

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y**  
**RELACIONES INTERNACIONALES**



**Trabajo de Suficiencia Profesional**

"Implementación de estrategias de diversificación para incrementar las utilidades de una Agencia de Aduana"

**Presentado por**

Luisa Fiorella Herrera Cortez

**Para optar el Título Profesional en:**

Licenciado en Gestión de Puertos y Aduanas

**Asesor:**

Dr. Juan Francisco Vento Rojas

**LIMA-PERU**

**2019**

# Turnitin Informe de Originalidad

Visualizador de documentos

Procesado el: 30-nov.-2022 9:49 a. m. -05  
Identificador: 1967257908  
Número de palabras: 10907  
Entregado: 1

Implementación de estrategias de diversificac...  
Por Luisa Fiorella Herrera Cortez

|                                   |                               |     |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----|
| Índice de similitud<br><b>21%</b> | <b>Similitud según fuente</b> |     |
|                                   | Internet Sources:             | 21% |
|                                   | Publicaciones:                | 1%  |
|                                   | Trabajos del estudiante:      | 12% |

modo:

- 1% match (Internet desde 07-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- 1% match (Internet desde 07-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- 1% match (Internet desde 19-ago.-2022)  
[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_Transporte\\_Aereo\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Aereo_13072015.pdf) ✕

---

- 1% match (trabajos de los estudiantes desde 01-jul.-2022)  
Clase: COMERCIO  
Ejercicio: FACULTAD DE COMERCIO  
Nº del trabajo: [1865511252](#) ✕

---

- 1% match (Internet desde 01-nov.-2022)  
<http://www.dspace.uce.edu.ec> ✕

---

- 1% match ()  
[López Salvatierra, Jackeline Fiorella. "Acciones de control aduanero durante el despacho de exportación con acogimiento al Drawback en la IAAP, 2014 – 2015", Universidad César Vallejo, 2017](#) ✕

---

- 1% match (Internet desde 13-ago.-2018)  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n> ✕

---

- 1% match (Internet desde 22-jun.-2021)  
<http://books.instituto-idema.org> ✕

---

- 1% match (Internet desde 07-sept.-2016)  
<https://docs.com/jada---asociados-business-sac/7854/09-operadores-comercio> ✕

---

- 1% match (Internet desde 25-abr.-2015)  
<http://es.slideshare.net> ✕

---

- <1% match (Internet desde 31-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- <1% match (Internet desde 31-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- <1% match (Internet desde 31-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- <1% match (Internet desde 31-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- <1% match (Internet desde 31-oct.-2022)  
<http://intra.uigv.edu.pe> ✕

---

- <1% match (trabajos de los estudiantes desde 26-sept.-2022)  
Clase: COMERCIO  
Ejercicio: FACULTAD DE COMERCIO  
Nº del trabajo: [1909698468](#) ✕

---

- <1% match (trabajos de los estudiantes desde 15-mar.-2022)  
Clase: Trabajos de Suficiencia  
Ejercicio: Trabajos de Suficiencia  
Nº del trabajo: [1784661847](#) ✕

---

- <1% match (trabajos de los estudiantes desde 04-ago.-2022)  
Clase: COMERCIO  
Ejercicio: FACULTAD DE COMERCIO  
Nº del trabajo: [1878828341](#) ✕

---

- <1% match ()  
[Ojeda Begazo, Alessandra Summer. "Recaudación tributaria y su incidencia en la ejecución de obras de la Municipalidad Provincial del Callao, 2018", Universidad César Vallejo, 2019](#) ✕

---

- <1% match ()  
[Tarazona Cabello, Juan Carlos. "La motivación y el desempeño laboral en la empresa Marcan – Lima Norte - 2017", Universidad César Vallejo, 2017](#) ✕

---

- <1% match (Internet desde 19-feb.-2022)  
<https://www.coursehero.com/file/95835810/T4-TAREA-PAREJAS-CUESTI-T4-Y-5docx/> ✕

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, y a todas las personas que han confiado en mí incondicionalmente, han contribuido en mi desarrollo profesional y personal; y hacen que cada día de mi vida valga la pena.

**ÍNDICE**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN</b>  | <b>IV</b> |
| <b>ABSTRACT</b>   | <b>V</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>VI</b> |
| <b>CAPÍTULO I</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>                           | <b>8</b>  |
| 1.1. Marco histórico  | 8         |
| 1.2. Bases Teóricas   | 12        |
| 1.3. Antecedentes del Estudio   | 14        |
| 1.4. Marco legal  | 16        |
| 1.5. Marco Conceptual   | 17        |
| <b>CAPÍTULO II</b>  | <b>21</b> |
| <b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>                                  | <b>21</b> |
| 2.1. Descripción de la Realidad Problemática                          | 21        |
| 2.2. Formulación del Problema   | 41        |
| <b>CAPÍTULO III</b>   | <b>42</b> |
| <b>3. OBJETIVOS, DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> | <b>42</b> |
| 3.1. Objetivos generales y específicos                                | 42        |
| 3.2. Delimitación del Estudio   | 43        |
| 3.3. Justificación e Importancia del Estudio                          | 43        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>  | <b>44</b> |
| <b>4. FORMULACIÓN DEL DISEÑO (PROPUESTA DE SOLUCIÓN)</b>              | <b>44</b> |
| 4.1. Diseño Esquemático   | 44        |
| 4.2. Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño                   | 46        |
| <b>CAPÍTULO V</b>   | <b>66</b> |
| <b>5. PRUEBA DEL DISEÑO</b>   | <b>66</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>68</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>69</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>70</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>72</b> |

## RESUMEN

El Presente Trabajo de Investigación tiene como finalidad proponer una estrategia de diversificación adecuada para lidiar con la incertidumbre de una agencia de aduanas que por los últimos años presentó disminución de sus utilidades debido a la alta competencia en el mercado actualmente.

En primer lugar, hemos analizado las teorías de las estrategias que podemos emplear en las diferentes situaciones que presentan las empresas e identificar cual según las bases teóricas debemos implementar. El método de investigación que hemos utilizado es cualitativo y cuantitativo.

Además, utilizando el método investigación descriptiva hemos realizamos una encuesta sobre la opinión de los clientes con respecto a implementar el servicio de carga y considerar ambas empresas como un solo operador logístico. Los resultados de la encuesta nos indican que los clientes están de acuerdo con estos cambios para obtener ventajas reflejadas en la optimización de recursos, mejora de tiempos y reducción de gastos en el servicio de agenciamiento de carga.

Por último, hemos considerado todo el desarrollo de la apertura de la agencia de carga y la puesta en marcha de manera que se cumplan todas las medidas de calidad, seguridad, legales y tributarias.

**Palabras clave: estrategia de diversificación, agencia de aduana, agencia de carga, utilidades.**

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to come up with an adequate diversification strategy to deal with the uncertainty of customs agencies that for its latest years presented the decrease of the profits due to the high competition these days.

In the beginning, we have analyzed the theories of strategies to use in the different situations that a company presents and identify which one we should use. The research methodology used is qualitative and quantitative.

In addition, using the method of descriptive research we conducted a survey on the opinion of customers regarding the implementation of the freight service and considering both of them, as a single logistics operator. The results of the survey indicate that customers agree with these changes to obtain advantages reflected in the optimization of resources, improvement of time and reduction of expenses in the service of freight agency.

Finally, we have considered the entire development of the opening of the freight forwarder and the start-up that the company complies with quality, safety, legal and tax measures

**Key Words: diversification strategies, customs agency, freight forwarder**

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo los cambios han sido factores importantes en la prosperidad y continúa mejora de un negocio, sin embargo el no contar con los conocimientos y herramientas correctas para afrontar dichos cambios, generan pérdidas muchas veces irremediable.

Este trabajo analiza la situación actual de una agencia de aduanas que gestiona de manera muy particular sus recursos y ha tenido éxito a lo largo de sus servicios. Sin embargo durante los últimos años ha sido inevitable la disminución de utilidades, llegando a la conclusión que la competencia ha sido el principal factor negativo y amenaza para la empresa.

De esta manera, este proyecto propone como objetivo hallar una alternativa para incrementar sus utilidades sin cambiar la forma de gestión y utilizando una estrategia de diversificación concéntrica que no generará mucha inversión y empleará la mayoría de sus recursos para la puesta en marcha.

El impacto de estudio de esta investigación se desarrolla en la empresa y su entorno, aprovechándose a su vez por el consumidor final, ya que la reducción de los tiempos de entrega van a generar menos costos de almacenaje y un mejor precio ofrecido al usuario final.

En el capítulo I encontramos las bases teóricas que respaldan la propuesta según algunos autores mencionados, la importancia de su contribución en el ámbito y su evolución desde sus inicios hasta la fecha.

En el capítulo II tenemos el planteamiento del problema y mencionamos la situación actual de la empresa en estudio. Realizamos una breve encuesta a los clientes para conocer su opinión con

respecto al desarrollo de la empresa. De igual manera se enuncia el problema principal y los específicos que generaron ésta investigación.

En el capítulo III, se plantea el objetivo principal y los específicos que responden lo ya mencionado en el capítulo II. Además de la delimitación y justificación de la investigación que proviene de los grandes cambios en el mundo debido a la tecnología y globalización.

En el capítulo IV, se muestra el diseño esquemático de nuestro proyecto, así como la descripción de los aspectos básicos, donde se explica el desarrollo de la propuesta de creación de una agencia de carga para una contribución externa y soporte a la actual empresa en investigación.

Finalmente, en el capítulo V se muestra la prueba del diseño y se propone a la persona encargada de la toma de decisiones de la empresa si el presente trabajo es viable según su estructura y presupuesto, aceptando a su vez la factibilidad del presente proyecto.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Marco histórico

El inicio de la aplicación de las estrategias se genera desde la aplicación del arte militar donde podemos percibir el empleo de fuerzas para contrarrestar al enemigo, viéndose el enemigo como la competencia hoy en día y las fuerzas son la toma de decisiones que ponemos en práctica para obtener mejores resultados.

A mediados de 1944 con el libro de John Von Neumann y Oskar Morgenstern llamado "Theory of Games and Economic Behavior" se inició el uso de estrategia a nivel empresarial en el mundo hasta la década de 1980 que empezó a tener mayor consideración.

Sin embargo, en 1990 la estrategia empresarial tuvo mejores herramientas y estructura debido a la participación de Henry Mintzberg y otros autores importantes del rubro. Pero ya a partir del siglo XXI, se observa la unión de todas las corrientes con respecto a la aplicación de estrategias empresariales.

Por otro lado, el comienzo del estudio de las organizaciones fue llamado también la Revolución Organizacional a mediados de 1850 en los Estados Unidos. En esta época era casi imposible que las empresas puedan continuar con el desarrollo regular de sus operaciones luego que el gerente o único encargado del cargo de administrador deje el puesto por cualquier razón que fuera, pese que los sucesores no conocían la manera de gestionar y administrar que solo se mantenía como conocimiento, mas no como una política que debía continuar por generaciones.

Es por este motivo, que las nuevas generaciones debieron adaptarse a utilizar nuevas estructuras y metodologías que permitan dar una mejor dirección a las organizaciones mediante el uso de estrategias corporativas como modelo a seguir, muchas de estas teorías fue iniciada por Aldred Chandler quien sugirió que es imprescindible el vínculo de la tecnología con el tema social.

En Latinoamérica, hasta la actualidad hemos tenido una percepción distorsionada de los problemas que surgen en las organizaciones sobre la toma de decisiones en las pequeñas empresas hasta las multinacionales, sin embargo, debemos tener presente que ni los mejores centros de estudio son capaces de formar personas capacitadas para liderar, debido que no se encuentran en las condiciones apropiadas y no llegan a desarrollar todos los requisitos de manera global.

Dicho esto, mencionamos el caso de Harvard, la cual fue creada en 1920 como respuesta a la alta demanda de las organizaciones por no contar con profesionales capaces de cubrir los puestos de alta gerencia de manera efectiva.

Además, Chandler hace referencia de la clara diferencia de las funciones y objetivos de un gerente y un administrador, dedicándose el primero a los negocios y el segundo a llevar las riendas de las organizaciones, siendo un asunto claro para Estados Unidos, pero aun imperceptible en Latinoamérica hasta estos momentos.

Como parte de la evolución de las estrategias a nivel general, tenemos 4 etapas importantes que detallamos a continuación:

Tarziján (como se citó en Pulido & Castellanos, 2014) señaló que la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo.

La segunda etapa se centra en la planificación financiera a largo plazo. Esta etapa comienza en 1950 y se basa en la búsqueda del pronóstico futuro por medio de la hipótesis de posibles escenarios (Tarziján, 2008). Ya teniendo en cuenta no solo la estructura y planificación del momento, sino pensando en los resultados a futuro.

La tercera etapa se caracteriza por considerar la estrategia con una percepción más global de la empresa, uniéndola su estructura de forma general, quiere decir percibir a la empresa de una forma global y no unitarizada (Tarziján, 2008).

Sin embargo, ya en la cuarta etapa se caracteriza el pensamiento estratégico por su enfoque en la instrucción de la organización y en el análisis del entorno interno, evaluando los factores como misión, visión, objetivos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, planes de acción que finalmente serán el sustento del plan estratégico a utilizar (Tarziján, 2008).

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. La estrategia corporativa**

En esta investigación hemos tomado como referencia varios conceptos de las estrategias corporativas o empresariales de acuerdo a diferentes autores y personajes importantes dentro del desarrollo de la premisa a lo largo de la historia.

La estrategia corporativa se interpreta como un patrón de decisiones que determina las metas de una organización que genera las principales políticas para conseguir esos objetivos trazados y concreta el rango de negocios a los que la compañía aspira a dedicarse a largo plazo (Andrews, 1971).

