, lo que permitiría mejorar sus costos.

Finalmente, el enfoque hacia la satisfacción de la calidad con un 3.76 nos dice que en promedio los factores antes descritos están orientados a brindar una mayor calidad en sus procesos y que se perceptible por sus clientes a través de los servicios que brindan, ya que de no serlo no serviría de nada las mejoras que realicen. Esto también indicaría que las agencias de aduana logran establecer cierto punto de retroalimentación con sus clientes, lo que les permitiría mejorar sus servicios.

3.7 Resumen

Para el presente trabajo se consideró una metodología no experimental de tipo de investigación. Se consideró como base una población de 330 empresas del sector de agentes de aduana, de los cuales se tomó una muestra de 73 empresas. Esta muestra se obtuvo en base a encuestas a través de un cuestionario virtual y físico que incluía una entrevista. Para todo el análisis se consideró un nivel de confianza de 95% y un error de 5%.

El enfoque cuantitativo nos permite probar las hipótesis establecidas en la presente investigación, que tiene como objetivo identificar el nivel de calidad en el sector logístico aduanero en el Perú. Se realizó una investigación no experimental de diseño transeccional descriptivo que nos permite determinar la relación de la hipótesis con el modelo propuesto

El instrumento que se utilizó para la evaluación y recopilación de información es el de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) de Benzaquen y su relación con los cuatro principales bloques de la organización de las empresas. Para empezar el análisis se realizó la prueba de alfa de Cronbach para confirmar la validez del cuestionario y de cada uno de sus partes (los nueve factores). Luego se probó la normalidad de los datos con la prueba de Shapiro-Wilk, por último realizamos el análisis de homogeneidad de varianzas de Levene.

Debido a que los datos obtenidos no seguían una distribución normal se aplicó una prueba de hipótesis no paramétrica, la prueba de U de Mann-Whitney. Toda la información fue recopilada entre los meses de Abril 2014 y Diciembre 2014. Es importante detallar que los resultados del análisis arrojaron que si existe una correlación entre la implementación y gestión de los controles de la calidad de una empresa respecto a la consecución de sus objetivos organizacionales. Es importante señalar que la herramienta utilizada para validar el cuestionario empleado en la presente investigación, es una de las herramientas más utilizadas en diferentes investigaciones, por lo general no admite valores por debajo de 0.6, sin embargo entre 0.5 y 0.6 podrían considerarse valores aceptables para investigaciones preliminares.

Capítulo IV: Resultados

En el presente capítulo se presentarán y analizarán los resultados obtenidos de la investigación. Con esta información se buscará aprobar o rechazar la hipótesis la cual afirma que las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

4.1 Test de validez

Si bien de una revisión superficial sobre los resultados obtenidos podemos observar (ver figura 16) que las empresas con Sistemas de Gestión de Calidad han obtenido un puntaje mayor en los nueve factores analizados que las empresas que no cuentan con algún Sistema de Gestión de Calidad, esta información no puede tomarse como cierta pues podría atribuirse al azar. Para poder demostrar nuestra hipótesis y darle argumentos estadísticos se realizaron diversas pruebas estadísticas las cuales desarrollaremos a continuación.

En primer lugar, para el análisis de los datos se procedió a determinar una puntuación para la escala de Likert en base a la siguiente valoración: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3=Neutro; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo. Esta información fue tabulada y trabajada en el programa IBM SPSS Statistics 22. Con esta tabulación se realizaron dos pruebas para poder determinar si la información podía ser evaluada bajo pruebas de hipótesis paramétricas. El primer análisis que se realizó fue el de Shapiro-Wilk, el cual buscaba comprobar si las variables a analizar seguían una distribución normal. Luego se realizó la prueba de Levene para probar la homogeneidad de las varianzas.

Como hemos podido ver en la tabla 6, las pruebas nos muestran que las variables no siguen una distribución normal y que seis de los nueve factores no cuentan con una homogeneidad de las varianzas. Es por eso que no es posible realizar un estudio paramétrico.

Tabla 6

Análisis de hipótesis paramétricas

	Grupo con o sin SGC	Shapiro-Wilk		Levene	
Alta Gerencia	Si	0.013	X	0.040	X
	No	0.045	X		
Planeamiento de la calidad	Si	0.000	X	0.000	X
	No	0.002	X		
Auditoria y Evolución de la calidad	Si	0.000	X	0.001	X
	No	0.121	OK		
Diseño del Producto	Si	0.000	X	0.099	OK
	No	0.001	X		
Gestión y Calidad del Proveedor	Si	0.000	X	0.011	X
	No	0.005	X		
Control y mejoramiento del proceso	Si	0.000	X	0.009	X
	No	0.005	X		
Educación y Entrenamiento	Si	0.000	X	0.029	X
	No	0.033	X		
Círculos de Calidad	Si	0.000	X	0.015	X
	No	0.004	X		
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	Si	0.002	X	0.989	OK
	No	0.012	X		

Tomando en cuenta que se está realizando un estudio transversal con dos muestras independientes se realizó el análisis con la prueba de U de Mann-Whitney. Cabe indicar que esta prueba es equivalente a la prueba de T-Student pero para pruebas no paramétricas.

Luego se procedió a realizar un análisis detallado de los promedios de cada uno de los factores y de cada una de la preguntas para el total de las empresas encuestadas como se detalla en la tabla 7. Luego se realizó un análisis estadístico por factor dividido entre las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y los que no, el cual se puede ver en el apéndice F.

Tabla 7

Estadísticos por factor

	Alta Gerencia	Planeamiento de la calidad	Aud. y Evolución de la calidad	Diseño del Producto	Gestión y Calidad del Proveedor	Control y mejoramiento del proceso	Educación y Entrenamiento	Círculos de Calidad	Enfoque hacia la satisfacción del cliente
Media	19.64	11.38	11.42	10.88	15.08	18.41	14.90	14.53	15.04
Mediana	20.00	12.00	12.00	12.00	16.00	19.00	15.00	15.00	15.00
Moda	19	12	12	12	16	20	16	16	16
Desviación estándar	2.710	1.459	1.589	2.013	1.809	3.261	2.218	2.141	2.208
Varianza	7.344	2.129	2.525	4.054	3.271	10.634	4.921	4.586	4.873
Rango	14	7	8	12	10	12	12	8	11
Mínimo	11	8	7	3	10	12	8	10	9
Máximo	25	15	15	15	20	24	20	18	20

A continuación, se dividió esta información en dos clasificaciones con el fin de poder realizar el estudio de las variables en empresas con sistemas de gestión de calidad y empresas sin sistemas de gestión de calidad. Con esta información se realizó la tabla E1 donde podemos ver que de manera global (los nueve factores analizados) se obtuvo un promedio de 3.76 para todas las empresas, pero como promedio de las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad se obtuvo un puntaje de 4.05 versus un 3.47 de las empresas que no cuentan con ningún Sistema de Calidad. Este mismo análisis se puede realizar para los nueve factores analizados y las 35 preguntas del cuestionario obteniendo de igual manera una diferencia positiva para las empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad.

En esta misma tabla hemos realizado una comparación entre los datos obtenidos en este estudio con los datos obtenidos en el estudio de Benzaquen (2014) de las empresas peruanas en el 2011. De esta comparación podemos ver que los datos obtenidos de forma global, a nivel de todas las empresas y del promedio total del formulario, los resultados son muy similares pero a nivel detallado estas diferencias son diversas.



Figura 11. Resultados de la investigación por factor

4.2 Perfil de informantes

Como mencionamos el cuestionario estuvo publicado en Google Drive desde Julio a Diciembre 2014, las visitas físicas y entrevistas las realizamos en el mes de noviembre del presente año. Lanzamos la encuesta a 330 Agencias de Aduanas a nivel nacional, de las cuales tomamos una muestra de 73 empresas.

Dentro de los ejecutivos que decidieron contestar el cuestionario, contamos con una importante participación del Directorio de las compañías con un 21% de participación respecto al universo, es importante señalar que sin duda estas fueron las encuestas que más tiempo y esfuerzo nos demandó, debido a la importante y ocupada agenda que este tipo de ejecutivo mantiene. Sin embargo la mayoría de nuestros encuestados se encuentran en la Alta Gerencia con una participación de 68%, finalmente contamos con la presencia de Mandos medios en un 11%. En conclusión, de acuerdo al perfil de los ejecutivos que nutrieron la base

de datos que dio vida a esta investigación, podríamos decir que el 89% de las encuestas fueron resueltas por ejecutivos con poder de decisión y manejo en las empresas.



Figura 12. Posición dentro de la empresa encuestada.

Asimismo es importante señalar que en un 15% de los casos de las empresas que forman parte de nuestro núcleo muestral, son empresas que tienen en el mercado más de 20 años de funcionamiento. Por otro lado, contamos con una fuerte participación (23%) de empresas con tan solo cinco años o menos de experiencia, lo que nos indica que la cuarta parte de este sector es nuevo en el negocio y aún le queda mucho que madurar en el mismo. Debido a su poca antigüedad en el sector la mayoría de esta porción de la muestra no evidencia la presencia de un sistema de gestión de la calidad que le permita gestionar sus servicios al menos al inicio de su experiencia empresarial.

Otro de los puntos que rescatamos en función a los años de fundación con los que cuentan las agencias de aduanas es que, en un 39% de los casos son empresas que cuentan con una experiencia de entre 11 a 20 años. Estas empresas se espera que cuenten con una estructura organizativa, comercial y operativa más madura que el 23% que recién inicia sus

actividades, brindándoles en ese sentido un amplio conocimiento del sector y de las exigencias de calidad que este demanda.



Figura 13. Experiencia de los Agentes de Aduanas en el sector.

Una de las preguntas más importantes del cuestionario es la interrogante que hace referencia a que si la empresa cuenta o no con sistemas de gestión de la calidad. Ante ello los resultados obtenidos demuestran que más de la mitad de las Agencias de Aduanas consideradas en nuestra muestra no cuentan con sistemas de gestión de la calidad. Esto a pesar de que como ya comentamos anteriormente, la mayoría de las empresas en este sector se encuentran en una etapa de madurez en su experiencia empresarial.

Por otro lado, rescatamos el hecho de que casi la mitad de las agencias encuestadas cuenten con un sistema de gestión de la calidad que creemos les permite brindar un servicio de mejor performance que su competencia. Cabe señalar que esta última afirmación es una especulación respecto a los resultados encontrados, sin duda esta interrogante es a la que debemos dar respuesta en la comprobación de la hipótesis trabajada.



Figura 14. Porcentaje de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de la Calidad.

En la pregunta, ¿con qué sistema de gestión de calidad cuenta su empresa?, las empresas encuestadas del sector logístico aduanero indicaron en un mayor porcentaje que tienen el certificación BASC (36%), ISO 9001 y BASC (19%), ISO 9001 (14%) mientras que un 36% contestó que sí cuentan con un sistema de calidad pero no lo detalló. Ver figura 15.

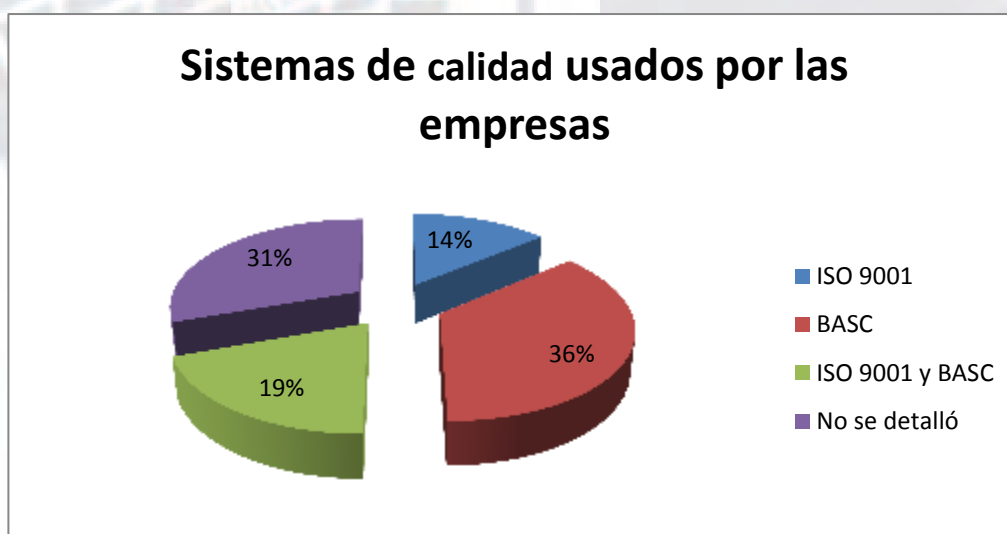


Figura 15. Sistemas de Calidad usados por las empresas

Las empresas aduaneras, en su gran mayoría por el servicio que ofrecen, deben tener altos estándares de calidad para asegurar que la mercadería que manejan llegue en buen estado a su destino. Algunas empresas tanto nacionales como extranjeras exigen al momento

de contratar a un agente de aduana, además de la experiencia comprobada, que cuenten con un sistema de gestión de calidad como la certificación ISO y la certificación BASC.

