

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES



LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA
COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE ADUANA DE TACNA, 2019

Tesis

Presentado Por:

Br. LUZ MARINA MARCA AROCUTIPA

Asesor:

Mag. WALTHER ARTURO BUENO MARIACA

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TACNA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis padres y a mis hermanos, porque siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

Luz Marina

Agradecimiento

Primeramente doy gracias a Dios por acompañarme y darme fuerza todos los días.

A mis padres, porque fueron ellos quienes confiaron en mí y me brindaron su apoyo en todo momento.

A la Universidad Privada de Tacna y a mis profesores que durante toda mi carrera profesional han aportado a mi carrera profesional.

Luz Marina

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| TABLA DE CONTENIDO..... | iv |
| LISTA DE TABLAS | vii |
| LISTA DE FIGURAS..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 2 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.2.1. Problema principal | 2 |
| 1.2.2. Problemas Específicos | 3 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.4.1. Objetivo General | 3 |
| 1.4.2. Objetivo Específicos..... | 4 |
| CAPÍTULO II | 5 |
| MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales..... | 5 |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales | 8 |
| 2.1.3. Antecedentes Locales | 11 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS | 13 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Estrategia Empresarial | 13 |
| 2.2.3. Competitividad..... | 24 |
| 2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS | 29 |
| CAPÍTULO III..... | 30 |
| METODOLOGÍA..... | 30 |
| 3.1. HIPÓTESIS..... | 30 |
| 3.1.1. Hipótesis general..... | 30 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas | 30 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO | 31 |
| 3.6. VARIABLES Y DIMENSIONES..... | 32 |
| 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 35 |
| 3.7.1. Técnicas | 35 |
| 3.7.2. Instrumento | 35 |
| 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS..... | 35 |
| CAPÍTULO IV | 36 |
| RESULTADOS | 36 |
| 4.1. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS..... | 36 |
| 4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO..... | 37 |
| 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS..... | 42 |
| 4.3.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS | 42 |
| 4.3.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL | 46 |
| CONCLUSIONES..... | 48 |
| RECOMENDACIONES..... | 50 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

| | |
|--|----|
| APÉNDICE..... | 56 |
| Apéndice A: Matriz de consistencia | 57 |
| Apéndice B: Agencias de Aduana de Tacna | 58 |
| Apéndice C: Operacionalización de las Variables..... | 59 |
| Apéndice D: Cuestionario 1 | 60 |
| Apéndice E: Cuestionario 2..... | 61 |
| Apéndice F: Constancias de Validación..... | 65 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Agencias de Aduana de Tacna | 31 |
| Tabla 2 Operacionalización de la variable 1 - Estrategia Empresarial | 33 |
| Tabla 3 Operacionalización de la Variable 2 - Competitividad | 34 |
| Tabla 4 Estadísticos de fiabilidad de Estrategia Empresarial..... | 36 |
| Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad de Competitividad..... | 36 |
| Tabla 6 Escala de valoración de la Estrategia Empresarial..... | 37 |
| Tabla 7 Escala de valoración de la Competitividad..... | 37 |
| Tabla 8 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Liderazgo en Costos | 37 |
| Tabla 9 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Diferenciación..... | 38 |
| Tabla 10 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Enfoque | 38 |
| Tabla 11 Resultado del análisis de Frecuencia de la variable Estrategia Empresarial | 39 |
| Tabla 12 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Condiciones de los Recursos | 39 |
| Tabla 13 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Condiciones de la Demanda | 40 |
| Tabla 14 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Industrias Relacionadas y de Apoyo | 40 |
| Tabla 15 Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas | 41 |
| Tabla 16 Resultado del análisis de Frecuencia de la variable Competitividad | 41 |
| Tabla 17 Contrastación de la Primera Hipótesis Específica | 42 |
| Tabla 18 Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica | 44 |
| Tabla 19 Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica..... | 45 |
| Tabla 20 Contrastación de la Hipótesis General | 46 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Resumen de la Evolución del Pensamiento Estratégico en la Historia Empresarial..... | 15 |
| Figura 2 Diamante de Porter | 26 |

RESUMEN

La presente investigación titulada “La Estrategia Empresarial y su relación con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019” tiene como objetivo general determinar la relación entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

Para ello se utilizó una población compuesta por todas las Agencias de Aduana de Tacna habilitadas. El tipo de investigación es Básica, el diseño es No Experimental y el nivel de la investigación es Relacional. La técnica utilizada para recoger la información es la encuesta y el instrumento es el cuestionario. Para medir las variables Estrategia Empresarial y Competitividad se utilizó el programa SPSS para el tratamiento estadístico.

Se utilizó la prueba de Correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables Estrategia Empresarial y Competitividad, utilizando un nivel de confianza del 95%, el nivel de correlación alcanza a un valor de 0,705 lo cual refleja una correlación positiva alta entre la Estrategia Empresarial y Competitividad, con ello se comprueba la hipótesis general, concluyendo que la Estrategia Empresarial se relacionan significativamente con la Competitividad en las Agencias de Aduana de Tacna, 2019.

Palabras clave: Estrategia empresarial, competitividad, Agencia de Aduana.

ABSTRACT

The present research entitled “The Business Strategy and its relationship with the Competitiveness of the Customs Agencies of Tacna, 2019” has as a general objective is to determine the relationship between the business strategy and the competitiveness of the customs agencies of Tacna, 2019.

To do this, a population is specified that consists of all Tacna customs agencies enabled. The type of research is Basic, the design is Non-Experimental and the level of research is Relational. The technique to gather the information is the survey and the instrument is the questionnaire. To measure the variables Business strategy and competitiveness, the SPSS program for statistical treatment will be affected.

Spearman's Rho Correlation test was used to determine the relationship between the Business Strategy and Competitiveness variables, using a 95% confidence level, the correlation level reaches a value of 0.705 which reflects a high positive correlation between the Business Strategy and Competitiveness, with this the general hypothesis is verified, concluding that the Business Strategy are significantly related to Competitiveness in the Customs Agencies of Tacna, 2019.

Keywords: business strategy, competitiveness, Customs Agency.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el mundo globalizado en que vivimos, la Estrategia Empresarial es considerada como una herramienta que permite a las empresas competir frente a otras, obteniendo así un buen posicionamiento y crecimiento en el mercado. Entre las Agencias de Aduana existe mucha competitividad, un ejemplo claro es el valor agregado que le dan al servicio que ofrecen, esto con el fin de captar más clientes.

La presente investigación, se ha realizado con el fin de determinar la relación entre la Estrategia Empresarial y la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019. Esto mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a los distintos dueños, gerentes o administradores de las Agencias de Aduana de Tacna.

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, el objetivo general y objetivos específicos.

El Capítulo II, está conformado por el marco teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes, bases teóricas de las dos variables en estudio como son: Estrategia Empresarial y la Competitividad y conceptos básicos.

En el Capítulo III, se desarrolla la metodología, en donde se presentan las hipótesis, se identifican las variables, el tipo, diseño y nivel de la investigación, asimismo, se da a conocer la población y muestra de estudio, así como también la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

En el Capítulo IV, contiene los resultados, por medio de tablas recogidas en campo. Asimismo, se realiza la prueba estadística y finalmente la comprobación de hipótesis.

Finalmente se presenta en el Trabajo de Investigación las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las agencias de aduana cumplen un papel importante, entre sus funciones están el de gestionar y tramitar despachos aduaneros ante la Autoridad Aduanera, representado así a las distintas empresas exportadoras e importadoras que requieran de sus servicios, ya sean éstas Personas Naturales o Personas Jurídicas, ofreciendo un servicio seguro y rápido en los trámites aduaneros, desde el inicio hasta la culminación del despacho aduanero. Siendo asimismo las Agencias de Aduana uno de los operadores del comercio exterior así como también facilitadores en la cadena logística representando a los exportadores e importadores.

El origen del problema surge al momento de buscar la relación que existe entre la Estrategia Empresarial y la Competitividad. Siendo necesario determinar estrategias empresariales que le permitan a las Agencias de Aduana mantenerse competitivos frente a la competencia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

¿Qué relación existe entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre el liderazgo en costos y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019?
- ¿Qué relación existe entre la diferenciación y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019?
- ¿Qué relación existe entre el enfoque y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla en el escenario de las Agencias de Aduana de Tacna, donde las mismas buscan ser competitivas. La competitividad entre las Agencias de Aduana los obliga a que implementen estrategias que las puedan ayudar al cumplimiento de sus metas y objetivos. La investigación busca determinar la relación entre las estrategias empresariales y la competitividad en las agencias de aduana de Tacna, este con el fin de llevar a las agencias a obtener herramientas que les permitan un mejor desarrollo empresarial.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Determinar la relación entre el liderazgo en costos y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.
- Determinar la relación entre la diferenciación y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.
- Determinar la relación entre el enfoque y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Arias (2015) en su tesis titulada: *“Estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional: el caso del cluster de confecciones de la industria textil de Atuntaqui”*, presentada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, para optar el Grado Académico de Magister en Relaciones Internacionales Mención en Economía y Finanzas. Planteo como objetivo primordial determinar las estrategias empresariales que el cluster de confección textil de Atuntaqui puede implementar con el fin de fortalecer la participación de la industrial. La población estuvo constituida por empresas dedicadas a la producción, comercialización, almacenamiento, proveedores de maquinaria de confecciones textiles, así como también instituciones gubernamentales como el Gobierno Municipal de Antonio Ante, Centro de Fomento Productivo de la Fábrica Textil Imbabura, entre otros. La investigación se desarrolló bajo el enfoque de tres perspectivas diferentes.