Por otro lado tenemos la siguiente interpretación que está más enfocada en la ventaja de la empresa frente a sus competidores y frente al mercado externo a comparación de la antes mencionada que estaba dirigida únicamente a factores internos de la organización. La búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique (Henderson, 1979).

Ahora bien, podemos abrir el campo de esta definición en sus tipos y para qué motivos se aplicaría en las organizaciones. Existen las estrategias de estabilidad que son empleadas cuando una empresa estima que está desarrollando un rendimiento satisfactorio y desea mantener esa posición; estrategias de crecimiento cuando el objetivo es incrementar las ventas, utilidades, beneficios o la posición frente al mercado y se realiza mediante la diversificación, integración vertical, nuevas adquisiciones, internalización, alianzas estratégicas o creación de franquicias en otros mercados; y por último, estrategias de contracción en las cuales las empresas buscan disminuir la cantidad de actividades u operaciones de los segmentos que no generan rentabilidad.

Dentro de los tipos de estrategia mencionadas, nos enfocaremos en la estrategia de crecimiento, que está conectada de manera directa con este trabajo de investigación. Para este caso específico, nos centraremos en la diversificación que se trata de implementar nuevas actividades a la empresa por medio de diferentes opciones como: la comercialización de productos o servicios nuevos, o mejora de productos ya existentes o atraer nuevos mercados para esos productos.

Sin embargo dentro de las estrategias de diversificación tenemos dos formas de establecer la diferencia, y son las estrategias de diversificación relacionada que consta de que el nuevo producto o servicio tenga una relación o parentesco con el que la empresa ya desarrolla en el presente y esta tiene la ventaja de optimizar los recursos y ventajas ya existentes en la empresa; en contraste la estrategia de diversificación no relacionada se introduce cuando la empresa opta por incursionar en una actividad diferente a la que se desarrolla al momento, y debemos considerar que esta estrategia genera un riesgo mayor para la organización.

Por otro lado, consideramos el concepto y definición de las estrategias de diversificación de algunos otros autores como: la expansión de la empresa hacia mercados de productos nuevo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001), mientras que por otro lado, se considera una variedad de productos vendidos (Geringer, Beamish, & Dacosta, 1989), o su conceptualización como el incremento de la cantidad de sectores que se involucra la empresa (Berry, 1975). Sin embargo, en una definición más amplia tenemos a la diversificación como el ingreso de las empresas en nuevos mercados con nuevos productos, quiere decir que el objetivo es la variación del producto más que el mismo estado en sí (Ansoff, *Strategies for Diversification*, 1957), aún en términos más concretos tenemos la definición de este término como un medio para extender el núcleo de una empresa para obtener un mejor crecimiento y/o reducir el riesgo global (Booz, Allen, & Hamilton, 1982).

### 1.3. Antecedentes del Estudio

En cuanto a las investigaciones relacionadas ya realizadas, encontramos información mediante búsqueda de trabajos de tesis de universidades peruanas y de otras partes del mundo, que a continuación mencionamos:

Bariga Manrique, Rubén; Bernal Fernández, Freddy; Concha Bedoya, José; Herrera Núñez, Luis Alejandro (2014) "*Estrategias De Crecimiento De La Empresa Pachamama Gourmet S.A.*" (Tesis de maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Arequipa, Perú.

Quienes apostaron con la implementación de una estrategia de integración horizontal, poniendo en marcha una planta de procesamiento para mejorar y homogenizar la calidad del producto, además de tener mejor control sobre el proceso operativo del producto.

Velazco Pinglo, Carlos Armando; Aguilar Seopa, Jacqueline Carol (2019) "*La Diversificación Corporativa: ¿Es Consistente Con La Estrategia Y Teoría Financiera?*" (Tesis de grado) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú

Quienes concluyen en su investigación que la teoría de diversificación corporativa no guarda relación con la estrategia y teorías financieras, sin embargo según Bettis (1983) es posible maximizar los recursos generando riqueza pero adecuándose en la teoría financiera a la gestión estratégica y no de manera viceversa.

Mujica Castillo, Brian (2016) *“La diversificación y su relación en las ventas de la empresa chale S.A.C. Distrito de comas, año 2016”* (Tesis de grado) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Quien como resultado concluyó que la estrategia de diversificación tiene relación con las ventas de la organización y a su vez, toma importancia la consideración de los trabajadores que conocen el desarrollo de dicha actividad y su posible impacto en el mercado.

Villacres Estrella, Diego Paul (2011) *“Diversificación de productos y la incidencia en las ventas de la empresa DIPOR, cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”* (Tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Quien concluyó que según la investigación realizada la empresa DIPOR debía implementar una estrategia de diversificación de productos mediante la modificación de la presentación de sus productos, la ampliación de la línea de sabores ya que la mayoría de los consumidores no estaba a gusto con el diseño del envase.

#### 1.4. Marco legal

Dentro del contexto legal, esta investigación engloba los siguientes preceptos en el entorno nacional que se encuentra la organización en estudio:

- Ley General de Aduanas – aprobada por Decreto Legislativo N°1053 y sus modificaciones.
- Reglamento de la Ley General de Aduanas – aprobado por Decreto Supremo N°010-2009-EF y sus modificaciones.
- Procedimiento INTA-PG.24: Autorización y acreditación de operadores de comercio exterior.
- Ley de Facilitación del Comercio Exterior N° 28977 y su reglamento Decreto Supremo N° 022-2008-EF
- Tabla de Sanciones Aplicables a las Infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada por Decreto Supremo N° 031-2009-EF y normas modificatorias, publicado el 11.02.2009.
- Incoterms 2010

## 1.5. Marco Conceptual

- **Estrategias:** Es el conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. Sin embargo tenemos definiciones puntuales de algunos autores que mencionamos a continuación:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus definiciones internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original.

(Mintzberg, 1993, p.5)

El término estrategia (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

(Wehrich, Koontz, & Cannice, 2012, p.130)

- **Estrategia corporativa:** Es el plan de actuación de la compañía con el mercado global. La estrategia a nivel corporativo, la cual es parte de la toma de decisiones de la alta gerencia o ejecutivos corporativos y se caracteriza por decidir frente a la situación de la industria en la

que la compañía quiere invertir, que cantidad de recursos utilizar y donde asignarlos (Lorange, 1984).

La estrategia es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares

- **Estrategia a nivel de negocio o empresarial:** Desarrollada por el director general de una unidad de negocio y busca ganar una ventaja competitiva frente a una línea de productos ya existente en su respectivo sector (Porter, 2004)
- **Estrategia a nivel institucional:** Está ligada a la naturaleza de la empresa, es decir la razón de ser establecer los límites en los cuales la empresa debe tomar las decisiones para su futuro crecimiento. (Hofer, y otros, 1984).
- **Estrategia a nivel funcional:** Se basa en acciones realizadas en los diferentes sectores de la empresa, pero principalmente en la cultura de dicha organización, ya que el carácter individual de los miembros de una organización genera un clima organizacional, el cual puede influir en la realización de los objetivos tanto individuales como colectivos (Hax & Majluf, 2015).
- **Diversificación:** Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevo por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la

compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa.

- **Agencia de aduanas:** Una agencia de aduanas es una persona jurídica autorizadas por la Superintendencia Nacional de Aduanas dedicadas a la gestión y asesoramiento en las operaciones de comercio exterior.
- **Agencia de carga:** Persona jurídica cuyo objeto social incluye, entre otras las siguientes actividades: Coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación, emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad. El ACI actúa a nombre de terceros como coordinador entre los generadores de carga y los transportadores efectivos de la misma.  
Requieren contar con autorización emitida por la Dirección General de Aeronáutica Civil del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, así como la Intendencia Nacional de Técnica Aduanera de la SUNAT.
- **SUNAT:** La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es una Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera, actualmente constituida en pliego y unidad ejecutora. Su misión es gestionar integralmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, así como la facilitación del comercio exterior, de forma eficiente, transparente, legal y respetando al contribuyente o usuario.

- **Utilidades:** es la ganancia o el beneficio que puede obtenerse de algo. El concepto de reparto de utilidades se refiere a la repartición de las ganancias que logró una empresa o que produjo una cierta operación o actividad.
- **Peso Volumen:** El volumen de cualquier embarque se obtiene multiplicando el largo por el ancho por el alto de este embarque o sus componentes. A los envíos cuyo resultado sea superior a 6.000 centímetros cúbicos por kilogramo de peso bruto se le aplicarán los cargos sobre el volumen en lugar del peso bruto.
- **Mercancías peligrosas:** Las mercancías peligrosas son artículos o sustancias capaces de representar un riesgo a la salud, la seguridad, la propiedad y el medio ambiente y que se presentan y son clasificadas de acuerdo a la Reglamentación de Mercancías Peligrosas de IATA.
- **IATA:** International Air Transportation Association (Asociación de Transporte Aéreo Internacional). Es el instrumento para la cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio de los consumidores de todo el mundo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1. Descripción de la Realidad Problemática**

La búsqueda constante del aumento de ingresos, participación y posicionamiento de las empresas conllevan a agudizar la detección de nuevas alternativas que posibiliten su crecimiento mediante el uso de estrategias corporativas, como ha sido el caso de muchas empresas en Perú durante las últimas décadas en las que varios factores influyeron en la necesidad de la búsqueda desesperada de empleo y a su vez, esto generó la oportunidad de innovar y generar nuevos negocios.

En efecto, la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A. es una agencia de aduanas que se encuentra dentro del rubro de comercio exterior y que cuenta con 42 años de experiencia dedicándose a servicios específicos y sin cambios importantes a lo largo del tiempo.

Servicios Internacionales Zeta S.A. es una agencia de aduana que realiza sus operaciones como persona jurídica autorizada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria la cual desarrolla el agenciamiento, representación y asesoría de usuarios de comercio exterior orientándolos al cumplimiento de las normas legales establecidas por la Autoridad Aduanera en el territorio nacional.

Desde sus inicios en el año 1977 la empresa se ha dedicado al desarrollo de las operaciones de comercio exterior de clientes potenciales en el mercado. Durante dicha trayectoria ha conservado la gestión plana del personal, estando solo el gerente general a cargo de la mayoría de funciones, por ejemplo: comercial, legal, y realiza de manera directa la organización de trabajo del personal.

Paralelamente, han adquirido la experiencia para manejar los embarques más grandes e importantes que ha tenido el Perú con respecto a eventos internacionales como: Aerosmith, Bryan Adams, Carlos Vives, Chayanne, Bruno Mars, Green Day, Maroon 5, Dakar, Circo Soleil, Rolling Stones, Gun and Roses, Roger Waters, Radiohead, Phill Collins, Luis Miguel, Fito Paez, y otros más.

Adicional a esta información, la empresa atiende las operaciones logísticas de las principales compañías aéreas de nuestro país: Latam Airlines Perú S.A. Avianca Perú S.A y Avio S.A, con los cuales ha formado un equipo especializado para su manejo exclusivo las 24 hora del día los 365 días del año.

Dentro de los principales servicios que ofrece la empresa se destacan los siguientes:

- Servicio de agenciamiento y representación de compañías aéreas que se dedican al transporte de pasajeros y carga a nivel nacional e internacional.
- Servicio de agenciamiento de importadores dedicados a la venta y distribución de libros y revistas a nivel nacional.
- Servicio de agenciamiento de importadores exclusivos que se dedican a la venta y distribución de repuestos para maquinaria a nivel nacional.
- Servicio de agenciamiento en sociedad con representante en Perú de eventos (conciertos, eventos deportivos internacionales, eventos institucionales del Estado)

Dentro de la organización la distribución de puestos de trabajo es atípica en comparación a otros organigramas de empresas que se desempeñan en el mismo ámbito. A continuación, detallamos el organigrama de la organización:

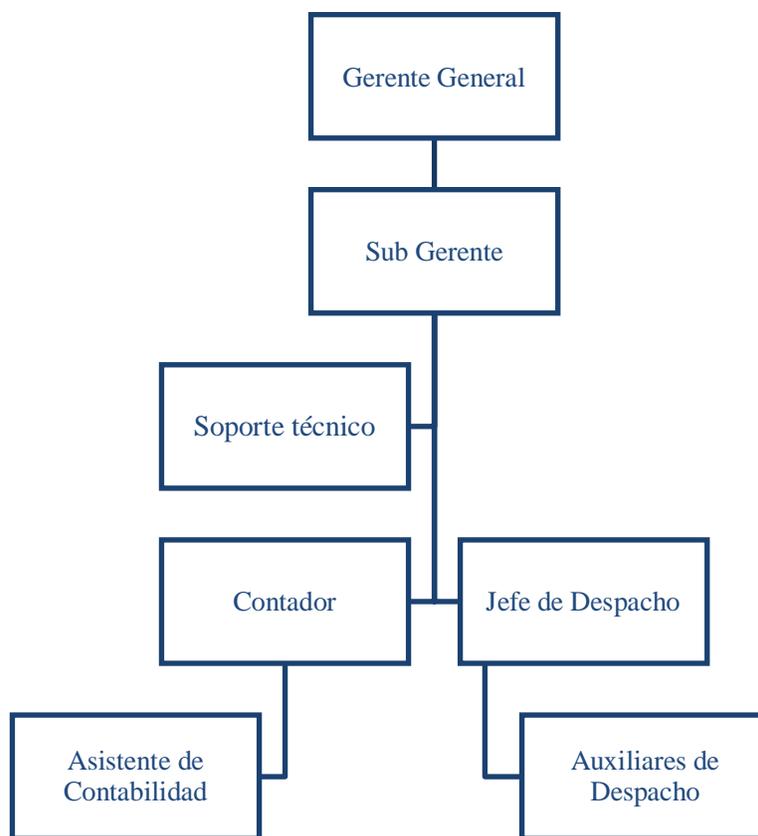


Figura N° 1. Elaboración Propia. Organigrama de Servicios Internacionales Zeta S.A.

