



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO  
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS  
DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE PUERTO  
CABELLO, ESTADO CARABOBO.

Autora: Lic. Yolanda Rincón

Bárbula, Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO  
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS  
DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE PUERTO  
CABELLO, ESTADO CARABOBO.

Autora: Lic. Yolanda Rincón

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Magister en Administración Mención Gerencia

Bárbula, Febrero de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BARBULA**

## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO  
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS  
DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE PUNTA  
CABELLO ESTADO CARABOBO.**

  
Tutor:

Prof. Felipe Mora  
CI. 1.365.660

Aceptado en la Universidad de Carabobo



Universidad de Carabobo.  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Dirección de Estudios de Postgrado.  
 Maestría en Administración de Empresas  
 Mención: Gerencia



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo  
 Grado titulado: **“MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE  
 SERVICIO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
 EMPRESAS DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE  
 PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO”**. Presentado por  
 ciudadana Yolanda M. Rincón P., Titular de la Cédula de Identidad N°  
 8.600.530. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas  
 Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerada  
 como: **APROBADA**

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

José G. Riera

1.377.4128

[Firma]

[Firma]

9.519.631

[Firma]

Francisco Rodríguez

4875136

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DIRECCIÓN DE POSTGRADO SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

nción a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estu do de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designe jeo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acue o en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de

ELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO COMO FUEN AJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DEL MERCADO ADUANERO UBIC EN LA CIUDAD DE PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO"

entado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRE MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

RINCON P., YOLANDA M. C.I.: 8.600.530

do bajo la tutoría de el(la) Prof. MORA A., FELIPE A., titular de la céc ad N°. 1.365.660

do examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo

NOBIA DO

bula, a los 06 dias del mes de JUNIO de 201

Handwritten signature of Prof. Paez F., Jose G. (PRESIDENTE)

Prof. Paez F., Jose G. (PRESIDENTE)

## **AGRADECIMIENTO**

Un reconocimiento especial a la empresa Taurel & Cia en la cual me desempeño actualmente, por su apoyo al costear mis estudios e interés en el desarrollo de mi proyecto.

Al Prof. Felipe Mora un especial agradecimiento, quien con su paciencia y excelente espíritu de colaboración, dedico gran parte de su valioso tiempo en las repetidas revisiones y correcciones de esta investigación, logrando así, con su profesionalismo y empeño, orientarme a la culminación de la misma.

Finalmente, debo dar gracias a mi familia por el gran apoyo recibido, en especial a mi madrecita, quien ha sido el motor en cada una de mis metas propuestas y el brazo amigo incondicional en todos los momentos de mi vida.

Yolanda Rincon

## **DEDICATORIA**

Primeramente a mi Dios por guiarme siempre en el valor de la humildad y el entendimiento de la importancia que tiene la formación para alcanzar el éxito profesional.

A mi madre, por la herencia recibida de empeño, amor y constancia en la vida para el logro de mis objetivos. Por su paciencia y tolerancia ante mis malos humores y adversidades, por dedicarme parte importante de su tiempo durante toda mi vida, de lo cual sigo disfrutando gracias a Dios.

A mi amado hijo, quien no sólo ha sido mi inspiración para el modelaje, sino mi consejero, quien desde su inexperiencia me ha otorgado muchas enseñanzas de vida y de igual forma me empujó a cerrar esta etapa de mi vida, la cual estuve a punto de dejar con la excusa del trabajo y la falta de tiempo.

Yolanda Rincon



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO  
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS  
DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE  
PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO.**

Autora: Lic. Yolanda Rincón

Tutor: Prof. Felipe Mora

Fecha: Febrero 2016

## **RESUMEN**

En la actualidad existe una cierta unanimidad en el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa a largo plazo, es la opinión o percepción los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe, no sólo satisfacer sus necesidades sino, exceder sus expectativas. Por tanto, la calidad de servicio, es en nuestros días un requisito indispensable para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que, las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De allí surgió la necesidad del desarrollo de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicios como fuente de ventaja competitiva en las empresas del ramo aduanero, a fin de mejorar su posición en el mercado. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcada en una investigación descriptiva, en un estudio de diagnóstico. Las técnicas de recolección de datos se realizaron a través de una encuesta aplicada a una muestra de 10 personas. Los resultados fueron sometidos a proceso de validación estadística, demostrando que el instrumento utilizado es factible. Finalmente con el análisis de los resultados, se determinó la importancia de la propuesta del modelo de gestión para la agilización del proceso de nacionalización de mercancías, fidelización de clientes y rentabilidad.

Descriptoros claves: Calidad de Servicio, ventajas competitivas, mercado aduanero.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**MODELO DE GESTIÓN A PARTIR DE LA CALIDAD DE SERVICIO  
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS  
DEL MERCADO ADUANERO UBICADAS EN LA CIUDAD DE  
PUERTO CABELLO, ESTADO CARABOBO.**

Autora: Lic. Yolanda Rincón

Tutor: Prof. Felipe Mora

Fecha: Febrero 2016

**ABSTRACT**

Nowadays, there is some unanimity in the attribute that contributes, fundamentally, to determine the long term position of the company, it is the opinion or the perception the customers have about the product or service they get. It is obvious that for costumers to form a positive opinion, the company must not only satisfy their needs, but to exceed their expectations. Therefore, quality of service is an essential requirement in our days, in order to compete in industrial and commercial organizations all around the world, being that the implications on the income statement, both in the short and long term, are very positive for the companies involved in those kinds of processes. Thence emerged the need to develop a management model emerges, as from the quality service as a source of competitive advantage in customs companies, to improve its market position. The research was conducted in the form of feasible project, Framed in a descriptive research, in a diagnostic study. The data collection techniques were conducted through a survey of a sample of 10 people. The results were subjected to a statistical validation process, demonstrating that the instrument used is feasible. Finally, with the analysis of the results, the importance of the proposed management model was determined to speed up the process of nationalization of merchandise, customer loyalty and profitability.

Descriptors: Quality of Service, Competitive Advantages, Customs Business.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pag.</b>
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen .....	vii
Índice General.....	ix
Índice de Cuadros... ..	xi
Índice de Gráficos... ..	xii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	5
Objetivos.....	11
Justificación.....	12
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	15
Bases Teóricas.....	20
Definición de Términos.....	51
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño de la Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	57
Población y Muestra.....	59
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos... ..	65

**CAPITULO IV**

Análisis de los resultados..... 81

**CAPITULO V**

**LA PROPUESTA**

Descripción..... 105

Objetivos de la propuesta..... 107

Estructura de la propuesta ..... 107

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 119**

**LISTA DE REFERENCIAS..... 123**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pag.</b>
1 Distribución de la población .....	63
2 Significado de los valores coeficientes.....	78
3 Operacionalización de Variables.....	80
4 Resultado Ítem 01 de la encuesta.....	82
5 Resultado Ítem 02 de la encuesta.....	83
6 Resultado Ítem 03 de la encuesta.....	84
7 Resultado Ítem 04 de la encuesta.....	85
8 Resultado Ítem 05 de la encuesta.....	86
9 Resultado Ítem 06 de la encuesta.....	87
10 Resultado Ítem 07 de la encuesta.....	88
11 Resultado Ítem 08 de la encuesta.....	90
12 Resultado Ítem 09 de la encuesta.....	91
13 Resultado Ítem 10 de la encuesta.....	92
14 Resultado Ítem 11 de la encuesta.....	93
15 Resultado Ítem 12 de la encuesta.....	94
16 Resultado Ítem 13 de la encuesta.....	95
17 Resultado Ítem 14 de la encuesta.....	96
18 Resultado Ítem 15 de la encuesta.....	97
19 Resultado Ítem 16 de la encuesta.....	99
20 Matriz DOFA.....	102
21 Modelo de Gestión.....	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>Pag.</b>
1 Resultado Ítem 01 de la encuesta.....	82
2 Resultado Ítem 02 de la encuesta.....	83
3 Resultado Ítem 03 de la encuesta.....	84
4 Resultado Ítem 04 de la encuesta.....	85
5 Resultado Ítem 05 de la encuesta.....	86
6 Resultado Ítem 06 de la encuesta.....	88
7 Resultado Ítem 07 de la encuesta.....	89
8 Resultado Ítem 08 de la encuesta.....	90
9 Resultado Ítem 09 de la encuesta.....	91
10 Resultado Ítem 10 de la encuesta.....	92
11 Resultado Ítem 11 de la encuesta.....	94
12 Resultado Ítem 12 de la encuesta.....	95
13 Resultado Ítem 13 de la encuesta.....	96
14 Resultado Ítem 14 de la encuesta.....	97
15 Resultado Ítem 15 de la encuesta.....	98
16 Resultado Ítem 16 de la encuesta.....	99

## INTRODUCCIÓN

Una de las formas de agregar valor a un producto o servicio, es mediante el enfoque a la calidad como fuente de ventaja competitiva ante un entorno altamente competitivo.

En tal sentido, la percepción del cliente en cuanto al servicio que recibe versus el servicio contratado es fundamental para el mantenimiento de la cartera de clientes de una organización en un mercado en constante cambio.

Por lo cual, la calidad de servicio vista como fuente de ventaja competitiva, permite la orientación de la organización hacia un enfoque de éxito, basado en todo momento en un proceso de mejora continua en la búsqueda de oportunidades, perfeccionando cada uno de sus procesos en aras de exceder las expectativas de los clientes.

En consecuencia, los clientes que abandonan a sus suplidores, rara vez se toman la molestia de comunicarles la razón por la cual se van y les es mucho más fácil hacer negocio con otra empresa que dedicar tiempo y esfuerzo en solucionar problemas que debiera haber abordado oportunamente su proveedor de servicios.

De allí que, el propósito de esta investigación consistió en el desarrollo de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, con el fin de mejorar su posición en el mercado y garantizar la permanencia y fidelidad de los clientes.

En lo que respecta al desarrollo de la investigación, se estructuró mediante cinco capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el primer capítulo se presenta el Planteamiento del Problema, en el cual se expone de forma clara y sencilla cual es la finalidad de desarrollar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, el cual permita garantizar la estabilidad de las empresas en el mercado.

Adicionalmente, en este capítulo se precisa el objetivo general y los específicos que determinan el fin y la directriz de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el Marco Teórico de la investigación, a través del cual se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relacionados a los procedimientos aduaneros, que guiaron el curso de la investigación, cuyo propósito fue dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema un ámbito donde cobre sentido.

De igual forma, en este capítulo, la investigación se orientó a partir de la comprensión de lo que significa "calidad de servicio" y la postura de las importaciones en el contexto del comercio internacional haciendo referencia a la definición de aduanas, agentes de aduana, nacionalización, desaduanamiento; así como los preceptos y enunciados que para tales efectos son aplicados según la normativa de la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento. Así mismo, se hace referencia a las herramientas gerenciales, como lo son: matriz de análisis DOFA y modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), que de ahora en adelante serán

usados con las siglas BSC, estrategias gerenciales y ventajas competitivas, las cuales son un conjunto de técnicas y métodos orientados a las nuevas modalidades de administración.

En el tercer capítulo, se presenta el Marco Metodológico, en donde se exponen los métodos empleados para el desarrollo de la investigación, conformado por el diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento.

En consecuencia, el Marco Metodológico de la investigación, es la instancia que alude al momento tecno-operacional presente en todo proceso de investigación; donde es necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales utilizados en el proceso de recolección de datos requeridos en la investigación propuesta.

En el cuarto capítulo, se presenta el Análisis de los Resultados de la investigación, las formas de codificación y presentación de los datos que hicieron posible destacar las evidencias más significativas encontradas en relación al desarrollo de un modelo de gestión.

Luego, en el quinto capítulo se presenta La Propuesta, la cual enuncia las acciones estratégicas a ser ejecutadas por las organizaciones objeto de estudio, debido a que los resultados obtenidos en el diagnóstico permitieron identificar los ámbitos en los cuales es necesario implementar acciones diseñadas especialmente como alternativas para solucionar fallas, deficiencia y desviaciones en los procesos que se observan actualmente en algunas agencias aduanales, para lo cual, partiendo del análisis de los resultados, se aplicó la matriz de análisis DOFA, la cual permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas del sector aduanero,

para la correcta aplicación de estrategias gerenciales que garanticen la calidad de servicio.

Para finalizar, en este capítulo se aplicó la herramienta BSC, por ser un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción, lo cual facilitó precisar los objetivos e indicadores de gestión, en base a las cuatro perspectivas del BSC: financiera, procesos, cliente y formación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Las importaciones a nivel mundial, han venido representando las distintas adquisiciones de mercancías con procedencia extranjera al territorio aduanero nacional, las cuales permiten un mejoramiento permanente del bienestar del país, mejores condiciones económicas y sociales, garantizando a los ciudadanos y empresas, adquirir productos que en su país no se producen, más económicos, de mayor calidad o en casos, compra de materia prima necesaria para la producción de un bien terminado con propósito de su comercialización, aumentando así los niveles de exigencia del consumidor y los estándares de calidad.

Es decir, la economía de un país se basa en el intercambio comercial de productos, bienes y servicios. En la compra de bienes, estos suplen las necesidades de sus habitantes de manera directa cuando se adquiere un bien específico o de manera indirecta cuando se adquieren insumos y materias primas necesarias para la realización de un proceso productivo. En este sentido, por ser Venezuela un país netamente importador es lo que hace importante el sistema aduanal y es allí donde intervienen las empresas del mercado aduanero.

Ahora bien, en el estado Carabobo se encuentra ubicado uno de los puertos más importantes del país y las operaciones, actividades y servicios se realizan a través de la gerencia de aduana marítima de Puerto Cabello (SENIAT), cuyo organismo tiene bajo su potestad, la ejecución de la política

aduanera, dirigiendo y controlando la prestación de los servicios y actividades aduaneras en su circunscripción. Así mismo, administra los regímenes aduaneros, control de entrada y salida de las mercancías, liquidación, recaudación, y controla la ejecución de políticas relativas al ámbito aduanero y del comercio exterior.

Por consiguiente, ante la evidente contribución económica para cada estado venezolano, producto del intercambio comercial, en especial para el estado Carabobo, el cual cuenta con uno de los principales puertos del país en la ciudad de Puerto Cabello y la alta competitividad en continuo crecimiento de las agencias aduanales, quienes actúan en nombre y por cuenta de los importadores, la calidad de servicio se considera como una de las estrategias fundamentales para la permanencia de todas aquellas agencias aduanales que aspiran ser competitivas.

En tal sentido, tomando en cuenta el crecimiento continuo de las agencias aduanales y el alto nivel de exigencias de los clientes, quienes demandan mayor calidad de servicio al menor costo posible, se requiere de la aplicación de herramientas que permitan movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente, hacia el logro de metas estratégicas. Por lo cual, es importante utilizar la herramienta de análisis, matriz DOFA, ya que permite definir los aspectos internos y externos que afecten el buen funcionamiento de la empresa. Humphrey, A. (1970), facilitando la identificación de oportunidades para el diseño del modelo de gestión pertinente, que dirija a la organización al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y alcanzar niveles óptimos de calidad de servicio. A diario las variables del entorno exigen cambios en los procesos y normas ordinarias

de trabajo, es allí donde radica la importancia de la aplicación de las estrategias con enfoque en la calidad del servicio.

Es por ello, que los gerentes, al momento de diseñar un modelo de gestión, deben tener en cuenta aspectos importantes tales como: misión, visión y objetivos de la organización, a fin de que dicho modelo de gestión este alineado con la razón de ser del negocio. Cambian las leyes, el entorno, reglamentos, normativas y disposiciones que rigen las operaciones aduaneras, los gustos y exigencias de los clientes (importación/ exportación) y, los procesos de desaduanamiento ante los organismos gubernamentales. De igual manera, todos los participantes en la cadena logística del comercio internacional de una manera u otra, se ven obligados a mantenerse en un proceso de mejora continua, a través del desarrollo e implementación de nuevas estrategias que le permitan ser más competitivas.

De manera que, la prestación del servicio de agenciamiento aduanal, debe orientarse en la constante aplicación de mejoras a los procesos, mediante la implementación y ejecución de estrategias en constante revisión y cambios que se vayan ajustando a las exigencias del mercado y de la diversidad de variables de todos aquellos entes, organismos y participantes en la cadena logística de todo proceso de desaduanamiento de mercancías. La competencia no da treguas y en un entorno de restricciones a nivel de importaciones y exportaciones, la eficiencia y eficacia juegan un papel importante en el desempeño y cumplimiento de compromisos.

En tal sentido, se debe tener en cuenta que prestar un servicio y entregar productos no implica que se esté dando con calidad, ya que la calidad de servicio implica eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la prestación de un servicio en el tiempo acordado y al menor costo posible. Lo cual, demanda

de un modelo que permita medir y controlar los procesos de las empresas en términos de su visión, que muestre continuamente el logro de los resultados y las ayude a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas.

Además, ante un escenario aduanero competitivo, adquieren fuerza la diferenciación del producto o servicio, el enfoque en la calidad de los resultados y la necesidad de ver el negocio desde distintas perspectivas, partiendo de la revisión de resultados y levantamiento de información actual para establecer las perspectivas como herramienta principal para el desarrollo y establecimiento de un modelo de gestión. Para ello, es importante destacar la importancia del desarrollo de las personas y el aprendizaje, lo cual constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender, por ser el motor que produce el servicio y, por representar una de las perspectivas de mayor valor en las empresas del sector aduanero. A su vez, es importante destacar la perspectiva de procesos, por estar directamente relacionada con el factor humano, esto considerando que si el factor humano se encuentra preparado y comprometido con los objetivos de la organización, seguramente redundará en el cumplimiento y óptimo desarrollo de los procesos. De igual manera, y de mayor importancia debemos destacar la perspectiva del cliente, tanto interno como externo sin los cuales no hay negocio, y, teniendo en cuenta que todas las perspectivas se encuentran vinculadas entre sí, debemos destacar que la perspectiva financiera está ligada directamente con clientes satisfechos producto de la calidad de servicio recibido.

Por lo antes planteado, se consideró necesario e importante aplicar a la investigación, el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced

Scorecard"), por ser una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Según Robert Kaplan y David Norton (1992), un modelo de sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de sus empresas.

Ahora bien, en base a las perspectivas indicadas se pueden considerar algunas variables o interrogantes que ayuden al diseño de un modelo de gestión, tales como: ¿podemos continuar mejorando y agregando valor?, ¿en qué debemos sobresalir?, ¿cómo nos ven los clientes? y, ¿cómo nos vemos a los ojos de los accionistas? El estudio y desarrollo de estas variables, se deben considerar en base a resultados estadísticos que permitan obtener efectos confiables que sirvan de herramienta para la concepción y adopción de decisiones y establecimiento de un plan de gestión.

Finalmente, tomando en cuenta que la evaluación de resultados de la prestación del servicio se mide en tiempos y que cuya medición se enfoca más hacia el aspecto cuantitativo que al cualitativo, es importante tener claro que la calidad de servicio está dada en función del tiempo empleado en los procesos de desaduanamiento y, en las estrategias que se aplican para garantizar el desarrollo en tiempo óptimo, que a su vez, conllevan a la fidelidad de clientes producto de un servicio eficiente. Allí radica el principal problema de las empresas de servicio del mercado aduanero, en la falta de entrega oportuna de productos por la ausencia de estrategias que les garanticen el desarrollo óptimo del proceso de desaduanamiento de mercancías, lo cual se traduce en incremento de costos/gastos e insatisfacción de los cliente, generando de esa manera la perdida de posicionamiento en el mercado. De igual manera, la falta de formación e

incentivo al factor humano, representa una debilidad en el sector aduanero, debiendo considerarse de vital importancia al momento de establecer estrategias de mejora en el servicio. Esta problemática del sector aduanero, originó la necesidad de diseñar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero, basado en el modelo Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard").

### **Formulación del problema**

La globalización de la economía, obliga a las empresas a adaptarse a nuevos conceptos de competencias y de igual manera, a alinearse a un ambiente orientado a las mejoras para garantizar su competitividad en el mercado. En términos aduaneros, la eficiencia en este servicio está dada por el tiempo en el que la agencia aduanal realiza sus operaciones y, la capacidad efectiva de respuesta.

De acuerdo a lo anterior señalado, nace el interés en el investigador por analizar las opciones posibles en la búsqueda de fortalecer la condición operativa de las empresas de este sector, y en consecuencia, partiendo de las exigencias del mercado que se orienta hacia requerimientos de eficiencia en la prestación de los servicios contratados, se plantea:

¿De qué manera un modelo de control de gestión, a partir de la calidad de servicio representa una ventaja competitiva en las empresas en el mercado aduanero y como puede fortalecerse su desempeño a partir de ella?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio, aplicando el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

Evaluar la situación actual en términos de calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero.

Establecer un "Benchmarking" de las unidades de estudio considerando los elementos de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Analizar mediante la Matriz DOFA, los factores que intervienen en la satisfacción del cliente y en la calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero.

