



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MATRIX ADUANAS

Wendy Ríos-Bartra y Carlos Mori-Coral

Lima, noviembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



Matrix Aduanas

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Wendy Ríos Bartra
Carlos Andrey Mori Coral

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

El siguiente trabajo se encuentra dedicado a nuestros padres, por su apoyo incondicional en cada proyecto emprendido.



Agradecimientos

Agradecemos, principalmente a Dios, quien con su bendición nos permitió llegar hasta este momento tan importante en nuestras carreras profesionales.

A nuestras familias, que fueron nuestro pilar fundamental y mayor inspiración para realizar este esfuerzo.

A los gerentes y socios de la empresa analizada, nuestro sincero agradecimiento por su valiosa colaboración.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar a nuestro asesor de trabajo de investigación, Ian Ríos, quien supo guiarnos durante todo este proceso.



Resumen ejecutivo

En los últimos años el sector de comercio internacional ha mostrado un fuerte crecimiento en el Perú, destacando incluso en países de América Latina.

El presente trabajo de investigación indaga en las dificultades más relevantes que enfrenta una empresa familiar, que brinda servicios de agencia de aduanas en este sector altamente competitivo. Cuya situación es difícil por la disminución de sus ventas en los últimos periodos y la pérdida de clientes muy importantes.

El caso muestra a un cliente insatisfecho con el servicio brindado por una de las sectoristas de negocios y amenaza con irse con la competencia. En esta coyuntura aparece el gerente general Gerardo de la Rosa para reflexionar sobre los problemas actuales y replantearse el rumbo de la empresa delegada por su padre.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos:

En el Capítulo I describimos el sector, la situación actual de la empresa, los personajes del caso, y los problemas que enfrentan en la empresa.

En el Capítulo II, se identifican los problemas más sensibles, se analizan alternativas de solución y plantean propuestas para determinar la mejor decisión. El Capítulo III resalta las principales conclusiones del estudio.

Palabras clave: agente de aduanas; comercio internacional; transformación digital; competencia; logística integral

UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

In recent years, the international trade sector has shown strong growth in Perú, highlighting even in Latin American countries.

This research paper investigates the most relevant difficulties faced by a family business, that offers customs agency services in this highly competitive sector. Whose situation is difficult due to the decrease of sale in recently periods and the loss of very important customers.

The case shows a dissatisfied customer with the service provided by one of the business brokers and threats to leave witch the competition. At this conjuncture, General Manager Gerardo de la Rosa appears to reflect on current problems and reframe the direction of the company delegated by his father.

This research work has three chapters:

In Chapter I, describe the sector, the current situation of the company, the characters of the case, and the problems that the organization faces.

In Chapter II, the most sensitive issues are identified, alternative solutions are analyzed and proposals are introduced to determine the best decision.

Chapter III highlights the main conclusions of the study.

Keywords: *customs broker; international trade; digital transformation; competition; integrated logistics*

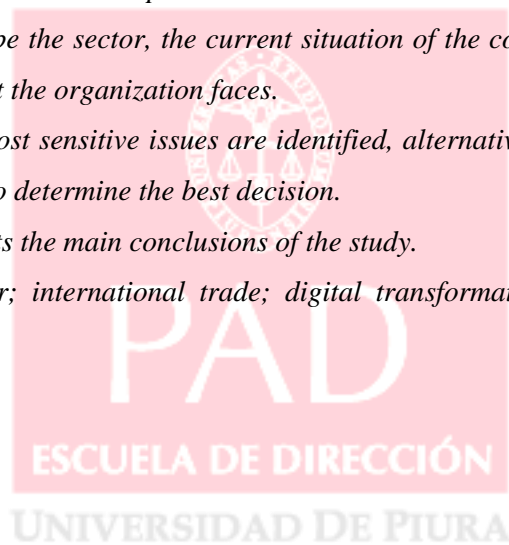


Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Caso Matrix Aduanas S.A.	3
1.1. Comercio Internacional.....	3
1.2. Historia.....	7
1.3. Empresa.....	7
1.4. Directivos.....	11
1.4.1. Gerardo de la Rosa.....	11
1.4.2. Víctor de la Rosa.....	11
1.4.3. Pirlo Viteri.....	12
1.4.4. Carlos Gómez.....	12
1.5. La reunión de la mañana.....	13
Anexo 1. Estado de Resultados de los 3 últimos años.....	15
Anexo 2. PBI 2009-2019 (Variación porcentual anual %).....	16
Anexo 3 Proyecciones Latinoamérica 2007-2018 (Variación porcentual anual %).....	17
Anexo 4. Exportación e Importación FOB 2013-2018.....	18
Anexo 5. Aporte porcentual a las exportaciones según tipo de producto.....	19
Anexo 6. Tendencia de las Exportaciones del 2009-2018.....	20
Anexo 7. Clasificación de las Importaciones según uso o destino económico.....	21
Anexo 8. Clasificación de las importaciones según uso o destino económico - subcategoría.....	22
Anexo 9. Clientes según CUODE en miles de soles.....	23
Anexo 10. Flujo de comercio internacional.....	24
Anexo 11. Flujo de importaciones - Matrix Aduanas.....	25
Anexo 12. Organigrama de Matrix Aduanas S.A.....	26
Anexo 13. Rango de edades - Matrix Aduanas S.A.	27

Anexo 14. Ranking de agentes de aduana en el Perú 2012 y 2018	28
Capítulo 2. Teaching Note	29
2.1. Enfoque del caso	29
2.2. Objetivos pedagógicos	29
2.3. Análisis - Entorno externo	31
2.3.1. Poder de negociación de los clientes	31
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores	31
2.3.3. Amenaza de nuevos competidores	32
2.3.4. Amenaza de servicios sustitutos	32
2.3.5. Rivalidad entre competidores	32
2.4. Sistema formal - Nivel de eficacia	33
2.4.1. Estrategia	33
2.4.2. Sistemas formales	33
2.4.3. Estructura Formal	34
2.5. Sistema espontaneo - Nivel Atractividad	34
2.5.1. Saber Distintivo	34
2.5.2. Estilos de Dirección	35
2.5.3. Estructura real	35
2.6. Sistema espontáneo – Nivel unidad	36
2.6.1. Misión externa	36
2.6.2. Valores de la dirección	36
2.6.3. Misión interna	36
2.6.4. Entorno Interno	37
2.7. Identificación de problemas	38
2.7.1. Problemas en el sistema formal	38
2.7.2. Alternativas de solución y toma de decisiones	40
Conclusiones	47
Bibliografía	49

Índice de tablas

Tabla 1. Motivos y motivaciones de los directivos.....	37
Tabla 2. Problema 1-Disminución de las ventas en los últimos periodos.....	40
Tabla 3. Cálculo de la variación de los ingresos según las importaciones.....	42
Tabla 4. Estimación de ingresos y cantidad de clientes nuevos.....	42
Tabla 5. Problema 2 - Posible pérdida del cliente Mapho	44
Tabla 6. Problema 3 - Incumplimiento de la estrategia por parte de un trabajador	45



Índice de figuras

Figura 1. Modelo estratégico de la Cinco Fuerzas de Porter	30
Figura 2. Matriz del octógono	30





Introducción

El caso ocurre entre los años 2016 y 2018, cuando el sector de exportaciones e importaciones en el Perú presentó un fuerte dinamismo. Matrix Aduanas S.A. es una empresa familiar peruana, cuya gerencia general fue delegada al hijo de uno de los dueños. El caso inicia con el malestar que manifiesta un cliente, debido al nivel de atención que recibió por parte del sectorista de negocios, a cargo de la gestión de desaduanaje de su mercancía. El análisis a profundidad de este hecho lleva a la gerencia a reflexionar sobre los problemas de fondo que afronta la empresa, los cuales se mencionan en el Capítulo 1.

Posteriormente, en el Capítulo 2 se muestran alternativas y planteamientos de solución a los problemas detectados. Siendo un sector altamente competitivo y con una clara tendencia hacia la transformación digital del comercio, el gerente general, protagonista principal del caso realiza las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la mejor decisión a tomar respecto al cliente y al sectorista de negocio?
2. ¿La empresa será sostenible a lo largo de los años?, ¿Qué se necesita para aumentar las ventas?
3. ¿La empresa está preparada para afrontar los cambios en el sector?

El presente trabajo de investigación seguirá una estructura de análisis de situaciones de negocios (ASN), para tratar de identificar los principales problemas en cada nivel del octógono, encontrar las mejores alternativas de solución, y de esta manera, orientar hacia una adecuada toma de decisiones.

Capítulo 1. Caso Matrix Aduanas S.A.

Eran las 11:00 a.m. del miércoles 14 de noviembre del año 2018, los directores y gerentes de Matrix Aduanas se encontraban en la sala de reuniones. Un preocupado Gerardo de la Rosa, gerente general, anunciaba que otro cliente amenazaba con irse a la competencia.

Gerardo analizaba el impacto de esta nueva pérdida y cuál sería el rumbo de la empresa bajo esta circunstancia. Las ventas habían decrecido, ver Anexo 1.

Recordaba el año anterior, cuando Drinks Company, uno de sus principales clientes por más de 15 años, que además representaba el 14% de los ingresos de la empresa, decidió no continuar con los servicios de Matrix Aduanas.

1.1. Comercio Internacional

Durante los últimos 30 años, grandes avances tecnológicos han impactado en el comercio internacional, rompiendo fronteras entre países, regiones y continentes, generando diversos efectos, tales como la reducción de costos en el traslado de mercancías. Adicionalmente, la firma de acuerdos y tratados comerciales entre naciones representan grandes oportunidades para promover el crecimiento económico de un país.

Los 3 principales exportadores e importadores a nivel global son EE.UU., China y Alemania. El valor de las exportaciones mundiales de mercancías en dólares pasó de 2.03 billones en 1980 a 19.47 billones en el 2018, ello representa un ritmo anual de crecimiento equivalente a 6.13%. En el caso de las importaciones, pasó de 2.08 billones en 1980 a 19.87 billones en el 2018. China fue uno de los países que demostró un gran avance durante las últimas tres décadas. En los años 80 representaba solo el 1% de las exportaciones mundiales, sin embargo, en el año 2018 logró subir a 13%. Cabe mencionar que, en países de África y Medio Oriente, el progreso no ha sido relevante. (World Trade Organization, 2013).

Adicionalmente, las tendencias apuntan a una nueva transformación digital en el comercio internacional, ello debido al avance en las tecnologías de información y comunicación. Muchos países han desarrollado nuevos procesos en sus operaciones aduaneras, permitiéndoles optimizar servicios y alcanzar mayor rentabilidad en el comercio exterior.

Empresas como Amazon y Alibaba, conocidas mundialmente por exportar e importar productos pertenecientes a diferentes categorías, desarrollaron una logística integral que les facilite controlar la entrega de mercancías, desde la salida de la fábrica hasta llegar al

consumidor final (Estrategia B2C, Business to Consumer, «negocios a consumidor», por sus siglas en inglés). Para adquirir algún bien, el consumidor solo debe acceder al portal web de la compañía y realizar su pedido. Las transacciones electrónicas y su agilidad, han potenciado considerablemente al comercio exterior.

En el 2016, el valor de las ventas por internet a nivel mundial ascendió a US\$ 27,8 billones, de los cuales US\$ 23,9 billones correspondieron a transacciones comerciales entre empresas, es decir, estrategia B2B, Business to Business, «servicio de empresa a empresa», por sus siglas en inglés. (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2018).

El Perú no ha sido ajeno a esta transformación digital. Según la evaluación del Banco Mundial (BM), la aduana peruana destaca principalmente por su modelo de gestión, transparencia y efectividad; así como, por implementar las mejores prácticas en materia de facilitación y seguridad del comercio exterior, y uso de sistemas informáticos que aceleran el procesamiento electrónico y control de procesos en cada fase.

La economía peruana ha logrado importantes avances en los últimos años, pese a la inestabilidad política. El Perú ha destacado entre otros países de América Latina demostrando un sólido crecimiento y baja vulnerabilidad, escenario reflejado en la evolución de las tasas de crecimiento del PBI, ver Anexos 2 y 3. El comercio exterior también ha mostrado un fuerte dinamismo desde el año 2016, ver Anexo 4. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2018).

En la categoría de exportaciones, el valor FOB del mercado en el 2018 fue de 49,000 millones de dólares; monto mayor al del rubro de importaciones. Dicho valor estaba compuesto por dos tipos de productos:

1. Los tradicionales, abarcaban mayor parte de las exportaciones y estaban conformados por los sectores: pesquero, agrícola, minero, petróleo y gas natural. Cabe mencionar que, en el Perú, la minería es el que mayor aporte le brinda a esta categoría.
2. Los no tradicionales estaban conformados por los sectores agropecuario, pesquero, textil, químico, siderometalúrgica, joyería, entre otros.