Como se puede apreciar la empresa no cuenta con área comercial, legal, recursos humanos y área de marketing. Sin embargo, está posicionada dentro de las operaciones habituales que realiza como el mayor participante en el manejo de despachos de material de uso aeronáutico, exportación de combustible y eventos internacionales que se realizan en el país.

A continuación hacemos un análisis mediante la Matriz FODA para obtener información imprescindible sobre los aspectos positivos y negativos que tiene la organización de manera interna y externa.

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|
| <b>F1</b> Amplia experiencia en el rubro<br><b>F2</b> Personal capacitado y con experiencia<br><b>F3</b> Eficiencia en el servicio<br><b>F4</b> Utilización óptima de recursos<br><b>F5</b> Especialización de servicios específicos          | <b>D1</b> Personal saturado de carga laboral por temporadas altas<br><b>D2</b> No tiene certificación BASC y OEA<br><b>D3</b> No cuenta con procedimiento internos formales<br><b>D4</b> No cuenta con publicidad |
| <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| <b>O1</b> Ingreso de nuevos clientes de otros regímenes<br><b>O2</b> Crecimiento de mercado<br><b>O3</b> Mejoras tecnológicas<br><b>O4</b> Incremento de ingreso de aerolíneas nuevas<br><b>O5</b> Demanda de otros servicios complementarios | <b>A1</b> Competencia agresiva<br><b>A2</b> Inestabilidad política en el país<br><b>A3</b> Cambios de la legislación aduanera<br><b>A4</b> Incumplimiento de pago por parte de clientes                           |

Figura N° 2. Elaboración propia. Matriz FODA

En referencia a los despachos que maneja la organización, hemos obtenido el siguiente resumen de movimiento de carga, pero reflejado a la vez en la cantidad de peso total debido que estamos observando una cantidad considerable de oportunidades que la empresa puede aprovechar si agrega un servicio adicional.

| Despachos Según Régimen     | 2016   | Kg           | 2017   | Kg          | 2018   | Kg          | 2019  | Kg          |
|-----------------------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|-------------|-------|-------------|
| Importación Definitiva      | 1177   | 151,807      | 947    | 92,353      | 110    | 61,963      | 1047  | 137,800     |
| Admisión Temporal           | 36     | 972,573      | 100    | 1,709,884   | 68     | 2,664,007   | 98    | 3,327,429   |
| Exportación                 | 22,929 | 394,265,936  | 19,625 | 362,087,558 | 11,770 | 213,705,707 | 2,229 | 186,431,622 |
| Reexportación               | 427    | 1,051,700    | 106    | 1,873,041   | 152    | 2,616,676   | 134   | 3,611,589   |
| Material de Uso Aeronáutico | 7724   | 1,104,197.78 | 6774   | 341,636.330 | 9234   | 538,737.470 | 4279  | 650,065.30  |
| Reembarque                  | 30     | 993          | 34     | 996         | 59     | 1,544       | 74    | 1,156       |

Figura N° 3. Elaboración propia. Cantidad de despachos por tipo de servicios. \*La estadística del año 2019 está considerada hasta 15 de Diciembre.

Esta información nos muestra que durante los últimos 4 años la empresa ha tenido una fluctuación considerable de la cantidad de despachos que ha manejado a pesar de brindar sus servicios con la misma calidad de entrega y los mejores plazos del mercado, pues esta variación resulta de la competencia y la cantidad de oferta que ofrece el mercado en la actualidad.

## PRINCIPALES DESPACHOS

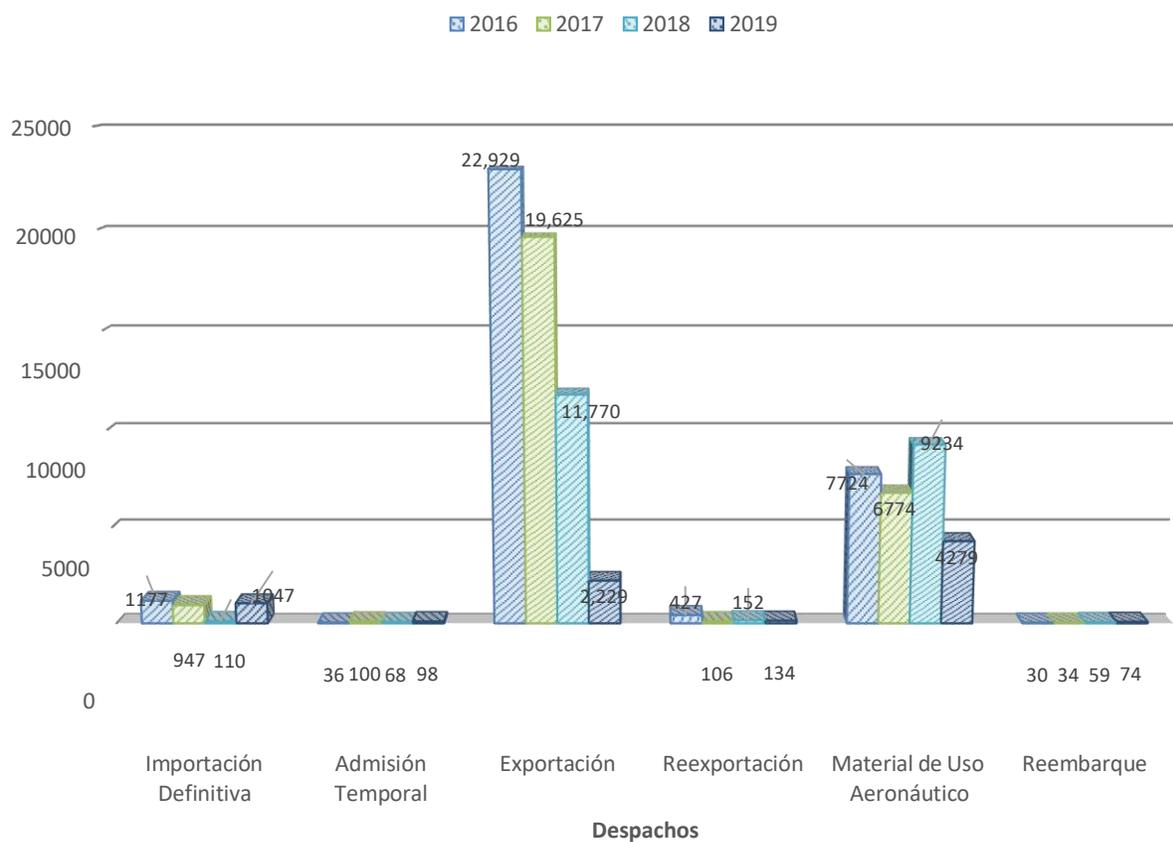


Figura N° 4. Elaboración propia. Principales despachos de Servicios Internacionales Zeta S.A.

Dicho esto, mostramos un cuadro resumen donde podemos analizar las utilidades de la empresa durante los últimos 4 años y que impacto han tenido estos cambios para que sea necesaria la presente investigación y posible propuesta de acuerdo a las oportunidades que no se han aprovechado.

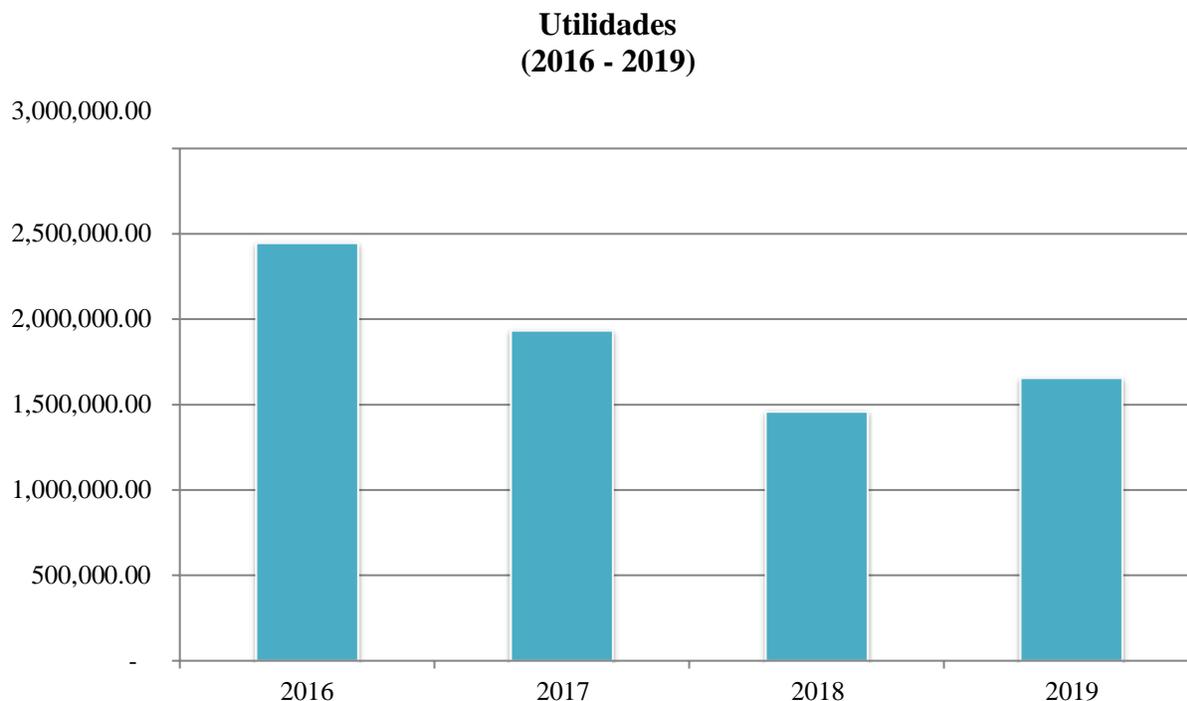


Figura N° 5. Elaboración Propia. Utilidades de Servicios Internacionales Zeta S.A. (2016-2019)

Cabe resaltar que las estadísticas muestran la reducción del ingreso de utilidades en la empresa durante el 2017 y 2018 del 21 por ciento y 25 por ciento correspondientemente, mientras que el año 2019 ha obtenido un incremento del 14 por ciento con respecto al año anterior, sin considerar cifras finales del mes de Diciembre. Sin embargo, el negocio seguirá cambiando y seguirán existiendo otras ofertas de la competencia que puede posicionar a la empresa en una situación de dependencia y estancamiento como ya se ha presentado los últimos 3 años.

Al respecto, en los gráficos hemos observado que la cantidad de despachos ha disminuido considerablemente, lo cual tiene un fuerte impacto en el resultado final de cada año, sin embargo la empresa no ha sido capaz de utilizar el beneficio de sus principales clientes, los cuales tienen la necesidad de contar con una agencia de carga internacional capaz de cumplir con los plazos que exige el mercado, y además sea de confianza y cuente con la experiencia necesaria.

Como resultado de dicha observación, hemos utilizado un método de investigación descriptiva por medio de una encuesta dirigida hacia los clientes, con el propósito de hallar información que pueda ser valioso en el planteamiento de la solución. A continuación se detalla el resultado de las encuestas:

### **1. ¿Te sientes satisfecho con lo servicios que brinda Servicios Internacionales Zeta?**

Como resultado de la primera pregunta obtuvimos unanimidad en la satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la agencia de aduana.

#### ***Pregunta N° 1. Encuestas al cliente***

| <b>Opciones</b>            | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
|----------------------------|-----------------|----------|
| <b>Si</b>                  | 8               | 100      |
| <b>No</b>                  | 0               | 0        |
| <b>Total entrevistados</b> | 8               | 100      |

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 6. Elaboración Propia. Pregunta N° 1. Encuestas al cliente

## 2. ¿Cómo calificas el servicio que brinda la empresa?

Como resultado de la segunda pregunta obtuvimos que el 62.5% de los clientes consideran bueno el servicio de la agencia y el 37.5% considera muy bueno el servicio, sin embargo la empresa cuenta con pequeños detalles que no logran hacer sentir al cliente como un servicio totalmente eficiente.

**Pregunta N° 2. Encuestas al cliente**

| Opciones                   | Cantidad | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Muy bueno                  | 3        | 37.5       |
| Bueno                      | 5        | 62.5       |
| Regular                    | 0        | 0          |
| Malo                       | 0        | 0          |
| Muy malo                   | 0        | 0          |
| <b>Total entrevistados</b> | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**¿Cómo calificas el servicio que brinda la empresa?**

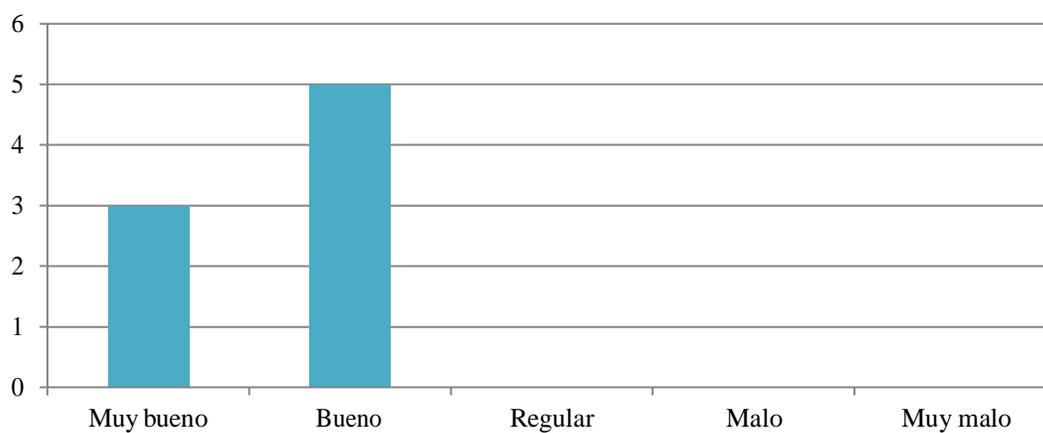


Figura N° 7: Elaboración Propia. Pregunta N° 2. Encuestas al cliente

**3. ¿Durante el tiempo de atención ha tenido algún inconveniente u observación sobre nuestros servicios?**

En el siguiente cuadro podemos apreciar que la mitad de los clientes han tenido alguna observación o inconveniente sobre el servicio que les ha brindado la agencia de aduanas.