En la investigación de Garrido (2012), cuyo título es: *“Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución”*, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Humanas Sociales y Jurídicas, planteo como objetivo identificar

las diferentes estrategias competitivas que deben utilizar y pueden ayudar a las micro y pequeñas empresas detallistas a competir ante la gran distribución y hacerlas sostenibles. Para ello tomó una muestra de 101 personas entre ellos están los propietarios de las franquicias, encargados de tiendas franquiciadas y encargados de tiendas de propiedad de la central franquiciadora, a las cuales se les denomina tiendas propias. La investigación concluye que las micros y pequeñas empresas presentan características comunes, por lo que pueden utilizar las mismas estrategias para afrontar a sus competidores.

De igual manera, en la investigación de Estrada (2010) , cuyo título denominado es: *“Estrategias competitivas para una empresa de servicios de mensajería internacional”*, planteo como objetivo general realizar un Plan Estratégico en la empresa de servicios de mensajería internacional R.T.S.A. (Representaciones Turcios S.A.) para que pueda afrontar de una mejor manera la competencia en el mercado. En una de las conclusiones mencionadas en la tesis es que se debe implementar y vivir una cultura organizacional con base a la visión y misión de la empresa, así como también se debe tomar en cuenta aspectos como la diferenciación, el servicio al cliente, innovación, mejora continua, la política de calidad y la productividad utilizando estas estrategias adecuadamente se obtendrá ventajas competitivas frente a la competencia, y también se mencionó que las estrategias competitivas se implementan, pensando en aumentar las utilidades de la empresa,

basándose en mejorar las operaciones y mercadeo, con el fin de buscar la fidelidad del cliente.

En la Investigación de Zúñiga (2018) cuyo título es: ***“Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016”***, para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, planteo como objetivo general determinar si existe un alto grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador. La investigación fue tipo de Estudio Aplicado. El diseño utilizado se centra como explicativo. La población estuvo constituida por 35 PYMES comerciantes de productos de Consumo Masivo, de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional Estadística y Censos. La técnica utilizada fue la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, el cual fue dirigido a los dueños de las PYMES comerciantes de productos de Consumo Masivo del cantón Milagro., asimismo, se aplicó la entrevista dirigida al Presidente de la Cámara de Comercio, quien era conocedor de la situación actual de la localidad de Milagro. El Diseño utilizado fue longitudinal. La investigación concluye que los productos manufacturados representan una oportunidad y los empaques representan un valor agregado.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Arrincon (2005) en su tesis titulada: “*Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*” presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú para optar para optar el Grado Académico de Magister en Administración, planteo como objetivo general determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional. La investigación fue de tipo descriptivo. El tipo de muestreo asumido es el no probabilístico de tipo criterial u opinático, donde el tamaño de la muestra es decidido por el propio investigador. Es decir entonces, que el investigador decidió trabajar con 192 directivos de Pymes agroindustriales. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la encuesta y la entrevista. La investigación concluye que las PYMES Agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global deben innovar las áreas centrales de la empresa.

Villano (2015) en su investigación titulada: “*Estrategias competitivas y su relación con el posicionamiento de las escuelas de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015*”, tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre las estrategias competitivas y el posicionamiento, así mismo permitió conocer las estrategias competitivas y el posicionamiento de las escuelas de conductores. El tipo de estudio de la investigación fue no experimental sustancial. Cuyo

diseño de investigación fue de tipo descriptivo – correlacional. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. La población estuvo constituida por 279 clientes durante el mes de noviembre 2015. Para medir la correlación que existe entre las dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman. La investigación en relación a su objetivo general concluye que se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre las estrategias competitivas y el posicionamiento.

Guimaray (2018) en su investigación titulada: *“La Innovación en las Estrategias Empresariales: Análisis de Gestión Estratégica de Alicorp en el Mercado de Detergentes en Lima, Perú, 2012-2015”*, tuvo como objetivo principal analizar el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp para desarrollar innovaciones en sus productos y canales de distribución en el mercado limeño de detergentes considerando a su competencia, a sus distribuidores y consumidores del 2012 al 2015. El tipo de investigación es cualitativa. Los instrumentos de investigación fue la entrevista. La población estuvo constituida por 4 grupos de 25 participantes. La investigación demuestra que el enfoque de gestión estratégica utilizada por Alicorp es penetración de mercado.

Malca (2018) en su investigación titulada: *“Estrategia empresarial basada en la metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo Transpesa, Trujillo”*, tuvo como objetivo principal elaborar una estrategia empresarial basada en la

metodología PHVA para mejorar los Indicadores de Gestión del Grupo Transpesa. La investigación fue de tipo mixta. El diseño utilizado fue proyectivo – propositivo. La población estuvo constituida por cinco gerentes y doce colaboradores de la empresa Transpesa. La técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento fue el cuestionario. Se utilizó estadística descriptiva en el procesamiento de los datos. La investigación concluye que para determinar el proceso de gestión empresarial respecto a la competitividad se debe mejorar los indicadores de Gestión, logrando resultados en la empresa, esto con el fin de optimizar el desempeño del Grupo Transpesa.

Dávila (2018) en su investigación titulada: *“Las Estrategias Genéricas de Porter y el Posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la Ciudad de Huánuco 2017”*, para optar el Grado Académico de Licenciada en Administración de Empresas, tuvo como objetivo general determinar de qué manera las estrategias genéricas de Porter se relacionan con el posicionamiento de la Fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh de la Ciudad de Huánuco 2017. La investigación fue de tipo Aplicada. El nivel de la investigación es Descriptivo. El diseño utilizado en la investigación fue No experimental – transversal, de tipo correlacional. La población estuvo constituida por 3243 clientes directos registrados. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fue la encuesta. La investigación demuestra que hay una relación directa entre las estrategias genéricas aplicadas en la fábrica de Chocolate y Cocoa Kotosh y el posicionamiento.

Trujillo (2018) en su investigación titulada: *“Estrategias competitivas y satisfacción de los clientes de la Empresa Industrias American Plast S.A.C. Los Olivos 2018”*, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la estrategias competitivas y la satisfacción de los clientes de la Empresa Industrias American Plast S.A.C. Los Olivos 2018. La investigación fue de tipo aplicada. El método de la investigación fue hipotético- deductivo. El nivel de la investigación fue descriptivo – correlacional pues se basó en la recolección de información otorgada por los clientes de la Empresa. El diseño utilizado fue no experimental – transversal. La población estuvo constituida por 50 clientes de la Empresa. El instrumento fue el cuestionario de 20 preguntas. La investigación concluye que existe una correlación positiva alta entre las dos variables en la Empresa Industrias American Plast S.A.C. Los Olivos 2018.

2.1.3. Antecedentes Locales

Sanga (2017) en su tesis titulada: *“El Marketing Interno en Relación a la Competitividad de las Agencias de Aduana del Distrito de Pocollay de Tacna, 2016”*, tuvo como objetivo general analizar la relación que existe entre el Marketing Interno con la Competitividad de las Agencias de Aduana del Distrito de Pocollay de Tacna, 2016. La investigación fue de tipo Aplicativa. El diseño utilizado en la investigación fue No experimental, debido a que no se manipulo ninguna variable. La investigación es transversal y descriptiva. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, entrevista y diagramas. La población

estuvo constituida por un total de 29 Agencias de Aduana de Tacna. La investigación concluye que el Marketing Interno tiene un efecto positivo en la Satisfacción de los trabajadores y de los clientes externos, lo que permite incrementar la calidad de servicios ofrecidos por las agencias de Aduana lo cual les genera ser más competitivas.

Muriel (2017) en su tesis titulada: *“Estrategia Empresarial y Competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017”* tuvo como objetivo general determinar la relación entre la Estrategia Empresarial y Competitividad de las Agencias de Aduana en el distrito de Tacna, año 2016-2017. El tipo de investigación es Básica, y su nivel de investigación es relacional – correlacional. La población estuvo constituida por 19 Agencias de Aduana ubicadas en el distrito de Tacna, y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La investigación concluye que existe una relación significativa entre la Estrategia Empresarial y Competitividad de las Agencias de Aduana, lo que significa que a mayor implementación de un plan de estrategias empresariales habrá un mayor nivel de competitividad en la gestión de las Agencias de Aduana.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.2. Estrategia Empresarial

Para Pimentel (1999):

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planifica la destrucción de los enemigos en razón del uso de los recursos.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas formas y en diferentes contextos durante siglos. En el ámbito militar su uso fue más frecuente. El concepto de Estrategia Empresarial se ha desarrollado a través de distintos autores con sus aportes. La estrategia tiene como fin común estar orientados a las metas y objetivos de la empresa.

2.2.2.1. Definiciones del término estrategia

Chandler (1962) sostiene que: “estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”

Kenneth (1971) definió que:

La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas , así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que

permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Porter (1996) sostiene que: “la estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas”

Rumelt (2011) afirma que:

La estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.

Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirma que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener”

Mintzberg (1997) define estrategia como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización”

Porter (2009) sostiene que: “una empresa sin estrategia no tiene el camino claro, y esto es lo que una organización requiere. Las empresas que se han reestructurado deben decidir que van a hacer para evitar la repetición del pasado”

Conociendo ya los conceptos básicos de la estrategia, mediante definiciones básicas, con el pasar del tiempo, se han conceptualizado también el término estrategia acompañado de otro, el cual es estrategia empresarial.