Así mismo se determinó que del total de las empresas encuestadas, un 53% tiene implementado un sistema de gestión de calidad desde hace más de 4 años hasta 7 años; un 33% de 1 a 3 años, mientras que solo un 14% tiene implementado un sistema de calidad más de 8 años. Esto también demuestra que cada vez son más las empresas que está tomando dentro de su modelo de negocio implementar un sistema de gestión de calidad para lograr una mayor competitividad en un sector tan exigente y con muchas regulaciones. Ver figura 16

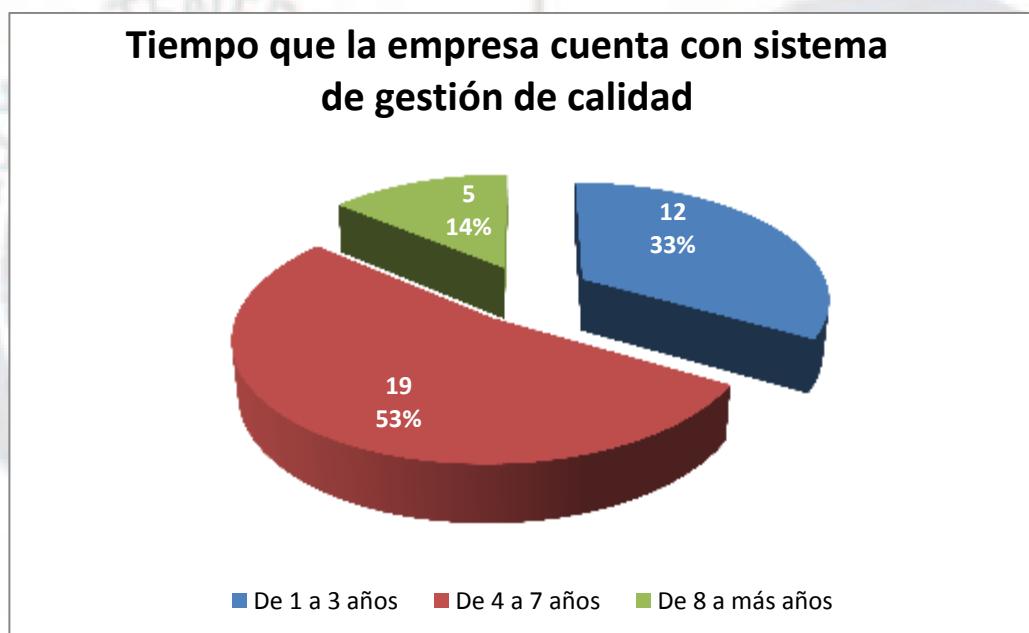


Figura 16. Tiempo que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad

Por otro lado, con respecto a cuantos trabajadores tienen las empresas del sector, se determinó que los que cuentan entre 11 a 50 trabajadores son los más representativos de la muestra con un 40% de la población, seguido de los que cuentan de 1 a 10 trabajadores con un 26%. Esto quiere decir que el 66% de nuestra muestra son micro o pequeñas y medianas empresas, lo cual describe bien el sector pues este se encuentra atomizado en muchas pequeñas agencias y solo un pequeño grupo han crecido integrándose hacia atrás y adelante brindando otros servicios como el pago de los derechos y el transporte de la mercadería.

Dentro de este grupo tenemos las empresas que tienen entre 51 a 200 trabajadores y representa el con un 20% y las agencias que cuentan con más de 201 trabajadores representan el 14% de las empresas encuestadas. Ver figura 17

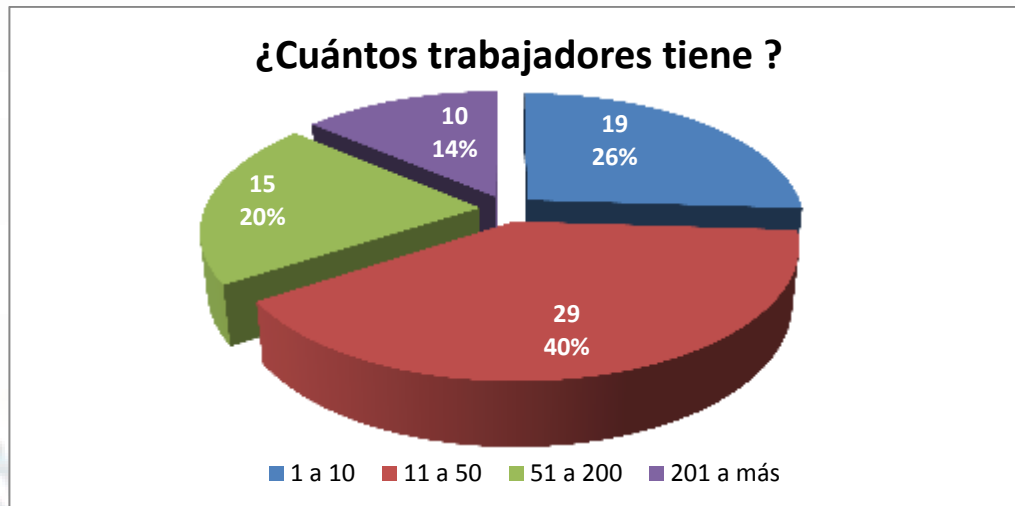


Figura 17. ¿Cuántos trabajadores tienen?

Adicionalmente se pudo evidenciar que existe una visión cortoplacista en la búsqueda de la calidad, sobre todo, en las empresas que cuentan con menos años en el mercado, pues intentan crecer buscando la rentabilidad de forma inmediata y no el crecimiento sostenible a largo plazo. Esta visión de corto plazo no permite a las empresas ver los reales beneficios que puede traer trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad.



Figura 18. Análisis de los factores por antigüedad de las empresas

También se puede apreciar la relación entre el tamaño de las empresas y los nueve factores analizados. Tal y como se muestra en la figura 19, cuánto más grande son las empresas existe una mayor preocupación en brindar un servicio de mayor calidad, por lo que en ese momento prestan un mayor interés en desarrollar los nueve factores del TQM. Esto podría deberse a las exigencias de clientes de mayor envergadura como clientes corporativos, institucionales, los cuales requieren que sus socios estratégicos cuenten con estándares de calidad internacionales como son el ISO 9001, BASC.



Figura 19. Análisis de los factores por número de trabajadores

4.3 Prueba de hipótesis

Para poder aprobar o rechazar la hipótesis la cual afirma que las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tiene diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesta, se ha efectuó la prueba de U de Mann-Whitney la cual nos confirmará de manera estadística si existe una diferencia significativa entre ambas muestras (empresas que cuentan con un Sistemas de Gestión de Calidad y las que no) más allá del

análisis básico realizado anteriormente que nos mostró una diferencia positiva en los nueve factores para las empresas con un Sistemas de Gestión de Calidad.

Para poder validar esta afirmación se planteó la hipótesis nula H_0 : no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un Sistemas de Gestión de Calidad y las que no, y la hipótesis del investigador H_1 : las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tiene diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto. Se estableció como nivel de significancia 5% o 0.05 para poder aceptar la hipótesis del investigador y de esta manera poder confirmar que existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un Sistemas de Gestión de Calidad y las que no. Es decir que si el valor de p es menor a 0.05 rechaza la H_0 y acepta la H_1 .

En forma general y del análisis del total del formulario analizado (es decir los nueve factores y las 35 preguntas analizadas) se obtuvo que con un nivel de error de 0% se puede afirmar que las que existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con un sistemas de gestión de calidad y las que no, dando como válida nuestra hipótesis. (Tabla 8)

Si vemos en detalle todos los aspectos evaluados, podemos ver que el 84.4% del total cumple con un indicador de significancia asintótica bilateral menor a 0.05. Si analizamos cada uno de los nueve factores que evaluamos con esta prueba podemos ver lo siguiente:

Se realizará el análisis en cuatro bloques según el modelo de los nueve factores del TQM en la empresa. En primer lugar analizaremos el bloque de alta gerencia, en donde podemos ver que en el factor alta gerencia, obtuvimos una confirmación de la hipótesis considerando un error de 0.1%. Si realizamos el análisis a nivel cada pregunta, podemos ver que de las cinco preguntas analizadas dentro de este factor, la pregunta ¿la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo? Fue la que se salió del rango de error establecido

con un valor de 0.621. Mientras que la pregunta sobre si la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo, se encontró ligeramente sobre el límite con 0.053. En las tres preguntas restantes se puede ver que existe una diferencia significativa entre las empresas que cuentan con un sistema de calidad con las que no la tienen.

Tabla 8

Prueba de U de Mann-Whitney

	Sig. asintónica (bilateral)
Formulario Total	0.000
Alta Gerencia	0.001
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	0.003
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	0.000
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	0.000
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0.053
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0.621
Planeamiento de la calidad	0.000
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0.000
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0.000
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	0.000
Auditoria y Evolución de la calidad	0.000
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0.033
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	0.000
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	0.000
Diseño del Producto	0.000
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0.000
La empresa invierte en el diseño del producto.	0.000
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	0.000

	Sig. asintónica (bilateral)
Gestión y Calidad del Proveedor	0.000
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	0.000
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0.000
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0.288
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	0.000
Control y Mejoramiento de Proceso	0.000
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	0.283
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	0.776
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	0.789
La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación)	0.000
La empresa implementa el control de calidad con eficacia	0.000
Educación y Entrenamiento	0.000
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0.000
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	0.000
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	0.000
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	0.000
Círculos de Calidad	0.000
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	0.000
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	0.000
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	0.000
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	0.000
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.000
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0.011
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	0.000
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0.002
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0.092

De manera general, se puede decir que el mejor resultado que obtienen las empresas con sistema de calidad se basa sobre todo en que estos sistemas requieren que la alta gerencia se involucre en la implementación y en la difusión entre sus empleados de la gestión de la calidad. Además, estos sistemas implican que la alta gerencia se reúna de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad. Es importante indicar que este factor obtuvo el promedio más alto de los nueve factores analizados, tanto para las empresas que contaban con un sistema de calidad como las que no. Lo que demuestra que la alta gerencia se encuentra altamente involucrada con el desarrollo de la calidad así la empresa no cuente con este sistema. De manera general, se pudo confirmar la hipótesis de que existe una diferencia significativa en el factor alta gerencia de las empresas del sector Agentes de Aduana con Sistemas de Gestión de Calidad respecto a las empresas sin Sistemas de Gestión de Calidad. Eso se refuerza el trabajo que certificaciones como BASC o ISO 9001 busca desarrollar en los líderes de las empresas.

En el factor planeamiento de la calidad se confirmó con una certeza de 99.9% que existe una diferencia significativa entre las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad. Este factor tuvo la peculiaridad de tener todas sus preguntas con la misma tendencia de confirmar la hipótesis con un nivel de confianza de 99.9%. Esto nos da una idea de la importancia y el impacto que los sistemas de calidad tienen en el planeamiento de la calidad dentro de las empresas.

Realizando una revisión más detallada se evidencia lo que se mencionó en el capítulo II, en donde se concluye que las empresas con sistemas con gestión de calidad obtienen mejores resultados que las que no la tienen. Es por eso que estas empresas se destacan por tener metas claras y detalladas sobre la calidad, pues estos sistemas implantan en la empresa

objetivos que deben cumplirse para poder ser certificados y mantener esta certificación vigente anualmente.

En el factor auditoría y evolución de la calidad se pudo confirmar la hipótesis planteada inicialmente de que existe una diferencia significativa en la auditoría y evolución de la calidad de las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas que no cuentan con un sistema de gestión de calidad. Al igual que en factor anterior esta hipótesis se pudo confirmar con un nivel de confianza de 99.9%. De las tres preguntas que conformaban este factor, todas confirmaron la hipótesis, dos de ellas con un nivel de confianza de 99.9% y una de ellas la pregunta: ¿La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones? obtuvo un valor de significancia de 0.033 o 3.3% de error, lo cual aún se encuentra dentro del error esperado. Si analizamos con mayor detalle podemos ver que la consulta sobre el uso del “benchmarking” obtuvo uno de los puntajes más bajos del cuestionario con 3.55 en promedio (entre las empresas con y sin sistemas de gestión de calidad). Esto nos indica que si bien las empresas vienen realizando auditorías y revisiones internas sobre calidad, esta no se viene haciendo de forma externa y comparándose con el sector o con empresas que puedan ayudarlas a establecerse metas más exigentes, así como poder tomar buenas prácticas de empresas similares. En forma general, las empresas con sistema de gestión de calidad mantienen un mejor sistema de auditoría y evaluación de la calidad pues esto es requisito para mantener las certificaciones y de esta manera cumplir con los principios de seguimiento de las metas y planes. Certificados como BASC tienen dentro de sus requisitos contar con al menos un auditor permanente dentro de la organización

En el factor diseño del producto pudimos comprobar la hipótesis de que existe una diferencia significativa en el factor diseño del producto de las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad con una certeza de 99.9%. Al igual que para el factor de planeamiento de la calidad,

todas las preguntas de este factor confirmaron nuestra hipótesis con un nivel de confianza de 99.9%. Si analizamos a detalle las preguntas vemos que las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad toman más en cuenta los requerimientos de los clientes para el diseño del producto. Esta diferencia se genera debido a que sistemas como el ISO plantea que los requerimientos de los clientes deben transformarse en productos o servicios brindados. Esta medida los ayuda a que sus clientes los perciban como empresas de mayor calidad pues les brindan lo que necesitan. De forma global podemos ver que en promedio todas las preguntas han obtenido un puntaje por debajo de cuatro, lo que nos indica que aún hay mucho que las empresas de este sector pueden hacer para poder mejorar el diseño del producto, como por ejemplo invertir en el desarrollo de mejoras en el producto o en la creación de nuevos productos.

El segundo bloque que analizaremos es el del proveedor. Empezaremos con el factor gestión y calidad del proveedor, en donde se pudo concluir con un nivel de confianza de 99.9%, que se aceptaba la hipótesis de que existe una diferencia significativa entre las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad, con respecto a la gestión y calidad de sus proveedores. De las cuatro respuestas analizadas, en tres de ellas se pudo comprobar la hipótesis con un nivel de confianza de 99.9%, pero en la pregunta sobre si la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada, la hipótesis no pudo comprobarse pues se obtuvo un valor de significancia de 28.8%. Si analizamos los promedios a detalle podemos ver que este factor cuenta con la segunda pregunta que mantiene una diferencia más marcada entre las empresas que cuentan con un sistema de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistema de gestión de calidad con la pregunta: ¿La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores?, la cual obtuvo una diferencia de 0.87. Esta diferencia se da ya que muchas veces las empresas se concentran en el crecimiento de

las ventas y dejan de lado a sus proveedores que son clave para el crecimiento a largo plazo de la misma. Es en este punto donde es crucial contar con un sistema de calidad que ayude a gestionar mejor a los proveedores integrándolos al proceso de la empresa. Es por eso que la certificación BASC tiene dentro de sus objetivos principales el fomentar alianzas estratégicas entre la empresa y sus proveedores.

