



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Ingeniería Industrial y Productividad

Trabajo Especial de Grado

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN
LOS OPERADORES ADUANEROS EN VENEZUELA

Presentado por
Sepe González, Nicolás Aquiles
Para optar al título de
Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad

Asesor
Luís Salvador, Velásquez

Caracas, Diciembre de 2007

DEDICATORIA

A mi Virgen de Betania

A mi Esposa y a Mi Hija

RECONOCIMIENTO

A Dios, y a la Virgen de Betania por iluminarme en el transcurso de mi vida y mi carrera.

A mi Esposa y a Mi Princess por ser lo más bello que me ha dado Dios.

A mis Padres y hermanos por haberme brindado su apoyo incondicional para alcanzar la meta propuesta y así crecer como profesional.

A mis abuelos, por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser mi Casa de Estudio.

"GRACIAS"

ÍNDICE DE CONTENIDO

pp.

DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
RESUMEN	vii
 INTRODUCCIÓN	 1
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación e Importancia	7
 CAPÍTULO II	
MARCOTEÓRICO	
Bases Teóricas	10
Planificación Estratégica	10
Objetivos de la Planificación Estratégica	11
Etapas de la Planificación Estratégica	12
Análisis del Entorno Interno	14
Análisis del Entorno Externo	14
Beneficios de la Planificación Estratégica en la Gerencia de las Empresas de Servicios	15
Calidad de los Servicios	16
Servicios Aduaneros	17
Operadores de Aduanas	18
Bases Legales	19
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	19
Ley Orgánica de Aduanas	20
Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas	22
Código Orgánico Tributario	24
Ley del Seniat	25

	pp.
CAPÍTULO III	
Estrategias para Mejorar la Calidad de los Servicios a partir de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las Empresas Operadoras de Aduana en Venezuela	29
Fortalezas	29
Debilidades	30
Oportunidades	31
Amenazas	34
Estrategias	36
CAPÍTULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	41
Nivel de Investigación	41
Diseño de Investigación	41
Sistema de Variables	42
Procedimiento	46
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Fortalezas, Debilidades y Estrategias	38
2	Oportunidades, Amenazas y Estrategias	40
3	Identificación y Definición de las Variables	44
2	Operacionalización de las Variables	45

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Ingeniería Industrial y Productividad

Trabajo Especial de Grado

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN
LOS OPERADORES ADUANEROS EN VENEZUELA

Autor: Sepe, Nicolás
Año: 2007

RESUMEN

La problemática considerada en este estudio está representada por la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros, en virtud del papel que desempeñan al facilitar el intercambio de productos entre exportadores e importadores, en el que se basa el comercio internacional, el cual ha venido expandiéndose, debido a los nuevos tratados y convenios suscritos por el país, al incremento de la actividad económica, así como a los mayores niveles de exigencias de las empresas que contratan sus servicios, se requiere el mejoramiento de la eficiencia que comienza por la actuación de la gerencia estratégica, por ello, el objetivo de este estudio se orientó a analizar la planificación estratégica como instrumento para elevar la calidad de los servicios que ofrecen, con la finalidad de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las empresas relacionadas con el comercio exterior, al brindar una óptima asesoría, mediante un procesamiento ágil en las actividades propias de los agentes aduaneros. La investigación se llevó a cabo mediante un estudio documental, el diseño es bibliográfico y de nivel descriptivo. Se concluyó que la planificación estratégica permite a los operadores aduaneros diseñar estrategias tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades, para capitalizar las oportunidades y confrontar las amenazas, para lograr elevar la calidad de los servicios. Se recomendó dotar de conocimientos a la gerencia sobre el proceso de planificación estratégica e involucrar al personal en la ejecución de las estrategias, capacitar los recursos humanos, renovar equipos e incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación.

INTRODUCCIÓN

El entorno gerencial se ha vuelto cada vez más complejo y dinámico generando mayor vulnerabilidad en las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además de desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos y recursos.

El dinamismo y las dimensiones que tomado el ámbito de la internacionalización han sido posibles con los aportes y la participación de las empresas operadoras de aduanas que contribuyen a facilitar el intercambio comercial en el marco del comercio exterior en Venezuela. Estas empresas deben enfrentar el reto representado por la demanda de servicios más eficiente, por ello se requiere que la gerencia utilice recursos dirigidos a elevar la calidad de sus operaciones.

En el campo de las empresas prestadoras de servicios aduaneros, se plantea la planificación estratégica como una herramienta muy valiosa para mejorar la calidad de estos servicios y adecuarse a los cambios que se evidencian especialmente a partir de la dinamización del comercio exterior y la modernización de las aduanas venezolanas emprendida por el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (Seniat), la incorporación de modalidades y formas de transporte, carga y descargas más ágiles, la necesidad de contar con trámites y procedimientos expeditos, así como la reducción de sus costos, demandan una gerencia cada vez más eficiente.

Este panorama demuestra la necesidad de que los operadores de aduanas se actualicen en todos los sentidos, capaciten su personal, renueven los equipos, para que, en un plazo muy corto, puedan prestar servicios más complejos y de una forma expedita y por consiguiente dotarlas de instrumentos, recursos y administración que coincidan con esta realidad. Se resalta la necesidad de adoptar tecnologías de información, ya sea para simplificar y agilizar procedimientos, ya sea para equipar a las aduanas con informaciones gerenciales flexibles e inmediatas, capaces de flexibilizar el proceso de toma de decisiones, fundamental para acelerar el flujo de las operaciones y brindar un servicio de alta calidad.

En este orden de ideas, la planificación estratégica es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de las empresas y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y servicios de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades, proveen a los operadores aduaneros de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

En este contexto se inserta el objetivo del presente estudio, dirigido al análisis de la planificación estratégica como instrumento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros en Venezuela.

La investigación se justifica por la necesidad que tienen estas empresas de optimizar sus operaciones, de tal manera que puedan ofrecer a sus clientes servicios eficientes, con un personal debidamente capacitado en todas las áreas de la logística aduanera, mediante sistemas actualizados y procesos sistematizados, que permitan la simplificación de los trámites y el oportuno seguimiento y control de todas las operaciones involucradas en las actividades que desarrollan los operadores de aduanas.

El basamento teórico está fundamentado en los enfoques de la planificación estratégica expuestos por Sellenave (2002) y Corredor (2001) y de Páez (2005) sobre las funciones de los operadores de aduanas, así como la normativa legal proveniente de documentos jurídicos tales como: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Aduanas, el Código Orgánico Tributario, entre otros.

Esta investigación es documental, porque se desarrolla con base en documentos en un contexto determinado y se ubica en un diseño bibliográfico, por utilizar una variedad de libros, textos y revistas especializadas, a fin de construir una perspectiva propia sobre la base de la información recopilada. Su nivel es descriptivo, ya que permitió describir lo relativo a la planificación estratégica y la calidad de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.

El trabajo se estructura en cinco capítulos que se especifican a continuación: en el capítulo I se refiere al Problema, en él se exponen: los objetivos, general, específicos y la justificación.

El capítulo II se refiere al Marco Teórico que presentan las bases teóricas que abordan la conceptualización de la planificación

estratégica, sus objetivos y etapas, así como las bases legales.

En el capítulo III exponen las estrategias para mejorar la calidad de los servicios a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas operadoras de aduana en Venezuela

En el capítulo IV se presenta el Marco Metodológico, donde se explica el tipo de investigación la cual está enmarcada en un estudio documental con diseño bibliográfico, se presenta el sistema de variables con su respectiva definición conceptual, operacional y se explican las etapas del procedimiento desarrollado.

En el capítulo V se presentan las conclusiones, recomendaciones y por último, la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En virtud del crecimiento del comercio exterior en los últimos años, sumado a la puesta en marcha de los planes de modernización del Servicio Aduanero Nacional, la aplicación de una diversidad de Tratados y Convenios Internacionales suscritos por Venezuela, tales como Comunidad Andina de Naciones, Grupo de Los Tres, Asociación Latinoamericana de integración (ALADI), así como la cercana adscripción al Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y al Área de Libre de Comercio de las Américas (ALCA), aunado a la creciente inversión extranjera en los sectores productivos de la economía, ha generado la necesidad de que todas aquellas empresas públicas o privadas vinculadas con el Comercio Exterior, deban contar con una eficiente gerencia que les permita ofrecer un servicio de calidad.

Por otra parte, el ritmo vertiginoso y el constante cambio tecnológico en el que se desenvuelven las organizaciones cada día obligan a identificar nuevas amenazas, definir estrategias e incorporar recursos que contribuyan al mejoramiento del flujo normal de sus procesos de logística al apoyo a las empresas que contratan los servicios de los agentes aduaneros en Venezuela.