2.2.2.2. Evolución del Pensamiento Estratégico en la Historia Empresarial

Tarziján (2013) menciona en su libro “Fundamentos de Estrategia Empresarial” que:

Para un mejor entendimiento de la estrategia empresarial, se da a conocer las cuatro etapas de la historia empresarial relacionada con la formulación de la estrategia.

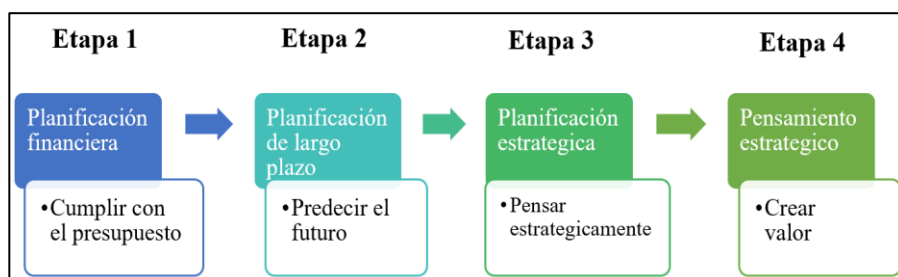


Figura 1 Resumen de la Evolución del Pensamiento Estratégico en la Historia Empresarial

Fuente: Tarziján (2013)

Primera etapa

Para Tarziján (2013):

La primera etapa, se puede asociar al periodo que comienza en 1920, el cual se centra en la planificación financiera. En esta etapa la estrategia se traducía en la confección de distintos tipos de presupuestos (de ventas, producción, inventario y caja, entre otros) a partir de los cuales se buscaba dar dirección a una empresa y evaluar las metas logradas a través de su cumplimiento o incumplimiento.

Segunda etapa

Tarziján (2013) menciona en su libro Fundamentos de Estrategia Empresarial que:

La segunda etapa en el desarrollo de la estrategia empresarial se asocia con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa, comienza aproximadamente en 1950, donde se basa en la búsqueda de la predicción del futuro de la empresa a partir de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral o pesimista). Así, la empresa realizaba planes y pronósticos de resultados para cada uno de estos escenarios, a los que se les asignaba probabilidades de ocurrencia y tomaba sus decisiones en función de ellos.

Autores como Drucker, Andrews, Chandler y Ansoff citados por Tarziján (2013) dan a conocer sus escritos:

Donde identifican la necesidad de pensar en la estrategia empresarial de una forma más dinámica, con el fin de unificar las ideas individuales de cada una de las áreas funcionales de la empresa y se las relacione con el medio ambiente competitivo en que se desenvuelven.

Tercera etapa

En la tercera etapa, distintos autores comienzan a definir la estrategia desde otros puntos de vistas.

Para Drucker (1954):

La estrategia se resumía en encontrar la respuesta a dos preguntas centrales que debían formularse quienes dirigían las organizaciones: “¿Cuál es el negocio?” y “¿Cuál debiese ser el negocio?” A través de estas preguntas invitaba a las organizaciones a reconocer su posición actual, para que desde allí pudieran definir su futuro a través de establecer en cuales negocios querían estar.

Chandler (1962) dio importantes contribuciones a la estrategia empresarial donde: “se buscaba establecer relación entre el camino que las empresas seguían en su crecimiento (estrategias) y el diseño de la organización que sostenía esa estrategia de crecimiento (su estructura)”

Andrews (1971) uno de los autores más representativos de esta segunda etapa, implemento el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el que buscaba establecer:

- La situación actual de la empresa y su entorno competitivo
- Evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno y sus capacidades brindan a la empresa

Un importante aporte del análisis FODA, es que se enfocaba en lo que ocurriera dentro y fuera de una empresa.

Ansoff (1965) por su parte, plantea que los componentes centrales de la estrategia de una empresa vienen dados por:

- Los productos y mercados en que participa
- Los cambios que planea realizar en el ámbito de los productos y mercado
- Las principales características que hacen fuerte a la empresa en cada posición producto mercado en que participa

Cuarta etapa

En 1980, gracias a la contribución de los autores mencionados anteriormente Drucker et al. Se prioriza el estudio de la estrategia como “parte de una disciplina propia de la administración de empresas”, lo que da inicio a la cuarta etapa.

Tarziján (2013) en su libro menciona que en esta cuarta etapa se plantea que: “la formulación de la estrategia comienza con un adecuado análisis del entorno que enfrenta la empresa y de sus recursos y capacidades de manera de evaluar cómo desarrollar y combinar dichos recursos y capacidades para el logro de los objetivos”

Michael Porter, un autor importante en esta etapa es quien con apoyo de otros académicos refinó “el estudio de la estrategia y del entorno en que se desenvuelve la empresa con poderosas herramientas provenientes del campo de la organización industrial”

En esta etapa se busca entender tanto a los competidores como la posición de la empresa dentro del mercado.

2.2.2.3. Elementos principales de la estrategia empresarial

Por su parte Ansoff (1965), autor precursor del pensamiento estratégico, considero que la “estrategia era un hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos y/o mercados”

La estrategia se compone así de cuatros elementos:

- Campo de actividad. Conjunto de mercados y productos que forman la actividad económica de la empresa.

- Vector de crecimiento. Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- Ventaja competitiva. La ventaja competitiva de una empresa es la diferenciación de sus mejores productos, con los cuales puede defender y mejorar su posición competitiva.
- Efecto sinérgico. La combinación o acciones de los elementos/componentes de la estrategia producen un resultado expansivo de los beneficios sostenibles de la organización.

2.2.2.4. Estrategias genéricas de Porter

Según Porter (1985) la estrategia competitiva consiste en “tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición comprensible en una industria, afrontar de manera eficaz las cinco fortalezas competitivas y así conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa” (p. 36)

Porter (1985) identificó tres estrategias genéricas que: “podían utilizarse individualmente o en conjunto, para crear en un largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria”. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- Liderazgo en costos

Porter (2010) sostiene que el liderazgo en costos consiste en “crear una posición de costos bajos frente a la competencia, sin

dejar de lado los parámetros óptimos de calidad o servicio, esto permitirá a conseguir beneficios superiores a la de la competencia”

Asimismo, Porter (2010) afirma que:

El trabajar con costes reducidos, permite a la empresa conseguir márgenes superiores, le permite también, mantener y aguantar guerras de precios que puedan producirse, emprender políticas agresivas de precios, pues si una empresa tiene éxito con esta estrategia y es la que tiene costes menores, puede bajar los precios, para tratar de eliminar a la competencia.

Porter (2009), indica que:

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo (I y D), servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

De acuerdo a Martínez y Milla (2012) esta estrategia está basada en:

La creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas.

- Diferenciación

Para Porter (2009) la diferenciación consiste en:

Diferenciar el producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución, o en otras dimensiones.

Es decir entonces que una empresa intenta ser única en un sector determinado con productos y/o servicios únicos, y que sean valorados como diferentes por el mercado. El éxito de esta estrategia radica en que los consumidores estén dispuestos a pagar un sobreprecio. Esta segunda estrategia se considera como la barrera contra nuevos competidores que entran en el mercado, lo que conllevaría a que las empresas nuevas desarrollen nuevas

habilidades para poder competir con empresas ya diferenciadas, lo cual conllevaría a que estas empresas asuman costes más elevados.

Cabe resaltar que esta estrategia para diferenciarse de la competencia se requería de sacrificar su participación en el mercado e involucrarse en actividades de investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

De acuerdo a Martínez y Milla (2012) esta estrategia consiste en: “crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores de un mismo sector”.

- Enfoque

Porter (2009) afirma que la estrategia de enfoque o alta segmentación consiste en: “enfocarse en un grupo específico de clientes, lograr el enfoque significa que una empresa fijo ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos de un sector determinado”

2.2.2.5. Niveles de la estrategia

Según Diez de Castro, García del Junco; Martín y Periañez (2001) dividen en tres niveles a la estrategia, entre los cuales están:

- Estrategia Corporativa: Relacionada con el objetivo y alcance global de la empresa para satisfacer las expectativas de los propietarios. En otros términos se refiere al ámbito de acción de la empresa o el mercado donde quiere incursionar.
- Estrategia de Negocio: Muestra como competir en un determinado mercado utilizando variables como, la rentabilidad a largo plazo, crecimiento de la cuota de mercado, medidas de eficiencia, etc. Estas estrategias representan unidades organizativas conocidas como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) preparadas para lograr fines estratégicos. Su función radica en definir la ventaja competitiva con la que se desea trabajar.
- Estrategias Operativas: Sirven para determinar cómo se utilizarán los recursos en el nivel operativo. De este modo encontramos a las estrategias de producción, marketing, finanzas y otras.

2.2.3. Competitividad

Porter (2009) afirma que: “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”

Sin embargo, ningún país puede ser competitivo en todos o incluso en la mayoría de los sectores. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de los retos y presiones que se dan al tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad.

Según autores de la CEPAL (1996): “la competitividad es entendida como la capacidad de incrementar la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea del nivel de vida de la población”

La Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) citado por Suñol (2006) propone como concepto de competitividad:

Al resultado de la gestión exitosa de las empresas, pero también toma en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores determinantes de las externalidades sobre las que las empresas se apoyan.