El tercer bloque es el de la gestión de los procesos, en este bloque el primer factor que analizaremos es el factor control y mejoramiento del proceso. En este factor pudimos comprobar la hipótesis, pues existe una diferencia significativa en los resultados de las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad, respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad con un nivel de confianza de 99.9%. Al revisar el detalle se pudo observar que estas diferencias se dieron solo en dos de las cinco preguntas planteadas para este factor.

Estas preguntas fueron las siguientes. ¿La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación)? y ¿La empresa implementa el control de calidad con eficacia? Este es el factor con la mayor diferencia entre las empresas que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no lo poseen con 0.84. Esta diferencia se debe principalmente al planteamiento que certificados como ISO hacen sobre el uso del mejoramiento continuo en los procesos como parte fundamental para la certificación.

Adicionalmente, este factor cuenta con la pregunta con mayor diferencia entre los resultados de las empresas que cuentan con un sistema de calidad y las que no, con la pregunta: ¿La empresa implementa el control de calidad con eficacia? La cual obtuvo una diferencia de 3.09. Cabe indicar, que esta era la pregunta que se encontraba justo luego de consultar sobre si la empresa contaba con un sistema de calidad, por lo que aquellas agencias

de aduana que no tenían un sistema de calidad deseaban dejar en blanco la pregunta pero al exigirles una respuesta consignaron el puntaje más bajo, haciendo marcada la diferencia.

En el factor Educación y Entrenamiento se confirmó con un error de 0% que existe una diferencia significativa entre las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad. La hipótesis se confirmó en todas las consultas con un nivel de confianza de 99.9%. Si analizamos los promedios generales por factor, podemos ver que este factor obtuvo la segunda mayor diferencia entre las empresas que contaban con un sistema de gestión de calidad y las que no con 0.66. Esto se debe a que las empresas peruanas aun no valoran lo que la educación y el entrenamiento de sus empleados puede aportar en la calidad de su empresa. Es por eso que no es hasta que un sistema de calidad les exige su implementarlo que entiende su importancia y empiezan a practicarlo por convicción y ya no como una condición de la certificación. Además, hay que tomar en cuenta que la educación es una forma eficaz de involucrar al personal en la gestión de la calidad de la empresa.

Al analizar la muestra se observa que el factor círculos de calidad posee el promedio más bajo de todos los factores con 3.63. A pesar de esto, nuestra hipótesis pudo ser confirmada y podemos afirmar con un nivel de confianza de 99.9%, que existe una diferencia significativa en el factor círculos de calidad, entre las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad. Además la hipótesis se pudo comprobar con el mismo nivel de confianza en las cuatro preguntas realizadas para este factor. Si volvemos a analizar los promedios de este factor podemos ver que encontramos el valor más bajo para las empresas que no cuentan con un sistema de gestión de calidad, lo que nos dice que la implementación de este factor se encuentra estrechamente relacionada a la implementación de estos sistemas. Esto lo podemos reafirmar pues la diferencia que encontramos entre los dos tipos de empresas es de 0.64

siendo la segunda diferencia más alta del estudio. Cabe indicar que nuestro resultado coincide con el estudio hecho por Benzaquen (2013) pues este factor fue también el que obtuvo el menor puntaje en su estudio.

Finalmente en el cuarto bloque sobre el cliente, en la muestra el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, podemos concluir con un nivel de confianza de 99.9%, que se aceptaba la hipótesis de que existe una diferencia significativa en el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente de las empresas del sector agentes de aduana con sistemas de gestión de calidad respecto a las empresas sin sistemas de gestión de calidad. De las cuatro respuesta analizadas en tres de ellas se pudo comprobar la hipótesis con un error menor al 2%, pero en la pregunta sobre si la empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes, la hipótesis no pudo comprobarse pues se obtuvo un valor de significancia de 9.2%. Si analizamos los promedios podemos ver que la pregunta con un mayor puntaje para ambos tipos de empresa fue: ¿la empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes?. Estos dos indican que para las empresas es fundamental entender qué es lo que quiere el cliente y si se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la agencia de aduana. Esta diferencia se genera debido a que las distintas certificaciones tienen como objetivo principal buscar la satisfacción del cliente. En el caso de la norma ISO 9001 tienen el requisito específico de satisfacción del cliente.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentará las conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación y recomendaciones tanto para poder mejorar la calidad en el sector analizado como para poder aplicar en futuras investigaciones. La presente investigación es una nueva contribución al conocimiento sobre el desempeño de las empresas con un sistema de calidad comparado con empresas que no las tienen, respecto a los nueve factores de éxito de la calidad TQM (Benzaquen 2014). Los resultados fueron obtenidos mediante encuestas de una muestra de 73 empresas, en las que el 49% tenían un Sistema de Gestión de Calidad.

5.1 Conclusiones

Luego del análisis realizado se aceptó la hipótesis general, la cual afirma que las empresas del sector Agentes de Aduana en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto. Es decir, se pudo comprobar que existe una diferencia significativa en los nueve factores analizados sobre el desempeño de las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y los que no la tienen.

Si analizamos al detalle cada uno de los factores del modelo, se puede apreciar que tanto las empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad como las que no, mantienen como factor principal el compromiso por parte de la alta Gerencia. Sin embargo, si realizamos una comparación con los resultados del estudio realizado por Benzaquen (2014), se evidencia que aún se tiene una oportunidad de mejora del sector frente al promedio de empresas peruanas en otros sectores. Esto podría deberse a que muchas agencias de aduanas aún se encuentran dentro de un perfil junior en cuanto a la maduración de sus actividades empresariales. Es decir, aún les quedan muchos puntos que son considerados como objetivos organizacionales antes que la calidad. Esto podría ser un problema de enfoque en base a la

priorización que están utilizando, ya que sin duda la gestión sobre la calidad es la que hace que un negocio sea sostenible.

Por otro lado, se evidencia que la alta gerencia mantiene una fuerte contradicción referente a la gestión de la calidad, la cual se refleja en que si bien en cierta forma involucran a sus empleados, participan activamente y tocan temas relacionados a la gestión de la calidad, reconocen no brindar los recursos necesarios para utilizar o implementar sistemas de gestión de calidad en sus procesos.

Respecto al planeamiento de la calidad, se concluye que si bien existe una planificación responsable, por parte de los agentes de aduana sin SGC, se infiere que quizás aún deben mejorar la forma en que estas iniciativas son transmitidas al resto de la organización. En contraste los agentes que cuentan con SGC logran planificar metas claras y alcanzables que luego son transmitidas de forma correcta. Por otro lado es importante resaltar que los agentes de aduana muestran una preocupación constante referente a marcar las estrategias que deben realizarse con la finalidad de mejorar la calidad en sus organizaciones.

Asimismo, el factor auditoria y evaluación de la calidad, evidenció que los agentes de aduana con SGC cuentan con un seguimiento constante y responsable de la evolución de la calidad en sus procesos, con la finalidad de identificar aquellas puntos, en los cuales, aún necesiten mejorar. Por otro lado los agentes de aduana sin SGC, muestran un tímido esfuerzo por consolidar las oportunidades de mejora, a fin de, atacar los déficits que puedan existir de forma integral.

Siendo el factor más bajo de todos los analizados, el Diseño del producto, denota que es un factor poco explotado y considerado por los agentes de aduana, pues inferimos que no escuchan del todo a sus clientes en los diseños y rediseños de los productos que lanzan al mercado. Sin embargo el sector agente de aduana cuenta con una variedad importante de servicios.

Por otro lado, la Gestión de Calidad del Proveedor es muy valorada por las empresas del sector agentes de aduana, los datos promedios obtenidos están por encima que las demás empresas peruanas, y más aún las empresas que tienen un sistema de calidad. Los agentes de aduanas valoran la gestión y calidad del proveedor en todos sus procesos, y buscan establecer relaciones a largo plazo ya que son considerados como socios estratégicos.

Así también al evaluar el factor de educación y entretenimiento, llegamos a la conclusión que las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad son más conscientes al educar al personal que las que no tienen un sistema de calidad, el mismo comportamiento se da en las empresas peruanas. La gestión de calidad es muy importante para la competitividad de las empresas de este sector y es muy valorada por los clientes, por tal motivo los empleados deben conocer las herramientas para llevar a cabo de manera eficiente sus actividades.

La competitividad y ofrecer un servicio de valor agregado a los clientes es de vital importancia y a su vez un medio de diferenciación para muchas empresas de este sector, por lo que contar con un sistema de gestión de calidad, garantiza de que todas sus operaciones se están realizando con los más altos estándares, cumpliendo con las normas y políticas nacionales e internacionales.

5.2 Recomendaciones

A fin de obtener una mayor información y enriquecer aún más la investigación, se recomienda utilizar diferentes herramientas de medición, como son entrevistas o focus group a profundidad; con lo cual se buscaría obtener una mejor interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la investigación. Adicionalmente se propone que se pueda seguir en dichas empresas el modelo de los nueve factores de éxito de la calidad TQM (Benzaquen, 2013) y así puedan detectar aquellas falencias generales que impedirán la sostenibilidad de las empresas.

Por otro lado, los resultados obtenidos de las empresas ubicadas en provincia, son poco relevantes para generalizar el resultado a nivel nacional; sería conveniente ampliar la investigación con mayor profundidad a fin de medir efectivamente el nivel de implementación de los sistemas de calidad en dichas empresa. A manera detallada por factor, se recomienda que la Alta Gerencia se preocupe de dar los recursos necesarios a sus trabajadores para que puedan implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad según lo propuesto por la empresa.

En cuanto al factor planeamiento de la calidad, se recomienda que la planificación que realizan los agentes de aduana con y sin SGC cuente con una visión de largo plazo, lo que permitirá hacer sostenible la empresa durante el tiempo. Además es importante mejorar la forma en que se comunica las iniciativas al resto de la organización evitando enviar mensajes confusos.

En el factor auditoría y evaluación de la calidad, se recomienda que se establezcan herramientas de gestión que permitan elaborar un mejor seguimiento y análisis de la evolución de la calidad en los procesos de la organización. Para ello es de vital importancia el compromiso de la Alta Gerencia, pues dependerá de ellos, el brindar los recursos necesarios para la implementación de estas herramientas.

En el factor Diseño del producto, se recomienda que los agentes de aduana involucren más a sus clientes en la conceptualización del diseño y rediseño de su gama de productos. Es así que no solo resulta importante escuchar al cliente, si no interpretar sus necesidades y hacerlo participante activo del diseño del producto.

En el factor de gestión y calidad del proveedor, se recomienda que las empresas que no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, deben buscar gestionar a sus proveedores

mediante evaluaciones, auditorias, acuerdos de nivel de servicio y considerarlos como socios estratégicos dentro de su modelo de negocio.

Con respecto al factor de control y mejoramiento de procesos, se debe promover el uso de herramientas que ayuden a mejorar los procesos de manera continua, utilizando siempre las mejores prácticas de control e implementar las certificaciones ISO.

En el factor de educación y entrenamiento, se recomienda realizar inversiones de manera permanente en educar y entrenar al personal en lo que a calidad respecta, ya que de esta manera el personal estará más comprometido y consciente de la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad, realizando una mejor atención y evitando pérdidas económicas u operativas y brindando un mejor servicio.

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas

Esta investigación nos ayuda a comprender el impacto que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las empresas del sector agentes de aduana en el Perú, en base a los nueve factores del TQM. Además, busca identificar los puntos de mejora que merecen un análisis más profundo, con el fin de poder mejorar la calidad brindada por las empresas de este sector en los servicios que prestan.

Con el propósito de profundizar esta investigación sería interesante hacer un estudio más amplio del sector, es decir no solo analizar las empresas agentes de aduanas, sino hacer un estudio en el sector logístico de importación y exportación, comparándolo con empresas del sector logístico local. Sin duda éste estudio sería interesante pues nos permitiría saber si los estándares que manejan las empresas relacionadas al comercio exterior son más exigentes que las que manejan las empresas locales.

La investigación es una contribución para que las empresas sean conscientes de la importancia de contar con un sistema de gestión de calidad por el valor agregado que pueden

ofrecer a sus clientes, además de ser más competitivos en el mercado e implementar las mejores prácticas internacionales. Invertir en mejorar la calidad es una inversión que finalmente se traducirá en ahorros y beneficios para la empresa.



Referencias

- Asociación de Agentes de Aduanas del Perú [AAAP], (2013). Recuperado de <http://www.aaap.org.pe>
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG Georgetown University-Universia*, 7(1), 41-59. Recuperado de 5126E819-0D9F-41DA7F6-126D8CD61529/FinalDownload/DownloadId-F8CD79833B14ECAC6D5F5DCA3FE6F946/5126E819-0D9F-41DB-A7F6-126D8CD61529/pdfs_revistas/articulo_255_1366903351189.pdf
- Benzaquen, J. (2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_276_1398265328201.pdf
- Benzaquen, J. (2014). El ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. GCG: *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1). Georgetown University. Recuperado de <http://gcg.universia.net/verArticulo.jsp?idArticulo=276>
- Bojórquez, J., López, N., Hernández, M. y Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bussiness Alliance for Secure Commerce [BASC], (2015). Recuperado de <http://www.bascperu.org/nuestra-organizacion/basc-peru>.
- Castagnino, T. (2006). Estándares internacionales de calidad y desempeño exportador: Evidencia a nivel de firma. *Revista del CEI. Comercio Exterior e Integración*, (7), 93-105. Recuperado de <http://www.cei.gov.ar/userfiles/7%20Estandares%20internacionales%20de%20calida>

d%20y%20desempe%C3%B1o%20exportador%20evidencia%20a%20nivel%20firma.pdf.