Diseñar un modelo de gestión, basado en los índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero.

## **Justificación de la investigación**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de estrategias gerenciales, calidad de servicio y ventajas competitivas, explicar la situación interna y del entorno que afectan a las agencias aduanales. Esta investigación atiende a la necesidad de encontrar una solución apropiada para que las empresas mencionadas posean estrategias que generen una cultura de servicio que permita su competitividad en el mercado, lo cual, pueda servir para el fortalecimiento de la economía del estado Carabobo, garantizando así, el nivel adecuado del mercado laboral para la población de dicha región.

Las necesidades de mejora surgen de las presiones de un entorno en constante evolución, lo cual obliga a las organizaciones a volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos, bienes y en los servicios; lo que se constituirá en la verdadera ventaja competitiva.

Debido a lo antes indicado, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como norte de cualquier acción emprendedora.

Además, tiene una gran importancia para los gerentes y empleados; debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con validez y confiabilidad su situación actual, a su vez, la presente investigación aportará una base de estudio o herramienta para los futuros estudiantes que pudieran inclinarse a estudios referidos a la problemática antes mencionada.

En virtud de la importancia que tienen las importaciones y exportaciones, surge con fuerza la necesidad de conformar un plan estratégico, que permita evaluar de manera continua y objetiva si se está cumpliendo eficaz y eficientemente con las metas establecidas y si se adecuan al logro de los objetivos fijados.

De allí que, las grandes empresas en la actualidad, se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales a fin de obtener el éxito a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de formular metas que permitan el cumplimiento de los planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de la visión, misión y valores, entre otros.

Asimismo, el presente estudio aportó una evaluación profunda del ambiente competitivo del aduanero, especialmente para las empresas de servicios y servirá de referencia para la elaboración de estrategias en organizaciones aduaneras, importante sector de la economía del país, adaptados a su realidad específica.

En el ámbito del valor agregado, se asume el reto de querer lograr que el personal cumpla con todos los lineamientos, que permitan dar una imagen al servicio que prestan en manera rápida y efectiva, lo que a nivel de equipo hará que mejore la gestión de las empresas del sector aduanero y a nivel institucional se pondrá en práctica todas las herramientas estudiadas.

En la esfera personal, permitió a la autora aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la actividad académica y aportó grandes beneficios en materia profesional, ya que obtuvo información óptima para

proporcionar mejoras en los procedimientos manteniendo los mismos actualizados.

Adicionalmente, se estima que cualquier trabajo de investigación que se realice con rigurosidad metodológica y visión analítica, siempre será de utilidad, ya que, sirve de marco referencial para futuros estudios, especialmente los que se enfoquen sobre esa importante porción de la actualidad nacional que se aborda en el presente trabajo, como son las empresas del mercado aduanero.

De igual modo, se busca a través del desarrollo de la temática seleccionada, incrementar y actualizar el conocimiento en materia aduanera, el cual servirá para el provecho de estudiantes, docentes, investigadores, usuarios de las aduanas, auxiliares de la administración aduanera, especialistas, profesionales, y demás funcionarios públicos.

Es por ello, que se busca a través de la propuesta, establecer parámetros para la emisión veraz y confiable de información en el proceso de nacionalización de mercancías que garantice la adecuada adopción de decisiones por parte de las empresas del mercado aduanero en Puerto Cabello y que sirva para cualquier requerimiento externo; ofreciendo confianza para detectar oportunidades de mejora.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

El marco teórico comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio o de la realidad contextual en la que se ubica, o donde se realiza un proyecto. Por tanto, una vez que se ha reducido el problema a términos precisos y explícitos, es decir, restringido y delimitado a unas dimensiones manejables, es necesario situar el marco de referencia teórica que orienta el estudio en todos sus aspectos.

Por tanto, toda investigación requiere de un análisis de lo que otros autores han elaborado con antelación, debido a ello, se ha tomado como referencia trabajos de grado realizados en entidades universitarias, cuyos temas guardan relación con el proyecto, con la finalidad de proporcionarle al autor una mayor y mejor visión del problema.

Así que, para la realización de esta investigación se utilizaron aspectos de interés encontrados en diversos trabajos de investigación donde se estudiaron casos similares al que aquí se plantea, y que por ende constituyeron las bases para la realización del mismo, las cuales se detallan a continuación:

Por ejemplo, Gómez, J. (2015). Trabajo de grado titulado "Propuesta de estrategias de optimización del proceso de nacionalización de mercancías en estado de abandono legal en la Aduana Principal Aérea de Valencia",

presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Gestión de Aduanas y Comercio Exterior en la Escuela de Nacional de Administración y Hacienda Pública Nacional. Metodológicamente, la investigación se estableció como proyecto factible y de campo, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, cuyos resultados fueron presentados, analizados y graficados, aplicando técnicas estadísticas.

Se concluye que la propuesta permitirá ejecutar acciones de mejoramiento del proceso mediante lineamientos técnicos precisos para detectar fallas. Se desarrollaron las estrategias basadas en el control interno que permitan optimizar los procesos de mercancías en estado de abandono legal y ofrecer un conjunto de ventajas para optimizar y dar celeridad a los mismos.

El aporte de este trabajo al presente estudio es muy importante, ya que mediante la aplicación de estrategias formuladas, se pretende lograr un mejor control en el proceso de nacionalización de mercancías y de esta manera cumplir con los objetivos planteados y las metas propuestas y mejora en la calidad de los servicios.

Además, Cuicar, O. (2012). Trabajo titulado "Calidad de servicio prestado por las empresas privadas de educación empresarial y profesional en el estado Zulia", presentado en la Universidad del Zulia, de la República Bolivariana de Venezuela, para optar al título de Magister Scienterium en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Mercadeo", cuyo objetivo fue analizar la calidad de servicio prestada por las empresas privadas de educación empresarial y profesional, mediante una investigación descriptiva, con diseño no experimental, de campo y a su vez, el tipo de instrumento

aplicado fue la encuesta, todo lo anterior mencionado soporta la presente investigación por su tipo, diseño, modalidad y el instrumento aplicado para la recolección de datos como también, el tema objeto de estudio que es la calidad de servicio, el cual representa la estrategia principal para el diseño de un modelo de gestión en las empresas del sector aduanero.

Por otro lado, Salas, O. (2012). Trabajo titulado, "La cultura tributaria y el desarrollo de estrategias gerenciales para la formación del contribuyente", presentado en la Universidad Yacambú Convenio UNET, de la República Bolivariana de Venezuela, para optar al Doctorado en Gerencia Tributaria y cuyo objetivo es incentivar la cultura tributaria mediante el desarrollo de estrategias gerenciales que coadyuven a la formación del contribuyente en Venezuela; una de las conclusiones del trabajo de Salas fue, que es un hecho la deficiente cultura tributaria en el venezolano producto de la influencia de la venta petrolera que proporciona suficientes aportes al presupuesto nacional.

También, fue consultado como antecedente, el cual se aprovechó en primer lugar por tipo de investigación es descriptivo, característica importante que sirvió de orientación en la parte metodológica, así mismo el planteamiento del problema en cuanto a los cambios que requieren las formas de cobranza y recaudación de los tributos igualmente sirvió para determinar que el presente trabajo es eminentemente no experimental.

Su consulta contribuyó de guía en cuanto al enfoque semántico en virtud de que en el trabajo investigado se trata de incentivar por medio de estrategias gerenciales para coadyuvar la cultura tributaria y el presente trabajo se trata de fomentar la calidad de servicio en la atención al cliente en la prestación del servicio de nacionalización de mercancías.

Además, Morales, A. (2011), presentó tesis de grado titulada "Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca", la cual desarrollo en la Universidad Nacional de Colombia para optar al título de Magíster en Administración, la misma tuvo como propósito mostrar la relación que existe entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, dicho estudio tuvo un enfoque cualitativo y fue desarrollado en la ciudad de Palmira, mientras que la muestra seleccionada ascendió al 50% de los servidores públicos a los cuales se les aplicó una encuesta, la cual permitió cumplir con el objetivo de la investigación, permitiendo así realizar un contraste de las percepciones de los docentes, directivos docentes, administrativos, entre otros.

A partir de entonces, el trabajo realizado por Morales, constituye un antecedente importante para la presente investigación, ya que pone de manifiesto la importancia de la cultura organizacional para el establecimiento de un mejor clima laboral, aun y cuando la misma fue desarrollada en el sector público, las recomendaciones realizadas por este investigador pueden servir de referencia para el presente estudio.

Esta investigación representa un aporte valioso en este tema de estudio, ya que evidencia la importancia de lograr el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca que permiten mejorar la gestión operativa de los sujetos que intervienen en la institución.

De igual forma, Villarreal, F. (2011), realizó una investigación titulada "Logística integral: una herramienta para crear valor y ventajas competitivas", en la Universidad Autónoma de Querétaro. México, para optar al título de Doctorado en Administración, teniendo como finalidad plantear la

ventaja competitiva como el resultado que las empresas buscan lograr en un contexto global y de hipercompetitividad.

A su vez, Villarreal indicó que para obtener una ventaja competitiva en el nuevo contexto de la economía global, las empresas deben tener estrategias que permitan desarrollar y aplicar una logística integral para crear valor en el negocio. Aportando así valor a la presente investigación ya que, para lograr la calidad de servicio en el mercado aduanero, se necesitan estrategias gerenciales que impulsen esas ventajas competitivas en un ambiente cambiante y dinámico.

Para finalizar, Carpio, O. (2011), realizó una investigación titulada "Desarrollo de estrategias de motivación para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Telecomunicaciones Movistar", en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, teniendo como finalidad el diseño de estrategias de motivación, en este sentido la investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, sustentada desde la perspectiva metodológica en una investigación de campo de tipo descriptiva y con revisión bibliográfica y documental, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, todo ello permitió recabar información para el cumplimiento de los objetivos y al mismo tiempo establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Así es, como Carpio comprobó que aun y cuando el clima organizacional es satisfactorio, existen áreas sensibles a las cuales se le deben prestar atención y aplicar las estrategias propuestas, a partir de entonces el estudio realizado por Carpio constituye un antecedente esencial para la presente investigación, ya que, involucra el estudio de otra arista que influye

directamente en la formación y sostenimiento de una cultura organizacional como lo es la motivación, la cual puede considerarse como un factor primordial para alcanzar un mejor desarrollo de las actividades y objetivos organizacionales, por ende, se considerarán los aportes realizados por Carpio a nivel de las estrategias de motivación que pueden ser aplicables a empresas del sector servicio.

En ese sentido, este trabajo dio un aporte muy importante al presente estudio ya que, permitió el desarrollo del diseño de estrategias de mejoras para ser aplicados en la empresa telecomunicaciones movistar y de esta manera optimizar el clima organizacional y dar respuesta a la problemática planteada. También, evidencia, que es muy importante lograr la optimización de procesos en todas las áreas, siendo que lo que se persigue es lograr competitividad con disminución de los costos y los tiempos de respuestas, además que no sólo es importante en Venezuela, sino que en el ámbito mundial, gracias al llamado proceso de globalización.

### **Bases teóricas**

Estas se refieren al conjunto de teorías, conceptos, enfoques y modelos relacionados con la investigación a realizar, por tal motivo se pretende abarcar de una manera bien amplia el mayor número de conceptos básicos relacionados con la materia.

El presente estudio se basa en la propuesta de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva para las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, para lo cual se hace necesario desarrollar una serie de conceptos

relacionados al tema, lo cual permitirá una mejor visión de la problemática y la manera de abordarla.

### ***Calidad de servicio***

En términos generales, la calidad de servicio se define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad (cortesía, oportunidad o rapidez de entrega, entre otros), evaluados por los clientes con relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades en la confrontación con las expectativas, según González, J. (2014). Quien a su vez, afirma que un servicio eficaz consiste en adaptarse a las especificaciones del cliente.

Por lo anterior expuesto, se puede concluir que es la satisfacción del cliente la que define el grado de calidad de un servicio y el grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

### ***Ventaja competitiva***

Palacian, J. (2009). La ventaja competitiva consiste en utilizar alguna estrategia para conseguir ser más competitivos que las demás empresas que compiten en el mismo sector. La competitividad implica tres aspectos claves:

1) La racionalidad económica para que los recursos de la empresa se gestionen bajo criterios económicos para alcanzar una gran productividad.

2) Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno ya que, la empresa tiene que responder de manera rápida y flexible a sus mercados, de lo contrario, puede ser desplazada por otros competidores.

3) Capacidad de dirección y organización para conseguir elevar la eficiencia de la empresa.

Es por ello que, si se pretende tener un alto nivel de competitividad en el mercado, primero debemos obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en nuestra empresa, lo que nos permitirá obtener una mayor competitividad frente a las demás empresas que en definitiva son nuestras rivales.

Por ende, una ventaja competitiva facilitará la penetración en el mercado y nos colocará en una posición privilegiada, por lo tanto, estaremos en la mirada de todos los consumidores.

De ahí que, para que una ventaja competitiva tenga un mayor grado de efectividad y éxito, se necesitará que sea sostenible, lo que quiere decir, que la empresa la mantenga en el tiempo. Además, cuando una empresa consigue ser competitiva, no se puede confiar y debe estar constantemente en alerta ante nuevos cambios, especialmente, con la implementación de nuevas tecnologías, hay que estar en constante innovación.

### ***Estrategias***

Las estrategias son directrices creadas para direccionar las actividades organizacionales hacia el éxito económico y social de la empresa dependiendo del objetivo planteado. Para Álvarez, M. (2011: 42) “la estrategia es el cómo se va a alcanzar el objetivo del negocio”, es decir, se refiere a la planificación de las fases o actividades a ejecutar para lograr una meta preestablecida, Townsley, M. (2012: 32), por su parte expresa que las estrategias “describen las etapas que seguirá la empresa para lograr sus objetivos”. Por lo que se puede interpretar que las estrategias son

herramientas fundamentales que se utilizan para direccionar las fuerzas administrativas, gerenciales y de factor humano de una empresa para el logro de las metas planteadas.

En lo que respecta a términos empresariales, para Chiavenato (2010:364), la estrategia se define como “La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo”.

Igualmente, el mismo autor cita las características de la estrategia de una organización como sigue: (a) envuelve la organización como una totalidad, (b) es un modelo para alcanzar los objetivos organizacionales, (c) es orientada a largo plazo y (d) es decidida por la alta gerencia de la organización.

Dicho de otro modo, el concepto de estrategia se usa normalmente en tres maneras. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la manera en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria. (Deleuze, Guilles. (2008: 398).

Por cierto, la estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor manera de vencer al

enemigo. Luego, estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes.

En síntesis, Koontz (2008 p.266), define la estrategia, como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

De allí que, el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de esta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas: Sallenave, (2010 p.213).

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración del área y hacia dónde se dirige, con el fin de proporcionar una dirección.
2. Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos.

En el mismo orden de ideas, con la planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En consecuencia, la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitara para que la misma de resultado y así llegar en el momento

oportuno al desempeño programado; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en manera eficiente y producir buenos resultados. La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de ajustes firmes entre la manera que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mejor será la ejecución y mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, entre la estrategia y el sistema de recompensas, entre la estrategia y los sistemas de apoyos internos y entre la estrategia y la cultura de la organización.

En tal sentido, la formulación de la estrategia es inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la organización de la aduana en la que tiene lugar, por lo tanto, la estrategia es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar al primero de estos aspectos como formulación y al segundo implementación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional.

Por otra parte, potencialmente se asume que las principales sub actividades de la formulación de la estrategia, incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la aduana respectiva, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes así como también las debilidades, junto con los recursos disponibles.

Así pues, el proceso descrito supone que las estrategias son fundamentalmente analíticas al estimar la capacidad relativa de una organización de carácter aduanero y de oportunidad que vislumbran o anticipen.

Por tanto, se puede definir estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzarlos.

De allí que, se puede decir que las estrategias se refieren al patrón de aplicación de recursos organizacionales a los efectos de alcanzar los objetivos. En su formulación se debe tener presente que la estrategia es la fuerza conductora de la organización y que deben considerarse tres aspectos: la relación producto-mercado, las capacidades y los resultados.

Para el diseño de objetivos y estrategias se requiere plantear de manera creativa la solución de los nudos críticos seleccionados. Para ello, deben planearse varias opciones y evaluarlas en función de su eficiencia resolutive, en otras palabras para el diseño de estrategias se debe:

- Definir el objetivo global del plan operativo. Este objetivo debe corresponderse con la naturaleza de los problemas y causas analizadas así como con las aspiraciones y expectativas organizacionales en el corto plazo.

- El objetivo global del plan operativo también debe mostrar los beneficios que se derivan del mismo.

- Formular el micro-estrategia, luego de obtener el objetivo de la unidad operativa, la cual no es más que el patrón de actuación fundamentado en el uso y aplicación de recursos a objeto de alcanzar el logro estimado.

Otro punto clave en el éxito de las empresas es cómo parte de su proceso logístico, las compras, sea ésta pequeña, mediana o grande, comprador y vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan.

Con respecto a la palabra comprar, proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Un concepto más amplio de compras sería que es una operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas, repuestas y neumáticas, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de dicha empresa se ha propuesto.

### ***Estrategias gerenciales***

Francés, A. (2006). En su libro titulado “Estrategia y Planes para la Empresa”, indica que la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

De igual manera, Jauregui, A. (2009). En su artículo publicado en monografías.com, titulado “Estrategia y Ventaja Competitiva”, hace mención a que la esencia de las estrategias gerenciales de hoy está en imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, “saber ser para integrar al hacer”. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia, como la acción.

En tal sentido, al establecer las empresas sus estrategias, deben tener en cuenta que para ser competitivas no es suficiente con la administración adecuada de sus capacidades y recursos, sino que también es necesario considerar factores tales como: visión global, capital humano, innovación, tecnología de información y comunicación y responsabilidad ética, los cuales se detallan a continuación:

1) Visión global: el acelerado crecimiento del entorno producto de la globalización de los mercados y ampliación de las brechas económicas y tecnológicas, requiere que la gerencia considere la organización como un sistema abierto, integrado y flexible, capaz de adaptarse a todos los cambios que se generan, garantizando la productividad de la organización.

2) Capital humano: la diferenciación de las empresas, está dada básicamente por la gente, la cual debe sentirse plenamente identificada con la organización incidiendo de manera directa en el incremento de la productividad.

3) Innovación: el desarrollo de la capacidad innovadora debe ser considerada como un proceso permanente en todas las áreas de la organización.

4) Tecnología de información y comunicación: La eliminación de las barreras en los mercados, producto de la globalización ha determinado la necesidad del uso de las tecnologías de información y comunicación.

5) Responsabilidad ética: las estrategias gerenciales deben plantearse desde la perspectiva de la responsabilidad ética, definida esta como el marco de actuación empresarial para la adopción de decisiones basado en los principios y valores compartidos entre sus grupos de interés, tanto individual como colectivamente, que conduzca a la organización hacia la consecución de sus objetivos de rentabilidad y permanencia en el tiempo.

### ***Matriz de análisis DOFA***

Es una herramienta de análisis generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planificación estratégica. Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Humphrey, A. (1970).

Hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación de la matriz de análisis DOFA, también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para lo cual fue diseñada inicialmente. Su finalidad es la planificación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo o modelo de gestión conjunto e integrado a todo nivel de la empresa.

La matriz de análisis DOFA, nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación. Se desglosa así: debilidades: se refiere a los aspectos internos

que de alguna u otra manera, no permiten el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados; oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que pueden ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa; fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas y por último, las amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

En tal sentido, esta herramienta, matriz DOFA, facilitó el estudio de la situación interna de las empresas del sector aduanero, obteniendo resultados importantes de análisis para el establecimiento de estrategias gerenciales que apunten al fortalecimiento y mejora del proceso de desaduanamiento de mercancías, a fin de garantizar la calidad de servicio y satisfacción del cliente.

