



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y LA IMPORTACIÓN DE
INSUMOS DE LA EMPRESA CARTONES DEL PACÍFICO
S.A.C., 2019.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

NICOLAI GERMAN RODRIGUEZ LEYVA

ASESOR:

Dr. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA

Huacho – Perú

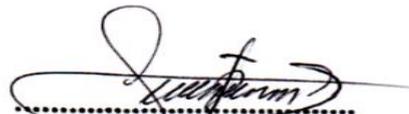
2019

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR



Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS
CLAD N° 03594
DNI 030

Dr. Timoteo Solano Armas
Presidente



Dr. Carlos Maximo Gonzales Añorga
DOCENTE UNIVERSITARIO
CLAD. N° 04774

Dr. Carlos Maximo Gonzales Añorga
Secretario

Universidad Nacional
"José Faustino Sánchez Carrión"



M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez
DNU 394

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narvaez
Vocal



Dr. Adm. POLICARPO MARQUEZ VALENCIA
CLAD. 04982
DOCENTE

Dr. Policarpo Diomedes Marquez Valencia
Asesor

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a Dios por ser el inspirador y darme fuerza para llevar a cabo este anhelo tan deseado.

A mi madre por su amor, aliento y sacrificio en todos estos años.

Y a todos los que estuvieron conmigo apoyándome durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a mi asesor el Dr. Policarpo Diomedes Marquez valencia por ser la persona que estuvo de manera atenta y comprometida durante todo el proceso y conclusión de esta tesis.

A mi familia por alentarme cada día en conseguir lo anhelado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	03
I.3.1. Objetivo General	03
I.3.2. Objetivos Específicos	03
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	04
I.6. Viabilidad del estudio	04

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.2. Bases Teóricas	07
2.3. Definiciones conceptuales	34
2.4. Formulación de las hipótesis	39
2.4.1. Hipótesis General	39
2.4.2. Hipótesis Específicas	39

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	40
3.1.1. Tipo de investigación	40
3.1.2. Nivel de investigación	40
3.1.3. Diseño	40
3.1.4. Enfoque	40
3.2. Población y muestra	40
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
3.4.1. Técnicas a emplear	42
3.4.2. Descripción de los instrumentos	42
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	42

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	43
---	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	59
5.2. Conclusiones	60
5.3. Recomendaciones	61

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	62
6.2. Fuentes electrónicas	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.	43
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.	44
Tabla 3.	Competencias estratégicas	45
Tabla 4.	Competencias intratécnicas	46
Tabla 5.	Competencias de eficacia personal	47
Tabla 6.	Calidad	48
Tabla 7.	Tiempo	49
Tabla 8.	Costo	50
Tabla 9.	Pruebas de normalidad	51
Tabla 10.	Correlación de Spearman entre las competencias directivas y la importación	52
Tabla 11.	Correlación de Spearman entre las competencias estratégicas y la importación	53
Tabla 12.	Correlación de Spearman entre las competencias estratégicas y la importación	54
Tabla 13.	Correlación de Spearman entre las competencias de eficacia personal y la importación	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.	43
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.	44
Figura 3.	Competencias estratégicas	45
Figura 4.	Competencias intratégicas	46
Figura 5.	Competencias de eficacia personal	47
Figura 6.	Calidad	48
Figura 7.	Tiempo	49
Figura 8.	Costo	50

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera las competencias directivas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 68 trabajadores, asimismo, la muestra fue de 58 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: competencias estratégicas, competencias intratégicas, competencias de eficacia personal, calidad, tiempo, costo. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.715. **Resultados:** Respecto a la variable Competencias directivas, el 46,6% mencionaron que su jefe no mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional, el 74,2% mencionaron que su jefe no asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, el 63,8% mencionaron que su jefe no distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia. Así mismo, respecto a la variable Importación, el 18,9% mencionó que la mercancía importada no cuenta con certificados de garantía, el 25,8% mencionaron que la empresa no importa de empresas que cuentan con disponibilidad de stock en el momento con el fin de reducir tiempo en el proceso de abastecimiento por parte del proveedor, el 22,4% mencionó que el tipo de incoterm por el cual no es importada la mercadería, es respetada por el proveedor y la empresa. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,579$), por lo que se concluye que las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Palabras clave: *competencias estratégicas, competencias intratégicas, competencias de eficacia personal, calidad, tiempo, costo.*

ABSTRACT

Objective: To establish in which way the managerial competences influence the import of inputs of the company Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. **Methods:** The research is of an applied type, of an explanatory level, of a non-experimental design, and of a mixed approach. The population was 68 workers, also, the sample was 58 workers. The dimensions were considered: strategic competences, intra-strategic competences, personal effectiveness competencies, quality, time, cost. Reliability was performed resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0.715. **Results:** Regarding the variable Management competencies, 46.6% mentioned that their boss does not look beyond the limits of their function, understands the impact of their actions in other units and develops interfunctional cooperation, 74.2% mentioned that their boss does not assign objectives and tasks to the right people to do the job, 63.8% mentioned that their boss does not distinguish and separate the relevant factors from a situation and knows how to quantify their importance. Likewise, with respect to the Import variable, 18.9% mentioned that the imported merchandise does not have guarantee certificates, 25.8% mentioned that the company does not import from companies that have stock availability at the moment with the In order to reduce time in the supply process by the supplier, 22.4% mentioned that the type of incoterm for which the merchandise is not imported is respected by the supplier and the company. **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant correlation ($p = 0.00 < 0.05$; $r = 0.579$), so it is concluded that the managerial competences significantly influence the import of inputs from the company Cartones Del Pacífico SAC, 2019.

Keywords: *strategic competences, intra-strategic competences, personal effectiveness competencies, quality, time, cost.*

INTRODUCCIÓN

Las empresas requieren trabajadores con competencias apropiadas de tal forma que al realizar sus labores no lleguen a dañar la calidad de productos o servicios ofrecidos. Dichas competencias pueden ser adquiridas por medio de la educación o la experiencia que en muchas ocasiones llega a ser un factor clave que refleja que cuenta con dicha experiencia.

Las competencias directivas son un instrumento fundamental que hace posible fomentar la competitividad en las organizaciones en la actual economía mundial. Cada organización debe considerar las competencias que necesita con el objetivo de cumplir con lo propuesto por la organización. Con ello estarán en la capacidad de afrontar continuos retos que exista en el entorno. Hoy en día estamos ante un mundo globalizado, ninguna economía es ajena a otra, por ello, el comercio entre los mercados, las empresas requieren de insumos importados para incrementar su productividad, poder cubrir sus demandas y seguir siendo rentables. Además, por medio de la importación se puede reducir los costos generando mayores beneficios, ante ello es necesario contar con personal con competencias capaces de conocer más sobre sus actuales y futuros proveedores, ya que de esta manera pueden hacer más eficiente a su organización, así como aumentar la competitividad de la misma. Los principales insumos que se requieran deben ser gestionados por personas capaces de negociar sus costos y contribuir a renovar la capacidad productiva con la finalidad elaborar productos con la mejor calidad. Todo ello se requiere para competir ante un mercado demandante y con diversos competidores, entonces surge la necesidad de que las empresas se preocupen por contar y capacitar a su personal con competencias clave para un eficiente desenvolvimiento en el mundo de los negocios que permitirá perdurar en el mercado.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera las competencias directivas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La organización Cartones del Pacífico S.A.C., se fundó en el año 2008, nace para atender la demanda cada vez más grande de papel y cajas de cartón corrugado. Es una empresa peruana en plena expansión, importa sus insumos tales como papeles, repuestos para sus maquinarias en óptimas condiciones operativas de mercados internacionales como Estados Unidos, Canadá, Taiwán y España. Pertenece al Grupo Empresarial Fishman. Se encuentra ubicada en el distrito de Paramonga, provincia de Barranca, departamento de Lima.

En la nueva era, el mercado es cada vez más cambiante y los insumos también deberán serlo con la finalidad de satisfacer a un mercado exigente en calidad en servicios y costos. Las empresas requieren trabajadores con competencias apropiadas de tal forma que al realizar sus labores no lleguen a dañar la calidad de productos o servicios ofrecidos. Dichas competencias pueden ser adquiridas por medio de la educación o la experiencia que en muchas ocasiones llega a ser un factor clave que refleja que cuenta con dicha experiencia.

Las competencias directivas son un instrumento fundamental que hace posible fomentar la competitividad en las organizaciones en la actual economía mundial. Cada organización debe considerar las competencias que necesita con el objetivo de cumplir con lo propuesto por la organización. Con ello estarán en la capacidad de afrontar continuos retos que exista en el entorno. Hoy en día estamos ante un mundo globalizado, ninguna economía es ajena a otra, por ello, el comercio entre los mercados, las empresas requieren de insumos importados para incrementar su productividad, poder cubrir sus demandas y seguir siendo rentables. Además, por medio de la importación se puede reducir los costos generando mayores beneficios, ante ello es necesario contar con personal con competencias capaces de conocer más sobre sus actuales y futuros proveedores, ya que de esta manera pueden hacer más eficiente a su organización, así como aumentar la competitividad de la misma. Los principales insumos que se requieran deben ser gestionados por personas capaces

negociar sus costos y contribuir a renovar la capacidad productiva con la finalidad elaborar productos con la mejor calidad. Todo ello se requiere para competir ante un mercado demandante y con diversos competidores, entonces surge la necesidad de que las empresas se preocupen por contar y capacitar a su personal con competencias clave para un eficiente desenvolvimiento en el mundo de los negocios que permitirá perdurar en el mercado. La importación de insumos es importante porque permite la mejora continua de su crecimiento y desarrollo de los procesos en la empresa haciendo que los productos elaborados sean de mejor calidad y satisfagan las necesidades del mercado a cuál se dirigen.

En empresa Cartones del Pacífico S.A.C., presenta inconvenientes en la importación de sus insumos, esto debido a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios en comercio exterior; la empresa no cuenta con una red de contactos que le brinde la oportunidad de conseguir proveedores que le permitan conseguir productos novedosos ; en muchas ocasiones han tenido incidencias en la entrega de mercancías, cuando una mercancía llega en malas condiciones no se logran comunicar a tiempo con el proveedor; en el momento de la negociación no acuerdan el INCOTERM adecuado con facilidad, ocasionando dificultades para determinar riesgos y obligaciones; la empresa no cuenta con un plan de contingencias ante posibles eventualidades.

En la empresa Cartones del Pacífico S.A.C., además se ha podido observar que su personal no cuenta con las competencias directivas necesarias para realizar adecuadamente sus labores esto a causa de la falta de capacitación; además existe una mala comunicación entre superiores y subordinados lo que ha ocasionado que las actividades no se cumplan a tiempo; la empresa no ha alienado a su personal con los objetivos que quiere alcanzar; falta de motivación, el personal siente que la empresa no le brinda la oportunidad de desarrollar profesionalmente.

En caso la empresa Cartones del Pacífico S.A.C., continúe presentando los puntos débiles antes mencionados no logrará llegar a los niveles competitividad, calidad e innovación requeridos en sus productos poniendo en peligro su permanencia en el mercado.

Por ello es importante que la empresa Cartones del Pacífico S.A.C., implemente talleres y capacitaciones periódicas que permita al personal utilizar herramientas

necesarias con la finalidad de tener las competencias para responder en concordancia a los fines de la organización.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera las competencias directivas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera las competencias estratégicas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019?
- b. ¿De qué manera las competencias intratégicas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019?
- c. ¿De qué manera las competencias de eficacia personal influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que manera las competencias directivas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera las competencias estratégicas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.
- b. Establecer de que manera las competencias intratégicas influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.
- c. Establecer de que manera las competencias de eficacia personal influyen en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica

La investigación tiene por fin sugerir recomendaciones buscando dar fin a las adversidades que se han especificado en el planteamiento del problema, que se centran en dificultades en las competencias estratégica, las de eficiencia de los trabajadores, calidad de importación, periodo, costes, entre otros.