Centro de Desarrollo Industrial. (2014). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm

Cifuentes, E & Roman, M; Valenzuela, L.(2014) El contrabando y su fiscalización en Chile. Recuperado de <https://services.hbsp.harvard.edu/authorization-service/proxy/content/22733345/22733350/685f68a6ef0dffce82054430a4e19910>

Crosby, P. (1979). *La Calidad es Libre*. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?q=crosby+1979&btnG=&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5

Chávez, J., Contreras. L. & Razuri. J. (Febrero, 2012). *Riesgos de Mercado: Agentes de Aduana*. Maximixe Consult.

Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas. Congreso de la República del Perú (2008). Recuperado de www.sunat.go.pe

Decreto Supremo N° 010.2009-EF. Ley General de Aduanas. Congreso de la República del Perú (2009). Recuperado de www.sunat.go.pe

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d9WL4BMVHi8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Calidad,+productividad+y+competitividad:+La+salida+de+la+crisis&ots=ZEq87EersM&sig=WwEmMUf7vF0MqBnsJalMvNEj4oM#v=onepage&q=Calidad%2C%20productividad%20y%20competitividad%3A%20La%20salida%20de%20la%20crisis&f=false>

Diario Gestión (2014). *América Latina y el Caribe crecerá 2.7% en 2014, según Cepal*.

(2014, Abril 29). Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/america-latina-y-caribe-crecera-27-2014-segun-cepal-2095838>

Dirección Nacional de Aduanas – Republica de Paraguay. (2012). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.aduana.gov.py/Gestión-de-Calidad.html>

Durán, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. (pp. 3- 32). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., & Díaz, G. H. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. (pp. 5 – 55). CENGAGE learning.

Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales.

(2014, 01 de Julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>

Goetsch, D. L., & Davis, S. (2000). Despliegue de la Función de Calidad.(Quality Function Deployment). *Introduction to Total Quality* (15, p.1-2). Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207102/Despliegue_de_la_Funcion_de_Calidad.pdf

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.

Argentina, Córdoba: Editorial Brujas.

Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (pp. 42-201). México DF, México: Editorial McGraw Hill.

Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. (2012, 18 de octubre).

Diario RPP Noticias. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html

- Instituto Nacional de la Calidad operará el 1 de enero del 2015. (2014, 23 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/instituto-nacional-calidad-operara-1-enero-2015-noticia-1758891>
- Instituto para la Calidad PUCP. (2013, 03 de agosto). *¿Sabes que es el Sistema Nacional de la calidad?* Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sobre-el-sistema-nacional-de-la-calidad#sthash.7w0fQIlx.dpuf>
- International Organization for Standardization [ISO], 2015. *Implementation Guidance for ISO 9001:2008*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/06_implementation_guidance.pdf
- Ishikawa, K. (1997). Mi encuentro con el control de la calidad. En H. Coronado, N. Corredores & F. Rojas (Eds.), *Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa* (pp. 1-37). Colombia: Editorial Norma S.A
- Juran, J., & Medina, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rZgoVdPhJCAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=trilogia+de+juran&ots=d03jZLeRP5&sig=g2fGJdTDCJLciCBVxEVdjG5TSHg#v=onepage&q=trilogia%20de%20juran&f=false>
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), (pp1026-1050).
- Los principales 25 agentes de aduana. (2012). *Revista de Logística*. Recuperado de <http://www.revistadelogistica.com/Los-25-principales-agentes-de-aduana.asp>
- Lucero I. y Meza S., “Validación de instrumentos para medir conocimientos”, Departamento de Física - Facultad de Cs. Exactas y Naturales y Agrimensura - UNNE. Recuperado

de www1.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf, Consultado el viernes 26 de septiembre de 2012.

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados (4ta Ed.). *Medición y elaboración de escalas: técnicas de escalas no comparativas* (p. 269). México: Pearson Educación.

Manaut, R. B., & Ulloa, C. R. (2006). Seguridad y fronteras en Norteamérica: del TLCAN al ASPAN. *Frontera Norte*, 18(35), 8. Recuperado de http://www2.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN35/1-f35_Seguridad_y_fronteras_en_norteamerica.pdf

Mikuriya, K. (2015, 26 de enero). Mensaje de la Organización Mundial de Aduanas día Internacional de la Aduana 2015. Recuperado de <http://www.wbasco.org/documentos/MENSAJE%20DIA%20DE%20LA%20ADUANA%202015.pdf>

Ministerio de economía y finanzas. (2014). *Notas de Inversión Pública*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/politicas_i/2014/NIP001-2014.pdf

Ministerio de Economía y finanzas. (2014). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1581&Itemid=101148

Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (2014). *Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual del empleo (envme), abril 2014*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/AVANCE_ENVME_ABRIL_2014.pdf

- Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). La gestión de la calidad. En F. García (Ed.). *Introducción a la Gestión de la Calidad* (pp. 1-30). Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo* (1a ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Norma Internacional ISO 9001- traducción oficial. (2008). Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Cuarta edición. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Normas 9000.com. (2011). *Herramientas para que logres implementar la norma ISO 9001*. Recuperado de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Olivera, A., & Viurrarena, P. (2011). Gestión de la seguridad en el comercio internacional como una herramienta de competitividad. *Innotec Gestión*, (3), 02-13. Recuperado de <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/124>
- Ortiz, F. (2003). *Diccionario de metodología de la investigación científica* (p. 48). México: Limusa Noriega Editores.
- Osorio-Asencio, E. (2010). Impacto de las certificaciones ISO 9001 y Basc en los despachos de exportación definitiva de las Agencias de Aduanas Peruanas 2004 – 2008. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoinvestigacion/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/ie_v1n1_art2.pdf
- Procedimiento específico: autorización de operadores INTA-PE.00.08. Establecer las pautas para el Registro, la Autorización y Funcionamiento de los operadores de comercio exterior en las distintas jurisdicciones aduaneras del país. Superintendencia de Banca y Seguros (2000).

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA] (2014). Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación. Recuperado de <http://www.basel.int/Portals/4/Basel%20Convention/docs/text/BaselConventionText-s.pdf>

Radio Programa del Perú (18 de octubre, 2012). Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. Recuperado de (http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html)

Robbins, S., & Judge, T. (2009). ¿Qué es el comportamiento organizacional? *Comportamiento organizacional* (p.29). México: Pearson Educación

Ryback, D. (1998). *EQ: Trabaje con su inteligencia emocional: Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid: EDAF. Recuperado de http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UoCR05XuGMMC&oi=fnd&pg=PA17&dq=gestion+y+liderazgo&ots=5J8YzVJGG_&sig=QCCqKWOG7Yt-_TABxXS2cFsVekU#v=onepage&q=gestion%20y%20liderazgo&f=false

Organización Mundial de Aduanas. (2005, Junio). *Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Global*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/oea/marco_normativo/Marco_Normas_OMA.pdf

Perú retrocedió en 23 índices de competitividad sostenible a nivel global. (2015, 23 de Junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-23-indices-competitividad-sostenible-nivel-global-2101011>

- Saavedra, L. (2014). ISO 9000 La certificación de calidad y el tercer foro andino, *Revista de investigación UNMSM*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5947/5143>
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). Gestión de la calidad total. *Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas (pp. 7.1- 7.20)*. Recuperado de <https://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>
- Sampieri, R., Baptista, L., & Collado, C. (2010). Recolección de los datos cuantitativos (5ta Ed). *Metodología de la investigación (pp. 200-201)*. México: McGraw-Hill.
- Selection and use of the ISO 9000 family of standards. (2009). Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf
- SGS. (2014). *ISO 9001 - Certificación - sistemas de gestión de calidad*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-es/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2014). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2014.htm
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2014). *IDB Sistema de Despacho Aduanero*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/sda/index.htm>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2014). *Ley General de Aduanas*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2009). *Reglamento de la Ley General de Aduanas*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/normasociada/gja-00.04.htm>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2014). *Operatividad Aduanera*.

Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsulagen/ConsultaOperadorServlet?accion=cargarConsultaAgente&tipoCons=agenteAduana>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2014). Ranking de Despachadores de Aduana según Tipo de Importación

Toro, R. (2015, 01 de enero). ISO 14001: Planificación estratégica [ISOTools Excellence].

Recuperado de <http://www.isotools.org/2015/01/01/iso-14001-planificacion-estrategica/>

Universidad ICESI. (s.f.). *Consultorio de comercio exterior*. Recuperado de

<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>

Universidad de Alicante (2014). *Gestión de la Calidad*. Recuperado

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12339/16/09-10-Transparencias%20T3-RUA.pdf>

Universidad Complutense Madrid. (2013). Análisis no paramétrico: el procedimiento Pruebas no paramétricas. Recuperado de

http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/19nparam_SPSS.pdf

World Customs Organization (2014). Recuperado de <http://www.wcoomd.org/en.aspx>

Apéndice A

Encuesta



Nombre de la empresa _____

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o institución está ubicada:

B. Su empresa es:

Otra: _____

C. ¿Cuántos trabajadores tiene?

D. Su cargo es:

Otra: _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

Otra: _____

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					

16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice B

Población

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
1	20517195490	121212 S.A.C.	LIMA	GONZALES CHIPANA JOSE
2	20536304216	A & R EXPRESS AGENTE DE ADUANA S.A.C.	LIMA	PAZ FIESTAS JUAN RICARDO
3	20545075262	A & V AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	ANAYA REYMUNDO JUAN
4	20510613652	A. HARTRODT ADUANAS S.A.C.	LIMA	CORROCHANO CHICHIZOLA NICKY MARTIN / RUSS ANDREAS
5	20101402348	A.E. SMITH S.A.C. AGENTES DE ADUANA	LIMA	RAMIREZ MONTALVA LUIS FERMIN FELIPE/ SMITH ICOCHEA VIOLETA
6	20547564376	A.R.S. ASESORES AGENTE DE ADUANA S.A.C.	LIMA	RONDOÑO SUAREZ MAURO ARTURO
7	20537506050	AAT CUSTOMS SOLUTIONS S.A.C.	LIMA	LUNA SOBENES PAUL
8	20127705969	AAVIA S.A.C. AGENTE DE ADUANAS	LIMA	TOVAR ASCA RICARDO JOSE
9	20508745592	ABACUS LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C	LIMA	MONCADA MAU GALO JESUS
10	20545118255	ACCIONA FORWARDING ADUANAS S.A.C.	LIMA	MORILLO VASQUEZ ALBERTO
11	20517123154	ADM ADUANAS S.A.C.	LIMA	PEÑA DEZA MIGUEL HUGO /HUAMAN HERRERA JUAN JAVIER
12	20515806645	ADUAEXPRESS S.A.C.	LIMA	CASTILLO MEZA LUCILA GLENDY
13	20478734876	ADUAGARCIA S.A.C.	LIMA	GARCIA BARBAGELATA JULIO CESAR
14	20506601330	ADUALINK S.A.C.	LIMA	LARRAÑAGA LEONHARDT PEDRO AUGUSTO
15	20507992804	ADUAMAR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	CARDENAS CASTILLO JULIA IDA
16	20172023089	ADUAMERICA S.A.	LIMA	HERRERA QUINTANA DOUGLAS FREDDY/HERRERA QUINTANA JACQUELINE MONICA
17	20524306825	ADUANA LOGISTIC CORPORATION S.A.C.	LIMA	BASURTO FLORES JUAN CARLOS
18	20451573269	ADUANA Y LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C.	LIMA	ORDOÑEZ VILCACHAHUA DE PINILLOS FANNY ELIZABETH/ORDOÑEZ ESPINOZA WALTER
19	20543252663	ADUANACIONAL S.A. AGENTE DE ADUANA ADUANACIONAL	LIMA	ARROYO ORJEDA DANY OLGER
20	20510536721	ADUANAS & LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	LIMA	LINO RAMIREZ JORGE ORLANDO
21	20457625481	ADUANAS Y LOGISTICA S.A.C.	LIMA	CHILET CORREA HUGO ALBERTO
22	20101369464	ADUANDINA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	GIANINO ROJAS JULIO CESAR
23	20269413931	ADUANERA CAPRICORNIO S.A. AGENTES DE ADUANA	LIMA	PORTOCARRERO GARCIA MIGUEL ALBERTO
24	20543047903	ADUANERA INTEGRAL SAC	LIMA	FLORES CABALLERO DE SOLANO MARLENE; SOLANO MORALES LEONIDAS HUMBERTO
25	20544701933	ADUANERA UCEDA S.A.C.	LIMA	UCEDA VALLE CESAR ANTONIO/UCEDA VALLE JOSE LUIS
26	20101425127	ADUATEC S.R.L. AGENTES DE ADUANA	LIMA	WONG LUNG LOURDES IVONNE
27	20511032114	ADVANCED LOGISTICS GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	MUNDACA URIARTE JUAN
28	20100950180	AEROADUANA S.A.C.	LIMA	DEMICHELLI CAMPODONICO RAFAEL ANGEL/SALEM ABUFOM ANGELA ELVIRA VIVIANA
29	20100407796	AG. DE AD. JESUS GUTIERREZ TORREBLANCA S.R.L.	LIMA	GUTIERREZ VALDIVIA ANA MARIA
30	20292566086	AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A.C.	LIMA	GAMARRA RIOJAS JOSE ANTONIO
31	20297919025	AGENCIA DE ADUANA ANTANA SOCIEDAD ANONIMA	LIMA	SALAZAR CORVETTO JOSE RAUL/STENNING SACIO RICHARD/ROSAS RAZZETO DE MORALES MARIA I
32	20538408507	AGENCIA DE ADUANA CACERES E.I.R.L.	LIMA	CACERES RAMIREZ EDUARDO
33	20392765001	AGENCIA DE ADUANA COMEX S.A.C.	LIMA	LOBATO SAAVEDRA RUBEN DARIO
34	20506312907	AGENCIA DE ADUANA DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	RUIZ SARMIENTO JUAN
35	20513646861	AGENCIA DE ADUANA HUMBOLDT S.A.C.	LIMA	FALERO FERRER FLORENCIO ORLANDO
36	20116913314	AGENCIA DE ADUANA INTERAMERICANA S.A.	LIMA	BLANCO TORRES CARLOS ALBERTO
37	20387138090	AGENCIA DE ADUANA LAMA S.A.	LIMA	ZAPATA ALMESTAR JUAN JOSE
38	20257094465	AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.	LIMA	ESPINOZA SOTO LEANDRO TIBERIO
39	20100380146	AGENCIA DE ADUANA MIRAFLORES S.A.	LIMA	IRAZOLA VIGNOLO JORGE EMILIO
40	20537280060	AGENCIA DE ADUANA MONTE SION S.A.C.	LIMA	VIVAS CASTRO CARLOS SAMUEL
41	20343016973	AGENCIA DE ADUANA OCEANO ANTARTICO SA	LIMA	VALDIVIA CHAVEZ NESTOR
42	20507783393	AGENCIA DE ADUANA PEGASO S.A.	LIMA	ALMERCOS HILARIO PAMELA MILAGROS
43	20136530381	AGENCIA DE ADUANA PONCE S.A.C.	LIMA	PONCE CONDOR JUAN
44	20519880190	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	LIMA	ALCAZAR FERNANDINI NOELIA PATRICIA
45	20501939774	AGENCIA DE ADUANA RABANAL S.A.C.	LIMA	RABANAL RODRIGUEZ LUIS ALBERTO
46	20419559459	AGENCIA DE ADUANA RRR DEL PACIFICO S.A.C	LIMA	LA TORRE TERRAZAS RENAN VICTOR
47	20347886182	AGENCIA DE ADUANA SAN BORJA S.A.	LIMA	VALENZUELA BARRERA VICTOR HUGO
48	20256528607	AGENCIA DE ADUANA SANTA ISABEL S.A.C.	LIMA	JIMENEZ SUAREZ JORGE EDUARDO
49	20519862299	AGENCIA DE ADUANA SANTAMARIA SOCIEDAD ANONIMA CEF PROVINCIA	LIMA	VIZCARRA GONZALES LUIS ORLANDO
50	20477846620	AGENCIA DE ADUANA SARA H S.A.C.	LIMA	RABANAL RODRIGUEZ SANTOS GENARO

