

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa San Miguel Servicios Logísticos
S.R.L.

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

PRESENTADA POR

Jesús Elmer Baca Trujillo. DNI: 43146564

Manuel Alberto Gutiérrez Cabrera. DNI: 46112166

Patricia Milagros Herrera Cabanillas. DNI: 09532461

Javier Roberto Hugo Herrera. DNI: 45861549

ASESOR

Luis Alfonso Del Carpio Castro. DNI: 07535773

ORCID 0000-0001-9084-1193

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Jose Carlos Veliz Palomino

Surco, junio de 2022

Agradecimientos

A Dios, al Sr. De Huanca y a mi familia quienes estuvieron no solo en esta etapa de mi vida, sino en cada momento ofreciendo y buscando lo mejor para mí. Durante estos años de estudio aprendí que cada momento vivido son simples y únicos, no solo tener una oportunidad de corregir un error, sino la oportunidad que cada día se puede ser mejor y comenzar de nuevo.

Jesús Elmer Baca Trujillo

A mis seres queridos, quienes con su confianza y apoyo incondicional han sabido formar en mi un carácter fuerte y luchador para afrontar los retos y dificultades que han aparecido en mi vida. A Dios por estar presente en todos los momentos de mi vida, cuidándome y protegiéndome siempre, en especial en los momentos más difíciles brindándome una luz de esperanza que ilumina mi camino y guía mis pasos

Manuel Alberto Gutiérrez Cabrera

Mi agradecimiento a mi familia y a todos aquellos que participaron en esta etapa de la maestría, siempre me dieron su apoyo permanente e incondicional. Y sobre todo agradecido con Dios por haberme guiado por el buen camino.

Patricia Milagros Herrera Cabanillas

A mi familia, quienes me apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

Javier Roberto Hugo Herrera

Dedicatorias

*Dedico esta tesis, a Dios por cuidar y brindarnos bendiciones cada día.
A mi hijo Matteo y a mi esposa Ruth por ser mi motivación y un gran apoyo emocional.
A mi madre por ser un ejemplo de superación y ser parte fundamental en mi formación profesional.*

Jesús Elmer Baca Trujillo

*Este trabajo se lo dedico a mi esposa, a mi hijo y mis padres con mucho cariño, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por darme la oportunidad de demostrarles mi crecimiento profesional y por su apoyo incondicional a pesar de las diferentes opiniones.
A los representantes del grupo San Miguel por brindarme su respaldo día a día y alentar a salir adelante.*

Manuel Alberto Gutiérrez Cabrera

A mi padre quien ilumina mi camino desde el cielo y a mi madre quien sigue siendo un ejemplo en mi vida, gracias por creer y confiar en mí. A mis hermanos, familiares y amigos que siempre me apoyaron con sus consejos y sus buenos deseos.

Patricia Milagros Herrera Cabanillas

Este trabajo se lo dedico a mis padres y hermano, quienes siempre estuvieron presentes dándome fuerzas y motivación para seguir adelante, y me impulsaron a ser una mejor versión de mí.

Javier Roberto Hugo Herrera

Resumen Ejecutivo

San Miguel Servicios Logísticos SRL, conocida como San Miguel, es una agencia de aduanas con más de 10 años de experiencia en el mercado de la ciudad de Piura, en el cual realiza trámites aduaneros para el despacho de mercancías y regularizar el régimen de exportación e importación. Entre los servicios que brinda San Miguel se encuentran: trámites en aduanas en principales jurisdicciones, asesoría técnica aduanera, trámite de importación y exportación, trámite de tránsito internacional de mercancías, trámite ante las autoridades competentes sobre mercancías restringidas, entre otros. La finalidad de la presente consultoría fue identificar el problema clave que padece San Miguel, no permitiéndole cumplir con una adecuada gestión comercial, así como analizar sus causas principales. A través del análisis competitivo y análisis interno se determinó que el principal problema de San Miguel es la nula capacidad para generar clientes y a través de diferentes reuniones con el representante de la empresa se determinaron los siguientes elementos causantes de esta incapacidad: (a) la falta de especialización del servicio, (b) la carencia de un área de marketing o comercial, (c) la falta de integración de los procesos hacia el cliente, (d) la falta de planeamiento estratégico y (e) la participación del gerente general en otras áreas. Otro propósito de esta consultoría empresarial es proponer una alternativa de solución ante el problema identificado, por lo que se determinó que la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de un nuevo servicio) es la opción más idónea. Para implementar esta especialización se requiere una inversión de S/ 228,000, de los cuales el 78% será financiado a través de un préstamo bancario y cuyos indicadores financieros reflejan una tasa interna de retorno (TIR) de 24%, mayor al Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC) de 13%, y un valor actual neto (VAN) de S/ S/ 96,473.43. El monto total de la inversión será recuperado en un período de tres años, cinco meses y 10 días, con un beneficio / costo de 1.42 soles, convirtiéndolo en un proyecto económicamente viable.

Abstract

San Miguel Servicios Logísticos SRL, known as San Miguel, is a customs agency with more than 10 years of experience in the market of the city of Piura, in which it carries out customs procedures for the dispatch of merchandise and regularizes the export regime and import. Among the services provided by San Miguel are: customs procedures in main jurisdictions, customs technical advice, import and export procedures, international merchandise transit procedures, procedures before the competent authorities on restricted merchandise, among others. The purpose of this consultancy was to identify the key problem that San Miguel has, not allowing it to comply with adequate commercial management, as well as to analyze its main causes. Through the competitive analysis and internal analysis, it was determined that the main problem of San Miguel is the null capacity to generate clients and through different meetings with the company representative, the following elements were determined that cause this incapacity: (a) the lack of specialization of the service, (b) the lack of a marketing or commercial area, (c) the lack of integration of the processes towards the client, (d) the lack of strategic planning and (e) the participation of the general manager in other areas. Another purpose of this business consultancy is to propose an alternative solution to the problem identified, for which it was determined that the specialization of the customs agency service (development of a new service) is the most suitable option. To implement this specialization, an investment of S/ 228,000 is required, of which 78% will be financed through a bank loan and whose financial indicators reflect an internal rate of return (IRR) of 24%, higher than the Average Capital Cost. Weighted (WAAC) of 13%, and a net present value (NPV) of S/ S/ 96,473.43. The total amount of the investment will be recovered in a period of three years, five months and 10 days, with a benefit / cost of 1.42 soles, making it an economically viable project.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.1 Historia.....	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión	5
1.3.3 Valores y cultura	6
1.4 Conclusión.....	6
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	7
2.1 Análisis Externo (PESTE).....	7
2.1.1 Factores políticos y legales (P)	7
2.1.2 Factores económicos y financieros (E)	10
2.1.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S).....	15
2.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T).....	17
2.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E).....	19
2.2 Análisis de la Industria	21
2.2.1 Poder de negociación de compradores o clientes (alto)	22
2.2.2 Poder de negociación de proveedores (medio)	22
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta)	23
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes (baja)	23
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes (alta)	24

2.2.6 Oportunidades y amenazas	25
2.3 Análisis Interno	27
2.3.1 Administración.....	27
2.3.2 Marketing	29
2.3.3 Operación	31
2.3.4 Finanzas	37
2.3.5 Recursos humanos	38
2.3.6 Sistemas de información y tecnología	40
2.3.7 Fortalezas y debilidades	42
2.4 Conclusión.....	43
Capítulo III: Problema Clave	44
3.1 Lista y Matriz de Priorización del Problema.....	44
3.1.1 Nula capacidad para generar clientes	44
3.1.2 Disminución de las ventas	45
3.1.3 Sobrecarga de trabajo del gerente general.....	46
3.2 Problema Principal	47
3.2.1 Definición	47
3.2.2 Existencia	47
3.2.3 Ubicación	48
3.2.4 Magnitud.....	48
3.2.5 Tiempo	48
3.3 Conclusión.....	48
Capítulo IV: Revisión de Literatura	49
4.1 Mapa de Literatura	49
4.2 Definición de Literatura	50

4.2.1 Sector aduanero.....	50
4.2.2 Agencias de aduanas	51
4.2.3 Operador económico autorizado (OEA)	52
4.2.4 Comercio digital de aduanas.....	52
4.2.5 Definición de objetivos empresariales	53
4.2.6 Penetración de mercado.....	54
4.2.7 Desarrollo de mercado.....	54
4.2.8 Desarrollo de nuevo servicio.....	54
4.1 Conclusiones	55
Capítulo V: Análisis Causa Raíz	56
5.1 Causas Identificadas	56
5.1.1 Tecnología	57
5.1.2 Mano de obra	57
5.1.3 Mercado.....	58
5.1.4 Medición.....	59
5.1.5 Gestión.....	60
5.2 Priorización de Causa-Raíz	61
5.3 Conclusiones	62
Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas	63
6.1 Alternativas para la Solución del Problema	63
6.1.1 Especialización del servicio de agencia de aduana (Desarrollo de un nuevo servicio)	63
6.1.2 Contratación de un especialista en marketing	68
6.1.3 Aplicación del branding	69
6.1.4 Diseño de un mapa estratégico	70

6.1.5 <i>Plan de delegación de funciones</i>	71
6.2 Priorización de Alternativa de Solución.....	73
6.2.1 <i>Tiempo de implementación</i>	73
6.2.2 <i>Inversión necesaria</i>	73
6.2.3 <i>Dificultad de implementación</i>	74
6.2.4 <i>Impacto en el cliente</i>	74
6.2.5 <i>Riesgo</i>	74
6.3 Solución Propuesta.....	75
6.4 Conclusiones	76
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	77
7.1 Fase 1: Actividades Claves.....	77
7.1.1 <i>Estudio y alcance de mercado</i>	77
7.1.2 <i>Capacitación sobre mercancías restringidas</i>	77
7.1.3 <i>Implementación equipo especializado de aduana</i>	78
7.1.4 <i>Capacitación sobre la recuperación de Drawback</i>	78
7.1.5 <i>Capacitación sobre el control aduanero</i>	78
7.2 Implementación de la Alternativa de Solución	79
7.3 Factores Claves de Éxito	81
7.3.1 <i>Habilitadores</i>	81
7.3.2 <i>Riesgos</i>	81
7.4 Conclusiones	82
Capítulo VIII: Resultados Esperados	83
8.1 Resultados Cualitativos	83
8.2 Resultados Cuantitativos (Encuesta).....	86
8.3 Resultados Cuantitativos (Evaluación Financiera)	89

8.4 Conclusiones 95

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones 96

9.1 Conclusiones 96

9.2 Recomendaciones..... 98

Referencias..... 99

Apéndice A: Entrevista Aplicada 105

Apéndice B: Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2020 124



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Servicios que Brinda Actualmente la Organización</i>	1
Tabla 2	<i>Tipos de Exportación y las Barreras para el Uso de un Agente de Aduanas</i>	8
Tabla 3	<i>Exportación FOB (Uso o Destino Económico 2016-2020 Expresado en Millones de USD)</i>	13
Tabla 4	<i>Importación FOB (Uso o Destino Económico 2016 – 2020 Expresado en Millones de USD)</i>	14
Tabla 5	<i>Oportunidades y Amenazas de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.</i>	26
Tabla 6	<i>Capital de Trabajo de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.</i>	38
Tabla 7	<i>Distribución del Personal de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.</i>	40
Tabla 8	<i>Fortalezas y Debilidades de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.</i>	42
Tabla 9	<i>Ventas de San Miguel (2016-2020)</i>	45
Tabla 10	<i>Matriz de Priorización de los Problemas de San Miguel</i>	47
Tabla 11	<i>Matriz de Priorización de Causa – Raíz</i>	62
Tabla 12	<i>Relación de las Causas de la Nula Capacidad para Generar Clientes y Alternativas de Solución</i>	63
Tabla 13	<i>Inversión para Mejorar la Atención al Cliente y Atención Inmediata</i>	68
Tabla 14	<i>Objetivo Esperado de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.</i>	68
Tabla 15	<i>Matriz de Priorización de Alternativas de Solución</i>	75
Tabla 16	<i>Proyección de Ventas para San Miguel (2022 – 2026)</i>	76
Tabla 17	<i>Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Alternativa de Solución</i>	80
Tabla 18	<i>Presupuesto Estimado de la Implementación de la Alternativa de Solución</i>	80
Tabla 19	<i>Resumen de la Evaluación de las Actividades</i>	86
Tabla 20	<i>Empresas Participantes de la Encuesta</i>	87
Tabla 21	<i>Respuestas de la Encuesta</i>	87

Tabla 22	<i>Distribución Porcentual sobre el Atributo que es Prioridad en el Servicio de San Miguel</i>	88
Tabla 23	<i>Distribución Porcentual sobre el Atributo que es Prioridad en una Agencia de Aduanas</i>	89
Tabla 24	<i>Flujo de Caja Proyectado</i>	90
Tabla 25	<i>Condiciones a Considerar para los Cálculos Financieros</i>	91
Tabla 26	<i>Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución</i>	91
Tabla 27	<i>Cálculo del Beta y COK</i>	92
Tabla 28	<i>Cálculo del WACC</i>	92
Tabla 29	<i>Período de Recuperación</i>	93
Tabla 30	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	93
Tabla 31	<i>Estructura de Financiamiento de Inversión</i>	93
Tabla 32	<i>Condiciones del Préstamo</i>	94
Tabla 33	<i>Cronograma Anual de Financiamiento</i>	94
Tabla 34	<i>Análisis de Escenarios</i>	94

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	Principales Clientes de San Miguel Servicios Logísticos SRL.....	2
<i>Figura 2</i>	Modelo de Negocio CANVAS	4
<i>Figura 3</i>	PBI Generado por las Exportaciones según el Sector Económico (Millones de USD)	12
<i>Figura 4</i>	Empresas con Futuro Rumbo a una Cultura Sostenible	20
<i>Figura 5</i>	Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.	25
<i>Figura 6</i>	Organigrama de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.	27
<i>Figura 7</i>	Mapa de los Procesos del Servicio de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L....	34
<i>Figura 8</i>	Proceso de Importaciones de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.	35
<i>Figura 9</i>	Proceso de Exportaciones de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.	36
<i>Figura 10</i>	Ventas Acumuladas de San Miguel (2016-2020) Expresada en Soles	46
<i>Figura 11</i>	Mapa de la Literatura	49
<i>Figura 12</i>	Diagrama del Modelo de Ishikawa.....	56
<i>Figura 13</i>	Estrategias de la Especialización del Servicio.....	64
<i>Figura 14</i>	Nuevo Modelo Canvas para San Miguel	67
<i>Figura 15</i>	Logo de Programa de Capacitación “ChakaRuna”	83
<i>Figura 16</i>	Nuevos Sectores a Atender por Parte de San Miguel	84
<i>Figura 17</i>	Chatbot de San Miguel	85

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

1.1.1 Historia

San Miguel Servicios Logísticos SRL, fundada en el año 2011 en la ciudad de Piura como agencia de aduana con el objetivo de realizar trámites aduaneros para el despacho de mercancías y regularizar el régimen de exportación e importación. La empresa fue creada con el propósito de impulsar a su empresa hermana San Miguel Arcángel Servicios Logísticos EIRL. El objetivo es brindar un servicio integral a los clientes, ambas empresas trabajan bajo un mismo concepto, es decir, frente a sus clientes es una empresa que realiza “el servicio de operador logístico de comercio exterior con agencia de aduana propia” (R. Taylor, comunicación personal, 03 de febrero, 2022). A continuación, se detallan los servicios que brindan cada una de estas empresas (ver Tabla 1):

Tabla 1

Servicios que Brinda Actualmente la Organización

San Miguel Arcángel Servicios Logísticos (Logística Integral)	San Miguel Servicios Logísticos (Agente de Aduana)
1. Solicitud de reservas con líneas navieras.	1. Trámites en aduanas en principales jurisdicciones.
2. Coordinación de asignación de contenedores.	2. Asesoría técnica aduanera.
3. Servicio de transporte nacional.	3. Servicio de agenciamiento de aduana.
4. Control de llenado y precintado.	4. Trámite de importación y exportaciones.
5. Trámites de certificado de origen.	5. Trámite de tránsito internacional de mercancías.
6. Seguimiento de la salida de la carga hasta llegar a destino.	6. Clasificación arancelaria.
7. Envíos de documentos a destino.	7. Trámite ante las autoridades competentes sobre mercancías restringidas.

Nota. Adaptado de “Procedimiento Operativo Aduanero,” por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2021b.

Como se muestra en la Tabla 1, estas empresas brindan distintos servicios; por lo que, el presente proyecto de investigación se centrará en la agencia de aduanas llamada San

Miguel Servicios Logísticos SRL, la cual se denominará en adelante como San Miguel. Cabe destacar que el 100% de los clientes del grupo corresponden a la cartera de San Miguel Arcángel Servicios Logísticos EIRL y el 98% de los clientes opta por el servicio integral (servicio de operador logístico y servicio de agencia de aduana). Su principal cartera de clientes está conformada por exportadores de productos perecibles y productos de hidrobiológicos; y solo el 2% toma el servicio de agente aduana (importadores no frecuentes). A continuación, en la Figura 1 se muestran los principales clientes de San Miguel Arcángel Servicios Logísticos EIRL y cómo trabajan ambas empresas juntas:

Figura 1

Principales Clientes de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.



Nota. Adaptado de “Somos su equipo logístico de confianza – Brochure,” por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2020.

1.2 Modelo de Negocio

San Miguel, es un agente de aduana constituido bajo las leyes peruanas y según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2007) el agente de aduanas puede ser una persona natural o jurídica la cual está autorizada por la

aduana para prestar servicios a terceros y ser gestor de toda clase de trámites aduaneros, en las condiciones y con los requisitos que establezca esta Ley y el Reglamento que menciona el Artículo 97° Ley General de Aduanas. San Miguel ha logrado ser reconocido en el rubro debido a que brinda un servicio de calidad, trazabilidad en tiempo real e interoperabilidad con SUNAT-Aduanas, cámaras de comercio, entidades certificadoras, terminales, almacenes, entre otros. San Miguel nació para brindar un servicio integral con agencia de aduana propia bajo diferentes regímenes aduaneros de exportación e importación. Esto incluye transporte de contenedores, retiro de contenedores, traslado de contenedores a planta de clientes para luego ser embarcados vía terminales portuarios o extraportuarios.

Para Sánchez et al. (2016) el lienzo del modelo de negocio Canvas se debe considerar como una herramienta que permite que se generen los modelos de negocios y fue propuesta por Alex Osterwalder en el 2004, como forma de destacar cómo una organización crea, brinda, aporta y captura valor (ver Figura 2):

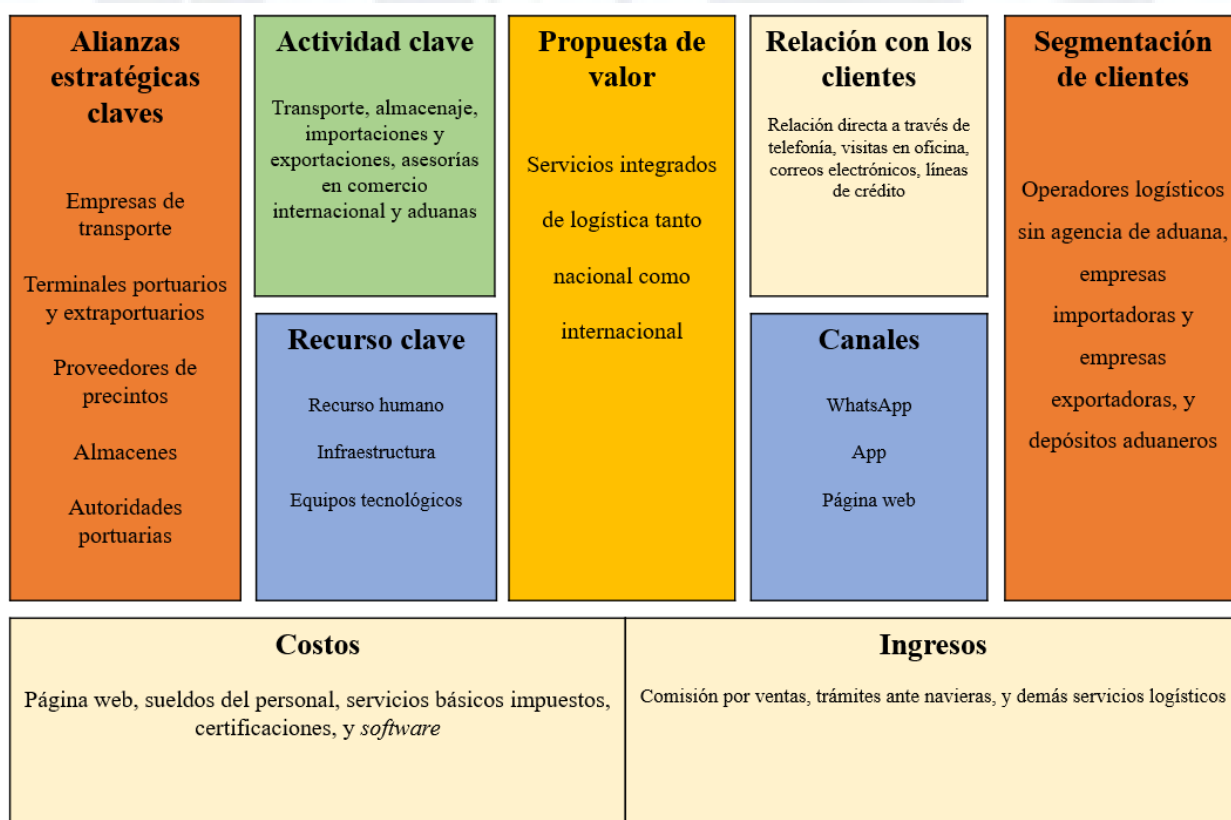
- Alianzas estratégicas claves: San Miguel ha firmado alianzas con empresas de transporte, terminales portuarios y extraportuarios, proveedores de precintos, almacenes, autoridades portuarias, entre otras.
- Actividad clave: San Miguel desarrolla actividades de transporte, almacenaje, importaciones y exportaciones, asesorías en el área de comercio internacional y aduanas, entre otros.
- Propuesta de valor: San Miguel presta servicios integrados de logística tanto nacional como internacional.
- Relación con los clientes: San Miguel mantiene relaciones con sus clientes a través de la telefonía, visitas en oficinas, correos electrónicos, líneas de crédito, entre otros.
- Segmentación: San Miguel atiende a operadores logísticos sin agencia de aduana, empresas importadoras y empresas exportadoras, depósitos aduaneros, empresas que

trabajen con la reimportación en el mismo estado, entre otros.

- **Recurso clave:** San Miguel reconoce que sus recursos más importantes son los humanos, la infraestructura, y los equipos tecnológicos.
- **Canales:** San Miguel hace uso de un canal directo de comunicación (WhatsApp), además de la App y la página web corporativa.
- **Costos:** San Miguel tiene costos por concepto de mantenimiento en línea de la página web, sueldos del personal, servicios básicos, impuestos, certificaciones, y *software*.
- **Ingresos:** San Miguel tiene como fuente principal de ingresos la comisión por las ventas realizadas, por los trámites ante navieras, y demás servicios logísticos.

Figura 2

Modelo de Negocio CANVAS



1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

La misión de una empresa debe ser identificada por la colaboración, facilitación y la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de los bienes y servicios que la empresa brinda al mercado siempre tratando de crear valor como empresa y de manera cuantitativa de tal forma que le permita cumplir con lo descrito en la misión de la empresa de modo sostenible y sostenida a largo plazo, Fuentes (2017). En tal sentido, el objetivo de la misión de San Miguel es colaborar con el embarque y traslado de la mercadería del cliente de manera segura, sin actos de corrupción y cumpliendo las normas de seguridad y protocolos de la empresa logrando una satisfacción plena del cliente.

Según San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2020) la misión de la empresa es como se describe a continuación: “San Miguel mantiene su compromiso de realizar operaciones seguras y libres de actos ilícitos, mediante la implementación de normas de seguridad basadas en la gestión de riesgos y la mejora continua dentro de los procesos de la empresa” (p. 2).

1.3.2 Visión

San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2020) la visión de la empresa es: “Ser un agente de aduana reconocido a nivel nacional brindando soluciones aduaneras de excelencia, comprometida en ser el mejor socio estratégico de nuestros clientes” (p. 2). La visión de una empresa es lo que desea transmitir en un futuro, para lograr esto es importante proyectar y definir qué es lo quiere lograr la empresa y con quienes lo logrará; del mismo modo, identificar el tiempo futuro ya sea en meses o años para lograr lo propuesto en la visión (“¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa?”, 2019).

1.3.3 Valores y cultura

Según Negrete (2019) los valores de una empresa se definen por su cultura organizacional los cuales caracterizan a las personas que trabajan en ella y a la organización. Estos valores representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que son parte de la empresa. La cultura organizacional de San Miguel está formada por un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino como organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Los valores en los cuales se sostiene San Miguel son los siguientes de acuerdo con San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2020): (a) integridad para desarrollar el trabajo generando confianza; (b) compromiso para transformar en realidad cada una de las promesas que asumen sus colaboradores y sus clientes, aún en las circunstancias más adversas; (c) dinamismo como energía activa en cada una de sus actividades, aprovechando y otorgando el tiempo, el protagonismo que siempre debe de tener; (d) respeto y consideración con el trabajo de sus colaboradores y con sus clientes; (e) orientación al logro y crecimiento en conjunto de sus colaboradores y clientes.

1.4 Conclusión

La empresa San Miguel Servicios Logísticos SRL tiene más de 10 años en el mercado, específicamente en la ciudad de Piura y está dedicada a funcionar como una agencia de aduana para realizar trámites aduaneros para el despacho de mercancías y regularizar el régimen de exportación e importación. Tiene alianzas con empresas de transporte, terminales portuarios y extraportuarios, proveedores de precintos, almacenes, autoridades portuarias, entre otras y se rige por los diferentes valores como la integridad, el compromiso, el respeto y la orientación al logro.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo (PESTE)

El presente análisis se centrará en el entorno externo de la agencia de aduanas San Miguel, la cual resulta vital para el desempeño y competitividad de la empresa mencionada, por lo que no se puede estar exentos a estos factores. El análisis PESTE engloba una profunda revisión de los siguientes puntos: (a) políticas, gubernamentales, y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015). Con ayuda del análisis PESTE se pueden identificar las oportunidades y las amenazas que tienen el mercado de las agencias de aduana.

2.1.1 Factores políticos y legales (P)

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones a través de las gestiones de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Portuario para orientar y coordinar el desarrollo, la modernización, la competitividad y la sostenibilidad del sistema portuario nacional. Este plan es de vital importancia para la gestión de las agencias aduaneras como San Miguel porque permite que se promueva el fortalecimiento del marco institucional mediante la implementación del Modelo de Gestión Documentaria (MGD), la incorporación de mejoras al Sistema Automatizado de Gestión de Autorizaciones (SAGA) y la competitiva de los servicios portuarios (Liendo, 2020). Del mismo modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025 ha formulado las rutas de acción para impulsar la consolidación e internacionalización de la empresa peruana en el exterior en el largo plazo. De esta manera cabe resaltar que el Estado ha implementado regímenes especiales para promover el desarrollo de las inversiones privadas y de esa forma impulsar el crecimiento económico del país; sin embargo, existen

ciertas barreras que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha regulado y se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Tipos de Exportación y las Barreras para el Uso de un Agente de Aduanas

Tipos de Exportación	Tipos de Empresas	Detalle de las restricciones
Despacho Simplificado de Exportación	Permite exportar con Empresa de Carga Aérea, Marítima o Terrestre diferente de SERPOST o una Courier	Mercancías cuyo valor FOB (vendedor entrega la mercancía a bordo del transporte designado por el comprador en el puerto de embarque) no exceda los US\$ 5,000 (Cinco Mil Dólares Americanos). Se requiere presentar la Declaración Simplificada de Exportación (DSE), el trámite lo realiza el exportador o un despachador de aduana.
Envíos de Entrega Rápida (COURIER)	Permite exportar o realizar mediante Empresas de Servicios de Entrega Rápida (Courier)	Mercancías por un valor FOB máximo de US \$ 5 000.00 por envío. Si es mayor a este monto, tienes que hacer el trámite de Exportación definitiva.
Envíos Postales – Exporta Fácil (SERPOST)	Permite exportar o realizar envíos postales a través de Serpost, como ventas o regalos al extranjero.	Mercancías hasta por un valor FOB máximo de US \$ 7 500.00 por envío, no debe exceder los 30 kgs. de peso. Si el valor es mayor a US \$ 7 500.00, tienes que hacer el trámite según el procedimiento de Exportación definitiva.
Exportación definitiva	Permite exportar mediante una Agencia de Aduanas	Cuando el valor FOB de la mercancía sea superior a los US\$ 5,000, se requiere la intervención de un Agente de Aduana para la tramitación.

Nota. Adaptado de “Sacar mercancías al exterior,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021 (<https://www.gob.pe/1077>)

Debido al brote del COVID-19 en el 2020 las operaciones de comercio exterior en el marco del estado de emergencia y conforme a lo dispuesto en el artículo 8.3 del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el transporte de carga y mercancía para el ingreso (importaciones) y salida (exportaciones) del país no se encuentran comprendidos dentro del cierre de fronteras, por lo que se puede adoptar medidas que garanticen las operaciones, y no se veo afectada su fluidez (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020). Con relación a ello, el 25 de abril de 2020 MINCETUR emitió un comunicado reiterando que el desarrollo de las actividades de carga y descarga de mercancías, las actividades conexas a estas, así como los servicios logísticos de apoyo al transporte de carga, incluyendo aquellas actividades y/o servicios de comercio exterior necesarios para la importación y exportación de mercancías, no se encuentran restringidos durante el Estado de Emergencia decretado a

consecuencia del brote del COVID-19. El comunicado emitido representó un aspecto positivo para San Miguel debido a que las restricciones que el Estado indicó por el tema del COVID no afectaron sus operaciones; sin embargo, lo que sí afectó fue la cantidad de salidas por exportaciones. Ello debido a que gran parte de los empresarios del territorio se vieron impactados con las restricciones lo que generó que los envíos al exterior se vean reducidos en gran cantidad.