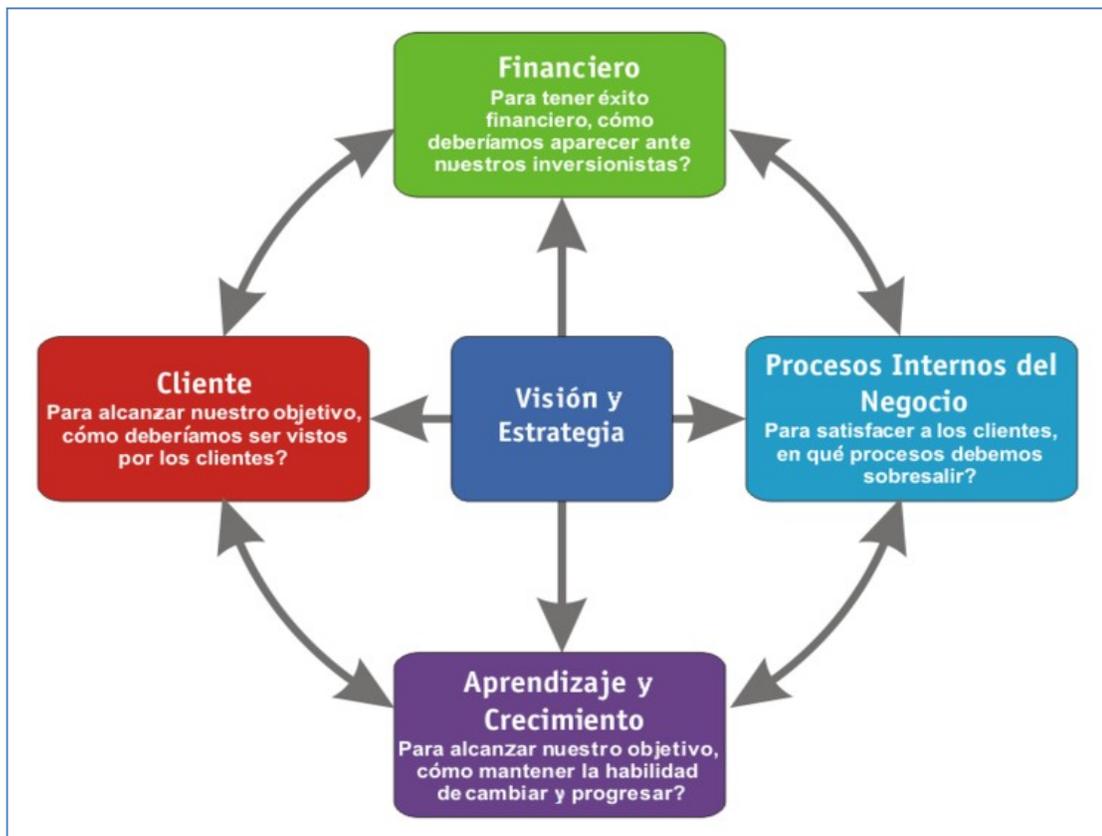
### ***Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard")***

Según, Robert Kaplan y David Norton (1992), los Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), son una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También lo definen como una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Permite tanto guiar al desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: 1) desempeño financiero, 2) conocimiento del cliente, 3) procesos internos de negocios y 4) aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente

nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas: (ver figura número 1)

En tal sentido, la aplicación de esta herramienta de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), fue la principal guía que condujo la investigación hacia el adecuado establecimiento de estrategias para el diseño de una propuesta de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

**Figura 1. Las cuatro perspectivas del modelo de Índices de Control de Gestión Balance Scorecard.**



**Fuente:** Gestipolis.com (2016)

### ***Empresas del mercado aduanero venezolano***

De acuerdo a información obtenida de las principales agencias aduanales objeto de estudio, ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, se pudo conocer que las empresas del mercado aduanero venezolano, ofrecen un amplio servicio de logística en el área de transporte internacional de carga, agenciamiento aduanal, naviero, almacenamiento, distribución y transporte terrestre, para atender operaciones de importación, exportación y tránsito.

Asimismo, las empresas de servicio aduanal, proveen toda la asesoría técnica necesaria para el procesamiento de documentos y permisos requeridos para perfeccionar las operaciones aduaneras relacionadas con aquellos tratados internacionales en el marco de la integración económica.

### ***Trámite aduanero***

El trámite aduanero según Jiménez (2011) “comprende los diferentes aspectos relacionados con los trámites a realizar antes y después de los procesos de importación, exportación y tránsito. Es fundamental para lograr un fin determinado en la introducción, salida y tránsito de mercancías a través del Territorio Nacional.” (p.35).

En virtud a lo anterior comentado por Jiménez, se puede decir que desde el mismo momento en que nace la idea de comprar o vender en otros países mercancías extranjeras se recurre al trámite no necesariamente aduanero al comienzo. En el universo arancelario existen mercancías sujetas a ciertos requerimientos legales como permisos, cupos, licencias, franquicias, exoneraciones, etc.

## ***Nacionalización de mercancías***

Para hablar sobre este tema, es importante conocer lo que es considerado como mercancía, definida por Borisov, Zhamin y Makarova (2008: p.429) como el “producto del trabajo destinado a satisfacer alguna necesidad del hombre”. También puede considerarse que una mercancía es cualquier bien que sea susceptible de ser vendido, y en la mayoría de los casos se encuentra clasificada en el arancel de aduanas y además está sujeto a un régimen aduanero.

A su vez, la nacionalización de las mercancías se origina cuando se produce el pago de todos los derechos arancelarios, así como los impuestos internos aplicables, tal es el caso del impuesto al valor agregado (IVA), que se genera al momento del ingreso de éstas a las aduanas correspondientes, bien sea aéreas, marítimas o terrestres.

Por consiguiente, la nacionalización de las mercancías es el momento más importante dentro del proceso de importación, ya que es en este momento cuando se pueden generar situaciones, que de no ser solventadas a tiempo pueden traer consecuencias graves como sanciones, multas e incluso hasta la pérdida total de las mercancías.

Por eso, los tramites ejecutados por el importador para nacionalizar las mercancías, y el pleno cumplimiento de ellos, son los que le permiten disponer libremente de ella (comercializarla). Por tanto, debe seguir todos y cada uno de los procedimientos establecidos para tal fin. En Venezuela, estos procedimientos se encuentran contemplados en la Ley Orgánica de Aduanas (LOA, 2014)) y su Reglamento, los cuales establecen los mecanismos bajo los cuales se les dará ingreso legal a las mercancías que

ingresen al territorio aduanero. La LOA en su artículos 55 establece lo siguiente: el reconocimiento es el procedimiento mediante el cual la autoridad aduanera verifica el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el régimen aduanero y demás disposiciones legales a las que se encuentra sometida la introducción o la extracción de las mercancías declaradas por los interesados conforme a la documentación exigida en la ley.

### ***Gestión de importación***

Según Corominas (2010: 22), gestión viene del latín Gestio-Gestionis, que significa: ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados. Mientras que Ponjuán (2011: 65) hace énfasis en la dirección y el ejercicio del liderazgo, citando gestión como: “proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.

Por lo cual, con base a conceptos anteriores, y de acuerdo con los fines de esta investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización.

Entonces, una vez conocido el concepto de gestión, pero llevándolo al ámbito aduanero, en este caso el proceso de importación, ésta última es definida por Di Lorenzo (2011: 162) como:

La importación es, en sentido técnico aduanero, la operación mediante la cual se somete una mercancía extranjera a los permisos y controles prescritos y a las consiguientes fiscalizaciones tributarias, para ponerla después, libremente, destinarse a una función económica de uso, producción o consumo.

Es decir, las mercancías extranjeras adquieren la nacionalidad del país a las cuales van destinadas con carácter definitivo. Es importante señalar que el proceso de importación es bastante complejo, y están involucrados diversos actores. Se comienza por la documentación exigible a los fines de la declaración de las mercancías, según el Reglamento de Ley Orgánica de Aduanas en su artículo 98 es la siguiente:

a) Para la importación:

1. La declaración de aduana;
2. La factura comercial definitiva;
3. El original del conocimiento de embarque, de la guía aérea, o de la guía de encomienda, según el caso;
4. Los exigibles legalmente a dichos fines, según el tipo de mercancía de que se trate.

En el mismo orden de ideas, el proceso de importación conlleva una serie de procedimientos por la respectiva aduana, los cuales son llamados pasos automatizados del Sistema de Administración Aduanera (SIDUNEA): (ver figura número dos).

1. Transmisión electrónica del manifiesto de carga por la empresa, con este proceso el transportista envía electrónicamente la información del manifiesto de carga a la base de datos del SIDUNEA.

2. Localización de las mercancías en los almacenes por la empresa almacenadora, se procede a la recepción de la mercancía por parte del almacén que la recibe y localiza, la desconsolida si fuera el caso.

3. En este paso se prepara y transmite electrónicamente la Declaración Única de Aduana (DUA) para su respectiva liquidación de impuestos.

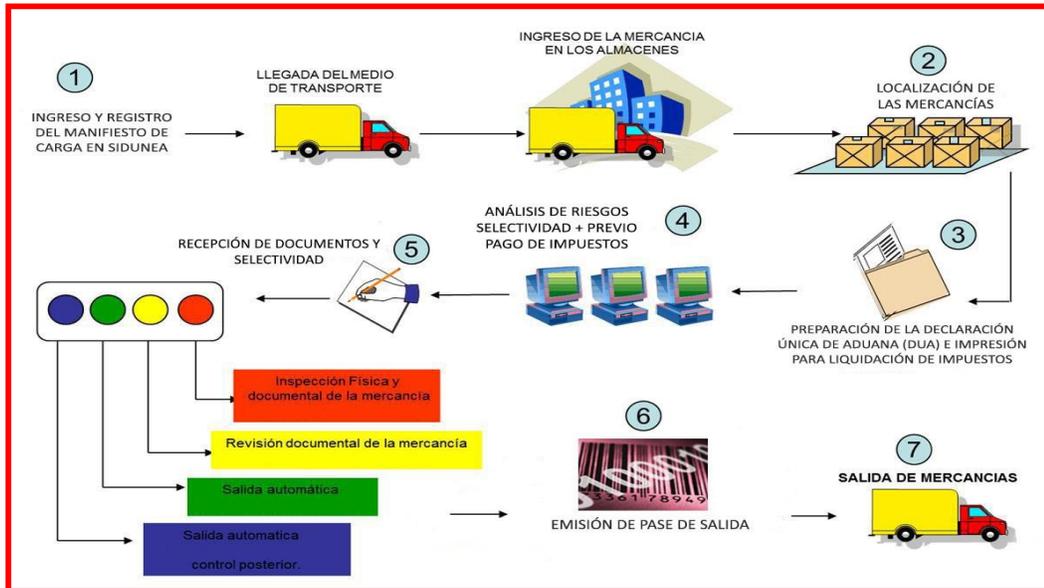
4. Pago, en este paso el agente de aduanas ubica el manifiesto de carga en el sistema, ingresa los datos de la declaración, donde automáticamente ya deberían estar cancelados los impuestos y derechos que tuvieran lugar.

5. Presentación y recepción de la documentación en la aduana, una vez cargada la declaración (y pagados los respectivos impuestos), se activa el módulo de análisis de riesgo donde el sistema indica el canal de selectividad para verificar la mercancía.

6. Emisión del pase de salida por el SIDUNEA; (reconocimiento), en este paso se verifica el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el régimen aduanero y demás disposiciones legales a las que se encuentra sometida la introducción o la extracción de las mercancías declaradas por los interesados.

7. Salida de las mercancías, finalizado el acto de reconocimiento y de estar conforme a las leyes. Solo así la agencia aduanal procederá a retirar las mercancías de los recintos de depósito, enviándolas al consignatario a través del transporte convenido.

**Figura 2. Los siete pasos para las importaciones sistematizadas**



**Fuente:** Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria, (2013).

### **Agente o agencias de aduanas**

El paso del tiempo, el avance tecnológico, las nuevas orientaciones y normativas aduaneras han posibilitado la adecuación del quehacer aduanero, pasando así, el agente o la agencia aduanal a ser un auxiliar de la función pública aduanera, investido del principio de buena fe, con todo lo que ello significa. Según Castilla, M. (2012: 58), a saber:

En la actualidad muchas de las Agencias de Aduanas brindan una atención integral al usuario, en distintos aspectos vinculados con el comercio internacional y mantienen sucursales en las principales ciudades del país. La actual Ordenanza de Aduanas, en su artículo 220, define al Agente de Aduanas como: "un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de las mercancías.

Son auxiliares de comercio y actúan en todas las operaciones de embarque, desembarque, almacenaje y despacho de mercadería. Pueden actuar en nombre propio, en representación o por encargo de un tercero y representan en manera habitual, ante las aduanas, a los consignatarios o consignantes en los trámites y operaciones aduaneras. Su actuación, puede ser amplia y sin limitaciones para el ejercicio de su gestión.

Sin embargo, estos agentes o agencias aduanales para poder comerciar, necesitan cumplir con ciertos requisitos y obligaciones, y para ello existe el derecho aduanero, el cual se convierte en una rama más del derecho, y quien viene a regir todas aquellas transacciones comerciales relacionadas a la importación y exportación.

Anteriormente, tal como lo dice Castilla, M. (Ob. Cit), “durante largo tiempo, el ámbito aduanero venezolano utilizó el vocablo comisionista para referirse a la persona natural o jurídica encargada de realizar trámites de diverso tipo ante las oficinas aduaneras”. Pero, aún más, muchos importadores hacían aparecer a esta persona como consignatario aceptante de los cargamentos, con lo cual se generaban múltiples problemas para el ejercicio del debido control aduanero.

### ***Alcance de la actuación del agente de aduanas***

La Ley Orgánica de Aduanas (2014), define al agente o agencia de aduanas como la persona autorizada por la administración aduanera para actuar ante las autoridades competentes a nombre y por cuenta de aquél que contrata sus servicios, en cumplimiento de un trámite, solicitud o procedimiento relacionado con una actividad aduanera. De esta definición se desprende lo siguiente: que el agente de aduanas puede actuar ante

cualquier autoridad nacional, pero no ante las estatales ni municipales; ello es comprensible, dado que los asuntos aduaneros de la República son competencia del Poder Nacional y, por ende, vedados a los estados y municipios.

Es por ello que, el agente o agencia de aduanas no puede actuar a nombre propio y, en consecuencia, no podrá en su propio nombre aceptar la consignación, ni declarar los efectos de exportación, ni realizar trámites relacionados con las operaciones aduaneras.

De allí que, esta disposición de actuar a nombre de cualquier interesado y no en el propio niega toda posibilidad de que la relación que se forma entre el agente o agencia aduanal y su representado constituya un contrato de comisión, pues a decir del artículo 376 del Código de Comercio (1955), el comisionista ejerce actos de comercio en su propio nombre por cuenta de un comitente. No es tampoco un mandato mercantil, pues ha sostenido reiteradamente la jurisprudencia que para que el mandato sea comercial se requiere que éste haya sido concebido para la realización de un acto esencialmente mercantil, esto es, para que se represente al mandante en uno de los actos objetivos o subjetivos de comercio estipulados en los artículos 2° y 3° del Código de Comercio. Además, cabe resaltar, aun cuando parezca obvio, que los actos que realiza el agente o agencias ante la oficina aduanera no son de comercio, ni la Nación comerciante.

Además, el Código Civil (1982: 49) establece que “el mandato es un contrato por el cual una persona se obliga gratuitamente, o mediante salario, a ejecutar uno o más negocios por cuenta de otra, que la ha encargado de ello. Es a esta figura y no a la mercantil, a la que se adecua el vínculo que se crea entre el agente o agencia de aduanas y su mandante”. Por una parte, el

agente o agencia, en su carácter de mandatario, actúa a nombre y en representación de su mandante, dentro de los límites fijados en el mandato; de allí que al sujeto pasivo de la relación jurídico tributaria que se establece con motivo de la ejecución de operaciones aduaneras, sea el consignatario aceptante y no su agente o agencia aduanal, como tampoco es el agente o agencia de aduanas el poseedor de los derechos que a favor de ese sujeto pasivo surjan con motivo de las operaciones aduaneras.

Ante lo reflejado en el referido Código, se hace necesario reflexionar que cuando el agente o agencia de aduanas actúa dentro de los límites del mandato que le ha sido conferido, obliga a su representado, pero no a sí mismo, por lo que en ningún momento queda obligado a pagar derechos ni a satisfacer ninguna obligación que la Ley haga pesar sobre los consignatarios aceptantes o sobre los exportadores. Por cuanto el mandato es un contrato, no es suficiente que el mandante exprese su voluntad de conferir el mandato; es necesario que, expresa o tácitamente, el mandatario acepte el mandato que le ha sido conferido. La manera citada en último término se dará, por ejemplo, si el agente se presenta ante la aduana y deposita el documento y si actúa de cualquier otra manera que haga entender, sin lugar a dudas, su aceptación de ejecutar los asuntos encomendados.

Por cierto, el mandato civil es gratuito por su naturaleza, aunque admite convención en contrario, a diferencia del mercantil que es asalariado. Por lo tanto, para que el mandante quede sujeto al pago de los servicios prestados por el agente o agencia de aduanas, ello debe quedar expresamente convenido entre las partes; caso contrario, se entenderán realizados a título gratuito. Según Asuaje, C. (Ob.Cit), a saber:

El poder del agente de aduanas debe constar en forma auténtica, salvo las excepciones establecidas por la legislación y que deberán ser ponderadas, en cada caso, por el jefe de la aduana respectiva. Con esta exigencia, el Estado evita una serie de problemas de orden jurídico que pudieran presentarse si admitiera documentos privados, los cuales consumirían una cuantiosa energía administrativa utilizable en asuntos de mayor provecho. Por lo demás, este requerimiento es comprensible desde el punto de vista práctico, si tomamos en cuenta los altos valores que suelen tener las mercancías objeto de operaciones aduaneras y la obligación del ente público de tratar con la persona realmente autorizada para ello y entregar los efectos a su propietario legal por intermedio de su legítimo representante.

Es por ello que, con motivo del mandato que el usuario del servicio aduanero confiere al agente o agencia de aduanas, surge una tupida red de obligaciones y derechos mutuos. Por su parte, el agente o agencia de aduanas no puede exceder los límites fijados en el mandato y deberá ejecutarlo con la diligencia necesaria. Por tanto, si la autorización es para actuar en determinadas operaciones o actividades, o ante determinados oficinas aduaneras, no podrá actuar en operaciones o ante unidades administrativas distintas a las señaladas; en todos los casos deberá actuar en nombre del usuario (mandante), pues caso contrario queda obligado directamente y personalmente por su gestión.

En consecuencia, el agente o agencia de aduanas es responsable por dolo y culpa en la ejecución del mandato y debe dar cuenta al mandante de sus operaciones y entregarle los cargamentos cuya tramitación le haya sido encomendada; si por cualquier razón el agente de aduanas se hace sustituir por otro sin estar autorizado para ello, responde de aquél en quien ha sustituido su gestión; pero si existiendo dicha autorización no se le indica la persona del sustituto, responde solamente de la culpa cometida en la

elección y en las instrucciones que necesariamente debió comunicar al sustituto.

Por su lado, el consignatario, exportador o representado (mandante), debe cumplir las obligaciones para con el agente o agencia de aduanas dentro de los límites del mandato, no quedando obligado por lo realizado fuera de ellos, a menos que haga ratificación expresa o tácita de los actos no autorizados; el mandante debe pagar al agente o agencia todos los gastos en que éste haya incurrido para realizar las actividades que le hayan sido encomendadas, aun cuando el asunto encomendado no haya tenido un desenlace satisfactorio. Así, por ejemplo, si las mercancías resultan decomisadas en el acto de reconocimiento sin que hubiere culpa imputable al agente o agencia, el cliente no puede excusarse de realizar dichos pagos ni exigir la reducción de su monto; de conformidad con lo establecido en el artículo 1.701 del Código Civil (1982), el mandante debe al mandatario los intereses de las cantidades que éste ha avanzado, a contar del día en que se hayan hecho los avances.

Por su parte, si el mandante no diere cumplimiento a las obligaciones para con el mandatario, éste podrá retener en garantía las mercancías objeto del mandato, hasta tanto el mandante cumpla con sus obligaciones, sin que ello obste para que este último pueda sustituir dichas mercancías por otros bienes o ejercer los derechos que le confiere el artículo 1.702 del referido Código. Tal como lo expresa Asuaje, C. (Ob.Cit):

El mandante y el agente de aduanas pueden destruir su vínculo contractual voluntaria o involuntariamente, ya sea por revocación del mandato, obviamente efectuada por el mandante; por renuncia del agente de aduanas a seguir actuando en nombre y representación del cliente; por muerte (caso de personas naturales), interdicción, quiebra o cesión de bienes de ambos o de alguno de los dos; por inhabilitación del mandante o por

revocatoria del permiso para actuar como agente de aduanas. No queda a la libre voluntad del consignatario, exportador o de quien realice tránsito aduanero, actuar personalmente ante la oficina respectiva o mediante representante.

En este sentido, la Ley Orgánica de Aduanas (2014) establece de manera expresa que en todos los casos, salvo las excepciones establecidas por vía reglamentaria, la aceptación de la consignación, la declaración de los efectos de exportación y el cumplimiento de los diversos trámites relacionados con las operaciones aduaneras, deberán ser realizados a través de un agente de aduanas.

## **Bases legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

(Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860. 30 de diciembre de 1999)

**Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de la facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Según el espíritu, y razón del artículo 112 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, garantiza a todas las personas, sean estas personas naturales o jurídicas, se podrán dedicar a las actividades económicas de su preferencia sin más limitaciones que lo que establece la constitución y las leyes por razones de desarrollo humano, seguridad,

sanidad, protección del ambiente o cualquier otro de interés social. Además, el Estado promoverá la iniciativa privada garantizando la creación y justa distribución riqueza.

En el artículo 156 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se encuentran establecidas las competencias del Poder Público Nacional, en lo referente a la materia aduanera.