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
51	20519484677	AGENCIA DE ADUANA SION S.A.C.	LIMA	Zoraida Flores
52	20512533451	AGENCIA DE ADUANA SPEED ADUANAS S.A.C.	LIMA	BARRON ROSAS SUSANA PATRICIA
53	20102051077	AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A.	LIMA	FOX SAM FERNANDO FAUSTO
54	20101409199	AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	LIMA	SANCHEZ SABOGAL RAUL ENRIQUE
55	20118986378	AGENCIA DE ADUANA ULTRAMAR S.A.	LIMA	CAMARENA RETTI IKER JHOVANI
56	20304221471	AGENCIA DE ADUANA VICMAR S.A.	LIMA	MARTINEZ DELGADO VICTOR AURELIO
57	20512898891	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS SOCIEDAD CO	LIMA	VILCAPOMA MAZA VICTOR MANUEL
58	20519114233	AGENCIA DE ADUANAS CINCO CONTINENTES SOCIEDAD COM	LIMA	RAMIREZ PRADO FIDEL
59	20296535428	AGENCIA DE ADUANAS J Y N ASOCIADOS S.A.	LIMA	CHU FONG JUAN ALEJANDRO
60	20523390571	AGENCIA DE ADUANAS MORCAS S.A.C.	LIMA	VICENTE RODRIGUEZ MARIA DEL ROSARIO
61	20101390749	AGENCIA PORTUARIA S.A.	LIMA	GARCIA MIRO MIRO QUESADA MANUEL A/BENTIN DIEZ CANSECO DE GARCIA SAYAN MARIA EMILI/
62	20103818436	AGENCIA VENEGAS S.A.	PROVINCIA	OTAROLA AMBROSINI JOSE ANTONIO
63	20100255325	AGENCIAS RANSA S.A.	LIMA	BALLON IZQUIERDO CESAR DIONICIO
64	20506814830	AGENCIAS UNIDAS ASOCIADAS S.A.C.	LIMA	TRICERRI MC CUBBIN GIAN CARLO
65	20504094571	AGENTES CORPORATIVOS S.A.	LIMA	PEREZ ALARCON RUGGERTHS
66	20100417325	AGENCIA DE ADUANA SOL SA	LIMA	BRINGAS TABOADA VDA DE ZEVALLOS ORTIZ CARMEN MARIA
67	20507515119	AGENTES DE ADUANA CRISMAR S.A.C.	LIMA	CORDOVA PANTA CRISTIAN FERNANDO
68	20251967751	AGENTES DE ADUANA SAN NICOLAS S.A.	LIMA	CHIPANA NUÑEZ ANTONIO
69	20101128939	AGENTES PROFESIONALES DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	AGUILAR VILLALOBOS MAGNO ALFONSO/
70	20501650511	AGENTES Y ASES.INTGRAL.EN ADUANAS SA	LIMA	GAVIÑO SAGASTEGUI CARLOS AURELIO
71	20516657244	AIROCEAN ADUANAS S.A.C	LIMA	TERRAZAS OLIVERA ERIC OMAR
72	20524997046	ALEFERO OPERADOR INTERNACIONAL S.A.C.	LIMA	FERNANDEZ ROMANI ALEJANDRO
73	20101433227	ALFA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	SOUSA GARCIA ALEJANDRO
74	20177204901	ALFONSO SEBASTIANI S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	SEBASTIANI PORTUGAL CARLOS
75	20101383378	ALICIA GUZMAN DE CASTILLO S.A.	LIMA	GUZMAN CAVERO VDA DE CASTILLO ALICIA
76	20547027109	ALISPED ADUANAS S.A.C. OPERADOR LOGISTICO	LIMA	AVILES ARNAO ISRAEL SALOMON
77	20523301811	ANTARES ADUANAS S.A.C.	LIMA	SILVA VIDAURRE JOSE VICENTE ALEJANDRO
78	10099562710	ARANIBAR ORTIZ PEDRO AURELIO	LIMA	ARANIBAR ORTIZ PEDRO AURELIO
79	20544305400	ARES AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.C.	LIMA	HARTMANN FEILER OTTO WILHEM
83	20517694062	AS-LINE AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	CORDOVA ARANDA JANET
80	20451497228	ASESORES INTEGRALES V & V AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	TALLEDO RETO VICTOR MANUEL
81	20535589501	ASESORES PARA UN MUNDO GLOBALIZADO S.A.-ASEMG S.A.	LIMA	MAURICIO PACHAS GLADYS FAUSTINA
82	20418598817	ASESORIA Y GESTION EN ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	LIMA	PALOMINO CAMINO JULIO CESAR
84	20543952215	ATENAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	MENDOZA CABANILLAS VANESSA ERIKA
85	20100333652	AUGUSTO BEDOYA S.A.	LIMA	PAJUELO PEÑARANDA CARLOS ANTONIO
86	10308267836	AURELIO LUIS SOTO ZEGARRA	LIMA	SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS
87	20102027010	AUSA ADUANAS S.A.	LIMA	ESPINOZA GARCIA SAYAN JOSE RICARDO
88	20508848138	AVM ADUANERA S.A.C. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	LIMA	VARGAS MACHUCA CABRERA JOSE ANTONIO
89	20512722009	AXIS GL AGENCIA DE ADUANA S.A.C	LIMA	MARCHAND VALDIVIEZO LUIS PAUL
90	20453919146	AZSANET S.A.	LIMA	FUXET VERA JESICA
91	20511948615	B & C ADUANAS S.A.C	LIMA	BALLON ARNAO HUMBERTO PABLO
92	20507382721	BARRON & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	ANGULO BARRON OVIDIO CARLOS
93	20127705969	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	TOVAR ASCA RICARDO JOSE
94	20515521217	BLOG ADUANAS S.A.C.	LIMA	GOMEZ ROJAS GISELLA
95	20506614407	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	GOMEZ FLORES ALFREDO MIGUEL
96	20518572246	BROKERS VERA ADUANEROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	VERA VALDIVIA EDGAR SAUL
97	20503835984	BUENA VISTA S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	FLORES BALAREZO MARIO DANIEL
98	20101412491	C.D.D.C. TECNICOS ADUANEROS S.A.C.	LIMA	DIAZ CACERES CRESCENCIO DOMINGO /CHUQUIHUACCHA DE DIAZ FELIBERTA SUSANA
99	20492822907	CAP LOGISTIC ADUANAS S.A.C.	LIMA	MONROY ARCAJA CHRISTIAN MARTIN
100	20508377691	CAPITAL AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	ALFARO GARRATH LUIS FELIPE
101	20101396861	CARLOS BELLO S.A.	LIMA	BELLO SUTER MANUEL ANTONIO
102	20100397383	CARLOS NUNEZ.JENKINS S A AGEN DE ADUANA	LIMA	NUNEZ MANCO CESAR RAUL
103	20107107313	CASOR ADUANEROS S.A.C.	LIMA	DE LAS CASAS DAM GUSTAVO ARMANDO
104	20103775443	CESAR ANIBAL PEREZ BARTRA S.A.	LIMA	PEREZ FOINQUINOS ROGER ARMANDO
105	20521206919	CEVA PERU ADUANAS S.A.C.	LIMA	VASQUEZ DULUDE PATRICIA MARGARITA/COLLAHUAZO SALDARRIAGA JOSE RAUL
106	20508644303	CHOICE ADUANAS S.A.C.	LIMA	NAPURI COLOMBIER PERCY RAYMUNDO/ CUGLIEVAN LANDAZURI CESAR JUAN ALBERTO
107	20421720143	CLI ADUANAS S.A.	LIMA	VARGAS MAEDA LUIS MIGUEL
108	20478175524	CLI GESTIONES ADUANERAS S.A.	LIMA	KLEIN BRACAMONTE GIOVANNI RAMIRO
109	20513144769	CLP OPERADOR LOGISTICO S.A.C	LIMA	EGUREN ELGUERA GONZALO FEDERICO-LOUREIRO VENERO CAROLA MARINA
110	20522616274	CMC LOGISTIC'S S.A.C.	LIMA	CAMONES GUILLERMO EDWIN ISAIAS