***Pregunta N° 3. Encuestas al cliente***

| Opciones                   | Cantidad | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Si                         | 4        | 50         |
| No                         | 4        | 50         |
| <b>Total entrevistados</b> | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**¿Durante el tiempo de atención ha tenido algún inconveniente u observación sobre nuestros servicios?**

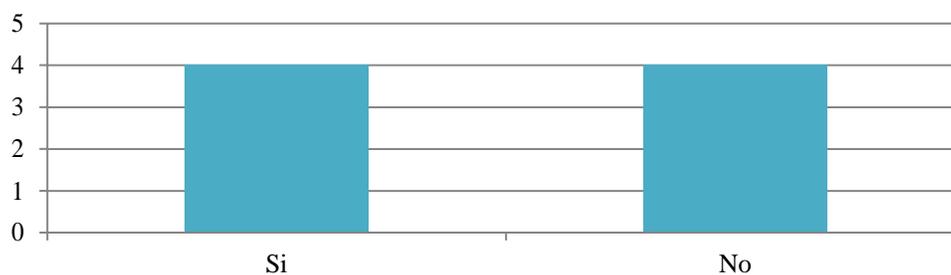


Figura N° 8: Elaboración Propia. *Pregunta N° 3. Encuestas al cliente*

#### 4. ¿Con que área estuvo relación el inconveniente?

En la pregunta cuatro podemos apreciar que la mitad de los clientes no tuvo inconvenientes, el 12.5% registró incidencia de documentos no entregados y el 37.5% de tiempos de entrega de la mercancía fuera de plazo. Con lo cual debemos analizar si la demora fue por responsabilidad propia de la agencia de aduanas o por terceros.

#### *Pregunta N° 4. Encuestas al cliente*

| Opciones                           | Cantidad | %          |
|------------------------------------|----------|------------|
| Tiempos de entrega fuera del plazo | 3        | 37.5       |
| Mala atención                      | 0        | 0          |
| Documentos no entregados           | 1        | 12.5       |
| Mala información                   | 0        | 0          |
| Todas las anteriores / Ninguna     | 4        | 50         |
| <b>Total entrevistados</b>         | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### ¿Con que área estuvo relación el inconveniente?

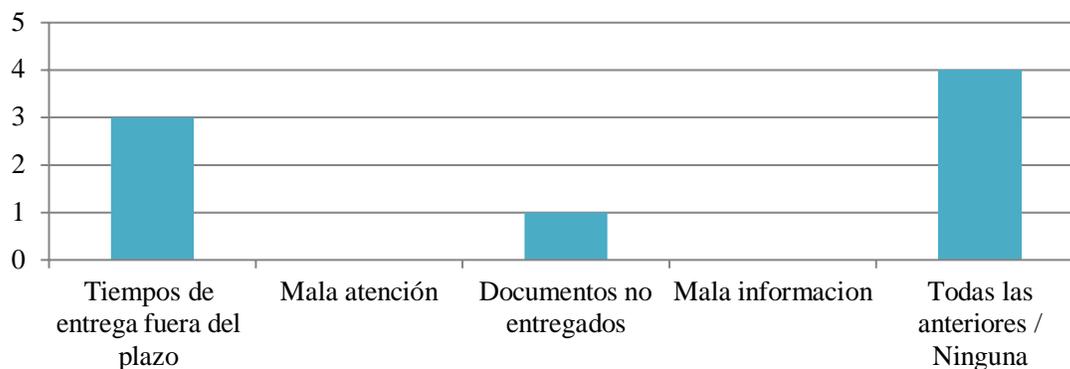


Figura N° 9: Elaboración Propia. Pregunta N° 4. Encuestas al cliente

**5. ¿Crees que la empresa podría implementar nuevos servicios para mejorar su nivel de calidad?**

En la pregunta cinco podemos observar la aprobación total de los clientes con respecto de implementar un nuevo servicio para cumplir con el nivel de calidad que ellos mismo requieren. Lo cual respalda la propuesta del presente proyecto.

*Pregunta N° 5. Encuestas al cliente*

| Opciones                   | Cantidad | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Si                         | 8        | 100        |
| No                         | 0        | 0          |
| <b>Total entrevistados</b> | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**¿Crees que la empresa podría implementar nuevos servicios para mejorar su nivel de calidad?**



Figura N° 10: Elaboración Propia. Pregunta N° 5. Encuestas al cliente

## 6. ¿Qué servicios debería implementar la empresa?

En la pregunta seis hemos dejado a criterio del cliente la proposición del nuevo servicio que podría brindar la agencia de aduanas según el requerimiento y expectativa de cada uno de ellos. Evidentemente la mayoría de clientes requiere el servicio de agencia de carga con un 62.5%, como segundo lugar con 25% los clientes proponen la inclusión de todos los servicios y como tercer lugar con 12.5% se propone el servicio de transporte local que actualmente se terceriza.

### *Pregunta N° 6. Encuestas al cliente*

| Opciones                   | Cantidad | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Transporte local           | 1        | 12.5       |
| Agencia de carga           | 5        | 62.5       |
| Almacenamiento             | 0        | 0          |
| Asesoría legal             | 0        | 0          |
| Todas las anteriores       | 2        | 25         |
| <b>Total entrevistados</b> | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

## ¿Qué servicios debería implementar la empresa?

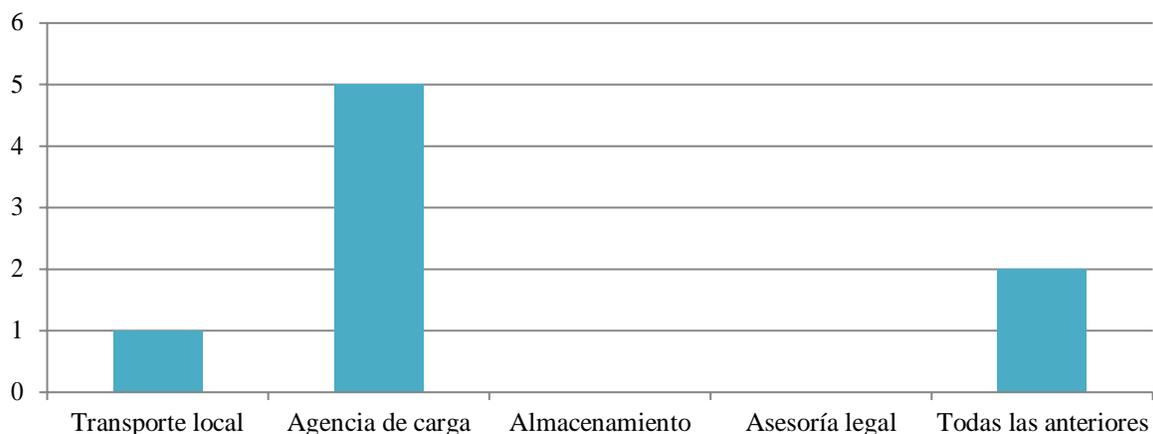


Figura N° 11: Elaboración Propia. Pregunta N° 6. Encuestas al cliente

### 7. ¿Crees que la ampliación del servicio de carga mejoraría los tiempos en la cadena logística?

En esta pregunta observamos que la totalidad de clientes están de acuerdo con que la implementación del servicio de agencia de carga mejoraría los tiempos de entrega en la cadena logística internacional.

#### *Pregunta N° 7. Encuestas al cliente*

| Opciones            | Cantidad | %          |
|---------------------|----------|------------|
| <b>Si</b>           | 8        | 100        |
| <b>No</b>           | 0        | 0          |
| Total entrevistados | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**¿Crees que la ampliación del servicio de carga mejoraría los tiempos en la cadena logística?**

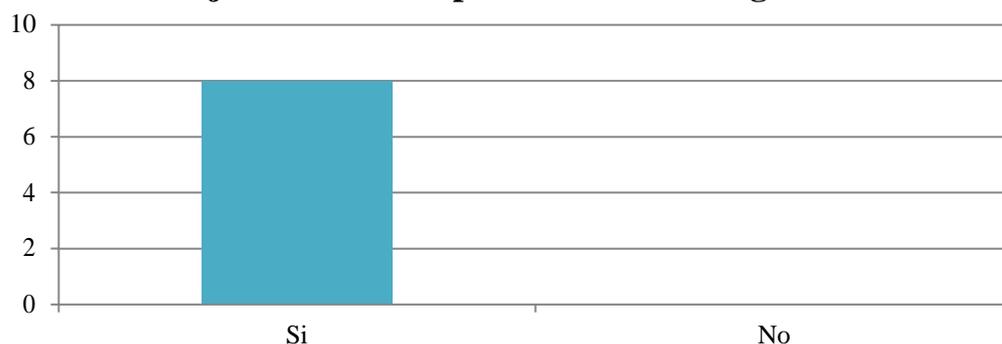


Figura N° 12 Elaboración Propia. Pregunta N° 7. Encuestas al cliente

**8. ¿Crees que la ampliación del servicio de carga generaría más confianza hacia los clientes?**

En esta pregunta podemos observar también la aprobación total que los clientes se sentirían más confiados en que la agencia de aduanas y la agencia de carga sean un solo operador logístico y brinden un servicio unificado.

***Pregunta N° 8. Encuestas al cliente***

| Opciones                   | Cantidad | %          |
|----------------------------|----------|------------|
| Si                         | 8        | 100        |
| No                         | 0        | 0          |
| <b>Total entrevistados</b> | <b>8</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración Propia

### ¿Crees que la ampliación del servicio de carga generaría más confianza hacia los clientes?

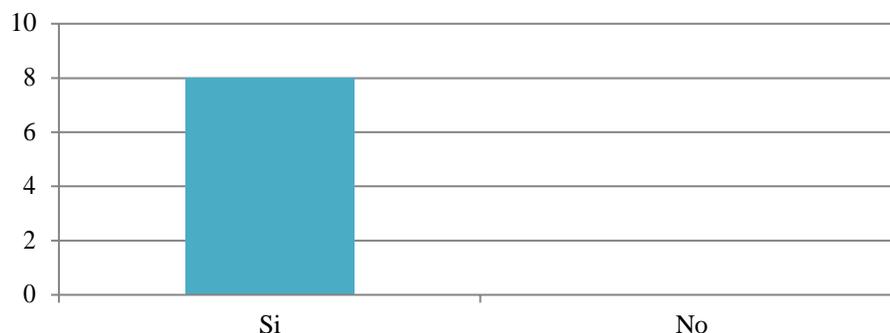


Figura N° 13: Elaboración Propia. Pregunta N° 8. Encuestas al cliente

Mientras tanto, debemos conocer que características tienen los diferentes regímenes aduaneros y cuáles son los posibles beneficios de cada uno de ellos en la presente situación problemática de la organización.

- Regímenes de importación
  - De la importación para el consumo
  - De la reimportación en el mismo estado
  - De la admisión temporal para reexportación en el mismo estado
  
- Regímenes de exportación
  - De la exportación definitiva
  - De la exportación temporal para reimportación en el mismo estado

- Regímenes de perfeccionamiento
  - o De la admisión temporal para perfeccionamiento activo
  - o De la exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
  - o Del drawback
  - o De la reposición de mercancías con franquicia arancelaria
  
- Regímenes de tránsito
  - o Tránsito aduanero
  - o Transbordo
  - o Reembarque
  
- Otros regímenes aduaneros o de excepción

Ahora bien, explicamos en una tabla todos los regímenes aduaneros que necesitan del servicio de agenciamiento de carga internacional que la empresa en investigación no ha aprovechado de manera oportuna, y es necesario pueda a partir de la propuesta poner en marcha.

| Regímenes  | Ingreso | Salida |
|--|---------|--------|
| De la importación para el consumo                                | X       |        |
| De la reimportación en el mismo estado                           | X       | X      |
| De la admisión temporal para reexportación en el mismo estado    | X       | X      |
| De la exportación definitiva                                     |         | X      |
| De la exportación temporal para reimportación en el mismo estado | X       | X      |
| De la admisión temporal para perfeccionamiento activo            | X       | X      |
| De la exportación temporal para perfeccionamiento pasivo         | X       | X      |
| Del drawback   | X       | X      |
| De la reposición de mercancías con franquicia arancelaria        | X       |        |
| Transito aduanero  | X       | X      |
| Transbordo   | X       | X      |
| Reembarque   | X       | X      |
| Otros regímenes aduaneros o de excepción                         | X       | X      |

Figura N° 14. Elaboración Propia. Regímenes aduaneros en el Perú por modalidad de ingreso.

## 2.2. Formulación del Problema

### Problema General

- ¿Qué estrategia debe adoptar la empresa para incrementar sus utilidades?