## **Capítulo II**

### **De la Competencia del Poder Público Nacional**

**Artículo 156.** La creación, organización, recaudación, administración y control de los impuestos sobre la renta, sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos, el capital, la producción, el valor agregado, los hidrocarburos y minas, de los gravámenes a la importación y exportación de bienes y servicios, los impuestos que recaigan sobre el consumo de licores, alcoholes y demás especies alcohólicas, cigarrillos y demás manufacturas del tabaco y los demás impuestos, tasas y rentas no atribuidas a los Estados y Municipios por esta Constitución y la ley. El régimen del comercio exterior y la organización y régimen de las aduanas.

El preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, destaca la motivación del pueblo de Venezuela en ejercicio de su poder originario, que está orientada a refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna.

**Ley Orgánica de Aduanas (2014)**  
**Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.155.14 de Noviembre de 2014**

Decreto N° 1.416, mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley Orgánica de Aduanas. Caracas, miércoles 19 de noviembre de 2014 N° 6.155 Extraordinario.

Establece todo el basamento legal para el desaduanamiento y nacionalización de mercancías, la competencia exclusiva de la autoridad aduanera en relación a la recepción de los cargamentos, documentación y procedimientos internos.

**Artículo 5.**Corresponde al Jefe de la Administración Aduanera:

- 1) Dirigir y supervisar la actuación de las aduanas del país;
- 2) Planificar, ejecutar, coordinar, organizar y programar el control, la inspección, fiscalización y resguardo en materia aduanera; requerir informaciones a organismos o personas públicas o privadas y seguir los procedimientos e investigaciones a que haya lugar, sin perjuicio de facultades similares que correspondan a otras dependencias;
- 3) Aplicar las normas de carácter aduanero en lo que se refiere a esta Ley, su Reglamento, el Arancel de Aduanas, el Valor de las Mercancías, medidas o cláusulas de salvaguardias, liberación y suspensión de gravámenes, operaciones aduaneras, Origen de las Mercancías, y a los auxiliares de la administración, resguardo, inspección, fiscalización y control;
- 4) Participar en el tratamiento y determinación de las políticas relativas a comercio exterior, Transporte internacional, salvaguardias, propiedad intelectual, medidas sobre agricultura, sustancias estupefacientes y psicotrópicas y otras en cuanto afecten directamente la potestad aduanera;
- 5) Solicitar en forma directa a los funcionarios de la República acreditados en el exterior la información que requiera la Administración Aduanera; ejercer la máxima autoridad sobre los funcionarios de la administración aduanera, incluso los de Resguardo Aduanero Nacional; organizar los servicios de control, fiscalización y resguardo de la administración aduanera”

- 6) Reintegrar o devolver total o parcialmente el monto de los impuestos arancelarios que hubieren sido cancelados, cuando se trate de mercancías destinadas a la elaboración o terminación en el país de productos que luego sean exportados, o en el caso de mercancías nacionalizadas que por circunstancias especiales debidamente comprobadas deban salir definitivamente del país;
- 7) Ordenar los estudios, experticias y análisis que sean requeridos por los servicios aduaneros;
- 8) Autorizar la enajenación o disposición de mercancías y sus envases o embalajes, importados con desgravámenes, liberación o suspensión del pago de gravámenes arancelarios;
- 9) Autorizar que las actividades y operaciones aduaneras se efectúen en sitios distintos de los establecidos bajo el control de la aduana competente;
- 10) Conceder, cuando concurren circunstancias que lo justifiquen, la autorización para reexportar mercancías bajo promesa de anulación o reintegro del monto de los impuestos aduaneros causados y, si fuere procedente, de las penas pecuniarias si fuere el caso, siempre que dichas mercancías se encuentren aún bajo potestad aduanera, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 29;
- 11) Diseñar y aplicar los sistemas y medios informáticos a los fines de obtener la máxima eficacia, celeridad y transparencia de los sistemas y procedimientos que utiliza el servicio aduanero;
- 12) Divulgar, por cualquier medio, las informaciones que la Administración Aduanera obtenga de los contribuyentes;
- 13) Planificar, dirigir y ejecutar con la colaboración y asistencia de otros organismos, las medidas relativas a la prevención, persecución y represión del contrabando y de las infracciones aduaneras;
- 14) Elaborar y aplicar los manuales organizacionales y de procedimiento que requiera el servicio aduanero;
- 15) Autorizar a laboratorios especializados la realización de los exámenes requeridos para evacuar las consultas;
- 16) Autorizar en los términos que establezca el Reglamento, la enajenación para fines distintos o por una persona diferente al beneficiario de mercancías y sus envases o embalajes, importados con liberación o suspensión del pago de gravámenes arancelarios. Esta autorización no será exigible cuando las mercancías hayan sido destinadas por el beneficiario al fin que tomó en cuenta el Ejecutivo Nacional para conceder la liberación, ni en este último caso para la enajenación o disposición de los envases, embalajes, subproductos, residuos, desperdicios,

desechos, y, en general, remanentes de la mercancía objeto de la liberación;

- 17) Ejercer las demás facultades establecidas en esta Ley y su Reglamento.

**Artículo 6°:** La potestad aduanera es la facultad de las autoridades competentes para intervenir sobre los bienes a que se refiere el artículo 7°, autorizar o impedir su desaduanamiento, ejercer los privilegios fiscales, determinar los tributos exigibles, aplicar las sanciones procedentes y en general, ejercer los controles previstos en la legislación aduanera nacional.

**Artículo 7°:** Se someterán a la potestad aduanera:

- 1) Toda mercancía que vaya a ser introducida o extraída del territorio nacional;
- 2) Los bienes que formen parte del equipaje de pasajeros y tripulantes;
- 3) Los vehículos o medios de transporte, comprendidos sus aparejos, repuestos, provisiones de a bordo, accesorios e implementos de navegación y movilización de carga o de personas, que sean objeto de tráfico internacional o que conduzcan las mercancías y bienes; así como las mercancías que dichos vehículos o medios contengan, sea cual fuere su naturaleza;
- 4) Las mercancías, medios de transporte y demás efectos cuando sean objeto de tráfico interno en aguas territoriales o interiores, espacio aéreo nacional y zona de vigilancia aduanera, áreas especiales de control, de almacenes generales de depósito, depósitos aduaneros o almacenes libres de impuestos.

**Parágrafo Único:** Se excluyen de la potestad aduanera los vehículos y transporte de guerra y los que expresamente determine el Ministro de Hacienda, excepto cuando realicen operaciones de tráfico internacional o nacional de mercancías y pasajeros.

**Artículo 8.** A los fines señalados en el artículo 6°, la autoridad aduanera respectiva, en cumplimiento de sus funciones podrá ingresar a los almacenes, patios, oficinas, vehículos y demás.

El Artículo 19. Establece la competencia exclusiva de la autoridad aduanera en relación a recepción de los cargamentos documentación y procedimientos internos.

Los artículos 66, 67, 68 y 69 señalan lo correspondiente al pago de impuestos, arancel de aduanas, régimen de importación de las mercancías e impuestos y regímenes aduaneros aplicables.

**Artículo 89.** Son auxiliares de la Administración Aduanera los agentes y agencias de aduanas; las empresas de almacenamiento o depósitos aduaneros; las tiendas y depósitos libres de impuestos (Duty Free Shops) las empresas de mensajería internacional, Courier, consolidación de carga, transporte y aquellos que la Administración Aduanera designe mediante providencia.

**Artículo 116.** La importación, exportación y tránsito de mercancías estarán sujetos al pago del impuesto que autoriza esta Ley, en los términos por ella previstos.

**Código Orgánico Tributario (2014)**  
**Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.152. 18 de noviembre de 2014**

El artículo primero de este código hace referencia a que la misma se aplicara en lo atinente a los tributos aduaneros en relación a los medios de extinción de las obligaciones, para los recursos administrativos y judiciales, la determinación de intereses y lo referente a las normas para la administración de tales tributos.

**Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (1991)**  
**Gaceta Oficial N° 4.272 Extraordinario de fecha 20 de mayo de 1991**

Contempla desde el Artículo 130 hasta el 154 todo lo relacionado con el agente de Aduanas.

**Artículo 130.** Las operaciones aduaneras deberán realizarse siempre a través de un agente de aduanas, con las excepciones de aquellas relacionadas con equipajes, efectos de uso personal del consignatario, efectos de auxilio o socorro.

**Artículo 131.** Los agentes de aduanas no podrán ser consignatarios aceptantes ni embarcadores de mercancías, salvo que actúen por cuenta y en nombre propio.

**Artículo 132.** - Sólo podrán actuar como agente, de aduanas las personas que hayan cumplido todos los requisitos y trámites establecidos en este capítulo.

**Artículo 133.** Para obtener la autorización de agente de aduanas, el interesado deberá cumplir, además de los requisitos señalados en el artículo 30 de la Ley, los siguientes: a) Estar establecido en la localidad donde tenga su asiento la aduana ante la cual ejercerá sus funciones; b) Ser persona de reconocida solvencia moral y económica; c) Los demás que determine el Ministerio de Hacienda, por resolución.

**Artículo 134.** La solicitud para obtener la autorización a que se refiere el artículo anterior, será formulada en papel sellado y dirigida al Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas. En la misma se indicarán las operaciones aduaneras sobre las cuales se pretenda actuar, el carácter temporal o permanente de la autorización solicitada y las autoridades aduaneras ante las cuales se gestionará. A la solicitud deberá acompañarse los siguientes recaudos: a) Balance patrimonial y copia fotostática de la declaración de impuesto sobre la renta del último año de su ejercicio; b) Constancias de domicilio y solvencia; c) Constancia de conocimiento y capacidad técnica, en la materia.

**Parágrafo Único:** Cuando se trate de personas jurídicas, el recaudo señalado en el literal "c" se referirá a socios o empleados de la misma. Asimismo, la solicitud deberá acompañarse de copia certificada del acta constitutiva y de los estatutos.

**Artículo 135.** No podrán obtener autorización para actuar como agente de aduanas ni en representación de personas autorizadas como tales:

- a) Los comerciantes fallidos no rehabilitados;
- b) Los que tengan, pendiente de pago, deudas exigibles de carácter fiscal aduanero;

- c) Los condenados en juicio penal o administrativo, por acciones u omisiones fraudulentas contra el Fisco Nacional;
- d) Aquellos a quienes se les hubiere revocado la autorización de agente de aduanas.

**Artículo 136.** Cumplidos los requisitos exigidos en este capítulo, se expedirá al solicitante la autorización para actuar como agente de aduanas y se procederá a inscribirlo en el registro correspondiente.

**Artículo 137.** Las autorizaciones otorgadas por el Ministerio de Hacienda a los agentes de aduanas para el ejercicio de sus funciones como tal, serán intransferibles.

## ***Definición de términos básicos***

***Actividades aduaneras:*** actos necesarios para que la operación aduanera se pueda realizar. Entre las actividades aduaneras podemos destacar: la confrontación, el reconocimiento, la liquidación, el desaduanamiento, etc.

***Aduana:*** servicio público encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes.

***Agencias de aduanas:*** persona (natural o jurídica) autorizada por el Ministerio de Finanzas, por órgano del SENIAT, para actuar ante los órganos competentes en nombre y por cuenta de aquél que contrata sus servicios, en el trámite de una operación o actividad aduanera. Según la legislación venezolana es un auxiliar de la Administración Aduanera.

***Calidad:*** la calidad ha de mirarse como una filosofía orientada hacia el cliente. La calidad debe definirse como “sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto”.

***Desaduanamiento:*** cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para nacionalizar las mercaderías importadas sometidas a otro régimen aduanero o también para exportarlas.

**Diagnostico estratégico:** es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**Legislación aduanera:** conjunto de disposiciones legales y reglamentarias concernientes a la importación y demás destinaciones aduaneras de mercancías que la aduana está expresamente encargada de aplicar, y las reglamentaciones eventuales dictadas por la Aduana en virtud de atribuciones que le han sido otorgadas por ley.

**Potestad aduanera:** facultad de las autoridades competentes para intervenir sobre los vehículos, medios de transporte y mercancías que sean objeto de tráfico internacional o de tránsito nacional, así como sobre los objetos que formen parte del equipaje de pasajeros y tripulantes a los fines previstos en la Ley Orgánica de Aduanas; autorizar o impedir su desaduanamiento, ejercer los privilegios fiscales, determinar los tributos exigibles, aplicar las sanciones procedentes y, en lo general, ejercer los controles previstos en la legislación aduanera nacional.

**Régimen aduanero:** tratamiento aplicable a las mercancías sometidas al control de la aduana, de acuerdo con las leyes y reglamentos aduaneros, según la naturaleza y objetivos de la operación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico se rige por un procedimiento seguido de una serie de pasos para alcanzar de una manera rápida y eficaz, los objetivos planteados en la problemática.

En tal sentido, Balestrini (2006: 129) establece:

El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlo de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionales operacionalizados.

En este capítulo se establecerán los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentan la realización del estudio y está integrado por: tipo y diseño de investigación, población y muestra, procedimientos de recolección de datos, métodos para estimar la validez y la confiabilidad del instrumento.

#### **Diseño de la investigación**

Al realizar una investigación científica, es necesario, que los hechos estudiados, así como las relaciones establecidas entre estas, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas con relación al problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a

través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), plantea: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(p. 16).

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

En consecuencia, en el marco metodológico para proponer un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero, se desarrollaron importantes aspectos relativos al tipo de estudio y su diseño de investigación, incorporado de acuerdo al objetivo general y específicos establecidos, que en este caso, fue una investigación descriptiva, la población estudiada, los instrumentos y las técnicas que se emplearon en la recolección de datos y las características

de los mismos, la presentación de los datos, y el análisis e interpretación de los resultados que permitió destacar las evidencias significativas encontradas con relación a la propuesta.

Por otra parte, el diseño de la investigación, según Arias, F. (2012: 47), “es la estrategia adoptada por el investigador para responder el problema planteado”. Asimismo, Tamayo, M. (2013: 70), añade que la estrategia debe seguirse “...ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos e hipótesis – problema”.

En ese sentido, Balestrini, M. (Ob. Cit), afirma que: “el diseño de una investigación se define en función de los objetivos que se hayan establecido previamente en el estudio”.

Por tanto, atendiendo al diseño de la investigación como la definición del plan global que guía el proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos, a partir del cual se integran y relacionan los objetivos y técnicas de recolección y análisis, y siendo que el mismo se define en función de los objetivos propuestos y que cada investigación contiene un nivel de especificidad que puede orientarse hacia la exploración, la descripción, la explicación o la experimentación, el estudio se enmarca dentro de un diseño de campo, basado en un diagnóstico preliminar, para luego formular un plan de acción que permita satisfacer los objetivos de la propuesta. En el caso específico de la presente investigación los datos se obtuvieron en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

En cuanto al diseño utilizado en esta investigación, fue de campo, que según Ramírez, T. (Ob. Cit), lo define de la siguiente manera:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelven el hecho.

Así mismo, Sabino, C. (2009: 87), define la investigación de campo como: “Aquella donde la recolección de datos se hace directamente de la realidad inherente a la investigación donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Además los estudios descriptivos miden de manera independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación.

De allí que, el diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Por ende, por tratarse de una actividad que reviste gran importancia para el mejor desenvolvimiento de las funciones inherentes al proceso, se realizó la revisión bibliográfica de las normativas, además de estudios previos, en los procesos rigurosos y racionales de recolección, análisis y presentación de datos porque el registro de la información se hará de manera directa de la realidad.

## **Tipo y nivel de investigación**

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (UPEL), (2012:16), señala que los proyectos factibles “consisten en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

En tal sentido, este estudio se fundamentó en la modalidad de investigación de campo, descriptiva, por cuanto permitió indagar las características de la población, describiendo y analizando los rasgos más significativos de la muestra. Esta investigación permitió obtener básicamente, información acerca del estado actual del tema objeto de estudio para luego compararlo con los resultados finales.

En el mismo orden de ideas, la investigación se ubicó en la modalidad de campo, de tipo proyecto factible, apoyada en análisis documental, según lo expuesto en el Manual de Trabajos Grado, de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Ob. Cit) un proyecto factible se define como:

La investigación elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo, o de un diseño que incluya ambas modalidades.

De esta manera, se asume que la investigación documental se utilizó con la finalidad de conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que puedan ser

de utilidad tales como: libros, revistas, gacetas, decretos, providencias, y todo material escrito que se relacione con el tema, con la finalidad de establecer todos aquellos conceptos teorías y concepciones que permitieron documentar la investigación y fundamentar la propuesta de estudio diseño de un "Modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo".

Es decir, el estudio se desarrolló como investigación de campo, por cuanto se realizó en el contexto directo de la realidad, lo cual permitió analizar las necesidades y características del problema, información ésta, que se obtuvo a través de la aplicación de instrumentos directamente en el campo.

Por lo cual, ya mencionadas las características del presente estudio se entiende como investigación de campo los datos obtenidos directamente de la realidad.

Asimismo, metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo, que según Balestrini, M. (Ob. Cit). "Infieren en la descripción con mayor precisión, acerca de la singularidades de una realidad estudiada, podrá estar referida a una comunidad, una organización un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, etc." y campo, según Arias, F. (2012: 31), señala que consiste en "la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes".

En tal sentido, la investigación es descriptiva, ya que, en todo el desarrollo se relató una situación real que sucede en las empresas en el mercado

aduanero pues se recolecta información de las personas involucradas en el área antes mencionada, aplicando un instrumento de recolección de datos, obteniendo información que permitirá interpretar la situación e identificar los puntos críticos del problema planteado.

Igualmente, Balestrini, M. (Ob. Cit), al referirse a los proyectos factibles, sostiene que al establecerse la delimitación de una investigación en esa modalidad: “pasa por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular entonces el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada” y en este caso se prevé la conformación de un diagnóstico de la situación presentada para analizar sus incidencias y entretelones para proceder finalmente a proponer una solución viable que pueda dar respuesta a la problemática que genera el estudio en esa unidad de acción.

En este caso, la propuesta se estableció como modelo operativo viable o posible solución a una situación detectada, partiendo del diagnóstico, para alcanzar tales fines mediante la obtención de respuestas a la problemática que promueve el presente trabajo, guiando todo el proceso de investigación desde la recolección de los datos hasta el análisis e interpretación de los resultados en función de los objetivos definidos.

## **Población y muestra**

### ***Población***

La población son los individuos que serán analizados dentro del contexto del estudio o investigación. Generalmente poseen características comunes

que atraen el interés del investigador por ser vinculantes con el problema observado; y pueden ser personas, empresas, países, ciudades, entre otros.

Una vez establecido claramente el diseño de la investigación y sus parámetros, es relevante determinar la fuente de mayor importancia en el proceso, el cual viene dado por las unidades de observación y análisis, que están determinadas por el entorno al que se refiere el estudio, siendo que de ellas se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad, según los criterios que plantea la investigación. Estas unidades de observación constituyen el universo estadístico al cual se refiere la investigación y se define como la totalidad de elementos observables y que presentan características similares para ser estudiadas.

En este sentido, Hurtado (2011:165), define a la población de un estudio como “el universo de la investigación, sobre el cual pretende generalizar los resultados”.

A su vez, explica Balestrini, (Ob. Cit) población es "un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan algunas características comunes". Asimismo, Tamayo (Ob. Cit) asegura que la población “es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones”. A razón de tales afirmaciones, se entiende que la población es también el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas a través de los elementos o unidades sometidas a estudio.

Por otra parte, concluye Pérez, F (2010: 65), que la población es “un conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información

confiable y representativa.”

Sin embargo para clarificar lo expuesto acerca del concepto de población, Tamayo y Tamayo, M. (Ob. Cit), en su obra “El Proceso de la Investigación Científica”, la establece como:

La totalidad de un fenómeno de estudio incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

En el caso específico de la presente investigación la población es finita y está conformada por diez (10) empresas de agenciamiento aduanal con mayor trayectoria en el mercado aduanero, ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

En este sentido, el estudio contempla el desarrollo de trabajo de campo en las instalaciones del total de las principales empresas que prestan servicio de agenciamiento aduanal en la zona de Puerto Cabello. Las empresas seleccionadas. Según, Balestrini (Ob. Cit) se entiende por población o universo el estudio de la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos, que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (muestra), que se pretende reúna las mismas características en igual proporción.

Es por ello que, es de primordial importancia en toda investigación el tipo y las características concretas de las unidades de análisis, que en este caso se

trata de las 10 empresas de agenciamiento aduanal con mayor trayectoria en el mercado aduanero, ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

### ***Muestra***

Después de establecido el universo o población, se requiere definir la muestra dentro del estudio, considerando que una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible. Uno de los aspectos que es considerado de mayor importancia para determinar el tamaño de la muestra, es que mantenga una proporción adecuada con su universo estadístico para que sus resultados puedan ser válidos.