En este sentido, los procesos de internacionalización, en su dimensión actual, no serían posibles sin la participación de una serie de empresas auxiliares que facilitan el intercambio de productos entre exportadores e importadores, en el que se basa el comercio internacional. Gracias a los servicios que ofrecen y a su asesoramiento, es posible que las empresas relacionadas con el comercio exterior puedan desarrollar su proceso de internacionalización. Estas empresas auxiliares son conocidas como agentes u operadores aduanales, cuyas funciones, según Páez (2005) son las siguientes:

La tramitación del paso de las mercancías por las aduanas. Es decir, realizarán en nuestro nombre la tramitación y pago de los derechos aduaneros. Realizar los despachos de importación y exportación de las mercancías.

Tramitar y presentar certificados y solicitudes relacionados con el paso de la mercancía por la aduana.
Presentar ante la aduana los documentos correspondientes.
Abonar en nombre del importador la deuda aduanera: aranceles, IVA, impuestos especiales e incluso sanciones.
Coordinar y estar presente en el nombre del importador en las inspecciones físicas de la mercancía.
Gestionar los documentos de tránsito de las mercancías y garantizar el pago de los impuestos correspondientes (p. 14).

De acuerdo con lo expuesto, resalta la amplia y compleja gama de funciones que desempeñan los operadores aduanales, cuya designación reviste particular importancia porque se convierte en el representante de las empresas contratantes frente a las autoridades aduaneras. Los deberes fiscales adquiridos a través de las declaraciones en la aduana son vinculantes para el exportador o importador quien deberá responder ante cualquiera error u omisión. Pero son los agentes u operadores los responsables de llevar a cabo todas tramitaciones y en general, de prestar un servicio satisfactorio.

Sin embargo, en la realidad, no todas las empresas que se dedican a esta actividad ofrecen eficiencia en la operatividad de sus funciones, básicamente porque carecen de una gerencia que mantenga la credibilidad de sus clientes, ofreciendo un servicio de calidad y expresando un desempeño satisfactorio en cuanto al cumplimiento con las todas las regulaciones y obligaciones en todos los órdenes.

En este sentido, cabe mencionar la reciente sanción y cierre de un grupo de reconocidas empresas operadoras de aduanas, entre ellas: Panalpina C.A, Internacional Marítima C.A, Fletes Acme Venezolana, Consignación Tamayo y Danzas venezolanas C.A., por no llevar los sistemas básicos contables (libro de compra, venta e IVA). De acuerdo con las exigencias de Código Orgánico Tributario (2001). (Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, SENIAT, 2005).

Complementando lo anterior, la deficiencia de la calidad de los servicios se aprecia en la carencia de sistematización en la información que debe suministrarse al SENIAT, en la cantidad de errores y omisiones que se cometen en los formatos donde se transmiten los datos referidos a las empresas, además del retraso que genera el desconocimiento por parte de algunos de estos operadores, en cuanto a la documentación y trámites que no permite un eficiente cumplimiento en los plazos y fechas de

procesamiento de documentos y de entregas, lo cual se traduce en la insatisfacción de los clientes.

En este contexto se plantea la planificación estratégica como instrumento para optimizar la gestión de la gerencia, con el fin de mejorar de la calidad de los servicios aduaneros, que es el objetivo medular de la empresa. Al respecto, Sellenave (2002) expone:

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, además de la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles. (p. 32).

La planificación es una de las funciones claves de la gerencia. Esta categoría incluye instrumentos de planeamiento que ayudan a los gerentes a determinar que es lo que una organización está haciendo en el presente y que es lo que intenta hacer en el futuro, a través de un proceso de recopilación de información, el desarrollo de un sentimiento de propiedad y la toma de decisiones estratégicas, así como la puesta en operación de las metas y prioridades de la organización de año en año para apoyar el enfoque de la organización.

En el sector de las empresas aduaneras, la planificación estratégica permite la organización del esquema del servicio, entendido como "...el conjunto de requerimientos e instrucciones en respuesta a las necesidades de los clientes, que a la vez constituye la base para la diseño del servicio." (González, 2004, p. 6). En el proceso de planificación, el esquema del servicio se convierte en la especificación de las estrategias del servicio o en el qué de su prestación ó el cómo y su control, de acuerdo con los objetivos, políticas y factores económicos de la organización.

En este marco, la calidad es fundamental para toda empresa, ya que es el sello de garantía que los operadores aduaneros ofrecen a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción a los usuarios, en términos de rentabilidad e imagen a sus competidores.

En virtud de boom de la competencia y de la globalización, el usuario o consumidor de los servicios dispone de abundantes alternativas y es cada vez más selectivo con su lealtad a quienes los proveen de sus necesidades en términos de servicios, sin embargo, pocos gerentes están alertas a esta

creciente demanda por calidad y servicios, por ello, la incorporación de la planificación estratégica se plantea como una excelente herramienta para incidir de manera positiva en los servicios de los agentes aduaneros.

Con base en lo anteriores argumentos, surgió el interés por realizar el presente estudio dirigido a analizar la planificación estratégica como instrumento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros en Venezuela.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación estratégica como instrumento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros en Venezuela.

Objetivos Específicos

Identificar las características de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios.

Exponer las normas legales que regulan la prestación de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.

Determinar la importancia de la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.

Justificación e Importancia

Cualquier país que quiera tener o tenga un proceso de crecimiento y dinamización de su comercio exterior, debe buscar, lo antes posible, la

adecuación de las actividades aduaneras a esta nueva realidad. Son evidentes las profundas modificaciones en el ámbito aduanero que han ocurrido; algunos ejemplos de esa dinámica están expresados en la diversificación de las mercaderías negociadas; la introducción de modalidades y formas de transporte, carga y descarga más rápidas; la necesidad de aceleración y simplificación de esas operaciones y la reducción de sus costos, y la ejecución del proyecto de modernización de la aduana emprendida por el SENIAT en Venezuela.

Este panorama demuestra la necesidad de que las empresas y operadores que desarrollan actividades vinculadas a las aduanas se actualicen para que, en un plazo muy corto, puedan prestar servicios más complejos y de una forma más ágil y por consiguiente dotarlas de instrumentos, recursos y administración que se correspondan con esta realidad. Por ello es fundamental que las organizaciones puedan contar con una gerencia efectiva, capaz de planificar estrategias dirigidas a la prestación de servicios de calidad que abarquen la adopción de tecnologías de información, ya sea para simplificar y agilizar procedimientos, ya sea para manejar informaciones gerenciales flexibles e inmediatas, capaces de agilizar el proceso de toma de decisiones, fundamental para acelerar el flujo de las operaciones, sin pérdida de control.

Adicionalmente, la profundización en los citados aspectos encuentra justificación en la relevancia que la literatura económica reciente le ha asignado al desenvolvimiento de los operadores aduaneros cuando se analiza la incidencia que tiene la prestación de servicios de calidad a las empresas dedicadas a la exportación e importación en el ámbito del comercio exterior y en el apoyo a organismos como el SENIAT, por lo cual es necesario precisar las condiciones bajo las que operan los agentes aduaneros, para determinar la importancia que tiene la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad de sus servicios.

Con base en estos argumentos, la realización de esta investigación constituye un aporte en cuanto a la ampliación de información referida al marco de las operadoras aduaneras, específicamente a la incorporación de la planificación estratégica como proceso esencial de la gerencia moderna, cuyos efectos se concretan en la satisfacción de los usuarios, y consecuentemente, en el ámbito del sector aduanero nacional.

De allí que cobra particular relevancia para los especialistas en Ingeniería Industrial y Productividad, en la medida en que actualicen y profundicen sus conocimientos en torno a los aspectos relativos a la gerencia de los servicios aduaneros, en virtud de la instrumentación de la planificación estratégica como mecanismo dirigido a mejorar los servicios que prestan los operadores aduaneros, para confrontar los retos que plantean los escenarios cambiantes generados por la expansión del comercio exterior, la mayor demanda en cuanto a calidad de servicios y la modernización de organismos como el SENIAT, y para que los especialistas puedan construir una perspectiva propia de este importante elemento de la Gerencia Estratégica, en virtud de las implicaciones que tiene en el sector servicio y en general en el desenvolvimiento de las empresas los distintos sectores económicos y en el desarrollo del país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas

Las bases teóricas, conformadas por los aspectos centrales del presente estudio que permitirán responder los objetivos planteados son las siguientes:

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, de acuerdo a los planteamientos de Sellenave (2002) es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Complementando lo anterior, González (2004), sostiene:

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Planificando se logra: Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles. La Planificación facilita la posterior toma de decisiones. Supone mayores beneficios y menores riesgos (p. 52).