### Problemas Específicos

- ¿Qué tipo de estrategia se adapta de manera eficiente a la situación actual de la empresa para su implementación?
- ¿Qué nivel de aceptación tienen los clientes sobre las estrategias que la empresa debe implementar?
- ¿Qué porcentaje incrementarán las utilidades de la empresa con la implementación de la estrategia corporativa?

## **CAPÍTULO III**

### **3. OBJETIVOS, DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Objetivos generales y específicos**

##### **Objetivo general**

- Proponer la implementación de una estrategia corporativa eficiente que permita incrementar las utilidades en la agencia de aduana Servicios Internacionales Zeta S.A.

##### **Objetivos específicos**

- Analizar las diferentes estrategias corporativas que se adecuen en la situación actual de la empresa en investigación.
- Investigar el nivel de aceptación que tienen los clientes sobre la presente propuesta.

- Comprobar que la implementación de la estrategia propuesta incremente las utilidades de la empresa mediante la creación paralela de una Agencia de Carga Internacional.

### **3.2. Delimitación del Estudio**

El presente estudio se ha formulado para su revisión, toma de decisión e implementación en el área de gerencia y sub gerencia de la agencia de aduanas Servicios Internacionales Zeta S.A.

El periodo en el que se evidencia la disminución de las utilidades de la empresa ha sido aproximadamente a inicios del año 2016 hasta la actualidad, y la empresa debe disponer de ésta propuesta a partir de Enero del 2020, de tal forma que durante este desarrollo podamos obtener resultados comparativos de la situación actual y de la expectativa.

### **3.3. Justificación e Importancia del Estudio**

La tecnología, la competencia y la globalización han generado en los últimos años una tendencia a cambios continuos en los productos y servicios que desarrollan las empresas en todo el mundo.

Por este motivo, la presente investigación busca conocer la implementación de una estrategia corporativa efectiva para incrementar las utilidades de la empresa en investigación, las cuales han disminuido durante los últimos 4 años.

Del mismo modo, la propuesta de implementación está dirigida de manera exclusiva para la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. FORMULACIÓN DEL DISEÑO (PROPUESTA DE SOLUCIÓN)**

#### **4.1. Diseño Esquemático**

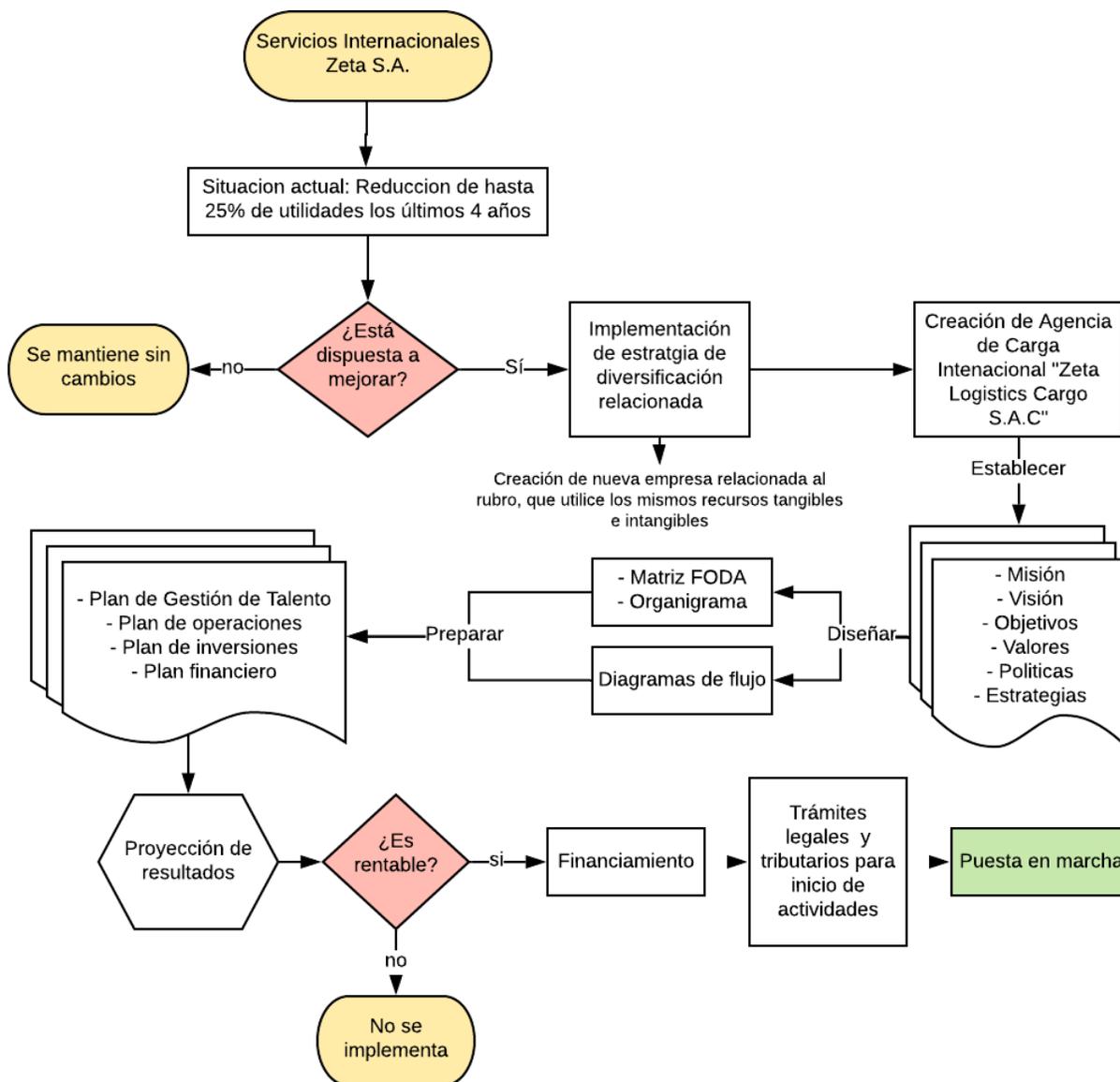


Figura N° 15 Elaboración Propia. Diseño esquemático de propuesta.

## **4.2. Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño**

La formulación del diseño de mejora de la empresa comprende la creación de una empresa de carga internacional asociada a la agencia de aduanas en estudio, con el fin de incrementar las utilidades por medio de otra empresa conectada directamente con la actual.

Dando inicio por las bases de toda empresa, tenemos la siguiente información básica para su creación:

### **4.2.1. Descripción de la empresa**

"Zeta Logistics Cargo" es una agencia de carga internacional que ofrece servicios de transporte de carga internacional vía aérea y marítima, brindando un servicio confiable, eficiente y de calidad.

### **4.2.2. Misión**

Brindar a nuestros clientes un servicio de transporte internacional de calidad mediante el cumplimiento de las políticas de calidad y seguridad de la empresa.

### **4.2.3. Visión**

Ser una empresa líder en el mercado peruano que sea reconocida por los aliados estratégicos como un socio confiable con el aporte de nuestros colaboradores los cuales son profesionales capacitados y comprometidos con los valores de la organización.

### **4.2.4. Objetivos**

- Convertirnos en una agencia de carga líder en el mercado local.
- Incrementar las ventas un 5% a corto plazo.

- Brindar servicios con tarifas exclusivas para clientes de Servicios Internacionales Zeta con el fin de optimizar los recursos de ambas empresas.

#### **4.2.5. Valores**

- Compromiso
- Confianza
- Rapidez
- Respeto
- Integridad
- Calidad
- Ética profesional

#### **4.2.6. Funciones**

- Consolidación de carga
- Desconsolidación de carga
- Emisión de documentos de transporte
- Subcontratación de transportistas
- Coordinación con agentes de carga en origen
- Transmisión electrónica de manifiestos de carga

#### 4.2.7. Matriz FODA

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|
| <b>F1</b> Personal capacitado y con experiencia<br><b>F2</b> Eficiencia en el servicio<br><b>F3</b> Utilización óptima de recursos<br><b>F4</b> Capacidad de acceso a créditos financieros | <b>D1</b> Poca experiencia en el rubro<br><b>D2</b> No cuenta con publicidad<br><b>D3</b> No cuenta con certificaciones  |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>  |
| <b>O1</b> Ingreso de nuevos clientes<br><b>O2</b> Crecimiento de mercado<br><b>O3</b> Recomendaciones de clientes antiguos<br><b>O4</b> Incremento de TLC                                  | <b>A1</b> Competencia alta en el rubro<br><b>A2</b> Inestabilidad política en el país<br><b>A3</b> Cambios de la legislación aduanera<br><b>A4</b> Posibilidad de incumplimiento por parte de empresas de transporte |

Figura N° 16. Elaboración propia. Matriz FODA "Zeta Logistics Cargo S.A.C"

#### 4.2.8. Organigrama



Figura N° 17. Elaboración propia. Organigrama "Zeta Logistics Cargo S.A.C"

#### 4.2.9. Plan de gestión de talento

En este plan desarrollamos las funciones y requisitos específicos por cada puesto que se ha plateado en el organigrama.

| <b>Puesto</b>        | <b>Funciones</b>   | <b>Requisitos</b>  |
|----------------------|--|--|
| <b>Gerente</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar los objetivos generales y específicos a corto y largo plazo.</li> <li>- Dirigir de manera eficiente a la organización.</li> <li>- Cumplir con las estrategias para el desarrollo óptimo del negocio dentro de su rubro</li> <li>- Realizar evaluaciones continuas del cumplimiento de sus funciones de las otras áreas.</li> <li>- Mantener un ambiente agradable entre los colaboradores.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en Administración de empresas o administración de negocios internacionales.</li> <li>- Experiencia laboral mínima de 3 años en el mismo puesto o puestos similares.</li> <li>- Conocimiento intermedio de herramientas de Office.</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Proactividad.</li> </ul> |
| <b>Contador</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de procedimientos de Registros Contables.</li> <li>- Elaboración de procedimientos administrativos como control interno.</li> <li>- Planificar tareas del área.</li> <li>- Control y seguimiento del desarrollo de tareas de personal a cargo.</li> <li>- Generación mensual de Estados Financieros.</li> <li>- Supervisión y seguimiento de los Registros Contables.</li> <li>- Revisión y firma de cheques.</li> <li>- Liquidación de impuestos.</li> <li>- Análisis de cuentas.</li> <li>- Informar al Gerente de Administración y Finanzas sobre el flujo de caja.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulado y colegiado en la carrera de Contabilidad.</li> <li>- Contar con experiencia mínima de 3 años en puesto similares.</li> <li>- Contar con experiencia en el rubro de comercio exterior (agencia de carga, agencia de aduanas, operador logístico, etc.).</li> </ul>   |
| <b>Administrador</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el flujo de ingresos y salidas de la organización.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento del plan de operaciones y ventas de la empresa.</li> <li>- Optimizar la utilización de los recursos de la empresa.</li> <li>- Realizar el seguimiento de la facturación y posterior pago de los despachos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en Administración de negocios o negocios internacionales.</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en el mismo puesto o puestos similares.</li> <li>- Manejo de office a nivel intermedio.</li> <li>- Manejo de inglés a nivel avanzado.</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Jefe de operaciones</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con los operadores de comercio exterior, navieras, aerolíneas, agentes de aduanas, almacenes, transportistas, etc.</li> <li>- Coordinación de direccionamientos a los agentes marítimos vía sistema.</li> <li>- Remitir avisos de llegada y salida a nuestros agentes y clientes.</li> <li>- Seguimiento a arribo de naves y seguimiento de transbordos.</li> <li>- Manejo de personal a cargo</li> <li>- Liquidación de Operaciones.</li> <li>- Presentación de informes diarios.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional titulado en Administración de negocios o negocios internacionales.</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en el mismo puesto o puestos similares.</li> <li>- Manejo de office a nivel intermedio.</li> <li>- Manejo de inglés a nivel avanzado.</li> </ul>   |
| <p><b>Ejecutivo de ventas</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con los operadores de comercio exterior, navieras, aerolíneas, agentes de aduanas, almacenes, transportistas, etc.</li> <li>- Coordinación de direccionamientos a los agentes marítimos vía sistema.</li> <li>- Remitir avisos de llegada y salida a nuestros agentes y clientes.</li> <li>- Seguimiento a arribo de naves y seguimiento de transbordos.</li> <li>- Envío de matriz y VGM.</li> <li>- Atención a cliente o agentes de aduana cuando recojan documentos</li> <li>- Atención presencial a cliente o agentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresado o estudiante de la carrera de negocios internacionales o afines.</li> <li>- Con experiencia mínimo de 2 años en el rubro</li> <li>- Experiencia en corte de guía aérea.</li> <li>- Experiencia en operatividad en ingreso de carga de exportación, carga general, carga frágil, carga peligrosa, carga perecible.</li> <li>- Inglés intermedio escrito y hablado</li> <li>- Conocimiento en Incoterms</li> <li>- Conocimientos de Procedimientos y Operatividad Aduanera</li> <li>- Persona proactiva</li> </ul> |
| <p><b>Asistente de operaciones</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmisión del Manifiesto de Carga.</li> <li>- Coordinación de endoses, desgloses, VBs, etc.</li> <li>- Responsable del debido orden documentario para su registro y trazabilidad en el sistema (Softpad)</li> <li>.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresado o estudiante de la carrera de negocios internacionales o afines.</li> <li>- Con experiencia mínimo de 2 años en el rubro</li> <li>- Conocimientos de Procedimientos y Operatividad Aduanera</li> <li>- Persona proactiva</li> <li>- Inglés intermedio escrito y hablado</li> </ul>   |

Figura N° 18. Elaboración propia. Cuadro de requisitos de personal de "Zeta Logistics Cargo S.A.C."