Por otra parte, la SUNAT (2020) destacó una serie de medidas para facilitar los trámites aduaneros durante el estado de emergencia, entre los que se destacan la suspensión automática de plazos en la importación para el consumo para el abandono legal, la prórroga para el despacho diferido, la regularización de despachos urgentes y anticipados, y la regularización de las declaraciones acogidas al Convenio PECO y/o la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Se podrían también presentar los documentos a través de la casilla electrónica, en reemplazo de la presentación física en algunos procesos y, por último, se suspendió el plazo de abandono legal para la destinación aduanera al régimen de depósito aduanero.

Por último es preciso referenciar al tema político en el Perú, dado que es un punto significativo para la toma de decisiones de cualquier empresa (sobre todo de inversiones); en tal sentido, se puede resumir que al día de hoy el Perú sigue atravesando una inestabilidad considerable con el cambio de cuatro presidentes en menos de 4 años y a la fecha se mantienen los temas de corrupción tanto en gobiernos regionales y los distintos poderes del estado (legislativo, ejecutivo y jurídico) (Roura, 2021). Por consiguiente, la turbulencia política representa un factor relevante en los últimos tiempos en el país, porque esa situación trae consigo un impacto negativo como la incertidumbre sobre la economía. De hecho, los inversionistas postergan decisiones y los consumidores también por el temor del no saber qué pasará, por lo que se manejan con cautela. Estos temas de inestabilidad política generan, tanto

para los inversionistas y directivos de distintas empresas, dudas en la toma de decisiones en seguir invirtiendo en el Perú. Esto sucede en la empresa San Miguel, dado que los directivos deben estar pendientes de los cambios en el Estado y del ruido político para la toma de decisiones tanto internas como externas, sobre todo en lo que respecta al servicio que ofrece.

2.1.2 Factores económicos y financieros (E)

Según el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2021) el producto bruto interno (PBI) del Perú al 2019 se incrementó un 2.2% con referencia al año 2018, pero esta cifra fue menor a lo presupuestado y adicional a ello se dio un déficit en las exportaciones peruanas que se han visto perjudicadas como resultado de la guerra comercial entre los mercados de Estados Unidos y China. Estos dos son los principales destinos de las exportaciones del Perú y representan alrededor del 40% de los envíos. Por otra parte, el 25% del total de las exportaciones de Perú se dirigen a China, mientras que el 15% se dirige hacia Estados Unidos (“La guerra comercial”, 2019). Además, si se toma en cuenta que ambos países producen alrededor del 35% de lo que produce el mundo, y considerando la continuidad de las tensiones, ambas economías podrían entrar en recesión.

Del mismo modo, el PBI peruano cayó más del 11% al cierre del 2020, principalmente por la disminución del consumo de las familias (-8.8%) y la inversión bruta fija (-15.6%); al finalizar el año 2020, el consumo del gobierno se incrementó en 8.2%, mientras que las exportaciones e importaciones de bienes y servicios se contrajeron en -19.0% y -14.9%, respectivamente; en un contexto marcado por la pandemia de la COVID-19 y luego de 21 años de crecimiento ininterrumpido (“INEI: PBI peruano cayó 11.12%”, 2021). Para mayo del 2021, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2021b) en el primer trimestre del presente año, el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementó en 3.8% al compararlo con similar trimestre del año anterior, luego de la contracción mostrada en los cuatro trimestres de 2020. En el crecimiento del PBI influyó el incremento de la

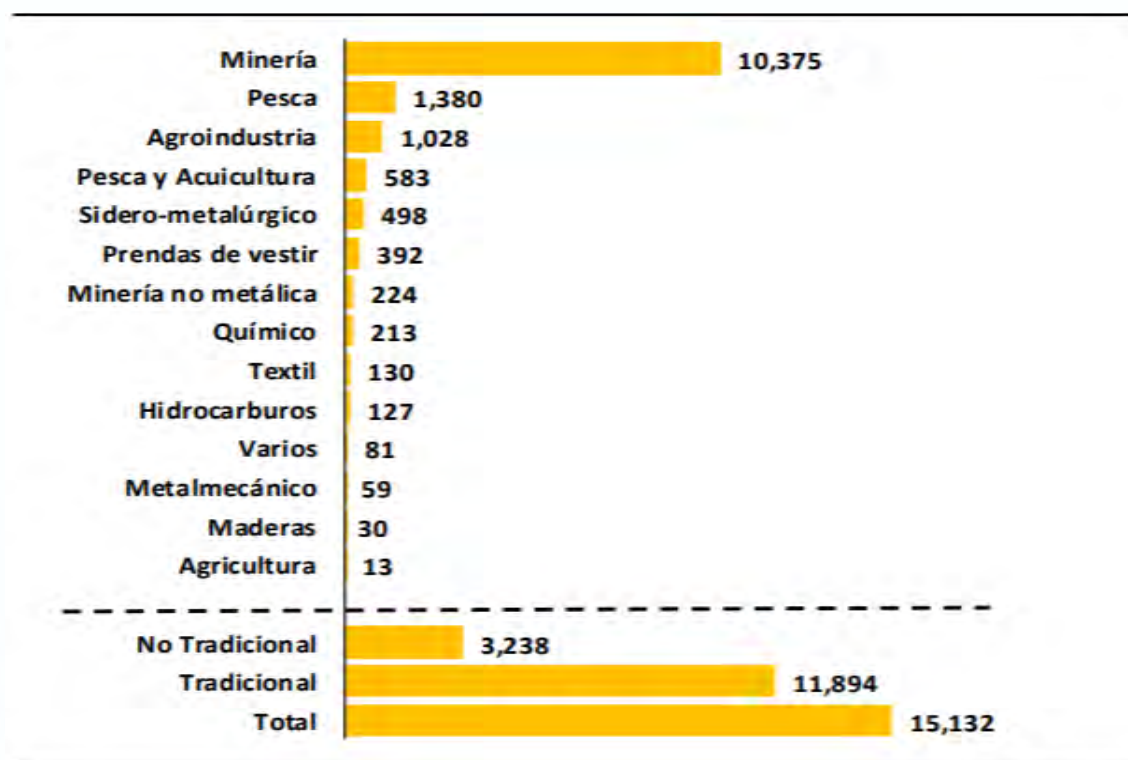
demanda interna (6.5%); en tanto que decrecieron las exportaciones netas, debido a la caída en las exportaciones (-5.5%) y el aumento de las importaciones (5.0%). Asimismo, la mayor demanda interna se explica por los mayores gastos en bienes y servicios de consumo final privado (2.1%) y de consumo del gobierno (7.2%).

Según la Asociación de Exportadores ADEX (2021) en junio de 2021, el mayor PBI generado por las exportaciones estuvo explicado por la buena performance del sector de minería tradicional, que tuvo un crecimiento considerable de 48.3% en términos de PBI asociado, seguido por el incremento en pesca tradicional (174.7%) y agroindustria (23.4%). Estos tres sectores fueron los mayores generadores de PBI asociados a las exportaciones al concentrar en conjunto el 85.2% del total, durante este primer año las exportaciones sumaron US\$ 3,847 millones, traducándose en un mayor PBI equivalente a US\$ 6,293 millones, cifra que representó un incremento de 35.5% interanual, en línea con el incremento de las exportaciones totales en dicho mes (36.7%). En la Figura 3 se muestra el PBI generado por las exportaciones de acuerdo con el sector económico para el período enero-julio del 2021.

En lo que respecta al tipo de cambio, el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2021a) destacó que desde inicios de abril, este muestra un comportamiento altamente volátil con tendencia al alza; de igual manera, el precio del dólar pasó de un promedio de S/ 3.63 la semana previa a la primera vuelta electoral superando la barrera de los S/ 4 soles durante la instalación del nuevo gobierno y su gabinete. La incertidumbre generada por la pandemia de COVID-19 y las tensiones políticas generan especulación, y mientras se esté en ese escenario, la demanda por dólares seguirá siendo una alternativa en la medida en que la percepción de inestabilidad política se intensifique. En el contexto actual, surge la interrogante sobre si el tipo de cambio continuará incrementándose o si revertirá.

Figura 3

PBI Generado por las Exportaciones según el Sector Económico (Millones de USD)



Nota: Tomado de “Reporte de impacto de las exportaciones,” por Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2021 (https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/09/CIEN_RIEP_julio_2021.pdf)

Se debe manifestar que el Perú hoy en día es considerado como un principal proveedor de alimentos del mundo, debido a que la agroexportación es atractiva y en los últimos años ha sido positiva porque se ha promovido correctamente la oferta exportable y se han reducido las de barreras sanitarias en los principales mercados de destino de las agroexportaciones (“Perú comienza a distinguirse”, 2021). San Miguel haciendo uso de su alcance comercial funciona como intermediario logístico y permite que se impulse el desarrollo tecnológico a través de la importación de componentes electrónicos desde Asia. También hace posible que se mantenga la competitividad en los precios de comercialización favoreciendo los amplios *stocks* ofertados al mercado.

Otro aspecto que se debe analizar en este punto es el comportamiento de las exportaciones en el 2020 que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a)

la clasificación de bienes tuvo una variación de -24.8% con respecto al 2019, explicado por la caída en los envíos de productos tradicionales (-24.2%) y productos no tradicionales (-26.0%). No obstante, destacaron favorablemente los sectores de productos agropecuarios (8.7%) y químico (1.2%) tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Exportación FOB (Uso o Destino Económico 2016-2020 Expresado en Millones de USD)

Uso o Destino Económico	2016	2017	2018	2019	2020
Total	40,340.0	44,891.8	47,886.0	47,598.0	35,805.0
Porcentaje de Exportaciones (%)	0.00%	11.30%	6.70%	-0.60%	-24.80%
I. Productos Tradicionales	30,318.4	33,594.3	34,541.9	32,952.2	24,966.0
Porcentaje de Productos Tradicionales (%)	0.00%	10.80%	2.80%	-4.60%	-24.20%
1. Pesquero	761.4	1,243.5	1,192.8	1,188.8	914.0
2. Agrícola	698.6	702.3	706.1	669.8	577.0
3. Minero	25,076.0	26,729.0	27,976.0	27,542.9	21,898.0
4. Petróleo y Gas Natural	3,782.4	4,919.5	4,667.0	3,550.7	1,577.0
II. Productos no Tradicionales	10,021.6	11,297.5	13,344.1	14,645.8	10,839.0
Porcentaje de Productos no Tradicionales (%)	0.00%	12.70%	18.10%	9.80%	-26.00%
1. Agropecuario	3,953.0	4,130.6	4,925.8	5,379.3	5,440.0
2. Textil	942.0	990.7	1,056.5	1,080.0	833.0
3. Pesquero	1,233.2	2,091.7	3,011.1	3,854.6	949.0
4. Químico	1,133.1	1,172.7	1,339.8	1,441.3	1,455.0
5. Metalmecánico	482.8	567.6	619.9	572.0	471.0
6. Sidemetalurgio	1,267.9	1,270.0	1,295.9	1,252.3	949.0
7. Minería no metálica	534.0	548.2	573.2	583.7	413.0
8. Resto	475.6	526.0	521.9	482.6	329.0

Nota: Adaptado de "Exportaciones e Importaciones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021 (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>)

Igualmente, según la información presentada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a) y plasmada en la Tabla 4, el volumen total importado disminuyó en 15.4% con respecto al 2019, debido a las menores compras de bienes de capital y materiales de construcción (-14.5%), materias primas y productos intermedios (-17.0%) y en menor

medida bienes de consumo (-13.5%). Por el contrario, mostraron resultados positivos las adquisiciones de bienes de consumo no duradero (3.9%), materias primas y productos intermedios para la agricultura (3.3%) y bienes de capital para la agricultura (5.2%).

Tabla 4

Importación FOB (Uso o Destino Económico 2016 – 2020 Expresado en Millones de USD)

Importación FOB, según uso o destino económico: 2016 – 2020					
(Expresado en Millones de US dólares)					
Uso o destino económico	2016	2017	2018	2019	2020
Total	34,180.4	37,261.8	38751.3	37,999	32,625
Porcentaje de Importación (%)	0.0%	9.0%	4.0%	-1.9%	-14.1%
I. Bienes de Consumo	8,012.5	8,802.8	9146.5	8,543.4	7,884
Porcentaje de Bienes de Consumo (%)	0.0%	9.9%	3.9%	-6.6%	-7.7%
1. Bienes de Consumo no Duradero	4,291.2	4,873.2	5,135	4,659.6	4,839
2. Bienes de Consumo Duradero	3,721.3	3,929.6	4,011.5	3,883.8	3,045
II. Materias Primas y Productos Intermediarios	15,615.4	17,782.6	18,765.3	18,050.5	14,983
Porcentaje de Materias Primas y Productos Intermediarios	0.0%	13.9%	5.5%	-3.8%	-17.0%
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	5,092.7	6,166	6,023.1	5,658.5	3,748
4. Materias Primas y Productos Intermediarios para la Agricultura	956.3	1,242.8	1,154.8	1,196.4	1,146
5. Materias Primas y Productos Intermediarios para la Industria	9,566.4	10,373.8	11,587.4	11,195.6	10,089
III. Bienes de Capital y Materiales de Construcción	10,544.1	10,656.1	10,819.4	11,395.0	9,738.0
Porcentaje de Bienes de Capital y Materiales de Construcción	0.0%	1.1%	1.5%	5.3%	-14.5%
6. Materiales de Construcción	991.4	929.8	998.5	1,084.7	902
7. Bienes de Capital para la Agricultura	132.7	143.6	142.2	142.4	143
8. Bienes de Capital para la Industria					
9. Equipos de Transporte	7,061.7	7,067.6	6,997.6	7,408.2	6,796
	2,358.3	2,515.1	2,681.1	2,759.7	1,897
III. Diversos	8.4	20.3	20.1	10.1	20.0
Porcentaje de Productos Diversos (%)	0.0%	141.7%	-1.0%	-49.8%	98.0%

Nota: Adaptado de "Exportaciones e Importaciones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>)

En tal sentido, en el 2020 San Miguel disminuyó el volumen de exportaciones y esto repercute en las ventas debido al impacto del COVID; sin embargo, para el 2021 el panorama de crecimiento de la demanda por parte de los clientes externos va en aumento en especial el sector minero, pesca y agroindustria para las exportaciones. Debido a la caída en índices de exportación e importaciones en el 2020, San Miguel posee el compromiso de seguir mejorando en atenciones y servicios para distintos clientes pese a que la coyuntura continúa siendo desfavorable en otros países que tienen restricciones como el cierre de fronteras. Finalmente, se puede indicar que a la agencia de aduana San Miguel le favorece el incremento del tipo de cambio, debido que sus servicios y operaciones lo realiza en dólares.

2.1.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2021) a mediados del 2021, el número de puestos de trabajo asociados a las exportaciones peruanas se situó en 255.6 mil, lo que representó un incremento de 32.3% respecto al mismo mes del año anterior, como resultado del incremento de las exportaciones no tradicionales (26.4%) y tradicionales (35.6%). Estos elevados incrementos registrados desde hace cuatro meses se explican por la baja base de comparación, dado que desde marzo de 2020 inició la cuarentena por la crisis del COVID 19 en Perú. En este sentido, si se compara con los años de prepandemia, como el 2019, el nivel de empleo es mayor sólo en 0.9%. De esta forma, en el primer semestre de 2021 se alcanzaron más de 1.5 millones de puestos de trabajo (directos, indirectos e inducidos); sin embargo, con respecto al 2019, el crecimiento fue menor, situándose en 8.9%.

Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2021) el empleo asociado a las exportaciones se incrementó en 23 regiones del país, siendo la principal Lima, que concentró la mayor parte (399,015 empleos), seguida por Ica (240,135), Piura (153,673) y La Libertad (135,317), regiones que son principalmente agroindustriales y que en conjunto

representaron el 61% del empleo total. Ello representó un aspecto positivo para la empleabilidad en el país. En contraste, las cuatro regiones que menos empleos generaron fueron Huánuco (684 empleos), Loreto (1,118), Huancavelica (1,903) y Madre de Dios (3,379), regiones que en conjunto representaron menos del 1% de los empleos totales. Se observa que las regiones de Lima y Piura, en donde San Miguel tiene sus principales clientes, debe ser explorado a mayor profundidad; ya que, se ha podido identificar que el sector agroindustrial va en aumento en esas regiones.

En otro orden de ideas, de acuerdo con Palomino (2021) el Perú aún tiene muchas oportunidades de progresar en el comercio exterior, por lo que se estima que existen alrededor de 4,593 empresas exportadoras y, al menos, el 96 % de ellas son micro, pequeñas y medianas (MiPymes). No obstante, el 89 % de ingresos obtenidos por el total de exportaciones corresponde solo a las grandes empresas. El total de micro y pequeñas empresas (Mypes) exportadoras apenas representa el 0.2% del total de empresas que existen en todo el Perú. A su vez, las medianas y grandes concentran el 2% y 4%, respectivamente. En ese sentido, es importante que los negocios tengan en cuenta algunas pautas para vender con éxito sus productos y servicios en el exterior, sobre todo los pequeños y medianos. En el caso de San Miguel es parte del 0.06% del total de empresas que son del sector de exportación e importación, ubicado como una pequeña empresa; sin embargo, sus competidores como agencias de aduana son grandes empresas como el Grupo Beagle Aduanas.

En relación a las oportunidades para las exportaciones de productos, Comex Perú (2021a) informó que los productos tradicionales más exportados por el Perú en el primer trimestre fueron el cobre (US\$ 626 millones, -30.3%), el oro (US\$ 597 millones, -11.8%), el hierro (US\$ 211 millones, +132.4%), el gas natural licuado (US\$ 179 millones, +329.9%) y la harina de pescado (US\$ 171 millones, +60.2%). Por su parte, entre los destinos de nuestras

exportaciones tradicionales destacan China (US\$ 945 millones, +2.4%), Japón (US\$ 253 millones, +171.4%) y Canadá (US\$ 210 millones, -6.7%). También se debe resaltar el aumento de las exportaciones pesqueras tradicionales (US\$ 196 millones, +70.6%) y agrícolas (US\$ 38 millones, +7.1%). Para este último, los envíos de café sin tostar (US\$ 31 millones, +6.5%) y de los demás azúcares de caña o remolacha (US\$ 6 millones, +36.2%) contribuyeron indiscutiblemente a su crecimiento.

Por otro lado, el crecimiento de las toneladas de productos agropecuarios exportados habría sido de solo un 4.2% en enero de 2021, lo que significaría que el aumento en su valor de exportación fue motivado por el incremento en su precio internacional (Comex Perú, 2021a). Entre los principales productos exportados se encuentran las uvas (US\$ 352 millones, +18.8%), los mangos (US\$ 88 millones, 1.1%), los espárragos (US\$ 36 millones, -20.6%) y los arándanos (US\$ 30 millones, +5.3%). Los principales destinos fueron EE. UU. (US\$ 316 millones, +3.4%), Países Bajos (US\$ 101 millones, +25.3%) y Hong Kong (US\$ 51 millones, +17.2%).

En este punto es significativo indicar que en el Perú aún existen conflictos sociales y brechas en lo que se refiere a la redistribución de los ingresos, la calidad en salud pública e infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, así como también cambios en las necesidades de las personas. Por este motivo, San Miguel como agencia de aduana se debe adaptar a nuevos escenarios porque el mercado está cambiante; bajo esta perspectiva, San Miguel debe enfocarse en la exportación e importación de otro tipo de productos que ayuden a crecer como empresa, por lo que es importante tener la capacidad de generar clientes y establecer relaciones sólidas con estos.

2.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

Actualmente los factores tecnológicos son una ventaja competitiva, que generan rapidez en los servicios que ofrecen diversas empresas y facilitan la interacción en línea de

diversas empresas a nivel mundial. Para el sector bajo análisis, se ha implementado un programa de Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia (FAST), el cual fue desarrollado por la SUNAT. Este programa plantea facilitar, agilizar, automatizar, y transparentar los procesos de entrada y salida de mercancías en las aduanas del país de manera digital, es decir, una aduana sin papeles, así como en los procesos complementarios de control de operadores. Todos ellos integrados a los procesos transversales de gestión de riesgo y seguridad de la cadena logística.

Se puede afirmar que la tecnología de exportación e importación también ha avanzado, todo ello con el fin de facilitar las inspecciones, los controles y el cobro de impuestos. El sector del transporte de mercancías requiere de un flujo rápido y constante, por lo que un solo producto que tenga problemas con la burocracia puede retrasar a otras empresas. Los retrasos en este sector significan pérdidas económicas en la mayoría de los casos. Para evitar esto y hacer los trámites más sencillos, las aduanas incorporan diferentes adelantos tecnológicos que ya se pueden ver hoy día. En tal sentido, el principal cuello de botella de las agencias aduaneras son los trámites de exportación e importación.

Con el propósito de garantizar un acceso justo a los mercados comunes e internacionales, se deben poner en marcha tecnología de aduanas que ayuden a simplificar los trámites. En muchos casos, la aceleración de trámites puede hacerse antes incluso de llegar al punto aduanero; por ejemplo, en países con mercados comunes, es posible crear diferentes certificados que puedan ser comprobables por los agentes de forma sencilla. Los trámites para importar a un país se pueden hacer por adelantado, consiguiendo como comprobante de estos trámites un código QR o de barras tradicional. El agente de aduanas solo tendrá que escanear este código y recibir la confirmación. Junto a los formularios electrónicos y los códigos, aparecen otras opciones orientadas a facilitar el tránsito. Se está desarrollando una tecnología aduanera que busca poder examinar por escáner de manera precisa el

contenido de los cargamentos. Para evitar el contrabando de sustancias y personas, existen diferentes dispositivos sensoriales que se están probando en diferentes fronteras. Otra forma de adelantar tiempo es segmentar a los transportistas y organizar de manera adecuada la mercancía para evitar perjudicar a aquellos con cargamentos más vulnerables.

En este punto es sustancial señalar que la empresa San Miguel no cuenta con tecnología de vanguardia, y es lógico para una empresa pequeña no contar con la misma tecnología que las empresas grandes usan para brindar valor agregado a sus clientes. Sin embargo, San Miguel ha impulsado una política en la cual se basa en obtener certificaciones que sirvan como respaldo como una agencia segura y confiable, aspecto que de cierta forma ha permitido que resalte en el mercado. La empresa requiere actualizar sus medios de comunicación con sus clientes; especialmente necesita realizar la actualización técnica, la actualización de contenido y la actualización de imagen o diseño web para tener más seguridad y control sobre los datos propios y de los clientes.

2.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

El Perú en la búsqueda por contribuir a reducir los impactos de estos problemas en el planeta son conscientes de la necesidad de cambiar su comportamiento en el consumo y preservar los recursos para las futuras generaciones. En relación con ello, se vuelven responsables en sus compras, ya que la decisión de comprar es un acto ético prefiriendo productos de empresas que se comprometan con la sociedad y el medio ambiente, cumpliendo estándares de sostenibilidad en el producto, los procesos y en la gestión misma de la empresa.

Las certificaciones sostenibles, por tanto, se convierten en una herramienta de competitividad y en la propuesta de valor para llegar a los mercados internacionales. Según lo indicado por PROMPERÚ (2021) tiene como parte de sus lineamientos estratégicos el desarrollo de una oferta exportable diversificada competitiva y sostenible. Conocedor de esta

tendencia global, viene trabajando desde hace unos años atrás, programas de gestión sostenible en medianas y pequeñas empresas, generando valor a la oferta exportable. De esta manera, PROMPERÚ cumple con su misión de posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo no solo al desarrollo sostenible y descentralizado del país sino también al logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ver Figura 4).

Figura 4

Empresas con Futuro Rumbo a una Cultura Sostenible



Nota: Tomado de “Cultura Sostenible,” por PROMPERÚ, 2021 (<https://exportemos.pe/asesoria-especializada/cultura-sostenible-para-exportadores>)

En otro orden de ideas, se debe recalcar que la sociedad se puede preocupar más por el medio ambiente, y en virtud de ello se deberían tomar decisiones y políticas para, por ejemplo, asegurar la reducción de gases del transporte marítimo internacional. Por esta razón,

una política ambiental sólida puede, en múltiples ocasiones, dificultar la competitividad empresarial porque les genera sobrecostos a las organizaciones, además de que le exige inversiones, y establece límites a través de la imposición de trámites administrativos y obligaciones o inconvenientes. Sin embargo, estos estándares son indispensables e irremplazables para proteger el medio ambiente, mejorando la calidad ambiental del aire, para el suelo y para el agua. Con relación a las actividades de la agencia de aduanas se puede señalar a algunas que pueden de cierto modo afectar las condiciones de vida natural de los seres humanos y animales: las operaciones de transporte, carga, descarga, almacenamiento, conservación y reparación de instalaciones y equipo, suministro, y disposición de residuos.

2.2 Análisis de la Industria

El agente de aduana es el representante de los exportadores y/o importadores ante SUNAT-Aduanas y hasta hace unos años atrás el agente de aduana era quien tenía el trato directo con los clientes, en la actualidad el trato directo ha cambiado. Actualmente, quien tiene trato directo con los clientes es el operador logístico, siendo este último el intermediario entre agente de aduana y cliente, lo cual ha permitido incrementar el mercado de operadores logísticos y disminuyendo las agencias de aduana. Una situación en desventaja ya que son las agencias de aduana las que cuentan con toda la responsabilidad ante SUNAT-Aduanas.

Hoy en día, ente el top 10 de las agencias de aduana que lideran el mercado en cuanto a prestación de servicios de agenciamiento aduanero, se cuenta con varias empresas que son agentes de aduana y operadores logísticos. Estas empresas han sabido salir de su zona de confort, han desarrollado su propia agencia de aduana para incrementar ventas y tener mayor participación en el mercado, como medio para lograr la sostenibilidad de ésta. Algunos casos conocidos en el mercado son: Grupo Beagle, Agencias Ransa, San Remo Operador Logístico, Palacios & Asociados, Jaime Ramírez MC Cubbin y Scharff Logística Integrada (Comex Perú, 2021b). Con la finalidad de entender con mayor claridad la competencia que existe

dentro del sector de agentes de aduanas, se realizará un análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 5).

2.2.1 Poder de negociación de compradores o clientes (alto)

Cuando los clientes tienen el poder de influir en el mercado, pueden enfrentar a los distintos participantes de la industria haciéndolos competir de manera agresiva, forzándolos a la reducción de precios y exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo cual puede generar un incremento de costes (Porter, 2017). El poder de negociación de los compradores de San Miguel es alto, debido a que la alta demanda y oferta de servicio han repercutido en los importadores y exportadores en especial en San Miguel; lo cual genera la alta demanda de agencias aduaneras y en el mercado existan negociadores del servicio que brindan los agentes de aduana. Los clientes buscan minimizar costos y obtener condiciones favorables, desde tarifas bajas, condiciones de crédito, mejores tecnologías en su logística y hasta financiamiento.

2.2.2 Poder de negociación de proveedores (medio)

Los proveedores pueden ejercer una influencia significativa en el mercado cuando estos son escasos o son especializados y cuando se está ante esta situación, los proveedores tienen una capacidad superior para establecer precios al momento de vender sus productos o servicios (Porter, 2017). San Miguel tiene una negociación de nivel medio con sus proveedores, dado que es importante para la empresa obtener una buena negociación de tarifas, ya que estas tienen un gran impacto en sus costos operativos y a su vez repercute en las tarifas presentadas a sus clientes finales. Sin embargo, la coyuntura y muchas veces existe escasez de proveedores que ha causado la pandemia, obliga a estos a incrementar los costos. Los proveedores que tiene San Miguel son terminales portuarios, terminales extraportuarios, transportes, líneas navieras, agentes de carga internacional, entre otros, con quienes busca

alianzas estratégicas a largo plazo; pero el cliente muchas veces puede escoger con qué agencia aduanera trabajar.

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos (alta)

Un producto o servicio sustituto es aquel que no es igual al tuyo, pero puede realizar una función idéntica o similar. (Porter, 2017). La amenaza de servicios sustitutos es alta debido a que hay agencias de aduanas que cuentan con servicios que cumplen con las mismas funcionalidades y pueden ofrecer precios menores a San Miguel; pero los clientes muchas veces se enfocan en la percepción porque el servicio es de calidad, confianza y garantía en caso de alguna pérdida o siniestro. El servicio de San Miguel implica que cuenta con una serie de aspectos vinculados a la experiencia, integración de procesos, socios estratégicos, sistema de trazabilidad en tiempo real correspondiente a trámites y documentación estrictamente aduanera. Los agentes de aduana son fundamentales en la cadena logística de comercio internacional, quienes no pueden ser reemplazado por alguna alternativa o servicio sustituto, debido a la interoperabilidad entre aduanas y el exportador o importador, el cual debe de implicar riesgos.