Justificación teórica

La investigación favorecerá con datos referentes a la influencia que fluctúa entre las dos variables de la investigación, información que se verá reflejada en los resultados, conclusiones y recomendaciones; lo que beneficiará a futuras investigaciones.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: empresa Cartones del Pacífico S.A.C., distrito Paramonga, provincia de Barranca, departamento de Lima.
- Delimitación social: trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.
- Delimitación temporal: de enero a diciembre del año 2019.
- Delimitación semántica: Competencias directivas & Importación.

1.6. Viabilidad del estudio

Se logro ejecutar la investigación sin problemas ni inconvenientes, ya que se se conto con los recursos necesarios, garantizando así su viabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Investigaciones internacionales

Rivas & Granada (2017) realizó la investigación titulada “Propuesta de fortalecimiento de competencias gerenciales en el personal comercial directivo de Colombia móvil (Tigo) del norte del Valle”, la cual fue aprobada por Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. La investigación tuvo como objetivo generar una propuesta de fortalecimiento de las competencias gerenciales en el personal comercial directivo de Colombia Móvil (Tigo) del Norte del Valle encaminado a alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La población fue 6 personas. La investigación utilizó como instrumento la Escala de Likert. La investigación concluyó que se planteó la propuesta de mejoramiento para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias gerenciales considerando la integralidad del ser humano.

López (2017) realizó la investigación titulada “Imposición de medidas arancelarias en la importación de insumos (hilo polialgodón) y su impacto en la producción del sector textil de las pequeñas industrias de Tungurahua”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el Analizar la imposición de las medidas arancelarias en la importación de insumos (hilo poli algodón) y su impacto en la producción del sector textil de las pequeñas Industrias de Tungurahua. Es una investigación de campo, bibliográfica-documental, exploratoria y descriptiva. La población fue 74 empresarios, así mismo la muestra fue 74 empresarios. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que es necesario indicar que las medidas arancelarias implican una sobretasa arancelaria del 5% para bienes de capital y materias primas, conlleva a elevar los costos de los productos locales del sector textil.

Ortega (2014) realizó la investigación titulada “La importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la industria Textil de la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal, durante el periodo 2008 - 2012”, la cual fue aprobada

por Universidad Nacional autónoma de México. México. La investigación tuvo como objetivo el estudiar la importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la industria textil de la pequeña y mediana empresa del Distrito Federal, de la Delegación Cuauhtémoc. Es una investigación deductiva. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la industria textil ha sido uno de los sectores más afectados desde la transición de la política de sustitución de importaciones hasta la apertura comercial, debido a que la cadena textil mexicana presentaba atraso tecnológico, debilidad del mercado interno y una competencia feroz en ocasiones de comercio desleal; por lo que, su base productiva se transforma con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio celebrado entre Estados Unidos de América, Canadá y México.

Investigaciones nacionales

Yamacacho (2018) realizó la investigación titulada “El Emprededurismo y la Importación de insumos de colets para damas en las microempresas de Puente Piedra, 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre el emprendedurismo y la importación de insumos de colets para damas en las microempresas de Puente Piedra, 2018. Es una investigación aplicada descriptiva correlacional no experimental. La población fue 20 empresas, así mismo la muestra fue 20 empresas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una relación directa, alta y significativa entre el emprendedurismo y la importación de insumos de colets para damas en las microempresas de puente piedra, 2018.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Competencias directivas

A. Definiciones

Ríos (2015) menciona que las competencias son procederes o actitudes que un individuo tiene y que se hacen presente en muchas circunstancias o espacios en los que se emplearan los saberes, destrezas y características que ayuden a la obtención de lo que espera la organización (p. 17).

Huerta (2014) menciona que las competencias son los saberes, destrezas y los estímulos generales y especiales que integran las condiciones previas para la acción eficaz (p. 87).

Bernal & Sierra (2013) definen competencias directivas como aquellas desarrolladas por los directivos, gerentes y administradores como consecuencia de los nuevos retos que se deben enfrentar (p. 220).

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) manifiestan que es el grupo de saberes, aptitudes, conductas y actitudes con el que debe contar un gestor para ser efectivo en un vasto campo de sus puestos y en variados marcos organizacionales (p. 14).

B. Dimensiones

Rosales (2018) menciona en su investigación que las dimensiones para evaluar las competencias directivas son las siguientes:

- a. Competencias estratégicas: están dirigidas al logro de resultados monetarios.
- b. Competencias intratégicas: están dirigidas a perfeccionar a los trabajadores y aumentar su involucramiento y fiabilidad con la empresa.
- c. Competencias de eficacia personal: se basa en las tácticas que permiten tener un vínculo eficaz del individuo con su ambiente.

C. Características personales necesarias en los directivos

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que son importantes varias características que a continuación serán descritas:

a. Deseo de administrar

El directivo de éxito tiene un gran anhelo de gestionar, de influenciar a otros y obtener resultados a través de los esfuerzos del grupo de los seguidores. Precisamente, los individuos desean los privilegios de los cargos directivos, que implican un buen nivel y sueldo alto, pero no tienen los incentivos mínimos para lograr los resultados al establecer un entorno ideal donde los individuos laboren en conjunto con miras a fines comunes. El anhelo de gestión implica sacrificios, períodos, arrojo y, casi siempre, extensas horas laborales.

b. Habilidades de comunicación y empatía

Otro rasgo significativo de los directivos es la aptitud para expresarse a través de fax, documentos, reportes, discursos y discusiones. Ello implica ser claros, pero sobre todo ponerse en el lugar de las demás personas, el entenderlos y afrontar los lados afectivos de la comunicación.

Las destrezas de este tipo son relevantes en la comunicación intergrupala, esto es, aquella que se realiza con los individuos de la unidad organizacional; pero, acorde como se escala en a empresa la comunicación intergrupala se torna a cada paso más relevante, esto es, que esta se lleva a cabo no solo con áreas, sino también fuera de estas y de la propia organización: usuarios, estado, sociedad y socios de la organización.

c. Integridad y honestidad

Los gestores tienen que ser en cuestión de valores muy correctos y ostentar fiabilidad, integridad que implica honradez en temas monetarios, y en su relación con otros, perseguir la verdad, fuerza en su temperamento y conductas apropiadas y respetando los estándares éticos (p. 303).

D. Funciones de los directivos

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que, las funciones de los directivos proporcionar un sistema adecuado para ordenar los saberes administrativos. Todo lo novedoso, ya sean hallazgos de estudios

o tácticas pueden ponerse fácilmente en las agrupaciones de planear, ordenar, agrupar individuos o manejar.

a. Planear

Implica el presidir las tareas y metas y las acciones para alcanzarlas, es necesario tomar resoluciones, esto es, decidirse por acciones a largo plazo entre opciones. Un plan legítimo no es tal hasta que no halla resoluciones, se obligan los recursos o insumos; antes de decidir, lo único que tenemos es un estudio de planeación, no existe una legítimo.

b. Organizar

Los individuos laboran unidos en equipos para lograr llegar al objetivo, deben tener funciones que realizar, como el rol de las actrices en un teatro, sea este desempeñado por ellos voluntariamente, sean por azar o determinadas y constituidas por un individuo que quiera comprobar que apoyen concretamente al esfuerzo grupal. La definición de función requiere que lo que realizan los individuos es con un fin o meta específica, saber cómo ceñirla a su trabajo, a su esfuerzo de equipo y ostentan la potestad, los instrumentos y los datos útiles para llevar a cabo la asignación.

Ordenar esta área de la administración que implica la ejecución de un sistema intencional de tareas que los individuos llevan a cabo en una empresa, es intencional por la manera en que busca garantizar que las asignaciones útiles para llegar a la meta se otorguen, con mayor medida, a los individuos idóneos para llevarlas a cabo.

c. Integrar el personal

Unir a los empleados implica el llenar y sostener copada de la estructura organizacional. Se logra esto encontrando los requisitos externos del trabajo, clasificar a los individuos aptos y obtener, clasificar, poner, ascender, analizar, y planear sus carreras, premiar y capacitar o de forma diferente, optimizar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puede cumplirse con efectividad y eficiencia.

d. Dirigir

Dirigir es influenciar en los individuos para que ayuden con el logro de los fines de la empresa y del equipo, del mismo modo, se relaciona de sobremanera con la manera interpersonal de administrar. La totalidad de los directivos concuerdan en que muchas de sus adversidades básicas radican en los individuos, sus anhelos y conductas y comportamientos, al igual que de las conductas grupales y personales y su incidencia para ser líderes competentes.

Como el liderazgo implica supone adeptos y los individuos suelen estar tras los que pueden brindar maneras para complacer sus anhelos y sueños y suplir sus carencias, es normal que guiar contenga el incentivar, tendencias y formas de liderazgo y comunicación.

e. Controlar

Implica analizar y rectificar el desenvolvimiento personal y el de grupa para garantizar que las acciones encajan en los planes. Contiene medir el desenvolvimiento referido a fines y planes, indicar donde se encuentran las incongruencias de los estándares y permite rectificarlas. en síntesis, controlar contribuye a lograr los planes. Incluso cuando planear debe hacerse antes que controlar, los mismos no se unen solos, sino que dirigen a los gestores en la utilización de bienes para lograr los fines determinados, así las tareas son chequeadas para precisar si se integran los planes.

f. Coordinación

Ciertas autoridades toman a la coordinación como una función diferente a la directiva, pero, es acertado tomarla como la base del arte de administrar, con el fin de obtener conformidad entre los esfuerzos personales con miras al desarrollo de los objetivos del equipo, cada una de las funciones directivas es un ejercicio a la concesión (pp. 30 – 32).

E. Elementos de las competencias

Huerta (2014) señala los elementos fundamentales de las competencias:

- Unidad de competencia. Viene a ser el desenvolvimiento específico ante una tarea o adversidad en una especialidad, en un grupo o a nivel profesional. Las competencias globales se componen de varias unidades de competencia.
- Problemas de incertidumbres. Son todas las adversidades, objeciones, faltas o ausencias que llegan como circunstancias adversas en un ambiente y situación específica y que esperan ser absueltas por un individuo que sea competente para hacerlo.
- Elementos de la competencia. Son desenvolvimientos determinados sugeridos que, ante tareas concretas, a través de las que se lleva a cabo la competencia.
- Saberes fundamentales. Detallan los datos precisos para darle cara a las adversidades. Lo conforman el saber teórico, el sistémico, el emotivo afectivo, las actitudes y las motivaciones, como requisitos fundamentales para realizar los componentes de competencia y llegar a la meta de los indicadores de desenvolvimiento laboral.
- Indicadores de desempeño. Son aquellos que informan de la idoneidad con la que debe ejecutarse una unidad de competencia y específicamente, cada componente de esta. Se tiene que tener en cuenta que los indicadores tienen que ir gradualmente desde los rangos de logro para dirigir los datos hasta el desempeño
- Evidencias. Son los medios de convicción más relevantes dados a conocer por el directivo para fundamentar el manejo de la unidad de competencia y sus componentes. Las evidencias se dividen en 4: evidencias de conocimientos, evidencias de hacer y evidencias de productos (p. 99).