A saber, la muestra es un número de individuos u objetos seleccionados científicamente de su universo, resulta importante señalar que cuando la población es de un número de elementos significativo, se puede tomar una muestra también significativa, para establecer un estudio sobre la misma. También afirma Balestrini, M. (Ob. Cit), que cuando la población es relativamente pequeña, puede tomarse como muestra la totalidad de la población definida.

A tal efecto, para Balestrini (Ob. Cit), “la muestra es obtenida para investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. Pero la muestra debe ser representativa de la población de donde se obtuvo, intentando que sea lo más precisa y con el mínimo de sesgos posibles, lo que implica, que contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en éste, de manera que sea posible generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra, a todo el universo.

En lo referente a la muestra, plantean Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010: 240), que esta es como: “un subgrupo de una población. Es un subgrupo de elementos que pertenecen ese conjunto definido en sus características al que llaman población”. Esto quiere decir, que la muestra viene a representar una porción de la población, que consta de un número específico de elementos que son elegidos al azar y fijado estadísticamente según las leyes de la población.

En consecuencia, la muestra del presente estudio quedó conformada por la misma población de 10 empresas de agenciamiento aduanal con mayor trayectoria en el mercado aduanero, ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo. En este caso por ser tan reducida la población, no ameritará una muestra sino que se trabajará con el 100% de la misma pudiéndose establecer que la muestra es de tipo censal finita y accesible.

### **Cuadro 1**

#### **Distribución de la población según variable**

<b>Variables</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje</b>
1-2	10	10	100%

**Fuente:** Rincón Yolanda. (2013), en base a datos de 10 empresas de agenciamiento aduanal con mayor trayectoria en el mercado aduanero, ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

#### **Técnicas de análisis de la información**

Según Balestrini (Ob. Cit), “los datos recolectados representan los resultados de la etapa de diagnóstico organizacional, los cuales serán

tratados y resumidos a través del uso de porcentajes, manejados a partir de las convenciones admitidas universalmente. Al introducir porcentajes en el análisis de datos, se trata de proporciones que se multiplican por 100”.

En este sentido, para el análisis de los datos se procedió a seleccionar y organizar la información recolectada revisándose los datos arrojados por las entrevistas realizadas. Por lo tanto, la técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva, por lo cual se utilizaron cuadros de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por los sujetos consultados.

Luego, se procedió a graficar los datos obtenidos empleándose al efecto, gráficos tipo barra. Las técnicas de análisis de los datos ayudaron a conocer de una manera más directa y sencilla la problemática en la cual está centrada la investigación ya que se logró identificar algunos aspectos que la caracterizan.

A su vez, el análisis y la interpretación de datos se obtuvieron mediante la aplicación de operaciones básicas tales como: tabulación, organización y agrupación. Se aplicó el análisis porcentual y posteriormente se efectuó la sumatoria del resultado favorable y no favorable.

En este sentido, se determinaron las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los sujetos encuestados, y se acompañaron con cuadros y gráficos de torta para su mejor comprensión.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***Técnicas***

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto, Balestrini (2006, p.125) define "el marco metodológico como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real".

A su vez, Arias, F. (Ob. Cit), define la observación es "una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, de manera sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Específicamente, la técnica de recolección de información que se empleó fue la entrevista, la cual se puede definir como un encuentro o cita concertada entre dos o más personas para tratar un asunto en particular. Al respecto, Méndez, C. (2011:90), asevera que: "la entrevista debe ser aplicada a una población o muestra no homogénea en sus característica y una disponibilidad de acceso diferente".

Asimismo, la entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se puede llevar a cabo en manera directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correo o en secciones grupales. La entrevista se utiliza para recabar información de manera verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios

actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto, aquellos que proporcionarían datos o serán afectados por la aplicación propuesta. En este caso, se utilizó la entrevista con el propósito de obtener la opinión de las empresas de agenciamiento aduanal con mayor trayectoria en el mercado aduanero, ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

De igual manera, las técnicas de la investigación representan al conjunto de estrategias a emplear para el desarrollo del estudio, indicando de manera estructurada y funcional las etapas de dicho proceso. Dado que en los proyectos factibles, el desarrollo de la propuesta final pasa por la realización de un diagnóstico de la situación existente, para determinar las necesidades del hecho estudiado y formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada, el diseño ha de ser necesariamente de campo, ya que los datos se recogen de manera directa de su ambiente natural, con la aplicación de determinados métodos de recolección de información, observando, entrevistando o interrogando a las personas vinculadas al problema investigado.

De allí que, atendiendo al diseño de la investigación como la definición del plan global que guía el proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos, a partir del cual se integran y relacionan los objetivos y técnicas de recolección y análisis, y siendo que el mismo se define en función de los objetivos propuestos y que cada investigación contiene un nivel de especificidad que puede orientarse hacia la exploración, la descripción, la explicación o la experimentación, el estudio se enmarca dentro de un diseño de campo, basado en un diagnóstico preliminar, para luego formular un plan de acción que permita satisfacer los objetivos de la propuesta.

En el mismo orden de ideas, por tratarse de una actividad que reviste

importancia para el diseño de un modelo de gestión a partir de la calidad de, se realizó la revisión bibliográfica de las normativas, además de estudios previos, apoyándose en los procesos rigurosos y racionales de recolección, análisis y presentación de datos porque el registro de la información se hará en manera directa de la realidad.

Por consiguiente, de acuerdo con el problema planteado, se tomaron como técnicas de recolección de datos las siguientes: (a) la observación directa, (b) análisis de contenido y la entrevista, como la mejor opción para disminuirle margen de error en los datos contenidos.

La observación directa simple según Sabino (2012 p. 165) puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

De allí que, esta técnica de observación consistió en ver lo que se quiere investigar para analizarlo, comprobando el comportamiento de las variables, permitiendo realizar un diagnóstico de la situación.

A su vez, para el manejo de la información fue importante hacer uso de esta técnica: la observación directa participante. Dado que permitió a la autora, observar y recoger datos mediante la propia verificación de los hechos. De allí que, la observación se utilizará a fin de tener una visión clara del entorno del problema y de las debilidades existentes y percibir las posibles soluciones. Según Tamayo y Tamayo (Ob. Cit) en su libro “El Proceso de la Investigación” la observación es:

La utilización de los sentidos para la percepción de los hechos y fenómenos que nos rodean o son interés del investigador. La

observación se da a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de esta mediante la utilización del método científico.

En este sentido, lo probatorio, fue observar el objeto de estudio, para formarse una idea de la situación o problema y construir las bases preliminares del diagnóstico, incluso hacerse una opinión somera, a priori, sobre los elementos de estudio como el punto de partida para enfocar el problema.

En relación a la técnica de análisis de contenido, se utilizó para recabar información proveniente de los soportes que reflejan la realidad en la cual se producen los hechos, asimismo describe las características explícitas contenidas en los procesos de los diferentes documentos que fueron objeto de esta técnica de análisis, tales como libros, reglamentos, normas, decretos, resoluciones, artículos de prensa entre otros.

Con respecto a la técnica denominada análisis de contenido, Sabino (Ob. Cit), establece:

Se basa en el estudio cuantitativo del contenido manifiesto de la comunicación, e incluye normalmente la determinación de la frecuencia con que aparecen en un texto ciertas categorías previamente definidas que expresan las variables o indicadores que forman parte del problema de investigación planteado.

De manera que, el análisis de contenido es útil para establecer comparaciones y estudiar a profundidad diversos materiales, con lo cual se posibilita obtener todo tipo de información sobre cualquier tema.

La otra técnica empleada fue la entrevista, la cual se puede definir como un encuentro o cita concertada entre dos o más personas para tratar un asunto en particular. Sobre este particular, Méndez (2012 p. 93) asevera que:

“la entrevista debe ser aplicada a una población o muestra no homogénea en sus características y a una disponibilidad de acceso diferente”. Con respecto a la técnica denominada análisis de contenido, Sabino (Ob. Cit)

Se basa en el estudio cuantitativo del contenido manifiesto de la comunicación e incluye normalmente la determinación de la frecuencia con que aparecen en el texto ciertas categorías previamente definidas que expresan las variables o los indicadores que forman parte del problema de investigación planteado.

De manera que el análisis de contenido es útil para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales, con lo cual se posibilita obtener todo tipo de información bastante profunda sobre cualquier tema.

Con respecto a la técnica “entrevista”, se realizó una estructurada o formalizada, la cual Sabino (Ob Cit), define aquella que:

Se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable, y que comúnmente se administra a un gran grupo de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico...

La lista de preguntas, que es un instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario, y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista.

Así, en atención a lo expuesto, se tiene que el instrumento empleado a fin de realizar la entrevista formalizada fue el cuestionario. Sobre éste, el citado argumenta que es “...instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas”, señalando además que puede, sin embargo, usarse independientemente de éstas.

En este sentido, definido el objetivo del cuestionario, delimitadas las variables de estudio, la problemática general y especificada que debe contener y la naturaleza de los datos que se desean recoger en función con los propósitos de la investigación, procedió a diseñar el instrumento.

Con respecto a la técnica “entrevista”, se realizó una estructurada o formalizada, la cual aquella que: “Se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción. Sabino (Ob Cit), define permanece invariable, y que comúnmente se administra a un gran grupo de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico” La lista de preguntas, que es un instrumento concreto de recolección empleado en este caso, recibe el nombre de cuestionario, y puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista.

A su vez, el cuestionario, es considerado un medio de comunicación escrito, básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de manera cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado.

En este sentido, definido el objetivo del cuestionario, delimitadas las variables de estudio, la problemática general y especificada que debe contener y la naturaleza de los datos que se desean recoger en función con los propósitos de la investigación, procedió a diseñar el instrumento.

Otro punto es que, el cuestionario debe llenar dos propósitos: el primero es que debe traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas, cada pregunta debe llevar al interrogado la idea, o el grupo de ideas requerido por el objetivo de la investigación; y para cada pregunta

deberá recibirse una respuesta susceptible de análisis, de manera que los resultados satisfagan los objetivos de la investigación. Cada pregunta debe formularse de manera que la respuesta refleje exacta y cabalmente la posición del interrogado.

A su vez, el segundo propósito del cuestionario, es ayudar al entrevistador a provocar motivaciones en el interrogado, para que transmita la información requerida. Debe ayudar a crear las circunstancias propicias para que el interrogado se comunique plena y libremente.

En cuanto la entrevista formalizada diseño el objetivo del cuestionario, delimitaron la problemática general y específica que debía contener la naturaleza de los datos que se debían recoger en función con los propósitos de la investigación. Se estructuró en tres partes. En la primera, se realiza la descripción de los objetivos del estudio, la segunda parte se detallan las instrucciones; y en la tercera, se presentan el conjunto de preguntas dirigidas a buscar información inherente al tema objeto de estudio de la presente investigación. Este instrumento fue diseñado y elaborado con preguntas con escala de intensidad, tipo Likert con cuatro opciones de respuesta y constó de diez y seis (16) preguntas que corresponden a los objetivos planteados en el estudio.

### ***Instrumento***

Un instrumento de recolección de datos es, de acuerdo con Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (Ob. Cit): “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. En este orden de ideas, el instrumento

empleado en esta investigación para recopilar datos de la información de la población seleccionada, es un instrumento escrito o una guía de entrevista.

En el mismo orden de ideas, Lázaro y Asensi (2012:287) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".

A su vez, se denomina entrevista al encuentro de dos o más personas en las que una de ellas es consultada en lo referente a aspectos personales, laborales, sociales, etc. La entrevista puede ser de índole privada o con un público que es capaz de escuchar las preguntas y respuestas que se van esbozando. Existen distintos tipos de entrevistas según el contexto del que se hable. Según Bavaresco (2010: 66).

La entrevista se establece siempre entre dos o más personas (aunque en la mayoría de los casos es suficiente la presencia de dos): alguien que cumple el rol de entrevistador o formulador de preguntas y alguien que cumple el rol de entrevistado o aquel que responde las preguntas".

Así pues, la entrevista puede ser estructurada, es decir que se realiza una serie de preguntas que deben ser respondidas, o no estructurada, es decir, un simple diálogo entre el entrevistador y entrevistado de manera más fluida o natural. Sin embargo la mayoría de las veces suele ser de manera mixta, es decir que el entrevistado responde a ciertas preguntas predeterminadas pero a su vez son realizadas preguntas abiertas, sin un orden establecido.

También se define como reunión o encuentro formal, que puede tener propósitos específicos como por ejemplo: explorar las actitudes o capacidades de una persona, conocer una o más opiniones, obtener información, adoptar decisiones en conjunto, etc.

El instrumento se estructuró metodológicamente siguiendo el orden de la operacionalización de variables, directamente de la relación con los objetivos específicos de la investigación. En este caso se aplicó una matriz de validación a los expertos seleccionados, permitiéndole a la autora recopilar las opiniones necesarias relacionadas con el uso y perspectivas de las directivas objetos del estudio.

**Variable 1.** Calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello.

**Dimensión 1:** Situación actual en términos de calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello.

**Variable 2.** Propuesta de la creación de un modelo de gestión, basado en la herramienta Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero.

En la variable 2, se cumplió estructuralmente en el Capítulo V del presente Trabajo Especial de Grado, fundamentado en una propuesta de creación de un modelo de gestión, basado en los Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero, lo que significa que el instrumento que se le aplicó a la muestra en estudio en base a las preguntas que ellos respondieron, los cuales se informaron los

resultados de los datos recogidos, en el Capítulo IV, con tabulación, análisis, cuantificadas por indicadores, tomando en cuenta el número de preguntas.

### ***Técnicas de análisis***

El análisis de los datos, según Lundberg P. (2008:67) se define como “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos”.

Por lo cual, para el análisis de los datos se procedió a seleccionar y organizar la información recolectada revisándose los datos arrojados por las entrevistas hechas. Por tanto, la técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva, se utilizaron cuadros de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por los sujetos consultados. Luego, se procedió a graficar los datos obtenidos empleándose al efecto, gráficos tipo barra.

Las técnicas de análisis de los datos ayudaron a conocer de una manera más directa y sencilla la problemática en la cual está centrada la investigación dado que, se logró identificar algunos aspectos que la caracterizan.

En este sentido, el análisis y la interpretación de datos se obtuvieron mediante la aplicación de operaciones básicas tales como: tabulación, organización y agrupación. Se aplicó el análisis porcentual y posteriormente se efectuó la sumatoria del resultado favorable y no favorable. Se determinaron las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los sujetos encuestados, y se acompañaron con cuadros y gráficos de torta para su mejor comprensión.

## **Validez y confiabilidad**

### **Validez**

Según Bisquerra (2010: 94). La validez se refiere al logro en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo, entre otras: se debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes de metodología.

A su vez, Ruiz O, (2008: 57), indica que, la validez se refiere “a la exactitud con que puedan hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento” de manera que el instrumento fue sometido a juicio de expertos para su validación. En este orden de ideas, es necesario citar la apreciación realizada por Ary D y Razavich A (2008 :249), los cuales consideran que:

La validez se determina utilizando procedimientos a priori a través de juicio de experto, basándose en el discernimiento y en la formulación de juicios independientes en cada situación, mediante un análisis crítico de los ítems, en atención a su relación con el área específica de contenido”

En ese sentido, tomando en consideración lo anterior pudiéramos deducir que la validez de la información es captar de manera significativa y en un grado de exactitud suficiente y satisfactoria, aquello que es objeto de investigación.

En consecuencia, el instrumento fue sometido a la consideración de un grupo de profesionales expertos en la elaboración de instrumentos de medición, en logística, comercio exterior y aduanas, respectivamente. Se consultaron a tres (03) especialistas del área de logística y calidad, quienes evaluaron el grado de congruencia de las preguntas con respecto a los diferentes dominios de contenido.

Una vez se obtuvo la evaluación de los expertos, se procedió a contrastar las opiniones con respecto a cada pregunta: se aceptó como válido el criterio de la mayoría y se modificaron aquellas preguntas en las cuales el criterio que predominó fue el mejor para algún aspecto de las mismas.

Por ende, es importante señalar que para la determinación de la validez del instrumento, se establecieron aspectos referentes: (a) pertinencia, referida a las preguntas que tengan relación con la investigación; (b) coherencia, que las preguntas estén bien estructuradas, y (c) claridad, si las preguntas son definidas con claridad y sencillez. Así, a través de este procedimiento se determinó la claridad y precisión de los reactivos en cuanto a su redacción. Es por ello que a los expertos se les pidió que después de leer detenidamente cada pregunta y de acuerdo con la adecuación a la materia objeto de estudio. Cada matriz de validación contenía observaciones y datos del experto validado: su identificación (nombre y apellido), cedula de identidad, profesión y firma.

En tal sentido, el instrumento cumplió con todos los requisitos de validez, por lo cual se determinó que éste cuenta con una amplia legalidad y objetividad en cuanto a su estructura, lo que significa que los resultados que se obtendrán al aplicarlo serán de absoluta fidelidad, lo que significa que el instrumento es totalmente válido.

## **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos, de acuerdo a lo expresado por Hernández R, Fernández C y Baptista (Ob. Cit), se refiere al: “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

De igual manera, respecto a la consistencia interna del instrumento, referida a la confiabilidad de las respuestas obtenidas a partir del cuestionario, se prevé también el uso de la fórmula Alfa de Cronbach, una estadística de uso importante como medida de fiabilidad en instrumentos psicométricos.

Además, sostiene que la confiabilidad implica equivalente estabilidad, productividad, seguridad, precisión y consistencia internas.

Para estudiar la confiabilidad del instrumento se usó el Coeficiente “*alfa cronbach*”, que de acuerdo a Hernández y otros (Ob. Cit), explican que, “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. La confiabilidad del instrumento fue calculada a través de la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente se conoce con el nombre de coeficiente alfa, respecto a la aplicación del referido Coeficiente de Alfa de Cronbach, comentan que este “requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1”

Para obtener los resultados aplicando el Coeficiente de Alfa de Cronbach, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( \frac{\sum_{i=1}^N \sigma^2 Y_i}{\sigma^2 X} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Confiabilidad.

$N$  = Es el número de componentes (elementos)

$\Sigma$  = Sumatoria de las balanzas por preguntas,

$\sigma^2 X$  = es la varianza del total observado en los resultados, y

$\sigma^2 Y_i$  = es la varianza total de instrumento.

Los resultados se interpretaron según los Valores del Coeficiente.

## Cuadro 2

### Significado de los Valores del Coeficientes

Rango	Confiabilidad
0.00 a 0.20	Muy Baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

**Fuente:** Palella, S. y Martins, F. (2011, p. 155).

Sustituyendo en la formula anterior, los resultados obtenidos con el instrumento aplicado a las Agencias Aduanales de mayor trayectoria en el mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, se obtuvo lo siguiente:

En base a la varianza de preguntas, se obtuvo un Coeficiente de Alfa de Cronbach de:

$$\alpha = \frac{16}{16-1} \left( - \frac{30,67}{150,30} \right)$$

$$= 1,06667 (0,79594) = 0,849 \quad \alpha = 0,85$$

En base a la varianza de preguntas, se obtuvo un Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,85., para el cuestionario aplicado. Este valor indicó que el cuestionario es confiable, motivado a que el rango de aceptación de Alfa de Cronbach se encuentra entre 0.81 – 1 (muy alta). El coeficiente de confiabilidad resultante determina que el instrumento es confiable y que existe total fidelidad y coherencia en los datos obtenidos.

## Operacionalización de Variables

### Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio, aplicando los modelos de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento/Ítems
1. Calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello.	1. Situación actual en términos de calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero	1. Funcionamiento Interno. 2. Indicadores de gestión 3. Indicadores de desempeño 4. Transparencia- Equidad 5. Involucramiento de la gerencia 6. Reportes de gestión operativa 7. Desempeño organizacional 8. Motivación 9. Calidad de servicio 10. Flexibilidad 11. Programa de desarrollo de relaciones a nivel local	Encuesta
	2. Necesidad de creación de un modelo de gestión, basado en el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard")	12. Situación real de la necesidad. - Procedimientos - Gestión exitosa - Eficacia, eficiencia y efectividad	Encuesta
2. Propuesta de la creación de un modelo de gestión, basado en el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero.  <b>Nota:</b> Esta variable se cumple en el Capítulo V como Propuesta del presente Trabajo Especial de Grado.	1. Elementos Justificativos  2. Aspectos Técnicos y / o Procedimentales  3. Aspecto Administrativo  4. Factibilidad	1. Esquema Funcional: 2. Operatividad  3. Recursos: - Humanos - Físicos - Materiales  4. Factibilidad: - Técnica - Legal y - Financiera	Encuesta

**Fuente:** Rincón Yolanda (2013)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El procesamiento de los datos es de importancia para cualquier investigación, ya que, le indica al investigador que hacer una vez que se haya acumulado toda la información. Categorizar, codificar y tabular las respuestas obtenidas son actividades que normalmente proceden al análisis propiamente dicho. Es a partir del análisis estadístico que se infieren las relaciones entre las variables del problema planteado. Por lo tanto entre la estadística y la investigación existe una estrecha relación, esta se encuentra presente en todas sus fases, y solo una vez finalizado el análisis estadístico es posible adoptar decisiones en cuanto a los resultados de la investigación.