La tendencia era de crecimiento para los dos tipos de producto. (ver Anexo 5 y 6). En cuanto a la categoría de importaciones, el valor CIF (término en inglés *Cost, Insurance and Freight*, «Coste, seguro y flete, puerto de destino convenido») del mercado en el 2018, fue de 43,000 millones de dólares, y estaban clasificados según CUODE (Clasificación Según Uso o Destino Económico) de la siguiente manera:

- Bienes de consumo
- Materias primas y productos intermedios
- Bienes de capital y materiales de construcción
- Diversos

La mayor aportación provenía de las materias primas y productos intermedios, no obstante, desde el 2016, la tendencia era de crecimiento para las 4 categorías económicas según uso o destinos económicos. (ver Anexo 7 y 8).

Los principales clientes de Matrix se encontraban en los sectores de bienes de consumo y bienes de capital y materiales de construcción; estos representaban el 71% de los ingresos de la compañía. (ver Anexo 9).

En el comercio internacional, los agentes de aduana tienen un rol importante y necesario para la asesoría y representación en todo tipo de trámites aduaneros. Son personas naturales o jurídicas autorizadas por la administración aduanera para trabajar como auxiliares de la función pública. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 27 de junio de 2008).

La contratación de sus servicios no es obligatoria, puesto que los mismos dueños de la mercancía podrían realizar los trámites; sin embargo, estarían asumiendo el riesgo de incurrir en fallos y mayores costos, pues para desarrollar esta actividad se requieren sólidos conocimientos en operatividad aduanera. (Solís, 12 de abril de 2008).

Se muestra el flujo de comercio internacional, así también como el que realiza Matrix Aduana, para la importación de mercancías, (ver Anexo 10 y Anexo 11).

El Perú, en el año 2018, contaba con 329 agentes de aduana. El nivel de las ventas por el servicio que brindaban para importaciones y exportaciones, no solo estaba sujeto a las fluctuaciones del mercado y del comercio internacional, sino también a que contaran con una cartera de clientes en diferentes sectores de la economía que les permitiera diversificar el riesgo.

La industria se caracterizaba por ser altamente competitiva y fragmentada, 15 agentes de aduanas cubrían el 54% del sector, y el resto, que en su mayoría eran pequeñas empresas, componían el 46%. Matrix Aduanas estaba entre los 10 agentes principales medido con el valor de importaciones definitivas (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2018).

Los operadores logísticos eran una fuerte competencia para los agentes de aduanas, puesto que brindaban un servicio integral que incluía el transporte internacional, desaduanaje, transporte local y almacenamiento. Sin embargo, empresas que no requerían la cadena completa, solían buscar un agente de aduana que los representara y asesorara ante la Sunat, con el único propósito de gestionar el retiro de su mercancía.

Las grandes empresas logísticas buscaban tener presencia en otros países e integrar su cadena de valor para obtener mayor participación de mercado. Esto generó la necesidad de crear alianzas estratégicas con otros operadores que permitan el logro de los objetivos de crecimiento y expansión.

Para operar como agente de aduana, se requería de una inversión inicial de US\$ 150,000 como fianza ante Sunat; sin embargo, con el incremento de sus operaciones, necesitaban una sólida estructura financiera que respalde su continuidad.

El cliente era cada vez más exigente y con alto sentido de urgencia. Uno de los principales criterios presentes al momento de elegir un agente de aduana era la comisión cobrada, que solía ser un porcentaje del valor CIF en el caso de las importaciones, y fluctuaba entre 0.10% - 0.60%. Otros criterios que se consideraban eran la experiencia, rapidez en la gestión, transparencia, pago de un precio justo, contar con un sistema de pago que brinde facilidades, eficiencia en costos y profesionalismo en cada proceso.

Los agentes de aduana tenían como reto lograr que la relación comercial con el cliente sea de largo plazo; no obstante, factores como la confianza y contactos en el mercado no eran suficientes. Para citar un ejemplo, Matrix Aduanas gestionó durante muchos años el 95% de las importaciones de su cliente Albañil S.A.; el vínculo y la eficiencia estaban afianzadas, sin embargo, a inicios del año 2016, Albañil S.A. fue comprada por su competencia; esto afectó las relaciones comerciales entre Matrix Aduanas y Albañil debido a que la nueva administración trabajaba con otras compañías aduaneras.

Los principales proveedores de los agentes de aduana eran empresas de transporte y logística. Como existía gran cantidad en el mercado, los agentes de aduana tenían la potestad de elegirlos según su conveniencia en precio y rapidez.

Otros proveedores eran los que abastecían de papelería y útiles de oficina, siendo el papel continuo el más usado, puesto que servía para la impresión de las DAMs¹. Existían diversas empresas de este tipo, que ante una solicitud de ajuste de precios podían acceder al

¹ DAMs: Declaración Aduanera de Mercancías

cambio. Por último, se requerían los servicios de empresas especializadas en el mantenimiento de sistemas informáticos.

1.2. Historia

En el año 1983, Emilio Verástegui (dueño de Agente de Aduanas Fénix), propuso a su sobrino Víctor de la Rosa tomar la dirección de su compañía, que atravesaba dificultades financieras y operativas. Luego de un año de gestión y después de un arduo trabajo, la empresa había logrado obtener buenos resultados; no obstante, el fruto de su esfuerzo no fue recompensado.

Esta situación indujo a Víctor de la Rosa a pensar en una nueva oportunidad, su propia empresa. Se asoció con su gran amigo de confianza, Pirlo Viteri, y es así que, en el año 1985, nace Matrix Aduanas. Treinta años después de su creación, la gerencia general recaería sobre su hijo Gerardo de la Rosa.

1.3. Empresa

Matrix Aduanas: empresa dedicada al desaduanamiento² de importaciones y exportaciones incluyendo asesoramiento legal sobre trámites aduaneros.

Las importaciones eran la actividad principal del negocio debido al conocimiento de los fundadores. Asimismo, solían realizar la gestión de exportaciones solo en caso que algún cliente antiguo lo solicitara. Una de sus ventajas competitivas, además de los años de experiencia en el mercado, era su cultura basada en el servicio al cliente, la misma que se veía reflejada en el monitoreo de todas las operaciones, incluso fuera del horario de trabajo. Esto generó confianza y fidelidad de los clientes durante años. También, mantenían una alianza estratégica con Ficu S.A.³ para ofrecer logística integral en todo tipo de operaciones de comercio internacional incluyendo el servicio “puerta a puerta”.⁴

La gerencia general dirigía y controlaba que todas las áreas de la empresa tuvieran un correcto funcionamiento operativo. Para ello, estaba en constante coordinación con los sectoristas del negocio, quienes tenían la función de gestionar con el cliente la entrega de su mercadería (los 23 sectoristas de la empresa tenían estudios técnicos en comercio exterior). Otras dos funciones principales eran la de supervisar que la documentación se encuentre

² Trámites necesarios para el retiro de las mercancías previos al pago de los derechos arancelarios, ingresando por Aduanas sin perjuicio a tener una penalidad o retraso.

³ Ficu SA es una compañía con contactos internacionales en todo el mundo y que se ubica como uno de los mejores consolidadores de carga internacional en nuestro medio.

⁴ El conductor deja las mercancías en el domicilio.

debidamente archivada, pues la recuperación por la pérdida de un archivo tenía un alto costo. Y llevar el control del mantenimiento preventivo de los servidores informáticos para evitar cortes que retrasen la operatividad. El gerente general era quien representaba a la compañía en las licitaciones y reuniones con clientes.

La gerencia y subgerencia de administración y finanzas eran los departamentos responsables del análisis diario de los movimientos económicos para la gestión de operaciones, asimismo, supervisaban las áreas de facturación para la rápida entrega de documentos y evitar retrasos en las cobranzas.

Área de contabilidad, encargada del correcto registro de todas las actividades contables y de recursos humanos.

Área legal, responsable de revisar la documentación y verificar el cumplimiento de todos los requerimientos solicitados por la Aduana; adicionalmente, debían estar atentos ante cualquier cambio de leyes en el diario El Peruano y absolver cualquier consulta legal aduanera de los clientes.

El control del transporte estaba a cargo del gerente de operaciones. La empresa contaba con 2 divisiones, una para despachos marítimos y otra para despachos aéreos. Los jefes de estas áreas eran personas con más de 15 años de experiencia en la actividad aduanera y brindaban soporte a los sectoristas de negocio. También, existía un área de visto bueno, que tenía como función realizar todos los trámites documentarios que exige la naviera por los cargos que se hayan incurrido en el tránsito de la mercancía hacia el territorio nacional, tales como: el pago de THC⁵, pago por la conformidad de la naviera (visto bueno), sobrestadías y fletes. Cabe resaltar que, sin la aprobación de la naviera, no podía realizarse el retiro de la mercadería. (ver Anexo 12).

Matrix Aduanas tenía 74 empleados, el 35% eran personas mayores de 50 años; ocho personas con un promedio de edad de 68 años con sueldos fijos altos en relación al mercado. Algunos de ellos acompañaban la empresa desde sus orígenes, (ver Anexo 13). Con la pérdida del cliente Drinks Company, los gerentes pensaron en la jubilación anticipada y reestructuración de sueldos y salarios. Para lo primero, optaron que fuese decisión del propio trabajador continuar o no laborando en la empresa, siempre y cuando no hubiese tenido dificultades en su rendimiento.

El sistema de remuneraciones corresponde al sueldo fijo mensual. Los ascensos se daban por meritocracia, sin embargo, no había escalas para todas las posiciones, pero sí

⁵ Los Terminal Handling Charges (Gastos por manipulación en la terminal).

aumento de salario en 10% cada dos años. El último aumento de salario se otorgó en el año 2016. La gerencia tomó la decisión de no otorgar aumentos en el año 2018; una medida para reducir gastos.

Como forma de motivación e incentivos, la empresa brindaba un bono anual de productividad junto con el pago de las utilidades del periodo, además de un seguro de salud cubierto al 80%. Por otro lado, solían realizar pequeños eventos en fechas especiales como Navidad, Día del Padre y Día de la Madre.

La empresa contaba con un sistema de capacitación e inducción de seguridad para los colaboradores que estaban involucrados en la operatividad aduanera. El área legal y contabilidad también acudían a cursos o talleres, especialmente cuando ocurrían cambios en las leyes aduaneras o contables.

Desde la creación de la compañía, Víctor de la Rosa inculcó en los trabajadores que la confianza y la verdad son una parte primordial de la cultura de la empresa. Él siempre comentaba: “si un trabajador miente no es digno de trabajar con nosotros”.

La rotación de personal era muy baja y existían buenas relaciones entre los trabajadores, incluso, cuando alguien enfrentaba un problema personal, todos se mostraban empáticos y colaboradores. Sin embargo, en el ambiente de trabajo, los que tenían más años en la empresa tenían sentimientos de poder y no compartían sus conocimientos. Como fue el caso de Isabel Cáceres, una de las facturadoras con más tiempo en la empresa, quien se mostraba reacia a brindar información sobre las tarifas de facturación, por ello, Víctor de la Rosa, solicitó a Carlos Gómez (subgerente financiero) estandarizar un tarifario y publicarlo, de forma que pueda ser compartido con todos los miembros de su equipo.

Las formas correctivas ante una falta se realizaban de diferentes maneras; verbal, correo y memorándum (por falta grave). Las sanciones que se aplicaban eran suspensión de días de trabajo, además de asumir una multa impuesta por Sunat debido a una mala declaración de la partida arancelaria, regularización de la DAM fuera de fecha, entre otros. Previamente, estas debían evaluarse para identificar si serían asumidas por la empresa, aplicadas al trabajador o al cliente.

Matrix Aduanas estaba trabajando en obtener la certificación de OEA (Operador Económico Autorizado), lo que le permitiría tener estandarizado sus procesos y garantizar niveles de seguridad del comercio. Adicionalmente, mejoraría su imagen en el mercado y obtendría reducciones en los montos de las garantías que otorgaba a Sunat para su funcionamiento como agente.

Por otro lado, la empresa tenía un código de ética para establecer claramente los principios y conductas de actuación en el trabajo, los cuales estaban enlazados con las normas que exige el comercio internacional.

La empresa utilizaba un sistema informático que brindaba soporte a la operatividad aduanera y estaba interconectado con Sunat/Aduanas para la transmisión de la DAM, envío digital de los documentos, etc. Asimismo, era utilizado para el registro de la contabilidad, facturación, cobranzas y ventas. Sin embargo, aún mantenía algunos procesos de forma manual. Por ejemplo, el personal usaba los libros empastados para registrar todos los pagos que Matrix Aduanas realizaba para los trámites de desaduanaje⁶. También, los reportes de ventas se generaban de forma manual/diaria en un archivo Excel y no mediante un software.

Matrix Aduanas atendía en promedio a 175 clientes en un año, de los cuales 80 tenían mayor frecuencia y 10 representaban el mayor volumen de su facturación. La comisión y el crédito otorgado dependían de los años de trabajo y capacidad de pago de los clientes que, por lo general, fluctuaban entre 30 a 60 días.