F. Tipos de competencias directivas

Bernal & Sierra (2013) mencionan que las competencias directivas se agrupan de acuerdo al nivel de especialidad de las mismas para el

desarrollo de un cargo gerencial así: competencias básicas, competencias profesionales específicas y competencias especializadas avanzadas:

a. Competencias básicas

En el que se encuentran el grupo de tácticas, aptitudes, saberes esenciales para desenvolverse en las diferentes áreas laborales. Las mismas son de 4 clases:

- Competencias técnicas se basan en la aptitud o táctica que necesita un individuo de los instrumentos o técnicas administrativas para su desenvolvimiento en el trabajo.
- Competencias interpersonales se basan en las aptitudes que deben estar presentes en un individuo que realiza tareas en una empresa para vincularse con otros en la misma empresa o fuera de ella de manera activa. Tratándose de los directivos, las competencias interpersonales son las aptitudes para comprender el comportamiento humano, para comunicarse positivamente, incentivar, asignar, y retroalimentar a su personal o colegas, etc., y vincularse de manera positiva con individuos de empresas vecinas.
- Competencias conceptuales son las aptitudes de los gestores para dar a conocer sus pensamientos de la manera pertinente, acorde a vocablos administrativos para facilitarle a los que lo oyen el desenvolvimiento de estas mismas funciones.
- Competencias para la administración global son las aptitudes con las que actualmente tienen que contar los gestores para llevar a cabo sus funciones en diversos ambientes, emanados de los procesos de la internacionalización y la globalización.

b. Competencias profesionales o específicas

Como resultado de nuevos desafíos, que son afrontados por las empresas con mayor incidencia actualmente, los administradores, en

particular los gerentes perfeccionan las competencias descritas a continuación:

- Fuerte manejo de fundamentos, las teorías y dimensiones de la teoría general de la administración (TGA).
- Entendimiento preciso de la estructura general de la administración y conexión con otras disciplinas
- Demostrar entendimiento y aptitud para adoptar métodos de análisis y argumentar teorías comprensión
- Aptitud para descifrar la teoría administrativa en ambientes y circunstancias concretas.
- Ser precisos al emplear métodos y tácticas vinculadas con los diversos ámbitos de la administración.
- Mostrar entendimiento, personalidad y habilidad para estudiar la disciplina.

c. Competencias especializadas avanzadas

Son un elemento esencial para altos directivos y postgrados en administración. Estas son:

- Manejo de una rama especializada perteneciente a la administración y que sea moderna, esto es, manejo de teorías actuales, tratamientos, tácticas e instrumentos en la rama especializada.
- Aptitud de reflexión y crítica fundamentada en lo más reciente de la teoría y la praxis administrativa y gerencial.
- Pericia en los saberes y dominio de métodos para llevar a cabo estudios e interpretar los mismos y su producto modernamente.
- Aptitud para llevar a cabo una aportación innovadora (limitada) respecto a la teoría como a la vida cotidiana administrativa y gerencial.
- Aptitud para inmiscuirse de forma innovadora cuando de la teoría y la vida cotidiana administrativa se trata.

d. Competencias en función del perfil gerencial

Se clasifican en tres tipos y se denominan cognitivas, interpersonales y técnicas:

- Competencias cognitivas que se centran en las aptitudes por las cuales una persona puede conocer, entender, y sacar adelante a la empresa, acorde a los objetivos de la misma. En relación se señala que el gerente es un empleado centrado en sus saberes, es un empleado mental y su tarea fundamental es pensar. Es por ello que el gerente necesita tener un pensamiento crítico, estructurado, y simplificado para encontrar, meditar y dar solución a una adversidad o decidir en circunstancias difíciles y de zozobra.
- Competencias interpersonales o sociales se basan en las destrezas alcanzadas lo largo de la vida social, son asimiladas y perfeccionadas mediante la praxis, son esenciales y necesarias para relacionarse, influir, incentivar y dirigir a otros individuos en diversos entornos y situaciones. Las mismas también son conocidas como interpersonales, siendo imprescindibles en las empresas a la hora de vincularse con otros individuos, realizar tareas en equipo, dar solución a problemas, y obtener efectos con y mediante otros, llevar a cabo el liderazgo que involucra el poder entender a los demás, afianzar sus lazos con los de la empresa, incentivarlos, confrontar y manejar adecuadamente las discrepancias con otros, influir en las personas que se tiene a cargo, iguales y superiores.
- Competencias técnicas o de gestión. Estas están vinculadas a las destrezas para planear, establecer, tomar decisiones y medir la obtención de las metas. Abarca conocer la dirección de individuos, la gestión de la producción, las finanzas y la mercadotecnia.

En síntesis, los párrafos antes mencionados dejan clara la diversidad de criterios en los que se basan los autores para clasificar las competencias gerenciales (pp. 219 – 221).

G. Desarrollo de las Competencias Gerenciales

Bernal & Sierra (2013) manifiestan que, a raíz de lo muy relevante de la función gerencial para la obtención de los fines organizacionales,

debido a que ciertas investigaciones revelan que las organizaciones donde los individuos son la clave de la estrategia corporativa tienen un resultado más provechoso y más capacidad competitiva, por lo tanto, es necesario tener directivos. Pero, es preciso decir que, el avance sobre ajustarse y cómo dirigir los temas vinculados al perfeccionamiento del potencial humano en las empresas era y será el más grande reto para los directivos.

El perfeccionamiento de las competencias gerenciales implica más que el solo participar de cursos de gerencia dado que las pruebas demuestran que la nota obtenida en las mismas, que son importantes, pero no lo necesario para obtener un buen desenvolvimiento en la vida o en desempeñando la función. Instruir directivos competentes es difícil dado que las aptitudes se vinculan a los saberes del comportamiento humano y del conocimiento. De esta manera, cualquier orientación dirigida a perfeccionar competencias gerenciales o directivas necesita de un amplio saber de las actitudes o comportamiento humano y las ciencias sociales, de la mano de una vasta experiencia en la ejecución de ese conocimiento.

Del mismo modo es preciso indicar que del grupo de competencias o habilidades gerenciales, las que usualmente se utilizan en capacitaciones a directivos son analíticas y técnicas, y las de menor incidencia son las interpersonales o sociales, las mismas son las que fijan los resultados de las empresas de acuerdo a varios estudios empíricos en ese campo.

Por lo antes mencionado, para efectos de este libro, en los siguientes capítulos se hace una presentación general de algunas de estas competencias interpersonales así:

- Gerenciamiento de la motivación: entendido como la aptitud del gerente para lograr que los individuos en la empresa desenvuelvan y orienten sus potencialidades al logro de los objetivos organizacionales.
- Liderazgo: aptitud para influenciar a los individuos y optimizar en los mismos el perfeccionamiento de su poder humano a favor de su mismo integral y el de la organización, todo ello, fundamentado en valores éticos.

- Comunicación asertiva: tomada como la aptitud para vincularse con los demás individuos de forma positiva. Comunicación y dirección de equipos de trabajo: aptitud para planear, ejecutar y dirigir a un grupo de individuos motivando a sus integrantes a trabajar con libertad y responsabilidad (p. 222).

H. Capacidad directiva

Serna (2010) mencionan que cualquier organización tienen ciertos ejecutivos que resaltan sobre el resto, pero su flexibilidad a futuro depende de la cantidad de los mismo, de la unificación y de la cadena de seguimiento. La calidad de los directivos obedece al liderazgo empresarial, el afrontar adversidades y resoluciones pertinentes, de la toma de decisiones oportunas, de la articulación del estilo gerencial acorde a lo que es requerido por el entorno. El análisis de la capacidad empresarial y el rango de liderazgo de los ejecutivos en la industria admiten observar el rango general de su capacidad directiva. Años atrás, la misma no era ventaja competitiva (p. 163).

I. El comportamiento del directivo

Bernal & Sierra (2013) mencionan que el renombrado psicólogo Edgar H. Schein, autor sobresaliente en los temas organizacional, señala que hay tres definiciones muy significativas en la cultura organizacional. Las cuales son las siguientes:

- Los asuntos que los directivos se enfocan y otras que en las cuales refutan o no le dan preferencia.
- El modo como el directivo responden a circunstancias difíciles o dificultades corporativas.
- El modo como el directivo se actúa y la estabilidad de dichas conductas.

Ello demuestra de forma clara que el directivo modera y orienta la cultura corporativa. En el cual su conducta y la importancia de su proceder

se realizar de manera estable monitorizados por integrantes de la empresa e incentivan a adaptaciones organizacional es de acuerdo con este proceder. Un directivo que incentiva la calidad y después permite una calidad inapropiada, que incentiva una comunicación clara y después planea juntas confidenciales, que pide honestidad y después lo corrige, ello origina una cultura de desorden sin estabilidad ni firmeza.

La concepción y estabilidad de una cultura corporativa, la directiva más alta está a cargo del liderazgo y estabilidad. En caso de que no esté involucrado con sus normas, no realiza una directiva notoria como tampoco no pone en la práctica su misma cultura, no podrá llevar a cabo lo que desea alcanzar. En tiempos de desorden, transformaciones, competitividad, únicamente el liderazgo directivo consistente garantiza su conservación, desarrollo y productividad de las organizaciones (p. 144).

J. La dirección y el pensamiento estratégico

Bernal & Sierra (2013) el entorno de las empresas ha sufrido enormes cambios y ello comprende diferentes cambios que actualmente se da en diferentes aspectos como económicos y laborales, la concurrencia en el interior de las empresas especialmente en los constante cambios tecnológicos, ha puesto respuestas progresivas que únicamente las empresas con mejor preparación tendrán la capacidad de superarlas y asegurar su supervivencia en el mercado. Encontrarse con mejores niveles de preparación se traduce en contar una equipo humano, capacitado íntegramente, incentivado, participativo, procediendo de manera coordinada y empleado todas sus habilidades con el fin de alcanzar todos los objetivos propuestos por la directiva con mayor tendencia a ser estratégico.

En relación a ello los directivos de las empresas en su trabajo por realizar sus funciones por medio de otros requieren tener creatividad y tener el conocimiento de incidir activamente y con novedosas gerencias, de modo ético y apreciable, como también saber trabajar en equipo, con la autoridad para fomentar las ganas y la cooperación activa de todo personal

o individuos vinculados como actualmente se nombra a los colaboradores. Ante los constantes cambios en contextos corporativos se requiere un punto de vista táctico que proporcione al trabajador las herramientas teóricas e instrumentos llevados a la praxis, que puede facilitarles el entendimiento de un clima organizacional y especialmente las capacidades de la persona con el fin de guiar a las empresas a edificar una ventaja competitiva sustentable.

Un directivo de estos tiempos debe introducirse en contextos reales, como interrelacionarse con los clientes internos y externos y posibilitar un incentivo táctico que se centre únicamente a encargarse de manera creativa en los retos a futuro. La directiva actual tiene como tareas más importantes desvanecer las ideas tácticas de los diversos impedimentos de la organización. En este aspecto, el pensamiento táctico en la directiva de las organizaciones es la organización de personas con ideas creativas en el interior de un enfoque en conjunto que posibilite a una organización seguir su paso hacia a largo plazo de una modo creativo, efectivo y consistente.

El principal objetivo del pensamiento táctico en la directiva es apoyar en la dirección de los empeños por mejorar el funcionamiento organizacional y confrontar los retos a largo plazo, pronosticables e inesperadas, con el fin de instruirlos a futuro. Mejor dicho, es la base para una toma de decisiones tácticas. En este aspecto, hoy en día, las compañías que han sufrido efectos negativos, una directiva estratégica es un procedimiento creativo con diseños, implementos y evaluaciones a base de decisiones por medio de operaciones directivas que una organización alcanza acorde a los objetivos propuestos a diferentes de sus competidores.

De esta forma la directiva estratégica resalta en su diseño, implemento y evaluación de su táctica con creatividad, hasta el momento hay dos tipos de directivos en las organizaciones: los especialistas, dirigidos a labores técnicas en el interior de operaciones adecuadamente delimitadas, y los generalistas, aquellos que pretenden llegar a la cúpula más alta. Sin embargo, las dificultades demandas de la directiva exige a perseguir o salir de lo típico entre los dos tipos antes mencionados, el gerente que surge en pleno siglo XIX debe ser aquel con habilidades de

direccionar la organización, al mismo tiempo ser un experto en su tema, como también tener una perspectiva total de todas las empresas, los individuos y el entorno.

De otro ángulo, las funciones de a directiva estratégica, debe tener presente entre sus tareas las siguientes:

- Elaborar una perspectiva táctica a donde se direcciona la empresa, para brindar un sentido a futuro, proyectar el tipo de empresas que desea convertirse y transmitir a la práctica con un blanco establecido.
- Establecer blancos, mejor dicho, transforman una perspectiva táctica en frutos particulares de desempeño que debe alcanzar la empresa. concebir una táctica para alcanzar los frutos trazados.
- Llevar a la práctica y emplear la táctica seleccionada eficientemente. Estimar el desempeño y comenzar a adecuarlos a la visión, encaminados a futuro, en consideración del entorno cambiante, de las nuevas nociones y oportunidades.