Con base en las definiciones anteriores, el autor de esta investigación considera que mediante la planificación estratégica la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico orienta las áreas en la dirección que la organización

desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a la meta fundamental que consiste en el logro de un servicio de calidad que satisfaga a los usuarios y supere sus expectativas.

Objetivos de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso de gran relevancia por su manera de percibir y asimilar los cambios bruscos en el entorno, ya sean sociales, económicos, políticos, científicos, tecnológicos o educativos.

Los objetivos de la planificación estratégica, según lo expone Corredor (2001), sólo se logran por aproximaciones sucesivas, se conciben dentro de un marco estratégico global, se formalizan en la fase predecisional y se construyen en la post-decisión. La característica definitoria de estos objetivos es su flexibilidad: en su orientación, en su forma, en su progresión y en el tiempo.

El estudio de los objetivos de acuerdo con criterio de Rodríguez (1998), comprende tres (3) aspectos: el problema de la racionalidad, el contexto o situación donde se establecen y su carácter sistemático.

En términos simples se define el objetivo como "...aquello que se desea obtener mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal" (Corredor, 2001, p. 58). En el ámbito administrativo el objetivo "...es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente." (Terry, 1998, p. 59).

En este sentido, Ahumada (1997), sostiene que "...un objetivo se define y se ha determinado un plazo para alcanzarlo. Un objetivo así definido se llama meta." (p. 35). En los objetivos se dan dos tipos de reacciones: de complementariedad y de competitividad. Las relaciones complementarias son básicas y elementales para el desarrollo y la ejecución de los planes, pero la competencia entre objetivos debe evitarse.

Según lo expresado por Corredor (2001), en la planificación estratégica se le ha dado mucha importancia a los momentos del objetivo: el esperado y el real. Esta relación de lo esperado con lo real no es nueva. La administración por objetivos ha planteado esta relación en los siguientes términos: existen dos distintas etapas del proceso: la primera es aquella en que los resultados se buscan y se fijan, con las correcciones necesarias,

hasta dejarlos perfectamente precisados y la segunda es aquella en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esta manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período.

En opinión del autor de este estudio, es importante que los directivos de las empresas de servicios tengan claro los objetivos de la planificación estratégica, para que puedan llevar a cabo este proceso de manera eficiente y alcancen exitosamente el propósito de mejorar su calidad y eficiencia.

Etapas de la Planificación Estratégica

De acuerdo al criterio de Rodríguez (1998), la planificación estratégica tiene cuatro (4) fases: La primera de ellas es la descripción analítica de la situación actual de una empresa, tomando en cuenta los elementos constituidos por las oportunidades ofrecidas por el ambiente externo; peligros o amenazas provenientes también del entorno que es necesario neutralizar o aminorar para favorecer el empleo de la estrategia; debilidades internas, de índole estructural funcional, tecnología, de recursos humanos y otros, la cual deberán atenuarse o corregirse; fortalezas que apuntalan la gestión gerencial y posibilitan el logro de los objetivos.

Así mismo, en esta fase, se descubre el mandato legal, que estimula o inhibe las potencialidades organizacionales, los grupos internos y externos de interés, los cuales contribuyen a moldear y condicionar la conducta de la entidad y finalmente las ejecutorias institucionales.

Estas son las que permitirán conocer en detalles cuáles metas y objetivos se están logrando, con cuáles y cuántos recursos se cuenta; cuál es el estado financiero, hacia dónde se dirige la organización, cuáles son sus principales fallas, entre otros.

La segunda etapa consiste en definir la misión futura u orientar los esfuerzos en el futuro: de allí se desprenderán los distintos programas institucionales que se llevarán a la práctica. En cada programa se desarrollarán varias líneas estratégicas según sea la importancia y amplitud del mismo.

De un programa se deriva una o varias áreas estratégicas, que

vendría a ser un ámbito administrativo del programa sobre el cual deben tomarse decisiones importantes.

La tercera fase, según Rodríguez (1998), se trata del área estratégica de donde emerge el planeamiento estratégico o conjunto de interrogantes fundamentales de dicha área que debe ser respondida mediante la fijación de objetivos, lo que a su vez se alcanzarían mediante la aplicación de estrategias y tácticas.

Así mismo, Rodríguez (1998), expone que la cuarta fase está conformada por las modalidades bajo las cuales se ejecutan las decisiones de la organización y las tácticas constituyen el detalle o especificación de esas modalidades. Ambas, la estrategia y la táctica, conducirán a la obtención de metas o a un resultado esperado o posible, según sea el caso.

Corredor (2001), agrega que en estas etapas de la planificación estratégica es esencial considerar: la formulación de los planes y la previsión del Feedback. En el primero se consideran los siguientes elementos: lineamientos generales del plan, análisis situacional, pronóstico, análisis de la factibilidad general, formulación de la decisión, coordinación de la implementación, ejecución de programas y control de decisiones.

En cuanto a la previsión de feedback, es una información de retorno que facilita la corrección del sistema en cualquier punto o momento que sea necesario.

El feedback se prevé en tres momentos que cubren totalmente el sistema: al inicio del proceso, en el proceso de conversión y en el final del proceso. Este procedimiento permite la realimentación en todas las fases y permiten llevar un seguimiento y control para conocer las posibles fallas y deficiencias que pudieran presentarse, permitiendo tomar decisiones para corregirlas y superarlas.

En opinión del autor de esta investigación, las etapas de la planificación estratégica deben adecuarse a los objetivos que se desean alcanzar, a la población o grupo hacia donde se dirige, en este caso, para mejorar la calidad de los servicios de los operadores aduaneros se emplea el análisis del entorno interno y el externo, siendo importante el feedback para poder realimentar la planificación, hacer el respectivo seguimiento y mejorar el proceso.

Análisis del Entorno Interno

Un supuesto es percibir oportunidades atractivas en el entorno y otro

Tener las competencias para conseguir el éxito en relación con dichas oportunidades. Cada área de negocio tiene que elaborar sus puntos débiles y fuertes. Una ventaja competitiva se consigue cuando se es relativamente mejor que la competencia en un factor importante.

En el examen de los puntos fuertes y débiles, la empresa no debe corregir todas sus debilidades, ni deleitarse en todos sus puntos fuertes. La gran cuestión reside en que el área de negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en relación con las cuales tenga puntos fuertes o debe considerar también las mejores oportunidades en relación con las que tendría que adquirir o desarrollar puntos fuertes (Rodríguez, 1998).

Análisis del Entorno Externo

Según Corredor (2001), la empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macroentorno (demográficos/económicas, tecnológicas, político/legales y socio/culturales) que afectan a su negocio. Debe saber también quiénes son los actores más significativos del microentorno (clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado.

La unidad de negocio tiene que categorizar estos factores del entorno y establecer un sistema de inteligencia de marketing que valore las tendencias y la importancia de su desarrollo. Luego, por cada tendencia o desarrollo, el especialista de marketing deberá identificar las amenazas y oportunidades que implica.

Una oportunidad de marketing para la empresa es un mercado específico en el que la compañía podría desarrollar acciones de marketing disfrutando ventajas competitivas. Las oportunidades pueden clasificarse en relación con su atractivo y probabilidad de éxito para la empresa. Esta depende no sólo de que sus puntos fuertes guarden relación con los requisitos de éxito para operar en relación con ese público objetivo, sino también de que esos puntos fuertes excedan la posición de la competencia.

Una amenaza del entorno es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuada, a una pérdida de posición de la empresa en el mercado.

Reuniendo las amenazas y oportunidades con las que se enfrenta una empresa, se clasifican en cuatro grupos: ideal, es aquella que presenta grandes oportunidades y pequeñas amenazas. Especulativa, cuando tiene tanto oportunidades como amenazas. Madura es aquella que tiene oportunidades y amenazas pequeñas y problemática cuando es baja en oportunidades y alta en amenazas.

Beneficios de la Planificación Estratégica en la Gerencia de las Empresas de Servicios.

Entre los beneficios y aportes de la planificación estratégica como herramienta fundamental de la gerencia de las empresas de servicios, Guédez (1999), expone:

1. La planificación se apoya sobre preguntas actualizadas. Ciertamente, las respuestas definitivas sólo son válidas frente a entornos estables y solo se justifican cuando hay una capacidad de control sobre lo imprevisto.
2. El sujeto de la planificación estratégica está comprometido con ella y forma parte del objeto planificado.
3. La planificación estratégica promueve un proceso de interacción que admite el contraste y que toma en cuenta los puntos de vista discrepantes, o sea es horizontal y compartida, moviéndose en diferentes escenarios en situaciones cambiantes.
4. En el enfoque estratégico de la planificación existe una mediación entre el conocimiento y la acción se convierte en una acción que aprovecha la oportunidad del entorno, para asegurar el dominio de la situación.
5. El futuro representa el dominio sobre el presente, o sea que el presente es un permanente estiramiento que se convierte en continuo mejoramiento para que el futuro se conquiste cada día.