2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes (baja)

Dependiendo de las barreras de entrada de un mercado, una empresa puede decidir entrar o no a competir. El ingreso de nuevos entrantes puede generar presión en los precios, en los costes e inclusive en los niveles de competitividad un mercado. (Porter, 2017). En el rubro de agencia de aduana se cuenta con 479 y 33 agentes de aduana cuentan con certificación de Operador Económico Autorizado –OEA, por lo que San Miguel está en el rubro con baja barrera de entrada. Si bien es cierto el sector de agentes de aduanas está relacionado a exportaciones e importaciones, sector muy dinámico, los bajos márgenes del sector obligan a los nuevos emprendimientos a cerrar debido a la alta competencia en volumen que se maneja en el sector. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que

empresas con fuerte capital financiero y empresas transnacionales decidan operar en el Perú, siendo esta la amenaza más grande del rubro.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes (alta)

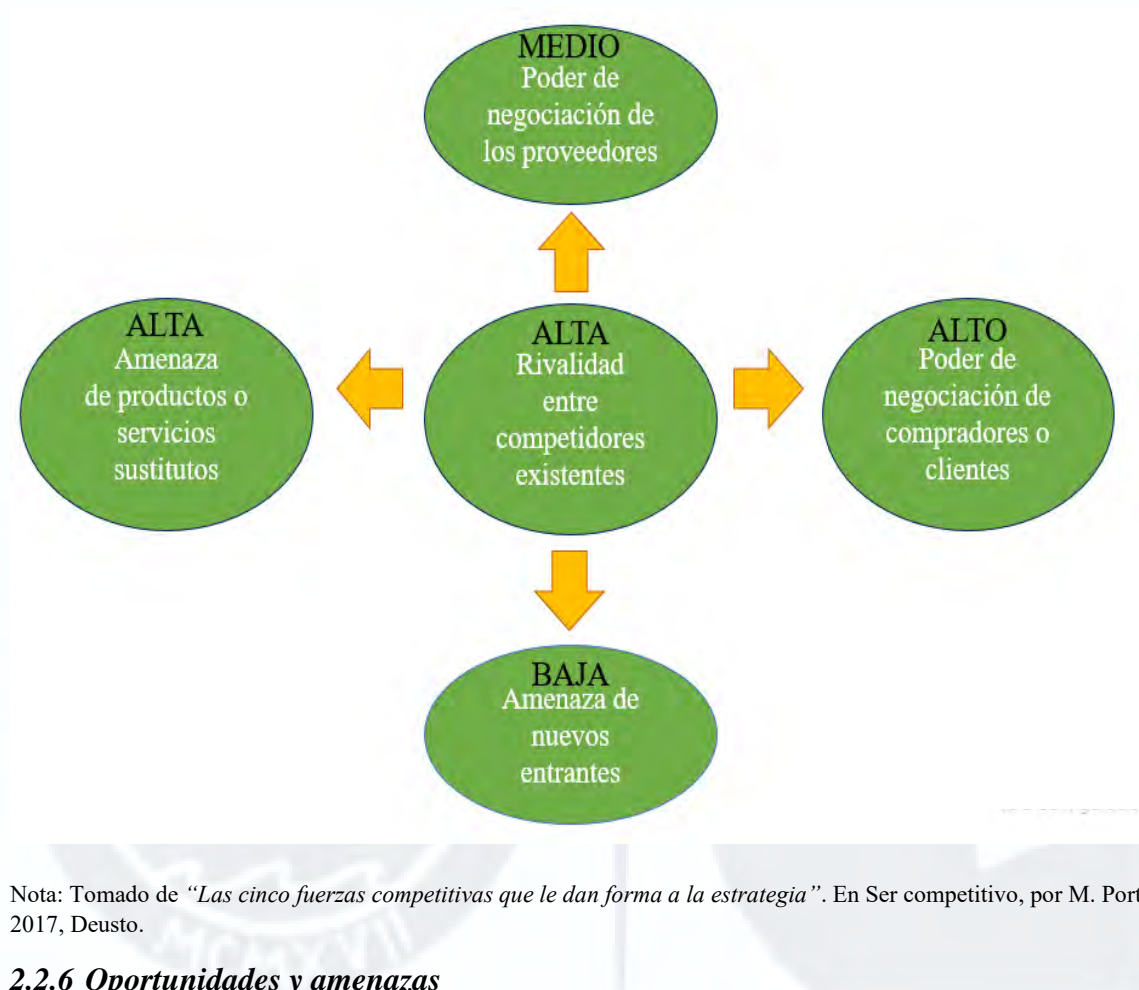
La rivalidad entre competidores marca el nivel de competitividad en el sector en el cual se desarrolla una empresa; dicha rivalidad puede adoptar muchas formas conocidas, los descuentos en los precios, mejoras en el producto o servicio, campañas de publicidad (Porter, 2017). En el sector de agentes de aduana existe una alta rivalidad de competidores, el sector cuenta con aproximadamente 569 operadores logísticos que tercerizan este servicio, pero solo el 50% cuenta con certificaciones como BASC, por sus siglas en inglés *Business Alliance for Secure Commerce* y el 15 % están en camino a certificarse como Operador Económico Autorizado (OEA), donde tiene mayor injerencia y respaldo a nivel internacional.

Además de los competidores tradicionales, en el Perú existen los comisionistas, los cuales no tienen una buena imagen pero que aun así son utilizados por los importadores/exportadores. Estos comisionistas aplican malas prácticas de comercio exterior y transmiten información incorrecta a importadores y exportadores, terminan tomando su servicio sin considerar los incrementos de los costos logísticos, perjudicando aún más en la confianza, el cual el mercado exige en este momento.

San Miguel se ha convertido en uno de los principales agentes de aduana en el puerto de Paita – Piura, esto debido a la credibilidad y manejo operativo de comercio exterior, lo que permite fidelizar a sus clientes con su eficacia y eficiencia en manejo de trámites documentarios; sin embargo, en otros terminales portuarios no cuenta con participación de mercado por lo cual es muy reducida su participación y contacto con más clientes.

Figura 5

Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.



2.2.6 Oportunidades y amenazas

En la Tabla 5 se muestran las oportunidades y amenazas de San Miguel, según la leyenda que se muestra a continuación, se realiza la leyenda de pesos y ponderaciones: (1) responde mal; (2) responde promedio; (3) responde bien; (4) responde muy bien. De acuerdo con el análisis externo PESTE y a las cinco fuerzas de Porter se pueden enumerar las siguientes oportunidades y amenazas de San Miguel; el resultado de este análisis arroja puntaje de 2.41, lo que representa que la empresa necesita mejorar (por debajo del promedio). La oportunidad que mayor puntuación ponderada obtuvo fue el comercio digital de aduanas (aduana sin papeles/uso de tecnologías) y la mayor amenaza que afronta la empresa es la alta demanda de agencias aduaneras en el mercado.

Tabla 5*Oportunidades y Amenazas de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.*

Ítem	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Comercio digital de aduanas (aduana sin papeles/uso de tecnologías)	0.10	4	0.40
2	Mayor demanda de productos mineros, agropecuarios y textiles	0.10	3	0.30
3	Desarrollo de actividades de carga y descarga de mercancías en pandemia	0.10	3	0.30
4	Mayor demanda de agencias aduaneras que cuentan con certificaciones	0.10	3	0.30
5	Incremento de operadores logísticos sin agencias aduaneras	0.05	2	0.10
6	Amplia cartera de proveedores de comercio exterior	0.05	1	0.05
7	Mejores tasas de empleo por las exportaciones	0.05	2	0.10
8	Nuevas oportunidades con respecto a las exportaciones productos	0.05	2	0.10
Subtotal		0.60		1.65
Ítem	Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1	Ingreso de nuevos competidores: agencias de aduana, agencias de carga internacional y operadores logísticos.	0.04	3	0.12
2	Alta demanda de agencias aduaneras	0.10	3	0.30
3	Nuevas tendencias de los clientes por nuevos productos, ejemplo: Textil, agroindustrial, etc.	0.04	2	0.08
4	Menores precios de los servicios de las agencias de aduanas competidoras	0.10	1	0.10
5	Inestabilidad política el país	0.04	1	0.04
6	Variación del tipo de cambio el cual se mantiene inestable	0.04	1	0.04
7	Alta competitividad en el mercado	0.04	2	0.08
Subtotal		0.40		0.76
Total		1		2.41

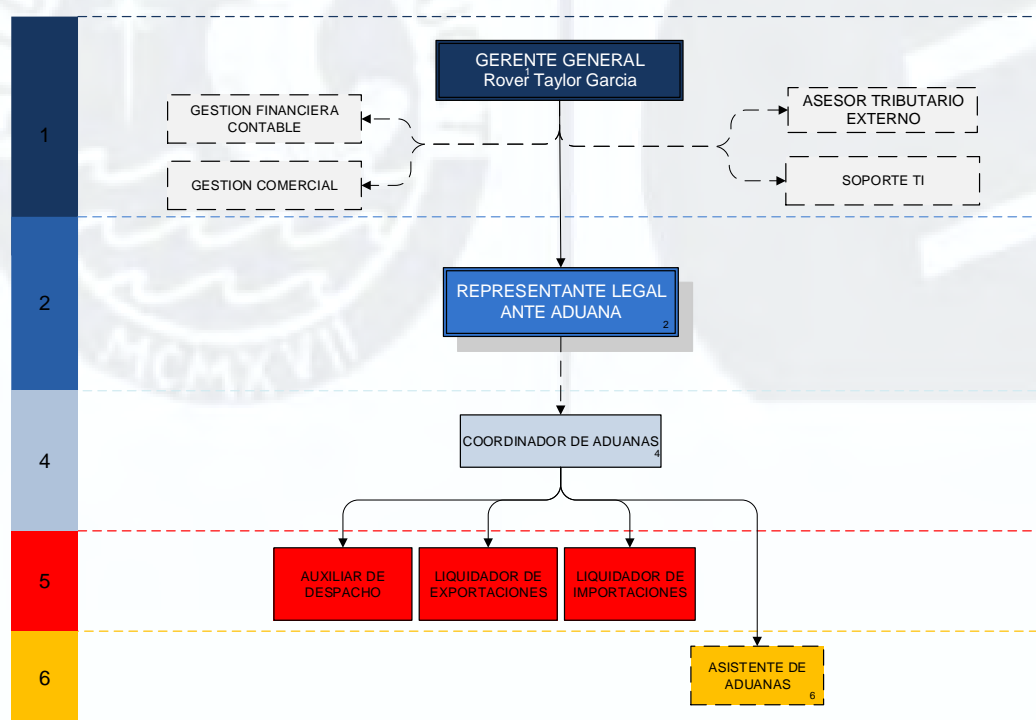
Nota. 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; y 1 = Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 126), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

2.3 Análisis Interno

En esta sección se revisó la parte interna de la empresa San Miguel destacando los recursos, habilidades y capacidades con las que cuenta la organización, para finalmente efectuar la identificación de las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales con las que la San Miguel enfrentará el entorno del mercado actual, considerando las respuestas del gerente general entrevistado por el grupo de consultores (ver Apéndice A). San Miguel es una empresa con 10 años de vigencia en el mercado y no ha logrado clarificar bien su *Core Business* (ver Figura 6).

Figura 6

ORGANIGRAMA Organigrama de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. SAN MIGUEL AGENCIA DE ADUANA



Actualizado al 09 de Setiembre 2021

Nota: Tomado de "Manual de Organización y Funciones, por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2021a.

2.3.1 Administración

El área de Administración y Gerencia de una organización se encarga de manejar todos los aspectos operacionales y estratégicos con el fin de mejorar en primer lugar la productividad y en segundo lugar incrementar la posibilidad de competir exitosamente en el

sector industrial donde se encuentra (D'Alessio, 2015). De esta manera en la empresa San Miguel quien se encarga de formular las pautas a seguir es el encargado de la gerencia general y dueño, el señor Robert Taylor García. Esta persona considera que es importante que la organización cuente con diversas áreas y una de ellas es recursos humanos, para que lo ayude a guiar la estructura organizacional de San Miguel y pueda esta seguir creciendo (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). En cuanto a la forma como se presenta la comunicación en la empresa, se debe decir que actualmente las comunicaciones se realizan de manera verbal, por correo, o por WhatsApp. El gerente general participa en todos los correos, en todos los grupos de WhatsApp tanto con clientes como con el personal, debido a que considera que por ser una empresa pequeña que está creciendo, la comunicación es bastante directa con todo el personal; desde el auxiliar de despacho hasta el que va a realizar un trámite esencial para la organización (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Con respecto a los elementos característicos que hacen posible que la empresa sobresalga en el mercado, es preciso acotar que sería el contar con un sistema de trazabilidad propio y seguridad de la carga. El rubro donde se desempeña la organización es muy susceptible a los temas de comercialización de drogas y terrorismo que podría afectar a la empresa y al país, por lo que se requiere hacer algunas certificaciones. El enfoque que tiene San Miguel es que la exportación permite darle esa tranquilidad al cliente y la creación de un sistema que ha ayudado a sobresalir bastante en el mercado. En este sistema los clientes pueden ver en tiempo real sus operaciones, a seguir la trazabilidad, ver el momento en el que ingresa el contenedor al puerto, chequear temperaturas y eso ha ayudado a sobresalir como empresa en el sector (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

La ventaja competitiva que posee San Miguel es tener un sistema de trazabilidad y tener una agencia de aduanas propia, dado que básicamente poseen una operación logística y

una agencia de aduanas, que constituyen dos rubros. Esta situación les permite prestar un servicio integrado, es decir, la agencia de aduanas les brinda fortaleza a sus operaciones (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

2.3.2 Marketing

De acuerdo con D'Alessio (2015) el marketing representa una herramienta usada para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la adecuación de la oferta de bienes y servicios que la empresa ofrece. De acuerdo con el gerente general de San Miguel en el mercado se percibe a la organización como entidad sólida, dado que posee una buena participación en el mercado, con casi un 40% como operadores y lo que busca es que, en Callao, Pisco, e Ilo, que son los puertos donde actualmente se tiene jurisdicción y oficinas, también crezca. En los actuales momentos San Miguel se encuentra en un proceso de certificación OEA y ello la ayudará a fortalecer ms el tema de tener mayor participación en el mercado con certificaciones que requieren a veces los clientes (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). San Miguel se ubica mayoritariamente en el mercado de la exportación, porque está teniendo precauciones en Paita dado que no mueve mucha importación. Específicamente en Callao sí se mueve, pero no posee significativa participación allí, por lo que se debería tener mayor participación en las importaciones como operadores logísticos. Si pudiera tener una mayor participación como agente de aduanas en importación, la organización podría participar en admisiones temporales, internamientos temporales, debido a que el objetivo de San Miguel es trabajar las cargas de proyectos, donde también existe un servicio de agencia de aduanas propio, ya no de operador logístico. De esta manera, la empresa está tratando de fortalecer esto para crecer en los dos niveles, es decir, tanto como operador logístico y como agencia de agencia de aduanas (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

En lo que respecta a los mecanismos usados por San Miguel para atraer a sus clientes, el gerente general manifestó que esa es una de las mayores debilidades de la empresa, porque carece de un área comercial o de marketing, por lo que se le dificulta tener una capacidad para atraer o generar clientes. Actualmente, el propio gerente general es la persona que se encarga de gestionar, visitar al cliente, revisar con ellos alternativas, y finalmente pactar tarifas. La organización reconoce que representa una debilidad, pero desea saber qué debe realizar para reforzar su área comercial que es tan importante para el éxito empresarial. La ejecución de las funciones del área de marketing desarrolladas por el gerente general le restan tiempo de las actividades de área operativa que donde más se destaca y donde tiene mayor enfoque su puesto de trabajo (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Las relaciones en el sector importador, exportador, gremial, el participar en la Cámara de Comercio ha permitido que la empresa se pueda acercar a sus clientes y proporcionarles confianza de trabajar con San Miguel, porque en la logística de exportación vender un servicio personalizado es relevante. La organización cuenta con clientes exportadores importantes de Piura, especialmente se ha logrado ser parte del crecimiento de la industria del banano, ya que se cuenta con mucha participación en ese servicio (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). Entre los clientes de San Miguel se pueden destacar: (a) Los Ángeles, que es uno de los más grandes exportadores, (b) Frutas de Piura, que es un exportador desde hace muchos años, y (c) Seafrost, que es una conservera hidrobiológica fuerte. La empresa posee clientes muy grandes, como también a clientes pequeños y la relación siempre ha sido personal, dado que el gerente general ha sido la persona responsable de hacer el seguimiento para obtener relaciones a largo plazo (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

San Miguel debe mejorar su capacidad para tratar con los clientes estableciendo y reforzando el área comercial, por ello es crucial que cuente con personas enfocadas

exclusivamente en la labor comercial y marketing. Una de las debilidades más resaltantes que ha traído esta incapacidad para atraer clientes es precisamente la disminución de las ventas de la empresa en los últimos tres años. A corto plazo debe tratar el tema comercial para hacerle frente a los principales competidores que son: New Transport S.A., La Hanseatica S.A., Trans Logistics, DP World, y las líneas navieras que cada vez más están ofreciendo servicios puerta a puerta (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). En este sentido, si se considera necesaria la ampliación del portafolio de servicios que ofrece la empresa actualmente porque la competencia viene al fin de cuentas a ofrecer siempre lo mismo en cuanto a servicios logísticos integrales y todo el tema, entonces San Miguel debe abrirse a diferentes rubros y seguir trabajando con unos proyectos que tuvo que parar por la situación de la pandemia, en lo que respecta a desconsolidación de cargas de importación por el puerto de Paita. Paita es un puerto que mueve mucha carga de exportación, pero poca carga de importación; pero la poca carga de importación que mueve es solamente contenedores full, es decir, no hay carga consolidada, como sí existe en el Callao. Ese es uno de los productos que se podrían adicionar, así como las cargas de proyectos; por ejemplo, viene la ampliación de Aceros Arequipa y se ha participado con algunos agentes de carga internacional porque ese es otro portafolio que la empresa desea como agentes de aduana (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

2.3.3 Operación

Para D'Alessio (2015) el área de operación de una empresa hace mención a la propia producción organizacional, considerada como una de los elementos poco apreciados por los gerentes en su mayoría. En cuanto a la cadena de comercialización de San Miguel, el gerente general destacó que se inicia con una proforma para especificar el servicio, se ve un tema de estadísticas en el sistema de los manifiestos de carga y es allí donde se justifica la importancia del área comercial y marketing urgentemente, porque él comienza un

seguimiento para proceder a negociar, enviar tarifas, monitorear y esas no son acciones propias de su puesto de trabajo (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Entre las dificultades que ha enfrentado la organización en el desarrollo de sus actividades está que para poder brindar el servicio debe financiar las operaciones, es decir, pagar los servicios del retiro del contenedor, los servicios de embarque, transporte, entre otros. Estos son conceptos pagados por la empresa de manera inmediata o por crédito que se puede obtener de los otros proveedores de la cadena. Con el tiempo, una de las principales dificultades ha sido el tema financiero, por la fuerte inversión que se debe hacer, por lo que San Miguel lo ha superado apoyándose con los bancos y utilizando herramientas financieras como el *factoring* (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

En lo que se trata del paso a paso del desarrollo de los servicios ofrecidos por San Miguel, es importante señalar que en principio se proforma un servicio, el cliente da por aceptada la proforma y en base a esta se trabaja toda la campaña. Aunque se está tratando de implementar contratos, pero hay clientes que no lo quieren hacer porque trabajan con uno o dos operadores, dado que no poseen exclusividad. Una vez que se tiene el contrato de servicio, el cliente envía las instrucciones de embarque, se ingresa la información al sistema y van corriendo las diferentes áreas para seguir haciendo los trámites correspondientes: (a) retiro del contenedor, (b) coordinar el transporte, (c) enviar la información a la naviera, (d) ingresar el contenedor al puerto, (e) pagar todos esos servicios, y (f) si hay un trámite con aduanas, SENASA, certificaciones de origen, todo eso también realizarlo para culminar con el envío de la documentación a los compradores en el exterior (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

En cuanto a las operaciones como agentes de aduanas, cuando se recibe la instrucción hay una parte de la logística que pasa para el área de la agencia de aduanas y esta hace la numeración de la DAM mediante el sistema Sintad, que es un sistema afiliado a la aduana.

Allí la aduana determina, después del llenado del contenedor, qué tipo de aforo tiene (existe aforo en planta o aforo aleatorio). Cuando el contenedor está en planta, ya lleno el contenedor se lanza el canal y si sale canal rojo la aduana lo viene a inspeccionar y si sale canal verde ya va directo al puerto (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

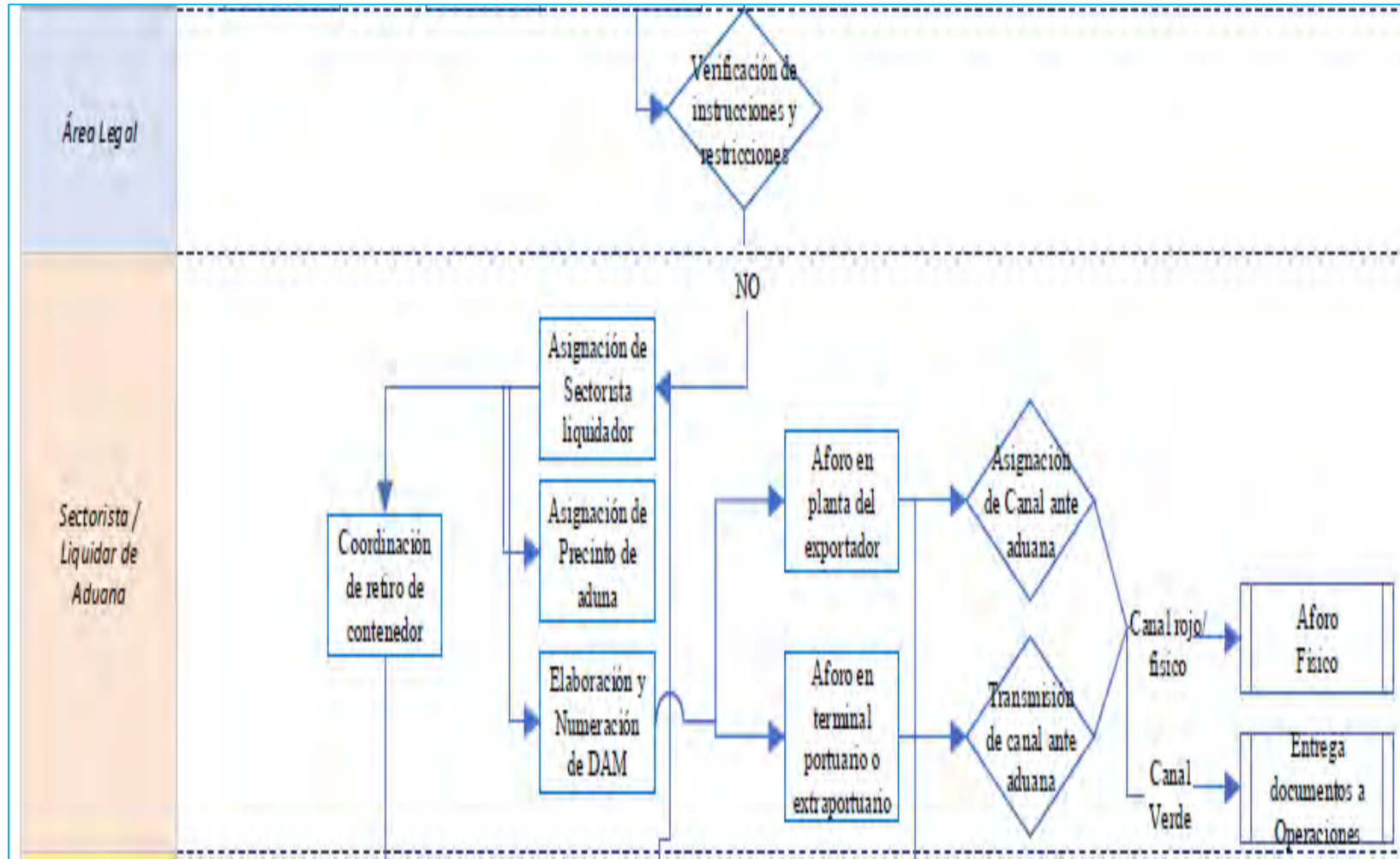
La otra opción es que el contenedor lleno en planta cierra, regresa al puerto y cuando llega el puerto es quien envía el canal; si sale rojo se afora en el puerto en un depósito autorizado o si sale verde ya se entrega la documentación al puerto para que sea embarcado. El sistema de aduanas ahora es un sistema fácil, más electrónico en el que no existen muchos documentos de aduanas porque se han ido eliminando poco a poco y ahora con este tema de la pandemia la aduana está entrando a la implementación virtual y electrónica (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Las decisiones en el área de operaciones de San Miguel las toma el gerente general, dado que es su área y las toma haciendo un seguimiento, es decir, no se toman a la ligera, la experiencia que dan 38 años hace que se pueda tomar las mejores decisiones. El gerente general hace el seguimiento a cada una de las operaciones mediante grupos de WhatsApp, correos o los mismos ecosistemas para conocer todos los detalles de cada operación y tomar las decisiones acertadas, porque tomar una mala decisión en este negocio podría ser grave (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Analizando las operaciones de San Miguel se debe presentar un mapa de los procesos de la empresa como agente de aduana (ver Figura 7) considerando el área legal, y sectorista / liquidador de aduana, también se muestra el proceso que se desarrolla para las importaciones (ver Figura 8) y por último, se presenta el proceso de que se lleva a cabo para las exportaciones (ver Figura 9).

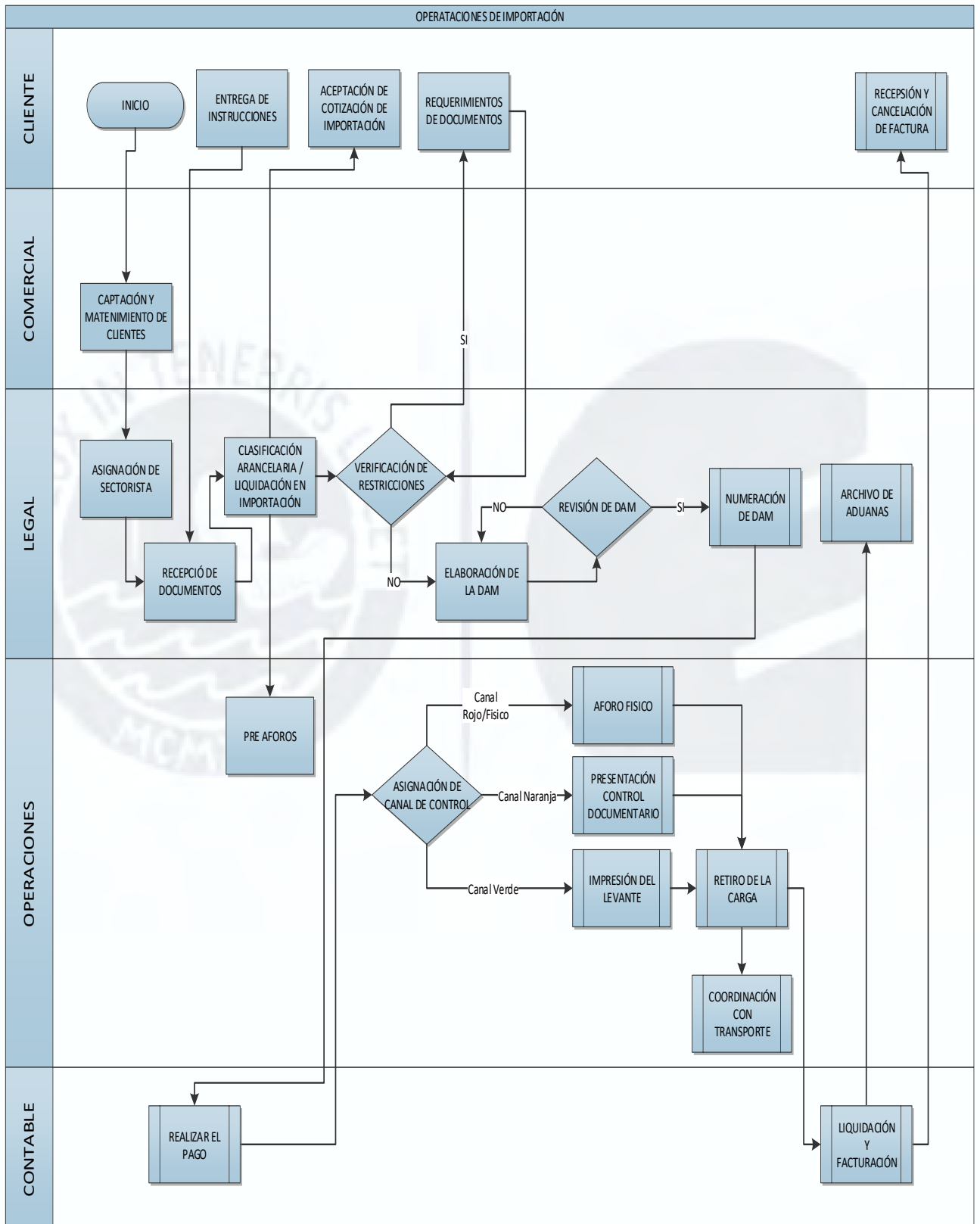
Figura 7

Mapa de los Procesos del Servicio de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.



Nota: Tomado de "Procedimiento operativo aduanero," por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2021b.