Habían captado a sus clientes debido a las buenas relaciones de los socios con otros empresarios, siendo este uno de los principales medios de contacto con potenciales clientes, pues no contaban con una página web como sus competidores, a los cuales se les podía ubicar fácilmente en la red. No obstante, esta modalidad no garantizaba la permanencia de un cliente. Por ejemplo, la relación comercial con Drinks Company se terminó porque dicha empresa atravesó por un proceso de reestructuración y rotación de personal, por lo que cuando realizaron la propuesta de licitación, no había empleados que acreditaran los años de servicio y buenas relaciones que habían desarrollado. La empresa ganadora no solo les ofreció tasas más bajas, sino que pertenecía a un fondo de inversión ubicado en el mismo país donde Drinks Company tenía su sede principal de comercio exterior; ello hizo suponer a la gerencia que fueron estos los motivos para su elección.

Las ventas y la utilidad neta en los últimos 3 años disminuyeron entre 11% y 45% respectivamente. Procurando frenar el impacto ocasionado por la salida de uno de los clientes más importantes, la gerencia tomó la decisión de despedir personal. Esto implicaba un alto costo en liquidaciones e indemnizaciones debido a la antigüedad de los trabajadores, lo que causó una fuerte disminución en las utilidades de la compañía.

En el año 2012, Matrix Aduanas se encontraba entre los 6 primeros agentes de aduanas con un mayor valor FOB de importaciones (término en inglés Free on board, «Libre a bordo,

⁶ V°B°, THC, emisión de BL, otros

puerto de carga convenido»). Sin embargo, en el año 2018 había descendido al puesto número 10. (ver Anexo 14).

1.4. Directivos

1.4.1. Gerardo de la Rosa

Gerardo tenía 46 años, era ingeniero industrial de una prestigiosa universidad, casado y con dos hijos. Había sido formado por su padre y desde muy joven pasó por casi todas las áreas de la empresa.

Gerardo iniciaba sus labores en la compañía desde las 6:30 am. Era uno de los primeros en llegar. Se le conocía como una persona muy dinámica que seguía de cerca las tendencias de la tecnología. Muy impaciente, con alto sentido de urgencia; solía levantar la voz ante el retraso de un requerimiento, pues era él quien daba la cara al cliente, y cuando se presentaba algún contratiempo, él mismo acudía a visitarlos para ofrecerles una solución. Gerardo dormía pocas horas pensando en la forma de resolver los problemas de los últimos años.

1.4.2. Víctor de la Rosa

Víctor era el gerente financiero, un hombre con gran experiencia en temas aduaneros, tenía 77 años. Había sido el gerente general desde los inicios de la compañía, pero hace unos años cedió el puesto a Gerardo. A pesar de que Víctor era un hombre apasionado por su trabajo y su empresa, para él la familia siempre estaba en primer lugar. Solía juntarse con sus hijos y nietos al menos una vez por semana. Víctor incentivó a sus hijos a que estudiaran según sus preferencias y habilidades sin imponerles carreras profesionales relacionadas con el manejo de su compañía. Además, consideraba riesgoso que todos se vieran involucrados ante un fracaso de la empresa familiar. Aun así, Gerardo decidió ser parte del negocio de su padre.

Los trabajadores solían decirle “Don Víctor“, lo veían con respeto, pues había sabido cultivar la confianza en ellos. Siempre se mostraba dispuesto a escuchar y preocupado por el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores.

En el año 2017, cuando cortaron relaciones comerciales con Drinks Company, Víctor trabajó arduamente con el equipo de gerencia para hacer una reestructuración de costos y reingeniería de la empresa para reducir el impacto negativo en la organización. Por ejemplo, el seguro de salud privado abarcaba al personal en planilla, esposos e hijos, esto implicaba un alto costo laboral; por ello, optaron por brindar el beneficio solo a los empleados más no

a los familiares. Se detectó que algunos trabajadores hacían impresiones y fotocopias en exceso que no se relacionaban con la empresa, por lo cual, se brindó un usuario a cada empleado para llevar un mejor control en el uso del papel; además, se incentivó el uso de hojas recicladas. Solicitaron reajustes de precios a sus proveedores y buscaron nuevos con mejores condiciones. Redujeron los gastos en eventos, útiles de oficinas, entre otros. Se recortó personal (3 trabajadores con muchos años en la empresa con altas liquidaciones) y no se renovaron algunos contratos.

1.4.3. Pirlo Viteri

Pirlo era Ing. Agrónomo de profesión, como gerente de operaciones, su función era la supervisión y seguimiento de la gestión de transporte de mercancías. Tenía 70 años. Divorciado con 4 hijos y 5 nietos.

En el trabajo solía ser una persona muy calmada. Cuando algunos trabajadores cometían un error, preferían acudir a él antes que recurrir a Don Víctor, pues sabían que se ganarían un fuerte llamado de atención. También, lo buscaban para solicitar permisos de salida.

1.4.4. Carlos Gómez

Carlos Gómez era el subgerente financiero, ingresó a la compañía en el año 2016. Economista de 33 años, se encontraba realizando un MBA en una escuela de negocios muy reconocida. La empresa le brindaba total apoyo y eran muy flexibles con sus horarios de estudio.

Durante su entrevista, Víctor de la Rosa le indicó que necesitaban una persona que tuviera puesta “la camiseta de la empresa “. Carlos era un joven soltero y muy responsable con el trabajo, al poco tiempo demostró su alto compromiso con la compañía.

Carlos reportaba directamente a Víctor de la Rosa, administraba los recursos financieros de la empresa, supervisaba el cumplimiento de las obligaciones; así como, el seguimiento y supervisión de cobranzas, Tenía contacto directo con los bancos para solicitar créditos y gestionaba las relaciones comerciales con algunos clientes.

Como la empresa no contaba con un área de recursos humanos, el área contable era la encargada de la elaboración de la planilla de pagos. Carlos estaba presente en el reclutamiento y evaluación del rendimiento de algunos colaboradores. También, apoyaba en la organización de los eventos que realizaba la empresa.

Cuando Víctor estaba de vacaciones, Carlos lo remplazaba. Sin embargo, se sentía un poco incómodo, puesto que Gerardo estaba presente en todos los asuntos de la empresa, y percibía que intervenía en la mayoría de sus actividades.

Carlos siempre estaba dispuesto a escuchar al personal, asistía a algunas reuniones sociales, pero siempre mostraba una actitud seria y calmada. Esto debido a que pensaba que, dada su corta edad, en referencia a los colaboradores, éstos podían excederse de confianza. Ya había ocurrido que algunos colaboradores antiguos no respondían de inmediato a sus órdenes y tuvo que mostrar firmeza para hacer valer su posición.

Finalmente, Carlos estaba siendo preparado para asumir la gerencia financiera en un futuro.

1.5. La reunión de la mañana

Después del café de las 11:00 a.m., el grupo de directores y gerentes se encontraba reunido. Gerardo de la Rosa ingresó a la sala y lo primero que solicitó fue que apagaran sus celulares y que se concentraran en lo que estaba a punto de anunciar. La sala quedó en silencio dando paso al siguiente diálogo:

Gerardo: Los problemas se están intensificando, estamos a punto de perder al cliente Compañía Mapho.

Víctor: La verdad es que no me sorprende, es un cliente complicado, creo que sólo quiere asustarnos otra vez.

Pirlo: ¿Qué es lo que está pidiendo ahora?

Gerardo: David, el gerente de operaciones, llamó para quejarse nuevamente de Irma Ortiz, sectorista de importaciones. Estaba muy molesto, indicó que no contesta los correos ni el teléfono. Y que en los últimos meses ha recibido varias multas por falta de revisión de documentos; además, señaló que las mercancías no están llegando a tiempo.

Carlos: Estando cerca de su sitio puedo ver claramente que su teléfono no para de sonar, muchas veces he tenido que decirle que conteste, y su trato no siempre es cortés.

Víctor: Ya hemos hablado con Irma sobre su actitud en reiteradas oportunidades y no quiere hacer las cosas bien. Bueno, debemos quizá plantearle al cliente un cambio de sectorista.

Gerardo: Fue lo primero que le dije, pero estaba tan molesto que su respuesta fue: “iniciaremos un proceso de licitación para buscar a un nuevo agente”.

Carlos: Estoy de acuerdo en insistir con un cambio de sectorista. Pero, ¿qué medidas tomaremos con Irma?

Víctor: Pensar en un despido ahora sería ponernos la soga al cuello. Vamos a esperar que se calme y yo mismo llamaré a David para solicitar una reunión.

Después de esto, Gerardo solicitó al grupo pensar sobre lo que deberían hacer. No solo era un cliente que amenazaba con irse, sino también que lo realizado hasta la fecha, como la restructuración para reducir los gastos, no estaba siendo suficiente. Por otro lado, si bien es cierto que Víctor había entablado una relación laboral y de amistad de muchos años con David, esto no aseguraba la permanencia de la empresa como cliente.

Gerardo, regresó a su oficina y analizaba lo acontecido en la reunión, se sentía preocupado por los resultados de la empresa durante los últimos tres años; se cuestionaba qué estrategias debería seguir Matrix para revertir la situación.

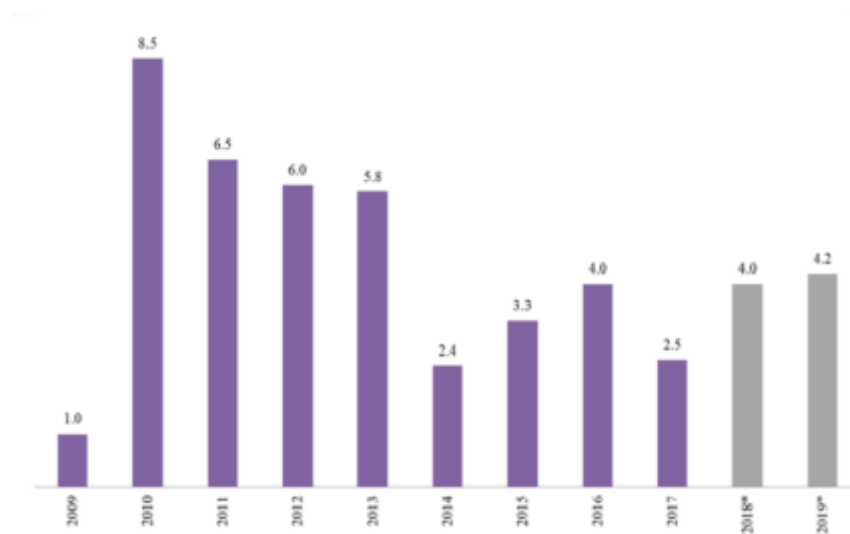


Anexo 1. Estado de Resultados de los 3 últimos años

Estado de Resultados (expresado en soles)	Proyectado		
	2016	2017	2018
Ingresos Operativos	9,260,000	8,250,000	7,260,000
UTILIDAD BRUTA	9,260,000	8,250,000	7,260,000
Gastos de Venta	-4,620,000	-4,300,000	-3,600,000
Gastos de Administración	-3,970,000	-3,600,000	-3,440,000
Otros Ingresos	25,000	50,000	10,700
UTILIDAD OPERATIVA	695,000	400,000	230,700
Ingresos Financieros	198,000	170,000	400,000
Gastos Financieros	-190,000	-100,000	-360,000
Diferencia de Cambio Neta	200,000	50,000	-
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	903,000	520,000	270,700
Impuesto a la Renta	-266,385	-153,400	-79,857
UTILIDAD NETA Y RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCICIO	636,615	366,600	190,844

Fuente: elaboración propia

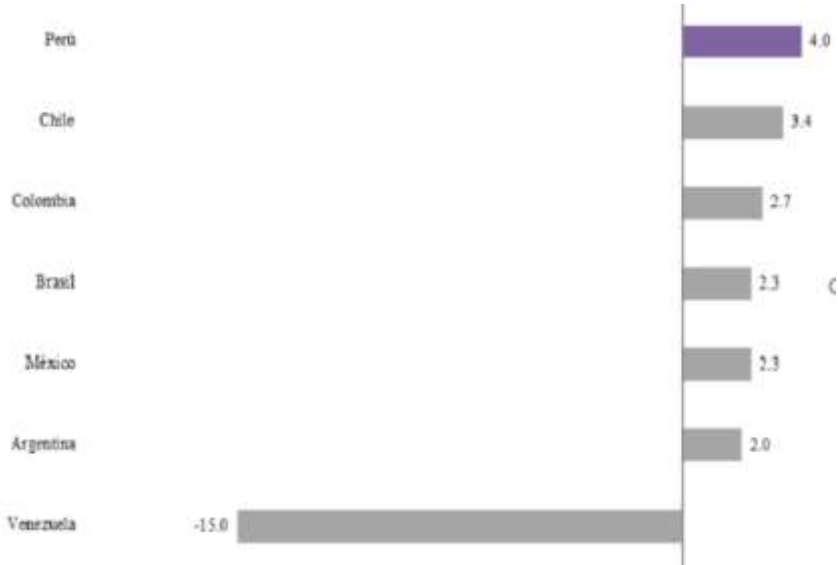
Anexo 2. PBI 2009-2019 (Variación porcentual anual %)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)