6. Sus fases se dan en espiral y simultáneas.

7. Está en función del aprovechamiento de las oportunidades y se desplaza entre la incertidumbre y la precisión, pero siempre persigue un propósito predeterminado.

En la planificación estratégica se sigue la técnica de elaborar objetivos precisos mediante el enunciado de un sujeto planificador, dentro de un espacio de logro mayor que las propias metas. Según Corredor (2001), este tipo de planificación supone, desde un primer momento, que existen oponentes a los objetivos, con la misma posibilidad, de formular planes contrarios a los del adversario.

En lo que respecta a los niveles de realización, la planificación estratégica no trata solamente de alcanzar los objetivos sino, que también se ocupa de construir la viabilidad necesaria para alcanzarlos. También materializa un conjunto de trayectorias que pueden ser aplicadas en diferentes circunstancias. Por ello, se seleccionó como herramienta para elevar la calidad de los servicios que prestan las empresas operadoras de aduanas en Venezuela.

En opinión del autor esta investigación, estos beneficios orientados en estrategias planificadas en los mecanismos que emplea la gerencia por ejemplo con la implementación de nuevos equipos para lograr una mejor y rápida transmisión de datos y eficiencia comunicación con los entes aduaneros, contribuyen a mejorar los servicios, ya que se trata de seguir un conjunto de objetivos planeados de manera estratégica para alcanzar metas dirigidas a superar problemas de retardo en la información que a la vez incide en la efectividad de los procesos que manejan las operadoras de aduana.

Calidad de los Servicios

La calidad es un concepto que involucra la imagen que la empresa proyecta al exterior y la mejora continua de un servicio o producto. Según White (2001), la importancia que este término ha alcanzado en las empresas de servicios en los últimos años, ha sido tal, que estas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias de diversa índole para satisfacer las necesidades de los usuarios y proporcionarles un buen servicio.

En este orden de ideas, Sander (2002), expresa que la calidad está referida a la prestación de servicios que satisfacen las necesidades de los

clientes, con unos costos adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos en un armonioso ambiente laboral. También señala este autor, al hacer alusión a las características de la calidad de los servicios, que deben cumplir sus objetivos, servir para lo que fueron diseñados y ser adecuados para el uso al satisfacer las necesidades y proporcionar resultados.

Respecto a los componentes de la calidad de los servicios, White (2001), resalta los siguientes:

a) Efectividad: el personal está debidamente capacitado, se realizan las operaciones correctamente y los procedimientos son los idóneos.

b) Eficacia científico-Técnica: Es satisfactoria para el cliente, la aceptación por parte del público es buena. El usuario la percibe como adecuada y está contento con los resultados.

c) Eficiencia: Comprende en el campo de la satisfacción para el cliente, la oferta de los servicios a un precio adecuado, proporciona beneficios a la empresa, tiene una buena relación costo-beneficio. En cuanto a la accesibilidad, desde el punto de vista geográfico, un producto o servicio debe ser fácilmente alcanzable para el cliente en el espacio y en el tiempo.

En opinión del autor del presente estudio, a las consideraciones que los citados autores le confieren a la calidad de los servicios, es importante agregar que no es posible un servicio de calidad que vaya en contra de los principios éticos de las personas. Las empresas deben promover y mantener una política de calidad basada en valores y principios éticos, especialmente en las actividades que desarrollan los operadores aduaneros.

Servicios Aduaneros

Las Aduanas, son oficinas públicas cuya finalidad primordial es la de controlar el paso de mercancías nacionales o extranjeras que, procedentes del exterior, van hacia otros territorios aduaneros o circulan entre diversos puntos de un mismo ámbito geográfico, también se encargan de la liquidación de los impuestos establecidos por las importaciones y exportaciones de mercancías (Márquez, 2002).

En Venezuela, las aduanas están bajo la supervisión del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT) debido a la facultad que tiene este organismo para ejercer acciones y sanciones en materia de tributos causados por el paso de mercancías en general en cualquiera de las tres direcciones antes mencionadas.

Es importante señalar que las fronteras aduaneras no siempre coinciden con las fronteras políticas del país, por eso, la coacción del impuesto aduanero debe ser exigida en todos aquellos lugares de control que estén debidamente habilitados. Esto impuestos aduaneros pueden ser utilizados como instrumentos muy efectivos, para el logro de objetivos vinculados al desarrollo económico del país, también pueden ayudar a implementar un proceso de sustitución de importaciones y para incentivar la producción del parque industrial venezolano.

De acuerdo a lo expresado por González (2000), se entiende por operación de tránsito aduanero el transporte de mercancías desde una oficina aduanera de destino partida a una de destino, bajo el régimen de tránsito aduanero. A estos fines, se entiende por aduana de partida, la oficina aduanera por donde comienza la operación de tránsito; por aduana de paso, toda oficina aduanera por donde transiten las mercancías en el curso de la operación de tránsito aduanero; y por aduana de destino, la oficina aduanera donde termina la operación de tránsito.

En cuanto al tránsito aduanero, se puede decir que es el transporte de mercancías desde una oficina aduanera de destino partida a una de destino, bajo el régimen de tránsito aduanero. Tomando en cuenta de que existen diversos tipos o modos de transporte como el de vía aérea, marítima y terrestre.

Operadores de Aduanas

La aduana es un ente público de carácter nacional prestador de servicios, cuyas actividades de control están destinadas a lograr que el paso por el territorio nacional de mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas se realice conforme a la normativa legal. En ellas operan los auxiliares, agentes u operadores de aduanas, los cuales son autorizados por el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, 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, conforme a lo previsto en el artículo 35 de la Ley Orgánica de Aduanas (2001).

Bases Legales

Las bases legales que fundamentan esta investigación se ubican en documentos jurídicos tales como:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), en el Capítulo VII, de los Derechos Económicos, específicamente en el Artículo 112 establece que todas las personas pueden dedicarse libremente a 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 su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Se hace alusión al citado artículo por su vinculación con la libertad económica en cuanto a la iniciativa privada, ámbito en el cual se insertan las actividades de las empresas operadoras de aduanas en Venezuela.

En cuanto al área relativa a los tributos, en el Artículo 316 de la Carta magna se establece que el sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación del nivel de vida de la población; para ello se sustentará en un sistema eficiente para la recaudación de los tributos.

Así mismo, en el Artículo 317, se estipula que no podrá cobrarse impuestos, tasas, ni contribuciones que no estén establecidos en la ley, ni concederse exenciones y rebajas, ni otras formas de incentivos fiscales, sino en los casos previstos por las leyes. Ningún tributo puede tener efecto confiscatorio.

No podrán establecerse obligaciones tributarias pagaderas en servicios personales. La evasión fiscal, sin perjuicio de otras sanciones establecidas por la ley, podrá ser castigada penalmente. En el caso de los funcionarios públicos o funcionarias públicas se establecerá el doble de la pena.

Toda ley tributaria fijará su lapso de entrada en vigencia. En ausencia del mismo se entenderá fijado en sesenta días continuos. Esta disposición no limita las facultades extraordinarias que acuerde el Ejecutivo Nacional en los casos previstos por esta Constitución.

La administración tributaria nacional gozará de autonomía técnica, funcional y financiera de acuerdo con lo aprobado por la Asamblea Nacional y su máxima autoridad será designada por el Presidente o Presidenta de la República, de conformidad con las normas previstas en la ley.

El principio de legalidad tributaria no sólo está consagrado en el artículo 317 de la Constitución de 1999, sino que se encuentra desarrollado en Código Orgánico Tributario (2001).

Ley Orgánica de Aduanas

La Ley Orgánica de Aduanas (2001), contempla los derechos y obligaciones de carácter aduanero y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, se regirán por las disposiciones de esta Ley y su Reglamento, así como por las normas de naturaleza aduanera contenidas en los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por la República, en las obligaciones comunitarias y en otros instrumentos jurídicos vigentes, relacionados con la materia.

La Administración Aduanera tendrá por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan, con el propósito de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas, así como la supervisión de bienes inmuebles cuando razones de interés y control fiscal lo justifiquen.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 35 de la Ley Orgánica de Aduanas:

El Agente de Aduanas es la persona autorizada por el Ministerio de Hacienda 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. Sin menoscabo de las responsabilidades, que según esta Ley correspondan al consignatario aceptante, exportador o remitente de las mercancías, el agente de aduanas será responsable ante el Fisco Nacional y ante su mandante por las infracciones cometidas a la normativa aduanera derivadas de su acción u omisión, dolosa o culposa en el ejercicio de sus funciones.