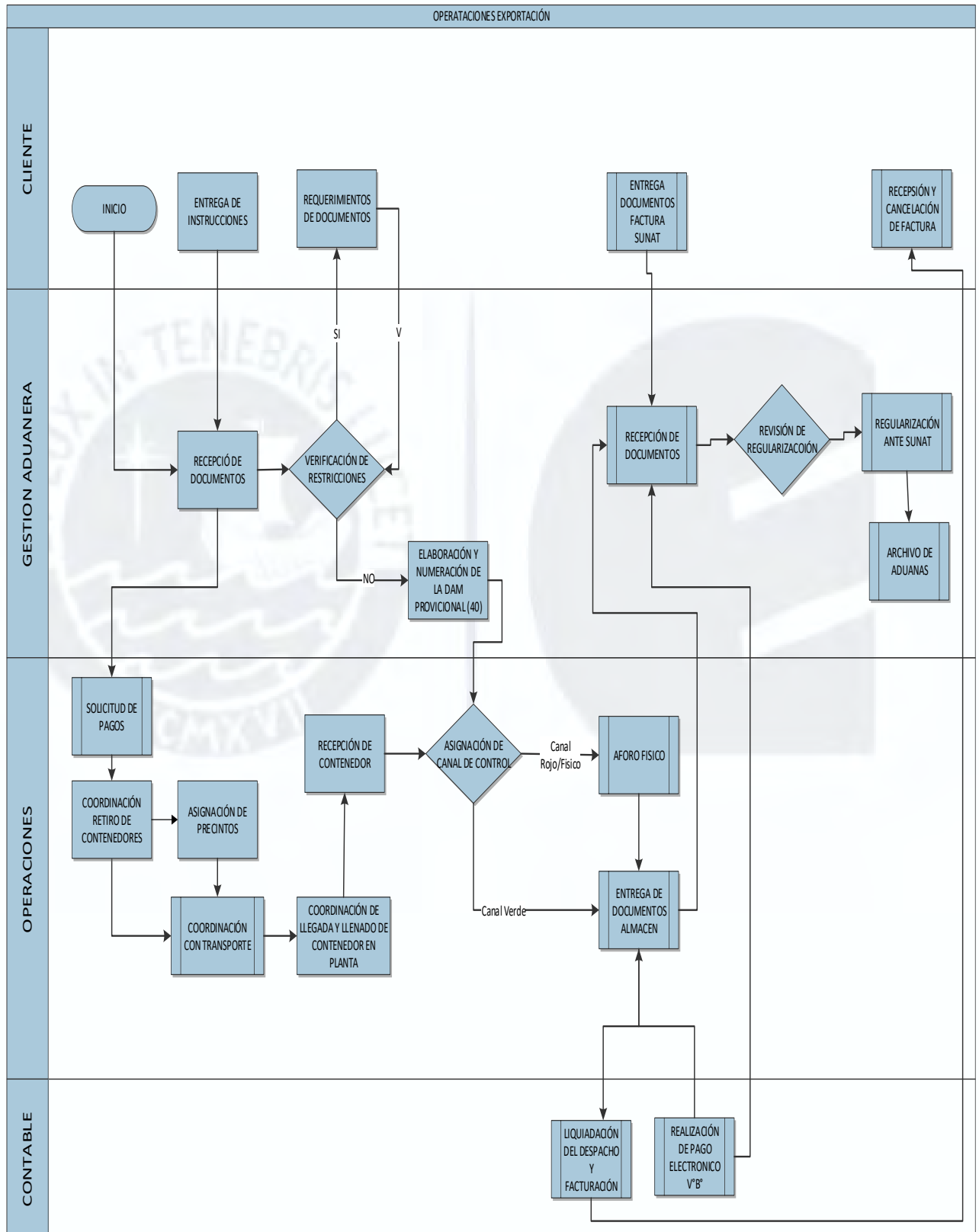
Figura 8
Proceso de Importaciones de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.



Nota: Tomado de “Procedimiento operativo aduanero,” por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2021 b.

Figura 9

Proceso de Exportaciones de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.



Nota: Tomado de "Procedimiento operativo aduanero," por San Miguel Servicios Logísticos S.R.L., 2021b.

2.3.4 Finanzas

Según (D'Alessio, 2015) esta área se encarga de la contabilidad y las finanzas para cuantificar las decisiones vinculadas con los resultados financieros de la empresa y medir la efectividad de las estrategias aplicadas para determinar si han logrado incrementar su valor. Referente a la estructura de capital de la organización, el gerente general manifestó que básicamente es un capital propio que se fue haciendo de a poco; en el inicio de algunos años se fue armando la oficina, firmando unas alianzas con DHL Global, Geodis Wilson que ayudó a capitalizar las operaciones (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). A veces se tiene que pagar por adelantado para poder cobrar en 15 días o 21 días o 30 días, dependiendo de cómo se maneja el tema del crédito con el cliente. Así ha sido, capital propio y en los primeros años con las alianzas estratégicas que con esas empresas.

En este momento la situación financiera de San Miguel es buena, dado que no se han parado las operaciones en la pandemia porque la empresa desarrolla una actividad prioritaria para el Estado, para la cadena logística, entonces la situación financiera para la organización es buena. De hecho, el trabajo de mantener las finanzas al día es realizado por el área administrativa y contable; sin embargo, es importante indicar que no existe más que contadores propios y un asesor contable y tributario para reforzar al área. Todavía no se cuenta con un área de finanzas desarrollada, pero es lo próximo que se tiene planificado (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

San Miguel cuenta con un sistema contable que es el sistema Sintad, mismo proveedor que da el sistema de aduanas y es integral, porque permite manejar la parte contable, planillas, bancos, *stocks*, entre otros aspectos, es decir, es bastante completo, ya que permite desarrollar hasta el sistema de liquidación y facturación. En lo que se refiere a las decisiones financieras de San Miguel, las contadoras en conjunto con el asesor contable y tributario se encargan de ello (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Otro punto a destacar es que la organización cuenta con capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo porque no ha parado, y le han ofrecido un préstamo Reactiva que ya está en trámite, así que no poseen inconvenientes para solucionar los problemas que se presenten. En San Miguel, el gerente general es el encargado de obtener los recursos que se requieren para mantenerse en el mercado. La gerencia tiene claro que contar con liquidez es de vital importancia, por lo que la empresa cuenta con estrategias de financiamiento con entidades bancarias para facturas negociables, *factoring*, línea de crédito para pago proveedores y capital de trabajo. Por consiguiente, es relevante señalar que un indicador que permite mostrar cómo es que surgen efecto estas estrategias tomadas por la gerencia es el capital de trabajo y la empresa ha demostrado un excelente indicador (ver Tabla 6).

Tabla 6

Capital de Trabajo de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.

Año	Capital de trabajo (miles de soles)
2015	585.00
2016	1,030.00
2017	1,267.00
2018	1,237.00
2019	1,793.00
2020	1,849.00

Nota: Adaptado de “Entrevista con gerente general de San Miguel,” en R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022.

2.3.5 Recursos humanos

Según D’Alessio (2015), el talento humano se debe considerar como el activo más valioso en cualquier empresa, dado que es el que se encarga de movilizar los recursos tanto tangibles como intangibles, para que se logren realizar las fases del ciclo operativo y finalmente cumplir con todos los objetivos organizacionales trazados. El gerente general de San Miguel manifestó que la manera como se relacionan las áreas es por medio de reuniones semanales, además de que, por temas operativos, es importante hacer el seguimiento por los grupos de WhatsApp, y por correo. En estas reuniones se pueden identificar más que todo las

debilidades de la empresa y analizar el caso de cada cliente, por lo que se presenta una relación permanente con el personal (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

En relación al talento humano que trabaja en San Miguel es necesario resaltar que es muy proactivo, dado que responde a temas urgentes y para el tipo de negocio que se maneja (servicios de exportación y sobre todo de carga perecible) es vital que se dé una selección de personal enfocada en buscar ese perfil. La proactividad del personal se orienta a que puedan buscar soluciones y que no escondan un problema, porque al esconder un problema lo que se logra es hacerlo más grande en corto tiempo, de forma que, en el transcurso de los años, en San Miguel se ha venido haciendo una buena selección; sin embargo, siempre se puede reforzar el área de recursos humanos (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Una de las políticas que tiene la empresa en el área del talento humano es que se el personal pueda desarrollar carrera, debido a que San Miguel está agremiada a la Asociación de Agentes de Aduana, por lo que tiene constantes capacitaciones, en ADEX donde también hay escuela de comercio exterior y cursos y la Cámara de Comercio. Por consiguiente, el personal sí puede desarrollar carrera y la organización está dispuesta a que el personal se capacite porque su formación los favorece a ambos; de hecho, el formar a los trabajadores es mejor para la labor de servicio (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Actualmente, San Miguel cuenta con 17 trabajadores distribuidos como se presenta en la Tabla 7 y la modalidad de pago es mediante transferencias bancarias a cuenta sueldo. En cuanto a la política de incentivo, en la organización se aplican almuerzos, *full days*, viajes, entre otros. Todo ello con el fin de motivar al personal para que se sienta identificado con la empresa. Con respecto a la capacitación y entrenamiento al personal, se hace conversando con este, y el gerente general se encarga de revisar los cursos que se van dando en la Asociación de Agente de Aduanas, ADEX, entre otros. Por tal motivo, se ha determinado que

resultaría importante implementar el área de recursos humanos que permita tener un programa anual de capacitación y entrenamiento (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

Tabla 7

Distribución del Personal de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.

Área	Cantidad de trabajadores
Administrativa	4
Customer Service	4
Operaciones	7
Gerencia Administrativa	1
Gerencia General	1
Total	17

Nota: Adaptado de "Entrevista con gerente general de San Miguel," en R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022.

2.3.6 Sistemas de información y tecnología

De acuerdo con D'Alessio (2015) los sistemas de información y la tecnología les permiten a las empresas a desarrollar eficientemente el proceso de toma de decisiones y a tener un mejor ciclo operativo de la empresa para aumentar la participación de todo su personal. Según el gerente general, San Miguel dispone de un sistema propio de trazabilidad que es el intranet a través de la web, donde se tiene la trazabilidad total de la carga y documentación, además del sistema de Sintad que es el sistema de aduanas y el sistema contable (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). Es importante recalcar que el sistema de trazabilidad fue diseñado acorde a las necesidades del cliente, con el fin de que el personal esté al tanto de que tiene que enviar tal reporte o tal información al cliente.

Lo que quiere decir que el sistema que envía información en tiempo real fue diseñado para evitarle trabajo al personal y evitar estar haciendo reportes y haciendo uso inadecuado de los recursos, por lo que definitivamente el sistema ayuda al personal en las labores que tiene que realizar; por último, este sistema permitirá que el cliente vaya recibiendo información que antes había que estársela transmitiendo. En relación a las actualizaciones de los sistemas

que posee San Miguel, el gerente general manifestó que cuentan con un *outsourcing* permanente que se encarga de eso (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022). La organización dispone de equipos básicos como, por ejemplo: computadoras, celulares, servidores, entre otros, que permiten que el personal desarrolle su trabajo y ofrecer los servicios con éxito. San Miguel cuenta en todo momento con sistemas informáticos seguros, que evidencian la pérdida y sustracción de información no autorizada de los equipos, para salvaguardar la información, la empresa cuenta con una estructura de la red informática que está conformada por las siguientes partes:

- Red administrada por servidor para el programa SINTAD, siendo esta un software de comercio exterior (SCE), servicio brindado por la empresa SINTAD Consultores S.A.C. que permite interconexión electrónica de datos de la declaración aduanera de mercancías (DAM) para exportaciones e importaciones y la aduana.
- Red local para los demás sistemas informáticos.
- Intranet operativa de Trazabilidad del Servicios SISTEMAS SAN MIGUEL-ITDAST, plataforma virtual donde se visualiza operaciones de comercio exterior en tiempo línea, patentado por la misma empresa.
- Equipos con Windows con licencia y con antivirus con licencia.
- Equipos con sistema de bloqueo extracción e integración de archivos.

La empresa cuenta con servicio tercerizado de soporte técnico, el cual brinda las soluciones informáticas requeridas por la empresa, así como la asistencia y asesoría para las compras de equipos, quien coordinará con el encargado de sistemas interno de San Miguel para dichos servicios. Según el gerente general de San Miguel Respuesta la empresa debió haberse internacionalizado porque como agente de carga se requiere internacionalizar la organización para pertenecer a algunos gremios o asociaciones de agentes de carga

internacional donde se puede afiliarse y crecer un poco más (R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022).

2.3.7 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades se presentan en una matriz que según D'Alessio (2015) permite resumir y luego evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización que se evalúa para posteriormente identificar las relaciones que se presentan en dichas áreas. En la Tabla 8 se muestran los factores determinantes de éxito considerando el análisis AMOFHIT y el resultado arrojó un puntaje de 2.43 lo que se podría decir que San Miguel como organización se encuentra por debajo del promedio.

Tabla 8

Fortalezas y Debilidades de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.

Ítem	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	Sistema de trazabilidad propio (tiempo real)	0.15	4	0.60
2	Participación del gerente general en las operaciones de la empresa	0.05	4	0.20
3	Cartera de clientes reconocida en el mercado	0.05	2	0.10
4	Infraestructura propia con proyección de crecimiento	0.05	3	0.15
5	Alianzas estratégicas con terminales, almacenes y empresas certificadoras	0.05	2	0.10
6	Personal comprometido y capacitado constantemente	0.10	3	0.15
7	Próximo a obtener la certificación OEA	0.05	3	0.15
8	Relaciones de largo plazo con los clientes	0.05	3	0.15
9	Tener una agencia de aduana propia	0.05	3	0.15
Subtotal		0.60		1.75
Ítem	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1	No internacionalizar la empresa	0.03	1	0.03
2	Falta de integración de los procesos hacia el cliente	0.03	2	0.06
3	Haber tomado mucho tiempo en desarrollar la agencia de aduana	0.03	1	0.03
4	Carencia de un área comercial y o de marketing y un área de talento humano	0.08	2	0.16
5	No tiene capacidad para generar clientes	0.08	2	0.16
6	Disminución de las ventas	0.06	1	0.06
7	No cuenta con herramientas de medición / indicadores ni objetivos a largo plazo	0.03	2	0.06
8	Las funciones del gerente general se ven afectadas por encargarse de otras áreas	0.06	2	0.12
Subtotal		0.40		0.68
Total		1		2.43

Nota. 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; y 1 = Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 126), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

2.4 Conclusión

Al realizar el análisis externo a través del PESTE y de las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis interno se logró identificar que San Miguel posee un sistema de trazabilidad propio que le permite manejar información en tiempo real y facilita considerablemente el trabajo del personal de la organización. La empresa tiene una cartera de clientes reconocida en el mercado y cuenta con una infraestructura propia con proyección de crecimiento. Del mismo modo se puede concluir que San Miguel ha venido firmando alianzas estratégicas con terminales, almacenes y empresas certificadoras, lo cual le permite tener una visión más global del mercado.

Otro aspecto que se identificó es que el gerente general realiza ciertas actividades que no son propias de su puesto de trabajo, por lo que sus funciones principales se pudieran ver afectadas. Por otra parte, se debe puntualizar que la empresa en los últimos tres años viene presentando una disminución en sus ventas que puede estar asociada a que no posee un área de marketing o comercial que se encargue de promocionar los servicios ofrecidos y atraer a nuevos clientes. Además de que no dispone de un área que se dedique a la gestión del talento humano, lo que hace que el gerente general se responsabilice por procesos como selección de personal y capacitación del mismo.

Capítulo III: Problema Clave

3.1 Lista y Matriz de Priorización del Problema

Para identificar los problemas principales de San Miguel se procedió a realizar un análisis completo y profundo del contenido de las entrevistas efectuadas al gerente general de la organización, así como efectuar reuniones con dicho gerente para discutir los problemas centrales presentes en San Miguel. Por este motivo, se desarrollaron las siguientes actividades: (a) revisión exhaustiva del análisis externo e interno de la empresa, (b) presentación, análisis y comparación de los problemas determinados por el gerente general y por el grupo de consultores, y (c) priorización de los problemas a través de una matriz de tres criterios. De acuerdo con lo identificado conjuntamente con el gerente general de San Miguel se logró determinar tres problemas que actualmente están afectando el desenvolvimiento deseado de la organización, los cuales son: (a) nula capacidad para generar clientes, (b) disminución de las ventas, y (c) sobrecarga de trabajo del gerente general.

3.1.1 *Nula capacidad para generar clientes*

La empresa San Miguel carece de un área de marketing o comercial que se encargue de diseñar y aplicar estrategias dirigidas a captar nuevos clientes, además por no contar con un personal especializado en esta área, la organización no ha trazado objetivos a largo plazo. Esta situación le dificulta que se determinen cuáles son los resultados que se desea alcanzar, motivo por el cual, no se posee una dirección clara de la empresa. El establecimiento de objetivos a largo plazo es un factor crucial para alcanzar el éxito del negocio, porque también funciona como fuente de motivación para el gerente general y los demás trabajadores. Los objetivos por trazarse deben ser realistas, mediables, alcanzables, desafiantes y coherentes tanto con el entorno externo e interno de San Miguel.

La organización debe estar en la capacidad de responder las siguientes interrogantes para afrontar este problema: (a) ¿Qué técnicas y medios que se pueden utilizar para estar en

contacto con los clientes?, (b) ¿Qué distingue a San Miguel de la competencia y hará que los clientes prefieran adquirir el servicio?, y (c) ¿Cómo se pueden satisfacer las necesidades los clientes? En los actuales momentos, la empresa no tiene las respuestas de las preguntas planteadas, por lo que no tiene las herramientas necesarias para atraer nuevos clientes.

3.1.2 Disminución de las ventas

Para una empresa comercial las ventas representan la principal fuente de ingresos y resultados económicos, razón por la cual las ventas se considera como las actividades necesarias para proveer a un cliente o empresa de un producto o servicio a cambio de un valor monetario. San Miguel desde el 2018 viene presentando una disminución en las ventas, lo que se ve reflejado con una pérdida significativa de sus ingresos (ver Tabla 9 y Figura 10). Analizando la información presentada en la Tabla 9 y Figura 10 se puede destacar que los ingresos de San Miguel disminuyeron 1'069,208.96 soles durante el período 2018-2019, lo que equivale al 5.5% y para el período 2019-2020 tuvo una disminución de 4'483,729.57 soles, equivalente al 24.6%.

Tabla 9

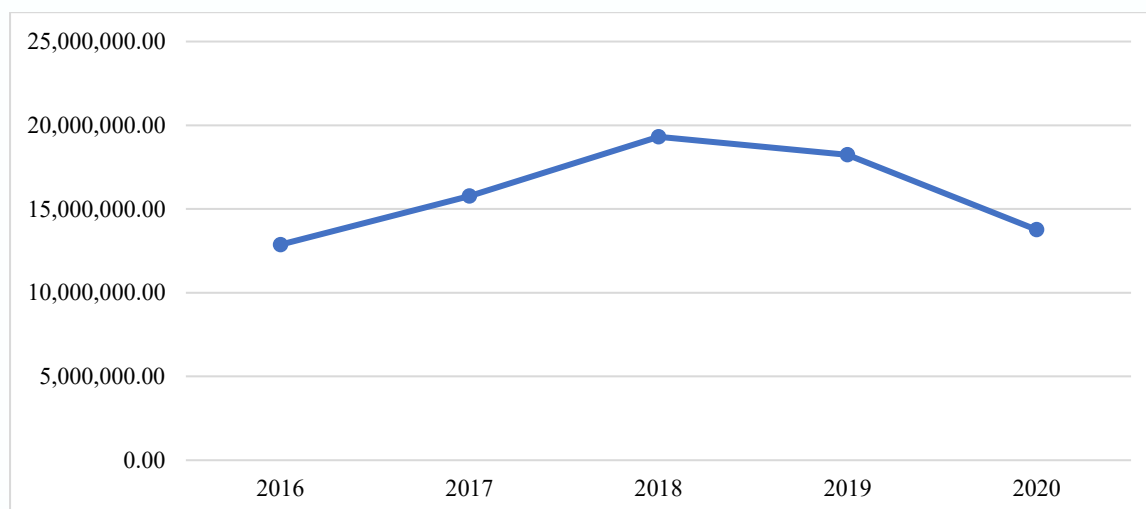
Ventas de San Miguel (2016-2020)

Año	Ventas (Soles)
2016	12'872,124.38
2017	15'762,247.43
2018	19'311,567.38
2019	18'242,358.42
2020	13'758,628.85

Nota: El tiempo analizado fue de cinco años. Adaptado de "Entrevista con gerente general de San Miguel," en R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022.

Figura 10

Ventas Acumuladas de San Miguel (2016-2020) Expresada en Soles



Nota: El tiempo analizado fue de cinco años. Adaptado de “Entrevista con gerente general de San Miguel,” en R. Taylor, comunicación personal, 22 de febrero, 2022.

3.1.3 Sobrecarga de trabajo del gerente general

El gerente general manifestó en las entrevistas aplicadas por el grupo de consultores que actualmente está realizando las funciones de otras áreas adicionales a las que le corresponden para cumplir con las actividades inherentes a la empresa. El hecho de tener que estar cumpliendo con las actividades que podría efectuar un responsable del área de marketing o comercial, le resta tiempo al gerente general para que pueda enfocar su atención a las operaciones propias de su cargo. Es importante señalar que cuando una persona se sobrecarga de trabajo desarrolla estrés y ansiedad laboral que pueden repercutir tanto física como mental en ella, además de que puede ocasionarles frustraciones al no poder terminar sus funciones a tiempo y con los recursos con los que cuenta. Entre las señales que se pueden presentar al momento de identificar que se está bajo sobrecarga de trabajo en la empresa están: ponerse irritable, preocupado, de mal humor y lleno de intranquilidad en horas laborales, así como sentir que el trabajo nunca termina porque siempre tiene que hacer o contar con poco tiempo para descansar. Estas señales hacen que el gerente general pueda descuidar sus funciones y afectar negativamente su productividad.

3.2 Problema Principal

A partir de esta identificación de los tres problemas que tiene San Miguel, se ha realizado la matriz de priorización del problema principal utilizando tres criterios para la evaluación: (a) gravedad, a través del impacto en la organización; (b) factibilidad, a través de los recursos disponibles de la organización, y (c) beneficio, a través del crecimiento del negocio y la sostenibilidad en el tiempo. Para esta priorización se determinó una escala de valores de 1 a 5, en donde 5 es el que tiene mayor peso (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz de Priorización de los Problemas de San Miguel

Problema	Criterio de evaluación			Total
	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	
1. Nula capacidad para generar clientes	5	5	5	15
2. Disminución de las ventas	5	4	5	14
3. Sobrecarga de trabajo del gerente general	5	4	5	14

3.2.1 Definición

Luego del análisis realizado, se identificó que el principal problema que tiene San Miguel actualmente es la nula capacidad que posee para generar clientes, es decir, no dispone de las herramientas necesarias para atraer a nuevos clientes y así aumentar su rentabilidad.

3.2.2 Existencia

El principal problema que tiene actualmente San Miguel radica en el hecho de que no puede generar nuevos clientes porque no tiene un personal especializado que diseñe y aplique estrategias de marketing orientadas a lograr dicho objetivo. El no disponer de la capacidad para atraer clientes le está impidiendo a San Miguel obtener mejores resultados, aunado a ello la falta de objetivos estratégicos trazados para desarrollar una gestión más eficiente.

3.2.3 Ubicación

Para poder encontrar la ubicación del problema es necesario realizar un análisis de cómo se viene desarrollando la parte comercial de la empresa y las declaraciones del gerente general sobre el tema de la ausencia de un área de marketing en la empresa que se encargue de las funciones orientadas a mejorar la captación de clientes, entre otras vinculadas con los clientes y las ventas de los servicios ofrecidos por San Miguel.

3.2.4 Magnitud

Este problema es particularmente significativo para la empresa San Miguel porque el principal afectado es la misma organización, ya que no se logran captar nuevos clientes, por lo que se ve afectada la competitividad de San Miguel. La nula capacidad para generar clientes implica ganancias futuras potenciales, pero no solo financieras sino reputacionales, dado que podría ser el camino de inicio hacia una nueva diferenciación de la empresa en el sector.

3.2.5 Tiempo

Se analizaron los escenarios de las ventas de San Miguel desde el 2016 hasta el 2020; si bien los procesos operativos se mantienen positivos los dos primeros años, la situación cambió desde el 2018 cuando la empresa empezó a tener una disminución en sus ventas, tal como se muestra en la Tabla 9.

3.3 Conclusión

Una vez identificados los tres problemas que posee la empresa San Miguel actualmente, los cuales son: (a) nula capacidad para generar clientes, (b) disminución de las ventas, y (c) sobrecarga de trabajo del gerente general se analizaron uno a uno y se evaluaron considerando los criterios de gravedad, factibilidad y beneficio. Tras esa evaluación se determinó que el problema central está vinculado con la nula capacidad que posee la organización para atraer o generar clientes, mismo que está afectando su competitividad.

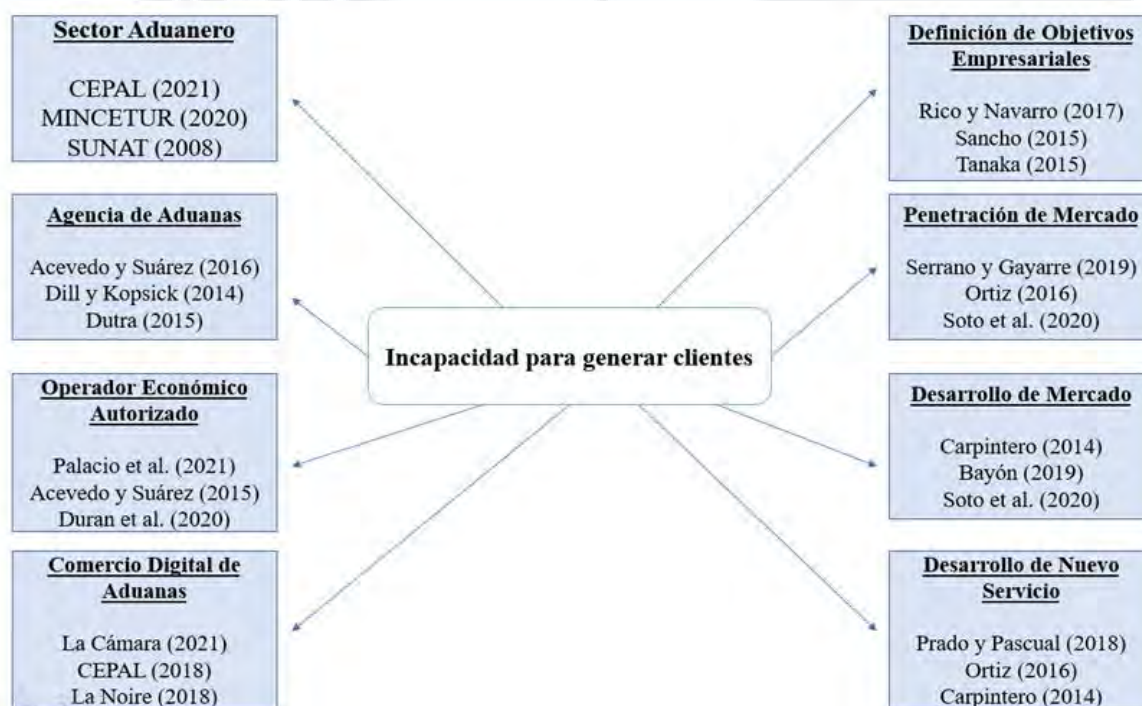
Capítulo IV: Revisión de Literatura

4.1 Mapa de Literatura

En este cuarto capítulo del presente documento se revisó la literatura disponible en las bases de datos (Emerald Publishing) consultadas en la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate School (Docis), Google Académico y repositorios de tesis de diferentes universidades para obtener información directamente de fuentes primarias. Entre las palabras claves que se usaron para la búsqueda de la literatura están: agencia de aduanas, operador económico autorizado, penetración de mercado, objetivos empresariales, entre otras. Este *business consulting* realizado en San Miguel se basó en la mejora de la capacidad que posee la mencionada organización para generar clientes; por lo que se identificó la necesidad de conocer teóricamente algunas estrategias que permitan solucionar el problema determinado. El mapa de literatura presentado en la Figura 11 permitió esquematizar la información recolectada considerando el citado problema de San Miguel.

Figura 11

Mapa de la Literatura



4.2 Definición de Literatura

4.2.1 Sector aduanero

En el sector aduanero existen 479 agentes de aduana y 33 de ellos acreditados como Operadores Económicos Autorizados - OEA, con el crecimiento y dinamismo del mercado aduanero, aduanas busca incentivar la continuación de las actividades logísticas de comercio exterior. Para ello hacen uso de los siguientes elementos: (a) la digitalización de operaciones de comercio exterior en el sector público y privado, (b) la implementación de servicios de asesoría en línea a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), (c) la aceptación de documentos digitales o documentos digitales transmitidos electrónicamente, (d) la verificación física que se puede realizar a través de mecanismos alternativos como verificación de documentos y visualización remota utilizando tecnología de herramientas, (e) la transparencia de costos, mediante los módulos creados por la aduana a través de MISLO y MIIO que permiten confirmar los documentos de envío con autorización electrónica (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

Se han establecido normas sobre los procedimientos donde se busca agilizar procesos y obtener respuesta con mayor rapidez en todas las fases involucradas mediante códigos QR, el cual muestra información encriptada como pueden ser precintos de seguridad, información de contenedores, trazabilidad, entre otros. Esta digitalización de los procesos en trámites administrativos está vinculada al ingreso o salida de mercancías y medios de transporte internacional, diligencias para inspecciones documentarias previas a la transmisión electrónica y posterior física, autenticación de endoses de manera electrónica ingresando a la ventanilla única de comercio exterior con usuario y clave SOL. Así como también de fiscalizaciones utilizando mecanismos electrónicos para realizar operaciones o trámites, necesarios para la obtención de permisos comerciales para la entrega y / o traslado de

mercancías, así como lo relacionado con el recojo y / o devolución de contenedores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).

Actualmente, los servicios aduaneros son vitales y están diseñados para promover el comercio exterior, promover el desarrollo nacional, asegurar el control aduanero y el interés fiscal; para desarrollar y facilitar las actividades aduaneras, la administración general de aduanas debe emitir normas que regulen la emisión, transferencia, uso y control de documentos e información relacionada con dichas actividades, ya sea a través de documentos con pleno efecto legal o por medios electrónicos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2008). Para desarrollar sus actividades, la administración aduanera buscará el intercambio de información electrónica y / o interoperabilidad o integración de procesos interinstitucionales con otros sistemas de administración de aduanas o ventanas simples, así como la cooperación con empresas privadas y entidades públicas nacionales y empresas extranjeras.

4.2.2 Agencias de aduanas

Para Acevedo y Suárez (2016) las agencias de aduanas son los auxiliares de la función aduanera, dado que son fundamentales para el éxito de las operaciones de comercio exterior ayudando en lo técnico y operativo y facilitando a los importadores el ingreso de las mercancías que comercializan. Sin embargo, según Dill y Kopsick (2014) las agencias de aduanas son responsables del cobro de aranceles y tarifas en los puertos de entrada, la protección de la propiedad intelectual de los bienes mediante la interdicción de mercancías falsificadas, la prevención de la entrada de mercancías peligrosas al país, y la prevención de la inmigración ilegal. De esta manera, Dutra (2015) estableció que los servicios básicos que brindan las agencias de aduanas se enfocan en los flujos transfronterizos de mercancías, los cuales son de tres tipos: importaciones, exportaciones y tránsitos.