Por eso, la información se procesó de manera manual, determinando las frecuencias absolutas y relativas, es decir los porcentajes (%), para cada una de las preguntas del cuestionario. luego se presentaron los resultados en gráficos de barra, después se procedió a realizar el correspondiente análisis, lo cual permitió dar consecución de los objetivos planteados en la investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario a los sujetos objeto de estudio (muestra)

#### **Pregunta No. 1**

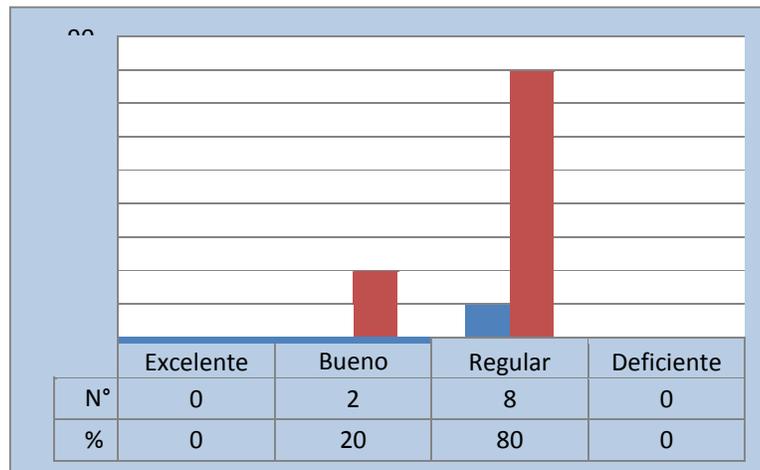
¿Ante un enfoque de calidad de servicio, cómo califica usted el desempeño del modelo de gestión que aplica su empresa?

**Cuadro No. 4**

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Bueno	2	20
Regular	8	80
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 1**



El 80% de los entrevistados estuvieron de acuerdo que en la actualidad las empresas del ramo aduanero, cuentan con un modelo de gestión regular, lo cual no permite la prestación de un servicio de calidad a sus clientes, el 20% restante considera que es bueno, por lo que evidencia que ni siquiera el 10% considera la excelencia del mismo llevando a estimar que podría ameritar una revisión exhaustiva para corregir las fallas que se presenten en el proceso y de esta manera implementar un modelo de gestión que permita la prestación de un servicio de calidad a sus clientes con un grado de excelencia y calidad.

### Pregunta No. 2

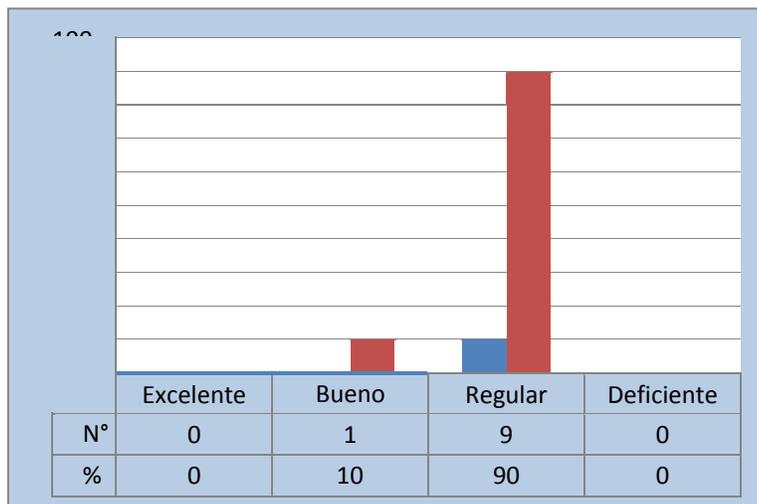
¿Cómo califica usted la calidad y oportunidad de la comunicación entre su personal y los clientes?

**Cuadro No. 5**

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	1	10
Regular	9	90
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Yolanda Rincón

**Gráfico No. 2**



El gráfico muestra que un 90% de los encuestados considera que la empresa que representa, se comunica de forma regular, mientras que el 10% restante opina que la comunicación es buena. Teniendo en consideración las respuestas proporcionadas, se concluye en la necesidad de fortalecer la comunicación y la oportunidad de respuestas, para garantizar la satisfacción

de los clientes y evitar costos de no calidad por extra costos., producto de reclamos de los clientes.

**Pregunta No. 3**

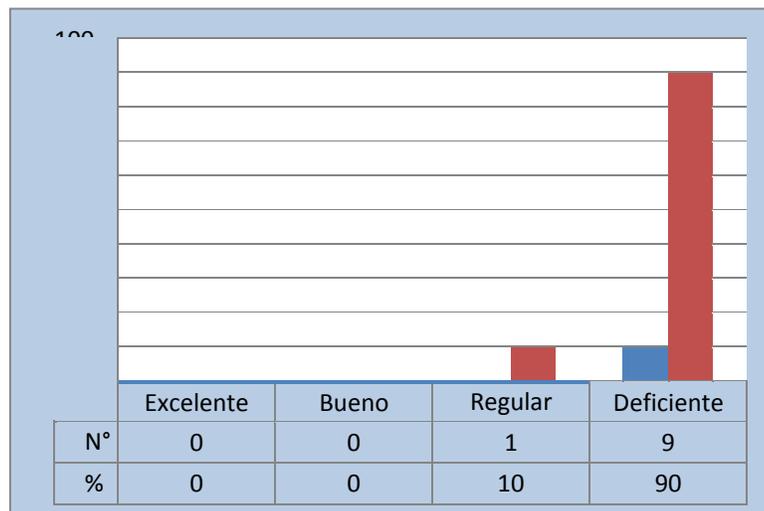
¿Cómo califica usted la frecuencia que utiliza su empresa para aplicar las encuestas de satisfacción de cliente externo?

**Cuadro No. 6**

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	1	10
Deficiente	9	90
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 3**



El 90% de la muestra seleccionada respondió que la aplicación de encuestas de medición de satisfacción de cliente externo, es deficiente y, el 10% restante considera que es regular. Hay que tener en consideración que

en los actuales momentos, las políticas de encuestas de medición juegan un papel muy importante dentro de la organización. Por lo que se hace necesario corregir la desviación y garantiza la oportuna y continua aplicación de las encuestas de medición.

**Pregunta No. 4**

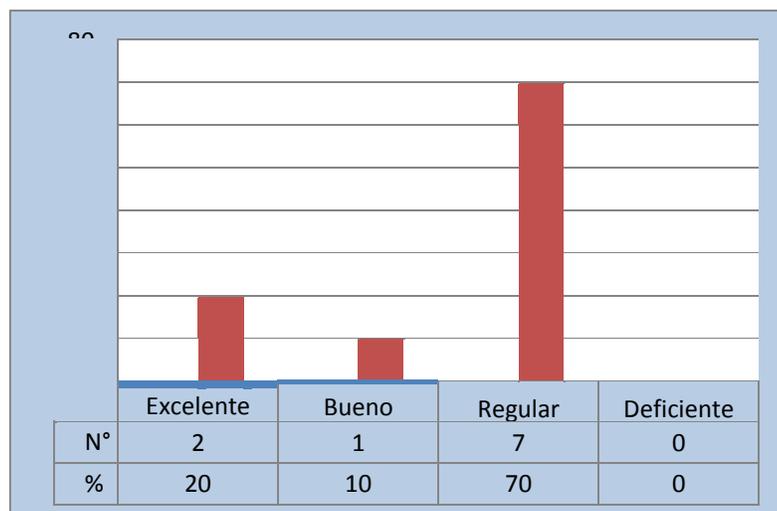
¿El enfoque de mejora continua de su empresa ante los constantes cambios, se considera?

**Cuadro No. 7**

Opciones	N°	%
Excelente	2	20
Bueno	1	10
Regular	7	70
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 4**



En porcentaje, el 70 % de la población encuestada considera que el

enfoque de mejora en su empresa es regular, un 10% considera que tienen un buen enfoque y el 20% restante que es excelente. Por lo que se puede apreciar que un porcentaje alto tiene una opinión negativa en lo referente al enfoque de mejora continua no alineado a los constantes cambios.

**Pregunta No. 5**

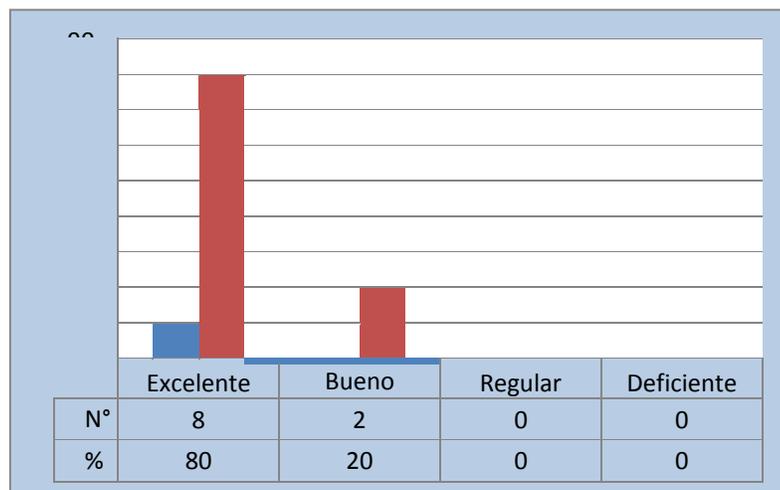
¿De qué manera considera usted que un plan de acción de mejoras representa una estrategia para el logro de los objetivos planteados?

**Cuadro No. 8**

Opciones	N°	%
Excelente	8	80
Buena	2	20
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 5**



De la muestra seleccionada un 80% considera que un plan de acción representa una estrategia para el logro de los objetivos planteados en su empresa de modo excelente, en virtud de que el mismo le va permitir prestar un mejor servicio a sus clientes, el 20% restante considera que es bueno.

Del gráfico se puede observar que un alto porcentaje de los encuestados consideraron que un buen plan de acción representa una estrategia gerencial para el logro de los objetivos planteados, el autor Duran (2004 p. 233) define al plan de acción como el documento debidamente estructurado que forma parte de la planificación estratégica de una empresa, ya que, por medio de él, se buscan “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto, al mismo tiempo representa una estrategia gerencial, pues compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsabilidades, además de un seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

### **Pregunta No. 6**

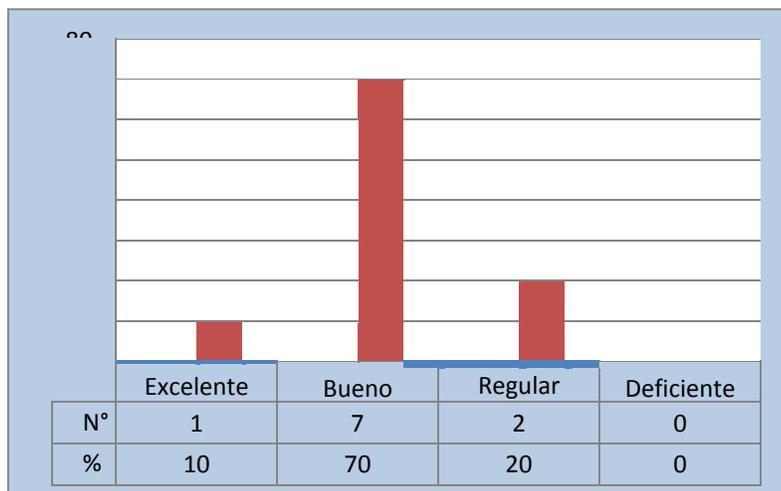
¿De qué manera se aplica la normativa legal en su empresa?

**Cuadro No. 9**

<b>Opciones</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Excelente	1	10
Buena	7	70
Regular	2	20
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 6**



En estos resultados el 10% de los encuestados considera que la normativa legal se aplica de manera excelente, un 70% opina que se aplica de buena manera y el 20% restante considera que se aplica de manera regular, reflejando que en cuanto al manejo de la normativa legal no existe el grado de excelencia, lo que implica que se presentan fallas internas en la organización que deben ser corregidas.

**Pregunta No. 7**

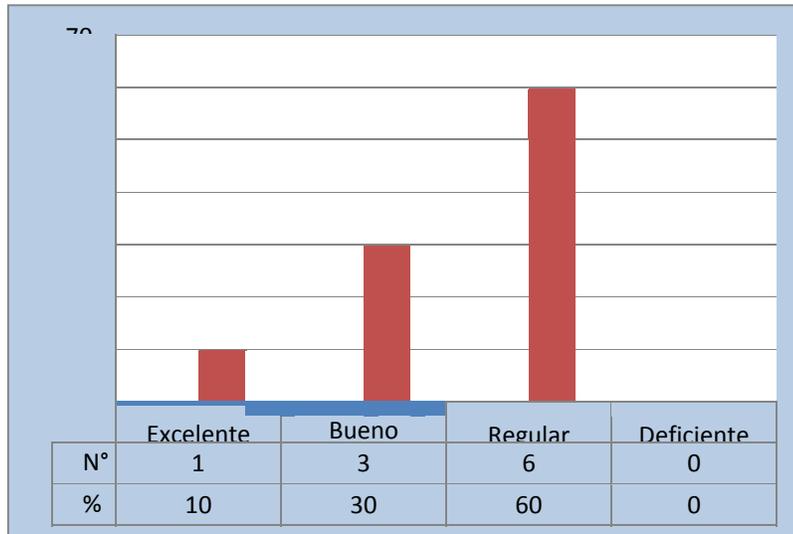
¿Según su experiencia como calificaría usted la calidad de servicio que presta la empresa?

**Cuadro No. 10**

Opciones	N°	%
Excelente	1	10
Buena	3	30
Regular	6	60
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 7**



De la muestra seleccionada el 10% de los encuestados, estuvieron de acuerdo que la calidad de servicio que presta la empresa es excelente, el 30% considera que es bueno y el 60% restante considera que es regular. Con relación a los encuestados se aprecia claramente que un porcentaje alto considera que la empresa presta un servicio regular, lo que permite evidenciar que no existe excelencia llevando a estimar que el servicio podría ameritar una revisión exhaustiva para corregir las fallas. Cabe destacar que la excelencia se fundamenta en conceptos que influyen en la orientación hacia los resultados, la mejora continua e innovación.

**Pregunta No. 8**

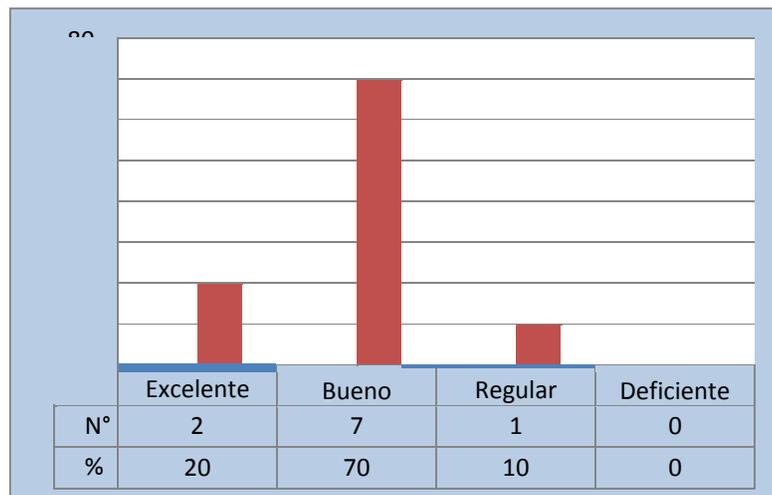
¿Cómo calificaría usted el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones?

**Cuadro No. 11**

Opciones	N°	%
Excelente	2	20
Bueno	7	70
Regular	1	10
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 8**



En esta pregunta, se presenta variedad de opiniones entre los encuestados donde el 70% considera que los conocimientos de los empleados con respecto a los procedimientos utilizados en el mercado aduanero es bueno, el 20% considera que es excelente, y el 10% restante considera que es regular, lo que significa que los agentes aduanales conocen los procedimientos utilizados pero no los aplican.

### Pregunta No. 9

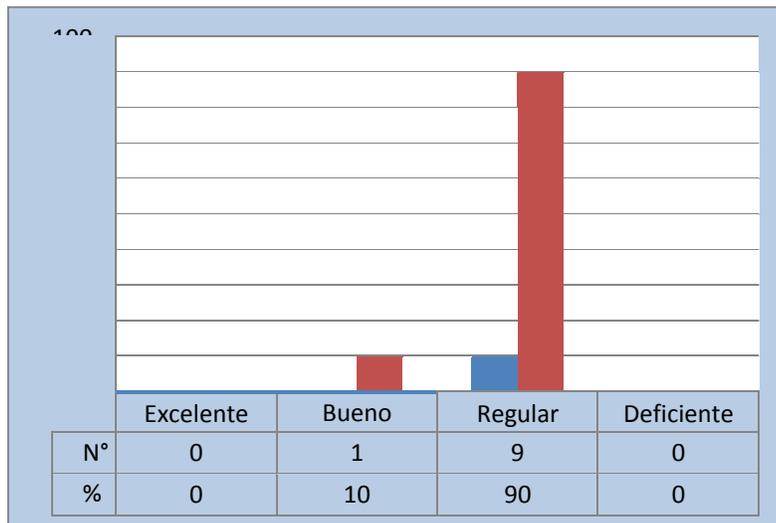
¿De qué forma considera usted que se desarrollan ventajas competitivas en su empresa?

**Cuadro No. 12**

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	1	10
Regular	9	90
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 9**



De la muestra seleccionada un 90% considera que en su empresa se desarrollan ventajas competitivas de forma regular, lo cual no le permite alcanzar la excelencia dentro de la organización en los procesos que se realiza, el 10% restante considera que se desarrollan de buena forma, por lo que se deduce que la empresa necesita aplicar estrategias que le permita ser

competitiva al brindar a los clientes un servicio óptimo de con un grado de excelencia y calidad.

**Pregunta No. 10**

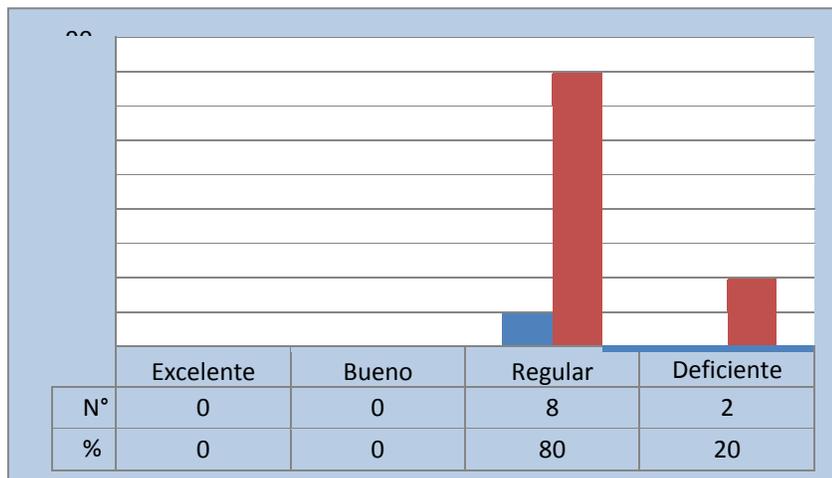
¿De qué forma considera usted que contribuye a la productividad de su empresa el desarrollo de los procesos operativos?

**Cuadro No. 13**

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	8	80
Deficiente	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 10**



El 80% de la muestra seleccionada considera que el desarrollo de los procesos operativos de su empresa genera una productividad regular y el

20% restante considera que es deficiente, lo que no permite que los procesos realizados sean expeditos y así ofrecer a los clientes un servicio de eficiencia.

Chiavenato (2010:283) expresa:

La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado: Trata de la capacidad para alcanzar los objetivos y metas programado con el mínimo de los recursos disponibles y tiempo logrando de esta forma la optimización

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, entre otros.) limitados en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas.

#### **Pregunta No. 11**

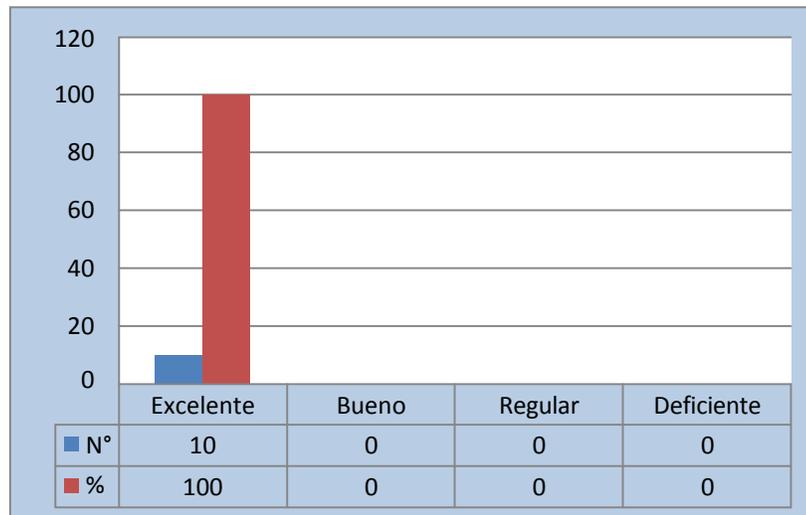
¿De qué forma cumple su personal con las formalidades establecidas en la legislación aduanera?