En ese marco, actualmente la incertidumbre, la rapidez, las dificultades, las tendencias, la tecnología exige al directivo a razones y proceder de manera estratégica y de esta forma con la instrucción de una visión táctica se transforma en ventaja competitiva para la empresa. En conclusión, el principal inconveniente de hoy es saber la dirección de tal contexto demanda y difícil que exige retos en dirección a edificar una cultura directiva en donde la habilidad esencial sea la destreza de mejorar la destreza táctica de los individuos, en cada área de la organización (pp. 215 – 216).

2.2.2. Variable dependiente: Importación

A. Definiciones

Acevedo & Suarez (2016) determinan la importación como la incorporación de artículos procedentes del territorio extranjero aduanero del país (p. 66).

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013) definen importación como la adquisición de un producto o servicio hecha por un cliente situado en una nación hacia un comerciante situado en otra nación (p. 492).

Fondo Social Europeo (2013) define importación como el traslado legal de productos y servicios nacionales despachados por una nación, con la intención de ser utilizada o consumida en un país distinto. De la misma manera puede ser todo bien o servicio admitido en la frontera de un país con fines mercantiles.

Martín & Martínez (2012) definen importación como el acto de introducir mercancías no comunitarias en otro territorio (p. 351).

B. Dimensiones

Solis (2017) manifiesta mediante su estudio que las dimensiones de la importación son CTC (Calidad, Tiempo y Costo). Mejor dicho, una adquisición óptima a nivel internacional es en la cual se ha alcanzado obtener el artículo de acuerdo a las precisiones sistemáticas necesarias, alcanzando contar con la maquinaria en un mínimo tiempo y coste. El departamento de compra debe llevar a cabo las administraciones adecuadas con los abastecedores, así como pedir estimaciones con el propósito de conocer acerca de los costes de tales artículos, pedir préstamos de amortización.

C. Razones para importar

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013) mencionan que distintas causas incitan a una organización a iniciar sus operaciones de importación, tal como impulsar su continuidad. Los estudios resaltan la elevada calidad de la mercadería, la elaboración apropiada de la demanda, la garantía de venta, menores precios y carencia doméstica. Estas causas, de manera individual y colectiva, impulsan a los importadores a la búsqueda en los mercados internacionales de bienes con menor precio, buena calidad, o no aptos de manera local. Desde ese punto se instaura el cuestionamiento ¿A

qué se deben las existencias de irregularidades en el mercado? Sin aquellos aspectos, existe mínima necesidad de importación o, también de exportación.

Es por ello que, con ese fin, mencionaremos a continuación los impulsores de la importación.

Especialización del trabajo. Los gerentes separan un procedimiento productivo mediante una serie de fases. Asignan a los empleados a etapas específicas de modo que un trabajador ejecute una tarea, otro otra tarea, y así sucesivamente. Esta particularidad del empleo consiente ordenar la producción para hacer uso de los financiamientos de lugar, especialmente las diversas tasas de salario, que existe entre los estados.

Rivalidad global. Mercados con un elevado nivel de rivalidad competitiva global, tales como los automóviles, servicios de negocios y telecomunicaciones, imponen implacables presiones de costos. Muchos productos, como las aeronaves o los automóviles, constan de grandes cantidades de piezas fabricadas alrededor del mundo. Las empresas se valen de abastecedores extranjeros con el propósito de minimizar costes de la materia prima o de incrementar la calidad de sus bienes finales.

Diversificación. Los importadores, igual que los exportadores, varían los riesgos de las actividades al sacar provecho de los mercados a nivel internacional. El desarrollo de abastecedores opcionales hace que una organización tenga menos vulnerabilidad a los principios o riquezas de un abastecedor específico (p. 493).

D. Importadores

Daniels, Radebaugh & Sullivan (2013) mencionan que tienen amplios términos análogos en el sector de la importación. Aunque la terminología a veces difiere, hay tres tipos, a saber:

Optimizador de insumos. Esta clase de importador hace uso de un abastecimiento foráneo para lograr la optimización en cuanto a la calidad o precio, materias primas que impulsan una cadena de suministro. Esencialmente, una empresa recorre el mundo para encontrar insumos óptimos. Luego de hallados, los guía hacia diversos puntos productivos instaurados a través de diversos estados. Estas industrias los arman para fabricar bienes terminados que finalmente son admitidos alrededor del mundo. Lógicamente, los flujos de insumos y productos terminados de país a país, además de representar importaciones, también califican como exportaciones.

Oportunista. Esta clase de importador busca bienes por todo el mundo que pueda admitir y comercializar de manera rentable a pobladores nacionales. Estos comerciantes ven un hueco en el mercado local, ya sea real (los clientes no pueden encontrar lo que quieren) o percibido (la presunción de que productos de algunos países son intrínsecamente superiores a los sustitutos locales). Aprovechan este hecho oportuno a través de la admisión de bienes dispuestos mediante abastecedores del exterior.

Para el importador oportunista, el producto es poco importante. Por el contrario, la esencia se encuentra en hacer uso de las importaciones para cubrir, ganando a la vez utilidades, los huecos en el mercado local.

Arbitrajistas. Esta clase de importador percibe el abastecimiento exterior para adquirir el artículo de la calidad más elevada al mínimo precio que se pueda. Esta motivación es temporal, un agente aprovecha una variación de precio o calidad entre dos o más mercados y realiza negocios que explotan ese desequilibrio para alcanzar utilidades mediante dicha variación (p. 492).

E. Financiación de la importación

Martín & Martínez (2012) mencionan que la financiación de la importación abarca:

Generalidades:

Los bienes que se importan de cierta nación, y en esta situación especialmente, pueden agruparse obedeciendo cierta categorización convencional en:

- Bienes de consumo.
- Insumos o bien intermedio.
- Posesiones de capital o equipo.

Al contar con los bienes importados se les da una utilización distinta, por ello, una funcionalidad diferente, su procedimiento de venta y pago, así como sus esfuerzos no son similares, ni el transcurso de su flujo, que es el que establece los requerimientos financieros.

Sujetos Financiadores:

Los sujetos financiadores de la importación pueden ser los siguientes:

- Los mismos exportadores foráneos concediendo un alargamiento de pago.
- El banco de los importadores.

Instrumentos Mercantiles de Financiación:

Así como toda clase de financiación, el adeudo del contrato de los involucrados se manifiesta generalmente mediante un escrito comercial.

Cuando es el exportador el que brinda la financiación directa, usualmente es el que disponga a través de un medio requerido un aseguramiento a través de un comprobante o documento a menos que haya una confianza de por medio lo cual los lleve a la omisión de tal operación.

Si la financiación la brinda el banco del importador, generalmente instituye una póliza de dicha prestación, o garantía comercial.

Moneda de Financiación:

La financiación de las actividades de comercio internacional puede darse a través de euros o alguna otra divisa admitida a cambio, muy aparte del que sea el individuo financiador y que moneda es la facturación (p. 168).

F. Intervenientes en el proceso de importación

Acevedo & Suárez (2016) mencionan que los agentes económicos que intervienen en la importación tienen participación de acuerdo al crecimiento mismo de sus operaciones financieras con respecto a la base de iniciativa particular y autonomía financiera legítima.

Agencias de Aduanas: Son individuos procesales aprobados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para llevar a cabo la operación adicional de particularidad comercial y de servicio, inclinada al aseguramiento de que los encargados de utilizar las actividades comerciales al exterior del país tengan cumplimiento con las normativas establecidas en dicho ámbito y la posibilidad de incorporación o externalización de artículos del territorio aduanero del país.

Usuarios Aduaneros Permanentes: Es aquel individuo o entidad que tenga el reconocimiento e inscripción o acreditación de tal, previo al cumplimiento de los requisitos o condiciones especiales señalados.

Usuario Altamente Exportador: Es la persona jurídica cuyo reconocimiento e inscripción se dio previo al cumplimiento de las condiciones indicadas. Esta definición de dicha particularidad se da debido a elevada inclinación exportadora, alcanzando ciertos privilegios y posibilidades para la tramitación de dichas operaciones.

Depósito habilitado: Son lugares autorizados para el acopio de artículos que se encuentran bajo supervisión aduanera con el propósito de su nacionalización, pueden ser particulares o estatales, artículos que pueden mantenerse almacenados a la vez que se ejecutan las tramitaciones para la obtención de su levante, hasta el plazo de un mes desde su llegada, aplazado hasta máximo un mes más en situaciones admitidas por la autoridad aduanera.

Importador: Es aquella persona natural o jurídica que ejecuta actividades de importación de productos o servicios, mejor dicho, aquel individuo mediante tipos de importación admite bienes al territorio aduanero del país a partir de otros o desde zona franca: usualmente es el

dueño de los artículos que entran al territorio aduanero del país. Así mismo no requiere permiso para ejecutar dicha operación.

Agente de Carga Internacional: Es una persona jurídica apta para obrar en el comercio internacional, es un transportista el que ejecuta y admite embarcaciones, realiza la consolidación y desconsolidación de la carga, y ejerce como operador de transporte multimodal.

Agencia Transportadora de Carga: Es una persona natural o jurídica, fundada de manera legítima cuyo fin social es la presentación de servicios de transporte internacional de mercancía, de manera marítima, aérea o terrestre a través del régimen correspondiente a tratar mediante cierta operación.

Quienes intervienen en dichas operaciones con respecto a su colaboración cuentan con ciertos deberes establecidos específicamente, siendo las principales las de actuar eficientemente, práctica, clara y conveniente en la tramitación de las actividades comerciales al exterior (pp. 70 – 71).

G. Fases de un proceso de importación

Fondo Social Europeo (2013) menciona que los negocios fundados en las actividades importadoras deben contar con una serie de fases previo a su realización. Su adecuada elaboración es aquel requisito fundamental para el logro exitoso del proyecto a llevar a cabo.

A continuación, se mencionan las cuatro fases en las que se divide un proceso de importación y sus características más importantes de cada una de ellas.

Fase 1: Informarse

- Es imprescindible tener datos adecuados acerca de industrias y artículos previo a su lanzamiento a un plan de importación.
 - ¿Precios?
 - ¿Competidores?

- ¿Clientes?
- Otros
- En todo país hay entidades con quienes se va realizar la comercialización que impulsan a ideas de exportación y datos acerca de industrias o mercados.

Fase 2: Formación/Asesoría

- Las operaciones de comercio exterior forman parte de una instrucción que requiere del dominio de conocimientos acerca de esta y posee personas que tengan experiencia en dicho ámbito.
- Entre los conocimientos con los que debemos contar son:
 - Documentación para la importación
 - Aduanas, aranceles y trámites aduaneros
 - Contratos internacionales
 - Mercadotecnia internacional e estudios de mercados
 - Medios de pago y cobro
 - Transporte internacional (INCOTERMS)

Fase 3: Mentalizarse

- Al culminar con las etapas precedentes, se debe mentalizar uno de que dicha operación generalmente no consigue efectos inmediatos sino más bien en un periodo de tiempo mayor a este.
- Es por eso que se necesita de que la determinación empresarial se comparta en la organización en general comparando con clientes potenciales y abastecedores y se concrete un plan de negocio internacional como tal.

Fase 4: Actuar

- Instauración de Contactos Comerciales
- Estudio de Mercados
- Ejecución de pedidos

- Cobranza y pagos

H. Buscando oportunidades en el exterior para la importación

Fondo Social Europeo (2013) menciona que los mercados extranjeros es posible que sean un escenario muy interesante para aquellos que están dispuestos a apostar por la importación hacia otras naciones y venderlas a su propio país.

Aunque por el hecho que haya innumerables oportunidades en el mercado internacional, no quiere decir que apostar por este tipo es razón o es motivo de un éxito seguro.