#### **4.2.10. Políticas**

En el presente proyecto hemos considerado las siguientes políticas que beneficiarán de manera óptima el desarrollo operacional de la empresa, además de dirigirlo con el cumplimiento de los valores ya establecidos:

##### **Políticas internas**

- Comunicación por correo electrónico para todo trámite interno, los clientes y operadores logísticos
- La conducta de los colaboradores debe mantenerse de acuerdo a los valores establecidos en la empresa, así como el trato hacia los clientes.
- Entrega de premio y reconocimiento al personal que comunique sobre actividades relacionadas con aspectos sospechosos o actividades vulnerables de las operaciones.

##### **Políticas de calidad**

- Asegurar la capacidad e integridad de los colaboradores
- Cumplimiento de plazos acordados con el cliente
- Confiabilidad de la información entregada por el cliente

##### **Políticas de seguridad**

- Brindar atención a nuestros clientes cumpliendo con las normas legales vigentes, evitando cualquier actividad ilícita e irregular.
- Procedimientos de seguridad para selección y contratación d personal.
- Conservar el medio ambiente

- Medición de exposición de cada operación para definir la severidad y frecuencia de los riesgos.
- Control y registro de los precintos mediante un reporte numerado.

#### **4.2.11. Aspectos legales y tributarios**

Dentro de los trámites legales y tributarios presentamos los básicos e iniciales para la apertura de la empresa Zeta Logistics Cargo S.A.C.

- Búsqueda de nombre para la empresa dentro del registro de empresas ya existentes
- Decisión de régimen tributario, en este caso se ha decidido por una Sociedad Anónima Cerrada debido que corresponde a capital privado y no cotizará acciones en la bolsa de valores.
- Presentación de documentos de identidad y formulario de solicitud de reserva de nombre de persona jurídica.
- Reserva del nombre de la empresa, el cual se realiza en línea y tiene un costo por derecho de trámite de 20.00 soles
- Elaborar la minuta de constitución
- Abonar capital y bienes a la empresa, apertura de una cuenta de banco y registrar un inventario y libros contables.
- Elaboración de escritura publica
- Inscripción en Registros Públicos (SUNARP)
- Inscripción al RUC para persona jurídica.

#### 4.2.12. Plan de operaciones

Con respecto al plan de operaciones, tenemos definido el proceso general del servicio de carga a los clientes, el cual cuenta con dos áreas de suma importancia; la atención al cliente será realizada por el encargado de importaciones y exportaciones respectivamente, y además de las funciones relacionadas con la coordinación con los demás operadores logísticos: navieras, agente de aduanas (en este caso está relacionada con la empresa en estudio), agentes marítimos o portuarios y depósito temporal.

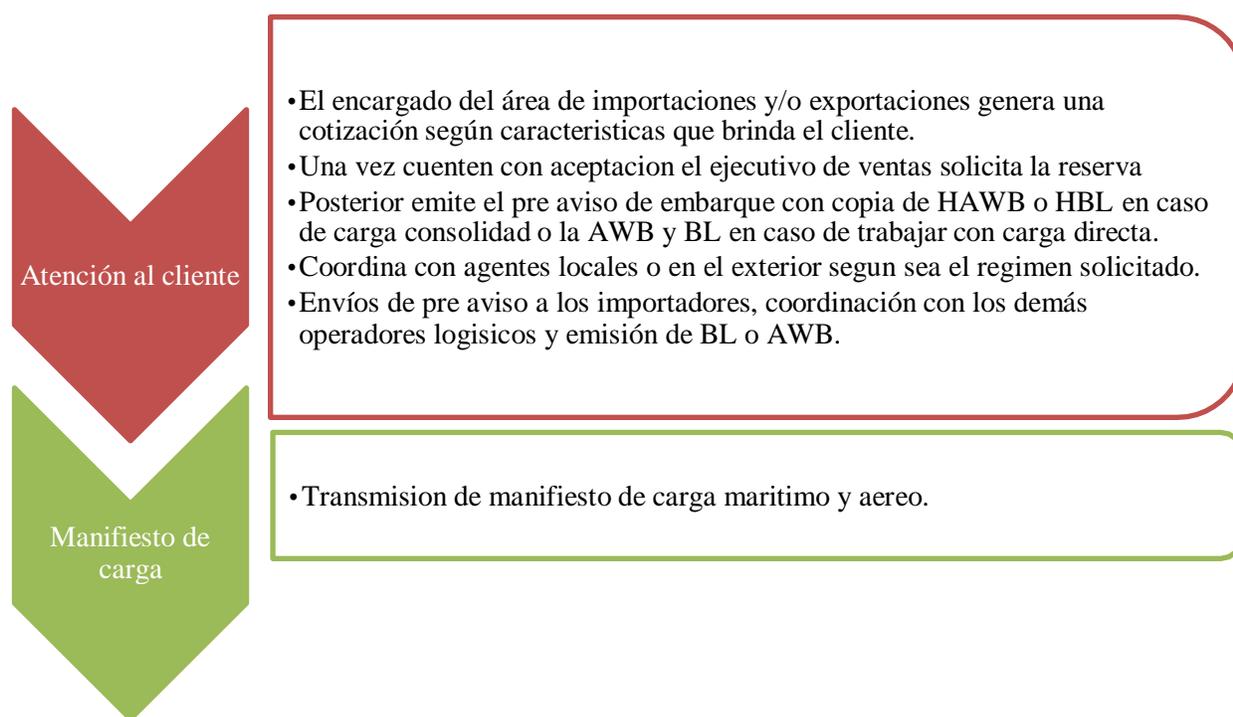


Figura N° 19. Elaboración propia. Funciones operativas y administrativas de "Zeta Logistics Cargo S.A.C."

#### **4.2.13. Diagrama de flujo**

El procedimiento a realizar con nuestros clientes se resume en el diagrama que acontece durante la mayor parte de la cadena logística tanto en la modalidad de importación como exportación tal cual presentamos a continuación:

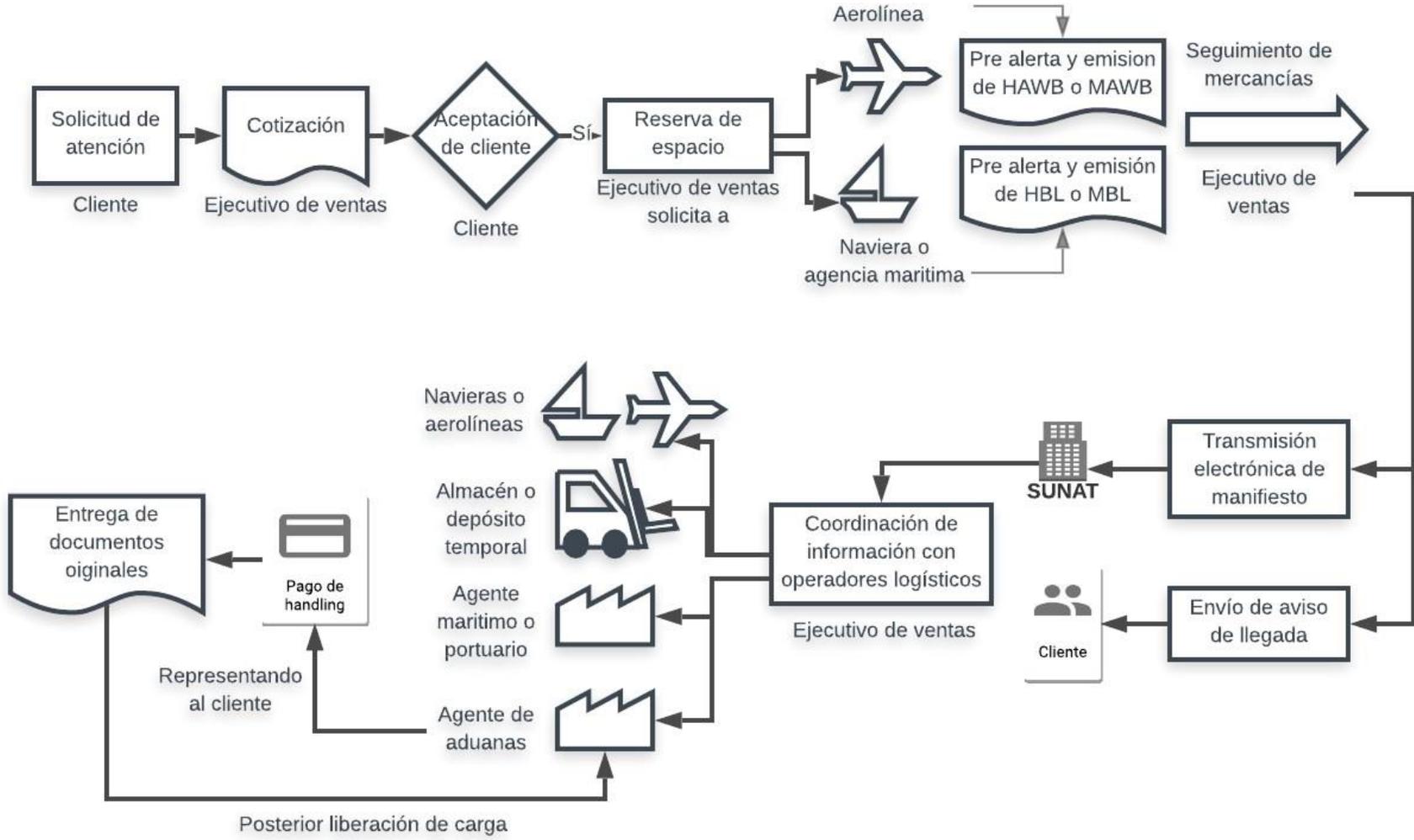


Figura N° 20. Elaboración propia. Diagrama de flujo de operaciones de Zeta Logistics Cargo S.A.C

#### 4.2.14. Plan de ventas

Para la elaboración del plan de ventas debemos tener en cuenta la estructura de los costos que genera una agencia de carga. Dicho esto, las estimaciones se realizan con un costo referencial.

Según las normas de transporte internacional, existe la tarifación aérea en función al coeficiente de estiba aérea o coeficiente IATA, equivalente al peso volumen (depende de que factor tenga un mayor valor al momento de la cotización). Existe la tarifa general de carga que comprende: cargas normales (menor a 45 kilos), mayor cantidad (superior a 45 kilos) y mínimas (cuando el peso es inferior a los 45 kilos); tarifas preferenciales para cargas dimensionadas o de acuerdo a la naturaleza de la mercancía en la cual esta incluidos los repuestos de avión (Material de uso aeronáutico)

La estructura de costos base de una agencia de carga varía entre 1 a 2.5 USD por peso bruto que corresponden al flete o también podemos considerarlo de acuerdo al volumen del mismo con la siguiente fórmula: El factor utilizado es de 6.000 centímetros cúbicos por kilo. Si el embarque sobrepasa este máximo, entonces el cálculo del flete deberá hacerse según el volumen del mismo:

$$\text{“Peso volumen”} = \text{Largo} \times \text{ancho} \times \text{alto del embarque (cm)} / \text{Factor } 6.000 \text{ cm}^3.$$

Además, va acorde al tipo de mercancía que pretende exportar o importar el cliente, debido que de acuerdo a esta información la empresa reserva el espacio en la compañía de transporte siguiendo las normas de transporte internacional. Dentro de los principales gastos que emite una agencia de transporte internacional tenemos los siguientes:

- Emisión de documento de transporte (AWB Fee)
- Flete internacional
- Pago de handling
- Estiba
- Control y manejo de carga
- Desconsolidacion
- Manipuleo o descarga (UA)
- Recarga de combustible
- Cargos por Servicios En La Terminal (TC)
- Cash On Delivery- Cobrese a la entrega (COD)

Los tipos de mercancía son establecidos de acuerdo a las normas de transporte internacional, a continuación, los mencionamos:

| Tipo de mercancía                                   |
|---|
| Carga general (suelta o unitarizada)                |
| Mercancía peligrosa (DGR)                           |
| Percible  |
| Valorada (valor declarada mayor a 1,000 USD por Kg) |
| Dimensionados                                       |
| Frágil  |

Figura N° 21: Elaboración Propia. Tipos de mercancía

### CARGA AÉREA DE MAYOR FRECUENCIA<sup>14</sup>

| Urgentes  | Valiosa  | Varios   | Restringidos  |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perecibles: Flores, legumbres, alimentos.</li> <li>• Medicinas: vacunas, etc.</li> <li>• Repuestos.</li> <li>• Periódicos, revistas, courier, documentos.</li> <li>• Artículos para salvar vidas humanas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metales preciosos.</li> <li>• Computadoras y sus</li> <li>• Repuestos, partes costosas para Maquinarias.</li> <li>• Herramientas.</li> <li>• Obras de arte.</li> <li>• Obras para exposición.</li> <li>• Ferias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frágiles.</li> <li>• Restos humanos.</li> <li>• Efectos personales.</li> <li>• Textiles, confección.</li> <li>• Repuestos de aviones.</li> <li>• Helicópteros, barcos.</li> <li>• Automóviles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercancía peligrosa.</li> <li>• Productos químicos.</li> <li>• Radiactivos.</li> <li>• Artesanías.</li> <li>• Animales vivos.</li> </ul> |

Figura N° 22: Guía de Orientación al Usuario de Transporte Aéreo. Carga Aérea de Mayor Frecuencia. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Agosto 2019).