Anexo 3 Proyecciones Latinoamérica 2007-2018 (Variación porcentual anual %)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)



Anexo 4. Exportación e Importación FOB 2013-2018



Nota: cifra expresada en miles de millones de dólares, 2007

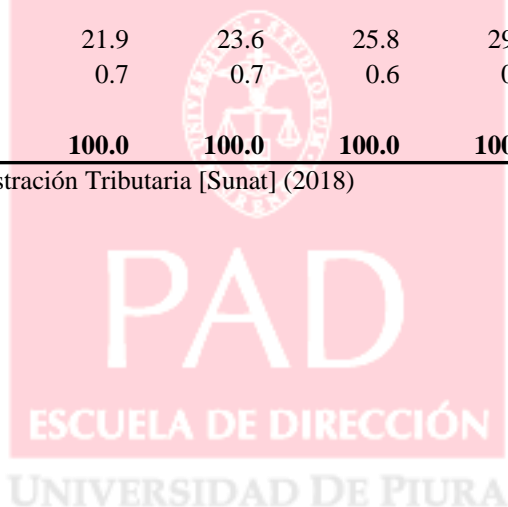
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)



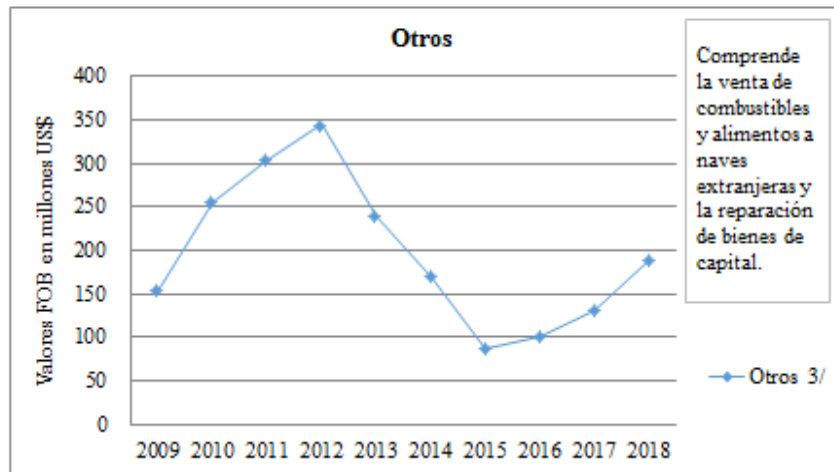
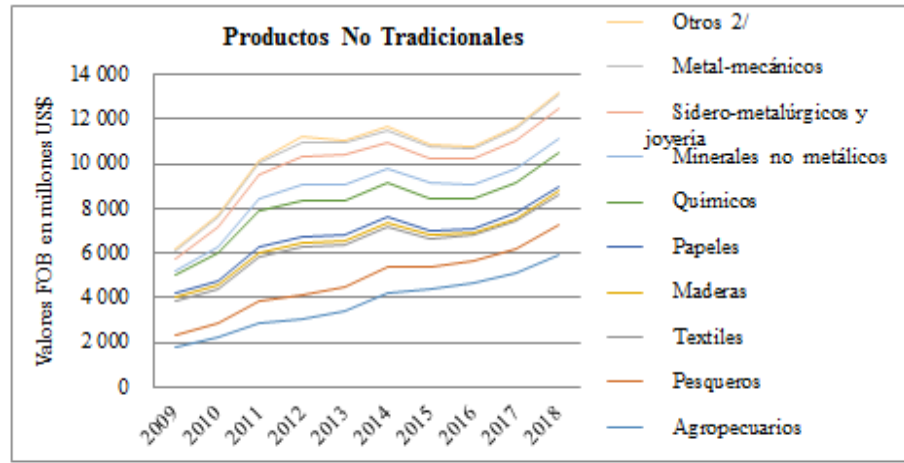
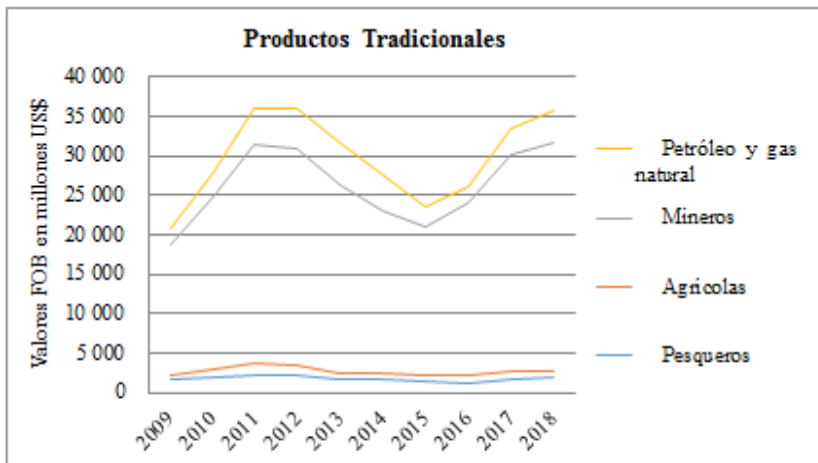
Anexo 5. Aporte porcentual a las exportaciones según tipo de producto

ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TRADICIONALES	76.5	77.8	77.4	75.7	73.6	70.0	68.1	70.6	73.9	72.6
Pesqueros	6.2	5.3	4.6	4.9	4.0	4.4	4.2	3.4	3.9	3.9
Agrícolas	2.3	2.7	3.6	2.3	1.8	2.1	2.1	2.4	1.8	1.6
Mineros	60.9	61.2	59.4	57.9	55.5	52.0	55.1	58.8	60.7	58.9
Petróleo y gas natural	7.1	8.6	9.8	10.5	12.3	11.5	6.7	6.0	7.4	8.2
NO TRADICIONALES	22.9	21.5	21.9	23.6	25.8	29.5	31.7	29.1	25.8	27.0
OTROS 3/	0.6	0.7	0.7	0.7	0.6	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)



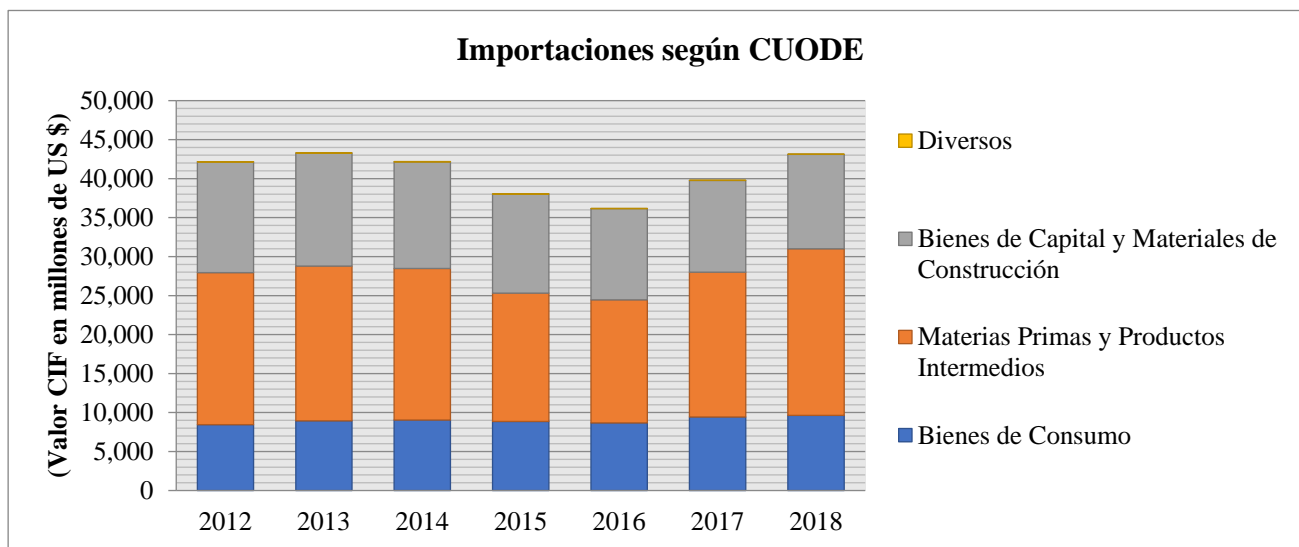
Anexo 6. Tendencia de las Exportaciones del 2009-2018



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)
Elaboración propia

Anexo 7. Clasificación de las Importaciones según uso o destino económico

CUODE/AÑO (en millones de US\$)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bienes de Consumo	8,453	8,945	9,035	8,852	8,672	9,428	9,646
Materias Primas y Productos Intermedios	19,501	19,839	19,441	16,470	15,779	18,569	21,357
Bienes de Capital y Materiales de Construcción	14,193	14,487	13,665	12,694	11,693	11,765	12,100
Diversos	16	18	36	11	4	19	21

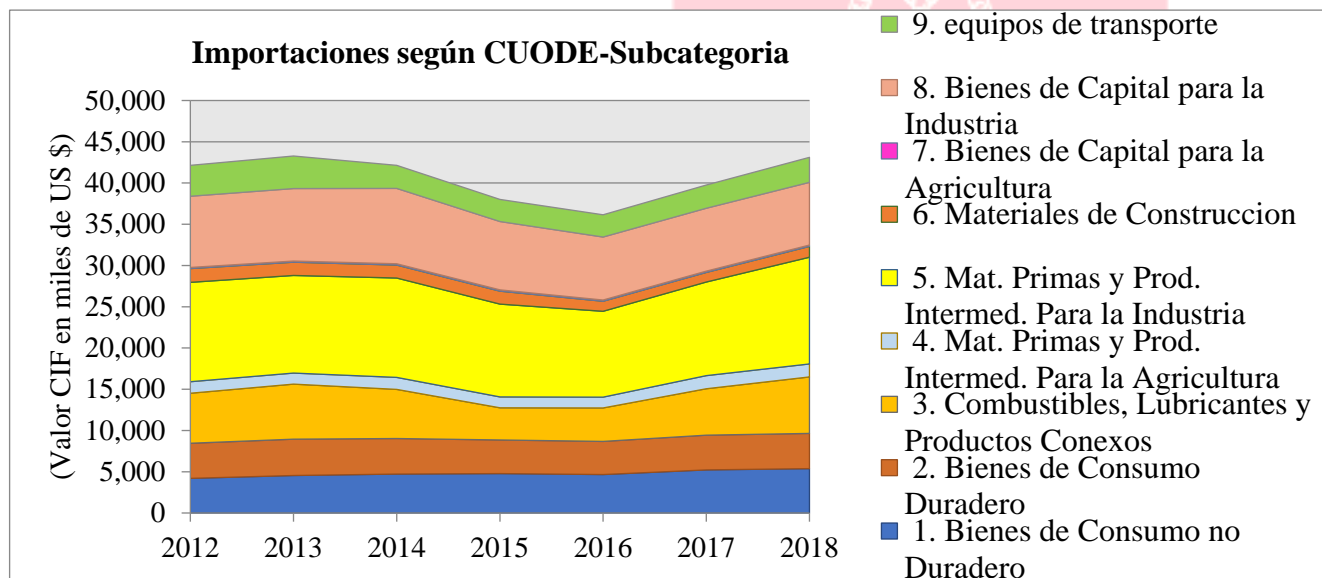


Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)

Elaboración propia

Anexo 8. Clasificación de las importaciones según uso o destino económico - subcategoría

CUODE/AÑO (en millones de US\$)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	%
1. Bienes de Consumo no Duradero	4,198	4,545	4,718	4,775	4,666	5,218	5,371	12%
2. Bienes de Consumo Duradero	4,255	4,400	4,317	4,077	4,006	4,211	4,275	10%
3. Combustibles, Lubricantes y Productos Conexos	6,064	6,672	5,943	3,892	4,060	5,634	6,842	16%
4. Mat. Primas y Prod. Intermed. Para la Agricultura	1,399	1,348	1,455	1,335	1,310	1,592	1,581	4%
5. Mat. Primas y Prod. Intermed. Para la Industria	12,038	11,820	12,043	11,243	10,409	11,343	12,934	30%
6. Materiales de Construcción	1,665	1,616	1,579	1,562	1,214	1,162	1,312	3%
7. Bienes de Capital para la Agricultura	145	137	149	168	151	149	156	0%
8. Bienes de Capital para la Industria	8,634	8,786	9,148	8,287	7,637	7,637	7,603	18%
9. Equipos de Transporte	3,749	3,948	2,789	2,676	2,691	2,817	3,028	7%



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)