Hay elementos que son muy importantes:

- Trazos básicos: obtener clientes ideales es decir cantidad suficiente con el cual mi negocio puedan resultar viable y rentable. Por tal motivo es necesario que proporcione un valor agregado a su producto servicio, como calidad, vínculos con el cliente, entre otros.
- Mejor dicho, es necesario realizar un estudio extenso un plan de negocio vinculado a nuestro negocio (de tal forma que tenga similitud a otros negocios dedicados a mi rubro, aunque considerando algunas transacciones de comercio que existe entre las naciones)
- Debe considerarse que las importancias poseen costos agregados a las transacciones en el interior de una nación.
- El requerimiento de saber la función comercial como algo tuyo.

Por tal motivo las importaciones son un procedimiento difícil, que necesita tolerancia, saberes, y un determinado monto.

Sin embargo, hay oportunidades grandes y proclives a sintetizar las operaciones. De igual forma, existen entidades que apoyan y orientan este procedimiento.

I. Principales documentos de importación

Caballero & Bustamante (2015) mencionan que los principales documentos de importación son los siguientes:

a. Declaración Aduanera de Mercancías

La DUA es registro en el cual el importador, de forma directo o por medio de un agente aduaneros, obtendrá la especificación del producto en cuanto a su procedencia, peso, RUC del importador, importe del flete y sobre todo la valencia comercial del producto que se quiere estatalizar en la importación, datos que serán de ayuda con el fin de establecer la retribución adecuadas a las obligaciones aduaneras, con el objetivo de aprobar el levante, y por la misma razón, colocar la mercancía en todo el país local.

Como se ha dicho con anterioridad, los individuos permitidos para mostrar una DUA son representados por despachadores aduaneros, agentes aduaneros, entre otros.

Las mercaderías respaldadas en una DUA, debe tener estos requerimientos:

- Ajustarse a un único acreedor: Que se hallen en un almacén de aduanas, a excepción a los que se admiten en el sistema anticipado de despacho aduanero u otras que por su origen o por otras características únicas no tengan la posibilidad de entrar a un almacén de aduanas.
- Se encuentren manifestadas en un único manifiesto de carga: a cualquier vía que corresponda como una carta porte terrestre. En el caso de la vía terrestre cuando su ingreso sea directo por sus dueños, ante tal caso una Declaración jurada sustituiría a una carta porte terrestre.

Es necesario considerar que el despachador aduanero pide una destinación de aduanas procedente del régimen de importación al consumo, a través de una vía web de los datos puestos en la DUA, empleando un código electrónico, el cual sustituye a una firma escrita.

b. Declaración Simplificada

En el caso que la mercadería excede el valor FOB los dos mil dólares americanos, se empleará una DUA, o lo opuesto, en el caso que dicha mercancía excede el importe, al estatalizarlo es necesario contar con un agente de aduanas, como una declaración simplificada.

En caso de que, de un efecto de ajuste de valor, la misma Aduana establece que el valor FOB de la mercadería bajo el régimen antes mencionado excede los dos mil dólares no obstante es menor a los tres mil dólares americanos, se puede realizar por medio de una DUA de importación.

c. Factura Comercial (Invoice)

El importar tiene que considera cada documentación requeridos a la hora de realizar una DUA, en una de estas documentaciones es la llamada factura comercial, donde además es posible sus sustituciones del escrito igual a un convenio que tenga un mínimo de dato, como los siguientes:

- Nombre oficial o legal del emisor y dirección licita.
- Dígitos del sitio y día del planteamiento.
- Nombre oficial o legal del importador y de su dirección.
- Indicios u otras señales de reconocimiento, como clase, cifras, entre otros.
- Detalles particulares de la mercadería.
- Procedencia de la mercadería, traduciéndose en la nación donde han sido elaborados.
- Valencia única de la mercadería con señales del Incoterm acordado.
- La unidad monetaria de transacción correspondiente.
- El modo y los requisitos de la retribución.
- Cifra y día del encargo o encargos que se conoce.
- Cifra y día de carta de crédito definitiva que se emplee en una transacción, en caso lo hubiese.

Hoy en día, es posible que las factoras auténticas o escritos similares hechos por el proveedor, hay posibilidad que puedan ser dado, impreso o pueden emitido por cualquier recurso electrónico.

d. Documento de Transporte

En un procedimiento de importación, la mercadería debe ser trasladada por un medio de transporte extranjero a partir de un sitio internacional, hasta el país de destino, hecho con un contrato con un agente de carga naviera de cualquier vía ya sea área o terrestre.

Como se tiene conocimiento del escrito del transporte está agregado a un BL o una carta de porte o cualquier vía dependiente el transporte.

e. Póliza de Seguros

En la importación es posible autenticar una copia que certifique el escrito de seguro de transporte, a ello nos referimos a la póliza de seguros, donde el valor a adiciona al flete y al coste del producto con el fin de alcanzar el valor CIF en Aduanas. De igual forma, analizar los auténticos escritos de seguros producidos a través de medios electrónicos por las entidades de seguros locales o internacionales e impresos por intermediarios de estas entidades o los propios importadores (pp. 41 – 42).

J. Modalidades de la importación

En la importación, se pueden encontrar dos modalidades que actualmente se aplican en nuestro país.

- Despacho simplificado de Importación

De acuerdo con (SUNAT, 2019) señala que para cantidades que no poseen valencia comercial. Se necesita emplear una Declaración Simplificada de Importación (DSI). Es posible llevarlo a cabo de manera inmediata o con participación del despachante de aduanas. Mejor dicho, las dádivas, presentes y/o mercaderías que poseen una cantidad mínima de mil dólares y no sobrepase los dos mil dólares, que necesite un DSI donde demuestre estas condiciones para llevarlo cabo, rutas, procedencia, y principalmente, aquello que no puede ser eludido al derecho del arancel,

gravámenes y/o impuestos. Así, el propio importador puede realizarlo, como también como agente de aduanas que llega a ser un mediador en este procedimiento.

Es necesario enfatizar que la nación llega a ser un mecanismo de importa fácil, donde hace posible a diferentes individuos llevar mercadería procedente del extranjero a través de una Courier o cual desee, un modo de realizar transferencias de manera sencilla.

- Importación definitiva

De acuerdo con (SUNAT, 2019) señala que el caso de la valencia de una mercadería sea mayor a los dos mil dólares. Es necesario utilizar DAM. Es necesario enfatizar que dicha forma es importante una DAM y en ello se puede ver datos iguales a la forma anterior, no obstante, se analiza ampliamente todas las características del producto que va a ser importador, que parte del transporte, hasta llegar a los seguros y almacén. Y a lo contrario del modo antes mencionado, además, es posible precaver que no solo lo realizar el propio importador o agente de aduanas, tan solo que, en este modo, quién lo hará exclusivamente es un agente extranjero, quién estará a cargo de cada punto esencial y que se cumpla todo de acuerdo a la norma. Por ende, en una adecuada operación de importación se tiene que realizar los pagos en cada uno de los aspectos, como impuestos, gravámenes, transporte indicado, y/o sanción. Con el fin tener la capacidad de estatalizar el producto, conducirlo al almacén que corresponde o su alcance, y realizar la transacción o el procedimiento señalado por el importador y producir la utilización apropiada del producto importado.

K. Ventajas que se puede emplear

De acuerdo con (SUNAT, 2019) las ventajas que pueden encontrarse son las siguientes: en caso una organización no pudiera exceder los dos mil dólares, tiene la posibilidad de optar por el servicio de Importa fácil, qué realizar de una manera muy sencilla la transferencia y en esto se realizan o se pone la organización de este servicio nacional empleado por

la SUNAT. En caso del valor de la mercadería es menor a los dos mil dólares, estará exento de realizar algún trámite de aduanas y más aún no pagará tributos por el producto que traerá al país. Las retribuciones, que sean iguales a los dos mil dólares, es posible que se cancele en alguna entidad financiera permitida, mostrando el documento respectivo.

2.3. Definiciones Conceptuales

Competencias directivas

Son actitudes o posturas que un individuo tiene, que son percibidos de distintas maneras o casos en los que deben poner en práctica sus habilidades, talentos y características que aporten alcanzar los efectos deseados (Ríos, 2015, pág. 17).

Importación

Se entiende por importación como la incorporación de artículos provenientes del extranjero al territorio aduanero del estado (Acevedo & Suárez, 2016, pág. 66).

Competencias estratégicas

Competencias inclinadas a la adquisición de efectos financieros (Rosales, 2018).

Competencias intratéticas

Competencias inclinadas al desarrollo de los trabajadores y elevar su responsabilidad y lealtad con la empresa (Rosales, 2018).

Competencias de eficacia personal

Son aquellas repeticiones que posibilitan un eficaz vínculo entre el individuo y el ambiente que le rodea (Rosales, 2018).

Calidad

Es aquella en la que se ha alcanzado la adquisición de la mercancía con las condiciones necesarias (Solis, 2017).

Tiempo

Es aquella donde se ha logrado adquirir la mercadería al menor tiempo (Solis, 2017).

Costo

Es aquella donde se ha logrado adquirir la mercadería al menor costo (Solis, 2017).

Deseo de administrar

El directivo de éxito tiene un gran anhelo de gestionar, de influenciar a otros y obtener resultados a través de los esfuerzos del grupo de los seguidores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Habilidades de comunicación y empatía

Otro rasgo significativo de los directivos es la aptitud para expresarse a través de fax, documentos, reportes, discursos y discusiones (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Integridad y honestidad

Los gestores tienen que ser en cuestión de valores muy correctos y ostentar fiabilidad, integridad que implica honradez en temas monetarios, y en su relación con otros, perseguir la verdad, fuerza en su temperamento y conductas apropiadas y respetando los estándares éticos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Planear

Implica el presidir las tareas y metas y las acciones para alcanzarlas, es necesario tomar resoluciones, esto es, decidirse por acciones a largo plazo entre opciones (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Organizar

Los individuos laboran unidos en equipos para lograr llegar al objetivo, deben tener funciones que realizar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Integrar el personal

Unir a los empleados implica el llenar y sostener copada de la estructura organizacional (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Dirigir

Dirigir es influenciar en los individuos para que ayuden con el logro de los fines de la empresa y del equipo, del mismo modo, se relaciona de sobremanera con la manera interpersonal de administrar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Controlar

Implica analizar y rectificar el desenvolvimiento personal y el grupal, para garantizar que las acciones encajan en los planes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Coordinación

Ciertas autoridades toman a la coordinación como una función diferente a la directiva, pero, es acertado tomarla como la base del arte de administrar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Competencias básicas

En el que se encuentran el grupo de tácticas, aptitudes, saberes esenciales para desenvolverse en las diferentes áreas laborales (Bernal & Sierra, 2013).

Competencias profesionales o específicas

Como resultado de nuevos desafíos, que son afrontados por las empresas con mayor incidencia actualmente, los administradores, en particular los gerentes perfeccionan diversas competencias (Bernal & Sierra, 2013).

Especialización del trabajo

Los gerentes separan un procedimiento productivo mediante una serie de fases. Asignan a los empleados a etapas específicas de modo que un trabajador ejecute una tarea, otro otra tarea, y así sucesivamente (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Rivalidad global

Las empresas se valen de abastecedores extranjeros con el propósito de minimizar costes de la materia prima o de incrementar la calidad de sus bienes finales (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Diversificación

Los importadores, igual que los exportadores, varían los riesgos de las actividades al sacar provecho de los mercados a nivel internacional (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Optimizador de insumos

Esta clase de importador hace uso de un abastecimiento foráneo para lograr la optimización en cuanto a la calidad o precio, materias primas que impulsan una cadena de suministro (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Oportunista

Esta clase de importador busca bienes por todo el mundo que pueda admitir y comercializar de manera rentable a pobladores nacionales (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Arbitrajistas

Esta clase de importador percibe el abastecimiento exterior para adquirir el artículo de la calidad más elevada al mínimo precio que se pueda (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Agencias de Aduanas

Son individuos procesales aprobados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para llevar a cabo la operación adicional de particularidad comercial y de servicio, inclinada al aseguramiento de que los encargados de utilizar las actividades comerciales al exterior del país tengan cumplimiento con las normativas establecidas en dicho ámbito y la posibilidad de incorporación o externalización de artículos del territorio aduanero del país (Acevedo & Suárez, 2016).