4.2.3 Operador económico autorizado (OEA)

Un operador económico autorizado, es un operador de comercio exterior que cumple con la normativa aplicable, cuenta con sistemas contables y logísticos adecuados, solvencia financiera y un adecuado nivel de seguridad. Un OEA es una empresa que se encuentra comprometida con la seguridad en toda su cadena de suministro, porque cumple todos los requisitos en materia de seguridad e historial satisfactorio de las obligaciones aduaneras (Palacio et al., 2021). Convertirse en un operador confiable de la autoridad aduanera, simplificando sus procedimientos y controles es un trabajo arduo, hasta la fecha, los siguientes operadores pueden obtener la certificación OEA: importadores, exportadores, depósitos aduaneros, autoridades aduaneras y empresas de servicios de mensajería documentaria. Las empresas aprobadas por los OEA son empresas con confianza aduanera, garantías reducidas, controles más bajos, controles de prioridad, un enfoque simplificado y datos reducidos en los depósitos.

De acuerdo con Acevedo y Suárez (2015) los OEA se definen como personas naturales o jurídicas que cumplen las condiciones requeridas para comenzar un trámite de acreditación ante ciertas autoridades públicas que conforman un comité intersectorial especial, además pueden acceder a determinados beneficios en el comercio internacional, garantizando la seguridad de la cadena logística de intercambio comercial. Entre los países que tienen implementado los OEA están Canadá, Argentina, China, Corea, Colombia, Estados Unidos, México y Malasia, dado que todos cumplen con los requisitos mínimos de gestión de seguridad (Duran et al., 2020).

4.2.4 Comercio digital de aduanas

El comercio digital de aduanas ha crecido rápidamente en todo el mundo y el comercio digital transfronterizo ha superado la tasa de crecimiento del comercio tradicional; de manera que es preciso destacar que el servicio de importación digital redujo a la mitad los

tiempos de despacho, permite el ahorro de los costos de almacenamiento y mejoró la competitividad de más de 39,000 empresas (“Importación digital redujo en 50%”, 2021). Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) en los últimos años se han presentado importantes esfuerzos para avanzar en la digitalización de los procesos de la logística portuaria y entre los resultados de estos avances están: las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCEs) y los Sistemas de Comunidades Portuarias (Port Community System, PCS), buscando el intercambio transparente y seguro de información entre entidades públicas y privadas para mejorar la posición competitiva de la logística portuaria. Para La Noire (2018) el comercio digital en aduanas tiene muchas ventajas entre las que se destaca en primer lugar la reducción de los ciclos de espera y, en segundo lugar, la simplificación de los procesos, ambos escenarios reflejados en un aprovechamiento en el costo-oportunidad de los operadores de comercio exterior.

4.2.5 Definición de objetivos empresariales

Los objetivos empresariales se definen como los resultados cuantitativos y cualitativos que pretende alcanzar una organización en un período de tiempo determinado haciendo uso de los recursos que dispone (Rico & Navarro, 2017). Para Sancho (2015) el definir los objetivos empresariales es crucial porque estos marcan las metas que la organización desea alcanzar y la forma cómo lo lograrlo, es decir, los objetivos articulan toda la actividad y evolución empresarial. Los objetivos empresariales le permiten a la organización tener una ruta a seguir, por lo que se deben formular objetivos estratégicos y objetivos financieros, los primeros diseñados por la alta gerencia para mejorar la situación a futuro, y los segundos son formulados por el área financiera de la empresa para mejorar la perspectiva económica – financiera maximizando las ventas e ingresos (Tanaka, 2015).

4.2.6 Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado es aquella que permite que la organización se centre en aumentar su cuota de mercado en el que se ubica y con los productos o servicios que comercializa, es decir, se puede presentar de dos maneras: vendiendo más a los clientes actuales o atrayendo nuevos clientes del mercado actual (Serrano & Gayarre, 2019). Del mismo modo, Ortiz (2016) destacó que la penetración de mercado es importante porque impulsa el crecimiento de la organización a través del incremento de las ventas de los productos o servicios actuales en los segmentos actuales, pero con la particularidad de que no se modifique el producto o servicio ofrecido. Según Soto et al. (2020) para lograr que la penetración de mercado sea exitosa se debe tener una mayor codificación de los productos con los clientes actuales, así como motivar al cliente a utilizar más servicios del producto actual que le proporciona la empresa.

4.2.7 Desarrollo de mercado

En relación a la estrategia del desarrollo de mercado, Carpintero (2014) destacó que representa aquella que le permite a la empresa mover su producto o servicio a otros mercados distintos a los actuales (países, segmentos diferentes o cambios en el uso del servicio o producto). Pero para Bayón (2019) la implementación de esta estrategia es exitosa si se logra identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercados y nuevos canales de distribución, por lo que un ejemplo de esta estrategia es la expansión regional. Por su parte, Soto et al. (2020) enfatizaron que el desarrollo de mercado se da cuando se logra la captación de nuevos clientes, ya sea en el mismo territorio o en otras regiones.

4.2.8 Desarrollo de nuevo servicio

Para Prado y Pascual (2018) la estrategia de desarrollo de nuevo servicio es aquella que le permite a la empresa definir los aspectos generales del servicio basándose en las metas y objetivos así como los recursos de los que dispone y la manera como crecerá en el mercado;

por lo que se deben desarrollar dos etapas: planeación frontal e implementación. Sin embargo, Carpintero (2014) señaló que esta estrategia se caracteriza por ser aplicada en el mismo mercado en el que se ubica la empresa actualmente y por que la empresa decide lanzar nuevos servicios para ampliar la gama de productos o servicios y satisfacer nuevas necesidades y competir en mejores condiciones. Por último, Ortiz (2016) estableció que la estrategia de desarrollo de nuevos servicios permite que la empresa crezca porque ofrece servicios nuevos o modificados a los clientes actuales del mercado donde se encuentra.

4.1 Conclusiones

Con base a la literatura revisada se puede concluir que los objetivos empresariales se relacionan directamente con el propósito de la organización por lo que es de suma importancia que se definan y adapten considerando los distintos factores externos que pueden influenciarlos. En el Perú se ha venido trabajando en la digitalización de los procesos en trámites administrativos para que se agilicen tanto los ingresos como las salidas de mercancías y medios de transporte internacional. Es precisamente a través de esta digitalización que las diligencias para inspecciones documentarias previas a la transmisión electrónica y posterior física y la autenticación de endoses se hace de forma electrónica ingresando a la ventanilla única de comercio exterior con usuario y clave SOL. Por ello, en la actualidad, las agencias de aduanas se rigen por normativas establecidas que le permiten llevar a cabo las operaciones aduaneras y haciendo uso del comercio digital pueden facilitar sus actividades. Finalmente, la especialización de los servicios se puede presentar a través de la aplicación de tres estrategias complejas como lo son: la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de nuevo servicio. Todo ello con el propósito de incrementar el valor de la empresa y mejorar las relaciones que tiene esta con sus clientes actuales y potenciales.

Capítulo V: Análisis Causa Raíz

5.1 Causas Identificadas

En el presente capítulo se utilizó el diagrama Ishikawa con el objetivo de identificar las causas principales que originan el problema clave por el que atraviesa San Miguel, el cual está relacionado con la nula capacidad que posee la organización para generar clientes. En conjunto con el gerente general, el grupo de consultores determinaron las causas descritas en la Figura 12. Según Mendoza et al. (2020) el aplicar un diagrama de Ishikawa ayuda a identificar un problema y luego enumerar un conjunto de potenciales causas que lo hayan podido provocar. El listado de causas identificadas es el siguiente: (a) procesos manuales, (b) inadecuado seguimiento de solicitudes, (c) falta de integración de los procesos hacia el cliente, (d) carencia de un área de marketing o comercial, (e) falta de planeamiento estratégico, (f) falta de especialización del servicio, (g) filosofía de gestión mal definida, (h) uso del personal en otras empresas, (i) personal no capacitado, (j) participación del gerente general en otras áreas, (k) falta de KPI's, (l) falta de control de calidad, y (m) falta de mejora continua.

Figura 12

Diagrama del Modelo de Ishikawa



5.1.1 Tecnología

Procesos manuales. En San Miguel la mayoría de los procesos se desarrollan de forma manual, a consecuencia de que no existe una integración tecnológica ni automatización de los procesos desde su inicio o solicitud inicial hasta su entrega final a los clientes. Esta situación está provocando en la empresa que no se pueda optimizar el flujo de trabajo, por lo que los riesgos derivados de errores van aumentando (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022).

Inadecuado seguimiento de las solicitudes de clientes. En virtud de que en San Miguel no existe una moderna integración tecnológica, se le dificulta al personal encargado realizar el seguimiento de las solicitudes de los clientes, afectando así el servicio prestado. Cuando al cliente no se le atiende de acuerdo a su solicitud de forma oportuna, este podrá valorar el interés que la empresa demuestra, por lo que se pudiera surgir la insatisfacción de cliente y posible pérdida del mismo (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022).

5.1.2 Mano de obra

Uso del personal en otras empresas del grupo. Según el gerente general de San Miguel, el personal de la organización también atiende actividades de las demás empresas del grupo, razón por la cual se afectan las labores en San Miguel porque no estaría atendiendo su disponibilidad al 100% (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Esta situación podría conllevar a la aparición de consecuencias negativas para San Miguel, como por ejemplo la baja productividad laboral, el incumplimiento de metas, o pérdida de ingresos, sin contar con la posible fuga de talento.

Personal no capacitado. La mayoría del personal de la empresa tiene una considerable antigüedad en la compañía y no ha recibido correctamente capacitaciones por parte de San Miguel, motivo por el cual su experiencia es en gran parte empírica (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Este hecho ha venido trayendo dificultades a la

empresa, porque no ha permitido que se dé un crecimiento en el personal, así como tampoco mejoras y especialización de los servicios actuales o futuros.

Participación del gerente general en otras áreas (descuidando sus funciones). El gerente general de San Miguel ha manifestado que en múltiples ocasiones debe asumir responsabilidad de otras áreas de la empresa, porque no se cuenta con un personal especializado que se dedique exclusivamente a las funciones de dichas áreas. Esta participación ha provocado que el gerente general en ocasiones descuide sus actividades principales, lo que estaría afectando el pleno desarrollo de la empresa.

5.1.3 Mercado

Falta de integración de los procesos hacia el cliente. El servicio de agencia de aduanas tiene un solo cliente (el operador logístico del mismo grupo, San Miguel Arcángel Servicios Logísticos EIRL) lo cual reduce significativamente el potencial que tiene San Miguel al tener una agencia de aduana certificada (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). El cliente requiere de soluciones inmediatas y eficaces por lo que la empresa debe estar concentrada en sus labores, cumpliendo con las solicitudes del cliente a través del correcto uso de los recursos. San Miguel debe presentar siempre un rol cortés y profesional para darle la seguridad al cliente respetando su tiempo y cuidando los detalles del servicio.

Carencia de un área de marketing o comercial. A nivel estructural, en San Miguel no existe un área que se dedique a las actividades de marketing o comerciales, es decir, no se desarrolla una adecuada exploración del mercado para conocer necesidades de los clientes e intentar captar nuevos clientes para la empresa certificada (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). La promoción de servicios y de los elementos diferenciadores de la empresa es casi inexistente y se tiene muy poca presencia digital, razón por la cual se le dificulta a San Miguel convencer al cliente para que la prefiera sobre otras empresas del mercado. Contar con un área de marketing le permitirá a la empresa poder definir sus nichos

de mercado, es decir, a los clientes que requieren directamente de sus servicios, así como comprenderlos para ofrecerles la calidad que buscan, creando una fuerte relación con ellos y aumentando sus ventas potencialmente.

5.1.4 Medición

Falta de KPI's. De acuerdo con el gerente general de San Miguel, en la empresa no existen indicadores de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), por lo tanto, lo que no se mide no se puede mejorar (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Estos indicadores son fundamentales para el desarrollo empresarial porque representan valores que miden el desempeño de los proyectos, actividades, y metas de la organización, por lo que se usan para determinar qué tan cerca se está del logro de los objetivos empresariales. Pero en este caso en particular, no se han aplicado estos indicadores porque no se tiene claramente definidos los objetivos de las áreas de la empresa.

Falta de control de calidad. No se tienen procesos de control de calidad en San Miguel, por lo que se están desarrollando procesos obsoletos que no dan el máximo nivel de satisfacción a los clientes (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Cuando en una empresa no se emplea el control de calidad puede darse la pérdida de dinero ocasionada por problemas de productividad, fallas, retrasos o incluso que el trabajo se detenga. La ausencia de control de calidad en una empresa como San Miguel trae consigo riesgos de entregar algo incorrecto que puede dañar la solicitud de los clientes y, por ende, afectar su nivel de satisfacción con el servicio brindado.

Falta de mejora continua. No se aplican procesos de mejora continua en San Miguel, razón por la cual el nivel de compromiso del personal se puede ver afectado, dado que los procesos no se analizan a tiempo para evaluar si se requiere efectuar cambios y mejoras (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Esta evaluación debe ser realizada por la gerencia general, como un flujo permanente de pequeñas mejoras, ejecutadas

ininterrumpidamente con el fin de obtener resultados transformadores en las áreas de la empresa. Estos pequeños cambios le permitirán a San Miguel seguir mejorando y a la larga poder alcanzar la máxima calidad y excelencia que se proponga.

5.1.5 Gestión

Falta de planeamiento estratégico. No se cuenta con planeamiento estratégico definido, dado que no existen objetivos de corto, mediano y largo plazo, lo que ha ocasionado que la empresa crezca de una forma desordenada y sin un norte claro (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). El hecho de no contar con un plan estratégico tiene las siguientes desventajas para la empresa: (a) pérdida de oportunidades que le brinda el mercado, (b) asignación inadecuada de recursos, (c) no se podrán identificar los pasos que son innecesarios o redundantes el servicio prestado, y (d) no se podrán cumplir las metas porque el personal no tiene una dirección clara y concisa.

Falta de especialización del servicio. Contar con un personal que se encuentre capacitado para realizar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades, le permitirá a la empresa ofrecer un servicio de calidad, además de que sea el más idónea a satisfacer las necesidades de los clientes. En San Miguel no se ha logrado especializar los servicios que se ofrecen porque las áreas de la empresa no poseen claramente los objetivos que necesitan alcanzar (R. Taylor, comunicación personal, 28 de febrero, 2022). Para lograr la especialización del trabajo en la empresa se requiere que se combinen las tareas, conocimientos y habilidades del personal eficientemente para que pueda cumplirse con el perfil de cada puesto.

Filosofía de gestión mal definida. En relación a la misión y la visión de San Miguel cabe destacar que no expresan la verdadera esencia de la empresa, porque no detallan los procedimientos que se deben ejecutar para las actividades propias de la organización; aunado a ello se manifiesta que no se tiene definidos los planes de acción concretos y estratégicos en

el largo plazo que permitan que la empresa perdure en el tiempo. En este sentido, el tener una filosofía de gestión mal definida perjudica a San Miguel porque no se tienen los lineamientos conductores para que todo el personal pueda accionar adecuadamente según sus actividades, disminuyendo el limbo de la actuación organizacional.

5.2 Priorización de Causa-Raíz

Se realizaron reuniones entre el grupo de consultores y el gerente general de San Miguel para desarrollar la matriz causa-raíz del problema central definido en el tercer capítulo del presente documento para determinar la mayor causa de incidencia en el problema central (nula capacidad para generar clientes). Esta priorización fue evaluada a través de la identificación de los criterios de factibilidad y beneficio, tal como se aprecia en la Tabla 11. Para el criterio de la factibilidad se consideró que este evalúa la viabilidad que posee San Miguel para solucionar las causas identificadas con sus recursos actuales en un corto plazo. Por consiguiente, se acordó que la puntuación se encuentre valorada en un orden jerárquico del 1 a 13, donde 1 es la causa de menor dificultad para ser resuelta y 13 la de mayor dificultad. Por otro lado, para el criterio del beneficio se consideró que este evalúa las causas que aportarían la mayor utilidad para alcanzar los objetivos empresariales, así como las causas que aportarían menor beneficio. Se acordó que la puntuación se encuentre valorada en un orden jerárquico del 1 a 13, donde 1 es la causa de menor beneficio y 13 es la causa de mayor beneficio.

Se identificó que la causa que mayor impacto tiene sobre el problema de la nula capacidad de genera clientes que atraviesa San Miguel actualmente es la falta de especialización del servicio que brinda con un valor de 26 puntos, seguida de la carencia de un área de marketing o comercial con 24 puntos, la falta de integración de los procesos hacia el cliente obtuvo 20 puntos y la falta de planeamiento estratégico y la participación del gerente general en otras áreas obtuvieron 19 puntos cada una.

Tabla 11*Matriz de Priorización de Causa - Raíz*

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Tecnología	Procesos manuales	1	1	2
Tecnología	Inadecuado seguimiento de solicitudes	7	5	12
Mercado	Falta de integración de los procesos hacia el cliente	11	9	20
Mercado	Carencia de un área de marketing o comercial	12	12	24
Gestión	Falta de planeamiento estratégico	9	10	19
Gestión	Falta de especialización del servicio	13	13	26
Gestión	Filosofía de gestión mal definida	2	2	4
Mano de Obra	Uso del personal en otras empresas del grupo	6	7	13
Mano de Obra	Personal no capacitado	5	7	13
Mano de Obra	Participación del gerente general en otras áreas	8	11	19
Medición	Falta de KPI's	4	4	8
Medición	Falta de control de calidad	3	3	6
Medición	Falta de mejora continua	10	8	18

Cabe recalcar que el impacto que tienen las causas mostradas en la Tabla 11 es de suma importancia, ya que la mayoría de ellas afectan el pleno desenvolvimiento de las actividades de la empresa ya sea a corto, mediano y largo plazo. De forma que a través de la información presentada en la Tabla 11, el grupo de consultores en conjunto con el gerente general determinaron que las cinco causas con mayor resultado serían consideradas para el plan de solución del problema central (nula capacidad para generar clientes).

5.3 Conclusiones

Se concluye que el problema que posee San Miguel tiene 13 causadas considerando los cinco criterios acordados (medición, mano de obra, gestión, mercado y tecnología). De esas 13 causas luego de aplicar la matriz de priorización, se logró identificar que las cinco causas que mayor impacto tiene sobre el problema y sobre las cuales se debe enfocar la solución del mismo para tener resultados positivos sostenibles son: la falta de especialización del servicio, la carencia de un área de marketing o comercial, la falta de integración de los procesos hacia el cliente, la falta de planeamiento estratégico y la participación del gerente general en otras áreas.

Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas

6.1 Alternativas para la Solución del Problema

Una vez realizado el análisis a San Miguel se identificaron cinco alternativas de solución y mejora al problema principal que posee la empresa relacionada con la nula capacidad para generar clientes (ver Tabla 12).

Tabla 12

Relación de las Causas de la Nula Capacidad para Generar Clientes y Alternativas de Solución

Orden	Causas	Solución Propuesta
Mercado	Falta de integración de los procesos hacia el cliente	Aplicación del <i>branding</i>
Mercado	Carencia de un área de marketing o comercial	Contratación de un especialista en marketing
Gestión	Falta de planeamiento estratégico	Diseño de un mapa estratégico orientado a aumentar la cantidad de clientes y la presencia de la empresa en el mercado
Gestión	Falta de especialización del servicio	Especialización del servicio de la agencia de aduana (Desarrollo de un nuevo servicio)
Mano de Obra	Participación del gerente general en otras áreas	Contratación de un personal para el área de marketing y un personal para el área de talento humano

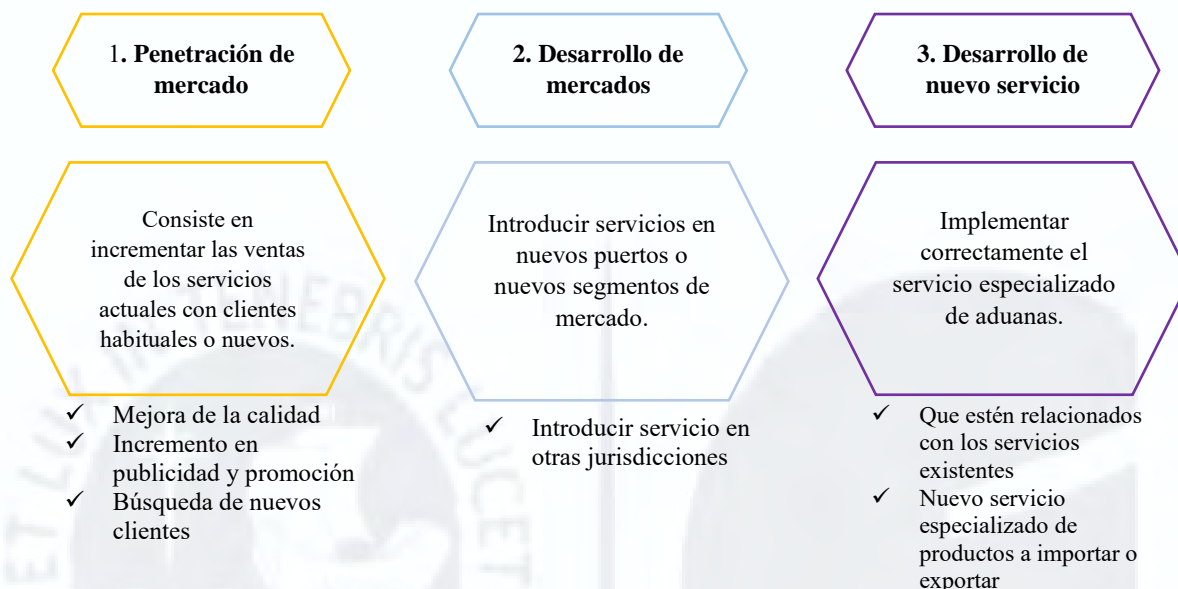
6.1.1 Especialización del servicio de agencia de aduana (Desarrollo de un nuevo servicio)

La especialización del trabajo se basa fundamentalmente en la combinación de múltiples tareas, conocimientos y habilidades necesarias para realizar las labores de manera eficiente. Por ello Moreno et al. (2001) establecieron que la especialización del servicio de concibe como “la forma en la cual el trabajo se divide en diferentes operaciones o tareas especializadas, como base del diseño de puestos” (p. 151). Lo que se busca con la especialización del servicio en San Miguel es intensificar el esfuerzo en sus servicios actuales

ampliando sus ventas tanto en el mercado actual como en nuevos mercados; motivo por el cual se propone la ejecución de tres estrategias fundamentales presentadas en la Figura 13.

Figura 13

Estrategias de la Especialización del Servicio



A continuación, se presentan las características más resaltantes de las tres estrategias para la especialización de servicio (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevo servicio):

Estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia busca incrementar las ventas actuales del servicio de aduanas que actualmente brinda San Miguel, mediante el soporte de la calidad de agencia de aduanas, la búsqueda de un canal de publicidad adecuado y la búsqueda de nuevos clientes, debido a que actualmente su único cliente es San Miguel Arcángel. Para Lozano y Torres (2017) la estrategia de penetración de mercado le permite a la empresa tener la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado proporcionando sus productos actuales en los mercados en donde opera actualmente, razón por la cual se asume como una alternativa estratégica que brinda una mayor seguridad y un menor margen de error. Otro punto que es significativo acotar es que se deberán realizar diversas reuniones periódicamente entre la gerencia general, el representante legal de aduana y los operativos de

área de aduana, como parte de la herramienta para esta estrategia. Resulta relevante que al aplicar esta estrategia se cuente con indicadores medibles, mediante las siguientes actividades:

- Identificar aquellos procesos que son deficientes.
- Realizar un diagnóstico actual a través de la sensibilización de la gerencia general y el comité de calidad.
- Diseñar un manual de seguridad y procedimientos de calidad.
- Determinar el equipo de trabajo para el soporte de aduana.
- Determinar el equipo de búsqueda de nuevos clientes.

Estrategia de desarrollo de mercados. Estrategia tiene como finalidad evaluar el desempeño de brindar servicios en otros puertos del Perú mediante el análisis de nuevos servicios en los que San Miguel tenga experiencia, así como nuevos productos que demanden mayores controles en cuanto a revisión aduanera y revisión arancelaria como son productos restringidos. Según Lozano y Torres (2017) mediante esta alternativa estratégica se busca conocer si la organización está en la capacidad de desarrollar nuevos mercados con sus productos o servicios actuales, de forma que se requiere en una primera instancia identificar nuevos mercados geográficos, y en una segunda instancia determinar nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. En este punto es crucial destacar que a través de esta estrategia se busca conocer la factibilidad y viabilidad de atacar un mercado latente de 569 agentes de carga y operadores logístico de comercio exterior habilitados con código ante la SUNAT y puertos con mayor movimiento de contenedores. El éxito de esta estrategia es la viabilidad de aumentar la cantidad de potenciales clientes y productos, motivo por el cual se propone ejecutar las siguientes actividades:

- Realizar un estudio de mercado aduanero.
- Diseñar un plan de capacitación en riego de productos.

- Diseñar un plan de capacitación en numeración de DAM de aduanas dependiendo puerto de salida e ingreso de mercancía.
- Diseñar un plan de capacitación de controles aduaneros.

Estrategia de desarrollo de nuevo servicio. Para este caso en particular, esta estrategia tiene la finalidad de mantener a la empresa en el sector actual con la búsqueda de nuevos clientes, puertos y nuevos productos que demanden mayor revisión aduanera y revisión arancelaria (productos con restricciones) para dar un soporte especializado. De acuerdo con Lozano y Torres (2017) es necesario aplicar esta alternativa estratégica porque en ocasiones cuando se realiza el lanzamiento de nuevos productos, se modifican o actualizan los productos o servicios, y se requiere efectuar cambios con el fin de satisfacer las nuevas necesidades generadas. La implementación de esta estrategia se basará en el diseño de un nuevo modelo de negocio CANVAS que cumple con las directrices para el desarrollo de especialización de servicio de agencia de aduana. Por su parte, el indicador que mide esta estrategia es la captación de nuevos clientes con nuevos productos (productos con restricciones) e incremento en las ventas; se propone ejecutar estas actividades:

- Diseñar un plan de implementación de un equipo para atender productos con restricciones.
- Diseñar un plan de implementación de flujo de recepción de solicitudes de carga (exportación / importación).
- Diseñar un plan de implementación de formatos de trazabilidad de la carga.
- Diseñar un plan de capacitación a personas que elaboran DAM mercancías restringidas.
- Diseñar un plan de capacitación de controles aduaneros.
- Diseñar un plan de capacitación de mercancías restringidas, trámite de *Drawback* y soporte a cliente.

Figura 14

Nuevo Modelo Canvas para San Miguel



La especialización del servicio está orientada también al incremento en ventas, que a su vez se relaciona con el aumento de la cantidad de clientes en la empresa y la presencia en el mercado en los siguientes años mediante la inversión (ver Tabla 13 y Tabla 14).

Tabla 13

Inversión para Mejorar la Atención al Cliente y Atención Inmediata

Detalle	Cantidad	Tiempo Meses	Costo Total (Miles S/.)	Proveedor
1 Estudio y alcance de mercado		2	25	Adex
2 Capacitación mercancías restringidas		5	15	Sunat Aduanas
3 Implementación equipo especializado de aduana	1	14	98	Contratación de personal con experiencia
4 Capacitación recuperación de <i>Drawback</i>		10	72	Asociaciones agentes de aduana
5 Capacitación control aduanero		4	18	Asociaciones agentes de aduana
Promedio / Costo Total			228	

Tabla 14

Objetivo Esperado de San Miguel Servicios Logísticos S.R.L.

Ítem	Objetivo Esperado	Crecimiento Esperado	Fórmula	Indicador
1	Incremento en ventas	20% Anual (2021, 2022, 2023), 25% Anual (2024, 2025)	$(\text{Ventas año } (n+1) - \text{Ventas año } n) / \text{Ventas año } n$	$\geq 20\%$
2	Incremento de clientes	Incremento de 1 cliente trimestral	$\text{Num. Cliente trim } (n+1) - \text{Num. Clientes trim } n$	≥ 1

6.1.2 Contratación de un especialista en marketing

San Miguel no posee un área de marketing o comercial, por lo que para darle solución al problema de la nula capacidad para generar clientes se propone el diseño del perfil de un puesto para un profesional especialista en marketing que se encargue de trabajar con estrategias de comunicación y ventas para la empresa. Las funciones que desarrollará este profesional estarán orientadas a lograr el aumento del posicionamiento de la organización en el mercado, así como mejorar los canales de comunicación y finalmente incrementar el rendimiento financiero de San Miguel. Entre las responsabilidades que deberá cumplir el

encargado del marketing de la empresa están: (a) realizar investigaciones de mercado para conocer los hábitos y las tendencias de los clientes, (b) brindar y diseñar ideas para campañas de marketing creativas que impulsen los servicios que ofrece la empresa, (c) optimizar el contenido de la publicidad y promoción de los servicios, (d) planificar y desarrollar eventos para llegar al público objetivo haciendo uso de los canales apropiados, y (e) analizar datos de marketing para posteriormente definir estrategias que contribuyan a aumentar la reputación y crecimiento de San Miguel.

Una vez definido el perfil, se deberá proceder al proceso de reclutamiento y selección del personal que será contratado para formar parte de la empresa y liderar el área comercial, por lo que será preciso que se compruebe que este profesional posee excelentes habilidades de comunicación y de redacción, además de que tenga una mente creativa y un grado en marketing, comunicaciones o un campo a fin. Se le aplicará pruebas en las entrevistas de trabajo para comprobar que cuenta con amplios conocimientos de elementos de marketing, ya sea el tradicional y el digital como SEO/redes sociales, entre otros aspectos.