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
111	20548571449	COMERCIO INTEGRAL S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	SALAZAR ASMAT JOHN PAUL
112	20517645797	CONTINENTAL AGENCIA DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CF	LIMA	ELESCANO QUISPE CARLOS ANDRES
113	20550092361	CORPORACION ADUANERA KALLPA S.A.	LIMA	MANCESIDOR PATRICIO DE AVALOS MARINA MARCELA
114	20421365068	CORPORACION INTERANDINA S.A. DESPACHADORES ADUANE	LIMA	CORI ARANDA PAOLA LISSETTE
115	20503576431	CORPORACION LA NOIRE S.A.C.	LIMA	LA NOIRE URQUIZO VICTOR MANUEL
116	20547707665	CORPORACION LOGISTICA ADUANERA S.A.C.	LIMA	ZAMORA SALAZAR ANITA LILIANA
117	20547434162	CORPORACION LOGISTICA GLOBAL S.A.C.	LIMA	SOSA ZAPATA CARMEN RAMIRA
118	20474865488	CORPORACION LOGISTICA LAS AMERICAS S.A.	LIMA	BOCANEGRA GUERRA ALBERTO
119	20519238471	CORPORACION MAREC - AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	CANALES VARGAS EDWIN ALFREDO
120	20538616959	CRF ADUANAS S.A.C.	LIMA	FERNANDEZ RAMIREZ MARTIN SEGUNDO
121	20505397178	D & S ASESORES DE ADUANA S.A.	LIMA	AYALA PANIURA ROSY MARIBEL
122	20521016206	DACES ADUANAS S.A.C.	LIMA	MAYO LANDERER CESAR CARLOS
123	20523125401	DAYBREAK AGENTES DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERR.	LIMA	ARAZOLA CHAVEZ JUAN CARLOS
124	20538029824	DAYBREAK SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA SOCIEDA	LIMA	GONZALES DAMIAN LEONARDO
125	20449488777	DDP ADUANAS S.A.C.	PROVINCIA	MARCIONELLI RODRIGUEZ SEVERINO ANTONIO DOMINGO
126	20521204541	DEPISA S.A.	LIMA	MUSSO VENTO RAUL ALBERTO FRANCISCO
127	20100467853	DESPACHOS ADUANALES S.A.	LIMA	CONSIGLIERI ALVARADO JOSE ROMULO
128	20229302222	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A	LIMA	FLORES LEMAIRE CORINNE ISABELLE
129	20100866715	DESPACHOS ADUANEROS UNIVERSO S.A.C.	LIMA	IZAGUIRRE RODRIGUEZ LUIS ENRIQUE
130	20536743562	DESPACHOS Y SERVICIOS ADUANEROS S.A.C.	LIMA	PAZ FLORES CARLA PAOLA
131	20385817836	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	LIMA	ORUE MARTINEZ RUBEN ORLANDO
132	20389395481	DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A.	LIMA	BARRIOS ARBULU RICARDO LUCIANO
133	20383785031	DISALTEX S.A.	LIMA	ARMESTAR URBINA JORGE EDUARDO
134	20213635531	DOGANA SA AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	LIMA	FLOREZ RODRIGUEZ FERNANDO MANUEL
135	20551314651	DPA ADUANAS S.A.C.	LIMA	LUNA PUICON YULY PAOLA
137	20514727482	E-ADUANAS S.A.C.	LIMA	GARCIA ZAPATA NORMAN HELBERT
136	20515301799	E. FALCON ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	MORAN BACA VICTOR JAIR/BECERRA VIGIL YVETH
138	20549010971	ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C.	LIMA	ATUNCAR SOTO FELIPE DAMIAN
139	20502666992	ECOADUANAS S.A.C.	LIMA	MESTANZA ARIAS ESTHER CLOTILDE
140	20505043015	EFRINSA AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	BACA AMES LEONIDAS EDISON
141	20254310655	EL PACIFICO AGENCIA DE ADUANAS S.A.	LIMA	MENDEZ GASTELUMENDI JOSE EDUARDO
142	20522393542	ENLACE ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	DE LA TORRE GARCIA FELIPE IGNACIO
143	20387874624	ENLACE ADUANERO S.A.C.	LIMA	DE LA TORE AGUAYO ROBERTO EMILIO
144	20197519704	ENRIQUE AMPUERO S.A.	LIMA	AMPUERO ALVAREZ ENRIQUE
145	20100410746	ESMES S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	LIMA	ESPINOZA GUTIERREZ MARCOS HERACLIO
146	20455073279	ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS - ESSAC AGENCIA D	LIMA	LONGHI ESPINOZA JOSE LUIS/FERNANDEZ LONGHI GABRIEL FELIPE
147	20537362031	EUROADUANAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	LUNA MENDIVES VICTOR RAUL
148	20511501718	EXPEDITORS ADUANAS PERU S.A.C.	LIMA	BEDOYA GARLAND JOSE ANTONIO
149	20524649439	F & F SOLUCIONES ADUANERAS S.A.C.	LIMA	VASSALLO MAZZEI ITA FIORELLA
150	20513061472	FAR ADUANAS S.A.C.	LIMA	RODRIGUEZ DE ANTON LUZ MARIA
151	20502165942	FAZIO ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	FAZIO AVILES JOSE GINO
152	20101134319	FERNANDO GUTIERREZ T.E HIJOS S.R.L	LIMA	GUTIERREZ AGNELLI GINO GERARD AGUSTIN
153	20521009927	FEROGA OPERADOR INTERNACIONAL S.A.C.	LIMA	RODRIGUEZ VASQUEZ HERNANDO ALCIDES
154	20543351483	FH OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	HUANCA CONTRERAS FELIPE GASPAR/HUANCA CONTRERAS CRISTIAN JESUS
155	20508870141	FOX ADUANAS S.A.C	LIMA	LIMAYLLA MEZA ANIBAL RUBEN
156	20101408460	FRANCISCO PICCO VIEIRA S.A. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	PICCO VIEIRA FRANCISCO CAYETANO/RUIZ DE PICCO MARIA TERESA
157	20506138443	GALAXY AGENCIA DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRAD.	LIMA	APESTEGUI BARRIOS JUAN OCTAVIO
158	20501636364	GAMARRA & CIA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	AQUINO GAMARRA ANA MARIA
159	20100417082	GARCIA PERSICO S.A.C.	LIMA	GARCIA PERSICO HERNAN JOSE
160	20101433499	GEMINIS ADUANAS S.A.	LIMA	MOREANO MOREANO JOSE LUIS/DAMMERT MARCOS CARLOS AUGUSTO
161	20504721249	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	QUESADA LIÑAN GASTON EDUARDO
162	20543247821	GESTION ADUANERA Y LOGISTICA S.A.C.	LIMA	TICONA OBREGON JOSELITO YVAN
163	20280068706	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	LIMA	CORDOVA RODRIGUEZ JOSE ANTONIO
164	20521165031	GLOBAL ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	NOVOA MORAN FELIPE ROMULO
165	20515685759	GLOBAL ADUANERA S.A.C. LOGISTICA INTEGRAL	LIMA	CABALLERO CHOMBO FERNANDO FRANCISCO
166	20514445231	GLOBAL CUSTOMS SERVICE S.A.C AGENTES DE ADUANAS	LIMA	MAC CUBBIN SANCHEZ CARLOS
167	20547070535	GLOBAL GROUP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	SCHENONE DULANTO GINO VICTOR
168	20548338060	GLOBAL LOGISTICS FORWARDING ADUANAS S.A.C. - GLF ADU.	LIMA	REYES PALACIOS MARIA ELENA
169	20551219071	GRUPO ADUAN AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	CHACON GUTIERREZ JUAN ALBERTO
170	20517078931	GRUPO PML S.A.C AGENTES DE ADUANAS	LIMA	CONDO NINACONDOR ESTEBAN WILLIMAN /CONDO ZAPANA YORK AUGUSTO

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
171	20102053444	GUILLERMO MAS SA AGENTE AFIAZ ADUANA	LIMA	MAS ZEGARRA GUILLERMO MANUEL/MAS ZEGARRA PATRICIA GIULIANA
172	20458460591	HANDELZOLL S.A.C.	LIMA	GALLO PIZARRO JUAN C./SEVILLA ECHEVARRIA MANUEL A.
173	20518254970	HANSA ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	LIMA	NARVAEZ GARCIA GERMAN JUAN
174	20135627845	HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA	LIMA	GONZALES SABOGAL HECTOR
175	20522175553	HERMES AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	AREVALO VIA VDA DE LIU AMANDA ELIZABETH/LAPA VALDIVIESO BLANCA ROSA
176	20547891571	HERRAN AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	TORRES CHUMIOQUE JUANA ANGELA
177	20135025101	HUGO GADEA VILLAR S.A. AG ADUANAS	LIMA	GADEA EYZAGUIRRE PATRICIA ZORAIDA
178	20513592753	IBERICA ADUANERA S.A	LIMA	LUQUE TEJADA MARTHA LUISA
179	20517233413	IJI S.A.C. AGENTES DE ADUANA	LIMA	URBINA GONZALEZ ALEJANDRO FELIPE
180	20102041608	IMEX S.A. AGENTE DE ADUANA	LIMA	PEREYRA VEGA ENRIQUE
181	20100246768	INTERAMERICAN SERVICE CO. S.A.C.	LIMA	FREUNDT BOSIO EDUARDO MIGUEL
182	20513459247	INTERNATIONAL BUSSINES CORPORATION S.A. AGENTE DE AD	LIMA	VEINTIMILLA CALDERON ESTEBAN FRANCISCO
183	20512943277	INTERNATIONAL CUSTOMS CORPORATION S.A.C.	LIMA	RODRIGUEZ DIAZ PEDRO OSCAR
184	20492810216	INTEROCEANICA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	ALARCON RAMOS CELESTINO ANGEL
185	20100412102	INVERSIONES ADUANERAS S.A.	LIMA	MINETTI VEGA PEDRO ROGELIO/MINETTI VEGA CARLA GRACIELA
186	20546192947	IPH AGENCIA DE ADUANA E.I.R.L.	LIMA	PANDO HERRERA IRINA BELISSA
187	20101262074	ISLAY AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	LIMA	MONTES SANCHEZ CESAR ADOLFO
188	20481214620	ITURRI AGENTE DE ADUANA SAC	LIMA	ITURRI DE ORBEGOSO LUIS JOSE
189	20100407362	JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	LIMA	RAMIREZ MENDIOLA ALEJANDRO JOSE/ RAMIREZ MC CUBBIN JAIME EMILIO
190	20511229686	JAL ADUANAS SAC	LIMA	AMAYO ZEGARRA JONY FELIX
191	20392981714	JEM LOGISTIC S.A.C	LIMA	FLORES CULQUI CESAR AUGUSTO
192	10062514081	JENNIE ZOILA VASQUEZ TORRES	LIMA	VASQUEZ TORRES JENNIE ZOILA
193	20510298013	JG ADUANAS LOGISTIC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	MORALES SANCHEZ GIOVANNI LEANDRO/SANCHEZ CAMARA LILIANA MARIELA
194	20101375359	JORGE RIVVA LOPEZ S.A.	LIMA	RIVVA LOPEZ JORGE RAUL
195	20110092807	JOSE ALFONSO SILVA LOPEZ S.A.	LIMA	SILVA LOPEZ JOSE ALFONSO
196	10053406381	JOSE ANTONIO LA NOIRE URQUIZO	LIMA	JOSE ANTONIO LA NOIRE URQUIZO
197	20101368221	JOSE V MOLFINO S A	LIMA	MOLFINO CORDERO JOSE VINIZIO/MOLFINO CORDERO CARLOS ALBERTO
198	20100920515	JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ S.R.L.	LIMA	SILVA VIDAURRE JOSE VICENTE ALEJANDRO
199	20410728142	JOSMAR AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	ZAPATA FLORES ETELVINA LUCILA
200	20536546732	JRC ADUANAS S.A.	LIMA	CHIRE BANDA FAUSTO JESUS
201	20544345967	JS PERU AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	NOLE MAURICIO JEANNETTE PHAOLA
202	20504314104	JUAN E. MADICO M. AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	MADICO MAGNANI JUAN ENRIQUE
203	20133863584	JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA	LIMA	CARHUATOCTO GUERRERO GLADYS MARIELA
204	20492369137	KBS LOGISTIC S.A.C.	LIMA	HAMADA GIL JOSE ANTONIO
205	20536934074	KONEKTA ADUANAS S.A.C.	LIMA	NIÑO SAUCEDO JUAN MIGUEL
206	20347845150	KUEHNE + NAGEL S.A.	LIMA	RODRIGUEZ ZEVALLOS ANGELA BASILIA
207	20508976641	L.B. GAYOSO S.A.C.	LIMA	GAYOSO PUGA LUIS BENJAMIN
208	20526643578	LA ESMERALDA AGENCIA DE ADUANA S.R.L.	LIMA	LEON ARAMBULO JAVIER GUSTAVO
209	20520643339	LA HERRADURA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	MOSQUIPA TAIRO YOHN ALI
210	20100008824	LAVALLE SUITO DESPACHADORES ADUANEROS S.A.	LIMA	BRIGNETTI SUITO FRANCO ALEJANDRO
211	20543287025	LBC AGENTES DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	KISIC NADRAMIA ESTEBAN VICENTE
212	20524462282	LIMANDINA SOCIEDAD ANONIMA	LIMA	BEGAZO RAMOS JOSE ANTONIO
213	20134964716	LIMATAC SRL	LIMA	JAILLITA FERNANDEZ MARIO
214	20519437326	LINK LOGISTICA PERU S.A.	LIMA	MENOCAL SALINAS RAUL ROLANDO
215	20543731472	LIP ADUANAS S.A.	LIMA	CHAVEZ TURCARELLI MARTIN OTTONIEL
216	20101132618	LITORAL PACIFICO S.A. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	HERRERA MALAGA FLORENCIO FLAVIO
217	20510352751	LOBATO OPERADOR LOGISTICO SOCIEDAD ANONIMA CERRAD	LIMA	LOBATO ARAUJO SEGUNDO ADRIANO
218	20504625525	LOGISTAS ADUANAS S.A.	LIMA	REGIS FUENTES JUAN ALBERTO
219	20532620580	LOGISTICA ADUANERA ILO S.A.C.	LIMA	MAMANI CATAORA JAVIER HECTOR
220	20492633683	LOGISTICA INTERNACIONAL ADUANERA S.A.C.	LIMA	CAPCHA ZUÑIGA VLADIMIR JANICE
221	20537569132	LOGISTICA KAMIL S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	MORALES TERRONES JORGE MARCIAL
222	20511495998	LOGISTICA LOS OLIVOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	LEON TOKUZAWA LUIS ALBERTO
223	20455206686	LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	LIMA	CHOQUE PALACIOS GENARA
224	20111273988	LORET DE MOLA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	LIMA	BOHME GONZALES HEINZ ALEXANDER
225	20544513428	LP ADUANAS S.A.C.	LIMA	BARRETO MORALES JENNY STEFANNY
226	20101408974	LUIS BETETA S.A. AGENTES DE ADUANA	LIMA	BETETA CASTRO JORGE MANUEL
227	20100383081	LUIS F. BATTIFORA AGENTE DE ADUANA S.A.	LIMA	BATTIFORA VARELA LUIS FELIPE
228	20109827071	LUMEN S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	MENDOZA PIZARRO LUIS GERMAN
229	20509577138	LUXOR AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	SOBERO SULLE JUAN CARLOS
230	20536389530	M & C S.A. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	MARTOS CLAVO EFRAIN SEGUNDO