Adicional, debemos resaltar que los gastos que genera el servicio de una agencia de carga depende de la cobertura del mismo, dicho esto hay otros servicios que se genera al momento de la emisión del documento de transporte que se adicionan al flete internacional y son obligatorios de pago en la cadena logística internacional como, por ejemplo:

- Servicio de transporte local
- Cuadrilla
- Almacenamiento
- Embalaje

El siguiente cuadro muestra la proyección de ventas que estima la agencia de carga para sus primeros 5 años en función a los despachos que desarrolló Servicios Internacionales Zeta durante el año 2018 con respecto a la modalidad de exportación, no obstante, solo estamos considerando el ingreso de los servicios de la agenciamiento con un costo de 80.00 USD por operación.

| Tipo de despachos           | Cantidad despachos | Servicio de Agenciamiento |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------|
| Reexportación               | 152                | <b>12,160.00</b>          |
| Material de uso aeronáutico | 9234               | <b>738,720.00</b>         |
| Reembarque                  | 59                 | <b>4,720.00</b>           |
| <b>Total</b>                | <b>9,445</b>       | <b>755,600.00 USD</b>     |

Figura N°23: Elaboración propia. Proyección de Ventas "Zeta Logistics Cargo S.A.C." por cantidad de despachos

Desde esta referencia, podemos obtener una proyección de ventas para los próximos 5 años considerando un incremento del 5% progresivamente en un escenario pesimista debido que no estamos agregando todos los servicios adicionales que siempre se generan en la contratación de un agente de carga internacional ya mencionados líneas anteriores.

| Crecimiento de ventas proyectadas (en dólares) | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Servicio de carga</b>                       | 755,600.00 | 793,380.00 | 833,049.00 | 874,701.45 | 918,436.52 |

Figura N° 24: Elaboración Propia. Ventas Proyectadas de Zeta Ventas proyectadas de Zeta Logistics Cargo S.AC.

#### **4.2.15. Plan de inversiones**

En el plan de inversiones el detalle más llamativo es que por utilizar las estrategias de diversificación relacionada se utilizaran el uso de la mayoría de recursos de la agencia de aduana como: local, muebles y enseres dentro de la inversión fija tangible. Dentro de la inversión fija intangible se han considerado gastos que por ley se debe desembolsar para la apertura de la agencia de carga internacional como registros públicos y notariales, licencia de funcionamiento y defensa civil, registro de libros contables y comprobantes de pago, ya que igual debemos generar una nueva razón social, adicional el acondicionamiento del local para insertar el área donde se va adecuar la zona administrativa de la agencia de carga.

Como un punto importante para continuar con el proceso correcto de nuestros servicios, la agencia de carga contará con una póliza de seguro de 250,000 soles americanos para cubrir cualquier tipo de imprevisto o daños producidos durante nuestras operaciones.

Con respecto a los gastos administrativos se ha generado una planilla de acuerdo a la propuesta del organigrama con el personal que se considera para cumplir con el plan de calidad y algunos gastos fijos como aumento del servicio de luz y movilidad.

| RUBROS                                     | Importe              |
|--|----------------------|
| <b>INVERSIÓN FIJA TANGIBLE</b>             |                      |
| Local*                                     | S/.0                 |
| Muebles y Enseres                          | S/.0                 |
| Maquinarias                                | S/.0                 |
| Computadoras e impresoras                  | S/.5,000             |
| Vehículos                                  | S/.0                 |
| <b>TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE</b>       | <b>S/.5,000</b>      |
| <b>INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>           |                      |
| Estudios de pre - inversión                | S/.0                 |
| Registros Públicos y Notariales            | S/.750               |
| Licencia de funcionamiento y defensa civil | S/.800               |
| Acondicionamiento del local                | S/.2,000             |
| Libros contables: Legalización             | S/.60                |
| Registro de compras y ventas               | S/.60                |
| Comprobantes de pago: Boletas y facturas   | S/.140               |
| Movilidad y otros                          | S/.100               |
| <b>TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>     | <b>S/.3,910</b>      |
| <b>TOTAL INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>     | <b>S/.8,910</b>      |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                  |                      |
|  | <b>S/.288,248.00</b> |
| Póliza de seguro                           | S/.250,000.00        |
| <b>COSTOS OPERATIVOS</b>                   |                      |
|  | <b>S/.0.00</b>       |
| Mercaderías o insumos                      | S/.0.00              |
| Mano de obra                               | S/.0.00              |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>              |                      |
|  | <b>S/.38,248.00</b>  |
| Personal en planilla                       | S/.36,898.00         |
| Bienes                                     | S/.600.00            |
| Útiles de escritorio                       | S/.300.00            |
| Materiales de limpieza                     | S/.0.00              |
| Materiales de computación                  | S/.150.00            |
| Otros                                      | S/.150.00            |
| <b>Servicios</b>                           | <b>S/.750.00</b>     |
| Luz  | S/.300.00            |
| Agua                                       | S/.0.00              |
| Teléfono                                   | S/.0.00              |
| Internet                                   | S/.0.00              |
| Alquiler                                   | S/.0.00              |
| Mantenimiento y reparación                 | S/.0.00              |
| Movilidad                                  | S/.450.00            |
| <b>Otros</b>                               | <b>S/.0.00</b>       |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                    |                      |
|  | <b>S/.0.00</b>       |
| Personal en planilla                       | S/.0.00              |
| Bienes                                     | S/.0.00              |
| Servicios                                  | S/.0.00              |
| Luz  | S/.0.00              |
| Agua                                       | S/.0.00              |
| Teléfono                                   | S/.0.00              |
| <b>TOTAL INVERSIONES</b>                   | <b>S/.297,158.00</b> |

Figura N° 25 Elaboración propia. Cuadro de inversiones Zeta Logistics Cargo S.A.C.

Por otro lado, debemos considerar el financiamiento de la inversión que se realizará el reintegro durante 18 meses con una estrategia a favor de la nueva empresa, quiere decir que utilizará fondos de Servicios Internacionales Zeta S.A. para invertir en la nueva empresa de Carga Internacional sin realizar el pago de intereses que generan las entidades financieras.

| Meses        | Cuota Mensual | Intereses | Devolución del Capital |
|--------------|---------------|-----------|------------------------|
| 1            | 16,564.33     | 0.00      | 16,564.33              |
| 2            | 16,564.33     | 0.00      | 33,128.66              |
| 3            | 16,564.33     | 0.00      | 49,629.99              |
| 4            | 16,564.33     | 0.00      | 66,257.32              |
| 5            | 16,564.33     | 0.00      | 82,821.65              |
| 6            | 16,564.33     | 0.00      | 99,385.98              |
| 7            | 16,564.33     | 0.00      | 115,950.31             |
| 8            | 16,564.33     | 0.00      | 132,514.64             |
| 9            | 16,564.33     | 0.00      | 149,078.97             |
| 10           | 16,564.33     | 0.00      | 165,643.30             |
| 11           | 16,564.33     | 0.00      | 182,207.63             |
| 12           | 16,564.33     | 0.00      | 198,771.96             |
| 13           | 16,564.33     | 0.00      | 215,336.29             |
| 14           | 16,564.33     | 0.00      | 231,900.62             |
| 15           | 16,564.33     | 0.00      | 248,464.95             |
| 16           | 16,564.33     | 0.00      | 265,029.28             |
| 17           | 16,564.33     | 0.00      | 281,593.61             |
| 18           | 16,564.39     | 0.00      | 298,158.00             |
| <b>Total</b> |               |           | <b>S/ 298,158.00</b>   |

Figura N° 26. Elaboración Propia. Financiamiento para creación de Zeta Logistics Cargo S.A.C

A continuación mostramos un cuadro de costos y gastos donde podemos obtener cifras de todos los egresos de la empresa al final del ejercicio de cada año con las proyecciones y datos que hemos obtenido de acuerdo a las cifras que mencionamos en los cuadros anteriores.

| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS</b> |                    |                    |                   |                   |                   |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>RUBROS</b>                        | <b>AÑO 1</b>       | <b>AÑO 2</b>       | <b>AÑO 3</b>      | <b>AÑO 4</b>      | <b>AÑO 5</b>      |
| <b>COSTOS OPERATIVOS</b>             | <b>S/. 250,000</b> | <b>S/. 37,500</b>  | <b>S/. 37,500</b> | <b>S/. 37,500</b> | <b>S/. 37,500</b> |
| Póliza de Seguro                     | S/. 250,000        | S/. 37,500         | S/. 37,500        | S/. 37,500        | S/. 37,500        |
| Mercaderías                          | S/. 0              | S/. 0              | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| Mano de obra                         | S/. 0              | S/. 0              | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>        | <b>S/. 39,148</b>  | <b>S/. 41,105</b>  | <b>S/. 43,161</b> | <b>S/. 45,319</b> | <b>S/. 47,585</b> |
| Personal en planilla                 | S/. 38,248         | S/. 38,248         | S/. 38,248        | S/. 38,248        | S/. 38,248        |
| Bienes                               | S/. 600            | S/. 600            | S/. 600           | S/. 600           | S/. 600           |
| Servicios                            | S/. 300            | S/. 300            | S/. 300           | S/. 300           | S/. 300           |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>              | <b>S/. 0</b>       | <b>S/. 0</b>       | <b>S/. 0</b>      | <b>S/. 0</b>      | <b>S/. 0</b>      |
| Personal en planilla                 | S/. 0              | S/. 0              | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| Bienes                               | S/. 0              | S/. 0              | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| Servicios                            | S/. 0              | S/. 0              | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| <b>Gastos Financieros</b>            | <b>S/. 198,773</b> | <b>S/. 99,386</b>  | <b>S/. 0</b>      | <b>S/. 0</b>      | <b>S/. 0</b>      |
| Préstamo                             | S/. 198,773        | S/. 99,386         | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>         | <b>S/. 487,921</b> | <b>S/. 177,992</b> | <b>S/. 80,661</b> | <b>S/. 82,819</b> | <b>S/. 85,085</b> |

Figura N° 27. Elaboración Propia. Estructura de Costos y Gastos de Zeta Logistics Cargo S.A.C.

Por consiguiente, obtenemos un estado de ganancias y pérdidas proyectado durante los próximos 5 años para evaluar en cuanto tiempo se realizará la devolución de la inversión inicial a Servicios Internacionales Zeta S.A. y además, las utilidades netas que obtendríamos luego de los impuestos pagados en un escenario pesimista.

| <b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>RUBROS</b>                                    | <b>AÑO 1</b>      | <b>AÑO 2</b>      | <b>AÑO 3</b>      | <b>AÑO 4</b>      | <b>AÑO 5</b>      |
| <b>Ventas totales</b>                            | S/.755,600        | S/.793,380        | S/.833,049        | S/.874,701        | S/.918,437        |
| (-) Costos totales                               | S/.250,000        | S/.37,500         | S/.37,500         | S/.37,500         | S/.37,500         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                            | <b>S/.505,600</b> | <b>S/.755,880</b> | <b>S/.795,549</b> | <b>S/.837,201</b> | <b>S/.880,937</b> |
| Gastos administrativos                           | S/.39,148         | S/.41,105         | S/.43,161         | S/.45,319         | S/.47,585         |
| Gastos de ventas                                 | S/.0              | S/.0              | S/.0              | S/.0              | S/.0              |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                        | <b>S/.466,452</b> | <b>S/.714,775</b> | <b>S/.752,388</b> | <b>S/.791,882</b> | <b>S/.833,352</b> |
| Préstamo   | S/.198,773        | S/.99,386         | S/.0              | S/.0              | S/.0              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>               | <b>S/.267,679</b> | <b>S/.615,388</b> | <b>S/.752,388</b> | <b>S/.791,882</b> | <b>S/.833,352</b> |
| Impuesto a la Renta (29.5%)                      | S/.78,965         | S/.181,540        | S/.221,955        | S/.233,605        | S/.245,839        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                             | <b>S/.188,714</b> | <b>S/.433,849</b> | <b>S/.530,434</b> | <b>S/.558,277</b> | <b>S/.587,513</b> |

Figura N° 28. Elaboración Propia. Estado de Ganancias y Pérdidas de Zeta Logistics Cargo S.A.C.

Para concluir, las cifras nos muestran que la puesta en marcha de la Agencia de Carga Internacional en el escenario pesimista generando solo el cobro del concepto de servicio básico y aumentando al año el 5% tanto en gastos como ventas, es un negocio que genera rentabilidad que se refleja en cifras el 35% de incremento en razón de las utilidades del último año de Servicios Internacionales Zeta S.A.C.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PRUEBA DEL DISEÑO**

No habiendo la posibilidad de que se pueda implementar de inmediato la solución propuesta al problema que ha motivado la investigación, se procedió a una simulación de acuerdo a lo que se indica a continuación:

- Se dio a conocer al Gerente General de la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A. Sr. Alberto Juan Zavaleta Salvador lo desarrollado en el punto 4.1. Diseño Esquemático: "Implementación de estrategias de diversificación para incrementar las utilidades de una Agencia de Aduana", para seguidamente formularle las siguientes dos preguntas:

**1. Constituye para Ud. ¿Una solución adecuada y viable que se debe adoptar en la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A. para incrementar sus utilidades?**

Si, es una propuesta adecuada, viable y económica para el aumento de nuestras utilidades. Esta investigación genera no solo el incremento económico en beneficio de nuestra empresa, sino que también beneficia de manera oportuna los tiempos de entrega hacia nuestros clientes, que en más de una oportunidad han solicitado que nosotros asumamos las funciones y responsabilidades de una agencia de carga por la confianza hacia nosotros y la experiencia en el rubro.