6.1.3 Aplicación del branding

Para darle solución al problema central de San Miguel se propone la aplicación del *branding* para construir la personalidad de la marca de la empresa en la mente de los clientes a través de percepciones y sentimientos, es decir, no únicamente se promoverán los servicios y los beneficios que le brindan a los clientes, sino que se logrará crear valor a estos. El *branding* le proporcionará a la empresa las siguientes ventajas: (a) destacar constantemente sus valores y los productos que ofrece al mercado, (b) diferenciarse de la competencia por contar con un personal dedicado a satisfacer las necesidades de los clientes, (c) aumentar la credibilidad y la confianza en los clientes por recibir un servicio de calidad, (d) incrementar la identidad de los productos, y (e) posicionar a la organización como una referente ubicándola en la mente de los clientes directa o indirectamente. Todo ello con el fin de

brindarle a la empresa el reconocimiento en el mercado, y aumento de su valor comercial, a través de la generación de nuevos clientes apoyándose en la publicidad y promoción de las ventajas competitivas que posee la organización.

6.1.4 Diseño de un mapa estratégico

Otra alternativa de solución para el problema de la nula capacidad para generar clientes que posee San Miguel es precisamente el diseño de un mapa estratégico que se conforme generalmente por aspectos de marketing, especialmente para diseñar los objetivos comerciales que desea alcanzar la organización en un período establecido. Este mapa estratégico tendrá como propósito central aumentar la cantidad de clientes y la presencia de la empresa en el mercado; además de que a través de dicha herramienta se podrá identificar y anticipar las necesidades del cliente para crear los servicios que realmente satisfagan sus requerimientos. Para Zuin et al. (2016) cuando se diseña un mapa estratégico se identifica la importancia de que la gerencia de la empresa dirija las actividades para formular los objetivos y trazar y seleccionar las acciones a seguir para cumplirlos.

Por consiguiente, un mapa estratégico para San Miguel representaría una opción para resolver su problema principal porque involucraría en primer lugar la formulación de estrategias, promociones y actividades comerciales; en segundo lugar, se podrán plantear metas medibles en el ámbito comercial (procesos internos y clientes); y, en tercer lugar, mejorar todos los canales de comunicación que posee para ponerse en contacto con sus clientes. Se propone que el mapa estratégico se implemente en las siguientes tres fases: (a) planificación, con el fin de establecer quiénes serán las personas encargadas de llevar a cabo las actividades que se realizarán en el tiempo determinado; (b) ejecución, con el fin de establecer las acciones necesarias para mejorar el área comercial (procesos internos y clientes); y (c) supervisión y control, con el fin de que se identifiquen las actividades que se

deberán aplicar al momento de realizar la evaluación para verificar que se estén cumpliendo las metas previamente establecidas.

6.1.5 Plan de delegación de funciones

La sobrecarga de trabajo del gerente general de la empresa ha afectado que este cumpla con sus responsabilidades en el área operativa, dado que se ve obligado a realizar actividades propias de otras áreas de la empresa. Lo que se propone con esta alternativa de solución es que se deleguen mejor las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Con este fin, es indispensable señalar que la delegación de funciones le permitirá a San Miguel desarrollar la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones y asumir responsabilidades, así como también le brindará la oportunidad a la gerencia general de motivar a su personal, facilitando la comunicación entre ellos y aumentando la participación en las actividades cotidianas. Lo que se busca con esta delegación no es solo transferir la responsabilidad de un empleado a otro, sino que también se asuma la obligación de rendir cuentas por mantener y cumplir con las normas establecidas en las áreas de trabajo. Cuando se delegan las funciones y esa operación es eficaz se podrán obtener resultados positivos a corto y a largo plazo, dado que se podrá tener una reducción de carga de trabajo del gerente general, así como de su nivel de estrés, haciendo un adecuado uso de sus destrezas y capacidades. Los pasos a seguir para diseñar y aplicar el plan de delegación de funciones es el siguiente:

- Identificar la necesidad (eliminar la sobrecarga de trabajo del gerente general por ocuparse de funciones distintas a las de su cargo).
- Escoger a la persona a quién se le va a delegar las funciones e identificar por qué se seleccionó a dicha persona.
- Planear el resultado que se desea alcanzar con la delegación de las funciones.

- Analizar la situación actual (factores internos) de acuerdo a las necesidades que se desean satisfacer.
- Definir y establecer metas que se puedan verificar y que representen la base de la toma de decisiones con respecto a la delegación de las funciones.
- Realizar una convocatoria a una reunión de delegación sabiendo cuáles son los resultados finales que se desean lograr.
- Describir las reglas y las condiciones de forma que no haya vacíos en la información que se vaya a suministrar.
- Revisar los estándares de desempeño con la que persona a quien se le delegarán las funciones.
- Crear un plan de acción y revisar que exista coherencia en lo destacado en el mismo.
- Implementar el plan de acción con el fin de verificar que la persona quien recibió la delegación de funciones se encuentre comprometida a obtener resultados positivos y trabaje en función al plan de acción.
- Mantener un proceso activo de seguimiento para identificar que haya desviaciones en las metas establecidas.

Es necesario señalar que la delegación de funciones es personal, es decir, se debe dirigir a trabajadores concretos, por lo que se considera indispensable contar con un soporte en la trayectoria responsable y comprometida de la persona a quien se eligió para una tarea en particular. En este caso en particular, se propone que la delegación de funciones considere como elemento fundamental la trayectoria profesional anterior del trabajador. Por último, no se puede dejar de lado que la delegación de funciones se basa en un diálogo fluido que se debe dar entre la gerencia y el equipo de trabajo, por lo que es bidireccional y sin restricciones.

6.2 Priorización de Alternativa de Solución

Analizando las cinco alternativas de solución propuestas anteriormente se procede a priorizarlas para determinar cuál es la mejor opción a implementar para el problema identificado en la empresa San Miguel y para ello, el gerente general y el grupo de consultores acordaron aplicar los siguientes criterios: (a) tiempo de implementación), (b) inversión necesaria, (c) dificultad de implementación, (d) impacto en el cliente, y (e) riesgo. Para representar la priorización de las alternativas de solución planteadas se hizo necesario diseñar la matriz que se puede apreciar en la Tabla 15.

6.2.1 Tiempo de implementación

El tiempo de implementación está asociado al tiempo requerido para poner en marcha la solución planteada, de forma que se decidió otorgar un peso de 20% a este criterio y establecer los siguientes parámetros:

- 1: Largo plazo (de 1 año a más)
- 3: Mediano plazo (entre 6 a 12 meses)
- 5: Corto plazo (menor a 6 meses)

6.2.2 Inversión necesaria

La inversión necesaria está asociada al monto económico requerido para implementar la solución planteada, de manera que se decidió otorgar un peso de 20% a este criterio y establecer los siguientes parámetros:

- 1: Alta inversión (de 150,000 soles a más)
- 3: Media inversión (entre 100,000 a 150,000 soles)
- 5: Baja inversión (menos de 100,000 soles)

6.2.3 Dificultad de implementación

La dificultad de implementación está asociada a la participación que tendrá el personal de San Miguel o de terceros en la ejecución de la solución planteada; por lo que se decidió otorgar un peso de 20% a este criterio y establecer los siguientes parámetros:

- 1: Alta dificultad (solución ejecutada enteramente por terceros)
- 3: Mediana dificultad (solución ejecutada por personal de San Miguel y terceros)
- 5: Baja dificultad (solución ejecutada enteramente por personal de San Miguel)

6.2.4 Impacto en el cliente

El impacto en los clientes está asociado al impacto que pueden tener en los clientes la implementación de la solución planteada, de manera que se decidió otorgar un peso de 20% a este criterio y establecer los siguientes parámetros:

- 1: Bajo impacto (solución a implementar no tiene efecto o impacto en los clientes)
- 3: Mediano impacto (solución a implementar tiene un efecto o impacto medio en los clientes)
- 5: Alto impacto (solución a implementar tiene efecto o impacto directo en los clientes)

6.2.5 Riesgo

El riesgo está asociado al nivel de incertidumbre o peligro que asume Sam Miguel al momento de implementar la solución planteada, por lo que se decidió otorgar un peso de 20% a este criterio y establecer los siguientes parámetros:

- 1: Bajo impacto (solución a implementar no tiene efecto o impacto en los clientes)
- 3: Mediano impacto (solución a implementar tiene un efecto o impacto medio en la empresa)

- 5: Alto impacto (solución a implementar tiene efecto o impacto directo en los clientes y en la empresa)

Tabla 15*Matriz de Priorización de Alternativas de Solución*

Alternativa de solución	Criterio					
	Inversión	Tiempo	Dificultad	Impacto cliente	Riesgo	Resultado
	20%	20%	20%	20%	20%	
1 Aplicación del <i>branding</i>	3	3	5	3	5	3.8
2 Contratación de un especialista en marketing	5	5	5	3	3	4.2
3 Diseño de un mapa estratégico	3	5	5	5	3	4.2
4 Especialización del servicio de la agencia de aduana (Desarrollo de un nuevo servicio)	3	5	5	5	5	4.6
5 Plan de delegación de funciones	5	5	5	3	3	4.2

6.3 Solución Propuesta

Una vez finalizada la evaluación de las alternativas de solución presentadas en la Tabla 15 se logró identificar que la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) es la mejor opción para darle solución al problema clave de San Miguel vinculado con la nula capacidad para generar clientes. Para ello resulta importante implementar esta alternativa a través de la aplicación de tres estrategias, las cuales son la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de nuevo servicio. La primera estrategia se basará principalmente en incrementar las ventas del servicio de aduanas que actualmente brinda San Miguel, a través del soporte de la calidad de agencia de aduanas, la búsqueda de un canal de publicidad adecuado y la búsqueda de nuevos clientes. La segunda estrategia se basará en evaluar el desempeño de brindar servicios en otros puertos del Perú mediante el análisis de nuevos servicios en los que San Miguel tenga experiencia, así como nuevos productos. La tercera estrategia se basará en mantener a la empresa en el sector actual mediante la búsqueda de nuevos clientes, así como de puertos y nuevos productos que

demanden mayor revisión aduanera y revisión arancelaria (productos con restricciones) para dar un soporte especializado.

Para realizar la proyección de las ventas como parte de la alternativa de solución para San Miguel y considerando que la implementación de la solución se dará para los años 2022 – 2026 fue necesario aplicar el método de proyección cualitativo del juicio de ejecutivos para fijar un crecimiento del 20% para el período 2022-2023 y del 25% para el período 2024-2026) (ver Tabla 16). -

Tabla 16

Proyección de Ventas para San Miguel (2022 – 2026)

2022 (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)
14'033,801.42	16'840,561.70	21'050,702.13	26'313,377.66	32'891,891.722.08

6.4 Conclusiones

En este capítulo se plantearon cinco alternativas de solución de acuerdo a las causas identificadas en el quinto capítulo del presente documento y se concluye que la mejor alternativa de solución para el problema de la incapacidad para generar clientes por parte de la empresa San Miguel es la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) a través de la ejecución de tres estrategias definidas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevo servicio. A través de esta especialización se busca que la empresa aumente sus ventas, evalúe el desempeño de brindar servicios en otros puertos del Perú y se pueda mantener en el sector actual mediante la búsqueda de nuevos clientes, así como de puertos y nuevos productos.

Capítulo VII: Plan de Implementación

7.1 Fase 1: Actividades Claves

Con el objetivo de lograr una correcta implementación de la alternativa seleccionada se le propone a San Miguel desarrollar las actividades que se presentan a continuación: (a) estudio y alcance de mercado para aplicar la estrategia de penetración de mercado, (b) capacitación sobre mercancías restringidas para aplicar la estrategia de desarrollo de mercado, (c) implementación del equipo de trabajo de aduana, (d) capacitación sobre recuperación de Drawback, y (e) capacitación del control aduanero para aplicar la estrategia de desarrollo de nuevo servicio.

7.1.1 Estudio y alcance de mercado

Un estudio de mercado se debe efectuar para definir la estructura y el comportamiento del mercado objetivo determinando las necesidades, hábitos de consumo y preferencias existentes. En este sentido, para esta primera fase es preciso conocer cuáles son los procedimientos que son deficientes e identificar los motivos que hacen que se presente esos inconvenientes. También se debe realizar el diseño del manual de seguridad y procedimientos de calidad, además de la determinación del equipo de trabajo para el soporte de aduana y equipo de búsqueda de nuevos clientes. Estas actividades le permitirán a la empresa contar con las herramientas necesarias para incrementar sus ventas, dado que principalmente dispondrá de un canal de publicidad adecuado que ayude a la búsqueda y captación de nuevos clientes.

7.1.2 Capacitación sobre mercancías restringidas

En esta segunda fase de la solución se deberán aplicar las acciones para aumentar la cantidad de potenciales clientes y productos, por lo cual es necesario que se formule un plan de capacitación en numeración de DAM de aduanas dependiendo del puerto de salida e ingreso de mercancía. La capacitación sobre mercancías restringidas se hará con el fin de que

el equipo pueda conocer la base legal necesaria, el ámbito de aplicación y naturaleza de las restricciones a través de los conceptos técnicos y obligaciones. Además de aprender a usar el portal de la SUNAT para optimizar los despachos de este tipo de mercancías y lograr la reducción de los tiempos y sobre costos en los despachos por errores y demoras innecesarias, así como evitar las posibles sanciones estipuladas en la Ley de Delitos Aduaneros.

7.1.3 Implementación equipo especializado de aduana

En esta tercera fase se buscará contar con el más adecuado equipo especializado de aduana, por lo que es importante el diseño de un plan de implementación de un equipo para atender productos con restricciones. De igual modo es indispensable que se diseñe un plan de implementación de flujo de recepción de solicitudes de carga (exportación / importación) y, por último, se deberá diseñar un plan de implementación de formatos de trazabilidad de la carga. Este equipo especializado permitirá que se agilicen y gestionen los trámites con la Aduana para el despacho de la mercancía economizando tiempo y gastos.

7.1.4 Capacitación sobre la recuperación de Drawback

En esta cuarta fase de la implementación de la solución se deberá diseñar un plan de capacitación del trámite de Drawback y soporte a cliente. Esta capacitación estará orientada exclusivamente a incrementar y/o actualizar los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo sobre la gestión de la restitución de los derechos arancelarios incluidos en los costos de los productos exportados. De la misma manera esta capacitación le permitirá al equipo de trabajo conocer las implicancias de una fiscalización de *Drawback* para saber qué debe realizar en el momento preciso.

7.1.5 Capacitación sobre el control aduanero

En esta quinta y última fase de la implementación de la solución se deberá diseñar un plan de capacitación de controles aduaneros, con el fin de aumentar los conocimientos sobre el control previo o anterior, el control concurrente o durante el despacho y el control

posterior. Esta capacitación busca que el equipo de trabajo comprenda los conceptos y prácticas claves de la gestión aduanera, equilibrando la teoría y la práctica. Sumado a ello, se capacitará el equipo sobre el sistema de los procesos aduaneros considerando los cambios hacia un escenario digital.

7.2 Implementación de la Alternativa de Solución

La implementación de la alternativa de solución seleccionada se desarrollará en un período de 14 meses en los cuales se podrán ejecutar las actividades correspondientes a las cinco fases de la implementación de manera simultánea. De esta manera, para realizar el estudio y alcance de mercado se han considerado dos meses y el proveedor de dicha fase es Adex; en relación a la capacitación sobre las mercancías restringidas se han considerado cinco meses y el proveedor de esa fase es la SUNAT. Para la tercera fase sobre la implementación del equipo especializado de aduana, se ha tomado como necesarios 14 meses y como proveedor de esta implementación será indispensable la contratación de personal con experiencia. Para la cuarta fase de la capacitación sobre la recuperación de *Drawback* se ha tomado en cuenta 10 meses y como proveedor se tendrán diversas asociaciones de agentes de aduanas; y por último, para la quinta fase de la capacitación sobre el control aduanero, se ha considerado que en cuatro meses el equipo puede recibir esta capacitación por parte de diferentes asociaciones de agentes de aduanas. Por consiguiente, en la Tabla 17 se presenta la propuesta del plan de implementación para la solución del problema de nula capacidad para generar clientes de San Miguel, en la cual se precia que dicho plan consiste en un período de tiempo estipulado en 14 meses. De la misma forma en este punto es crucial destacar que en la Tabla 18 se presenta el presupuesto estimado de la implementación de la solución tomando en consideración los montos de cada una de las cinco fases antes explicadas. El total calculado ha sido de 228,000 soles como inversión necesaria para poner en marcha la

solución al problema de la nula capacidad para generar clientes que posee la empresa San Miguel.

Tabla 17

Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Alternativa de Solución

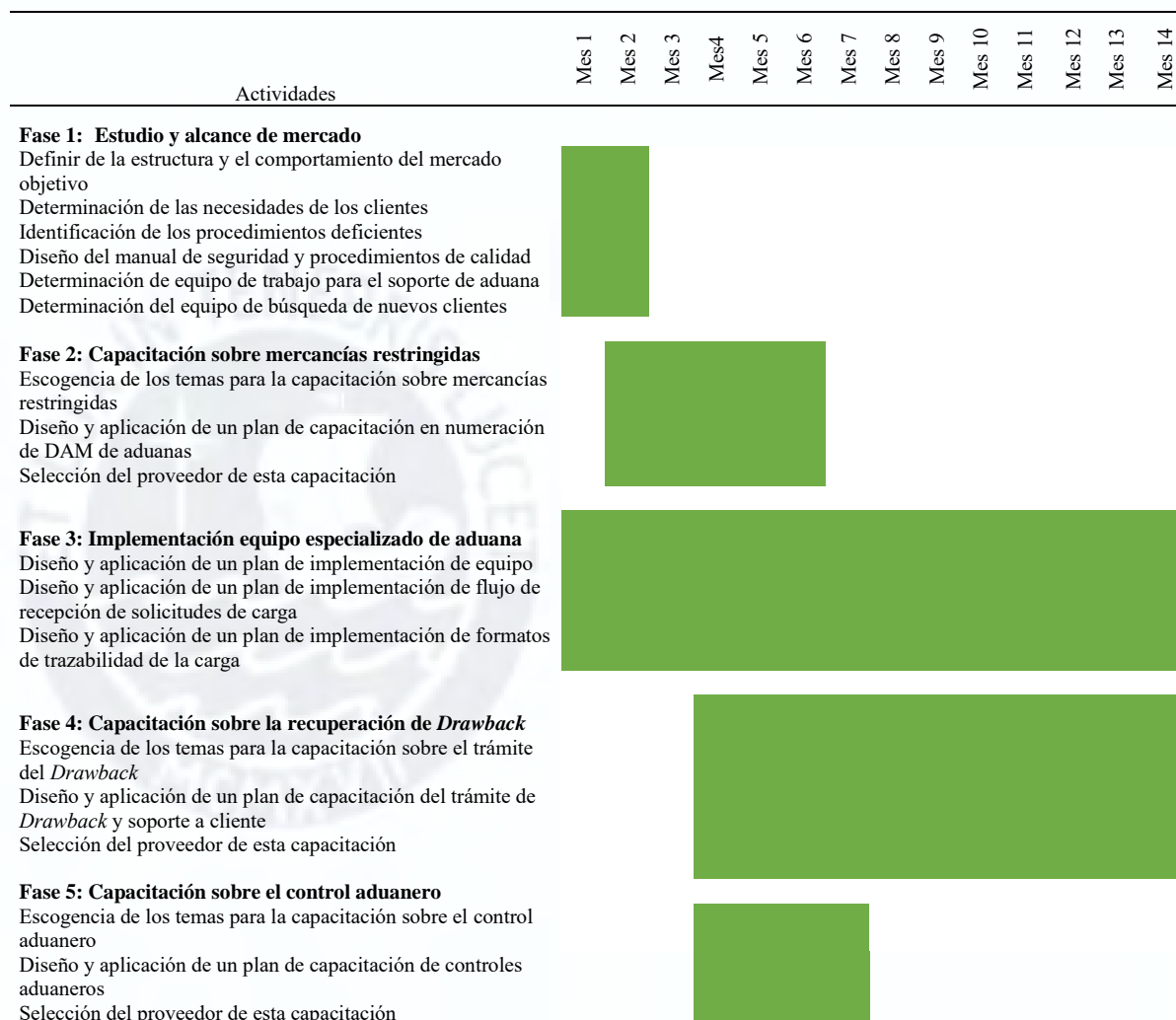


Tabla 18

Presupuesto Estimado de la Implementación de la Alternativa de Solución

Fase	Inversión (S/)
Total	228,000
1. Estudio y alcance de mercado	25,000
2. Capacitación mercancías restringidas	15,000
3. Implementación equipo especializado de aduana	98,000
4. Capacitación recuperación de Drawback	72,000
5. Capacitación control aduanero	18,000

7.3 Factores Claves de Éxito

7.3.1 *Habilitadores*

- La capacidad que tenga la empresa para adaptarse al cambio que posee la empresa:
Resulta importante tener en cuenta que la gerencia de San Miguel debe contar con la disposición de lograr la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) a través de la ejecución de tres estrategias definidas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevo servicio y la ejecución de las cinco fases del plan presentado en el Tabla 17.
- La capacidad comunicativa entre los miembros de los equipos de trabajo de la empresa: Para poder lograr el objetivo de implementar con éxito la alternativa de solución seleccionada para San Miguel, la gerencia general debe analizar conjuntamente con las demás áreas los cambios que la organización tendrá en función a la aplicación de las estrategias propuestas.
- La mejora en el área de atención al cliente: A través de la especialización del servicio de la agencia de aduana se contará con un personal 100% capacitado en ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes en cuanto a los trámites aduaneros y con las habilidades para mantener las relaciones con los clientes y las conexiones que se pueden presentar con los mismos.

7.3.2 *Riesgos*

- Riesgo social: Se debe tener en cuenta que la implementación de la alternativa de solución se podría postergar debido a la situación de emergencia sanitaria que se está atravesando mundialmente.
- Riesgo económico: Se debe considerar la disposición económica de la empresa para realizar la inversión por el monto total de 228,000 soles.

7.4 Conclusiones

El plan de implementación propuesto en este capítulo tiene como objetivo central que la empresa San Miguel aumente su capacidad para generar clientes a través de la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) ejecutando tres estrategias definidas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevo servicio. Así como mediante la realización de las actividades de las cinco fases del plan: (a) estudio y alcance de mercado con una duración de dos meses, (b) capacitación mercancías restringidas con una duración de cinco meses, (c) implementación equipo especializado de aduana con una duración de 14 meses, (d) capacitación recuperación de *Drawback* con una duración de 10 meses, y (e) capacitación control aduanero con una duración de cuatro meses.

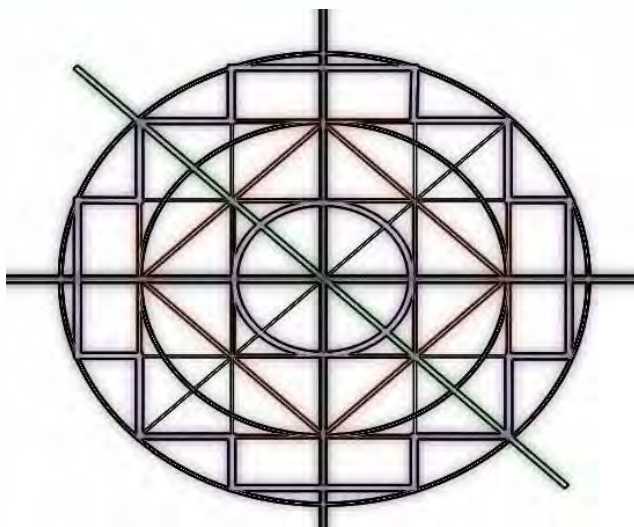
Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1 Resultados Cualitativos

Como parte del plan de implementación de la solución seleccionada para el problema de la nula capacidad para generar clientes de San Miguel se procedió a formular y aplicar un Programa de Capacitaciones denominado como “ChakaRuna”. Dicho programa de capacitaciones será aplicado a los agentes aduaneros de San Miguel y representa la primera iniciativa de una capacitación en especializaciones de sectores aduaneros que no tiene San Miguel. Su nombre “ChakaRuna” es en la lengua quechua y significa “Persona Punte”. Así es como se desea que el grupo que será capacitado pueda ser identificado como esas personas que crean puentes para unir distintas culturas. Un ser puente, es una persona que realiza labores de mediador, que crea intercambios en ambas direcciones entre personas, culturas y mercancías de distintas partes del mundo. De esta manera, se crearán lazos para el acercamiento y el intercambio de información por parte del operador logístico y la agencia aduanera San Miguel. Por lo tanto, para esta primera fase los capacitados se identificarán con un nombre y logo el cual será parte de su aprendizaje en este período (ver Figura 15).

Figura 15

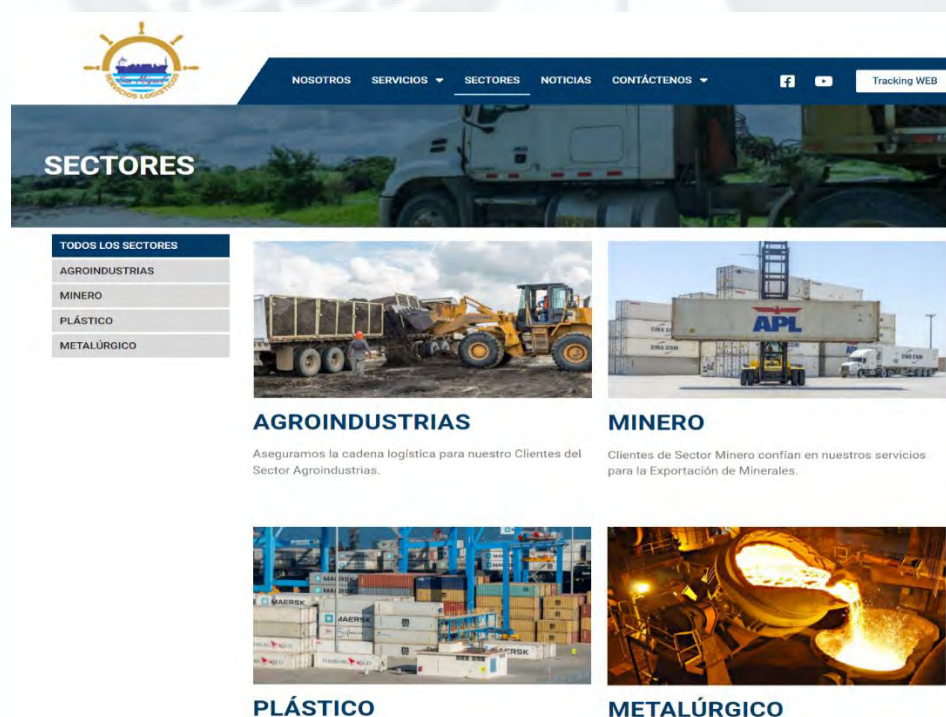
Logo de Programa de Capacitación “ChakaRuna”



Resulta preciso destacar que las capacitaciones se darán de manera virtual y presencial; motivo por el cual se posee los siguientes beneficios: (a) como primera parte, la capacitación virtual, será dividida en fases semanales donde el agente aduanero tendrá el aprendizaje teórico con los formatos que se requiere por parte de las entidades fiscalizadoras de los distintos puertos aduaneros, y (b) como segunda parte, la capacitación virtual está pensada debido al problema del covid-19 para evitar la aglomeración de personas en sitios cerrados. Del mismo modo, las capacitaciones presenciales tendrán el objetivo de realizar la práctica en lugares abiertos para que los participantes puedan aplicar la teoría aprendida mediante talleres. Paralelamente a la aplicación del Programa de Capacitación se realiza la actualización de la página web con los nuevos sectores que se atenderán. En esta fase se aplicará un cambio en la página web donde se mostrarán los nuevos sectores que San Miguel brindará para los clientes tanto antiguos como nuevos (ver Figura 16).