Usuarios Aduaneros Permanentes

Es aquel individuo o entidad que tenga el reconocimiento e inscripción o acreditación de tal, previo al cumplimiento de los requisitos o condiciones especiales señalados (Acevedo & Suárez, 2016).

Usuario Altamente Exportador

Es la persona jurídica cuyo reconocimiento e inscripción se dio previo al cumplimiento de las condiciones indicadas (Acevedo & Suárez, 2016).

Importador

Es aquella persona natural o jurídica que ejecuta actividades de importación de productos o servicios, mejor dicho, aquel individuo mediante tipos de importación admite bienes al territorio aduanero del país a partir de otros o desde zona franca:

usualmente es el dueño de los artículos que entran al territorio aduanero del país (Acevedo & Suárez, 2016).

Agente de Carga Internacional

Es una persona jurídica apta para obrar en el comercio internacional, es un transportista el que ejecuta y admite embarcaciones, realiza la consolidación y desconsolidación de la carga, y ejerce como operador de transporte multimodal (Acevedo & Suárez, 2016).

Agencia Transportadora de Carga

Es una persona natural o jurídica, fundada de manera legítima cuyo fin social es la presentación de servicios de transporte internacional de mercancía, de manera marítima, aérea o terrestre a través del régimen correspondiente a tratar mediante cierta operación (Acevedo & Suárez, 2016).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Las competencias estratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.
- b. Las competencias intratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.
- c. Las competencias de eficacia personal influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

Es de tipo aplicada.

3.1.2. Nivel de investigación

Es de nivel explicativo.

3.1.3. Diseño

Es de diseño no experimental.

3.1.2. Enfoque

Es de enfoque mixto.

3.2. Población y muestra

Población:

Fueron 68 trabajadores de la empresa Cartones del Pacífico S.A.C.

Muestra:

Fue 58 trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C. La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra.

p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

- Z = Unidades de desviación estándar.
 N = Total de la población.
 E = Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 68}{0.0025(68 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 57.90$$

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	<i>Competencias estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio. - Orientación interfuncional. - Gestión de recursos. - Orientación al cliente. - Red de relaciones efectivas. - Negociación.
	<i>Competencias intratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Dirección de personas. - Delegación. - Coaching. - Trabajo en equipo. - Liderazgo.
	<i>Competencias de eficacia personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución de problemas. - Proactividad. - Autogobierno. - Gestión personal. - Integridad. - Desarrollo personal.

Fuente: Rosales (2018).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
IMPORTACIÓN	<i>Calidad</i>	- Producto en óptimas condiciones. - Certificaciones. - Satisfacción de los clientes.
	<i>Tiempo</i>	- Disponibilidad de equipos. - Reducir procesos. - Accesibilidad a información.
	<i>Costo</i>	- Acuerdos comerciales con proveedores. - Condiciones de entrega. - Costos de importación.

Fuente: Solís (2017).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

3.4.2. Instrumento

Fue un cuestionario. El cual ayudó a evaluar las variables “Competencias directivas” e “Importación”. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la empresa Cartones del Pacífico S.A.C.

Validación el cuestionario

Se observa que el valor es de 0,715 por lo tanto es válido el cuestionario.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,715
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2434,312
	gl	741
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,952 siendo el resultado confiable.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	39

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	30	51,7
	Femenino	28	48,3
	Total	58	100,0

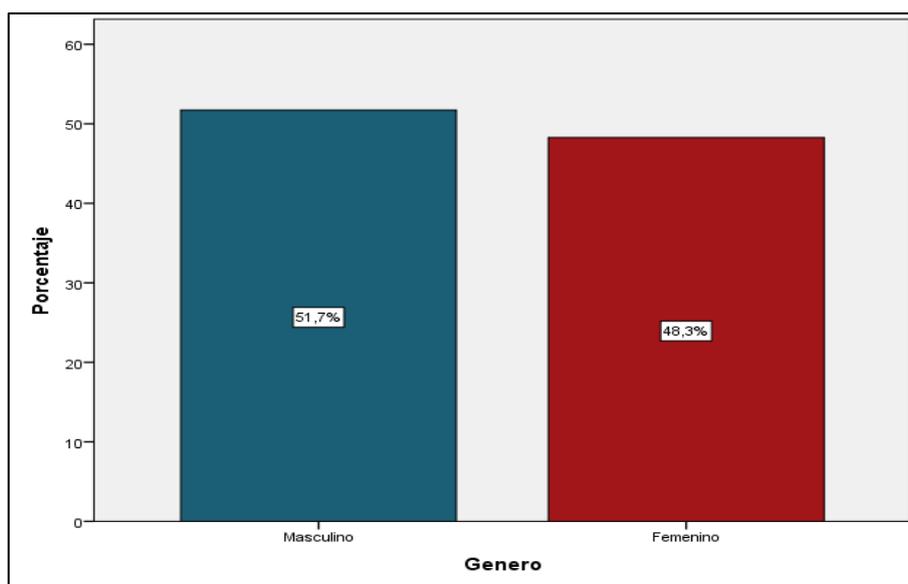


Figura 1. Género de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.

Se observa en la Tabla 1 que el 51,7% pertenecen al género masculino y el 48,3% mencionaron pertenecer al género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	4	6,9
Entre 25 años a 31 años	41	70,7
Válidos Entre 32 años a 45 años	11	19,0
Más de 45 años	2	3,4
Total	58	100,0

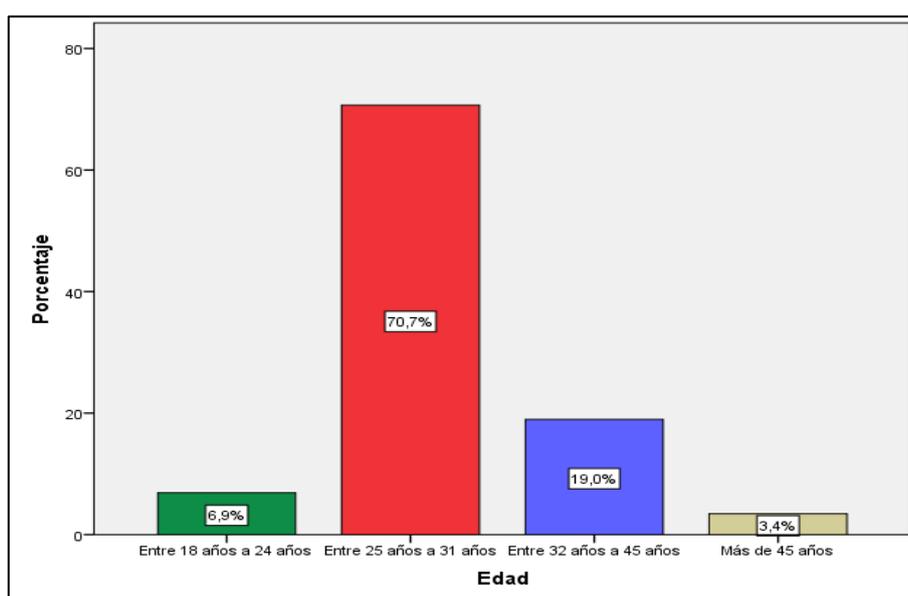


Figura 2. Edad de los trabajadores de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C.

Se observa en la Tabla 2 que el 6,9% mencionaron tener entre 18 años a 24 años, en el caso del 70,7% mencionaron tener entre 25 años a 31 años, en el caso del 19% mencionaron tener entre 32 a los a 45 años y el 3,4% mencionaron tener más de 45 años.

B. Análisis descriptivo de la variable Competencias directivas

Tabla 3

Competencias estratégicas

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿Tu jefe reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio?	16	27,6%	0	0,0%	11	19,0%	14	24,1%	17	29,3%
2. ¿Tu jefe mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional?	16	27,6%	11	19,0%	14	24,1%	9	15,5%	8	13,8%
3. ¿Tu jefe utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados?	16	27,6%	8	13,8%	2	3,4%	13	22,4%	19	32,8%
4. ¿Tu jefe responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente?	24	41,4%	0	0,0%	18	31,0%	10	17,2%	6	10,3%
5. ¿Tu jefe desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector?	24	41,4%	0	0,0%	12	20,7%	19	32,8%	3	5,2%
6. ¿Tu jefe consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes?	16	27,6%	0	0,0%	11	19,0%	12	20,7%	19	32,8%

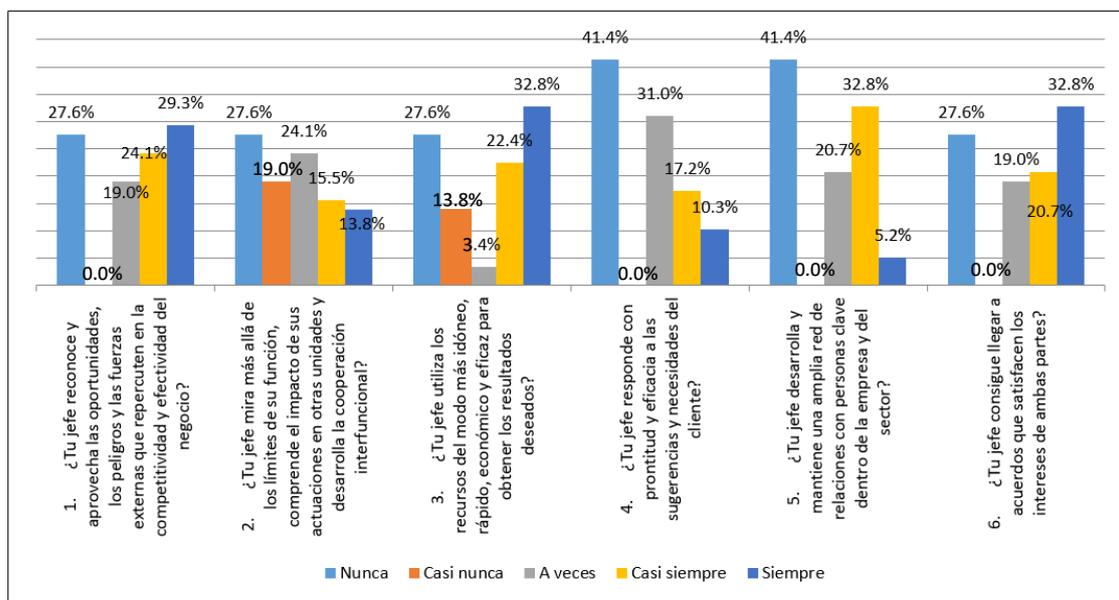


Figura 3. Competencias estratégicas.