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
231	20543669068	M & D SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	CARDENAS VELAZCO RENE ANTONIO
233	20504044808	M.C. LORET DE MOLA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	LORET DE MOLA VELARDE MARIA DEL CARMEN
232	20520519328	M&F INT'L CUSTOM S.A.C.	LIMA	GUTIERREZ GONZALES MARIA TERESA
234	20537000121	MAKROADUANAS S.A.C.	LIMA	YZAGUIRRE PASQUEL RONULFO DOMINGO
235	20110358505	MANDATARIOS ADUANEROS S.A.	LIMA	BELLO ANGOSTO JUAN RICARDO
236	20508624531	MANEJOS INTEGRALES ADUANEROS S.A.	LIMA	CONTRERAS YACOLCA RICARDO JUAN
237	20546412653	MARADUANAS S.A.C.	LIMA	FLORES RUIZ MARIA SOLEDAD
238	20495443915	MARIÑO HNOS. S. A. AGENTE DE ADUANAS	LIMA	MARIÑO SALAS RONALD ELIAS
239	20478075651	MEGA CUSTOMS LOGISTIC S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	OJEDA GARCIA ORFELA
240	20520677314	MEGADUANAS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	SUMALAVIA CHAVEZ JULIO
241	20546156801	MG AGENTE DE ADUANA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	GARNIQUE SALCEDO MANUEL ALEXANDER
242	20100408849	MIASA INTEGRACION ADUANERA S.A.C.	LIMA	LASTRES LEBACQ JUAN LUIS
243	20230911607	MIGUEL VASQUEZ RUIZ S.A.C. AGENTES DE ADUANA	LIMA	VASQUEZ RUIZ MIGUEL
244	20420103591	MILLENNIUM AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	CONDEMARIN TAPIA JORGE ALBERTO
245	20546805973	MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C.	LIMA	SOLANO FRANKLIN MARY HELEN
246	20545274797	MODEAR AGENCIA DE ADUANA OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	ROBLEDO PEÑARRIETA DE BUSTOS MONICA LOURDES DEL ROSARIO
247	2051117373	MONTEVERDE ADUANERA S.A.C.	LIMA	MONTEVERDE UGARRIZA ALFREDO ALBERTO
248	20517712737	MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	GUTIERREZ CASTILLO JONATAN JUAN
249	20101081282	MUNDO ADUANERO S.A.C.	LIMA	TANIGUCHI TARAZONA MAXIMO VICENTE
250	20535888320	MUNDO GLOBAL ADUANERO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LIMA	BOCANEGRA PAZ WILLIAMS
251	20122583211	NAVASA AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	FERREYRA CARDENAS OSCAR
252	20506312907	NEOCORP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	RUIZ SARMIENTO JUAN
253	20501458679	NEW WORLD ADUANAS S.A.C.	LIMA	PIAGGIO PELOSI RENZO HUGO
254	20331121496	NORCAM S.A.	LIMA	CAMPOS ALCANTARA MESIAS MANUEL
255	20545334462	NPC LOGISTICS S.A.C.	LIMA	CACERES CASTILLO JOSE MARTIN
256	20550892996	NPP AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	PISCOYA SECLEN JOSE ALEJANDRO
257	20519114403	OCR ADUANAS S.A.C.	LIMA	OLANO ROCHA FERNANDO JESUS
258	20136663268	OLIMPEX AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	POZO LUJAN FREDDY FERNANDO
259	20154485041	OMEGA S.A.C. AGENTE DE ADUANA	LIMA	DELGADO ALVAREZ CANO DE MEDINA LAURA
260	20447726476	OPERADORES LOGISTICOS MERCURIO SOCIEDAD COMERCIAL	LIMA	SALAS BARTRA VICTOR MANUEL
261	20507399887	ORBE CARGO PERU S.A.C.	LIMA	CHICLOTE ORBEZO ALEX RAFAEL
262	20340278209	ORBIS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	VENEGAS PEREZ LEONARDO SPENCER
263	20509588768	OUTSOURCING ADUANAS S.A.C.	LIMA	WIESE GRANDA GUILLERMO ALFREDO
264	20426107041	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A	LIMA	BUSTAMANTE HAEBERLE ALONZO JOSE
265	20492537889	PARTNER LOGISTIC MGL S.A.C.	LIMA	GIRAO APARCANA MELINA ALEYDA
266	20536992198	PAZLEY ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - PAZLEY AC	LIMA	LOPEZ CANALES ALEX MANUEL
267	20101419747	PEDRO DONGO SORIA S.A. AG. DE AD.	LIMA	Franco Antonio Dongo Soria Phillips
268	20548581240	PERU ADUANAS S.A.C.	LIMA	CORREA HUAPAYA VICTOR HUGO/FLORES ARANA MAXIMO ANTONIO
269	20521770814	PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C.	LIMA	APOMAYTA CARPIO HUGO MAXIMO
270	20521173301	PHOENIX S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	TERRAZAS OLIVERA ERIC OMAR/GUTIERREZ ALVA HUGO OSWALDO
271	10061642108	PINTO DEL ROSARIO LEONOR NURY / AGP CUSTOMS SERVICE	LIMA	LEONOR NURY PINTO DEL ROSARIO
272	20345233041	PIRAMIDE AGENCIA DE ADUANAS S.A.	LIMA	GAMARRA VELAZCO PAUL ARMANDO
273	20122344143	POST MAR S A	LIMA	ROEL SACO LUIS AMADEO
274	20504703933	Q.MAR S.A.C. AGENTE DE ADUANA	LIMA	ZEVALLOS DAVILA JOSE ANTONIO/BARRIOS ZOROZABAL GUILIANA ROSANNA
275	20503396531	QUELOPANA & CABALLERO S.A.C.	LIMA	MIGUEL ANGEL OREJUELA BARREDA/COSTA GONZALES MARIO DAVID EDILBERTO
276	20536663534	R & P OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	FARFAN PEÑA VICTOR MANUEL/INGA CRUZ FREDERICK ENRIQUE
277	20532441065	R Y M AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	MARTINEZ FLORES WALTER ALBERTO/VALDIVIA GUTIERREZ JUAN CARLOS
278	20511830533	R&R LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	LIMA	RAFAEL REBOSIO RICARDO MARCOS
279	10052668846	RAFAEL EDUARDO GARCIA SILVA	LIMA	RAFAEL GARCIA SILVA
280	20100408687	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA	LIMA	JULIO ABAD LOAYZA CARRANZA/RAMSEY GALVEZ PETER MICHAEL
281	20506189358	RBK AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	HILDA ISABEL ROJAS GALARZA/ROJAS GALARZA FELIX ANTONIO
282	20525163661	RED ADUANERA S.A.C.	LIMA	CORDOVA LANDERER MIGUEL ANGEL
283	20543652505	RENSEMAR ADUANAS S.A.C.	LIMA	RAMOS PORTUGAL PEDRO JOSE/CHAMBI ROJAS GUILLERMO JOSE
284	20506479194	RF INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C.	LIMA	PLASENCIA CONTRERAS ANSELMO FERNANDO
285	20549263675	RH ADUANAS S.A.C.	LIMA	ROSSI QUINTANA JORGE ANTONIO/HIDALGO GARCIA ROBERTO
286	20515442007	RIGER AGENTE AFIANZADO DE ADUANA S.A.C.	LIMA	MARIÑO ESTACIO JORGE RUBEN/PASTOR LEVANO ARTURO MIGUEL
287	20100567645	RODOLFO BUSTAMANTE S.A. AGENTES DE ADUANA	LIMA	BUSTAMANTE ANGULO RODOLFO JESUS
288	20516290511	S&S CORPORACION ADUANERA S.A.	LIMA	ANDRE SIBILLE SALAZAR
289	20265739807	SALINAS & CASARETTO AG. ASOC. DE AD. S.A.	LIMA	OSWALDO D. SALINAS BUSTAMANTE/MORALES ARAUJO DE SALINAS EDDA ADRIANA
290	20549876332	SAN MIGUEL ADUANAS S.A.C.	LIMA	BRICEÑO BELTRAN MANUEL ALEXIS/SANCHEZ WESTRES CESAR EDUARDO

ITEM	RUC	RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	REPRESENTANTE
291	20504041027	SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	LIMA	KULISIC IBACETA JOSE MIGUEL
292	20100412366	SAVAR CORPORACION LOGISTICA SAC	LIMA	CESAR SOTELO GONZALES/KUOMAN SAAVEDRA DAVID
293	20549997636	SC & D AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	ESPEJO LACUNZA JUAN MISAEL/SANTOS CASTRO FREDY RAUL
294	20453923844	SC ZAVALA S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	LIMA	JESUS SALVADOR RIVERA PEREZ/ZAVALA MARISCAL ALEJANDRO ROBERTO
295	20463958590	SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.	LIMA	JOSE ANTONIO HUAYAPA/ABUID HERESI CARLOS
296	20101391711	SEDASA AGENTES DE ADUANA S.A.C.	LIMA	GALDOS RUBATTO CARLOS JOSE
297	20301892480	SERVICIOS AERO MARITIMOS S.A.C.	LIMA	ESPINOZA SOTO CESAR AUGUSTO
298	20100412790	SERVICIOS EN ADUANAS S.C.R.L.	LIMA	MARTHA CECILIA DURANTE SANCHEZ
299	20124227683	SERVICIOS INTERNACIONALES ZETA S.A.	LIMA	ZAVALETA SALVADOR ALBERTO JUAN
300	20392990624	SLI ADUANAS S.A.C.	LIMA	GROVAS CUTIPA BLANCA YOLANDA/BUSSALLEU PINILLOS GUILLERMO
301	20547468903	SLOGISTIC S.A.	LIMA	ORDOÑEZ AHON WALTER LAUREANO
302	20511061998	SOLUCIONES ADUANERAS S.A.	LIMA	ESPINOZA GARCIA SAYAN JOSE RICARDO
303	20392584553	SOLUCIONES LOGISTICAS HART S.A.C.	LIMA	SALVADOR LEON CARLOS ALBERTO/KIM SEONG KOOK
304	20514426105	SOORTE ADUANERO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SOPOF	LIMA	VIA DE LA CRUZ CINTHYA ELENA/MORALES ROMERO MIGUEL ANGEL
305	20492805999	STEEB INTERLOGISTIC COMPANY S.A.C. ADUANAS - SICSAC AI	LIMA	SAIDA SILVA LOZADA
306	20537735679	SURJADUANAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	HUGO MONTEVERDE CERRUTINGA PICHO ELVA ANTONIETA
307	20432566375	TAIWAN TRADE ADUANA S.A.	LIMA	ROSTAING MORENO JUAN JESUS/ORDONEZ ESPINOZA WALTER
308	20549726365	TCI AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	LIMA	MAYUNTUPA DELGADO JULIO AUGUSTO
309	20100250447	TECNIADUANA S.A.C.	LIMA	RENZO JIMEMEZ CEBRECOS
310	20546534686	TECNOLOGIA ADUANERA S.A.C.	LIMA	ZAPATA COLONA DAGOBERTO CESAR
311	20268219677	TECNOLOGIA EN SERVICIOS AGENTES DE ADUANA S.A.	LIMA	CARBAJAL BENITES SILBIA E
312	20493072171	TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C.	LIMA	DE LA RIVERA RAMIREZ CARMEN NORKA
313	20115866355	TECNOSUR S.A.	LIMA	EULOGIO CASTILLO/ ARANDA LEVY CARLOS MAURICIO
314	20510029462	TERRA ADUANERA S.A.C.	LIMA	CORDOVA GONZALES JOSE GUILLERMO/MANUEL EDUARDO FRANCESQUI NAVARRO
315	20507389571	TLI ADUANAS S.A.C.	LIMA	ROBERTO FERNANDO TALLEDO BUSTAMANTE/JIMENEZ CEBRECOS RENZO RICARDO
316	20302630225	TRABAJOS ADUANEROS S. A. - TRADSA	LIMA	LUIS RAMON LOPEZ VERA/CHAVEZ MENESES HUGO LUIS
317	20125691146	TRAMITES ADUANEROS S.A.C.	LIMA	FRY BERTIE WILLIAM GEORGE
318	20390455080	TRANSEL AGENCIA DE ADUANA S.A.	LIMA	LUIS FERNANDO ANTICOMA FLORES
319	20508186089	TRANSGLOBAL CUSTOMS LOGISTIC SA	LIMA	BANCALLAN NIETO ORINSON GILBERTO
320	20393046946	TRANSGROUP ADUANERO S.A.C.	LIMA	DAVILA RUBIN JEANETTE LOANA
321	20523689950	UNIADUANAS AGENTE DE ADUANAS S.A.C.	LIMA	VICTOR ANTONIO RODRIGUEZ MORI
322	20100259665	UNIVERSAL ADUANERA S.A.C.	LIMA	JACQUES LEVY DERBAREMDINER
323	20209791359	UNIVERSO S.A.C. AGENTE DE ADUANA	LIMA	MARIO ARROYO ARROYO/RAMOS MARTEL EDGARDO JHONY
324	20547438583	UPS ADUANAS PERU S.A.C.	LIMA	CRUZ CASTILLO ALEX RODOLFO/CHANAME CASTILLO BRAULIO ARTURO
325	20454498586	URANO GROUP S.A.C.	LIMA	TELLEZ VELASQUEZ ABEL
326	20546138063	V.I.I. S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	LIMA	SANCHEZ VALERA NEY/IKEMYASHIRO IKEMYASHIRO VICTOR
327	20520837613	VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C.	LIMA	SEGURA CAMACHO MARLO/WILDOSO VARGAS DINO FERNANDO
328	20264522952	W. MERCHOR S.A.C.	LIMA	WINSTON MERCHOR ALDAVE/ LOPEZ MARTINEZ CESAR ANTONIO
329	20517790614	WORLD COMPANY CUSTOMS S.A.C.	LIMA	CASTILLO ELLIOTT FORTUNATO WENCESLAO/ARRIOLA ACOSTA MARCO ANTONIO
330	20550232988	WORLD INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C. - WI ADUANAS S.A.C.	LIMA	LILIANA GISSELLA BRUN BARBIERI/MORI TORRES WALTER LUIS

Apéndice C

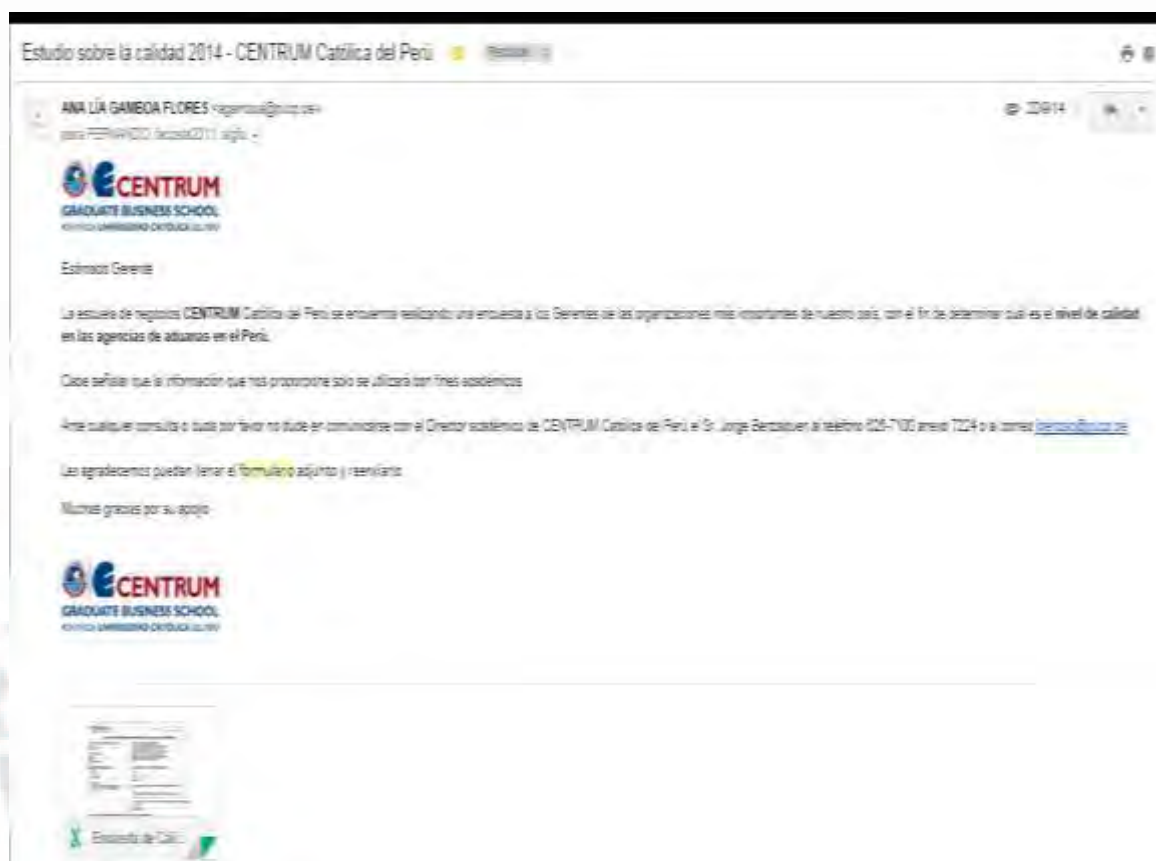
Muestra de la Investigación

A continuación se detalla la muestra de Agencias de Aduana, ubicada en Lima y provincia.