Figura 16

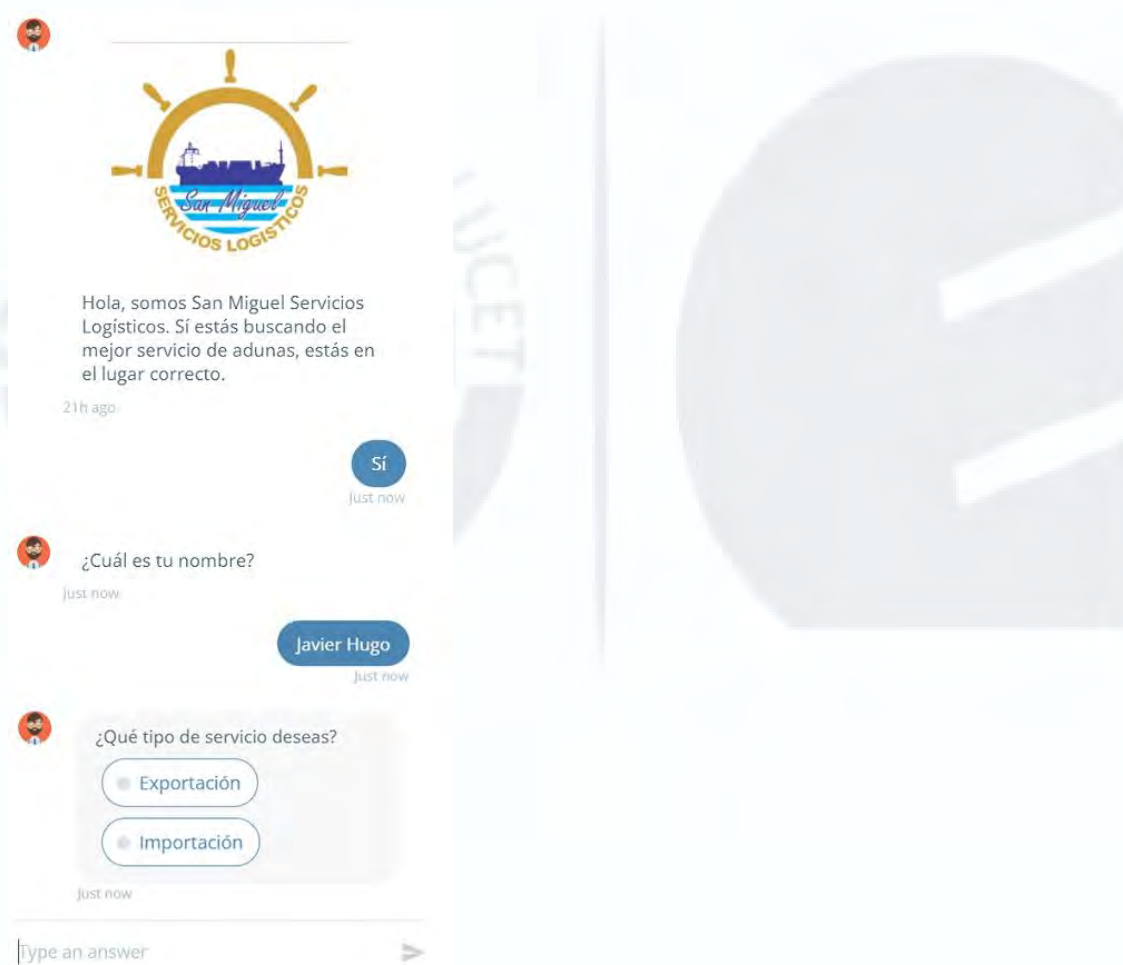
Nuevos Sectores a Atender por Parte de San Miguel



Continuando con la actualización de la página web de la empresa, se procede a la instalación de un *chatbot* para San Miguel con el fin de brindarle una mejor atención a los clientes durante las 24 horas del día. Este *chatbot* está programado para brindar una guía de pasos para lograr una cotización de los servicios solicitados y en caso de ser necesario va a derivar a un especialista para una mejor asesoría (ver Figura 17).

Figura 17

Chatbot de San Miguel



Una vez desarrolladas las actividades antes indicadas se procedió a evaluarlos a través de una entrevista aplicada a los (operadores logísticos) con el objetivo de obtener críticas constructivas y absolver dudas. Tanto las preguntas como las respuestas obtenidas por parte de los clientes se presentan en la Tabla 19 de manera resumida.

Tabla 19*Resumen de la Evaluación de las Actividades*

Ítem	Preguntas	Interpretación
1	¿Está de acuerdo con el concepto de ingreso a nuevos sectores de importación y exportación por parte de San Miguel?	Se considera totalmente aceptado el concepto de ingreso a nuevos sectores de importación y exportación por parte de San Miguel
2	¿Qué opina de la opción “selección de agente aduanero”? ¿Considera que es un plus para la experiencia dentro de la página web?	La opción de selección de un agente de aduana es aceptada por todos los operadores logísticos y se considerada un <i>plus</i> .
3	¿Considera que la propuesta es adecuado para sus operaciones logísticas?	Se considera adecuado y bien trabajado para ser tan un prototipo.
4	¿Le parece atractiva la forma en la que se exhibe los nuevos sectores de importación y exportación en la página web de San Miguel?	La exhibición de los nuevos sectores de importación y exportación donde San Miguel trabajará es considerada bastante atractiva.
5	¿Cumple con sus expectativas el menú de los sectores y de la elección de los agentes aduaneros en la página web de San Miguel?	El menú de inicio de los nuevos sectores cumple con las expectativas de los operadores logísticos.
6	Respecto a la presentación de la página web con los cambios realizados y añadiendo los nuevos sectores y las características que presenta (chatbot, selección de un agente aduanero y políticas de envío y recepción de mercancías) ¿Le parece adecuada?	La presentación y características que la introducción de nuevos sectores con los que trabajara San Miguel presentados en su página web con las diferentes herramientas como los chatbot son totalmente aceptadas.

8.2 Resultados Cuantitativos (Encuesta)

Se realizó una encuesta a siete operadores logísticos con los que trabaja San Miguel con el propósito de conocer lo que buscan los clientes finales, por lo que se efectuaron algunas preguntas en la encuesta como las que se muestran a continuación: ¿Cómo se siente usted con el servicio brindado por San Miguel Servicios Logísticos SRL? y ¿Qué recomendaría para recibir un servicio satisfactorio? En la Tabla 20 se muestran datos sobre las siete empresas participantes en la encuesta y en la Tabla 21 se presentan algunos puntos que mejorar luego de la aplicación de la encuesta. Se ha considerado una escala que va desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho, pasando por aceptable y satisfecho.

Tabla 20*Empresas Participantes de la Encuesta*

Ítem	Operador logístico	Nombre	Años en el Mercado
1	EMA - Saximan Logistic Inc.	Guerra Pinzon Carlos Martin	11
2	Kopa International	Suarez Almeyda Fabiola Magaly	4
3	Gava Perú	Butelli Matteo	15
4	3stars Logistics	Guzmán Saavedra Pablo William	8
5	Savino del Bene	Gava Fabio	19
6	TIBA Perú	Macedo Alva Ana Maria	5
7	Liquid Solutions	Robinet Pita Karina Carla	8

Tabla 21*Respuestas de la Encuesta*

Ítem	Operador Logístico	Nivel de satisfacción	Puntos que mejorar
1	EMA - Saximan Logistic Inc.	Muy Insatisfecho	Calidad, Seguridad y trazabilidad de la mercancía (<i>Tracking</i>)
2	Kopa International	Aceptable	Respuesta rápida y atención las 24 hora del día
3	Gava Perú	Aceptable	Comunicación efectiva y un buen servicio de calidad
4	3stars Logistics	Aceptable	Servicio de calidad y que cumpla normas legales
5	Savino del Bene	Muy Insatisfecho	Servicio de calidad y atención rápida
6	TIBA Perú	Aceptable	Servicio de calidad y seguridad
7	Liquid Solutions	Aceptable	Tiempo de llegada acorde a lo indicado. Brinde soluciones en la operatividad aduanera.

De la primera pregunta correspondiente al nivel de satisfacción por el servicio brindado por San Miguel como agencia de aduanas, se obtuvo que existe una disconformidad con la atención que los clientes reciben de parte de la empresa. Sin embargo, los puntos que más resaltaron fueron: servicio de calidad, servicio rápido y rápida atención de consulta. Del mismo modo, se dieron a conocer algunos puntos a mejorar en lo que respecta al servicio de calidad, que cuenta con cinco menciones y es el punto más crítico a mejorar, como prioridad. Lo que se observó fue que la seguridad en la operación que tiene San Miguel no es punto crítico lo cual ayuda a mantener y mejorar en parte los estándares transporte de mercancías.

Los clientes hacen referencia a que el servicio de calidad engloba desde el personal calificado, con experiencia y que requieren que los seguimientos sean personalizados, es decir, que cada operador logístico cuente con un representante de ventas o agente aduanero que pueda ayudarlo desde el momento que contrata a San Miguel hasta que es entregada la carga y que el seguimiento y monitoreo sea las 24 horas del día. Así mismo, se realizaron preguntas sobre los atributos que le gustaría tener a cada operador logístico por parte de una agencia de aduanas. A continuación, en la Tabla 22 se detalla la distribución porcentual de la interrogante ¿Cuál es el atributo que es prioridad en el servicio de sus operaciones? La prioridad la tienen los atributos de seguridad y de la calidad del servicio desde el inicio de sus operaciones, dado que siempre necesitan ese beneficio en las operaciones para tener el respaldo que el cliente requiere ofreciéndole un proceso viable y manejable.

Tabla 22

Distribución Porcentual sobre el Atributo que es Prioridad en el Servicio de San Miguel

Ítem	Detalle	Distribución (%)
1	Seguridad	42
2	Calidad de Servicio	35
3	Confianza	12
4	Rapidez	8
5	Otros	3
Total		100

En la Tabla 23 se aprecia la distribución porcentual de la interrogante ¿Qué atributo le parece más importante de una agencia de aduanas? Al entrelazar la pregunta de atributos de la agencia de aduanas con los atributos que tiene el servicio de los operadores logísticos, se mantienen como atributos principales: la seguridad en las mercancías y el servicio personalizado que requieren los operadores logísticos. Además, es de suma importancia que las agencias de aduanas traten de ofrecer un servicio más personalizado a sus clientes; sin embargo, debe ir de la mano la adecuada atención con el conocimiento del producto o

mercancía que será trabajada en la carga aduanera. Por lo tanto, tener como resultado la satisfacción de las necesidades del cliente de esta forma generará un servicio personalizado.

Tabla 23

Distribución Porcentual sobre el Atributo que es Prioridad en una Agencia de Aduanas

Ítem	Detalle	Distribución (%)
1	Seguridad en las mercancías	37
2	Servicio Personalizado	35
3	Experiencia en el mercado	18
4	Buena y rápida respuesta de solicitudes	7
5	Servicio 24x7	3
Total		100

8.3 Resultados Cuantitativos (Evaluación Financiera)

A fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto de implementación del nuevo servicio especializado se utilizan los indicadores financieros como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Se ha tomado como base para las proyecciones, el estado de resultados de los dos últimos años (2019-2020). Se estima que la empresa logre al 2025 un incremento de ventas de hasta 25%. Como se ha detallado en el análisis realizado, la empresa busca captar los operadores logísticos que no cuentan con una agencia de aduanas. Luego de la investigación y las proyecciones realizadas, se desprende que la implementación de la alternativa de solución identificada en el *business consulting* es factible.

Los resultados cuantitativos esperados tras la implementación de la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) se han analizado considerando el flujo de caja proyectado (2022-2026), el VAN, la TIR, el beneficio / costo, el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y el análisis de los escenarios (ver Tabla 24 a Tabla 34).

Tabla 24*Flujo de Caja Proyectado*

Flujo de caja proyectado	Inicial	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas		2'338,967	2'806,760	3'508,450	4'385,563	5'481,954
		-	-	-	-	-
<i>Total ingresos</i>		2'338,967	2'806,760	3'508,450	4'385,563	5'481,954
Costo de ventas		-1'945,691	-2'334,853	-2'918,537	-3'648,158	-4'560,204
<i>Total egresos</i>		-1'945,691	-2'334,853	-2'918,537	-3'648,158	-4'560,204
Otros Egresos		-	-	-	-	-
<i>Utilidad Bruta</i>		393,276	471,908	589,914	737,405	921,750
Gastos Administrativos	-1,358	-221,369	-246,575	-290,348	-319,389	-351,340
Gastos de Venta		-150,933	-178,544	-238,731	-298,495	-373,155
<i>Utilidad de Operación</i>		20,975	46,789	60,835	119,521	197,254
Descuentos, rebajas y bonificaciones obtenidos		-	-	-	-	-
Ingresos Diversos		2,692.70	3,301.06	4,147.83	5,223.29	6,605.87
Ingresos excepcionales		39'681.94	46,932.43	62,678.33	78,349.29	98,012.74
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Gastos Financieros		-14,952.00	-12,423.58	-9,682.77	-6,711.74	-3,491.13
Cargas excepcionales		-4'251.64	-5,166.87	-6,605.80	-8,295.81	-10,292.87
<i>Utilidad antes de participaciones</i>		44,146	79,432	111,372	188,086	288,089
Depreciación		-2,976.15	-3,014.01	-3,226.09	-3,226.15	-3,226.12
EBIT		41,169.60	76,417.93	108,146.35	184,859.95	284,862.95
Impuesto a la renta		-12,145.03	-22,543.29	-31,903.17	-54,533.69	-84,034.57
Depreciación		2,976.15	3,014.01	3,226.09	3,226.15	3,226.12
<i>Flujo de caja</i>	-S/228,000.00	32,000.71	56,888.65	79,469.27	133,552.41	204,054.50

Tabla 25*Condiciones a Considerar para los Cálculos Financieros*

Condición	Descripción
Inversión Inicial	S/ 228,000.00
Ingresos por Ventas (2020)	S/ 13'758,628.85
Ingresos por Ventas (2021)	S/ 11'694,834.52
% Aumento de Ventas 2022-2023	20%
% Aumento de Ventas 2024-2026	25%
% de Impuesto a la Renta	29.50%
WACC	12.63%

Tabla 26*Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución*

Indicador	Resultado
VAN	S/ 96,473.43
TIR	24%
Período de Recuperación	3.45
Beneficio/Costo	1.42

Para poder realizar el flujo de caja proyectado de la presente tesis, se tomó en consideración: (a) los estados de resultados de los últimos tres años (2018-2019-2020) de San Miguel, (b) los estados de situación financiera y (c) estacionalidad respecto a ventas, y se procedió a hacer las proyecciones necesarias con la finalidad de hallar la viabilidad del proyecto, como se muestra en la Tabla 24. En la Tabla 25 se pueden apreciar las condiciones a considerar para los cálculos financieros del proyecto, entre las que se encuentran: (a) la inversión inicial de S/ 228,000, (b) los ingresos por ventas (2020) que fueron S/ 13'758,628.85, (c) los ingresos por Ventas (2021) que fueron S/ 11'694,834.52, (d) el porcentaje de aumento de ventas 2022-2023 (20%), (e) el porcentaje de aumento de ventas 2024-2026 (25%), (f) el porcentaje de Impuesto a la Renta de 29.50% y (g) el WACC de 12.63%, calculado en la Tabla 28. En la Tabla 26 se presenta que el VAN obtenido es positivo, por lo que el proyecto presentado es viable y rentable para la empresa San Miguel.

Tabla 27*Cálculo del Beta y COK*

Cálculo del Beta	
Beta Desapalancado de Industria EEUU	0.75
Ratio Deuda/Patrimonio	78%
Tasa Impositiva	29.50%
Razón de Capital (E)	22%
Beta Apalancado	2.63
Cálculo del COK	
Rf (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU)	2.59%
Prima de Riesgo Histórica EE UU (Promedio 2012-2021)	2.85%
Rm	16.98%
Riesgo País	1.48%
Inflación EE UU (Prom 2012-2021)	2.15%
Inflación Perú (Prom 2012-2021)	3.02%
COK Nominal EE UU	40.47%
COK Real EE UU	37.51%
COK Real Perú	38.99%

Tabla 28*Cálculo del WACC*

	Valor	Participación (%)	Costo (%)	Promedio Ponderado (%)
Deuda	S/ 178,000.00	78	5	4.08
Recursos Propios	S/ 50,000.00	22	39	8.55
Total	S/ 228,000.00	100		13
Costo de Oportunidad (ke)	38.99%			
Tasa de Interés	8%			
Impuestos	29.50%			
Costo de la Deuda (Kd)	5%			
Costo de Capital Promedio Ponderado (WAAC):	13%			

Tabla 29*Período de Recuperación*

Año	Flujos de Caja Económico (S/)	Período de Recuperación Tradicional (S/)
0	-228,000.00	-228,000.00
1	32,000.71	-195,999.29
2	56,888.65	-139,110.63
3	79,469.27	-59,641.37
4	133,552.41	73,911.05
5	204,054.50	277,965.55
Período de Recuperación		3.45
Valor Actual de la Inversión		S/ 324,473.43

Tabla 30*Análisis de Sensibilidad*

	Porcentaje de Aumento de Ventas 2022-2023					
	96,473.43	20.00%	19.00%	18.00%	17.00%	16.00%
25%	S/ 96,473.43	S/76,512.40	S/37,370.43	-S/19,392.25	-S/91,435.34	
Porcentaje de Aumento de Ventas 2024-2026	24%	-S/ 93,527.96	-S/110,662.26	-S/144,162.17	-S/192,490.31	-S/253,340.60
	23%	-S/ 253,340.60	-S/267,542.65	-S/295,200.47	-S/334,821.52	-S/384,167.00
	22%	-S/ 379,272.90	-S/390,557.78	-S/412,413.91	-S/443,414.00	-S/481,417.12
	21%	-S/470,306.66	-S/478,803.04	-S/495,123.83	-S/517,925.06	-S/545,190.80

Tabla 31*Estructura de Financiamiento de Inversión*

Inversión	Monto con IGV (S/)	%
Capital Accionario	50,000.00	22
Financiamiento (Deuda)	178,000.00	78
Total	228,000.00	100

Para que la empresa pueda implementar correctamente el servicio especializado de aduanas propuesto y pueda alcanzar los ahorros y captar clientes y generar mayores ventas, necesitará de una inversión valuada en S/228,000, por lo que necesitará un préstamo por S/

178,000.00, equivalente al 78% del importe, el cual sería financiado a cinco años, con una tasa de 8.4% (tasas de interés de los bancos BBVA y BCP con la que trabaja San Miguel.

Tabla 32

Condiciones del Préstamo

Condiciones	Descripción
Monto del Préstamo	S/ 178,000.00
Plazo en Meses	60
Plazo en Años	5
TEA%	8.4%
Período de Gracia	0
Cuota Anual	S/ 45,052.24

Tabla 33

Cronograma Anual de Financiamiento

Período	Deuda (S/)	Interés (S/)	Amortización (S/)	Cuota (S/)
2022	178,000.00	14,952.00	30,100.24	45,052.24
2023	147,899.76	12,423.58	32,628.66	45,052.24
2024	115,271.09	9,682.77	35,369.47	45,052.24
2025	79,901.62	6,711.74	38,340.51	45,052.24
2026	41,561.11	3,491.13	41,561.11	45,052.24

Tabla 34

Análisis de Escenarios

Resumen del escenario			
	Actual	Optimista	Pesimista
Inversión Inicial	S/228,000.00	S/200,000.00	S/250,000.00
% Aumento de Ventas 2022-2023	20%	25%	15%
% Aumento de Ventas 2024-2026	25%	30%	20%
Resultados			
VAN	S/96,473.43	S/263,058.87	-S/41,908.10
TIR	24%	44%	7%
Beneficio/Costo	1.42	2.32	0.83

8.4 Conclusiones

En este capítulo se evidenciaron los resultados esperados una vez se implemente la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de nuevo servicio) como alternativa de solución al problema de la nula capacidad para generar clientes de la empresa San Miguel. Se obtuvo que para implementar la alternativa se requiere de una inversión de S/ 228,000, de la cual el 78% será financiada a una tasa de 8.4% en un período de tiempo de cinco años a una cuota anual de S/ 45,052.24 considerando el monto por interés y por amortización de la deuda. De igual modo se obtuvo un valor actual neto de S/ 96,473.43, una TIR de 24%, un período de recuperación de la inversión de 3.45, es decir, unos tres años, cinco meses y 10 días y por último como indicador financiero del proyecto se determinó un Beneficio/Costo de 1.42, lo que refleja un aspecto positivo para los inversionistas y tomadores de decisiones. Con respecto a los resultados cualitativos se obtuvo que el Programa de Capacitación que se proporcionará de manera virtual y presencial le permitirá al agente aduanero tener un aprendizaje teórico con los formatos que se requiere por parte de las entidades fiscalizadoras de los distintos puertos aduaneros y un aprendizaje práctico en el que los participantes apliquen la teoría aprendida mediante talleres.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Después de realizar el análisis de cada capítulo, se ha logrado obtener un panorama general de todas las debilidades y oportunidades de San Miguel Servicios Logísticos SRL, lo cual permite concluir que sus principales deficiencias hacen que la empresa no pueda crecer y se haya estancado en su capacidad de generar clientes. Con el nuevo modelo de servicio personalizado y especializado se ha determinado cuáles serían los ajustes necesarios por realizar para que la empresa pueda ser eficientemente más rentable. Logrando en el tiempo mejorar sus procesos, seguridad operacional y lograr el crecimiento de mercado esperado. A continuación, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la aplicación del *business consulting*:

9.1 Conclusiones

- Considerando los resultados del análisis económico realizado se puede concluir que la alternativa de solución identificada en el *business consulting* es viable, ya que el proyecto genera un VAN positivo de S/ 96,473.43 y una TIR mayor a la tasa de descuento, específicamente de 24%.
- Del análisis competitivo y análisis interno se identificaron los siguientes problemas: (a) nula capacidad para generar clientes, (b) disminución de las ventas, y (c) sobrecarga de trabajo del gerente general y luego de realizar la priorización de estos se decidió por seleccionar como problema central a la nula capacidad que tiene San Miguel para generar clientes.
- Se determinaron las siguientes causas del problema central que atraviesa San Miguel: (a) la falta de especialización del servicio, (b) la carencia de un área de marketing o comercial, (c) la falta de integración de los procesos hacia el cliente, (d) la falta de planeamiento estratégico y (e) la participación del gerente general en otras áreas.

- Se formularon las siguientes alternativas de solución para el problema principal de la empresa: (a) aplicación del *branding*, (b) contratación de un especialista en marketing, (c) diseño de un mapa estratégico orientado a aumentar la cantidad de clientes y la presencia de la empresa en el mercado, (d) especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de un nuevo servicio),y (e) contratación de un personal para el área de marketing y un personal para el área de talento humano.
- Para la evaluación de las alternativas de solución se identificaron cinco criterios: (a) inversión, (b) tiempo, (c) dificultad, (d) impacto en el cliente, y (d) riesgo. De esta manera, se determinó que la mejor alternativa para que San Miguel tenga la capacidad de generar clientes es la especialización del servicio de la agencia de aduana (desarrollo de un nuevo servicio).
- Para la implementación de la solución se propone un período de 14 meses en los cuales se ejecuten las actividades correspondientes a las siguientes cinco fases de manera simultánea: (a) estudio y alcance de mercado con una duración de dos meses, (b) capacitación mercancías restringidas con una duración de cinco meses, (c) implementación equipo especializado de aduana con una duración de 14 meses, (d) capacitación recuperación de Drawback con una duración de 10 meses, y (e) capacitación control aduanero con una duración de cuatro meses.
- De acuerdo al presupuesto estimado la inversión alcanzaría unos S/ 228,000, la cual se considera como aceptable comparada a los beneficios que pueden obtenerse al implementar con éxito la alternativa de solución. El 78% de este monto sería financiado a través de un préstamo bancario al 8.4%.
- Con la propuesta de la especialización de agencia de aduana, se busca mantener una relación cercana con el cliente, además de contar con un personal capacitado

en la atención al cliente para trámites aduaneros y captación de nuevos clientes aprovechando los sectores en los cuales no tiene participación.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa establezca indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento a los objetivos estratégicos.
- Se recomienda a la empresa mantener y reforzar las alianzas estratégicas con sus *stakeholders*, lo que permitirá ser más competitivos respecto a los precios (costos y tarifas).
- Se recomienda a la empresa implementar la especialización del servicio de aduanas, porque le permitirá hacer uso de sus recursos existentes y potenciarlos.
- Se recomienda a la empresa analizar sus factores externos para diseñar estrategias para afrontar posibles amenazas competitivas nacionales.
- Se recomienda a la empresa diseñar un sistema de información orientado a gestionar eficientemente sus actividades y trámites aduaneros.
- Se recomienda a la empresa aplicar periódicamente encuestas para identificar las necesidades tanto del personal como de los clientes y así generar estrategias y mejorar el compromiso y la confianza de estos. Las encuestas a aplicar al personal serán las de valorización de necesidades, las de evaluación de habilidades, y las de evaluación del trabajo. Para los clientes se deberán aplicar ciertas preguntas para analizar las necesidades del cliente antes, durante y después de la compra con el objetivo de conocer su nivel de bienestar y valorización del servicio recibido.

Referencias

- Acevedo, L., & Suárez, J. (2015). Los operadores económicos autorizados en Colombia. ¿Puede el modelo estandarizado de la Organización Mundial de Aduanas facilitar la inserción nacional en la realidad del comercio exterior mundial? *Panorama*, 9(17), 124-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5585220>
- Acevedo, L., & Suárez, J. (2016). *El procedimiento administrativo aduanero de la importación ordinaria: Una herramienta del intervencionismo del Estado en las operaciones de comercio exterior*. Politécnico Grancolombiano.
- Asociación de Exportadores ADEX. (2021). *Empleos generados por las exportaciones superaron el 1 millón 500 mil*. <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/empleos-generados-por-las-exportaciones-superaron-el-1-millon-500-mil/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de Inflación. Diciembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Elearning.
- Carpintero, L. (2014). *Plan e informes de marketing internacional*. Paraninfo.
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2021). *Reporte de impacto de las exportaciones*. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/09/CIEN_RIEP_julio_2021.pdf
- Comex Perú. (2021a). *Exportaciones no tradicionales aumentaron un 5.8% en enero de 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-no-tradicionales-aumentaron-un-58-en-enero-de-2021>

Comex Perú. (2021b). *Negocios Internacionales*.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/julio2019/files/basic-html/page58.html>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Transformación digital en la logística de América Latina y el Caribe*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46018/S2000585_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Digitalización de la logística del comercio en países sin litoral de América del Sur*.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46788/1/S2100110_es.pdf

¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa? *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/escribir-mision-vision-empresa-valores-exito-responsabilidad-nnda-nnlt-254129-noticia/>

Dill, D., & Kopsick, D. (2014). Improving cooperation between customs and environmental agencies to prevent illegal transboundary shipments of hazardous waste. *World Customs Journal*, 8(2), 47-61.

Duran, D., Lechuga, J., Guisao, E., & Leyva, O. (2020). Gestión de la seguridad de las empresas prestadoras de servicio logístico en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 48, 14-37. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n48/2145-941X-pege-48-12.pdf>

Dutra, P. (2015). Customs trade facilitation programs and the reduction of customs-related corruption. Are these concepts connected? *Observatório de Economia e Gestão de Fraude*, 44, 1-33.

Importación digital redujo en 50% tiempo de liberación de mercancías. (2021, setiembre). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/importacion-digital-redujo-en-50-tiempo-de-liberacion-de-mercancias/>

INEI: PBI peruano cayó 11.12% en el 2020. *AmCham Perú*.

<https://amcham.org.pe/news/inei-pbi-peruano-cayo-11-12-en-el-2020/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). *Exportaciones e Importaciones*.

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). *Producto Bruto Interno creció 3,8% durante el primer trimestre del 2021*.

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-38-durante-el-primer-trimestre-del-2021-12887/c>

Instituto Peruano de Economía. (2021a). *¿Por qué sube el dólar?*

<https://www.ipe.org.pe/portal/por-que-sube-el-dolar/>

La guerra comercial y su impacto en la economía peruana. (2019). *Económica E*.

<https://economica.pe/guerra-comercial/>

La Noire, J. (2018). Una aduana digital y sin papeles. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(42), 9-14.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/16034/13776>

Liendo, J. (2020). *Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*.

<https://prensaregional.pe/aprobacion-del-plan-nacional-de-desarrollo-portuario/#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo,Nacional%2C%20e n%20cuanto%20a%20su>

Lozano, E., & Torres, G. (2017, julio-diciembre). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.

<https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070024.pdf>

- Mendoza, V., Campo, W., Quiñones, J., Álvarez, Á., & Palacio, A. (2020). Análisis de causas de ineficiencias en servicio al cliente. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 2(1), 55-59.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Reglamento del decreto legislativo N° 1492, que aprueba disposiciones para la reactivación, continuidad y eficiencia de las operaciones vinculadas a la cadena logística de comercio exterior*.
<https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Paginas%20desderm-102-2020-4.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Sacar mercancías al exterior (exportación)*. <https://www.gob.pe/1077>
- Moreno, M., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall.
- Negrete, M. (2019). ¿Es la lectura un componente importante de la cultura organizacional en las empresas? *Revista GEON*, 6(2), 97-109.
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/157/161>
- Ortiz, M. (2016). *Marketing: Conceptos y aplicaciones*. Verbum.
- Palacio, D., Gómez, R., & Montoya, E. (2021, enero-abril). Ventajas del Operador Económico Autorizado (OEA) a nivel internacional y oportunidades de enseñanza en programas de logística y negocios internacionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (62), 189-214. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n62a8>
- Palomino, W. (2021). *Exportaciones: ¿Qué oportunidades tienen las pequeñas y medianas empresas?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/exportaciones-que-oportunidades-tienen-las-pequenas-y-medianas-empresas-1>
- Perú comienza a distinguirse como gran proveedor mundial de alimentos. (2021). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-comienza-a->

[distinguirse-como-gran-proveedor-mundial-alimentos-863831.aspx#:~:text=EI%20presidente%20de%20la%20Asociaci%C3%B3n,de%20la%20Expoalimentaria%20Virtual%202021.](https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm)

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2020). *Decreto Supremo N° 044-2020-PCM*.

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>

Porter, M. (2017). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. En *Ser competitivo*. Deusto.

Prado, A., & Pascual, L. (2018). *Marketing industrial y de servicios*. ESIC.

PROMPERÚ. (2021). *Cultura Sostenible*. <https://exportemos.pe/asesoria-especializada/cultura-sostenible-para-exportadores>

Rico, M., & Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC.

Roura, A. (2021). Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país.

BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>.

Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016, junio). Balanced Scorecard para emprendedores:

Desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.

<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

Sancho, M. (2015). *Gestión de acciones comerciales en el ámbito de seguros y reaseguros*.

Elearning.

San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2020). *Somos su equipo logístico de confianza –*

Brochure. Autor.

San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2021a). *Manual de Organización y Funciones*.

Autor.

San Miguel Servicios Logísticos S.R.L. (2021b). *Procedimiento Operativo Aduanero*. Autor.

Serrano, I., & Gayarre, J. (2019). *Control y seguimiento de políticas de marketing*. Paraninfo.

Soto, G., Ruiz, J., Echavarría, J., Restrepo, S., Velásquez, J., & Barrera, J. (2020). *Gerencia de ventas*. EAFIT.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2007). *Informe N° 059 -2007-SUNAT/2B4000*.

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2007/informes/i0592007.htm>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2008). *Ley General de Aduanas. Decreto Legislativo N° 1053*.

<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>

Tanaka, G. (2015). *Contabilidad y análisis financiero: Un enfoque para el Perú*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., Ragazzo, R. (2016, junio). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.

Apéndice A: Entrevista Aplicada

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.