Se observa en la Tabla 3 que el 41,4% mencionaron que su jefe nunca responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente, asimismo mencionaron que su jefe nunca desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector, en el caso del 46,6% mencionaron que su jefe no mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional y en el caso del 41,4% mencionaron que su jefe no utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Tabla 4
Competencias intratégicas

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. ¿Tu jefe escucha y transmite ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones?	8	13,8%	14	24,1%	17	29,3%	13	22,4%	6	10,3%
8. ¿Tu jefe asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento?	32	55,2%	11	19,0%	10	17,2%	5	8,6%	0	0,0%
9. ¿Tu jefe se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos?	18	31,0%	0	0,0%	21	36,2%	9	15,5%	10	17,2%
10. ¿Tu jefe ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales?	21	36,2%	2	3,4%	26	44,8%	6	10,3%	3	5,2%
11. ¿Tu jefe fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes?	16	27,6%	3	5,2%	10	17,2%	23	39,7%	6	10,3%
12. ¿Tu jefe da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone?	11	19,0%	20	34,5%	23	39,7%	3	5,2%	1	1,7%

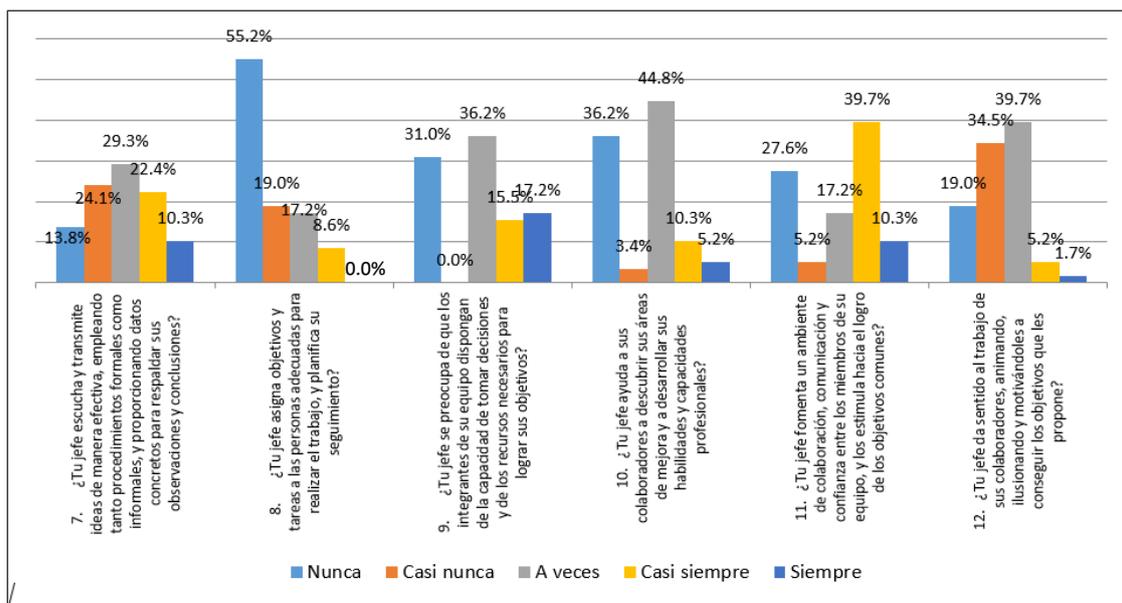


Figura 4. Competencias intratécnicas.

Se observa en la Tabla 4 que el 74,2% mencionaron que su jefe no asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento, en el caso del 39,6% mencionaron que su jefe no ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales. Finalmente, en el caso del 32,8% mencionaron que su jefe no fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Tabla 5
Competencias de eficacia personal

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13. ¿Tu jefe sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación?	8	13,8%	4	6,9%	29	50,0%	16	27,6%	1	1,7%
14. ¿Tu jefe distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia?	25	43,1%	12	20,7%	14	24,1%	7	12,1%	0	0,0%
15. ¿Tu jefe tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones?	12	20,7%	0	0,0%	28	48,3%	9	15,5%	9	15,5%
16. ¿Tu jefe muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal?	18	31,0%	4	6,9%	29	50,0%	6	10,3%	1	1,7%
17. ¿Tu jefe genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan?	8	13,8%	13	22,4%	10	17,2%	22	37,9%	5	8,6%
18. ¿Tu jefe ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable?	8	13,8%	4	6,9%	29	50,0%	16	27,6%	1	1,7%
19. ¿Tu jefe mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo?	25	43,1%	12	20,7%	14	24,1%	7	12,1%	0	0,0%
20. ¿Tu jefe controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones?	12	20,7%	0	0,0%	28	48,3%	9	15,5%	9	15,5%
21. ¿Tu jefe hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo?	18	31,0%	4	6,9%	29	50,0%	6	10,3%	1	1,7%
22. ¿Tu jefe prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto?	8	13,8%	13	22,4%	10	17,2%	22	37,9%	5	8,6%
23. ¿Tu jefe mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión?	8	13,8%	9	15,5%	33	56,9%	7	12,1%	1	1,7%
24. ¿Tu jefe afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo?	27	46,6%	2	3,4%	14	24,1%	15	25,9%	0	0,0%
25. ¿Tu jefe muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas?	15	25,9%	0	0,0%	21	36,2%	17	29,3%	5	8,6%
26. ¿Tu jefe da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas?	9	15,5%	2	3,4%	46	79,3%	1	1,7%	0	0,0%
27. ¿Tu jefe se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación?	8	13,8%	2	3,4%	14	24,1%	33	56,9%	1	1,7%
28. ¿Tu jefe evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda?	8	13,8%	6	10,3%	29	50,0%	14	24,1%	1	1,7%
29. ¿Tu jefe conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal?	25	43,1%	11	19,0%	13	22,4%	9	15,5%	0	0,0%
30. ¿Tu jefe muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles?	9	15,5%	0	0,0%	22	37,9%	10	17,2%	17	29,3%

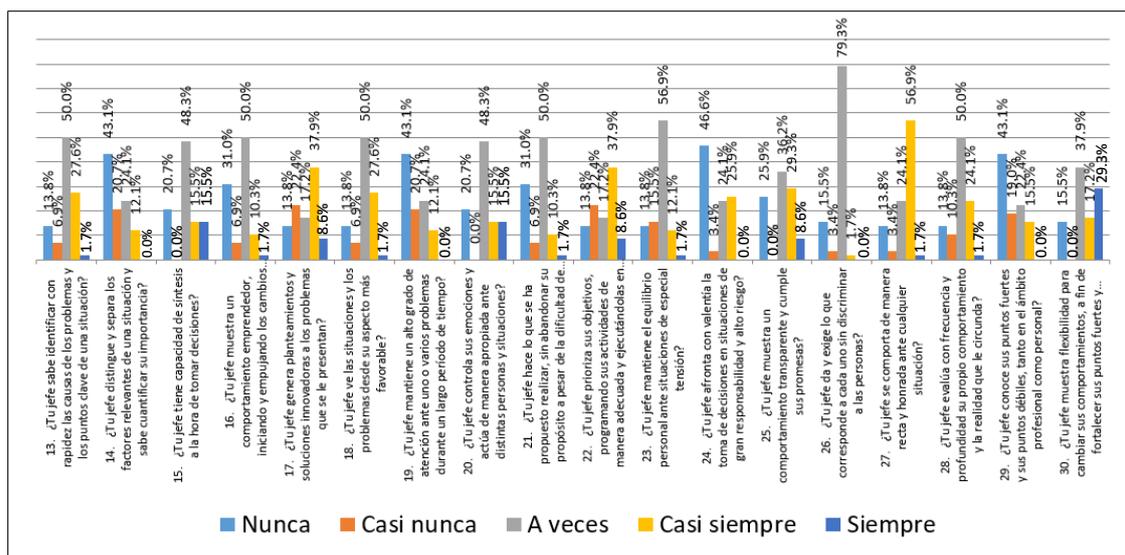


Figura 5. Competencias de eficacia personal.

Se observa en la Tabla 5 que el 63,8% mencionaron que su jefe no distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia, asimismo mencionaron que su jefe no mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo. En el caso del 50% mencionaron que su jefe no afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo y en el caso del 62,1% mencionaron que su jefe no conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.

C. Análisis descriptivo de la variable Importación

Tabla 6

Calidad

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31. ¿La empresa supervisa que la mercancía importada se encuentra en óptimas condiciones al ser recepcionada?	2	3,4%	0	0,0%	21	36,2%	12	20,7%	23	39,7%
32. ¿La mercancía importada cuenta con certificados de garantía?	6	10,3%	5	8,6%	36	62,1%	2	3,4%	9	15,5%
33. ¿La empresa queda satisfecha con la calidad de la mercancía que importa de sus proveedores externos?	0	0,0%	7	12,1%	10	17,2%	31	53,4%	10	17,2%

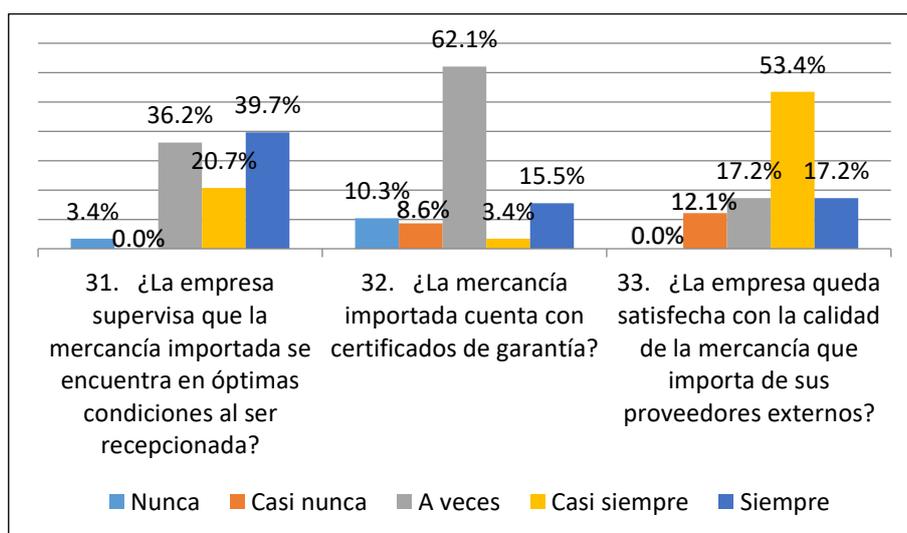


Figura 6. Calidad.

Se observa en la Tabla 6 que el 3,4% mencionó que la empresa nunca supervisa que la mercancía importada se encuentra en óptimas condiciones al ser recepcionada, en el caso del 18,9% mencionó que la mercancía importada no cuenta con certificados de garantía y en el caso del 12,1% mencionaron que la empresa casi nunca queda satisfecha con la calidad de la mercancía que importa de sus proveedores externos.

Tabla 7
Tiempo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
34. ¿Los proveedores de quien importa la empresa, cuentan con disponibilidad de la mercancía necesaria en un tiempo razonable?	2	3,4%	0	0,0%	29	50,0%	14	24,1%	13	22,4%
35. ¿La empresa importa de empresas que cuentan con disponibilidad de stock en el momento con el fin de reducir tiempo en el proceso de abastecimiento por parte del proveedor?	14	24,1%	1	1,7%	30	51,7%	5	8,6%	8	13,8%
36. ¿Los proveedores de quien importa la empresa, cuentan con algún sistema de fácil acceso para que se pueda hacer un seguimiento de las órdenes de compra?	0	0,0%	13	22,4%	12	20,7%	22	37,9%	11	19,0%

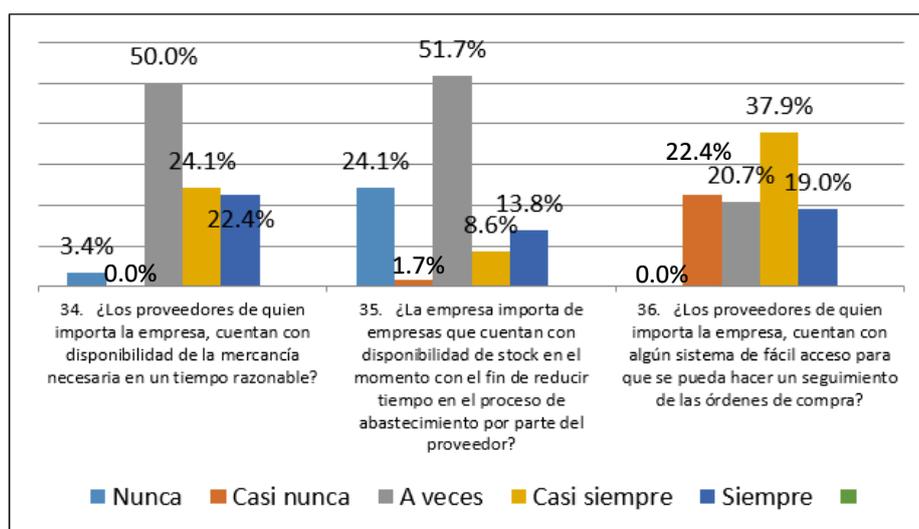


Figura 7. Tiempo.