Krugman (1994) afirma que “la competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a las economías nacionales. Y la obsesión con la competitividad es incorrecta y peligrosa”

2.2.3.1. Factores de la competitividad

Porter (1990) plantea:

Los determinantes de la ventaja competitiva nacional o también llamada el Diamante de Porter, está conformada por factores que miden la competitividad de un país, estos atributos están relacionados entre sí, en donde el aumento o disminución de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto. A partir de estos factores, las empresas pueden ganar su ventaja competitiva.

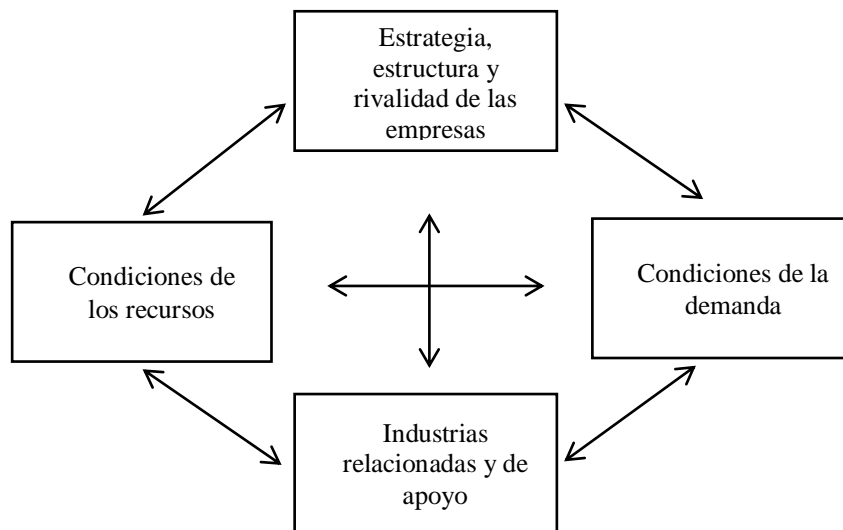


Figura 2 Diamante de Porter

Fuente: *Porter* (1990)

- Condiciones de los recursos

Porter (1990) sostiene que:

Una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como los recursos humanos especializados. Los factores más importantes de la producción son los que implican una grande y continua inversión y están especializados. Para apoyar la ventaja competitiva, un factor

debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector. Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones que crean por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos (p. 180).

- Condiciones de la demanda

Según Porter (1990):

Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde estos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros. Las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos

niveles de calidad; las estimulan a mejorar, innovar y a entrar en segmentos más avanzados (p. 182).

- Industrias relacionadas y de apoyo

Porter (1990) sostiene que:

Son aquellos proveedores extranjeros radicados en el interior, que suministran los recursos más económicos y los hacen de un modo eficaz, rápido y, algunas veces, preferente. Es importante la ventaja que proporcionan los sectores afines y auxiliares radicados en el interior para una innovación y mejora basada en unas estrechas relaciones de trabajo. Las empresas pueden fácilmente proveerse de materiales, componentes o tecnologías en el extranjero sin que ello perjudique la innovación o el rendimiento de los productos del sector. Un sector afín radicado en la misma nación aumenta la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia (p. 184).

- La estrategia, estructura y la rivalidad de las empresas

Según Porter (1990) “los rivales nacionales fuertes son un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. Entre todos los vértices del rombo, la rivalidad es posiblemente, la más importante, a causa del poderoso efecto estimulante que ejerce sobre todos los demás vértices del diamante” (p. 186).

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

- **Estrategia**

La estrategia es la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. (Porter, 1996)

- **Competitividad**

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, sin embargo, ningún país puede ser competitivo en todos o incluso en la mayoría de los sectores. (Porter, 2009)

- **Agencias de Aduana**

Son personas naturales o jurídicas autorizadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria para prestar servicios a terceros, en toda clase de trámites aduaneros. Ley General de Aduanas - SUNAT

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La estrategia empresarial se relaciona significativamente con la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo en costos se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.
- La diferenciación se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.
- El enfoque se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Básica, ya que se busca brindar nuevos conocimientos teóricos a partir de la teoría existente.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo No Experimental porque no se manipulan las variables deliberadamente.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de esta investigación es Relacional, ya que se busca determinar el grado de relación entre las dos variables, la estrategia empresarial y la competitividad.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.5.1. Población

En la presenta investigación, la población está compuesta por todas las agencias de aduana de Tacna habilitadas las cuales se encuentran registradas en la página web de SUNAT. A la fecha se tienen 32 Agencias de Aduanas, según la base de datos de SUNAT.

Tabla 1
Agencias de Aduana de Tacna

| | CÓDIGO | RAZÓN SOCIAL |
|----|--------|---|
| 1 | 0483 | MARIÑO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS |
| 2 | 4047 | CHOICE ADUANAS S.A.C |
| 3 | 4303 | BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A |
| 4 | 4975 | AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.C.R.L. |
| 5 | 5681 | ADUAMERICA S.A. |
| 6 | 5794 | BLOG ADUANAS S.A.C. |
| 7 | 6126 | TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C. |
| 8 | 6216 | DDP ADUANAS S.A.C. |
| 9 | 6298 | VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C. |
| 10 | 6333 | ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS |
| 11 | 6397 | LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS |
| 12 | 6423 | CLI GESTIONES ADUANERAS S.A. |
| 13 | 6478 | CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C. |
| 14 | 6838 | LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C. |
| 15 | 7053 | SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A. |
| 16 | 7215 | MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C. |
| 17 | 7283 | SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS |
| 18 | 7779 | GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC. |
| 19 | 7314 | ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C. |
| 20 | 7521 | AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C. |
| 21 | 7689 | DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A |
| 22 | 8539 | C ZAVALA ADUANERA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| 23 | 9605 | LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA |
| 24 | 2224 | SAVAR AGENTES DE ADUANA S A |
| 25 | 7026 | PAZLEY ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| 26 | 0032 | DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A |
| 27 | 6379 | PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C. |
| 28 | 1009 | AUSA ADUANAS S.A. |
| 29 | 7297 | NEXUS ADUANAS PERU S.A.C. |
| 30 | 7693 | OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A. |
| 31 | 6388 | CEVA PERU ADUANAS S.A.C. |
| 32 | 6306 | OCR ADUANAS S.A.C. |

Nota: Datos obtenidos de SUNAT.

3.5.2. Muestra

En Tacna, la cantidad de Agencias de Aduana habilitadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, son 32, de las cuales se ha tomado muestra a 22 de las mismas. Que fueron a las cuales se tuvo aceptación.

3.6. VARIABLES Y DIMENSIONES

3.6.1. Identificación de las variables

Variable 1: Estrategia Empresarial

Dimensiones:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Variable 2: Competitividad

Dimensiones:

- Condición de los recursos
- Condición de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

3.6.2. Operacionalización de las variables

La variable 1 es Estrategia Empresarial, siendo sus dimensiones los siguientes:

Tabla 2
Operacionalización de la variable 1 - Estrategia Empresarial

| Variable | Dimensiones | Indicadores/ Subindicadores | Item | Escala |
|--|-----------------------------|-------------------------------|---------|---------|
| Variable 1: Estrategia Empresarial | Liderazgo en costos | Productividad | | |
| | | Costos competitivos | LC1 | |
| | | Precios competitivos | LC2 | |
| | | Implementación de estrategias | LC3 | Ordinal |
| | | Sostenibilidad | | |
| | | Liderazgo de mercado | LC4 | |
| | | Captación de clientes | LC5 | |
| | | Calidad | D1 | |
| | Diferenciación | Satisfacción del cliente | | |
| | | Expectativa | D2 | |
| | | Calidad del servicio | D3 | |
| | | Innovación | | |
| | | Creatividad | D4 | Ordinal |
| | | Mejora continua | D5 | |
| | | Competitividad | D6 | |
| | | Valor añadido al servicio | | |
| Enfoque | Preferencia de los clientes | D7 | | |
| | Posicionamiento | D8 | | |
| | Segmento | | | |
| | Clientes en el segmento | E1 | | |
| | Segmento identificados | E2 | Ordinal | |
| | Demanda | E3 | | |
| | Participación de mercado | E4 | | |

La variable 2 es Competitividad, siendo sus dimensiones los siguientes:

Tabla 3
Operacionalización de la Variable 2 - Competitividad

| Variable | Dimensiones | Indicadores | Item | Escala | |
|---|------------------------------------|--|-------------|------------|---------|
| Variable 2: Competitividad | Condición de los recursos | Abastecimiento de materiales | CR1 | 1 | Ordinal |
| | | Transporte | CR2 | 2 | |
| | | Aprendizaje y capacitación | CR3 | 3,4,5 | |
| | | Ampliación y crecimiento de la empresa | CR4 | 6, 7 | |
| | | Localización de local | CR5 | 8 | |
| | | Calidad | CR6 | 9 | |
| | | Utilización de sistemas informáticos | CR7 | 10, 11 | |
| | | Disponibilidad de la información | CR8 | 12, 13, 14 | |
| | | Visión empresarial | CR9 | 15, 16 | |
| | Condición de la demanda | Precios bajos | CD1 | 17, 18 | Ordinal |
| | | Mercado exigente | CD2 | 19 | |
| | | Incremento de marketing | CD3 | 20 | |
| | | Cumplimiento de exigencias | CD4 | 21, 22 | |
| | | Tiempo de entrega | CD5 | 23 | |
| | | Incremento conciencia ambiental | CD6 | 24 | |
| | Industrias relacionadas y de apoyo | Poder de negociación con los proveedores de materiales | IRA1 | 25, 26, 27 | Ordinal |
| | | Apoyo de instituciones | IRA2 | 28, 29 | |
| | | Tercerización de procesos | IRA3 | 30 | |
| | | Trabaja con el estado | IRA4 | 31 | |
| | | Economía de escala | EER1 | 32 | |
| | | Diferenciación de servicios | EER2 | 33 | |
| | | Costos fluctuantes | EER3 | 34 | |
| | | Necesidades de capital | EER4 | 35 | |
| | | Política gubernamental | EER5 | 36 | |
| Fidelización | | EER6 | 37 | | |
| Negociación e influencia del cliente | | EER7 | 38 | | |
| La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | | Importancia de volumen proveedor | EER8 | 39 | |
| | Guerra de precios | EER9 | 40 | | |
| | Servicios sustitutos | EER10 | 41 | | |
| | Conocimiento mercado | EER11 | 42,43,44,45 | | |
| | Confianza | EER12 | 46, 47 | | |

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. Técnicas

Para la presente investigación, se utilizó una encuesta para obtener la información de ambas variables en estudio.