De acuerdo con lo expresado en el Artículo 36 de esta misma Ley, los requisitos para autorizar la actuación como agente de aduanas son los siguientes:

1. Ser venezolano;
2. Ser mayor de edad y gozar del pleno ejercicio de sus derechos;
3. Egresado de Universidad o Instituto de Educación Superior, inscrito en el Ministerio de Educación y haber aprobado estudios vinculados directamente con la materia aduanera. El Reglamento establecerá las condiciones de homologación;
4. No ser funcionario o empleado público ni militar en ejercicio activo;
5. No haber prestado servicio en la Administración Aduanera durante el año anterior a la solicitud; y
6. No tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los funcionarios que representen al Fisco Nacional en la respectiva aduana;
7. Haber aprobado concurso de conocimientos, según lo establezca el Reglamento.
8. Cualquier otro requisito que establezca el Reglamento.

La Administración Aduanera evaluará anualmente a las personas autorizadas para actuar como agente de aduanas, conforme a las normas establecidas en el Reglamento, a fin de verificar que mantienen las mismas condiciones que dieron lugar a la autorización. De no mantenerse tales condiciones, la autorización será revocada.

Cabe resaltar que las personas jurídicas que soliciten autorización para actuar como agente de aduanas, deberán mantener en su nómina una o más personas naturales autorizadas a la vez, como agente de aduanas, conforme a las disposiciones anteriores y según lo que disponga el Reglamento. Además, las personas jurídicas distintas a las previstas en el parágrafo anterior, que deseen actuar en su propio nombre ante la Administración Aduanera, deberán cumplir con todos los requisitos previstos en este artículo. En la autorización deberá indicarse las operaciones aduaneras sobre las cuales se podrá actuar; carácter temporal o

permanente, autoridades ante las que podrá gestionar; y cualquier otra circunstancia que señale el Reglamento.

Por otra parte, la autorización para actuar como agente de aduanas podrá ser revocada definitivamente o suspendida hasta por un (1) año cuando a juicio del Ministerio de Hacienda concurren circunstancias que lo justifiquen o cuando haya desaparecido alguna de las condiciones que debieron tomarse en cuenta para otorgarla. En todo caso deberá oírse previamente al afectado.

Es de hacer notar que de acuerdo con lo establecido en el Artículo 145 de la Ley Orgánica de Aduanas (2001), además de los Agentes de Aduana, son auxiliares de la Administración Aduanera: las empresas de almacenamiento o depósito aduanero, Almacenes Generales de Depósito, Mensajería Internacional, Consolidación de Carga, Transporte, Verificación de Mercancías, Cabotaje, Laboratorios Habilitados, los cuales deberán estar inscritos en el registro correspondiente y autorizados para actuar por ante la Administración Aduanera, de conformidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas

El Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas relativo al Sistema Aduanero Automatizado (2004), regula el registro, intercambio y procesamiento de datos, documentos y actos inherentes a la llegada, almacenamiento, introducción, permanencia y extracción de mercancías objeto de tráfico internacional.

El Sistema Aduanero Automatizado está conformado por el conjunto de módulos, programas y procedimientos administrativos e informáticos, relativos a los actos inherentes a la llegada, almacenamiento, introducción, permanencia y extracción de mercancías, de acuerdo a cada usuario del servicio. El transportista, el porteador, el consolidador de carga, las empresas operadoras de mensajería internacional "Courier", o sus representantes legales, así como el responsable del recinto, almacén o depósito aduanero autorizado, emplearán el módulo referente a la transmisión electrónica del manifiesto de carga o de encomienda, información referida a la desconsolidación, recepción, localización y retiro de mercancías, respectivamente.

En tal sentido, el agente de aduanas y los usuarios, dispondrán del módulo diseñado para tramitar y transmitir electrónicamente las declaraciones a través del Sistema Aduanero Automatizado. La Administración Aduanera dispondrá de los módulos mediante los cuales verificará la información transmitida por los usuarios a través del Sistema Aduanero Automatizado, procesará las declaraciones, efectuará los análisis de riesgos aplicando los criterios de selectividad y verificará la cancelación de los tributos respectivos si fuere el caso y autorizará la entrega de las mercancías según corresponda. La Administración Aduanera llevará un registro de todas las claves de seguridad, asignadas a cada usuario para ingresar al Sistema Aduanero Automatizado, u otros mecanismos que al efecto se implementen, conforme al tipo de operación o actividad que se realice y según el módulo empleado para efectuar las transmisiones o consultas a que hubiere lugar.

En el artículo 4 se explica el alcance del Sistema Aduanero Automatizado, el cual tiene por objeto:

- a) Registrar los datos del manifiesto de carga o de encomienda;
- b) Efectuar el control de la carga en los recintos, almacenes y depósitos aduaneros autorizados;
- c) Transmitir y tramitar las declaraciones respectivas en forma electrónica;
- d) Determinar el reconocimiento selectivo o aleatorio de las mercancías o ambos;
- e) Controlar el pago de los gravámenes aduaneros y demás tributos correspondientes a través del sistema bancario nacional, cuando fuere procedente;
- f) Autorizar la entrega y retiro de las mercancías, cuando corresponda;
- g) Controlar el tránsito aduanero;
- h) Confirmar la extracción de mercancías del territorio nacional;
- i) Controlar las mercancías que se introducen o extraen a través de regímenes aduaneros especiales;
- j) Facilitar la función de control del Resguardo Aduanero; y
- k) Procesar la información para un efectivo control posterior (p. 3).

En opinión del autor de esta investigación, en dicho Reglamento, se destacan, como aspectos altamente positivos la eliminación o reducción al máximo de la discrecionalidad de la cual disponían los funcionarios reconocedores en las aduanas; simplificación en el procedimiento de nacionalización al suprimir la presentación de papeles, salvo en los casos de control aduanero; reducción de los tiempos de trámite, de semanas de espera, a minutos, lo cual se traduce en un efectivo ahorro por concepto de

almacenajes, falsos fletes, servicios innecesarios y dobles reconocimientos por parte de la Guardia Nacional, la cual ha sido perfectamente delimitada en sus competencias y funciones; todos estos onerosos gastos y trámites que encarecían el producto importado y que a la larga eran asumidos por el consumidor final.

Código Orgánico Tributario

Sólo a las leyes corresponden regular con sujeción a las normas generales del Código Orgánico Tributario (2001), las siguientes materias:

Crear, modificar o suprimir tributos, definir el hecho imponible, fijar la alícuota del tributo, la base de su cálculo e indicar los sujetos pasivos el mismo.

Ante el sistema jurídico internacional, un aspecto de singular importancia en la adopción del modelo como base del Código Tributario de Venezuela es el avance hacia la uniformidad legislativa de los países latinoamericanos, la cual tiene relevancia en el proceso de integración.

Ante el sistema jurídico nacional, las diversas instituciones y las normas que integran el modelo, "...fueron analizadas y adoptadas a la luz de la Constitución y de las Leyes de Venezuela, de su Jurisprudencia y de su Doctrina Administrativa, a fin de lograr un Código Tributario adaptado a la realidad del país" (Exposición de Motivos, del Código Tributario).

En lo que a seguridad jurídica se refiere, el principio de legalidad y el de integridad jurídica, garantizan a los administrados la existencia armónica de la norma tributaria dentro del esquema jurídico venezolano.

Los ámbitos de aplicación del Código Orgánico Tributario abarcan:

1. Los tributos nacionales y las relaciones jurídicas que de ellas se deriven. El Impuesto al Valor Agregado (IVA). Impuesto sobre Sucesiones, donaciones y demás ramos conexos, Seguro Social Obligatorio, Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) y otros.

2. Tributos Aduaneros en lo atinente 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 que se indican en este Código; para los demás efectos se aplicará con carácter supletorio.

3. En forma supletoria a los tributos de los Estados, Municipios y demás entes de la división político territorial. La potestad tributaria de los Estados y Municipios se ejercerá dentro del marco de competencia y autonomía que le son otorgadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes.

Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT)

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), es una institución pública que centra su actividad en el cumplimiento de su misión tomando en cuenta su aporte fundamental en la consecución de la sostenibilidad fiscal, la contribución al intercambio comercial de la Nación, la lucha contra el contrabando, la piratería y la evasión fiscal, proyectan a este organismo como un ente de alta credibilidad nacional e internacional.