Elaboración propia

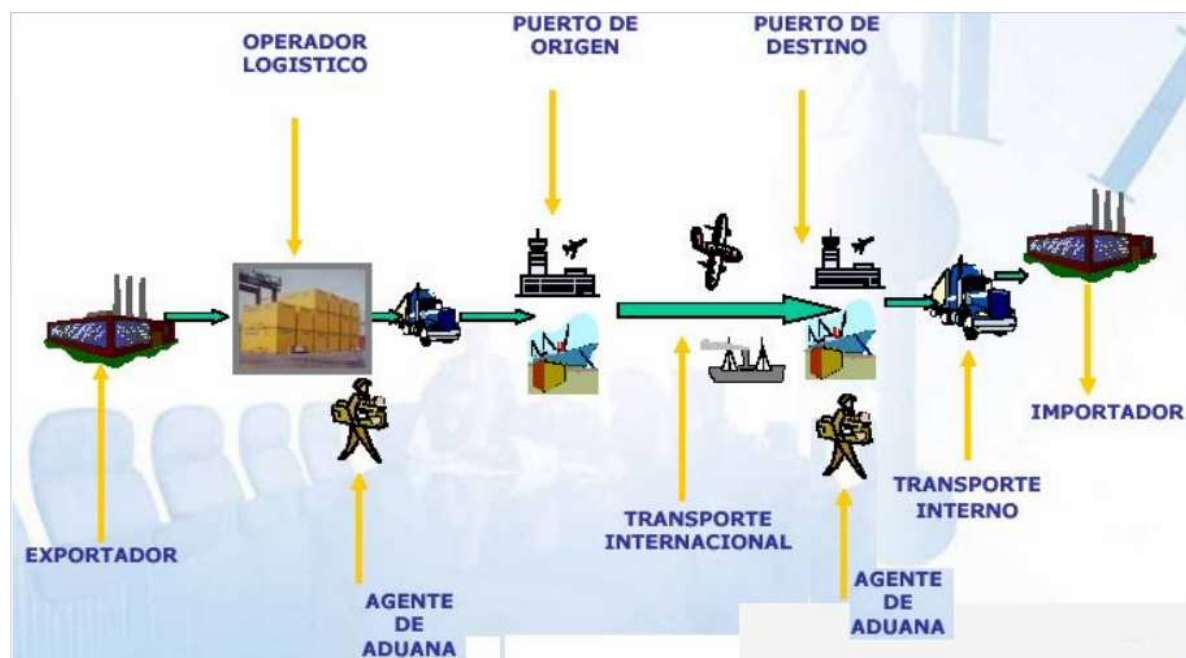
Anexo 9. Clientes según CUODE en miles de soles

Cliente	2016	2017	2018-Nov.	Total	%	Sector
C1	2,641	1,995	190	4,826	19%	Bienes de consumo (Automoviles)
C2	1,236	1,178	1,170	3,584	14%	Bienes de capital y materiales de construcción (Partes de maquinarias)
C3	1,118	1,046	1,095	3,258	13%	Bienes de consumo (Maiz, pollos bebe, pavos bebe, huevos de aves)
Drinks Company	678	525	-	1,204	5%	Bienes de consumo (Cebada)
C4	383	344	384	1,111	4%	Bienes de consumo (Duraderos y no duraderos)
C5	245	338	359	942	4%	Mat. Primas y Prod. Intermedios p/la Industria (Polietileno)
C6	251	253	373	878	3%	Bienes de consumo (Duraderos)
C7	238	236	333	807	3%	Bienes de consumo (Duraderos)
C8	197	247	281	725	3%	Bienes de consumo (Duraderos)
C9	-	1	654	655	3%	Bienes de consumo (Automoviles)
Resto de Clientes	2,456	2,387	2,510	7,353	29%	Otros

Fuente: Matrix Aduanas (s. f.)
Elaboración propia



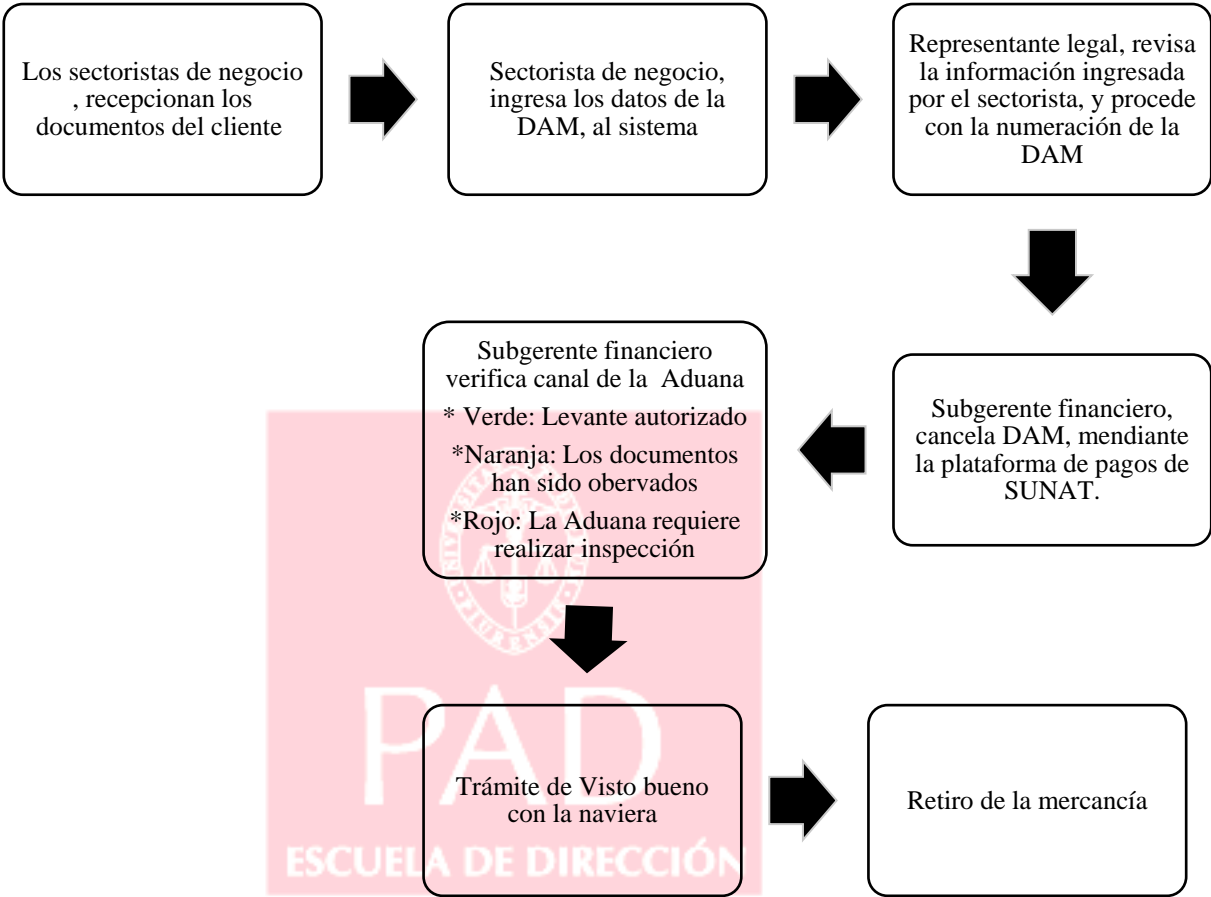
Anexo 10. Flujo de comercio internacional



Fuente: Castro (s.f.)

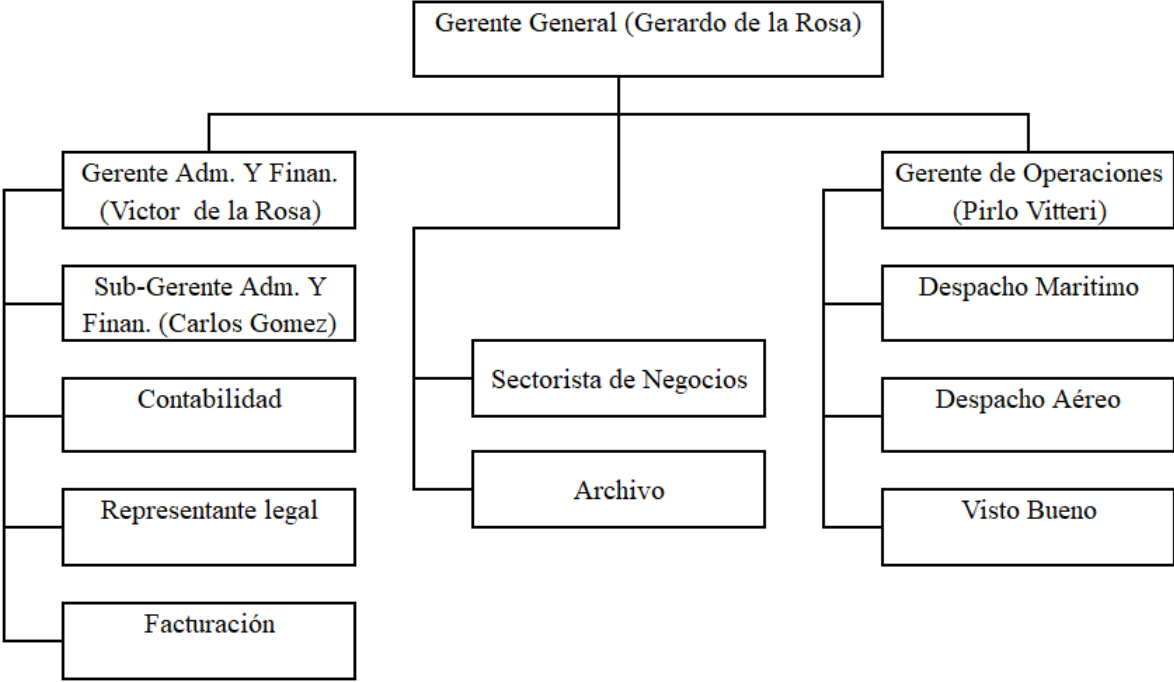
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 11. Flujo de importaciones - Matrix Aduanas



Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Organigrama de Matrix Aduanas S.A.



Fuente: elaboración propia



Anexo 13. Rango de edades - Matrix Aduanas S.A.

Áreas/ Rango de Edades	23 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 77	N° Personas
Sectorista de Negocios	9	4	6	4		23
Despacho Marítimo	1	5		6		12
Contabilidad		1	2	3	1	7
Despacho Aéreo		3	1	1	1	6
Facturación	1	1	3		1	6
Visto Bueno	3		1		1	5
Archivo	1	2		1		4
Área Legal			1	2	1	4
Gerencia de Adm. y Finanzas	1	1		1	2	5
Gerencia General			1			1
Gerencia de Operaciones					1	1
Total	16	17	15	18	8	74
%	22%	23%	20%	24%	11%	100%

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 14. Ranking de agentes de aduana en el Perú 2012 y 2018

Enero - diciembre de 2012		
Puesto	Empresa	Valor CIF (U\$)
1	Empresa - A	3,463,538,373.30
2	Empresa - B	2,248,880,912.58
3	Empresa - C	1,800,184,568.09
4	Empresa - D	1,353,959,407.15
5	Empresa - E	1,259,568,408.18
6	Matrix Aduanas	1,203,418,305.34
7	Empresa - F	1,090,717,974.94
8	Empresa - G	1,050,721,637.90
9	Empresa - H	1,041,477,756.37
10	Empresa - I	951,172,910.54
11	Empresa - J	908,338,567.13
12	Empresa - K	721,406,720.20
13	Empresa - L	644,266,898.79
14	Empresa - M	500,479,364.49
15	Empresa - N	473,665,108.71
16	Resto de Agentes	23,451,138,328.89

Enero - Noviembre de 2018		
Puesto	Empresa	Valor CIF (U\$)
1	Empresa - A	2,852,789,243.53
2	Empresa - C	2,549,697,640.51
3	Empresa - D	1,682,387,244.11
4	Empresa - B	1,508,469,792.49
5	Empresa - O	1,466,366,513.45
6	Empresa - G	1,309,876,857.20
7	Empresa - I	1,049,968,226.93
8	Empresa - F	989,570,648.07
9	Empresa - H	970,678,845.76
10	Matrix Aduanas	901,040,538.29
11	Empresa - L	868,102,056.46
12	Empresa - P	798,447,683.81
13	Empresa - K	615,120,727.24
14	Empresa - Q	497,981,358.39
15	Empresa - N	460,265,833.68
16	Resto de Agentes	21,379,860,259.99

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018)
Elaboración propia

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Enfoque del caso

El presente caso puede ser utilizado para los cursos de Gobierno de Personas y Dirección General. El trabajo se enfoca en los principales problemas que atraviesa una empresa familiar que opera en un sector altamente competitivo, en fase de crecimiento y con un horizonte de muchas oportunidades.