3.7.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario, el cual midió a las variables mediante los ítems formulados en base a las dimensiones que establece los modelos presentados en la base teórica, los instrumentos fueron validados para una aplicación óptima.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó a través del programa SPSS para el tratamiento estadístico. La prueba estadística que se utilizó para determinar la correlación entre la variable Estrategia Empresarial y la variable Competitividad es el Rho de Spearman, el cual toma valores entre -1 y 1, donde -1 denota una correlación negativa perfecta y 1 representa una correlación positiva perfecta. El valor 0 denota que no existe correlación entre las variables.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alfa de Cronbach

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach mediante el paquete estadístico SPSS 18.

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad de Estrategia Empresarial

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,782 | 17 |

Nota: Para el cuestionario 1 Estrategia Empresarial proporciono Alfa de Cronbach= ,782 considerando como fuerte confiabilidad, como se aprecia en la Tabla 4.

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad de Competitividad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,736 | 47 |

Nota: Respecto al cuestionario 2, relacionado a la Competitividad, el estadístico Alfa de Cronbach = ,736 se considera como aceptable, como se observa en la Tabla 5.

4.1.2. Escala de valoración de las variables

Tabla 6

Escala de valoración de la Estrategia Empresarial

| Descripción | Escala |
|---|---------|
| Alta presencia de Estrategia Empresarial | 65 – 88 |
| Regular presencia de Estrategia Empresarial | 41 – 64 |
| Baja presencia de Estrategia Empresarial | 17 - 40 |

Tabla 7

Escala de valoración de la Competitividad

| Descripción | Escala |
|-------------------------------------|-----------|
| Alta presencia de Competitividad | 175 - 238 |
| Regular presencia de Competitividad | 111 – 174 |
| Baja presencia de Competitividad | 47-110 |

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.2.1. Resultados de Estrategia Empresarial

4.2.1.1. Análisis por dimensión

Dimensión Liderazgo en Costos

Tabla 8

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Liderazgo en Costos

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 20 | 90,9% |
| Alta | 2 | 9,1% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Como se aprecia en la tabla 8, podemos interpretar que de una población de 22 Agencias de Aduana encuestadas el 90,9% percibe que el Liderazgo en Costos es regular, mientras que el 9,1% percibe que el Liderazgo en Costos es alta.

Dimensión Diferenciación

Tabla 9

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Diferenciación

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 4 | 18,2% |
| Alta | 18 | 81,8% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Como se aprecia en la tabla 9, podemos interpretar que de una población de 22 Agencias de Aduana encuestadas el 18,2% percibe que la Diferenciación es regular, mientras que el 81,8% percibe que la Diferenciación es alta.

Dimensión Enfoque

Tabla 10

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Enfoque

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Regular | 11 | 50,0% |
| Alta | 11 | 50,0% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Podemos interpretar que en la Tabla 10, el 50,0 % de las Agencias de Aduanas encuestadas percibe que el Enfoque es regular, mientras que el 50,0 % percibe que el Enfoque es alta.

4.2.1.2. Análisis general

Variable Estrategia Empresarial

Tabla 11

Resultado del análisis de Frecuencia de la variable Estrategia Empresarial

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 3 | 13,6% |
| Alta | 19 | 86,4% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Podemos interpretar que en la Tabla 11, el 13,6 % de las

Agencias de Aduanas encuestadas percibe que la Estrategia Empresarial es regular, seguido de un 86,4% percibe que la Estrategia Empresarial es alta.

4.2.2. Resultados de Competitividad

4.2.2.1. Análisis por dimensión

Dimensión Condiciones de los recursos

Tabla 12

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Condiciones de los Recursos

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 12 | 54,5% |
| Alta | 10 | 45,5% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Podemos interpretar que en la Tabla 12, el 54,5% de las Agencias de Aduanas encuestadas percibe que las Condiciones de los recursos es regular, seguido de un 45,5% percibe que las Condiciones de los Recursos son altas.

Dimensión Condiciones de la Demanda

Tabla 13

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Condiciones de la Demanda

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 1 | 4,5% |
| Regular | 21 | 95,5% |
| Alta | 0 | 0,00% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Podemos interpretar que en la Tabla 13, el 95,5% de las Agencias de Aduanas encuestadas percibe que las Condiciones de la Demanda es regular, seguido de un 4,5% percibe que las Condiciones de la Demanda es baja.

Dimensión Industrias relacionadas y de apoyo

Tabla 14

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Industrias Relacionadas y de Apoyo

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 12 | 54,5% |
| Regular | 9 | 40,9% |
| Alta | 1 | 4,5% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: Podemos interpretar que en la Tabla 14, el 54,5% de las Agencias de Aduanas encuestadas percibe que las Industrias Relacionadas y de Apoyo es baja, seguido de un 40,9% percibe que las condiciones de la Industrias Relacionadas y de Apoyo es regular, mientras que el 4,5% percibe que es alta.

Dimensión Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Tabla 15

Resultado del análisis de Frecuencia de la dimensión Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 18 | 81,8% |
| Alta | 4 | 18,2% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: En la Tabla 15 se observa que la mayoría de encuestados, es decir, el 81,8% manifestó que la Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresa es percibida como regular, mientras que el 18,2% percibe que es alta.

4.2.2.2. Análisis general

Variable Competitividad

Tabla 16

Resultado del análisis de Frecuencia de la variable Competitividad

| Categorías | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Baja | 0 | 0,00% |
| Regular | 20 | 90,9% |
| Alta | 2 | 9,1% |
| Total | 22 | 100,0% |

Nota: En la Tabla 16 se observa que 20 de los encuestados, es decir, el 90,9% manifestó que la Competitividad es percibida como regular, mientras que el 9,1% percibe a la competitividad como alta.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

4.3.1. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.3.1.1. VERIFICACIÓN DE PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- HIPOTESIS

El liderazgo en costos se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

- HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

H0: El liderazgo en costos no se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

H1: El liderazgo en costos se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

Para verificar la hipótesis arriba descrita se utiliza la prueba estadística Rho de Spearman.

Tabla 17
Contrastación de la Primera Hipótesis Específica
Correlaciones

| | | | Estrategia Empresarial | Liderazgo en Costos |
|-----------------|------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | Estrategia | Coficiente de | 1,000 | ,570** |
| | Empresarial | correlación | . | ,006 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,006 |
| | | N | 22 | 22 |
| | Liderazgo | Coficiente de | ,570** | 1,000 |
| | en costos | correlación | ,006 | . |
| | Sig. (bilateral) | ,006 | . | |
| | N | 22 | 22 | |

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

Nota: Como se observa en la Tabla 17, el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,570. Asimismo, el p-valor (0,006) es menor que el nivel de significancia (5%).

Decisión: Siendo el p-valor menor al nivel de significancia, se acepta la hipótesis alternativa. Entonces, el liderazgo en costos se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019, con una correlación positiva moderada. Por lo tanto, queda verificada y aceptada la primera hipótesis específica.

4.3.1.2. VERIFICACIÓN DE SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- HIPOTESIS

La diferenciación se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

- HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

H0: La diferenciación no se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

H1: La diferenciación se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

Tabla 18
Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica
 Correlaciones

| | | Estrategia Empresarial | Diferenciación |
|-----------------|------------------|---------------------------|----------------|
| Rho de Spearman | Estrategia | Coeficiente de | 1,000 |
| | Empresarial | correlación | ,802** |
| | | Sig. (bilateral) | . |
| | | N | 22 |
| | Diferenciación | Coeficiente de | ,802** |
| | | correlación | 1,000 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 22 | 22 |

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

Nota: Como se observa en la Tabla 18, el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,802. Asimismo, el p-valor (0,000) es menor que el nivel de significancia (5%).

Decisión: Siendo el p-valor menor al nivel de significancia, se acepta la hipótesis alternativa. Entonces, la diferenciación se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019, con una correlación positiva alta. Por lo tanto, queda verificada y aceptada la segunda hipótesis específica.

4.3.1.3. VERIFICACIÓN DE TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- HIPOTESIS

El enfoque se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019

- HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

H0: El enfoque no se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

H1: El enfoque se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019.