En cuanto a:

| <b>FACTORES</b>             | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| <b>1. COSTO</b>             | X         |           |
| <b>2. TIEMPOS</b>           | X         |           |
| <b>3. VOLUMEN DE VENTAS</b> |           |           |
| <b>4. CALIDAD</b>           | X         |           |
| <b>5. OTROS</b>             |           |           |

**2. ¿Es factible que la empresa pueda invertir S/.297,158.00 para hacer realidad la solución de la propuesta de la implementación de una estrategia de diversificación para incrementar las utilidades de la empresa con la cual se va beneficiar?**

Si es factible en el corto plazo, debido que por las condiciones es una oportunidad que no podemos dejar pasar.

## CONCLUSIONES

1. La competencia agresiva y el exceso de la oferta en el rubro ha generado que la empresa en investigación presente disminución de hasta el 25% durante los últimos 3 años en sus utilidades netas. Ante esta problemática, se sugiere la implementación de una estrategia de diversificación relacionada, la cual permite que la organización brinde un servicio nuevo que se vincule con el que ofrece actualmente y utilice los mismos recursos y red de contactos.
2. La creación de una Agencia de Carga Internacional generará paralelamente un aumento de utilidades aprovechando la experiencia y demanda que solicitan sus actuales clientes para con este servicio, ya que según la encuesta realizada, los beneficiaria con relación a sus gastos, calidad de servicio, confianza y tiempos de entrega.
3. La estructura administrativa de la Agencia de Aduanas permite la optimización de los recursos humanos de la empresa, y se implementará de la misma manera en la Agencia de Carga para obtener la misma metodología de trabajo y a su vez, no genere gastos operacionales altos y el mínimo de gastos administrativos.
4. Las utilidades que genere la Agencia de Carga Internacional serán proporcionales al 35% de las que obtiene la Agencia de Aduanas en su último año proyectado en la presente investigación, la cual ha sido deducida en un escenario pesimista donde la empresa solo está considerando un servicio básico por operaciones.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar una estrategia de diversificación relacionada con el fin de incrementar las utilidades de la empresa en investigación aprovechando sus ventajas en el rubro en el corto plazo.
2. Poner en marcha la creación de una Agencia de Carga Internacional que generará utilidades paralelamente a la Agencia de Aduanas utilizando la misma red de clientes y que a su vez, genere beneficios para con ellos.
3. Mantener la misma estructura de trabajo en la Agencia de Carga Internacional para de esta manera conservar las mismas políticas de administración.
4. Las utilidades que sean obtenidas por la creación de la Agencia de Carga Internacional deben ser a corto plazo del 35% como mínimo de las que genera la Agencia de Carga, con el propósito que sean mayores en un escenario positivo brindando otros servicios adicionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Bariga Manrique, R., Bernal Fernandez, F., Concha Bedoya, J., & Herrera Nuñez, L. A. (2014). *Estrategias de Crecimiento de la Empresa Pachmama Gourmet S.A.*
- Berry, C. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. New York: Priceton University Press.
- Booz, Allen, & Hamilton. (1982). *New Products Management for the 1980's*. New York: Booz, Allen y Hamilton, Inc.
- Geringer, M., Beamish, P., & Dacosta, R. (1989). *Diversification Strategy and Internalization* (Vol. 10). John Wiley & Sons. Ltd.
- Hax, A., & Majluf, N. (2015). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Prentice-Hall.
- Henderson, B. (1979). *Corporate Strategy*.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2001). *Administración estratégica* (Tercera ed.). Thomson Editores.
- Hofer, C., Murray, E., Charan, R., Pitts, R., Berg, N., & Millner, J. (1984). *Strategic Management: Casebook in business policy and planning* (Segunda edición ed.). West Publishing Co.
- Lorange, P. (1984). *Competitive strategic management*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico* (Segunda Edición ed.). (J. P. Bonilla, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muriel Mayta, G. (2017). *Estrategia empresarial y competitividad de las agencias de aduana en el distrito de Tacna, 2016-2017*. Tacna, Perú.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Pulido, M. A., & Castellanos, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3). Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Mexico: Alfaomega Grupo editor S. A.
- Velazco Pinglo, C. A., & Aguilar Seopa, J. C. (2019). *La Diversificación Corporativa ¿Es Consistente Con La Estrategia Y Teoría Financiera?*

Villacres Estrella, D. P. (2011). *Diversificación de Productos y La Incidencia en las Ventas de la Empresa DIPOR CIA. LTDA De la Ciudad de Ambato.*

Weihrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimo cuarta ed.). México D.F., Mexico: Mc.Graw Hill.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuestas realizadas a los clientes de Servicios Internacionales Zeta S.A.



**Universidad Inca Garcilaso de la Vega**  
**Facultad de Comercio Exterior y Relaciones Internacionales**

### Trabajo de Suficiencia Profesional

#### Encuesta

La siguiente encuesta está dirigida a los clientes de la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A. para identificar su nivel de aceptación del aporte del presente proyecto: **“Implementación de estrategias de diversificación para incrementar las utilidades de una Agencia de Aduana”**, además definir si la propuesta es factible o no.

- 1. ¿Te sientes satisfecho con los servicios que brinda Servicios Internacionales Zeta?**
  - a) Si
  - b) No
  
- 2. ¿Cómo calificas el servicio que brinda la empresa?**
  - a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  - e) Muy malo
  
- 3. ¿Durante el tiempo de atención ha tenido algún inconveniente u observación sobre nuestros servicios?**
  - a) Si
  - b) No
  
- 4. ¿Con qué área estuvo relacionado el inconveniente?**
  - a) Tiempos de entrega fuera del plazo

- b) Mala atención
- c) Documentos no entregados
- d) Mala información
- e) Todas las anteriores

**5. ¿Crees que la empresa podría implementar nuevos servicios para mejorar su nivel de calidad?**

- a) Si
- b) No

**6. ¿Qué servicios debería implementar la empresa?**

- a) Transporte local
- b) Agencia de carga
- c) Almacenamiento
- d) Asesoría legal
- e) Todas las anteriores

**7. ¿Crees que la ampliación del servicio de carga mejoraría los tiempos en la cadena logística?**

- a) Si
- b) No

**8. ¿Crees que la ampliación del servicio de carga generaría más confianza hacia los clientes?**

- a) Si
- b) No

## Anexo 2: Planilla de personal de Zeta Logistics Cargo S.A.C

| Régimen Laboral General         | Sueldo               | Asignación Familiar | SUB TOTAL            | SIS             | ESSALUD             | SUB TOTAL            | Gratificación       | CTS                 | Vacaciones        | TOTAL                | TOTAL ANUAL          |
|---------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Costo Operativo</b>          | <b>S/. 5,200.00</b>  | <b>S/. 450.00</b>   | <b>S/. 5,650.00</b>  | <b>S/. 0.00</b> | <b>S/. 508.50</b>   | <b>S/. 6,158.50</b>  | <b>S/. 941.67</b>   | <b>S/. 549.31</b>   | <b>S/. 235.42</b> | <b>S/. 7,884.89</b>  | <b>S/.94,618.67</b>  |
| <b>Jefe de operaciones</b>      | S/. 2,800.00         | S/. 280.00          | S/. 3,080.00         |                 | S/. 277.20          | S/. 3,357.20         | S/. 513.33          | S/. 299.44          | S/. 128.33        | S/. 4,298.31         | S/.51,579.73         |
| <b>Auxiliar operaciones 1</b>   | S/. 1,200.00         | S/. 85.00           | S/. 1,285.00         |                 | S/. 115.65          | S/. 1,400.65         | S/. 214.17          | S/. 124.93          | S/. 53.54         | S/. 1,793.29         | S/.21,519.47         |
| <b>Auxiliar operaciones 2</b>   | S/. 1,200.00         | S/. 85.00           | S/. 1,285.00         |                 | S/. 115.65          | S/. 1,400.65         | S/. 214.17          | S/. 124.93          | S/. 53.54         | S/. 1,793.29         | S/.21,519.47         |
| <b>Gasto Administrativo</b>     | <b>S/. 14,700.00</b> | <b>S/. 1,470.00</b> | <b>S/. 16,170.00</b> | <b>S/. 0.00</b> | <b>S/. 1,455.30</b> | <b>S/. 17,625.30</b> | <b>S/. 2,695.00</b> | <b>S/. 1,572.08</b> | <b>S/. 673.75</b> | <b>S/. 22,566.13</b> | <b>S/.270,793.60</b> |
| <b>Administrador 1</b>          | S/. 3,500.00         | S/. 350.00          | S/. 3,850.00         |                 | S/. 346.50          | S/. 4,196.50         | S/. 641.67          | S/. 374.31          | S/. 160.42        | S/. 5,372.89         | S/.64,474.67         |
| <b>Asistente administrativo</b> | S/. 1,200.00         | S/. 120.00          | S/. 1,320.00         |                 | S/. 118.80          | S/. 1,438.80         | S/. 220.00          | S/. 128.33          | S/. 55.00         | S/. 1,842.13         | S/.22,105.60         |
| <b>Ejecutivo Ventas 1</b>       | S/. 2,500.00         | S/. 250.00          | S/. 2,750.00         |                 | S/. 247.50          | S/. 2,997.50         | S/. 458.33          | S/. 267.36          | S/. 114.58        | S/. 3,837.78         | S/.46,053.33         |
| <b>Ejecutivo Ventas 2</b>       | S/. 2,500.00         | S/. 250.00          | S/. 2,750.00         |                 | S/. 247.50          | S/. 2,997.50         | S/. 458.33          | S/. 267.36          | S/. 114.58        | S/. 3,837.78         | S/.46,053.33         |
| <b>Ejecutivo Ventas 3</b>       | S/. 2,500.00         | S/. 250.00          | S/. 2,750.00         |                 | S/. 247.50          | S/. 2,997.50         | S/. 458.33          | S/. 267.36          | S/. 114.58        | S/. 3,837.78         | S/.46,053.33         |
| <b>Ejecutivo Ventas 4</b>       | S/. 2,500.00         | S/. 250.00          | S/. 2,750.00         |                 | S/. 247.50          | S/. 2,997.50         | S/. 458.33          | S/. 267.36          | S/. 114.58        | S/. 3,837.78         | S/.46,053.33         |
| <b>TOTAL PLANILLA</b>           | <b>S/. 19,900.00</b> | <b>S/. 1,920.00</b> | <b>S/. 21,820.00</b> | <b>S/. 0.00</b> | <b>S/. 1,963.80</b> | <b>S/. 23,783.80</b> | <b>S/. 3,636.67</b> | <b>S/. 2,121.39</b> | <b>S/. 909.17</b> | <b>S/. 30,451.02</b> | <b>S/.365,412.27</b> |

### Anexo 3: Carta de Simulación del Proyecto

#### Carta de Simulación de Proyecto

Mediante la presente se hace de conocimiento al Sr. Alberto Juan Zavaleta Salvador, Gerente General de la empresa Servicios Internacionales Zeta S.A. sobre la propuesta de mejora mediante el Trabajo de Suficiencia Profesional: "Implementación de Estrategias de Diversificación para incrementar las utilidades de una Agencia de Aduana" de la Srta. Luisa Fiorella Herrera Cortez egresada de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega para obtener título profesional como Licenciada de la carrera Gestión de Puertos y Aduanas.

Según la presente investigación que se ha entregado para su revisión previamente, el capítulo 4.1. Diseño Esquemático, el cual comprende la formulación de la propuesta de solución.

**¿Constituye para Ud. una solución adecuada y viable que se debe adoptar en la empresa para mejorar?**

Si, es una propuesta adecuada, viable y económica para el aumento de nuestras utilidades, genera no solo el incremento económico en beneficio de la empresa, sino en tiempos de entrega hacia los clientes que ya en otras oportunidades lo han solicitado.

En cuanto a:

1. Costos
2. Tiempos
3. Volumen de Ventas.
4. Calidad
5. otros.

| SI | NO |
|----|----|
| x  |    |
| x  |    |
|    |    |
| x  |    |
|    |    |

**¿Es factible que la empresa pueda invertir S/. 297,158.00 para hacer realidad la solución propuesta con la cual se va beneficiar?**

Si es factible en el corto plazo, debido que por las condiciones es una oportunidad que no podemos dejar pasar.

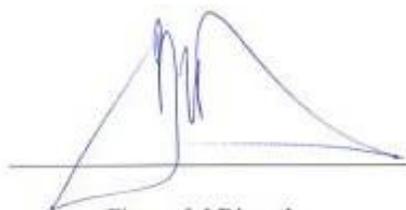
---



---



---



**Firma del Directivo**

## Anexo 4: Carta de reconocimiento de Servicios Internacionales Zeta S.A.



T+511 575 1523  
zeta@zetalogistica.com

Av. Faucett c/Tomas Valle. Df. 103-A  
Centro Aéreo Comercial - Callao

www.zetalogistica.com

Callao, 20 de Diciembre de 2019

Srta.

Luisa Fiorella Herrera Cortez

Auxiliar de Despacho

Presente.-

Le hacemos llegar mediante esta carta nuestra más sincera felicitación por su reciente aporte con el trabajo de investigación presentado.

La presentación del trabajo de investigación como parte de una estrategia empresarial con el fin de implementarla en nuestra empresa es una propuesta para combatir uno de los principales problemas que afecta nuestras utilidades hoy en día.

En reconocimiento por su desempeño y compromiso para con nuestra empresa y en representación de todo nuestro equipo, reitero nuevamente mi agradecimiento y hacer de su conocimiento que estamos dispuestos a utilizar su proyecto como parte de nuestro crecimiento empresarial.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Alberto Juan Zavaleta Salvador". The signature is stylized with large, sweeping loops and a long horizontal tail.

Alberto Juan Zavaleta Salvador

Gerente General