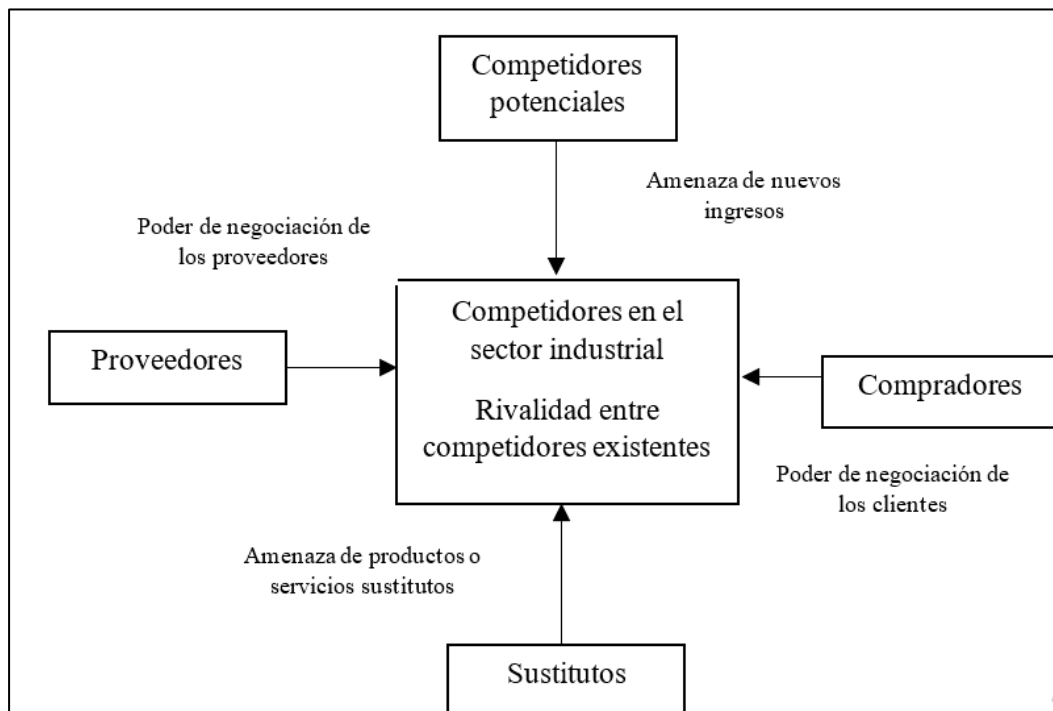
La discusión del caso permitirá al alumno situarse en la posición del gerente general, haciendo un análisis de las principales problemáticas, tales como: la caída consecutiva de las ventas durante los últimos tres años, la insatisfacción de un cliente y el incumplimiento de la estrategia corporativa de una trabajadora, que puede traer como consecuencia la pérdida de clientes. La búsqueda de la solución llevará al alumno a realizar un análisis de todas las dimensiones de la empresa y plantear soluciones con efectos a corto y largo plazo, que permitan asegurar la sostenibilidad del negocio.

2.2. Objetivos pedagógicos

Para realizar el análisis del caso, utilizamos dos herramientas:

La primera, las Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo de análisis del sector que nos permitirá conocer cómo está funcionando la industria a la cual pertenece Matrix S.A. Podremos evaluar cuán atractivo resulta el sector, si la estrategia planteada es la adecuada y detectar las oportunidades que se podrían aprovechar. La estructura explicativa a seguir es la siguiente:

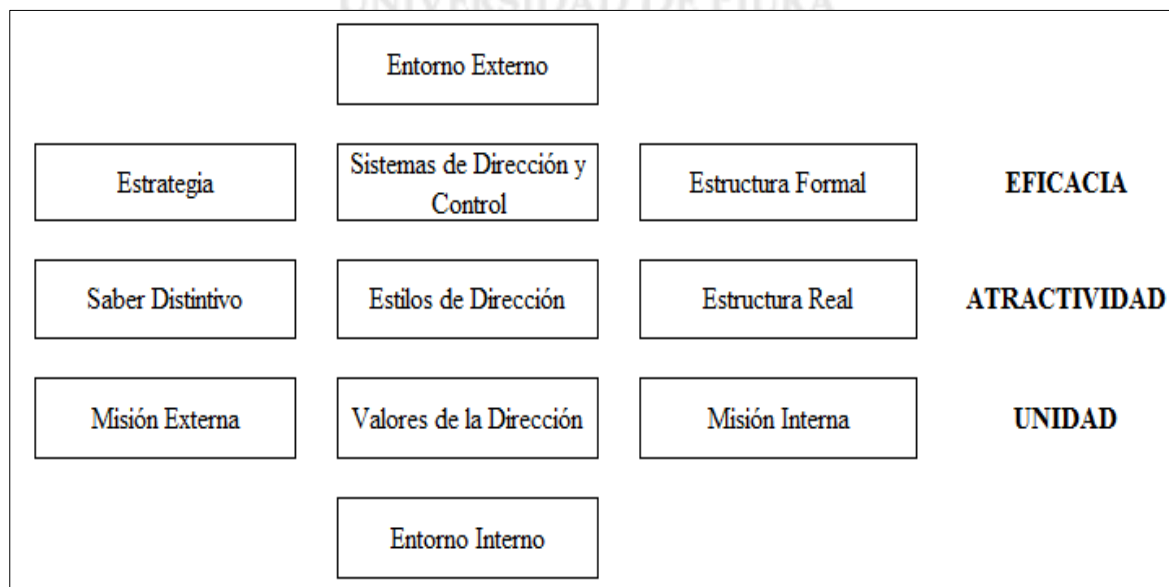
Figura 1. Modelo estratégico de la Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (mayo 1979)
Elaboración propia

Y segundo, utilizaremos como herramienta el octógono, para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa en sus tres niveles: Eficacia, Atractividad y Unidad. La estructura explicativa a seguir es la siguiente:

Figura 2. Matriz del octógono



Fuente: Ferreiro (2013)
Elaboración propia

2.3. Análisis - Entorno externo

Durante los últimos 30 años el comercio internacional experimentó grandes cambios y gracias al desarrollo de la tecnología se rompieron barreras entre los países. Existe una tendencia orientada al comercio digital y electrónico. Para citar ejemplos, algunos países buscaron mejorar procesos en sus sistemas aduaneros mediante las tecnologías de información y comunicación. Empresas como Amazon y Alibaba han sabido cómo romper esquemas y transformar el comercio, logrando un notable crecimiento en el intercambio B2C, una reducción de costos y mayor eficiencia en la transacción de una mercancía.

En este seguimiento de eficiencia operativa, la logística integral viene tomando cada vez más fuerza, pues podría hacer que una empresa se vuelva más competitiva y lidere el mercado.

El comercio exterior en el Perú ha mostrado una dinámica favorable desde el año 2016. A pesar de un escenario político inestable, que incluye conflictos entre partidos, cambios de gabinete, entre otros; incluso ha destacado entre diversos países de América Latina.

Para el análisis sectorial de los agentes de aduana en el Perú, utilizaremos como herramienta las Cinco Fuerzas de Porter:

2.3.1. Poder de negociación de los clientes

Por ser un sector altamente fragmentado, los clientes tenían como principal criterio el precio y se reflejaba en la comisión cobrada que oscilaba entre 0.10% y 0.60%. Por otro lado, las relaciones comerciales a largo plazo con los clientes eran un gran reto para los agentes de aduana, que debían asegurar un alto nivel de servicio personalizado, focalizado en la retención de clientes, donde ante una inadecuada gestión aduanera, se podía incurrir en sobrecostos, demora en la entrega de la mercancía, penalidad, entre otros. Los clientes eran cada vez más exigentes y requerían el servicio con carácter de urgencia.

En algunas empresas, la elección de un agente de aduana no estaba en manos del cliente, sino de su casa Matriz. En tal sentido, cuentan con un poder de negociación alto.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los principales proveedores de los agentes de aduanas, se encuentran empresas de venta de papel continuo para la impresión de las DAMs, útiles de oficina, mantenimiento de los sistemas informáticos, entre otros.

Si un agente solicitaba ajuste de precio, ello era aceptado, porque en el sector existen diversas empresas de este tipo y son fácilmente reemplazables. Otros proveedores

importantes eran los de transporte, que proporcionan camiones y cuadrillas para la estiba y desestiba, de estas empresas también existen gran cantidad que en su mayoría se diferencian por el precio.

Por la facilidad de conseguir la alternativa más conveniente, podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Como se ha podido observar en el caso, este mercado está compuesto por gran cantidad de agentes de aduana en donde el ingreso de nuevos competidores es sencillo debido a su baja inversión de US\$ 150,000 como fianza ante SUNAT para poder operar como agente de aduanas. Y segundo, había empresas, que formaban operadores logísticos, ofreciendo un servicio de toda la cadena de logística integral y representando una fuerte competencia.

2.3.4. Amenaza de servicios sustitutos

No existen sustitutos para los servicios de un agente aduanas.

2.3.5. Rivalidad entre competidores

Podemos deducir que existe una alta rivalidad, pues es un sector fragmentado. Solo 15 empresas representaban el 54% del mercado en 2018, mientras que las otras 314 empresas completaban el porcentaje de diferencia. Como se aprecia en el Anexo 14.

Las empresas no solo competían por precio, el nivel exigencia de los clientes hizo que ingresen a competir por calidad de servicio, rapidez, confianza, facilidades de pago, entre otros beneficios.

Este es un sector medianamente atractivo, ello debido a la fuerte competencia por ofrecer el mejor precio al cliente, ello obliga a optimizar costos e invertir en la mejora de procesos, sistemas informáticos y tecnologías, que consideren las tendencias del mercado. Sin embargo, el Perú tiene una favorable perspectiva económica y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad. Adicionalmente, el comercio exterior en el Perú durante los últimos años, tiene una tendencia hacia el alza. Pese a las complicaciones políticas y sociales que enfrenta; existen muchas oportunidades que aprovechar.

2.4. Sistema formal - Nivel de eficacia

2.4.1. Estrategia

Matrix Aduanas tiene como estrategia proporcionar un servicio personalizado y de alta calidad en trámites aduaneros, con la búsqueda constante de menores costos y en donde su foco principal son las importaciones para el sector de bienes de consumo. Esto lo ha logrado gracias a sus muchos años de servicio en el mercado en el que ha desarrollado un conocimiento amplio en temas aduaneros.

Tiene alianza estratégica con Ficu S.A., para ofrecer logística integral; y se diferencia porque brinda servicio y monitoreo de la mercancía incluso fuera de los horarios de trabajo, pero esto representa un costo adicional a la empresa.

Sin embargo, existe una disminución de las ventas y de los beneficios en los últimos periodos, adicionalmente hay un cliente descontento quejándose del servicio que al parecer no se está ejecutando de acuerdo a la estrategia y amenaza con irse a la competencia.

2.4.2. Sistemas formales

Posee sistemas informáticos que los utiliza para dar soporte a la gestión de transmisión de DAM (Declaración aduanera de mercancías) y envío digital de los documentos (entre la empresa y SUNAT). También es utilizado para el registro de la contabilidad, facturación, cobranzas, etc. Sin embargo, no son de manera integral, ya que existen procesos que aún se realizan en forma manual.

Cuenta con instructivos y procedimientos de comunicación entre los colaboradores para los trámites aduaneros. No obstante, el caso menciona que la trabajadora Irma, no contesta el teléfono y no es cortés con el cliente.

El sistema de remuneración está compuesto por sueldo fijo, sin embargo, incurría en pago de horas extras por trabajos fuera del horario establecido. Adicionalmente, no cuenta con plan de jubilación anticipada.

La mayoría de las veces se dan ascensos por meritocracia, pero se han dado casos en los que no se dieron ascensos, pero si aumento de sueldos por la antigüedad y de manera escalonada a lo largo de los años (10% cada 2 años). Estos aumentos de sueldo, no necesariamente son acordes a la posición, puesto que superan ampliamente el promedio del mercado. Y además, por temas financieros de la empresa, no ha podido continuar con los aumentos.

Existe un sistema de capacitaciones e inducciones de seguridad para aquellos colaboradores que estén involucrados en la operatividad aduanera. Por otro lado, en el área legal y contable las capacitaciones dependerán de temas puntuales como cambios en las leyes aduaneras, contables, actualizaciones, etc. No existen capacitaciones para los sectoristas de negocio.

Dentro de su sistema de incentivos, el personal recibe un bono de productividad y utilidades del periodo, un seguro de salud cubierto al 80%. La captación de nuevos clientes la realiza la gerencia general (socio), por contactos con otros empresarios y recomendaciones. No cuentan con una página web.

Está en la búsqueda de estandarizar sus procesos mediante la certificación OEA.
Política de Créditos y cobranza (entre 30 a 60 días previa evaluación al cliente).

2.4.3. Estructura Formal

Matrix Aduanas cuenta con 74 colaboradores. Lo conforman los gerentes, el subgerente; dos divisiones, una de despacho aéreo y otra de despacho marítimo, un área legal, área de visto bueno y por último el área soporte administrativo (Contabilidad, facturación, archivo).