Tabla 19
Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|---------------------------|------------------|---------------------------|---------|
| | | | Estrategia Empresarial | Enfoque |
| Rho de Spearman | Estrategia Empresarial | Coefficiente de | 1,000 | ,695** |
| | | correlación | | |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 22 | 22 |
| | Enfoque | Coefficiente de | ,695** | 1,00 |
| | | correlación | | 0 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | . | |
| | N | 22 | 22 | |

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

Nota: Como se observa en la Tabla 19, el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,695. Asimismo, el p-valor (0,000) es menor que el nivel de significancia (5%).

Decisión: Siendo el p-valor menor al nivel de significancia, se acepta la hipótesis alternativa. Entonces, el enfoque se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019, con una correlación positiva moderada. Por lo tanto, queda verificada y aceptada la tercera hipótesis específica.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

- HIPOTESIS

La Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

- HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

H0: La Estrategia Empresarial no se relaciona significativamente con la Competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

H1: La Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con la Competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019.

Tabla 20

Contrastación de la Hipótesis General

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------|
| | | | Estrategia Empresarial | Competitividad |
| Rho de Spearman | Estrategia Empresarial | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,705** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,007 |
| | | N | 13 | 13 |
| | Competitividad | Coeficiente de correlación | ,705** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,007 | . |
| | | N | 13 | 13 |

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

Nota: En el conjunto de datos analizados para la variable Estrategia Empresarial y Competitividad se detectaron varios outliers, que representan a 9 Agencias de Aduana, los cuales no fueron tomados en cuenta para el análisis estadístico.

Interpretación: Como se observa en la Tabla 20, el coeficiente Rho de Spearman asciende a ,705; esto significa que la variable Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con la variable

Competitividad. Asimismo, el p-valor (0,007) es menor que el nivel de significancia (5%).

Decisión: Siendo el p-valor menor al nivel de significancia, se acepta la hipótesis general. Entonces, la Competitividad se relaciona significativamente con la Estrategia Empresarial de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019 con una correlación positiva alta. Por lo tanto, queda verificada y aceptada la hipótesis general.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha determinado que la Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con el Liderazgo en Costos de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019. Obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,570. Dicho resultado da cuenta de una correlación moderada positiva entre la Estrategia Empresarial y el Liderazgo en Costos.

SEGUNDA

Se ha determinado que la Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con la diferenciación de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019. Obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,802. Dicho resultado da cuenta de una correlación alta positiva entre la Estrategia Empresarial y la diferenciación.

TERCERA

Se determinó que la Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con el enfoque de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019. Obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,695. Dicho resultado da cuenta de una correlación moderada positiva entre la Estrategia Empresarial y el enfoque.

CUARTA

Se ha podido determinar que la Estrategia Empresarial se relaciona significativamente con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019. Obteniéndose un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,705. Dicho

resultado da cuenta de una correlación alta positiva entre la Estrategia Empresarial y la Competitividad.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda a las Agencias de Aduana que al implementar la estrategia de liderazgo en costos, se obtendrá beneficios superiores a los de su competencia. Sin embargo, no se debe dejar de lado la calidad del servicio ofrecido, por lo tanto al trabajar con costes reducidos la empresa conseguirá márgenes superiores.

SEGUNDA

Se recomienda a las Agencias de Aduana, que al ofrecer un servicio diferenciado al cliente, hará que sea percibido en el mercado como único, asimismo será valorado por sus clientes. Para lograr y mantener la diferenciación será primordial aportar algo al servicio que se ofrece a los clientes.

TERCERA

Con esta estrategia se podrá ofrecer una mejor atención a su segmento, a diferencia de las empresas que compiten en segmentos más amplios. Es entonces que al enfocarse en un segmento se logra una diferencia al satisfacer de una manera más eficiente las necesidades de un segmento específico.

CUARTA

Se recomienda que las Agencias de Aduana implementen estrategias empresariales para mejorar su competitividad, para lo cual se debe tener los objetivos claros. Asimismo, al ser más competitivas al resto de las agencias de aduana les permitirán abarcar más clientes del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.

Arias, C. (2015). *Estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional: el caso del cluster de confecciones de la industria textil de Atuntaqui*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador. Tomado de:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4510/1/T1633-MRI-Arias-Estrategias.pdf>.

Arrincon, J. (2005). *Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú*. (Tesis de Post Grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Tomado de:.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: "Chapters in the history of the American" Industrial Enterprise*. Cambridge, Estados Unidos : The MIT Press.

Dávila, I. (2018). *Las Estrategias Genéricas de Porter y el Posicionamiento de la Fábrica De Chocolate y Cocoa Kotosh de la Ciudad de Huánuco 2017*. (Tesis de pregrado) Universidad de Huánuco. Huánuco Tomado de:
<http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1186/D%C3%81VILA%20CHOA%2C%20Ingrid%20Sabrina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Ed. McGraw Hill, España.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Estrada, G. (Enero de 2010). *Estrategias competitivas para una empresa de servicios de mensajería internacional distribución*. (Tesis de Pregadro). Universidad de San Marcos de Guatemala, Guatemala. Tomado de:.

Garrido, J. (2012). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución*. (Tesis de Doctorado). Universidad Internacional de Catalunya, Barcelona. Tomado de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1.

Guimaray, R. (2018). *La Innovación en las Estrategias Empresariales: Análisis de Gestión Estratégica de Alicorp en el Mercado de Detergentes en Lima, Perú, 2012-2015*. (Tesis de Magister) Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima. Tomado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13296>.

Interacciones entre macro y microeconomía . (1996). *Revista de CEPAL*.

Kenneth, A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Tercera Edición ed.). Irwin Homewood: Dow- Jones Irwin.

Krugman, P. (1994). *Competitividad: "Una peligrosa obsesión "*. Foreign Affairs.

Malca, R. (2018). *Estrategia Empresarial basada en la Metodología PHVA para mejorar los indicadores de gestión del grupo Transpesa, Trujillo*. (Tesis de Maestría). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Tomado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4680/Malca%20Correa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Martínez, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando Integral* (Díaz de Santos ed.).
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos* (Primera ed.). Prentice Hall.
- Muriel, G. (2017). *Estrategia Empresarial y Competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017*. (Tesis de Grado). Universidad Privada de Tacna, Tacna. Tomado de: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/307/1/Muriel-Mayta-Genesis-Coral.pdf>.
- Navia, S. (Mayo de 2009). *Empaque primario como estrategia de competitividad para las pymes exportadoras de América Latina*". (Tesis de Maestría) Universidad de Palermo. Tomado de: https://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/44.navia.pdf.
- Pimentel, L. (Septiembre de 1999). *Planificación Estratégica: Introducción al concepto de planificación estratégica* .
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Primera Edición ed.). Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Primera Edición ed.). Compañía Editorial Continental.

- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las Naciones*. (J. Vergara, Ed.)
- Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. (J. Vergara, Ed.) Nueva York.
- Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa.
- Porter, M. (1996). What is strategy? 61–78. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Destuo.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva, Crece Negocios Gestión de Negocios*.
- Porter, M. (s.f.). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Rumelt, R. (June de 2011). The perils of bad strategy . Mckinsey Quarterly.
- Sanga, J. (2017). *El Marketing Interno y la Competitividad de las Agencias de Aduana del Distrito de Pocollay de Tacna, 2016*. Tacna, (Tesis de Grado). Universidad Privada de Tacna, Tacna. Tomado de: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/321/1/Sanga-Coarite-Josegabriel-Kristofer.pdf>.
- Silva, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica.
- SUÑOL, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. XXXI.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial (CUARTA EDICION ed.)*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Trujillo, J. (2018). *Estrategias competitivas y satisfacción de los clientes de la empresa industrias American Plast S.A.C. Los Olivos 2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Lima. Tomado de:http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20051/Trujillo_MJJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Villano, F. L. (2015). *Estrategias competitivas y su relacion con el posicionamiento de las escuela de conductores en el distrito de Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas, (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Tomado de:<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/220/10-2015-EPAE-Villano%20Huaman-Estrategias%20competitivas%20y%20su%20relacion%20con%20el%20posicionamient, Perú>.

Zuñiga , X. (2018). *Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro,Ecuador 2012 - 2016*. Lima, (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Tomado de:<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7972>.