**Cuadro No. 14**

Opciones	N°	%
Excelente	10	100
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Gráfico No. 11**



En el gráfico se aprecia que el 100% de la muestra considera que el personal cumple con las formalidades establecidas en la normativa aduanera.

**Pregunta No. 12**

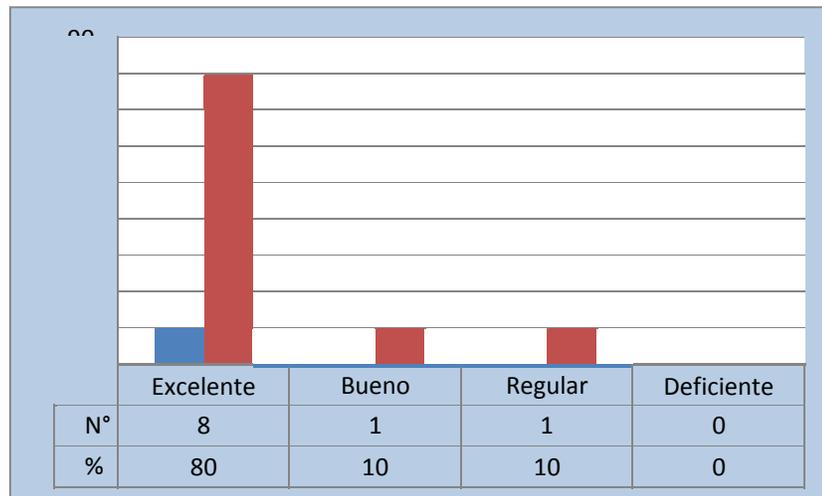
¿De qué manera considera usted que los trabajadores de la empresa manejan información con relación a los productos controlados?

**Cuadro No. 15**

Opciones	N°	%
Excelente	8	80
Buena	1	10
Regular	1	10
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 12**



En porcentaje, el 80 % de la población encuestada considera que los trabajadores de la empresa manejan información con relación a los productos controlados en el mercado aduanero de manera excelente, un 10% considera que es de buena manera y el 10% restante considera que es regular. Lo que evidencia un nivel importante de conocimiento del personal en relación al manejo de productos controlados.

**Pregunta No. 13**

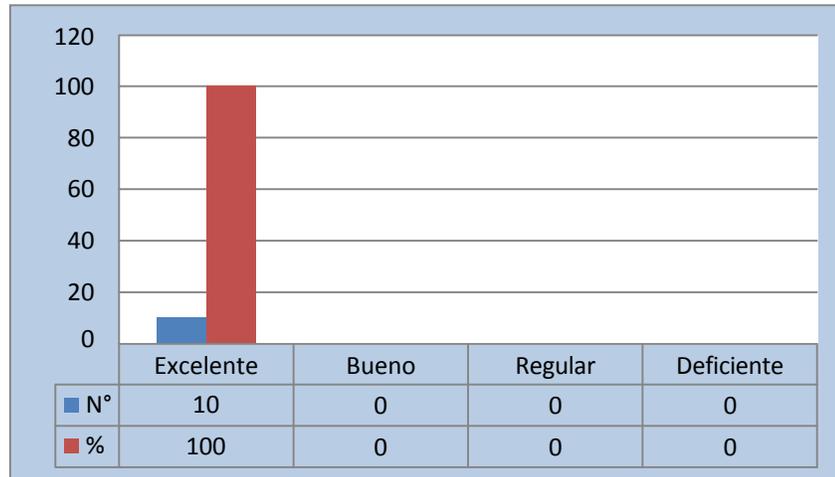
¿De qué manera beneficia a la empresa contar con la disposición de sus trabajadores para el logro de los objetivos?

**Cuadro No. 16**

Opciones	N°	%
Excelente	10	100
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 13**



En este grafico se muestra que el 100% de los encuestados contesto afirmativamente y consideran que la empresa cuenta con la disposición de trabajadores para la implementación de acciones para optimizar el proceso aduanero.

**Pregunta No. 14**

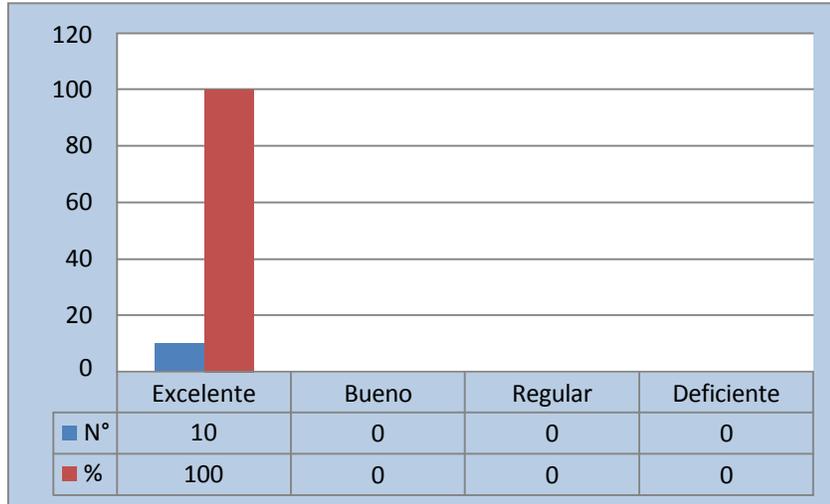
¿De qué manera considera usted que la implementación de estrategias de control en el proceso de nacionalización garantizaría mejoras?

**Cuadro No. 17**

Opciones	N°	%
Excelente	10	100
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 14**



La totalidad de los encuestados contesto afirmativamente y consideran que la implementación de estrategias de control en el proceso aduanero mejoraría los procedimientos utilizados. Por lo que la aplicación de modelo de gestión tendrá la aceptación esperada y por ende los resultados de mejora en la calidad del servicio.

**Pregunta No. 15**

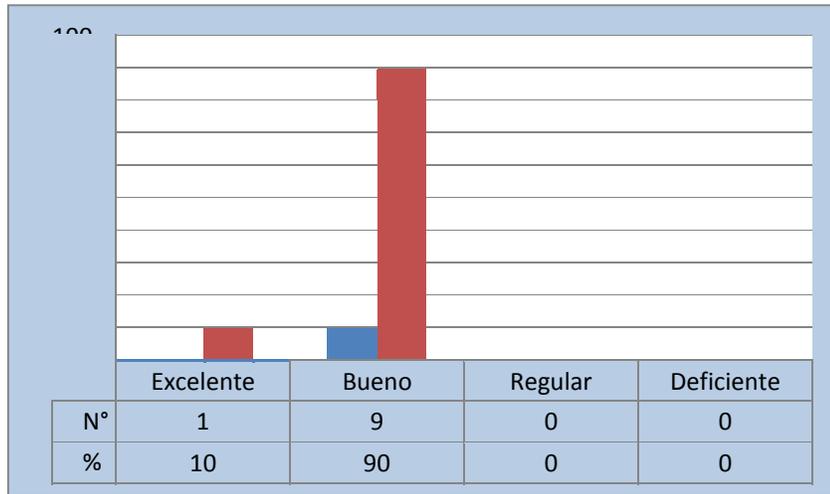
¿Cómo califica usted el sistema que aplica su empresa para el control de sus procesos?

**Cuadro No. 18**

Opciones	N°	%
Excelente	1	10
Bueno	9	90
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 15**



De la muestra seleccionada el 10 % califica de forma excelente el sistema actual para el control de sus procesos, el 90% restante de los encuestados sostiene que es bueno su sistema y considera que su sistema puede integrar los objetivos para lograr una meta, entendiendo que una meta generalmente cumple tres funciones principales: la primera es establecer el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización, en segundo lugar proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización y por último proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo. Por lo que se demuestra que en cuanto al sistema actual, no existe el grado de excelencia, lo que implicaría indagar en posibles fallas que podrían ser corregidas y de esta manera brindar un mejor servicio a los clientes.

### Pregunta No. 16

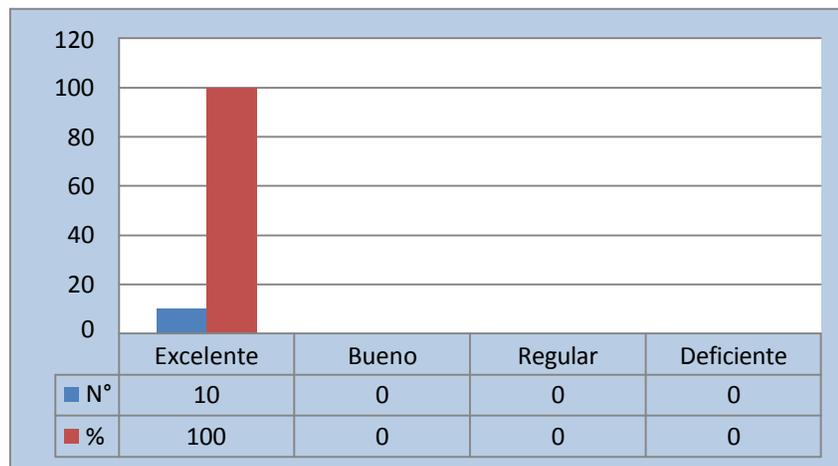
¿Cómo califica usted la aplicación de un nuevo modelo de gestión para su empresa, que garantice su competitividad en el mercado?

**Cuadro No. 19**

Opciones	N°	%
Excelente	10	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Yolanda Rincón

**Grafico No. 16**



Toda la muestra seleccionada considera que aplicar un modelo de gestión basado en la calidad de servicio para garantizar su competitividad en el mercado es excelente y representa una estrategia para el logro de los objetivos planteados en la empresa. En virtud de que el mismo permitirá que los procedimientos sean más expeditos y por ende, clientes satisfechos.

De lo anterior se desprende una serie de resultados sobre la situación actual en términos de calidad de servicio en relación al proceso de nacionalización de mercancías de las agencias aduanales.

En tal sentido, se realizó un análisis exhaustivo mediante el cual se recolectaron los elementos documentales que guardan relación con la investigación y materiales bibliográficos, necesarios para el soporte documental de la presente investigación mediante desarrollo y resumen de distintos textos de acuerdo a los objetivos fijados, para explicar propiedades, antecedentes y alcances del hecho estudiado, a fin de determinar si el funcionamiento de los procesos se adecua a las normas legales vigentes y dan respuesta a los requerimientos de servicio contratados por los clientes.

De igual manera, se efectuó un diagnóstico de la situación de las agencias aduanales de mayor trayectoria en el mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello y se concluye que la calidad de servicio está afectada por la falta de información oportuna, el retraso en proceso de desaduanamiento de mercancías, falta de formación y desarrollo del personal, evidenciando también, ausencia de herramientas de seguimiento y control, por lo cual, la aplicación de un modelo de gestión basado en el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), representa la estrategia más acertada para obtener el máximo beneficio, además de minimizar el tiempo, los costos y los recursos utilizados para la realización del proceso y así brindarle a los importadores un servicio de excelencia.

En lo que respecta a los factores que intervienen en la calidad de servicio y satisfacción del cliente de las empresas del mercado aduanero, es importante indicar que están presentando una serie de amenazas y debilidades, por lo que requiere aplicar nuevas estrategias enfocadas en

mejorar el proceso, es por ello que se revisó la secuencia de actividades que se cumplen en el proceso de nacionalización de mercancías, con la finalidad de identificar las fallas que se presentan y a su vez corregirlas para así obtener una mejor aplicación de las normas. En esta fase se utilizó la muestra seleccionada con anterioridad y se aplicó el mismo instrumento (cuestionario) estos resultados se plantean a través de la matriz de análisis DOFA, cuyo origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación conducida por un equipo de trabajo del "*Stanford Research Institute*", cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa. Humphrey, A. (1970).

Ahora bien, a continuación se presenta una matriz DOFA destacando los factores internos y externos que afectan la gestión del proceso de nacionalización de mercancías.

**Cuadro No. 20**

**Matriz DOFA de las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>A N Á L I S I S  I N T E R N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Directivos de ASOADUANA realizan frecuentemente reuniones con todas las empresas del mercado aduanero objeto de estudio, ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello</li> <li>- Aprovechar disposición de los funcionarios para que el proceso de nacionalización sea más expedito.</li> <li>- Elaborar el plan estratégico de control para optimizar los procesos de nacionalización de mercancías.</li> <li>-Posicionamiento de la imagen corporativa de las empresas de agenciamiento aduanal, objeto de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insatisfacción de los clientes por los servicios prestados por los agentes aduanales.</li> <li>- Información inoportuna a los importadores sobre la perisología que se requieren en el arancel de aduana y la documentación exigida para el proceso de desaduanamiento de mercancías.</li> <li>- Retraso en la entrega de la documentación requerida.</li> <li>- Retraso en el desaduanamiento de la mercancía.</li> <li>- Ineficiente la comunicación interna entre las empresas de agenciamiento aduanal, objeto de estudio.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>A N Á L I S I S  E X T E R N O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar los cursos de capacitación</li> <li>- Disposición con el factor humano para mejorar el proceso de gestión de importación</li> <li>- Los jefes de las empresas de agenciamiento aduanal objeto de estudio, deben realizar frecuentemente reuniones con sus trabajadores para intercambiar información de la nacionalización de mercancías en establecidas en las leyes reglamentarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información inoportuna a los usuarios sobre la perisología que se requieren en el arancel de aduana y la documentación exigida para el proceso de desaduanamiento de mercancías.</li> <li>-Incremento en los tiempos de nacionalización de las mercancías.</li> <li>-Incrementos en los costos por almacenamiento prolongado de la mercancía.</li> <li>-Insatisfacción de los consignatarios por los servicios prestados.</li> </ul>

**Fuente:** Rincón Yolanda (2013)

Finalmente, una vez analizados los resultados, se confirmó la factibilidad y necesidad de diseñar un modelo de gestión en base a los Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo.

En este sentido, es importante mencionar que el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") se plantea como un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la gestión de una empresa, según Robert Kaplan y David Norton (1992), gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, ingresos, gastos....) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados...) como fuente principal de ventaja competitiva. De allí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Adicionalmente, el Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard, permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para reconducir la situación, el cual consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

En este sentido, es importante mencionar elementos que conforman el modelo a aplicar, Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard:

- 1) Misión, visión.
- 2) Perspectivas, mapas y objetivos estratégicos.
- 3) Conjunto de indicadores/mediciones.
- 4) Responsables y recursos.

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva Interna: ¿En qué proceso debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva del Aprendizaje: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el cual deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. El modelo de los Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

#### ***Descripción de la propuesta***

Es importante mencionar que en toda organización, las estrategias muestran la dirección y el empleo de recursos; y de esfuerzos con el propósito de hacer posible los objetivos planteados, para la creación de estrategias, las mismas se definen como una herramienta para lograr el desempeño eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades en cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

La presente propuesta se concibe en función de diseñar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio, aplicando Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello,

estado Carabobo, debido a que los resultados obtenidos en el diagnóstico permitieron identificar los ámbitos en los cuales es necesario implementar acciones diseñadas especialmente como alternativas para solucionar fallas, deficiencia e inconvenientes que se observan actualmente en algunas empresas del mercado aduanero.

En efecto, el modelo de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), simplifica la gestión al obligar a la organización a priorizar sus objetivos e iniciativas, induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

Entre otras, podemos considerar las siguientes ventajas al aplicar esta propuesta:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

## ***Objetivos de la propuesta***

### ***Objetivo general***

Aplicar una propuesta de un modelo de gestión, basado en Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello, estado Carabobo.

### ***Objetivos específicos***

Aplicar estrategias gerenciales que permitan la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las empresas del mercado aduanero, partiendo de los resultados del análisis de la Matriz DOFA.

Contribuir con la aplicación de un proceso eficaz, eficiente y óptimo de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio, aplicando la herramienta de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard").

### ***Estructura de la propuesta***

Ante las referencias examinadas mediante el proceso de investigación y como resultado de la indagatoria realizada a través de la encuesta a la muestra sometida a escrutinio, se consideró factible la propuesta de diseñar estrategias eficientes para un modelo de gestión, basado en los Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero, permitiendo así resolver la problemática, partiendo de las fallas detectadas en los procesos regulares a través del trabajo de campo y sustentando la

propuesta en estudio para la realización de las tareas de manera óptima. Se planteó lo siguiente:

Aplicar estrategias gerenciales que permitan realizar de manera eficiente el proceso de desaduanamiento de mercancías.

Ante todo, hay que tener en cuenta que las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, las oportunidades y amenazas pertenecen al ámbito externo, en este sentido, el resultado del análisis de la matriz DOFA, posibilitó conocer la situación real de las empresas, lo cual constituye un punto de partida para realizar estrategias alternativas viables, las cuales requieren de un alto nivel de compromiso, en especial de la gerencia, inversión y dedicación para lograr un cambio exitoso en las empresas del mercado aduanero ya que, si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión, es probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que sería perjudicial.

Para la realización de este objetivo de la propuesta y fijar las estrategias que permitan realizar la optimización del proceso de nacionalización de mercancías, es importante una revisión de los procedimientos empleados para detectar oportunidades de mejora y asegurar el buen funcionamiento de este proceso. Para ello es un requisito fundamental que el personal adscrito a esa área operativa esté realmente capacitado y actualizado en todo lo relacionado a operaciones aduaneras, impuestos de importación y trámites ante los organismos gubernamentales, por lo que deben programarse cursos de mejoramiento profesional para asegurar la idoneidad del personal que realiza esas labores.

En este objetivo de la propuesta, a fin de garantizar la calidad de servicio de las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, debe aplicarse lo siguiente:

- Realizar una revisión exhaustiva de las tareas que deben llevarse a cabo para cumplir con el proceso de nacionalización de mercancías.

- Efectuar una revisión minuciosa de todos los documentos a utilizar para la declaración de las mercancías a nacionalizar, a fin de establecer con la mayor claridad los tributos y código arancelario para verificar con exactitud los impuestos no sólo de importación sino también el impuesto al valor agregado correspondiente y otros derechos conexos a la actividad importadora y la tasa de almacenaje.

- Ejecutar acciones de mejoramiento del proceso de nacionalización mediante lineamientos técnicos precisos para detectar oportunidades y aplicar las acciones preventivas o correctivas que se requieran.

- Revisar a fondo los procedimientos regulares empleados para el proceso de nacionalización de mercancías haciendo hincapié en el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de Aduanas.

- Realizar el debido seguimiento durante el proceso, a fin de asegurarse de que se cumplan los tiempos de nacionalización acordados con los clientes a fin de evitar extra costos y costos de no calidad por ineficiencia en el servicio.

- Mantener una documentación adecuada y a buen resguardo con toda la información correspondiente al proceso de nacionalización además de un

programa de revisión constante de las normas y procedimientos operativos que permita descubrir, evaluar y corregir fallas eventuales o regulares.

- Preparar programas de mejoramiento profesional para el personal de las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello para lograr un control adecuado de la nacionalización de mercancías.

En este sentido, todas estas debilidades aprueban la necesidad de implementar mecanismos para optimizar el proceso de nacionalización de mercancías, a fin de eliminar posible riesgo de descontrol de las agencias aduanales.

Ahora bien, a continuación se proponen las siguientes estrategias, las cuales pretenden reducir al mínimo las debilidades y la optimización de las oportunidades y de esta manera obtener un impacto en las empresas del mercado aduanero.

Contribuir con la aplicación de un proceso eficaz, eficiente y óptimo de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio, aplicando Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard").

El modelo Índices de Control de Gestión - Balanced Scorecard, permite tener el control del estado de salud corporativa y la manera cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, puede aplicarse a las empresas de agenciamiento aduanas con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Por lo tanto, la aplicación de este modelo es beneficioso para las empresas del sector aduanero ya que, las orienta a priorizar y establecer sus objetivos de acuerdo a 04 perspectivas que le permitirán enfocar sus energías para la obtención de la rentabilidad del negocio a través del control financiero, de procesos, desarrollo de su personal, satisfacción y fidelidad de sus clientes. Para el diseño del modelo de gestión a aplicar a las empresas del mercado aduanero, se adoptó el siguiente modelo:

### ***Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación***

En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el modelo Índices de Control de Gestión - Balanced Scorecard, no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje proactivo, que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y adoptar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios. De allí que, las 04 perspectivas del modelo Índices de Control de Gestión - Balanced Scorecard, aplicadas a la propuesta, son las siguientes:

### ***Perspectiva financiera***

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. En este

sentido, para el modelo de gestión propuesto se estableció como perspectiva financiera "Ser eficientes en la utilización de nuestros recursos para lograr el cumplimiento de nuestro presupuesto con una mayor rentabilidad".