2.5. Sistema espontaneo - Nivel Atractividad

2.5.1. Saber Distintivo

El personal cuenta con trayectoria y experiencia en procesos aduaneros, dan asesoría técnica personalizada. Adicionalmente, hay una búsqueda por la optimización de los procesos y costos logísticos.

No obstante, del caso podemos deducir que no todos los trabajadores se encuentran en capacitación constante, como es el caso de los sectoristas de negocio. Adicionalmente, la estrategia de calidad de servicio al cliente no está totalmente interiorizada en cada trabajador. Por otro lado, de las 74 personas de Matrix, el 55% tenían más de 40 años; 10 de ellos son sectoristas de negocio; una situación complicada al momento de decidir si capacitarlos o no, puesto que los beneficios para la empresa solo serían en el corto plazo.

El caso menciona que la empresa cuenta con un software que permite una conexión directa con SUNAT para la numeración y envío de las DAMs, facturación y registro contable de las operaciones; sin embargo, no se menciona que exista tecnología de información que le permita al cliente hacer seguimiento de sus importaciones a tiempo real.

Matrix Aduanas no ha desarrollado mayor experiencia en exportaciones, ya que solo brinda el servicio cuando algún cliente antiguo lo solicita.

2.5.2. Estilos de Dirección

Gerardo de la Rosa

- Sentido de urgencia.
- Perfil comercial, es la cara de la empresa.
- No delega las actividades, él quiere hacerlo todo cuando Víctor está de vacaciones. Esto distrae los esfuerzos que debería tener en la búsqueda de nuevos clientes y/o fortalecer las relaciones con los clientes más importantes.

Víctor de la Rosa

- Su código se basa en la confianza.
- Fomenta el desarrollo personal y profesional.
- Víctor aún interviene en las decisiones de la empresa, pese a que su hijo ya tomó la gerencia general.

Pirlo Vitteri

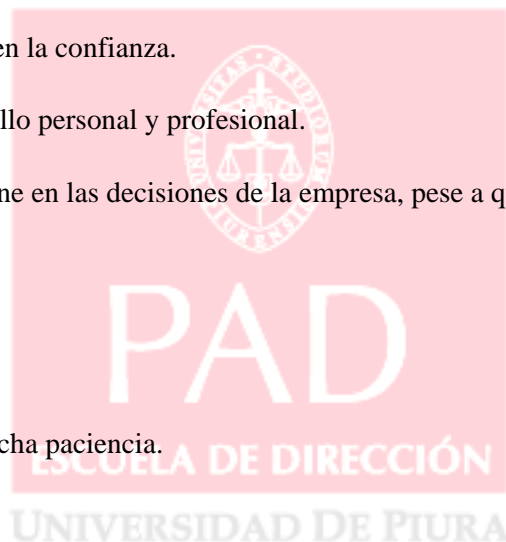
- Estilo paternalista.
- Calmado y con mucha paciencia.

Carlos Gómez

- Alto sentido de responsabilidad.
- Comprometido con el trabajo.

2.5.3. Estructura real

- Hay trabajadores que acompañan la empresa desde sus orígenes.
- Irma tiene un problema con el cliente Mapho, quien manifestó su malestar a la gerencia.
- Colaboradores antiguos con poca disposición de enseñar lo que saben y trabajar en equipo.
- Algunos trabajadores creen tener más privilegios por sus años de antigüedad.
- En temas personales, los trabajadores son colaborativos.



2.6. Sistema espontáneo – Nivel unidad

2.6.1. Misión externa

Han logrado mantener relaciones de largo plazo con los clientes, debido a la confianza y años de experiencia en el mercado; pero esto ya no es suficiente, algunas empresas locales han cambiado de decisor, estos podrían estar en las sedes principales que podrían estar fuera del Perú, haciendo que el esfuerzo por establecer relaciones comerciales a largo plazo se dificulte.

Al parecer la cultura basada en el servicio al cliente, no se cumple a todo nivel, ya que hay un cliente molesto que piensa cambiar de agente de aduana.

No hubo mayor exigencia en el desarrollo de nuevos clientes, tampoco hubo preocupación por la implementación de indicadores que puedan medir el nivel de satisfacción de un cliente.

2.6.2. Valores de la dirección

La empresa tiene código de ética para establecer claramente los principios y conductas de actuación en el trabajo y a su vez estos están alienados a las normas que exige el comercio internacional. De esta manera, aseguran los niveles de calidad y confianza en la gestión de desaduanaje de mercancías. Ante una falta, el llamado de atención era de manera verbal, correo o memo, con sanciones que podían ser suspensión por días de trabajos, o asumir una multa, previa evaluación del caso; esto generaba presión y cautela del trabajador, por tener el control y seguimiento de los despachos de los clientes.

La cultura basada en la confianza es la que delimita la interacción entre la alta dirección y los trabajadores de la empresa.

Podemos concluir que, se transmite claramente la cultura de la empresa y la dirección general lo fomenta con frecuencia. Sin embargo, para el cumplimiento del código de ética respecto a la conducta de actuación en el trabajo, la exigencia ha sido medianamente aplicada, puesto que no se ha corregido el comportamiento inadecuado de Irma, probablemente el estilo paternalista de la dirección ha prevalecido.

2.6.3. Misión interna

En cuanto a los motivos y motivaciones del personal, existe un desbalance que lo sustentamos a continuación.

Los aumentos de sueldos cada 2 años no serán posibles hasta ver mejoras en las utilidades de la empresa, esto ocasiona inestabilidad en el clima laboral. Creemos que los directivos actuaron por motivación espontánea, por motivos trascendentes, y no midieron el impacto en cuanto a los gastos que se generarían a largo plazo.

Por otro lado, Irma actuó por motivación espontánea por motivos extrínsecos, ya que quiso evitar saturarse con las exigencias del cliente, porque era algo que le molestaba.

Todo esto indica que, hay una necesidad de desarrollo del autocontrol en las motivaciones de los directivos.

Tabla 1. Motivos y motivaciones de los directivos

		Motivos		
		Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Motivación	Racional			
	Espontánea	Irma		Víctor, Gerardo, Pirlo, Carlos

Fuente: elaboración propia

Hay gente con mucha experiencia en la empresa, pero no todos están dispuestos a enseñar lo que saben. Existen capacitaciones, pero no está distribuido a todos los trabajadores, además dada la situación de la empresa, se destinan pocos recursos para capacitación.

Matrix Aduanas tiene una baja rotación de personal. Sus trabajadores se encuentran motivados por los beneficios que la empresa les entrega, como son: un seguro de salud cubierto al 80%, bono de productividad anual y otros beneficios adicionales por fechas especiales.

Sin embargo, en las medidas de reducción de gastos, se cortó el beneficio del seguro de salud a los familiares, ello generó un impacto negativo sobre el clima laboral.

2.6.4. Entorno Interno

Hay miedo y preocupación por parte de los trabajadores, ante la medida de la reducción de gastos de la empresa, que involucra reducción de personal, el no aumento de sueldos, entre otros.

Algunos trabajadores antiguos creen tener ventajas por sus años de antigüedad, y son poco colaborativos de enseñar lo que saben y trabajar en equipo.

2.7. Identificación de problemas

2.7.1. Problemas en el sistema formal

Problema 1: Disminución de las ventas en los últimos periodos

La pérdida de dos clientes importantes generó fuerte impacto en los resultados de la compañía Matrix Aduanas. Se puede observar en sus estados de resultados de los tres últimos años, las ventas disminuyeron 11% y la utilidad en 45%. Adicionalmente, la empresa ha descendido del puesto 6 al 10 en el ranking de despachadores de aduana. Se observa que algunos competidores han ganado participación de mercado como es el caso de la empresa “O”, que en el año 2012 no aparecía en el ranking y hoy se ubica en la posición 5. Otro caso lo vemos en las empresas F, G e I, puesto que han ascendido en sus posiciones, logrando desplazar de ubicación a Matrix Aduanas.

Por otro lado, si hacemos un análisis de los principales clientes de la empresa Matrix, estos se encuentran, en su mayoría en el destino económico de bienes de consumo. Este sector no tuvo un mayor crecimiento durante los últimos 7 años, pero se ha mantenido constante. (ver Anexos 7,8 y 9).

Se ha visto también que el nivel de servicios que exigen los clientes ha cambiado durante estos 30 años, el sector es más agresivo y competitivo, adicionalmente las tendencias apuntan a un cambio en toda la industria con la transformación digital. ¿Realmente la empresa estará preparada y será sostenible a lo largo de los años?

Problema 2: Posible pérdida del cliente Mapho

Las preguntas que cuestionamos para poder entender la molestia del cliente son:

¿De qué se queja el cliente?; ¿Siempre ha tenido problemas con sus despachos?

Sabemos que estamos en un sector en el que los clientes tienen un alto sentido de urgencia por la llegada de sus mercancías, ya sea por el costo que se puede incurrir en almacenaje o con la operatividad del mismo negocio. Es un área de mucha presión, para lo cual el personal está capacitado y conoce el sector.

Sin embargo, el caso menciona un cliente que ha mostrado su malestar en reiteradas oportunidades, no solo por el retraso de sus mercancías, sino porque no le brindan información sobre el monitoreo de sus importaciones.

Esto nos lleva a deducir que el cliente, tiene razones claras para mostrarse insatisfecho con el servicio brindado.

Problema 3: Incumplimiento de la estrategia por parte de un trabajador

Las preguntas que cuestionamos para poder entender el comportamiento de Irma son:

¿Irma realmente conoce las exigencias de los clientes en este mercado?, ¿Aplica la estrategia de la empresa? ¿Actuó con conciencia y voluntad? O ¿no puede, no sabe o no quiere atender la solicitud del cliente?

El caso menciona que, Irma tiene antecedentes de no contestar las llamadas y no dar respuestas rápidas al cliente, incurre en multas y hay retrasos con las llegadas de los pedidos. El cliente lo reafirma.

Sin embargo, Irma, no está cumpliendo con la estrategia de la empresa, al no brindar atención personalizada y un servicio de calidad al cliente.

Dicho esto; consideramos que ella sí actuó con conciencia y voluntad, pues no tuvo intenciones de brindar una respuesta rápida para el cliente, aun sabiendo que se encuentra dentro de las políticas de comunicación. No obstante, debemos evaluar si ella actuó de esa manera porque no podía, no sabía o no quería.

- ¿Irma, podía atender la solicitud del cliente? Sabemos que en el negocio de comercio exterior pueden ocurrir eventos que pueden generar retrasos en la llegada de los pedidos y que escapan de la gestión de Irma. Además, los clientes tienen alto sentido de urgencia. Creemos que Irma no puede atender al cliente, puesto que éste tiene un mayor nivel de exigencia, le demanda mucho tiempo dar solución a sus consultas y da prioridad a otros clientes.
- ¿Irma, sabía atender la solicitud del cliente? Dado los años en la empresa y su experiencia en la posición, podemos deducir que ella si tiene los conocimientos, para poder atender de forma satisfactoria al cliente.
- ¿Irma, no quiere atender la solicitud del cliente? Creemos que Irma quiere atender la solicitud del cliente, pero le resulta difícil, dado que es un cliente de mucha presión, y le demanda más tiempo.

2.7.2. Alternativas de solución y toma de decisiones

Tabla 2. Problema 1-Disminución de las ventas en los últimos periodos

N°	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRATIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Vender Matrix Aduanas	La empresa aún cuenta con una sólida cartera de clientes, y es más atractiva si la vende ahora.	La empresa no se involucra en la solución del problema.	Alta probabilidad de despido del personal. No hay seguridad de permanencia de los clientes con los nuevos dueños.
2	Buscar fusionarse con un operador logístico	El poder de negociación de Matrix Aduanas sería baja, puesto que es una empresa que tiene problemas.	Puede haber dificultades en la adaptación de la cultura de ambas empresas.	Se reduce las oportunidades de empleo. Mejora de servicio al cliente.
3	Mantener Matrix Aduanas proponiendo mejoras en todas las dimensiones de la organización	Probabilidad de incremento de las ventas y cambios en los sistemas formales, ya que hay oportunidades en el sector.	La empresa tiene un aprendizaje positivo para dar solución a los problemas.	Estabilidad laboral y emocional de todos los miembros de la organización. Aumenta el nivel de satisfacción de los clientes.

Fuente: elaboración propia

Decisión: elegimos la alternativa 3, ya que consideramos que hay un gran foco de oportunidades para la generación de nuevas ventas. Anteriormente se realizó una reestructuración para la reducción de gastos, sin embargo, esta medida no puede ser tomada nuevamente como alternativa, ya que, lo que se necesita es repotenciar los procesos y crear un enfoque comercial para generar nuevos ingresos.

Lo que nos lleva a tomar esta decisión son las siguientes razones:

El comercio mundial, sigue avanzando rápidamente, y requiere de empresas que realicen las operaciones de comercio exterior, pero debe hacerlo de forma rápida como lo exigen las empresas.