APÉNDICE

Apéndice A: Matriz de consistencia

Título: La Estrategia Empresarial y su relación con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019.

| Problema Principal | Objetivo General | Hipótesis General | Variables | Metodología |
|---|---|--|---|--|
| ¿Qué relación existe entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019? | Determinar la relación entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019. | La estrategia empresarial se relaciona significativamente con la competitividad de las agencias de aduana de Tacna, 2019. | Variable 1: Estrategia Empresarial Dimensiones: 1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque | 1. Tipo de investigación Básica 2. Diseño de investigación No experimental 3. Nivel de investigación Relacional. 4. Población Todas las agencias de Aduana. 5. Muestra Se tomará toda la población (censo). 6. Técnicas Encuesta 7. Instrumentos Para la variable 1 : Cuestionario 1 Para la variable 2 : Cuestionario 2 8. Prueba Estadística Rho de Spearman para medir la relación. |
| Problemas Específicos | Objetivos Específicos | Hipótesis Específicas | | |
| ¿Qué relación existe entre el liderazgo en costos y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019? | Determinar la relación entre el liderazgo en costos y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | El liderazgo en costos se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | Variable 2: Competitividad Dimensiones: <ol style="list-style-type: none"> Condición de los recursos Condición de la demanda Industrias relacionadas y de apoyo La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | |
| ¿Qué relación existe entre la diferenciación y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019? | Determinar la relación entre la diferenciación y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | La diferenciación se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | | |
| ¿Qué relación existe entre el enfoque y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019? | Determinar la relación entre el enfoque y la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | El enfoque se relaciona significativamente con la estrategia empresarial de las agencias de Aduana de Tacna, 2019. | | |

Apéndice B: Agencias de Aduana de Tacna

| | CÓDIGO | RAZÓN SOCIAL |
|----|---------------|--|
| 1 | 0483 | MARINO HNOS S.A. AGENTE DE ADUANAS |
| 2 | 4047 | CHOICE ADUANAS S.A.C |
| 3 | 4303 | BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A |
| 4 | 4975 | AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS S.C.R.L. |
| 5 | 5681 | ADUAMERICA S.A. |
| 6 | 5794 | BLOG ADUANAS S.A.C. |
| 7 | 6126 | TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C. |
| 8 | 6216 | DDP ADUANAS S.A.C. |
| 9 | 6298 | VILDOSO ALBARRACIN AGENTES DE ADUANA S. A. C. |
| 10 | 6333 | ESPLENDOR S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS |
| 11 | 6397 | LONGHI & ALMIRON S.A.C. AGENTES DE ADUANAS |
| 12 | 6423 | CLI GESTIONES ADUANERAS S.A. |
| 13 | 6478 | CACH AGENTES DE ADUANA S.A.C. |
| 14 | 6838 | LOGISTIC TRAVEL ILO S.A.C. |
| 15 | 7053 | SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A. |
| 16 | 7215 | MOCAYAS LOGISTICA ADUANERA S.A.C. |
| 17 | 7283 | SOTO ZEGARRA AURELIO LUIS |
| 18 | 7779 | GESTIONES ADUANERAS TACNA SAC. |
| 19 | 7314 | ECOADUANAS LOGISTICS S.A.C. |
| 20 | 7521 | AGENCIA DE ADUANA DEL SUR S.A.C. |
| 21 | 7689 | DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S A |
| 22 | 8539 | C ZAVALA ADUANERA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| 23 | 9605 | LITORAL PACIFICO S. A. AGENCIA DE ADUANA |
| 24 | 2224 | SAVAR AGENTES DE ADUANA S A |
| 25 | 7026 | PAZLEY ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA |
| 26 | 0032 | DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A |
| 27 | 6379 | PERU CUSTOMS ADVISER S.A.C. |
| 28 | 1009 | AUSA ADUANAS S.A. |
| 29 | 7297 | NEXUS ADUANAS PERU S.A.C. |
| 30 | 7693 | OLZAA AGENCIA DE ADUANA S.A. |
| 31 | 6388 | CEVA PERU ADUANAS S.A.C. |
| 32 | 6306 | OCR ADUANAS S.A.C. |

Fuente: SUNAT

Apéndice C: Operacionalización de las Variables

Operacionalización de la variable 1

| Variable 1 | Definición | Dimensiones | Escala de medición |
|------------------------|---|--|---------------------------|
| Estrategia Empresarial | La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas. Porter | <ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo en costos – Diferenciación – Enfoque | Escala Ordinal |

La tabla muestra la operacionalización de la variable 1 Estrategia Empresarial

Operacionalización de la variable 2

| Variable 2 | Definición | Indicadores | Escala de medición |
|-------------------|--|---|---------------------------|
| Competitividad | Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector. Porter | <ul style="list-style-type: none"> – Condición de los recursos – Condición de la demanda – Industrias relacionadas y de apoyo – La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas | Escala Ordinal |

Nota: La tabla muestra la operacionalización de la variable 2 Competitividad.

Apéndice D: Cuestionario 1



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

**CUESTIONARIO 1
Cuestionario de Estrategia Empresarial**

ESTIMADO COLABORADOR (A):

Me encuentro realizando un estudio, respecto a la Estrategia Empresarial de las Agencias de Aduana de Tacna, le agradezco su colaboración, dada la importancia de conocer su percepción para el desarrollo de la investigación. La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES: Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa. Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Indeciso | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|-------------------|---------------|----------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| LC1 | Considera usted que sus costes le permiten ofrecer servicios a precios competitivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LC2 | Considera usted que los precios que establece a sus servicios están en relación a la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LC3 | Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LC4 | Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otras Agencias de Aduana de su tamaño y actividad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LC5 | Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D1 | Considera usted que la atención al cliente que brinda es de calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2 | Considera que el servicio que brinda cumple con las expectativas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D3 | Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D4 | Considera usted que innova su servicio de manera constante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D5 | Considera usted que ante alguna sugerencia o reclamo del cliente se debe atender de manera oportuna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D6 | Considera usted que ha logrado ser competitivo en el mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D7 | Considera usted que su negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D8 | Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E1 | Considera usted como Agencia de Aduana está en capacidad de atender a un mercado amplio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E2 | Considera que la capacidad de atención de su Agencia de Aduana lo lleva a enfocarse en un segmento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E3 | Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E4 | Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Zuñiga (2018)

Adoptado por: Luz Marina Marca Arocutipa (2019)

Apéndice E: Cuestionario 2



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

CUESTIONARIO 2
Cuestionario de Competitividad

ESTIMADO COLABORADOR (A):

Me encuentro realizando un estudio, respecto a la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, le agradezco su colaboración, dada la importancia de conocer su percepción para el desarrollo de la investigación. La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie puede identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES: Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su empresa. Por favor, evalúe cada enunciado y respuesta según sea el caso en su empresa, marque con un aspa en el dígito que corresponda.

I. Aspectos generales

1.1. Cargo de la persona que responde el cuestionario:

- A. Dueño ()
- B. Gerente ()
- C. Administrador ()
- D. Otros: _____

II. Aspectos propios de la Investigación

| | |
|---|---|
| <p>1. ¿Está usted de acuerdo en la aplicación del principio del stock de seguridad para el aprovisionamiento de materiales de oficina en su empresa?</p> <p>A. Muy en desacuerdo ()</p> <p>B. En desacuerdo ()</p> <p>C. Indeciso ()</p> <p>D. De acuerdo ()</p> <p>E. Muy de acuerdo ()</p> | <p>2. ¿Su empresa cuenta con su propio transporte?</p> <p style="text-align: center;">Si () No ()</p> |
| <p>3. ¿Su empresa brinda entrenamiento al personal nuevo?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>4. ¿Cuántas veces se capacita usted al año?</p> <p>A. Ninguna ()</p> <p>B. De 1 a 3 veces ()</p> <p>C. De 4 a 6 veces ()</p> <p>D. De 7 a 9 veces ()</p> <p>E. De 10 a más ()</p> |
| <p>5. ¿Cuántas veces capacita a su personal al año?</p> <p>A. Ninguna ()</p> <p>B. De 1 a 3 veces ()</p> <p>C. De 4 a 6 veces ()</p> <p>D. De 7 a 9 veces ()</p> <p>E. De 10 a más ()</p> | <p>6. ¿Su empresa tiene sucursales?</p> <p style="text-align: center;">Si () No ()</p> |

| | |
|--|---|
| <p>7. ¿Cuántos años de experiencia posee la empresa?</p> <p>A. Menos de 1 año ()</p> <p>B. De 2 a 5 años ()</p> <p>C. De 6 a 10 años ()</p> <p>D. De 11 a 20 años ()</p> <p>E. Más de 21 años ()</p> | <p>8. ¿Su empresa se encuentra ubicada en una zona estratégica para la captación de clientes?</p> <p>A. Nada estratégica ()</p> <p>B. Poco estratégica ()</p> <p>C. Regular ()</p> <p>D. Estratégica ()</p> <p>E. Muy estratégica ()</p> |
| <p>9. ¿Su empresa brinda garantía por el servicio que ofrece?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>10. ¿Está de acuerdo en que toda empresa debe contar con una página web?</p> <p>A. Muy en desacuerdo ()</p> <p>B. En desacuerdo ()</p> <p>C. Indeciso ()</p> <p>D. De acuerdo ()</p> <p>E. Muy de acuerdo ()</p> |
| <p>11. ¿Realiza transacciones comerciales con proveedores y clientes por internet?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>12. ¿Con qué frecuencia usa el internet para obtener información necesaria sobre el rubro de su negocio?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> |
| <p>13. ¿Organiza usted la información de la empresa en forma virtual?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>14. ¿Solicita y utiliza información de instituciones que apoyen a su sector?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> |
| <p>15. ¿Su empresa cuenta con visión y misión?</p> <p>Si () No ()</p> | <p>16. ¿Cuánto se identifican sus trabajadores con la visión de su empresa?</p> <p>A. Nada ()</p> <p>B. Poco ()</p> <p>C. Regular ()</p> <p>D. Mucho ()</p> <p>E. Demasiado ()</p> |
| <p>17. ¿Los precios de sus servicios son más bajos que los de competencia?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>18. ¿Está usted de acuerdo que sus clientes prefieren sus servicios porque su costo es menor?</p> <p>A. Muy en desacuerdo ()</p> <p>B. En desacuerdo ()</p> <p>C. Indeciso ()</p> <p>D. De acuerdo ()</p> <p>E. Muy de acuerdo ()</p> |
| <p>19. ¿Sus clientes son exigentes?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> <p>E. Siempre ()</p> | <p>20. ¿Su empresa realiza inversiones de publicidad?</p> <p>A. Nunca ()</p> <p>B. Casi nunca ()</p> <p>C. A veces ()</p> <p>D. Casi siempre ()</p> |