Los objetivos estratégicos expuestos en el Proyecto Seniat (2007), son los siguientes:

1. Establecimiento de un ordenamiento jurídico tributario para una democracia participativa, protagónica y no excluyente implantada con criterios de justicia social.
2. Lucha contra los corruptores del Sistema Aduanero y Tributario.
3. Lucha contra la corrupción interna aduanera, tributaria y de gestión.
4. Establecer una administración aduanera y tributaria eficiente.
5. Transformación de la conciencia ciudadana frente a las necesidades del Estado.
6. Integrar al Seniat como miembro activo de la defensa y seguridad nacional.
7. Armonizar el Sistema Tributario y Aduanero Venezolano con los respectivos sistemas de aquellos países con los cuales estamos integrados.
8. Facilitar el comercio internacional de la República Bolivariana de Venezuela.
9. Impulsar el intercambio de datos e información en relación con la legislación tributaria, las auditorías automatizadas, sistemas organizacionales y gerenciales.

El Artículo 1, de la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT, 2001), expone que esta Ley tiene por objeto regular y desarrollar la organización y funcionamiento del Seniat, el cual será órgano de ejecución de la administración tributaria nacional, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.

Cabe resaltar que el Seniat es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al Ministerio de Finanzas y definirá, establecerá y ejecutará, de forma autónoma, su organización, funcionamiento, su régimen de recursos humanos, procedimientos y sistemas vinculados al ejercicio de las competencias otorgadas por el ordenamiento jurídico. Asimismo, suscribirá contratos y dispondrá de los ingresos que le otorgue la ley para ordenar los gastos inherentes a su gestión.

A continuación se exponen algunas de las funciones del Seniat, establecidas en el Artículo 4 de la precitada Ley:

1. Administrar el sistema de los tributos de la competencia del Poder Público Nacional, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
2. Administrar el sistema aduanero, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
3. Elaborar propuestas para la definición de las políticas tributaria y aduanera; evaluar su incidencia en el comercio exterior y proponer las directrices para su ejecución.
4. Ejecutar en forma integrada las políticas tributaria y aduanera establecidas por el Ejecutivo Nacional.
5. Elaborar y presentar al Ministerio de Finanzas anteproyectos de leyes tributarias y aduaneras y emitir criterio técnico sobre sus implicaciones.
6. Emitir criterio técnico sobre las implicaciones tributarias y aduaneras de las propuestas legales o reglamentarias que se le presenten.
7. Recaudar los tributos de la competencia del Poder Público Nacional y sus respectivos accesorios; así como cualquier otro tributo cuya recaudación le sea asignada por ley o convenio especial.
8. Ejercer las funciones de control, inspección y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico tributario.
9. Determinar y verificar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias y sus accesorios.
10. Definir y ejecutar las políticas administrativas tendentes a reducir los márgenes de evasión fiscal y, en especial, prevenir, investigar y sancionar administrativamente los ilícitos aduaneros y tributarios.

11. Ejercer la facultad de revisión de los actos emanados del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), conforme al ordenamiento jurídico aplicable.
12. Conocer, sustanciar y decidir los recursos administrativos interpuestos contra los actos dictados por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), de conformidad con el ordenamiento jurídico.
13. Evacuar las consultas sometidas a su consideración en materias de su competencia.
14. Ejercer en cualquier instancia la representación judicial y extrajudicial de los intereses de la República, previa sustitución otorgada por el Procurador o Procuradora General de la República a los funcionarios adscritos al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en causas tales como:
 - a) Cobro judicial y extrajudicial;
 - b) solicitud de decreto de medidas cautelares;
 - c) acciones de amparo tributario y constitucional, para sostener y defender los derechos e intereses de los órganos de la Administración Aduanera y Tributaria;
 - d) las que cursen por ante los tribunales con competencia ordinaria, contenciosa tributaria y contenciosa administrativa;
 - e) procedimiento de herencias yacentes; y
 - f) cualesquiera otras que cursen por ante los demás tribunales competentes.
15. Tramitar y autorizar los reintegros y devoluciones establecidos en la normativa aduanera y tributaria.
16. Tramitar, autorizar o instrumentar los incentivos y beneficios fiscales establecidos en la normativa aduanera y tributaria.
17. Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la legislación, jurisprudencia y doctrina, así como las estadísticas relacionadas con las materias de su competencia.
18. Asegurar la correcta interpretación y aplicación de las normas y procedimientos relativos a las funciones aduaneras y tributarias del Poder Público Nacional.
19. Llevar los registros, promover, coordinar y controlar la inscripción de los sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria y aduanera.
20. Diseñar, administrar, supervisar y controlar los regímenes ordinarios y especiales de la tributación nacional.
21. Conocer, sustanciar y decidir las solicitudes y reclamaciones presentadas por los interesados, de acuerdo con las previsiones del ordenamiento jurídico.
22. Participar con los organismos responsables de las relaciones internacionales y comerciales de la República en la formulación y aplicación de la política tributaria y de comercio exterior que se establezca en los tratados, convenios o acuerdos internacionales; en la formulación y aplicación de los instrumentos legales y decisiones derivadas de dichos compromisos.
23. Participar, en coordinación con el Ministro de Finanzas y los organismos responsables de las relaciones internacionales y comerciales de la República, en las negociaciones y formulación de los proyectos de convenios y tratados internacionales relacionados con la materia tributaria y aduanera.
24. Supervisar y controlar, en ejercicio de la potestad aduanera, los servicios aduaneros en puertos, aeropuertos, muelles, embarcaderos, zonas inmediatas o adyacentes a las fronteras, zonas de libre comercio y en las demás áreas,

dependencias y edificaciones habilitadas para la realización de las operaciones aduaneras y accesorias.

25. Ejercer las funciones de control y resguardo aduanero en el transporte acuático, aéreo, terrestre, ferroviario; en los sistemas de transporte combinado o multimodal, cargas consolidadas y en otros medios de carga y transporte.

26. Crear, diseñar, administrar y dirigir los servicios que el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) requiera en ejercicio del resguardo tributario y aduanero.

27. Disponer lo relativo a la emisión, rehabilitación, circulación, anulación y destrucción de especies fiscales nacionales, así como todo lo relativo a formularios, publicaciones y demás formatos o formas requeridos por la administración tributaria, para asegurar su expendio y verificar su existencia.

Toda la normativa legal mencionada pone de relieve la importancia de las actividades aduaneras y la necesidad de impulsar y facilitar las operaciones que contribuyan a desarrollar el comercio exterior con un marco jurídico que estimule el intercambio comercial y la prestación de un eficiente servicio por parte de las empresas que sirven de apoyo a la gestión aduanera en Venezuela.

CAPÍTULO III

Estrategias para Mejorar la Calidad de los Servicios a partir de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las Empresas Operadoras de Aduana en Venezuela

Al realizar el análisis de la situación interna y externa del entorno del sector de las empresas operadoras de aduana, mediante el cruce de las fortalezas y debilidades del ámbito interno con las oportunidades y amenazas, se visualizan las líneas de acción o estrategias a planificar para canalizar y potenciar las fortalezas, así como para enfrentar y superar los posibles ambientes adversos, esto permite corroborar la importancia que tiene la planificación estratégica como instrumento para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen los agentes aduaneros.

Fortalezas

Las fortalezas son los factores internos que favorecen las condiciones para que se lleven a cabo las estrategias y acciones relacionadas con los aspectos organizativos, administrativos y operativos de los agentes aduaneros, mediante las dimensiones relativas a los recursos, procesos y tecnologías.

En cuanto a los recursos humanos: Muchas de las empresas del sector de los operadores de aduanas cuentan con personal con experiencia en el sector aduanero, abierto al cambio, con disposición para ser adiestrado en el área de los procesos requeridos para la prestación eficiente de los servicios, los procedimientos relativos a la tecnología empleada y aspectos, tales como tasas de impuestos, leyes que regulan las actividades de estas empresas y convenios vigentes de Venezuela en el área de Comercio Exterior.

Respecto a los recursos financieros, es importante resaltar que en la medida en la que se realicen inversiones dirigidas a mejorar la tecnología existente, al adiestramiento del personal y/o contratación de recursos humanos capacitados, se ampliará la oferta de servicios en el marco de un plan estratégico que genere un flujo de caja que permita la ejecución de los planes de expansión, estimándose el incremento de los ingresos a partir del

logro de una mayor eficiencia operativa, la cual se asocia con la disminución de costos y con una mayor y mejor oferta de servicios, fijando honorarios y tarifas que permitan la sustentabilidad, mediante la generación efectiva de recursos económicos.

En lo referente a los procesos, para que las empresas operadoras aduaneras presten un servicio de calidad y atención al cliente acorde con los estándares nacionales e internacionales, se requiere del desarrollo, aceleración y simplificación de sus operaciones para lograr la eficiencia. Es prioritario la incorporación de nuevos equipos y la actualización de los existentes, incrementando la oferta de servicios como parte de un plan estratégico que contemple la calidad de la atención a las empresas contratante.