A su vez, uno de los objetivos diseñados para ayudar al cumplimiento de la perspectiva financiera, fue el siguiente: asegurar que los CNC representen como máximo el 0,5% de los ingresos netos obtenidos durante el año 2016 (PBL). Cuyo Indicador es: % costos de no calidad y, su fórmula de cálculo es la siguiente:  $CNC/Ingresos\ netos$  y  $CNC/(Resultados+CNC)$ .

### ***Perspectiva del cliente***

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton). En este sentido, considerando la importancia que representan los clientes, siendo la razón de ser de las agencias aduanales, se estableció como perspectiva del cliente "Mantener nuestra premisa de mejora continua en la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes, con la búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de trabajar y ser reconocidos por brindar servicios y asesoramiento de alta calidad"

De igual manera, uno de los objetivos diseñados para ayudar al cumplimiento de la perspectiva financiera, fue el siguiente: alcanzar en el

2016 un nivel de satisfacción de nuestros clientes externos en atributos operaciones no menor al 85%, cuyo Indicador es: % de satisfacción de Clientes Externos y, su fórmula de cálculo es la siguiente: resultados MSCE 2016.

### ***Perspectiva procesos internos***

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una manera perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Definido este importante concepto y teniendo en cuenta que la correcta ejecución y control de los procesos, representa un factor clave para toda organización y en especial para el sector objeto de estudio como lo son las empresas del sector aduanero, controlar adecuadamente los procesos y adoptar acciones preventivas y correctivas de manera oportuna, a través del análisis de resultados de los indicadores de gestión que el garantiza a su vez evitar costos de no calidad, se estableció como perspectiva de procesos internos "Nuestros procesos deben funcionar de manera impecable, estableciendo una clara delimitación de los niveles jerárquicos de autoridad y delegación, funciones, cargos, procesos y normas de trabajo, que permitan el logro de la mayor eficiencia y rentabilidad de nuestras operaciones".

Por lo cual, uno de los objetivos diseñados para ayudar al cumplimiento de la perspectiva financiera, fue el siguiente: lograr en el 2016 un nivel de eficacia de nuestro servicio de desaduanamiento de mercancía (Ofic. PBL) no menor al 95%". Cuyo Indicador es: % de eficacia del servicio de desaduanamiento de mercancías, su fórmula de cálculo es la siguiente:

expedientes desaduanados en el tiempo establecido/total expedientes desaduanados.

### ***Perspectiva de formación y crecimiento***

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si esperan obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Al establecer esta importante perspectiva para las empresas del sector aduanero, se tomó en cuenta que es el factor humano quien hace posible la realización del servicio, quien traduce la misión de la organización en gestión y a su vez, es el factor humano que impulsa a las empresas al logro de sus objetivos y visión. De allí, se estableció que "Nuestra gente es el valor más importante para el éxito de la empresa, por ello es indispensable disponer del mejor equipo humano en cuanto a perfiles de competencia, actitud, nivel de compromiso con la empresa y con los clientes, promoviendo su retención y fidelidad a través del diseño e implementación de un modelo, que incentive el reconocimiento al mérito y al trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la disciplina, a fin de generar un mejor ambiente laboral".

De ahí que, uno de los objetivos diseñados para ayudar al cumplimiento de la perspectiva financiera, fue el siguiente: alcanzar un nivel de satisfacción del personal con el ambiente laboral, de al menos el 80% en el año 2016 de

las oficinas de PBL. Cuyo Indicador es: % satisfacción de ambiente laboral, su fórmula de cálculo es la siguiente: resultados MSCI 2016.

Por consiguiente, el modelo de gestión se diseñó en base a las cuartas perspectivas del BSC a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero.

De igual manera, el modelo de gestión diseñado, establece los Indicadores y sus metas, mediante los cuales se podrá medir y controlar el desempeño y eficacia de la organización, a fin de adoptar las acciones de manera oportuna y así, garantizar la rentabilidad de la organización, el control de los procesos de desaduanamiento de mercancías, la eficacia de los servicios, la satisfacción de los clientes y contar con un personal altamente capacitado. (Ver cuadro No. 21).

En este sentido, Kaplan y Norton (pp.38 y 39), explican que el modelo de Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard"), se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. No se puede gerenciar lo que no se puede medir.

**Cuadro No. 21. Modelo de Gestión**

<b>MODELO DE GESTIÓN</b>				
a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello.				
<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
<b>Financiera (F)</b>	<b>Enfoque hacia el Cliente (EC)</b>	<b>Procesos Internos (PI)</b>	<b>Talento y Clima Organizacional (TCO)</b>	
"Ser eficientes en la utilización de nuestros recursos para lograr el cumplimiento de nuestro presupuesto con una mayor rentabilidad"	"Mantener nuestra premisa de mejora continua en la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes, con la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de trabajar y ser reconocidos por brindar servicios y asesoramiento de alta calidad".	"Nuestros procesos deben funcionar en manera impecable, estableciendo una clara delimitación de los niveles jerárquicos de autoridad y delegación, funciones, cargos, procesos y normas de trabajo, que permitan el logro de la mayor eficiencia y rentabilidad de nuestras operaciones".	"Nuestra gente es el valor más importante para el éxito de la empresa, por ello es indispensable disponer del mejor equipo humano en cuanto a perfiles de competencia, actitud, nivel de compromiso con la empresa y con los clientes, promoviendo su retención y fidelidad a través del diseño e implementación de un modelo, que incentive el reconocimiento al mérito y al trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la disciplina, a fin de generar un mejor ambiente laboral".	
<b>Vinculación con el Lineamiento Estratégico</b>	<b>Objetivo Funcional/Área</b>	<b>Nombre del Indicador para el seguimiento y control</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Meta</b>
F	Alcanzar una rentabilidad del negocio del 1%, al cierre del año 2016 de la Oficina de PBL.	% DE RENTABILIDAD	$(\text{Ingresos Netos} - \text{Gastos}) / \text{Ingresos Netos} * 100$	1%
F	Asegurar que los CNC representen como máximo el 0,5% de los ingresos netos obtenidos durante el año 2016 (PBL).	% COSTOS DE NO CALIDAD	$\text{CNC} / (\text{Ingresos Netos} + \text{CNC})$	0,50%
EC	Alcanzar en el 2016 un nivel de satisfacción de nuestros clientes externos en atributos operaciones no menor al 85%	% de Satisfacción de Clientes Externos	MSCE 2016	85%
PI	Lograr en el 2015 un nivel de eficacia de nuestro servicio de Desaduanamiento de Mercancía (Ofic. PBL) no menor al 95%	% de Eficacia del Servicio de Desaduanamiento de Mercancías	$\text{Expedientes desaduanados en el tiempo establecido} / \text{Total expedientes desaduanados}$	95%
TCO	Alcanzar un nivel de satisfacción del personal con el ambiente laboral, de al menos el 80% en el año 2016 de las	%Satisfacción de Ambiente laboral	MSCI 2016	80%

**Fuente:** Yolanda Rincón (2016)

### ***Plan de Acción para la implementación de la propuesta***

El plan de acción consiste en la programación de los pasos necesarios a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, en este sentido, a continuación se describen las etapas a cumplir para la implementación de la propuesta:

#### ***Paso No. 01***

En esta etapa se presentará la propuesta, por lo cual, se realizará un total de dos reuniones, a razón de una reunión semanal, con los gerentes de las empresas del mercado aduanero y con las personas involucradas en el proceso.

#### ***Paso No. 2***

En esta fase se llevará a cabo un taller de sensibilización e inducción a los trabajadores de las empresas del mercado aduanero que participan en el proceso de nacionalización de mercancías con la finalidad de mostrarles el contenido de la propuesta.

Es decir en un período de dos semanas, a razón de un encuentro semanal, para el cual se cumplirán las siguientes actividades, a saber:

1. Se remitirá comunicación a los gerentes de las empresas del mercado aduanero para establecer el momento para realizar el taller.
2. Se presentará una exposición sobre la propuesta, con sus diferentes funciones, procedimientos y normas, a objeto de resaltar su importancia para la eficiente y exitosa labor que se desarrolla en el proceso de nacionalización de mercancías.

3. Presentación de las bases legales utilizadas en la propuesta.
4. Presentación de los procedimientos y actividades a desarrollar en la propuesta.

### Programa para el inicio de la propuesta

Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos
Presentar estrategias de un modelo de gestión, basado Índices de Control de Gestión ("Balanced Scorecard") a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero.	1. La Propuesta - Estructura -Operatividad -Misión -Visión -Objetivos  2. Bases legales aplicadas en el diseño de la propuesta	- Preparación de la exposición sobre: 1. La Organización 2. Elementos que conforman la propuesta y la normativa aplicable para el proceso de nacionalización de mercancías. 3. Elaboración de láminas en Power Point. 4. Preparación del material de apoyo.	<b>RRHH:</b> -Gerentes de las empresas del mercado aduanero en Puerto Cabello -Jefes de operaciones -Analistas - Reconocedores. -Valoradores -Despachadores -Tramitadores  <b>Materiales</b> Hojas Blancas Laptop Video Beam Carpetas Pizarra acrílica. Lápices Marcadores y Grapas

Fuente: Rincón, Y. (2016)

### **Paso No. 3**

Para finalizar, en esta fase se aprobará la propuesta, para lo cual, se remitirá un formato de aprobación a los gerentes y jefes de operaciones de las empresas del mercado aduanero en Puerto Cabello, a los efectos de que la propuesta sea revisada por ellos y así recibir su aprobación y posterior implementación.

## CONCLUSIONES

Visto la importancia del diseño de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, la cual ofrece un conjunto de ventajas para optimizar y dar celeridad a los procesos, especialmente los realizados por estas agencias aduanales.

Se realizó un diagnóstico de la situación de las agencias aduanales de mayor trayectoria en el mercado aduanero ubicadas en Puerto Cabello y se concluye que mediante la aplicación de un modelo de gestión a partir de la calidad de servicio en las empresas del ramo aduanero, se logró diseñar el plan más acertado para obtener el máximo beneficio, además de minimizar el tiempo, los costos y los recursos utilizados para la realización del proceso y así brindarle a los importadores un buen servicio con grado de excelencia y calidad.

En cuanto al funcionamiento de los procesos que se realizan, se observó que poniendo en práctica lo establecido en los procedimientos, se puede lograr que los mismos se realicen de una manera óptima reduciendo considerablemente los tiempos y poder llevar un mejor control de todas las operaciones realizadas en virtud de que existen procedimientos formales para la realización de trámites aduaneros los cuales tienen como funciones: normalizar los procesos llevados en el área y servir como punto de partida para el mejoramiento de los procesos aduaneros llevados a cabo; proporcionar directrices para el desarrollo y mantenimiento de la documentación necesaria para asegurar el sistema de gestión de la calidad en el cumplimiento de las actividades. A pesar de que existen y están

normalizados los procedimientos siguen muchos pasos y procesos para cumplir su fin de actualizarlos, agilizarlos y disminuir los trámites administrativos en exceso.

De manera que, es fundamental el objetivo de incrementar la eficiencia operativa de las organizaciones con el firme propósito de desplazar al máximo potencialidades implícitas en las destrezas y habilidades organizacionales y en la capacidad y vocación del trabajo de sus miembros, mediante la aplicación de un modelo de gestión, se logró establecer objetivos estratégicos vinculados con los lineamientos y perspectivas de la empresa para obtener el máximo beneficio además de minimizar el tiempo y los recursos utilizados para la realización de los procesos.

Finalmente, es importante una revisión de los procedimientos empleados para detectar fallas en los mismos y asegurar el buen funcionamiento de este proceso. En este sentido, el personal adscrito a esa área operativa debe estar realmente capacitado. Se debe revisar a fondo los procedimientos regulares empleados para el proceso de nacionalización de mercancías.

## RECOMENDACIONES

Al desarrollar este trabajo de grado se detectaron algunas irregularidades que restan eficiencia al proceso de nacionalización de mercancías, por lo que se recomienda que se tomen en cuenta los elementos que definen las estrategias, para lograr la secuencia de las acciones estipuladas en la misma.

Antes de la implementación de la propuesta, es necesario realizar una evaluación detallada de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, la matriz de análisis DOFA e Índices de Control de Gestión, con el fin de hacer ajustes necesarios que faciliten su ejecución, por lo que se recomienda:

1. Asignar responsabilidades de autoridad y supervisión del personal y operaciones para administrar las premisas de las estrategias propuestas en manera lógica y coherente.
2. Evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la organización antes de definir funciones y responsabilidades de los cargos para asignar en cada puesto el empleado más idóneo.
3. Llevar a cabo actividades de integración del personal con el firme propósito de conocer su impresión sobre las estrategias antes, durante y después de su implementación, con la finalidad de detectar fallas, deficiencias o problema derivados de las mismas para llevar a cabo acciones de ajuste y/o adaptación.
4. Consolidar, complementar y ampliar el uso de los manuales, normas y procedimientos revisando y complementando la información actualmente

disponible y optimizando los sistemas de captura de datos a fin de mejorar su calidad.

5. Fortalecer la capacidad de planificación, selección y coordinación de las actividades de control, integrando aquellos procesos de verificación que permitan aprovechar las sinergias (información, mejores prácticas y procedimientos de supervisión y experiencias del personal).

6. Los procedimientos de control y verificación de mercancías a través la implementación de un sistema de optimización.

7. Consolidar, complementar y ampliar el uso de las normas y procedimientos del proceso de nacionalización de mercancías sujetas a restricciones arancelarias, revisando y complementando la información actualmente disponible y optimizando los sistemas de captura de datos a fin de mejorar su calidad.

8. Fortalecer la capacidad de planificación, selección y coordinación de las actividades de control integrando aquellos procesos de verificación que permitan aprovechar la sinergia para brindar un mejor servicio a todos los importadores.

## LISTA DE REFERENCIAS

Aguilera, N. (2014). **Estrategias para optimizarla admisión temporal de isotanques en el proceso de nacionalización de ácido fluorhídrico.** Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión Aduanera y Tributaria en la Universidad José Antonio Páez en la ciudad de Valencia.

Albrecht, Karl (1991). **La Excelencia en el Servicio.** Editorial Legis.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación,** Guía para su elaboración. Caracas. Espíteme.

Any, Jáuregui. **Estrategia y Ventaja Competitiva.** Revisado el 05/09/09 en la web: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Ary, D., Cheser, L. y Razavieh, A. (2008). **Introducción a la Investigación Pedagógica,** México D.F. Mc.Graw Hill Interamericana

Asuaje, C. (2011). **Derecho Aduanero.** (2daEd.)Caracas: Talleres Gráficos de la Nación.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación,** (7ma. Ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Bavaresco, A. (2011). **Introducción a las Técnicas de Investigación Social.** Buenos Aires: Humanistas.

Bisquerra R. (2010). **Métodos de investigación educativa.** Guía práctica. Barcelona CEAC.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Código Orgánico Tributario (2014). Publicado en Gaceta Oficial N° 6.152de fecha 18 de noviembre de 2014.

Chiavenato, I. (2010). **Iniciación de la Organización y Control.** 9na Edición. Santa fe de Bogotá. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Di Lorenzo, D. (2010). **Estudios Aduaneros.** Obtenido en la red mundial: [http://www.aduanas.com.ve/derecho/capitulo\\_II.pdf](http://www.aduanas.com.ve/derecho/capitulo_II.pdf).

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa**. Primera Edición. Pearson Educación de México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (4ta.Ed.). México D.F.: Mc GrawGill.

Hernández, J. (2014). **Estrategias para el mejoramiento de la gestión de importación en el departamento de compras y aduana de la Empresa Bariven, C.A. en el Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión Aduanera y Tributaria en la Universidad José Antonio Páez en la Ciudad de Valencia, Edo. Carabobo.

Hurtado, I. (2011). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio**. 4ta Edición. Valencia, Venezuela. EPISTEME Consultores Asociados, C.A.

Hurtado, I. y Toro, J. (2011). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. 6ta Ed. Caracas: CEC, S.A.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich (2008). **Administración. Una perspectiva global**. 14ª Edición. México. Editorial McGraw Gill.

Lázaro, A. y Asensi, J. (2012), **Metodología de la Investigación**. Limusa, Noriega Editores.

Ley Orgánica de Aduanas (2014). Publicado en Gaceta Oficial N° 6.155 Extraordinario de fecha 14 de noviembre de 2014.

Marval, L. (2014). Proponer lineamientos estratégicos para la optimización de los servicios prestados por el Terminal Aéreo Arturo Michelena de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo derivados del pago de la tasa aeroportuaria.

Méndez, C. (2011). **Metodología Guía Práctica para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.

Ollarves, J. (2011). **Estrategias tributarias para la optimización de los procesos de recepción y despacho de mercancías en el Área de Resguardo Aduanero en la Aduana Principal Aérea de Valencia**. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Aduanera y Tributaria Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Pérez, A. (2010). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación, (3ra.Ed.).Caracas: FEDUPEL.

Ponjuán, G. (2008). **Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones**. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Porte, Michael (1991). **Estrategia Competitiva**. Cía. Editorial Continental, México.

Raakesh, H. (2013). En su trabajo titulado “**Propuesta para optimizar el pago del impuesto aduanal, por parte de la empresa Alimentos Heinz C.A**”. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Aduanera y Tributaria Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Ramírez, Luis. (2011). **El Proceso de Investigación**. Venezuela. Editorial Unido.

Ruiz C. (2008). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

Sabino, C. (2009). **El Proceso de Investigación**. Venezuela. Editorial Unión.

Sallenave, J. (2010). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Santa Fe de Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Sarquis, M. (2008). Trabajo de grado titulado “**Diseño de una estrategia de procesos para el área productiva y comercial, enfocada en el mejoramiento de los tiempos de respuesta de una empresa metalmecánica**”, con el cual obtuvo el título de Ingeniero Civil Industrial, en la Universidad de Chile.

Salazar Stephanie (2010). **Calidad de servicio al cliente en algunas empresas de Lima**. Revisado en Febrero 2010 en la web: [www.google.com](http://www.google.com).

Tamayo y Tamayo, Mario. (2013). El Proceso de Investigación Científica. (4taEdición.) México D.F.: Limusa, Grupo Noriega.

Taurel & Cía. (2010). **Servicios de agenciamiento aduanal**. Consultado en la página web: [www.taurel.com](http://www.taurel.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012). **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Ediciones Fedeupel C.A.** República Bolivariana de Venezuela.

Universidad Nacional Abierta (2011). **Manual de Trabajos de Grado, De Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** República Bolivariana de Venezuela.

Venegas, C. (2010). **La Relevancia de las Ventajas Competitivas.**  
Consultado en la página web:  
[www.degerencia.com/articulo/la\\_relevancia\\_delas\\_ventajas\\_competitivas](http://www.degerencia.com/articulo/la_relevancia_delas_ventajas_competitivas).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



Encuesta de Diagnóstico para el modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo.

### Pregunta No. 1

¿Ante un enfoque de calidad de servicio, cómo califica usted el desempeño del modelo de gestión que aplica su empresa?

Opciones	Nº	%
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 2

¿Cómo califica usted la calidad y oportunidad de la comunicación entre su personal y los clientes?

Opciones	Nº	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 3

¿Cómo califica usted la frecuencia que utiliza su empresa para aplicar las encuestas de satisfacción de cliente externo?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 4

¿El enfoque de mejora continua de su empresa ante los constantes cambios, se considera?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 5

¿De qué manera considera usted que un plan de acción de mejoras representa una estrategia para el logro de los objetivos planteados?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 6

¿De qué manera se aplica la normativa legal en su empresa?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 7

¿Según su experiencia como calificaría usted la calidad de servicio que presta la empresa?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 8

¿Cómo calificaría usted el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 9

¿De qué forma considera usted que se desarrollan ventajas competitivas en su empresa?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 10

¿De qué forma considera usted que contribuye a la productividad de su empresa el desarrollo de los procesos operativos?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 11

¿De qué forma cumple su personal con las formalidades establecidas en la legislación aduanera?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 12

¿De qué manera considera usted que los trabajadores de la empresa manejan información con relación a los productos controlados?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 13

¿De qué manera beneficia a la empresa contar con la disposición de sus trabajadores para el logro de los objetivos?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 14

¿De qué manera considera usted que la implementación de estrategias de control en el proceso de nacionalización garantizaría mejoras?

Opciones	N°	%
Excelente	0	0
Buena	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 15

¿Cómo califica usted el sistema que aplica su empresa para el control de sus procesos?

Opciones	Nº	%
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100

### Pregunta No. 16

¿Cómo califica usted la aplicación de un nuevo modelo de gestión para su empresa, que garantice su competitividad en el mercado?

Opciones	Nº	%
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>Total</b>	10	100