| | |
|--|---|
| | E. Siempre () |
| 21. ¿Su empresa cuenta con certificaciones? Si () No () | 22. ¿Considera que su empresa se encuentra calificada para cumplir las exigencias del mercado actual? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre () |
| 23. ¿Realiza sus servicios en el tiempo pactado con sus clientes? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre () | 24. ¿Suele reciclar? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre () |
| 25. ¿Con cuántos proveedores trabaja su empresa? A. Solo 1 () B. Entre 2 y 3 () C. Entre 4 y 6 () D. Entre 7 y 9 () E. Más de 10 () | 26. ¿Obtiene beneficios de sus proveedores actuales? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre () |
| 27. ¿Está de acuerdo que una empresa debe poseer una base de datos actualizada de sus proveedores? A. Muy en desacuerdo () B. En desacuerdo () C. Indeciso () D. De acuerdo () E. Muy de acuerdo () | 28. ¿Conoce cuáles son los beneficios que brinda el estado para las empresas como la suya? A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Demasiado () |
| 29. ¿Tiene conocimiento de los programas de apoyo del estado (Sunat-Aduanas) para el desarrollo de empresas como la suya? Si () No () | 30. ¿Terceriza (subcontratar) alguno de sus procesos a otras empresas? A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre () |
| 31. ¿Trabaja con el estado? Si () No () | 32. ¿Cuántos despachos aduaneros hace al mes? A. Menos de 50 () B. De 50 a 100 () C. De 100 a 200 () D. De 200 a 300 () E. De 300 a más () |
| 33. ¿Cuán diferenciados son sus servicios frente a los servicios de sus competidores? A. Nada diferenciados () B. Poco diferenciados () C. Regularmente diferenciados () D. Diferenciados () E. Muy diferenciados () | 34. ¿Cuánto han variado los precios de la materiales de oficina y otros en el tiempo? A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Demasiado () |

| | |
|--|--|
| <p>35. Frente a necesidad de capital considera usted que las entidades financieras con las que trabaja le otorgarían crédito:</p> <p>A. Muy fácilmente () B. Fácilmente () C. Regularmente () D. Difícilmente () E. Muy difícilmente ()</p> | <p>36. ¿Conoce los beneficios que le otorga ser un OEA?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Demasiado ()</p> |
| <p>37. ¿Está de acuerdo en que se debe contar con una base de datos actualizada de clientes?</p> <p>A. Muy en desacuerdo () B. En desacuerdo () C. Indeciso () D. De acuerdo () E. Muy de acuerdo ()</p> | <p>38. Frente al pedido de rebaja de los clientes ¿Usted accede?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p> |
| <p>39. ¿Sus proveedores le ofrecen precios más bajos por la compra de mayores volúmenes?</p> <p>A. Nunca () B. Casi nunca () C. A veces () D. Casi siempre () E. Siempre ()</p> | <p>40. ¿Está usted de acuerdo en bajar sus precios como respuesta a sus competidores?</p> <p>A. Muy en desacuerdo () B. En desacuerdo () C. Indeciso () D. De acuerdo () E. Muy de acuerdo ()</p> |
| <p>41. ¿Cuánto le afecta la apertura de nuevas agencias de aduana?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Demasiado ()</p> | <p>42. ¿Cuántas empresas considera que son sus competidores directos?</p> <p>A. De 1 a 2 () B. De 3 a 4 () C. De 5 a 6 () D. De 7 a 8 () E. Más a 9 ()</p> |
| <p>43. ¿Del 1 al 5 cuánta considera que es la fuerza de sus competidores? (siendo 1 el de menor fuerza y 5 el de mayor fuerza).</p> <p>A. 1 () B. 2 () C. 3 () D. 4 () E. 5 ()</p> | <p>44. ¿Cuánto conoce del mercado en el cual se desarrolla la empresa que dirige?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Bastante ()</p> |
| <p>45. ¿Cuánto considera que su competencia conoce del mercado?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Bastante ()</p> | <p>46. ¿Suele promover vínculos de amistad con sus clientes?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Bastante ()</p> |
| <p>47. ¿Suele conversar con sus clientes?</p> <p>A. Nada () B. Poco () C. Regular () D. Mucho () E. Bastante ()</p> | |

Fuente: Arias (2012)

Adoptado por: Luz Marina Marca Arocutipa (2019)


Apéndice F: Constancias de Validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, VELASQUEZ YUPANQUI, WILFREDO BERNARDO..., de profesión LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN y identificado con Documento Nacional de Identidad N° 00419188..., hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: "La Estrategia Empresarial y su relación con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019".

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.


Firmar aquí
MAG. WILFREDO B. VELASQUEZ YUPANQUI
(Colocar Nombre y Apellidos)
Número de DNI
00419188



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

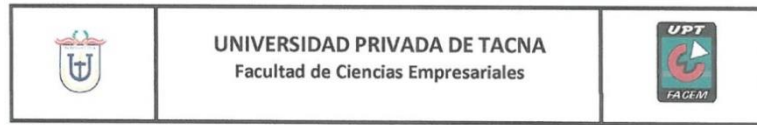
I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): VELASQUEZ YUPANQUI, WILFREDO BERNARDO
 1.2. Grado Académico: MAGISTER
 1.3. Profesión: LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 1.4. Institución donde labora: U.P.T.
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.6. Denominación del Instrumento:
- 1.7. Autor del instrumento:
- 1.8. Escuela Profesional:

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Mal | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|-----|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | + | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | + | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | + | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | + | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | + | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | + | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 24 | |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | 24 | |

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 09 DE OCTUBRE DEL 2019



Firma
MAG. WILFREDO BERNARDO VELÁSQUEZ YURANCUSI
DNI: 00419188



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, *M.Sc. FRANKER REYES CIELO*, de profesión *Lic. ADM. DE EMPRESAS*, identificado con Documento Nacional de Identidad N° *00405476*, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “La Estrategia Empresarial y su relación con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019”.

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.

Firmar aquí

(Colocar Nombre y Apellidos)

Número de DNI

FRANKER REYES

00405476



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): D. G. J. A. S. G. I. O. L. O. F. R. A. N. K. A.
 1.2. Grado Académico: M.A. G. I. S. T. R. O.
 1.3. Profesión: Doc. A. D. M. P. L. E. M. P. A. S.
 1.4. Institución donde labora: U. P. T. - F. A. C. E. M.
 1.5. Cargo que desempeña: Docente
 1.6. Denominación del Instrumento: _____
 1.7. Autor del instrumento: _____
 1.8. Escuela Profesional: _____

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | X | | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | X | | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | 6 | 16 | |
| SUMATORIA TOTAL | | | | 22 | | |



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 22

3.2. Opinión: FAVORABLE _____ DEBE MEJORAR X
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 09-10-19



Firma

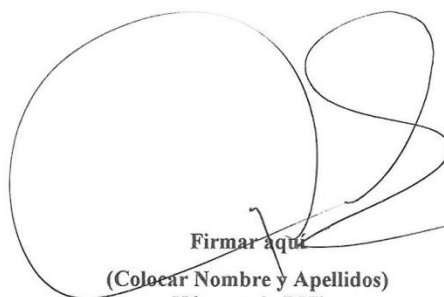


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, HUANCAPAZA CORA RUBEN....., de profesión INGENIERO COMERCIAL....., identificado con Documento Nacional de Identidad N° 00443454., hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “La Estrategia Empresarial y su relación con la Competitividad de las Agencias de Aduana de Tacna, 2019”.



Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.

Firmar aquí



(Colocar Nombre y Apellidos)
Número de DNI

RUBEN HUANCAPAZA CORA

| | | |
|---|---|---|
|  | UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Facultad de Ciencias Empresariales |  |
|---|---|---|

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

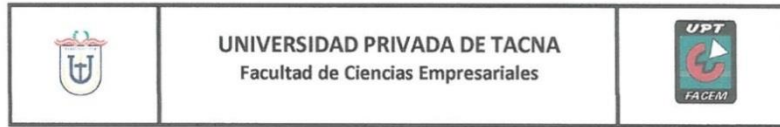
I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): HUANCAPAZA CORA RUBEN
- 1.2. Grado Académico: MAGISTER
- 1.3. Profesión: INGENIERO COMERCIAL
- 1.4. Institución donde labora: UPT
- 1.5. Cargo que desempeña: DIRECTOR ESC. PROF. ING. COMERCIAL
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- 1.7. Autor del instrumento:
- 1.8. Escuela Profesional:

II. VALIDACIÓN

1

| INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO | CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---|--|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. CLARIDAD | Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión | | | | X | |
| 2. OBJETIVIDAD | Están expresados en conductas observables, medibles | | | | X | |
| 3. CONSISTENCIA | Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría | | | | X | |
| 4. COHERENCIA | Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable | | | | X | |
| 5. PERTINENCIA | Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados | | | | X | |
| 6. SUFICIENCIA | Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento | | | | X | |
| SUMATORIA PARCIAL | | | | | 24 | |
| SUMATORIA TOTAL | | | | | 24 | |



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

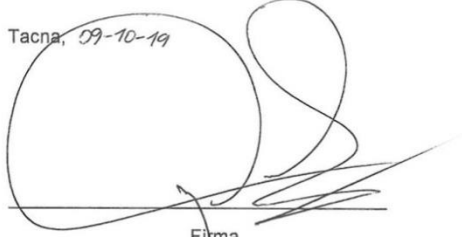
3.1. Valoración total cuantitativa: 24

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 09-10-19



Firma