En cuanto a la tecnología, las empresas del sector que tienen la visión de la competitividad y de la optimización de sus operaciones invierten en con equipos modernos, particularmente en el área de las referidas a las comunicaciones e información. En este sentido, se desarrollan las siguientes iniciativas: proyecto de implantación de diferentes softwares, ampliación y actualización de los centros de cómputo, manejo electrónico de documentos, renovación de la red telemática y el sistema integral de comunicaciones móviles de las empresas. Los recursos tecnológicos que se emplean en el área de los servicios aduaneros se encuentran en proceso de actualización y renovación en muchas empresas.

Debilidades

Las debilidades son los factores internos que dificultan la ejecución de las estrategias planificadas con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios de las empresas operadoras aduaneras, las cuales, al igual que las fortalezas, se explican a través de los recursos, procesos y tecnología.

En lo que respecta a los recursos humanos, para optimizar la operatividad de las empresas y mejorar la prestación de sus servicios se requiere el uso a plenitud del personal que tiene disponible, el cual requiere que sea debidamente adiestrado para que maneje lo relativo a las obligaciones arancelarias e impositivas, así como el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Según Fernández (2004), existe déficit de personal especializado en las distintas ramas de la logística

aduanera y en las diversas áreas son escasos los asesores en cuanto a la legislación vigente.

Para que los recursos financieros que se requieren puedan generarse, deben superarse las dificultades para la captación y el mantenimiento de la cartera de clientes, ejercer mecanismos efectivos de cobro a usuarios morosos, la alta concentración de ventas de servicios en un pocos clientes.

En el marco de los procesos, específicamente en los que se siguen en materia de servicios, de acuerdo con lo expresado por Fernández (2004), existen deficiencias al ejercer controles sobre el proceso de desaduanamiento de las mercancías que llevan a cabo las empresas, así como para corroborar que se estén ejecutando correcta y oportunamente.

En el ámbito de la tecnología, se requiere intensificar el uso de la telemática para satisfacer las crecientes necesidades de información y comunicación de las empresas y actualizar los equipos empleados para la transmisión de datos y mantener las especificaciones que posibiliten el establecimiento de los procedimientos operacionales exigidos por entes como el SENIAT.

Oportunidades

Las oportunidades son los factores externos que favorecen el cumplimiento de los objetivos y los lineamientos que fundamentan el funcionamiento de las aduanas en cuyo ámbito se inserta el desempeño de las operadoras aduaneras y se evidencia en el comportamiento de los siguientes indicadores:

a. Plan de la Política Comercial (2007-2011): Este programa, de acuerdo con lo expuesto por el Instituto Nacional de Estadística (2007), establece los siguientes objetivos:

- . Organización de un sistema integral de fomento a las exportaciones no petroleras.
- . Integración regional orientada a fortalecer la capacidad de competir en los mercados regionales e internacionales
- . Mejorar y construir nuevas obras de infraestructura de apoyo la actividad exportadora.

- . Mejorar y garantizar la existencia de mecanismos y fuentes de financiamiento de las actividades de exportación (a corto mediano y largo plazo).
- . Desarrollar zonas francas de exportación y puertos libres con régimen fiscal especial.
- . Difundir información sobre la capacidad de producción del sector para identificar oportunidades con la gran industria y la exportación.
- . Políticas de Promoción de las Exportaciones.
- . Las actividades de promoción de exportaciones deben vincular la demanda internacional y la oferta exportadora nacional.
- . La promoción de exportaciones debe definirse en atención a bienes, servicios y sectores con potencial de exportación, manteniendo la continuidad para garantizar su consolidación en los mercados internacionales, cuando las condiciones así lo determinen,
- . La prestación de los servicios de promoción de exportaciones debe estar orientada a generar ingresos, reducir costos y lograr otras fuentes externas proveedoras de recursos.
- . La promoción de exportaciones debe estar dirigida a enfatizar el aumento de la base de la pequeña y mediana industria exportadora para continuar apoyando a los exportadores ya consolidados.
- . La promoción de exportaciones debe estimular la diversificación de mercados, la generación de empleo y las oportunidades de negocios (p. 16).

b. Crecimiento del Comercio Exterior: este aspecto es un elemento importante en el marco de las oportunidades de las empresas operadoras aduaneras, porque en su plan estratégico contemplan el desarrollo de nuevas áreas de acción, la diversificación de clientes y fundamentalmente la ampliación de la cartera de clientes.

Venezuela ha expandido su comercio exterior en los últimos años, especialmente en el marco de los convenios de integración en los cuales es miembro activo. Con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), funciona como una Zona de Libre Comercio, por lo que el intercambio de las mercancías originarias de cada país se encuentran libres de restricciones y de derechos de importación en la Subregión. El Grupo de los 3 (G3), genera intercambios de Venezuela con Colombia y México. La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano. El Acuerdo de Complementación Económica suscrito por los gobiernos de los países miembros de MERCOSUR y los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), pretende promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física que permita la disminución de los costos y la generación de ventajas competitivas, así como impulsar las inversiones, la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica.

Además de los acuerdos de intercambio comercial mencionados, que mantiene Venezuela con otros países, se han adicionado otros, activando una comercialización más dinámica con otras naciones, como las asiáticas, especialmente con China, Japón y Corea, cuya apertura ofrece múltiples oportunidades de crecimiento para el mercado nacional, lo cual tiene una incidencia significativa en el crecimiento de la demanda de las actividades propias de las empresas operadoras de aduanas.

c. Los planes de modernización y expansión de las Aduanas Venezolanas.

De acuerdo con lo expresado por Benitez (El Universal, Julio 6, 2006), “Estamos ya en el siglo XXI; el resto de América Latina se ha incorporado a un proceso de modernización y automatización, mientras Venezuela está rezagada”, comenta además, que para la modernización de todo el sistema aduanero nacional se proyecta un desembolso de 22 millones de dólares en dos años, con la asesoría de los organismos dependientes de las Naciones Unidas. La mejora en la eficiencia de las aduanas redundará en una mejora de la recaudación de los ingresos no petroleros que espera cobrar el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

No se puede manejar el alto volumen de operaciones que se registran por las aduanas del país, sin tener una herramienta automatizada que lo controle. La meta propuesta es que, antes del fin de año, se puedan integrar a este proceso de modernización las aduanas de Puerto Cabello, Maiquetía, Valencia, San Antonio del Táchira, Santa Elena de Uairén y Maracaibo.

También señala Benitez que ahora los costos de almacenaje y de retiro de mercancía de las aduanas será responsabilidad del importador, quien debe tener a tiempo todos los requisitos para el desaduanamiento y entrega a los canales de distribución.

Complementando lo anterior, Rodríguez (2007), expone que uno de los proyectos pilotos es el Portal del Servicio Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), adscrito al Ministerio de Finanzas (www.seniat.gov.ve), tanto en su área Aduana como Tributo. Sobre el tema de Aduana en el web site, los ciudadanos pueden obtener información sobre todo lo relacionado a la materia de aduana desde la comodidad de su

domicilio o lugar de trabajo. Tradicionalmente, el ciudadano tenía que acudir a las oficinas ubicadas en la capital para realizar sus consultas ya que por vía telefónica resultaba casi imposible. Actualmente, se puede obtener información sobre las normativas vigentes que regulan la materia aduanera, formando parte en este hipervínculo, un total de siete ordenamientos jurídicos, dentro de los cuales se encuentra, la Ley Orgánica de Aduanas, la Ley de Creación y de Régimen de la Zona Libre para el fomento de la inversión turística en la Península de Paraguaná, Estado Falcón. También existe información sobre los proyectos de modernización de Aduanas en donde se hace mención entre otros, al Proyecto SIDUNEA, que sirve de soporte tecnológico para la modernización de las aduanas del país y procura un control efectivo de la gestión aduanera para que Venezuela cumpla cabalmente los estándares internacionales de la Organización Mundial de Aduanas (OMA); este proyecto puede proporcionar intercambio electrónico de datos entre comerciantes y la aduana, usando las normas EDIFACT (Intercambio Electrónico de Datos para la Administración, Comercio y Transporte).

En términos generales, considera el autor de este estudio, que la modernización de las aduanas implica el control de cada uno de los eslabones de la cadena que forman el flujo de exportaciones e importaciones, contribuyendo a que los procesos sean realizados de manera más simple y expedita.

Amenazas

Las amenazas son los factores externos que dificultan el logro de los objetivos de los lineamientos referidos a la implementación y desarrollo de las estrategias planificadas por las empresas operadoras de aduanas y se explican por los indicadores:

a. Lentitud del Proceso de Modernización de las Aduanas

A pesar de haberse desplegado una gran campaña publicitaria para informar de los planes de modernización de las aduanas, su implementación se realiza con gran lentitud, lo cual ocasiona que los problemas generados por la falta de eficiencia en los trámites y en los procesos permanezcan.