Entrevista aplicada al Representante Legal y Gerente General

SEÑOR GERENTE:

El instrumento que se presenta en las siguientes páginas ha sido elaborado con el propósito de recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. Por ese motivo, las respuestas a las interrogantes planteadas serán tomadas estrictamente con carácter confidencial y su uso será académico. De igual modo, es importante indicarle que la información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Jesús Elmer Baca Trujillo

Manuel Gutiérrez Cabrera

Patricia Herrera Cabanillas

Javier Hugo Herrera

**Guía de Entrevista al Representante Legal y Gerente General de SAN MIGUEL
SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.**

Empresa: SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.

Cargo: Representante Legal y Gerente General

Nombre: Robert Taylor García

Fecha: 22/02/2022

Tiempo de entrevista: 1 hora

Buenas tardes, mi nombre es Robert Taylor, gerente general de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGÍSTICOS S.R.L., empresa creada hace 15 años para brindar los servicios de agente de aduanas y operador logístico en los puertos de Paita, Callao, Pisco e Ilo. Tengo 38 años de experiencia en el negocio; estuve trabajando 15 años en Ransa, 9 años en Maersk y el resto en esta empresa.

- **Administración:**

1. **¿Podría identificar los cambios más significativos realizados en la empresa en los últimos meses, una vez se inició el estado de emergencia en el Perú?**

Respuesta: El estado de emergencia realmente nos sorprendió a todos. En principio, como empresa, la primera medida fue salvaguardar la salud de nuestros trabajadores. Somos una empresa que se desenvuelve en un rubro que fue considerado de necesidad prioritaria en el abastecimiento de la cadena logística y no podíamos parar. Tuvimos que adaptarnos a esta pandemia. Adaptarnos a un trabajo remoto, mejorar el flujo de trabajo en tiempo real con todas las áreas, utilizar nuestro sistema para implementar la información de todas las áreas (que felizmente ya teníamos un sistema para ese fin), monitorear horas de trabajo y productividad. Definitivamente esto nos ayudó mucho para disminuir tiempos muertos que antes se tenían por temas de traslado y otras cosas. Ahora hay un trabajo más virtual. Las gestiones ante las agencias marítimas y esas cosas son mayoritariamente por medios virtuales; antes había que trasladar personal y se perdía algo de tiempo. Esa es la parte

positiva de la pandemia. Tener un sistema apropiado nos permitió enfrentar estas adversidades y nos permitió centrarnos en salvaguardar la salud de nuestros colaboradores.

2. ¿Cuál es el principal objetivo que posee la empresa en los actuales momentos?

Respuesta: El principal objetivo de la empresa ahora mismo es salvaguardar la salud de nuestro personal porque no tenemos vacuna, no sabemos qué es lo que va a pasar, es totalmente incierta nuestra situación, nos van dando estados de emergencia y cuarentenas mes a mes. Por eso, nuestro principal objetivo es salvaguardar la salud de nuestro personal. La mejor forma de seguir es ayudando a los clientes para que no se paralice la cadena logística, que es parte de nuestra responsabilidad.

3. ¿Podría identificar las principales barreras o limitaciones para lograr dicho objetivo?

Respuesta: Otro de nuestros objetivos primordiales es convertirnos en un operador top a nivel nacional, para lo cual creo yo importante que se refuerce el área de marketing y comercial de la empresa que no lo tenemos implementado dentro de la empresa, ya que es una empresa familiar y donde yo he tenido mucha participación en distintas áreas, pero recién estamos tratando de organizar la empresa a los nuevos tiempos que se vienen y poder seguir creciendo.

4. ¿Podría indicar quiénes son las personas que poseen la responsabilidad de formular las pautas a seguir en la empresa?

Respuesta: Yo soy el encargado de esas acciones. Como gerente general y como dueño yo lo estoy llevando. Considero que es importante que la empresa cuente con diversas áreas y una de ellas es recursos humanos, para que ayude a guiar la estructura organizacional de la empresa y de esta manera podamos seguir creciendo. Creo que es importante que una empresa se desarrolle en todos los aspectos, como por ejemplo en recursos humanos, en marketing y en el área financiera.

5. ¿Cómo se dan las comunicaciones en la empresa? ¿Por qué?

Respuesta: Actualmente las comunicaciones las realizo de manera verbal, por correo, por WhatsApp. Yo participo en todos los correos, en todos los WhatsApp de grupos con clientes y personal. Somos una empresa pequeña que está creciendo, entonces la comunicación es bastante directa con todo el personal; desde el auxiliar de despacho hasta el que va a realizar un trámite esencial para la organización, yo tengo comunicación directa con casi todas las áreas.

6. ¿Podría identificar los elementos característicos que hacen posible que la empresa sobresalga en el mercado?

Respuesta: Una de las cosas que nos ayuda a sobresalir es tener un sistema propio de trazabilidad y seguridad de la carga. Nuestro rubro es muy susceptible a los temas de comercialización de drogas y terrorismo que nos podría afectar, por lo que requerimos hacer algunas certificaciones. Nuestro enfoque hacia la exportación nos permite darle esa tranquilidad al cliente y la creación de un sistema que nos ha ayudado a sobresalir bastante en el mercado. En este sistema los clientes pueden ver en tiempo real sus operaciones, a seguir la trazabilidad, ven el momento en el que ingresa el contenedor al puerto, chequear temperaturas, y yo creo que eso nos ha ayudado a sobresalir como empresa en el sector.

7. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: El tener un sistema de trazabilidad, el tener una agencia de aduanas propia (constituyen dos rubros) que nos permite prestar un servicio integrado. La agencia de aduanas les da fortaleza a nuestras operaciones.

8. ¿Cuál es el factor que considera más importante para lograr el éxito de la empresa?

Respuesta: La innovación. Por ejemplo, el crear este sistema de trazabilidad que nos permitió adelantarnos a esta situación de pandemia que nos ha tocado vivir. No sabíamos que íbamos a tener que estar encerrados y que pasaríamos a depender tanto de la tecnología para atender clientes a distancia, emitir reportes, etc. También debo destacar la adaptación al cambio y la confianza que deben depositar los clientes en nuestros servicios.

9. ¿Cómo se toman las decisiones en el área administrativa de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Actualmente hay un gerente administrativo, que es mi hijo. Él es el encargado de aplicar todos los filtros necesarios y al final el tema viene conmigo. Está como un primer término para él revisar todas las partes administrativas, facturación, cobranzas, cajas, bancos y esas cosas, y finalmente igual yo intervengo. Yo estoy más en el área operativa, pero también intervengo en esta parte luego de que mi hijo ha aplicado sus filtros. Es una decisión tomada por mí.

- **Marketing:**

1. ¿De qué manera se percibe a SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. en el mercado?

Respuesta: En Paita tenemos una buena participación en el mercado, tenemos casi un 40% como operadores. La idea es que, en Callao, Pisco, Ilo, que son los puertos donde actualmente tenemos jurisdicción y oficinas, también vayamos creciendo. Ahorita estamos en un proceso de certificación OEA y creo que eso nos va a ayudar también a que fortalezcamos más el tema de tener mayor participación en el mercado con certificaciones que requieren a veces los clientes.

2. ¿Cuál es el mercado meta o mercado objetivo de la empresa?

Respuesta: Nosotros estamos ahora básicamente en el mercado de exportación, en la importación nos estamos descuidando porque Paita no mueve mucha importación. Callao sí lo mueve, pero no tenemos mucha participación allí. Deberíamos tener mayor participación en las importaciones como operadores logísticos. Como agentes de aduanas creo que también si tuviéramos mayor participación en importación le daríamos mayor tema a la gente de aduanas a participar en admisiones temporales, internamientos temporales, pues nuestro objetivo también es irnos a las cargas de proyectos, donde también hay un servicio de agencia de aduanas propio, ya no de operador logístico. Estamos tratando de fortalecer esto para crecer en los dos niveles, es decir, tanto como operador logístico y como agencia de agencia de aduanas.

3. ¿Podría identificar los mecanismos usados por SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. para atraer a sus clientes y de qué manera le asigna los precios a los productos que ofrece?

Respuesta: Esta es una de las mayores debilidades de nuestra empresa; el no tener un área comercial o de marketing. Actualmente yo también me encargo de gestionar, visitar al cliente, revisar con ellos alternativas, pactar tarifas. Es una debilidad que tenemos, pero estamos trabajando en eso porque sabemos que debemos reforzar nuestra área comercial. Yo debo dedicarme más al área operativa que es mi fuerte, donde estoy yo más enfocado, en lugar de hacer el seguimiento de qué es lo que el cliente necesita porque esas no deberían ser labores propias de la gerencia.

4. ¿Quiénes representan los principales clientes de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.? ¿Cómo se presentan las relaciones con los clientes (son de largo plazo o solo por demanda)?

Respuesta: Como dije al inicio, yo tengo muchos años en el mercado. Entonces las relaciones en el sector importador, exportador, gremial, el participar en la Cámara de

Comercio nos ha acercado mucho a los clientes. Ellos se sienten en confianza de trabajar con nosotros porque en la logística de exportación vender un servicio personalizado es importante. Tenemos clientes importantes exportadores de Piura, hemos sido parte del crecimiento de la industria del banano; tenemos mucha participación en ese servicio. También tenemos el negocio de los Ángeles que es uno de los más grandes exportadores, Frutas de Piura que es un exportador desde hace muchos años, Seafrost que es una conservera hidrobiológica fuerte. Hemos entrado a clientes muy grandes, como también a clientes pequeños y la relación siempre ha sido personal donde yo siempre les hago seguimiento. Lo que se trata siempre con los clientes es obtener relaciones a largo plazo, no necesitamos en cada año estarlos visitando para revisar tarifas y todo eso. Tratamos de darles un buen servicio para obtener relaciones duraderas.

5. ¿Cómo puede la empresa mejorar su capacidad para tratar con los clientes?

Respuesta: Establecer y reforzar el área comercial; tener personas enfocadas exclusivamente en la labor comercial y marketing. Es lo que yo creo que puede mejorar la empresa para tratar a los clientes. Soy consciente de que es un tema que debemos reforzar urgentemente; la pandemia nos ha aguantado un poco, ahora no es momento para contratar personal. Pero están dentro de mis objetivos a corto plazo el tema comercial, recursos humanos y financiero, porque son tres esquemas básicos para el crecimiento sostenido de una empresa.

6. ¿Quiénes representan los principales competidores de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. y qué ventajas poseen? ¿De qué manera es percibida la competencia en la industria? ¿Podría nombrar algunas empresas que son competencia directa de la organización?

Respuesta: Los principales competidores son New Transport S.A., La Hanseatica S.A., Trans Logistics, DP World, las líneas navieras que cada vez más están ofreciendo servicios puerta a puerta.

7. ¿Considera usted necesaria la ampliación del portafolio de servicios que ofrece la empresa actualmente? (si contesta afirmativamente, por favor especifique cuáles productos o servicios incluirían).

Respuesta: Sí, lo necesitamos definitivamente porque la competencia viene al fin de cuentas a ofrecer siempre lo mismo en cuanto a servicios logísticos integrales y todo el tema, entonces nosotros tenemos que abrirnos a diferentes rubros y tenemos también unos proyectos en los que estuvimos trabajando, pero que están parados por la pandemia, en lo que respecta a desconsolidación de cargas de importación por el puerto de Paita. Paita es un puerto que mueve mucha carga de exportación, pero poca carga de importación. Pero la poca carga de importación que mueve es solamente contenedores full, ósea no hay carga consolidada, como sí existe en el Callao. Ese es uno de los productos que se podrían adicionar, después meternos más a las cargas de proyectos. Por ejemplo, viene la ampliación de Aceros Arequipa y hemos participado con algunos agentes de carga internacional porque ese es otro portafolio que queremos como agentes de aduana.

8. ¿Cómo se toman las decisiones en el área de marketing de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Las decisiones básicamente las tomo yo, hasta para el tema del diseño del calendario, cuadernos y esas cosas. Lógicamente, como somos una empresa pequeña, tenemos personal que trabaja ya varios años con nosotros como fundadores, otros se han ido integrando y se han convertido en personal de confianza. Es con ellos en conjunto con quienes converso y al final tomamos decisiones. Para mí es muy importante el factor humano, el relacionarse con los jefes de áreas.

- **Operaciones:**

- 1. ¿De qué manera se presenta la cadena de comercialización de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?**

Respuesta: Se inicia con una proforma para especificar el servicio, se ve un tema de estadísticas en el sistema de los manifiestos de carga. Es allí donde se justifica la importancia del área comercial y marketing urgentemente, porque yo comienzo un seguimiento, proceder a negociar, enviar tarifas, monitorear y esas no son acciones en las que yo debería estar enfocado.

- 2. ¿Cuáles son las dificultades que ha enfrentado SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. en el desarrollo de sus actividades? ¿De qué manera las superó?**

Respuesta: Nosotros tenemos un negocio donde para nosotros poder brindar el servicio tenemos que financiar las operaciones, tenemos que pagar los servicios del retiro del contenedor, los servicios de embarque, transporte, etc. Que son conceptos pagados por nosotros de inmediato o por crédito que podamos obtener de los otros proveedores de la cadena. Con el tiempo, una de nuestras principales dificultades ha sido el tema financiero, por la fuerte inversión que tenemos que hacer. Lo hemos superado apoyándonos con los bancos y utilizando herramientas financieras. Hemos llevado clientes más estables para que los bancos vean los resultados y tengan confianza en la calidad de clientes en nuestros balances. Lo hemos superado con los bancos y herramienta financieras como el factoring y esas cosas.

- 3. ¿Podría explicar paso a paso el desarrollo de los servicios ofrecidos por SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?**

Respuesta: En principio se proforma un servicio, el cliente da por aceptada la proforma y en base a esta proforma se trabaja toda la campaña; no hay un contrato de servicio. Aunque estamos tratando de implementar contratos, pero hay clientes que no lo quieren hacer porque

trabajan con uno o dos operadores porque no hay exclusividad. Una vez que tenemos el contrato de servicio, el cliente envía las instrucciones de embarque, ingresamos nosotros la información al sistema y van corriendo las diferentes áreas para seguir haciendo los trámites correspondientes: a) retiro del contenedor, b) coordinar el transporte, c) el envío de información a la naviera, d) el ingreso del contenedor al puerto, e) pagar todos esos servicios, y f) si hay un trámite con aduanas, SENASA, certificaciones de origen, todo eso también realizarlo nosotros para culminar con el envío de la documentación a los compradores en el exterior. Eses es todo nuestro servicio, desde la instrucción hasta el envío de la documentación, dejándole básicamente al exportador la labor de su producción y transmitiéndonos las responsabilidades logísticas a nosotros.

En cuanto a las operaciones como agentes de aduanas, cuando se recibe la instrucción hay una parte de la logística que pasa para el área de la agencia de aduanas y esta hace la numeración de la DAM mediante el sistema Sintad, que es un sistema afiliado a la aduana. Allí la aduana determina, después del llenado del contenedor, qué tipo de aforo tiene. Existe aforo en planta o aforo aleatorio. Cuando el contenedor está en planta, ya lleno el contenedor lanzamos el canal y si sale canal rojo la aduana lo viene a inspeccionar y si sale canal verde ya va directo al puerto. La otra opción es que el contenedor lleno en planta cierra, regresa al puerto y cuando llega el puerto es quien envía el canal; si sale rojo se afora en el puerto en un depósito autorizado o si sale verde ya se entrega la documentación al puerto para que sea embarcado. El sistema de aduanas ahora es un sistema fácil, más electrónico en el que no existen muchos documentos de aduanas porque se han ido eliminando poco a poco y ahora con este tema de la pandemia la aduana está entrando a la implementación virtual y electrónica. Esperemos que al final de este año la aduana pueda avanzar más en este tema, pero ha habido una buena respuesta frente a la pandemia.

4. ¿Cómo se toman las decisiones en el área de operaciones de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Esa es mi área, yo las tomo haciendo un seguimiento. No se toman a la ligera, la experiencia que dan 38 años hace que uno pueda tomar las mejores decisiones. Mi estilo de trabajo es hacer seguimiento a cada una de las operaciones mediante grupos de WhatsApp, los correos o los mismos ecosistemas para conocer todos los detalles de cada operación para poder tomar las decisiones acertadas, porque tomar una mala decisión en este negocio podría ser grave.

- **Finanzas:**

1. ¿Cómo está la estructura de capital de la organización?

Respuesta: Básicamente es un capital propio que lo fuimos haciendo de a poco. En el inicio de algunos años armamos nuestra oficina, hicimos unas alianzas con DHL Global, Geodis Wilson que nos ayudó a capitalizar las operaciones. A veces tenemos que pagar por adelantado para poder cobrar en 15 días o 21 días o 30 días, dependiendo de cómo se maneja el tema del crédito con el cliente. Así ha sido, capital propio y en los primeros años con las alianzas estratégicas que hicimos con esas empresas.

2. ¿Cuál es la situación financiera de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. actualmente?

Respuesta: En este momento es buena, no esperábamos esta pandemia, pero felizmente el estado nos comenta que ya se están haciendo las gestiones para el tema de Reactiva. No hemos paralizado operaciones porque es una actividad prioritaria para el Estado, para la cadena logística, entonces la situación financiera para la organización es buena.

3. ¿Considera que las interacciones que se dan entre las áreas de la organización son positivas y favorecen la producción y la generación de la rentabilidad?

Respuesta: Las relaciones son importantes. En cuanto a las tarifas, la competencia ha obligado que hayan bajado bastante, pero todavía se mantienen bien. En los últimos años ya no hay forma de bajar más y sencillamente tenemos que competir por servicio. Los márgenes son aceptables y hay operaciones donde son más rentables en lo que se refiere al servicio de agencia de aduanas, importaciones y a esos otros rubros a los que queremos entrar.

4. ¿De qué manera está conformada el área de Finanzas y la Contabilidad de la empresa actualmente? ¿Cuáles son sus actividades desarrolladas?

Respuesta: Hay un área administrativa y contable. No hay más que contadores propios y un asesor contable y tributario para reforzar al área. Todavía no tenemos desarrollada el área de finanzas, pero es lo próximo que tenemos también que desarrollar.

5. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable? ¿Cuál es?

Respuesta: El sistema contable es el sistema Sintad, que es el mismo proveedor que da el sistema de aduanas. Es un sistema integral que permite manejar la parte contable, planillas, bancos, stocks y todo eso. Es bastante completo que nos lleva hasta el sistema de liquidación y facturación

6. ¿Cómo se toman las decisiones en el área contable de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Con las contadoras propias en conjunto con nuestro asesor contable y tributario. A raíz de que empezamos antes de iniciar nuestra gestión de certificación OEA, para sanear nuestras cosas y ver como estábamos, vimos la necesidad de contratar a este asesor contable y tributario. ¿Qué mejor que consultarles a los expertos para tomar las decisiones?

7. ¿Podría comentar si la organización posee el capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo?

Respuesta: Sí contamos con el capital. No hemos parado, nos están ofreciendo un Reactiva que ya está en trámite, así que no tenemos problemas para solucionar los problemas a corto plazo.

- **Recursos Humanos:**

1. **¿Podría comentar la manera como se relacionan las áreas de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?**

Respuesta: Por medio de reuniones semanales. Por mis temas operativos, me resulta importante hacer el seguimiento por WhatsApp, por grupos y todo esto. Estas reuniones nos permiten identificar más que todo nuestras debilidades y analizar el caso de cada cliente. Hay una relación permanente con el personal.

2. **¿De qué manera calificaría al talento humano de la organización?**

Respuesta: Nuestro talento humano es bastante proactivo, responde a temas urgentes. Nuestro negocio es de servicios de exportación y sobre todo de carga perecible, entonces la selección de personal que hacemos es buscando ese perfil; que sean proactivos, que busquen soluciones y que no escondan un problema, porque al esconder un problema lo que se logra es hacerlo más grande en corto tiempo. Venimos haciendo una buena selección hasta el momento, pero creo que resulta importante reforzar el área de recursos humanos.

3. **¿Considera que el personal de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. puede desarrollar carrera? ¿Recibe formación continua?**

Respuesta: Es la idea. Nosotros pertenecemos o estamos agremiados a la Asociación de Agentes de Aduana por lo que tenemos constantes capacitaciones, en ADEX donde también hay escuela de comercio exterior y cursos, la Cámara de Comercio. Entonces el personal sí puede desarrollar carrera y nosotros somos bastante abiertos a que el personal se capacite porque eso les ayuda a ellos y a la empresa. Formar nuestra propia gente es mejor para la labor de servicio.

4. ¿Cuántos colaboradores posee la organización? ¿Podría indicar la cantidad por área de la empresa?

Respuesta: Actualmente somos 17, de los cuales cuatro están en el área administrativa, cuatro en el área de *customer service*, siete operativos, el gerente administrativo y el gerente general.

5. ¿Cuál es la modalidad de pago a los colaboradores de la empresa?

Respuesta: Mediante transferencias bancarias a cuenta sueldo.

6. ¿Aplica la empresa una política de incentivos? Sea detallista, por favor.

Respuesta: Sí, actualmente estamos en un proceso de certificación OEA y dentro de otras certificaciones, y dentro de estas certificaciones se especifica que debe haber incentivos al personal. Aplicamos almuerzos, full days, viajes a cualquier lado. Hay que tener motivado al personal para que se sienta identificado con la empresa.

7. ¿Aplica SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. una política de capacitación y entrenamiento a su talento humano?

Respuesta: Lo tratamos de hacer de la mejor forma conversando con el personal, yo veo los cursos que se van dando en la Asociación de Agente de Aduanas, ADEX, entre otros. Por eso yo creo que es importante implementar el área de recursos humanos que nos permita tener un programa anual de capacitación y entrenamiento.

8. ¿Cuenta con una política de tercerización? ¿Considera que SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. dispone de la cantidad necesaria de trabajadores en el área de atención?

Respuesta: Sí disponemos de personal suficiente. Los 17 trabajadores que estamos actualmente cumplimos con todas las áreas y no requerimos de alguna tercerización.

9. ¿Cómo se toman las decisiones en el área de recursos humanos de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Al no estar implementada actualmente el área de recursos humanos, las decisiones las toma la gerencia general en base a la experiencia. Yo he trabajado en dos grandes empresas: Ransa y Maersk que es una de las navieras más grandes del mundo. En todos esos años de trabajo, sobre todo en esa última compañía, hubo muchas capacitaciones en temas de recursos humanos y esas cosas. Nos capacitaban para toma de personal y todo eso hace que uno adquiera un poco más de experiencia en el tema. Pero espero dejarlo pronto porque prefiero dejarlo en manos de un especialista de recursos humanos.

- **Sistemas de Información y Tecnologías:**

1. ¿Cuáles son los sistemas de información usados en SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: Uno propio de trazabilidad que es el intranet a través de la web, donde tenemos la trazabilidad total de la carga y documentación, además del sistema de Sintad que es el sistema de aduanas y el sistema contable. Básicamente con esos tres sistemas trabajamos.

2. ¿Cómo se presenta el apoyo del sistema de información y comunicación en la productividad de la organización? ¿La empresa cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Respuesta: El sistema de trazabilidad fue diseñado acorde a las necesidades del cliente, lo cual a nosotros nos ayuda a que el personal esté al tanto de que tiene que enviar tal reporte o tal información al cliente. El sistema fue diseñado para evitarle trabajo al personal y evitar estar haciendo reportes y esas cosas. Definitivamente el sistema ayuda al personal en las labores que tiene que realizar.

3. ¿Considera que las herramientas que dispone la empresa son las adecuadas para alcanzar altos niveles de productividad en la empresa? ¿Por qué?

Respuesta: Sí, el tener este sistema que nos envía información en tiempo real, donde además de esto le hemos implementado un aplicativo a los despachadores de aduana para que ellos en su celular puedan pasar la información del ingreso de la carga, como temperatura, precintos y esas cosas. Por eso yo creo que esto nos ha ayudado tremendamente en la productividad de la empresa.

4. ¿Considera que la administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva? ¿Por qué?

Respuesta: Claro, nos facilita el trabajo en todo sentido. Con este sistema de trazabilidad el cliente va recibiendo información que antes había que estársela transmitiendo. Si alguien subió al sistema un documento o el certificado de origen o el certificado de SENASA, ya el cliente no está pidiendo que se lo estén enviando ni otras cosas similares, por lo que son acciones tediosas que se han evitado.

5. ¿La empresa actualizan los sistemas que posee frecuentemente?

Respuesta: Sí, creo que por allí vamos a cambiar un poquito el tema porque es una tercerización solo en la parte de soporte de sistemas. El sistema necesita siempre actualizaciones de lo que vaya presentándose, pues las líneas navieras van cambiando los plazos de ingreso, establecen nueva documentación, envío de información a destino, esas cosas. Entonces el sistema sí necesita actualizaciones y para eso tenemos un outsourcing permanente que se encarga de eso.

6. ¿Posee la empresa equipos de alta tecnología? ¿Cuáles? ¿Qué tipo de equipos debería adquirir la organización?

Respuesta: Contamos con lo básico; computadoras, celulares, servidores, etc. No sé si podrían ser llamados de alta tecnología, pero para nuestro trabajo y los servicios que ofrecemos son bastante eficientes.

7. ¿Cómo se toman las decisiones en el área de información y tecnología de SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L.?

Respuesta: No tengo mucha experiencia en el área de sistemas, mi hijo lo maneja un poco mejor. Los jóvenes tienen más conocimiento al respecto, así que sostengo conversaciones con él porque es el gerente del área administrativa y siempre con el apoyo de todos los jefes de área. A los sistemas les podemos sacar más provecho por la gente que los utiliza, entonces los usuarios saben qué es lo que van a necesitar. Por lo tanto, lo que hago yo no es tomar decisiones al respecto, sino transmitir lo que requieren los usuarios al área de tecnología.

- **Preguntas Finales:**

1. ¿Cómo visualiza a la empresa en 2, 5 y 10 años? ¿Cuáles son las acciones que se están desarrollando para llegar a dicha visión?

Respuesta: Nosotros estamos en un proceso de certificación OEA, por lo que considero que, a 2 años, si esta pandemia se acaba pronto, visualizo a la empresa con la certificación OEA, habiendo implementado también el área de recursos humanos, el área comercial, el área financiera porque son pilares fundamentales de crecimiento de una empresa de forma ordenada. En 5 años nos imagino estando mejor consolidados en el puerto del Callao y en los demás puertos donde participamos. Nosotros somos una empresa que nacimos en el puerto de Paita, donde seguimos teniendo nuestro mayor movimiento. En 10 años nos imagino siendo una empresa top del mercado.

2. ¿Cuáles son las fortalezas que SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS S.R.L. posee en comparación con las empresas de la competencia?

Respuesta: En primer lugar, el tener una agencia de aduana propia. Los operadores logísticos generalmente no tienen una agencia de aduana. Otra fortaleza es contar con este sistema de trazabilidad en tiempo real que nos ha ayudado a crecer bastante en el mercado porque nos ha permitido entrar en mejores y mayores cuentas.

3. ¿Cuáles son las debilidades que posee la empresa?

Respuesta: Ha cambiado bastante el tema de la operación logística en los últimos años, viene mucho ya no solamente la oferta del servicio logístico en tierra, sino que también se ofrecen los fletes marítimos. Yo creo que una de las debilidades sería no haber desarrollado nuestra agencia de carga y no haber entrado en ese negocio un poquito antes, porque nos hubiese permitido estar más consolidados en conjunto con el tema marítimo. También creo que otra debilidad es el no haber internacionalizado la empresa. Como agente de carga requieres internacionalizar la empresa, pertenecer a algunos gremios o asociaciones de agentes de carga internacional donde puedas afiliarte y crecer un poco más. Son debilidades que tenemos identificadas y tenemos que fortalecerlas.

4. ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que se pueden identificar en la industria?

Respuesta: En primera instancia, y en este caso nos tiene aguantados el tema de la pandemia, es el proyecto de manejar carga consolidada de importación por Paita. Lo dije anteriormente, Paita es un puerto exportador. Se mueve muy poca importación y la que se mueve es full, no hay carga consolidada. No hay una empresa que consolide. Entonces nosotros estamos ya estableciendo algunas alianzas con algunas agencias de carga internacional para consolidar carga de importación por Paita, ya sea de puertos de China o de Estados Unidos con servicios quincenales o semanales. Es un proyecto que esperamos pronto desarrollar y esperamos para eso que termine pronto la pandemia para dedicarnos de lleno a esto.

5. ¿Cuáles son las amenazas de la industria que pueden afectar a la empresa?

Respuesta: Una amenaza que tenemos hace bastante tiempo es el negocio de las navieras que cada vez se vienen consolidando más en el servicio puerta a puerta. Nosotros como operadores, como agentes de aduana tenemos que aplicar algunas estrategias para afrontar esas amenazas y diluirlas.



Apéndice B: Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2020

SAN MIGUEL SERVICIOS LOGISTICOS SOC.COM.RESPONS.
R.U.C. : 20526325363

Página : 1
Fecha : 09/04/2021

Estado de Ganancias y Perdidas por Funcion

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2020
(Expresado en Soles)

Cuenta	Nombre de Cuenta	Saldo
69	COSTO DE VENTAS	(108,617.67)
70	VENTAS	13,758,628.85
	Ut (Pé) Brut / PR. EJER	13,650,011.18
93	COSTOS DE SERVICIOS	(11,075,623.72)
94	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(1,358,076.51)
95	GASTOS DE VENTAS	(773,910.17)
96	GASTOS FINANCIEROS	(263,322.15)
97	GASTOS FINANCIEROS	(24,773.79)
	Utilidad (Pérdida) Operac	154,304.84
75	OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	15,864.32
77	INGRESOS FINANCIEROS	258,980.92
	Ut. (Pérdida) ant. Part. Impt	429,150.08
88	IMPUESTO A LA RENTA	(133,908.00)
	Result. ant. Part. Extrao	295,242.08
>>> Utilidad (Pérdida) del ejercicio -->		295,242.08