El Perú, muestra cifras alentadoras en el comercio internacional, y todo parece indicar que vamos a seguir creciendo, lo que significa mayores exportaciones e importaciones en el país.

Matrix Aduana ha logrado permanecer en el mercado durante 34 años, figurando en el ranking de mejores agencias de aduanas del país. Aunque los resultados de los últimos años

no hayan sido favorables, resaltamos que la empresa aún cuenta con una fuerte cartera de clientes y conocimientos sólidos de agenciamiento aduanero y puede recuperarse.

Si queremos competir, tenemos que hacer algo distinto que el resto, para tener precios competitivos debemos ser eficientes en nuestros procesos, estar acorde a lo que exige el mercado e ir de la mano con la tecnología, estar en constante innovación puesto que la competencia puede copiarnos. Hemos obtenido a nuestros clientes en base a nuestras relaciones, pero ahora toca encontrar nuevos clientes, para lo cual la estrategia no puede ser la misma.

Como plan de acción nuestro enfoque debe estar basado en 3 pilares:

- Creación de nuevos negocios
- Mejora de procesos
- Capacitación del personal

Plan de acción a corto plazo: 1 año

Objetivo principal: efectuar acciones inmediatas para evitar perder más clientes.

Principales medidas para los clientes actuales:

- Analizar la rentabilidad y lealtad de los clientes actuales, para fortalecer las relaciones comerciales, y no se agoten esfuerzos en los que no aportan mayor valor.
- Seguimiento a los sectoristas de negocios, para conocer si se cumplen la cultura de servicio al cliente.
- Implementar un sistema de indicadores de satisfacción del cliente. (Encuestas y reuniones).
- Principales medidas para los nuevos clientes:
- Delegar las funciones administrativas a Carlos Gómez, para que la Gerencia pueda concentrar más su tiempo en enfocarse en la búsqueda de nuevos clientes, análisis de nuevos sectores donde ingresar.
- Realizar una investigación de mercado, para poder identificar qué es lo que agrega valor a los clientes, en los servicios de desaduanaje.
- Implementación de la página web, para atraer a nuevas empresas.

Plan de acción en el largo plazo:

En primer lugar, debemos plantearnos, cuál será nuestro objetivo a largo plazo: Nosotros elegimos recuperar el mercado perdido que teníamos en el 2012. Es decir, lograr obtener clientes cuyo valor en importaciones sea de: US\$ 302 MM en valor CIF aproximadamente.

Cabe resaltar que del año 2012 al 2018 hemos decrecido en un 25% el valor de nuestras importaciones.

Esto indica que si consideramos una comisión de 0.35% como promedio por el servicio aduanero, a un tipo de cambio de 3.36, tendremos como meta de venta el valor de S/. 3.55 millones en 2 años que corresponderían a 54 clientes adicionales y que te aporten como mínimo S/. 65,925 por cliente. Los cálculos se detallan líneas abajo:

Tabla 3. Cálculo de la variación de los ingresos según las importaciones

Año/Variación	Valor CIF (U\$) Importaciones	TC	Comisión	Ingresos
2012	1,203,418,305	3.36	0.35%	14,152,199
2018	901,040,538	3.36	0.35%	10,596,237
Variación (25%)	302,377,767	3.36	0.35%	3,555,963

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Estimación de ingresos y cantidad de clientes nuevos

Año/Variación	Ingresos	No. clientes	Ingresos/cliente
2018	5,274,000	80	65,925
Variación	3,555,963	54	

Fuente: elaboración propia

Dicho esto, proponemos algunos planes de acción para poder llegar al objetivo.

Los gerentes de Matrix suponen que actualmente los clientes prefieren un agente de aduanas que les brinde una comisión justa sin encarecer el valor de otros servicios prestados, que valoran la atención rápida, atención personalizada y flexibilidad en los horarios. Sin embargo, luego del estudio de mercado realizado, tendremos identificado el atributo más valorado, para darle prioridad en las propuestas que se darán a nuestros futuros clientes.

Según nuestro análisis, existen oportunidades para buscar y conseguir nuevos clientes en el uso o destino económico de materias primas y productos intermedios, negocio donde Matrix Aduanas tiene muy poca presencia. Es necesario capacitar al personal para afrontar

los retos y exigencias de los clientes pertenecientes a esta nueva categoría siguiendo con la estrategia del negocio.

Para lograr ingresar a un nuevo segmento, se sugiere contratar a una persona cuya función principal sea la búsqueda de nuevos clientes, que tenga un perfil netamente comercial, y trabaje directamente con Gerardo.

Se concretarían reuniones con las empresas del sector para realizar una presentación comercial de los servicios que ofrece Matrix Aduanas. Para atender a los 54 nuevos clientes, el criterio de asignación será el siguiente:

- Actualmente, existen 23 sectoristas de los cuales 10 atienden a los 10 principales clientes. Por lo tanto, para no alterar la calidad del servicio brindado, asignaremos 2 nuevos clientes a los sectoristas restantes (13), quedando 28 clientes que serán atendidos por 4 sectoristas contratados recientemente.
- Se implementaría un plan de incentivos con los sectoristas de negocio para atraer nuevos clientes, pues en la mayoría de los casos provienen de otros agentes de aduana, cuyos clientes podrían optar por los servicios de Matrix Aduanas si reciben mejores condiciones.
- Realizar un análisis de funciones del área de soporte administrativo y sectoristas de negocio, para identificar los puntos débiles y tomar acción sobre programas de capacitación, actualizaciones o cambio de personal en caso sea necesario. Sin embargo, en el caso de los sectoristas de negocio, si lo que se busca es obtener mayores clientes, se debería contar con personal que desarrolle un perfil comercial y brindarles la capacitación requerida.
- Realizar un análisis de los clientes para identificar quiénes toman las decisiones, generar confianza y entablar relaciones de largo plazo. Buscar alianzas estratégicas con empresas que no son del país, para atender a los clientes que se están moviendo.
- Para poder diferenciarnos de la competencia, se implementará un portal web que pueda ser alimentada por los sectoristas de negocio, y tenga como función servir como guía para el cliente en cuanto al seguimiento en tiempo real de sus despachos. Así como, las estadísticas de sus operaciones.
- Los procesos que fueron identificados de forma manual, deberán ser evaluados para poder ser sistematizados, esta función podría delegarse a Carlos Gómez.

- Ver en un largo plazo, el ingreso al rubro de exportaciones, evaluando las capacidades de las personas y de la empresa. Pues es aquí donde no ha desarrollado mayores competencias y conocimientos a pesar de que existen muchas oportunidades en el sector.

Tabla 5. Problema 2 - Posible pérdida del cliente Mapho

N°	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRATIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	Hacer caso omiso al cliente.	Potencial pérdida del cliente; ello afecta las ventas. Otras empresas podrían optar por no trabajar con Matrix S.A.	No aprovecha la oportunidad de corregir y mejorar.	Aprenden a “Ignorar”. La confianza disminuye.
2	Buscar retener al cliente, asegurando que un nuevo sectorista cumplirá con la estrategia empresarial.	Las ventas no se ven afectadas.	La empresa aprende a resolver las quejas de los clientes.	Los sectoristas comprenden que deben ofrecer un buen servicio al cliente.

Fuente: elaboración propia

Decisión: Elegimos la alternativa 2

Plan de acción de corto plazo:

- Reunión con el cliente para tener claro los motivos actuales y anteriores de sus reclamos. Disculparnos, plantearle una solución inmediata y convencerlo de continuar trabajando con nosotros.
- Asignar un nuevo sectorista al que se le hará seguimiento de que cumpla la estrategia.
- Monitorear al cliente para saber si el cambio ha cumplido con las expectativas.

Plan de acción en el largo plazo:

- Capacitaciones a los demás sectoristas, resaltando el valor de la estrategia en la organización.
- Se sugiere revisar y mejorar los procesos administrativos y de operatividad aduanera, con la finalidad de monitorear a los clientes más importantes y conocer su nivel de satisfacción.

- Actualmente, existen 175 clientes. Cada sectorista atiende a 8, sin embargo, 4 son clientes frecuentes y 4 son esporádicos durante todo el año. En ese sentido, se deben generar encuestas para estos dos tipos de clientes.

Tabla 6. Problema 3 - Incumplimiento de la estrategia por parte de un trabajador

Nº	ALTERNATIVA	IMPACTO EN LA EFICACIA	IMPACTO EN LA ATRATIVIDAD	IMPACTO EN LA UNIDAD
1	No transmitir a Irma la molestia del cliente.	La estrategia de la empresa no toma valor para Irma.	La empresa no se involucra en la solución.	Los trabajadores aprenden que no hay sanción por no cumplir con la estrategia empresarial.
2	Memorándum a Irma. Continúa en la empresa y se busca reforzar la estrategia y cultura de la empresa.	Irma mejora su actitud con otros clientes, ello impacta en las ventas y estrategia empresarial.	La cultura de atención de la empresa cobra valor.	Colaboradores aprenden que cuentan con oportunidades y que la empresa es justa.
3	Despedir a Irma	Se retira una persona que no cumple con la estrategia.	Trabajadores aprenderán que un mal servicio al cliente es inaceptable.	Los trabajadores pueden actuar por miedo y no por compromiso. Y a la vez se genera un clima de injusticia.

Fuente: elaboración propia

Decisión: Según el análisis realizado, creemos que Irma no puede atender al cliente, porque le demanda mayor exigencia. Sin embargo, tiene los conocimientos y voluntad de apoyarlo, pero le resulta difícil. En tal sentido, elegimos la alternativa 2, porque consideramos que Irma no ha tenido quejas con otros clientes y merece una oportunidad.

Plan de acción de corto plazo:

- Citar a Irma a una reunión para transmitirle todas las quejas del cliente. Adicionalmente, hacerle llegar un memorándum.

- Reforzar la estrategia empresarial y cultura corporativa en Irma, como también en los otros trabajadores.
- Asignar a Irma una cartera de clientes menos exigente, hasta que después de evaluar su rendimiento, haya demostrado una mejora en calidad de servicio.

Plan de acción en el largo plazo:

- Seguimiento y encuestas de satisfacción al cliente por el servicio de Irma.



Conclusiones

La elaboración del presente trabajo de investigación nos lleva a las siguientes conclusiones:

- a. El uso de herramientas como las Cinco Fuerzas de Porter, permite conocer el nivel de competencia y las oportunidades que existen en un determinado sector. Por otro lado, el octógono nos ayuda a identificar los problemas que enfrenta una organización en sus diferentes niveles.
- b. En las decisiones que adopte un directivo, se deben considerar en primer lugar a las personas y evaluar su impacto en cada nivel de la organización.
- c. Cuando se toman acciones sobre las personas, es necesario actuar con justicia, tanto para la organización como para los miembros que la integran.
- d. En un contexto global y altamente competitivo resulta relevante monitorear el comportamiento del sector, índices de crecimiento y avances tecnológicos relacionados con el negocio.
- e. Una organización puede conocer y especializarse en un sector, pero sin una visión de largo plazo, no podrá considerar otros mercados, reconocer las tendencias del sector, situación de la competencia, potenciar su ventaja diferencial y asegurar su sostenibilidad.
- f. Es importante que una empresa mantenga a su personal capacitado. Pero, también que conozcan, apliquen e interioricen la estrategia de la empresa.

UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2018). *Resultados Macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2018.html>
- Castro, R. (s. f.). *Distribución Física Internacional - DFI*. Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9157E8CF-1B2C-4014-95C6-BD936988CCA0.PDF>
- COMEX Perú. (01 de enero de 2017). *Apuntando a una Aduana de clase mundial*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/apuntando-a-una-aduana-de-clase-mundial>
- Data Sur. (14 de marzo de 2019). *Top 10 mayores exportadores del mundo*. Recuperado de <https://www.datasur.com/top-10-paises-mayores-exportadores-del-mundo/>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: PAD- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Matrix Aduanas. (s. f). *Relación de clientes y comisiones* [Archivo excel].
- McCoy. (15 de febrero de 2016). Así quiere hacerse Amazon con el control del comercio mundial [mensaje en un blog]. Recuperado de https://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2016-02-15/asi-quiere-hacerse-amazon-con-el-control-del-comercio-mundial_1152020/
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2018). *Informe sobre el comercio mundial*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr18_0_s.pdf
- Porter, M. (mayo 1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- Solís, M. (12 de abril de 2008). Agente de aduana en la legislación aduanera peruana [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/manuelsolis/2008/04/12/agente-de-aduana-en-la-legislacion-aduanera-peruana/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s. f.). *Nota Tributaria y Aduanera. Información aduanera - Importaciones*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/importaciones.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (27 de junio de 2008). *GJA-03 Ley General de Aduanas*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2018). *Régimen Aduanero de Importación: Importaciones para el consumo, ranking de despachadores de aduana. Estadísticas de comercio exterior (Cuadro 259)*. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/cuadro_259.xls

World Trade Organization. (2013). *Informe sobre el comercio mundial 2013*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr13-2b_s.pdf