Nombre de la compañía a la que pertenece	Nombre de la compañía a la que pertenece	Nombre de la compañía a la que pertenece
1 Scharff LOGística INtegrada S.A.	26 AGENCIA DE ADUANA SARAH SAC	51 AGENCIA DE ADUANAS J Y N ASOCIADOS S.A.
2 Tecnosur S.A.	27 Jal Aduanas SAC	52 ASESORIA Y GESTION EN ADUANAS S.A.
3 CASOR ADUANEROS SAC	28 AAt Customs Solutions SAC	53 AVM ADUANERA S.A.C.
4 Mar & Chan EIRL	29 JRC Aduanas	54 BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.
5 ADUANERA CAPRICORNIO S.A. Agentes de Aduana	30 Steeb Interlogistics Company SAC	55 BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C
6 JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ SRL	31 Agencia de Aduana GEP	56 DOGANA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS
7 SERVICIOS AEROMARITIMOS	32 NPP Agencia de Aduanas SAC	57 ENLACE ADUANERO S.A.C.
8 a.hartrodt Perú SAC	33 MyF International Customs SAC	58 RODOLFO BUSTAMANTE S.A.
9 Consorcio Palacios Agentes de Aduana, S.A.	34 AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC SA	59 UNIVERSO S.A.C. AGENTE DE ADUANA
10 MANEJOS INTEGRALES ADUANEROS S.A	35 Agencia de Aduana Lama SA	60 A.R.S. ASESORES AGENTE DE ADUANA S.A.C.
11 LBGAYOSO SAC	36 NEPTUNIA SA	61 ADUAEXPRESS S.A.C.
12 MC LORET DE MOLA OPERADOR LOGÍSTICO SAC	37 Fazio Aduanas SAC	62 ADUANA LOGISTIC CORPORATION S.A.C.
13 cesar service	38 OCEANO AGENCIA MARITIMA SA	63 ADUANA Y LOGISTICA INTERNACIONAL
14 S & S CORPORACION ADUANERA S.A.	39 TMA S.A.	64 AGENCIA DE ADUANA CACERES
15 Agencia Afianzada de Aduanas JKM S.A.C.	40 AGENCIA RANSA SA	65 AGENCIA DE ADUANA COMEX
16 TRANSGLOBAL CUSTOMS LOGISTIC SAC	41 AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL	66 PERU ADUANAS S.A.C.
17 ADUANERA UCEDA SAC	42 SAVAR AGENTES DE ADUANA	67 TECNOLOGIA ADUANERA S.A.C.
18 ADUANAS Y LOGISTICA SAC	43 CASOR ADUANEROS S.A.C.	68 TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C.
19 MUELLES AGENTES DE ADUANAS	44 FARGOLINE S.A.	69 GESTION ADUANERA Y LOGISTICA S.A.C.
20 Agentes Corporativos SA	45 DEPISA SA	70 DPA ADUANAS S.A.C.
21 Agencia Venegas SA	46 TRANSEL AGENCIA DE ADUANA S.A.	71 RH ADUANAS S.A.C.
22 Depisa sa	47 ALMACENES LATINOAMERICANOS SA	72 No detalló
23 alefero Op Intrnl sac	48 ADUAMERICA OPERADOR LOGISTICO S.A	73 No detalló
24 AIR OCEAN ADUANS SAC	49 ADUANDINA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	
25 Speed SAC Ag de Aduanasa	50 AG.ADUANA AFIANZADA JKM S.A.C	

Apéndice D

Figura D1: Ejemplo de correo electrónico enviado para transmitir las encuestas



Apéndice E

Comparación de empresas del sector agentes de aduana con las empresas peruanas

Tabla E1

	Sector Agentes de aduana			Empresas Peruanas			Diferencias		
	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC
Formulario Total	3.73	4.05	3.43	3.75	4.10	3.61	-0.02	-0.05	-0.18
Alta Gerencia	3.93	4.16	3.71	4.08	4.49	3.92	-0.15	-0.33	-0.21
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.00	4.22	3.78	4.09	4.50	3.91	-0.09	-0.28	-0.13
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	3.93	4.22	3.65	4.10	4.50	3.95	-0.17	-0.28	-0.30
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.62	4.00	3.24	3.73	4.28	3.51	-0.11	-0.28	-0.27
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	3.75	3.92	3.59	3.94	4.42	3.76	-0.19	-0.50	-0.17
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.34	4.42	4.27	4.54	4.70	4.47	-0.20	-0.28	-0.20
Planeamiento de la calidad	3.79	4.07	3.52	3.86	4.35	3.66	-0.07	-0.28	-0.14
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3.79	4.14	3.46	4.00	4.48	3.80	-0.21	-0.34	-0.34
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.79	4.03	3.57	3.72	4.22	3.52	0.07	-0.19	0.05
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.79	4.06	3.54	-	-	-	3.79	4.06	3.54
Auditoría y Evolución de la calidad	3.81	4.07	3.56	3.76	4.15	3.60	0.05	-0.08	-0.04
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	4.07	4.22	3.92	3.83	4.40	3.88	0.24	-0.18	0.04
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.81	4.11	3.51	4.02	4.43	3.59	-0.21	-0.32	-0.08
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	3.55	3.86	3.24	3.42	3.62	3.34	0.13	0.24	-0.10
Diseño del Producto	3.63	3.92	3.34	3.76	4.03	3.65	-0.13	-0.11	-0.31
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3.71	3.94	3.49	3.65	4.13	3.77	0.06	-0.19	-0.28
La empresa invierte en el diseño del producto.	3.58	3.92	3.24	3.87	3.93	3.54	-0.29	-0.01	-0.30
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.59	3.89	3.30	-	-	-	3.59	3.89	3.30
Gestión y Calidad del Proveedor	3.77	4.04	3.51	3.81	4.02	3.73	-0.04	0.02	-0.22
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.77	4.00	3.54	3.75	3.92	3.69	0.02	0.08	-0.15
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.66	4.00	3.32	3.55	4.00	3.37	0.11	-	-0.05
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.18	4.25	4.11	4.13	4.25	4.12	0.05	-	-0.01
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.48	3.92	3.05	-	-	-	3.48	3.92	3.05

	Sector Agentes de aduana			Empresas Peruanas			Diferencias		
	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC	Promedio total	Empresas con SC	Empresas sin SC
Control y Mejoramiento de Proceso	3.77	4.20	3.36	3.77	4.13	3.63	0.00	0.07	-0.27
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	4.25	4.25	4.24	4.04	4.13	4.00	0.21	0.12	0.24
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	4.19	4.25	4.14	3.97	4.22	3.87	0.22	0.03	0.27
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	4.27	4.33	4.22	4.04	4.35	3.91	0.23	-0.02	0.31
La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación)	3.38	3.83	2.95	3.07	3.63	2.84	0.31	0.20	0.11
La empresa implementa el control de calidad con eficacia	2.77	4.33	1.24	3.75	4.32	3.52	-0.98	0.01	-2.28
Educación y Entrenamiento	3.73	4.06	3.40	3.51	3.87	3.37	0.22	0.19	0.03
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.60	4.00	3.22	3.60	3.97	3.47	-	0.03	-0.25
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.75	4.11	3.41	3.02	3.37	2.88	0.73	0.74	0.53
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.70	4.03	3.38	3.78	4.12	3.64	-0.08	-0.09	-0.26
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.85	4.11	3.59	3.63	4.02	3.48	0.22	0.09	0.11
Círculos de Calidad	3.63	3.96	3.32	3.45	3.71	3.34	0.18	0.25	-0.02
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	3.81	4.08	3.54	3.84	4.07	3.76	-0.03	0.01	-0.22
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.42	3.83	3.03	3.40	3.37	3.05	0.02	0.46	-0.02
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	3.64	3.89	3.41	3.34	3.75	3.18	0.30	0.14	0.23
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.66	4.03	3.30	3.46	3.67	3.38	0.20	0.36	-0.08
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.76	4.00	3.53	3.77	4.14	3.63	-0.01	-0.14	-0.10
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.92	4.08	3.76	3.83	4.05	3.75	0.09	0.03	0.01
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3.47	3.83	3.11	3.57	4.32	3.27	-0.10	-0.49	-0.16
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.77	4.06	3.49	3.80	4.02	3.71	-0.03	0.04	-0.22
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.89	4.03	3.76	3.89	4.17	3.78	-	-0.14	-0.02

Apéndice F

Análisis estadístico por factor entre las empresas que cuentan con un SGC y los que no

Tabla F1

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		Estadístico	Error estándar	
Alta Gerencia	Si	Media	20.46	.408
		Mediana	20.00	
		Varianza	3.998	
		Desviación estándar	2.000	
		Mínimo	15	
		Máximo	25	
		Rango	10	
	No	Media	18.84	.616
		Mediana	19.00	
		Varianza	9.473	
		Desviación estándar	3.078	
		Mínimo	11	
		Máximo	23	
		Rango	12	
Planeamiento de la calidad	Si	Media	12.13	.202
		Mediana	12.00	
		Varianza	.984	
		Desviación estándar	.992	
		Mínimo	9	
		Máximo	15	
		Rango	6	
	No	Media	10.60	.271
		Mediana	11.00	
		Varianza	1.833	
		Desviación estándar	1.354	
		Mínimo	8	
		Máximo	13	
		Rango	5	
Auditoria y Evolución de la calidad	Si	Media	12.13	.193
		Mediana	12.00	
		Varianza	.897	
		Desviación estándar	.947	
		Mínimo	10	
		Máximo	15	
		Rango	5	
	No	Media	10.80	.346
		Mediana	11.00	
		Varianza	3.000	
		Desviación estándar	1.732	
		Mínimo	7	
		Máximo	14	
		Rango	7	

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		Estadístico	Error estándar	
Diseño del Producto	Si	Media	11.58	.446
		Mediana	12.00	
		Varianza	4.775	
		Desviación estándar	2.185	
		Mínimo	3	
		Máximo	15	
		Rango	12	
	No	Media	10.08	.351
		Mediana	10.00	
		Varianza	3.077	
		Desviación estándar	1.754	
		Mínimo	6	
		Máximo	12	
		Rango	6	
Gestión y Calidad del Proveedor	Si	Media	15.96	.259
		Mediana	16.00	
		Varianza	1.607	
		Desviación estándar	1.268	
		Mínimo	13	
		Máximo	20	
		Rango	7	
	No	Media	14.12	.291
		Mediana	14.00	
		Varianza	2.110	
		Desviación estándar	1.453	
		Mínimo	11	
		Máximo	16	
		Rango	5	
Control y mejoramiento del proceso	Si	Media	20.79	.376
		Mediana	20.00	
		Varianza	3.389	
		Desviación estándar	1.841	
		Mínimo	16	
		Máximo	24	
		Rango	8	
	No	Media	16.00	.451
		Mediana	15.00	
		Varianza	5.083	
		Desviación estándar	2.255	
		Mínimo	13	
		Máximo	23	
		Rango	10	

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?		Estadístico	Error estándar	
Educación y Entrenamiento	Si	Media	16.17	.305
		Mediana	16.00	
		Varianza	2.232	
		Desviación estándar	1.494	
		Mínimo	12	
		Máximo	20	
		Rango	8	
	No	Media	13.56	.428
		Mediana	14.00	
		Varianza	4.590	
		Desviación estándar	2.142	
		Mínimo	8	
		Máximo	17	
		Rango	9	
Círculos de Calidad	Si	Media	15.75	.342
		Mediana	16.00	
		Varianza	2.804	
		Desviación estándar	1.675	
		Mínimo	10	
		Máximo	18	
		Rango	8	
	No	Media	13.36	.365
		Mediana	13.00	
		Varianza	3.323	
		Desviación estándar	1.823	
		Mínimo	10	
		Máximo	17	
		Rango	7	
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	Si	Media	15.79	.330
		Mediana	16.00	
		Varianza	2.607	
		Desviación estándar	1.615	
		Mínimo	12	
		Máximo	20	
		Rango	8	
	No	Media	14.32	.446
		Mediana	15.00	
		Varianza	4.977	
		Desviación estándar	2.231	
		Mínimo	9	
		Máximo	20	
		Rango	11	

Tiene SGC	SGC	Número de pregunta																																					
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44			
No		0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
No		0	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	
No		0	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
No		3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	
No		0	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4
No		0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	