Se observa en la Tabla 7 que el 3,4% mencionaron que los proveedores de quien importa la empresa, nunca cuentan con disponibilidad de la mercancía necesaria en un tiempo razonable, en el caso del 25,8% mencionaron que la empresa no importa de empresas que cuentan con disponibilidad de stock en el momento con el fin de reducir tiempo en el proceso de abastecimiento por parte del proveedor. Finalmente, el 22,4% mencionaron que los proveedores de quien importa la empresa, casi nunca cuentan con algún sistema de fácil acceso para que se pueda hacer un seguimiento de las órdenes de compra.

Tabla 8
Costo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
37. ¿Los acuerdos comerciales con los proveedores son beneficiosos para la empresa?	1	1,7%	2	3,4%	24	41,4%	18	31,0%	13	22,4%
38. ¿Se determina con facilidad el tipo de Incoterm por la cual la mercadería es importada?	10	17,2%	3	5,2%	23	39,7%	13	22,4%	9	15,5%
39. ¿La empresa cuenta con un buen financiamiento de pago a proveedores?	0	0,0%	10	17,2%	12	20,7%	21	36,2%	15	25,9%

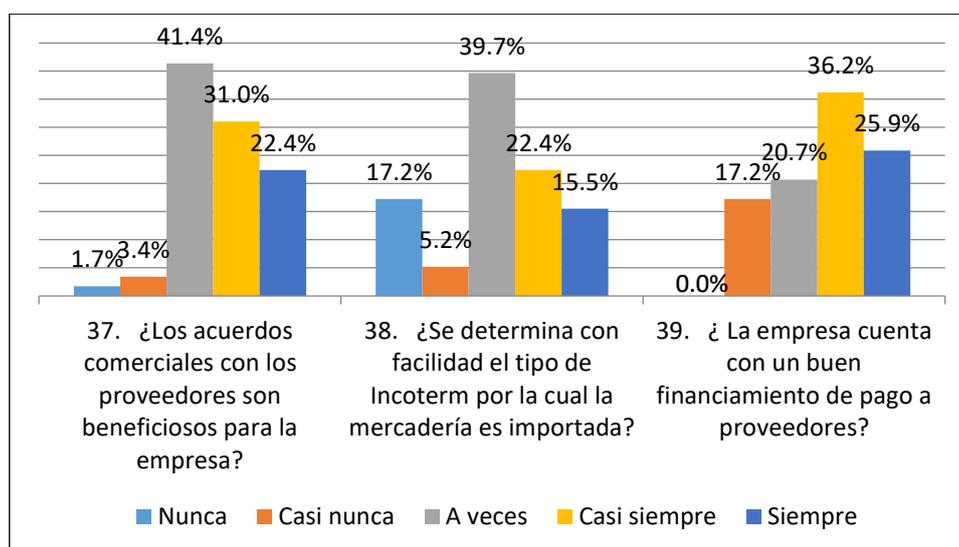


Figura 8. Tiempo.

Se observa en la Tabla 8 que el 5,1% mencionó que los acuerdos comerciales con los proveedores no son beneficiosos para la empresa, en el caso del 22,4% mencionó que no se determina con facilidad el tipo de Incoterm por la cual la mercadería es importada y el 17,2% mencionó que la empresa no cuenta con un buen financiamiento de pago a los proveedores.

D. Prueba de normalidad

Como se trata de una muestra mayor de 50 datos, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, el cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 9

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COMPETENCIAS DIRECTIVAS	,169	58	,000
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	,265	58	,000
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS INTRATÉGICAS	,169	58	,000
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	,216	58	,000
IMPORTACIÓN	,148	58	,003

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la Tabla 9 se observa que con un (p-valor < 0.05) se optó por utilizar Rho Spearman para la comprobación de hipótesis.

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: Las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Ha: Las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Tabla 10

Correlación de Spearman entre las competencia directivas y la importación

			Competencias directivas	Importación
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Importación	Coefficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

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

Por lo expuesto en la Tabla 10, se concluye que las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: Las competencias estratégicas no influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Ha: Las competencias estratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Tabla 11

Correlación de Spearman entre las competencia estratégicas y la importación

		Dimensión: competencias Importación estratégicas		
Rho de Spearman	Dimensión:	Coefficiente de correlación	1,000	,430**
	competencias	Sig. (bilateral)	.	,001
	estratégicas	N	58	58
		Coefficiente de correlación	,430**	1,000
	Importación	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	58	58

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

Por lo expuesto en la Tabla 11, se concluye que las competencias estratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Hipótesis específica 2

Ho: Las competencias intratégicas no influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Ha: Las competencias intratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Tabla 12

Correlación de Spearman entre las competencia intratégicas y la importación

		Dimensión: competencia Importación s intratégicas		
Rho de Spearman	Dimensión:	Coeficiente de correlación	1,000	,427**
	competencias	Sig. (bilateral)	.	,001
	intratégicas	N	58	58
		Coeficiente de correlación	,427**	1,000
	Importación	Sig. (bilateral)	,001	.
		N	58	58

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

Por lo expuesto en la Tabla 12, se concluye que las competencias intratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Hipótesis específica 3

Ho: Las competencias de eficacia personal no influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Ha: Las competencias de eficacia personal influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

Tabla 13

Correlación de Spearman entre las competencias de eficacia personal y la importación

			Dimensión: competencias de eficacia personal	Importación
Rho de Spearman	Dimensión: competencias de eficacia personal	Coefficiente de correlación	1,000	,461**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Importación	Coefficiente de correlación	,461**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

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

Por lo expuesto en la Tabla 13, se concluye que las competencias de eficacia personal influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En lo que respecta a la hipótesis general las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Se encontró con el coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,579$ y un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$; interpretando estos valores como la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el trabajo de Rivas & Granada (2017), quien concluyó que para el desarrollo y fortalecimiento de las diferentes competencias directivas se tuvo que desarrollar una propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta la integralidad de las personas, y por ende se comenzó por el auto-aprendizaje en las diferentes acciones propuestas, con un constantes seguimiento por parte del jefe inmediato, esto acompañado por el compromiso por parte de la directivo para que se efectúe con éxito el fortalecimiento de competencias.

En lo que respecta a la hipótesis específica 1: Las competencias estratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Se encontró con el coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,430$ y un nivel de significancia $p = 0,001 < 0,05$; interpretando estos valores como la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el trabajo de Ortega (2014), quien concluyó en que la industria textil ha sido uno de los sectores más afectados desde la transición de la política de sustitución de importaciones hasta la apertura comercial, debido a que la cadena textil mexicana presentaba atraso tecnológico, debilidad del mercado interno y una competencia feroz en ocasiones de comercio desleal; por lo que, su base productiva se transforma con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio celebrado entre Estados Unidos de América, Canadá y México.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2: Las competencias intratéticas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Se encontró con el coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,427$ y un nivel de significancia $p = 0,001 < 0,05$; interpretando estos valores como

la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el trabajo de Yamacacho (2018), quien concluyó en que existe una relación directa, alta y significativa entre el emprendedurismo y la importación de insumos de colets para damas en las microempresas de puente piedra, 2018.

En lo que respecta a la hipótesis específica 3: Las competencias de eficacia personal influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Se encontró con el coeficiente de correlación Rho de Spearman $r = 0,461$ y un nivel de significancia $p = 0,00 < 0,05$; interpretando estos valores como la existencia de una relación positiva moderada y muy significativa. Un resultado similar fue el trabajo de López (2017), quien concluyó que existe una sobre tasa arancelaria respecto a las materias primas y los bienes de capital, en cuanto a la toma de medidas arancelarias de insumos, es uno de los que mayor flexibilidad ha mostrado.

5.2. Conclusiones

- Se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,430$), por lo que se concluye que las competencias estratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Es decir, que a medida que el jefe reconozca y aproveche las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio mejorara la satisfacción de la empresa con la calidad de la mercancía que importa de sus proveedores externos.
- Se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,001 < 0,05$; $r = 0,427$), por lo que se concluye que las competencias intratégicas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019. Es decir, a medida que el jefe fomente un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes mejorara la supervisión que la empresa realiza con la mercancía importada para verificar si se encuentra en óptimas condiciones al ser recepcionada.
- Se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,461$), por lo que se concluye que las competencias de eficacia personal influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones

Del Pacífico S.A.C., 2019. Es decir que a medida que el jefe mantenga el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión mejorara los acuerdos comerciales con los proveedores que son beneficiosos para la empresa.

Por lo expuesto:

Se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,579$), por lo que se concluye que las competencias directivas influyen significativamente en la importación de insumos de la empresa Cartones Del Pacífico S.A.C., 2019.

5.3. Recomendaciones

- Implementar talleres y capacitaciones periódicas que permita al jefe reconocer y así poder aprovechar cada oportunidad, tanto en los peligros o fuerzas externas que tienen que ver con la competitividad y efectividad del negocio.
- Propiciar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo para fortalecer las relaciones y realicen sus actividades diarias con la mejor predisposición.
- Realizar actividades creativas para brindar soporte emocional y mejorar las condiciones de equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

Acevedo, L., & Suárez, J. (2016). *El procedimiento administrativo aduanero de la importación ordinaria*. Colombia: Politécnico Grancolombiano.

Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones de l siglo XXI* (2 ed.). Bogotá-Colombia: Pearson.

Caballero y Bustamante. (2015). *Manual Práctico de Importación y Exportación*. Ediciones Caballero Bustamante.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones* (14 ed.). México: Pearson.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (12 ed.). México: Cengage Learning.

Huerta, M. (2014). *Formación por competencias a través del aprendizaje estratégico*. Lima, Perú: San Marcos.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Martín, M., & Martínez, R. (2012). *Manual práctico de comercio exterior para saber cómo vender en el exterior* (4 ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas en gestión*. Bogotá, Colombia: Icontec.

Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica* (10 ed.). Colombia: 3R Editores.

6.2. Fuentes electrónicas

Fondo Social Europeo. (2013). *Exportación e importación en la empresa*. Unión Europea: Fundación Acción contra el Hambre. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf

- Fonseca, A., & Rojas, J. (2017). *Competencias gerenciales y ejecución del Programa de Inversiones en la sede del Gobierno Regional de Huánuco, periodo 2015 - 2016*. Tesis de maestría, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1435/MAESTRO%20-%20Fonseca%20Espinoza%2c%20Alegre%20Ra%c3%bal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, S. (2017). *Imposición de medidas arancelarias en la importación de insumos (hilo polialgodón) y su impacto en la producción del sector textil de las pequeñas industrias de Tungurahua*. tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25208/1/T3972M.pdf>
- Ortega, L. (2014). *La importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la industria Textil de la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal, durante el periodo 2008 - 2012*. tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de <http://132.248.9.195/ptd2014/marzo/0710763/Index.html>
- Rivas, C., & Granada, J. (2017). *Propuesta de fortalecimiento de competencias gerenciales en el personal comercial directivo de Colombia móvil (Tigo) del norte del Valle*. Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira, Periera, Colombia. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/7930/6584072R618.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosales, H. (2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 02 de agosto de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15072/Rosales_RHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solis, E. (2017). *Estrategias de importación de la empresa Precisión Perú S.A. La Victoria, 2015*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado el 02 de agosto de 2019, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6908/SOLIS_RES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SUNAT. (2019). *Exportando e importando*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/index.html>

Vilcanqui, B. (2017). *Competencias directivas de las asociaciones productoras de olivo en el distrito la Yarada - Los Palos, Provincia y Departamento Tacna, 2016*. Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2723/1207_2017_vilcanqui_chambi_bm_fcje_ingenieria_comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yamacacho, K. (2018). *El emprendedurismo y la Importación de insumos de colets para damas en las microempresas de Puente Piedra, 2018*. tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 14 de agosto de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32266/Yamacacho_JKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y