En este sentido, Rodríguez (2007) sostiene que todos: empresas,

empresarios, funcionarios, usuarios de las aduanas en el país, han estado escuchando desde 1989, que la modernización del sistema aduanero es un factor fundamental para facilitar las operaciones de comercio internacional y por ende mejorar la competitividad de los productos venezolanos en el exterior. Sin embargo, hasta la fecha la tan ansiada modernización no ha pasado de presentaciones de proyectos por parte de las autoridades aduaneras, todos con supuestas ventajas y bondades que en definitiva no han podido ser confirmadas y/o refutadas por quienes padecen a diario con el uso y abuso de estos servicios en los distintos puertos y aeropuertos del país. El último proyecto presentado (de los 2 presentados en menos de un año), vuelve a las bondades del Sistema Sidunea (Sistema Aduanero de Automatización, de la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo, UNCTAD), sistema que ya había sido evaluado y propuesto hace tres años por el SENIAT, pero cuya implantación definitiva sigue en prueba, teniendo la Aduana marítima de la Guaira como piloto.

b. Indisponibilidad y Obsolescencia de la Infraestructura: A nivel nacional, se requiere la renovación de las instalaciones aduaneras, sustituir y renovar los equipos e infraestructuras que ya están obsoletas o llegando al final de su vida útil, para lo cual se estima el desembolso de grandes recursos financieros.

c. Otros Obstáculos

Uno de los principales problemas de las aduanas nacionales es el exceso de discrecionalidad a nivel de funcionarios. Además, la organización es atípica en cada aduana, no existe un estándar, los trámites varían en las distintas aduanas, cada una tiene procedimientos diferentes en lo que se refiere a control de procesos de carga, desde que llega hasta que se convierte en mercancía declarada.

Otro aspecto que debe resaltarse, según la opinión de Benítez (2006), asesor de las Naciones Unidas en materia de aduana, es que dada la resistencia natural de los ciudadanos a pagar los impuestos, los procedimientos para cumplir con esta obligación deben ser lo más sencillos posibles, porque en Venezuela, como en otros países latinoamericanos, no existe una afianzada cultura hacia el pago de los tributos.

En general, Fernández (2007) considera que los obstáculos

fundamentales para llevar a cabo la modernización de las aduanas y otros organismos oficiales, enfrentan deficiencias en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de los sistemas en línea, falta de coordinación y comunicación entre los diferentes entes gubernamentales. Existencia de una mayoría de ciudadanos sin conocimientos tecnológicos y carencia de regulación que proteja los datos que circulan en la red y la inexistencia de planes y políticas estratégicas dirigidas a solventar la situación expuesta.

Estrategias

Del análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que se visualizan en el entorno de los operadores de aduanas, se plantean las siguientes estrategias dirigidas a mejorar la calidad de los servicios de las empresas de este sector.

- Redimensionar los recursos humanos, capacitando de acuerdo a las necesidades y especialización

- Capacitar y adiestrar los recursos humanos de acuerdo con las necesidades de las empresas.

- Concientizar e involucrar al personal de las empresas en la planificación de las estrategias orientadas a elevar la calidad de los servicios.

- Optimizar la operatividad financiera para asegurar el presupuesto requerido para la aplicación de los planes de mejoramiento, actualización y de ampliación.

- Concretar a corto plazo la actualización de los equipos que permitan llevar a cabo eficientemente la ejecución de las actividades y operaciones de las empresas.

- Como consecuencia del proceso de modernización, se generan las exigencias del sistema, o sea, las influencias que los procedimientos derivados ejercerán sobre los sectores que actúan en comercio exterior, en este sentido, es fundamental que las empresas adopten medidas individuales de modernización, como forma de usufructuar mejor los recursos puestos a disposición y sobrevivir a la competencia. En el caso de los operadores de aduana, posibilitará el mantenimiento y ampliación de la cartera de clientes al ofrecer servicios en las condiciones exigidas por la nueva tecnología.

De esta forma, cuando el gobierno establece, que los usuarios trasmitan la información necesaria para el control aduanero, directamente de terminales conectados a su sistema, las empresas conectadas al sector - a partir del momento en que perciben y comprenden mejor el proceso de modernización en curso - tendrán que informatizarse y entrenar a sus empleados en estas nuevas tecnologías y hacer uso de representantes legales que les proporcionen esos servicios en mejores condiciones. A consecuencia de ello, se espera que los usuarios menos informatizados aprovechen la oportunidad para perfeccionar sus instrumentos internos de trabajo.

- Insertarse a los planes de crecimiento del país y de las empresas importadoras y exportadoras, incursionando en diversas áreas del sector, alcanzando altos estándares de calidad en la prestación de los servicios aduaneros.

- Cumplir oportunamente con las normas y regulaciones que establecen las leyes vigentes.

- Planificar y ejecutar controles eficientes sobre los procedimientos para el desaduanamiento de las mercancías y agilizar todos los trámites involucrados.

A continuación en el cuadro No. 5 se resumen las fortalezas, debilidades y estrategias.

Cuadro 1
Fortalezas, Debilidades y Estrategias

Fortalezas	Debilidades	Estrategias
- Recursos humanos con experiencia en el sector eléctrico, abiertos al cambio, con disposición para ser adiestrados en el área de la tecnología requerida en los procesos aduaneros, así como lo relativo al marco legal que rige la actividad de los operadores de aduanas.	- Insuficientes recursos humanos especializados en las áreas de la logística aduanera. Deficiente capacitación en el marco legal de la actividad y manejo de procesos comunicacionales que obstaculizan el rápido procesamiento de la información.	- Redimensionar el personal de atención aduanero, acorde a los requerimientos y especialización. -Capacitar y adiestrar los recursos humanos de acuerdo con las necesidades de las empresas.
- Recursos financieros para hacer frente a los planes de expansión, adquisición de nuevos equipos, adiestramiento del personal, para el logro de un incremento de ingresos a partir de una eficiencia operativa, que permita la oferta de mayores y mejores servicios.	- Para que los recursos financieros requeridos se generen, deben superarse las dificultades para ejercer mecanismos efectivos de cobro a usuarios morosos, alta concentración de ventas en un pocos clientes. - En muchas empresas los procesos son demasiado lentos por falta de actualización de los equipos empleados para manejar la información.	- Concientizar e involucrar al personal de las empresas en la planificación de las estrategias orientadas a la calidad de los servicios. - Optimizar la operatividad financiera para asegurar el presupuesto requerido para la aplicación de los planes de mejoramiento, actualización y de ampliación.
- Las empresas del sector están dispuestas a actualizar los procesos para adecuarse a la modernización de las aduanas y a la utilización de nuevas tecnologías para lograr los estándares nacionales e internacionales simplificando y optimizando los procesos.	- Existen deficiencias al ejercer controles sobre el proceso de desaduanamiento de las mercancías que llevan a cabo las empresas, así como para corroborar que se estén ejecutando correcta y oportunamente.	

Continuación Cuadro 1.		
Fortalezas	Debilidades	Estrategias
- En cuanto a la tecnología, las empresas del sector que tienen la visión de la competitividad y de la optimización de sus operaciones invierten en con equipos modernos, particularmente en el área de las referidas a las comunicaciones e información. Los recursos tecnológicos que se emplean en el área de los servicios aduaneros se encuentran en proceso de actualización y renovación en muchas empresas.	- Es necesario invertir cuantiosos recursos para intensificar el uso de la tecnología telemática y satisfacer las crecientes necesidades de información y comunicación de las empresas. Se requiere la actualización de los equipos empleados en los procedimientos exigidos por los entes de supervisión aduanera, por ejemplo: el Seniat.	- Concretar a corto plazo la actualización de los equipos que permitan llevar a cabo eficientemente la ejecución de las actividades y operaciones de las empresas. - Implementar eficientes controles sobre los procedimientos para el desaduanamiento de las mercancías y agilizar todos los trámites involucrados. - Incorporar los equipos y programas necesarios para insertarse en el proceso de modernización del sistema aduanero venezolano, para brindar un servicio de calidad y eficiencia.

Fuente: El Autor (2007).

Cuadro No. 2
Oportunidades, Amenazas y Estrategias

Oportunidades	Amenazas	Estrategias
- Planes de Desarrollo del País: El Proyecto de la Política Comercial (2007-2011) contempla el desarrollo de la economía productiva, alcanzar un crecimiento sostenido y diversificado. Se plantea la promoción e incentivo del comercio exterior desde el mejoramiento de su infraestructura y la modernización de sus procesos. -Crecimiento del Comercio Exterior: Además del fomento del intercambio comercial bajo los convenios de integración existentes, se estima la reactivación de la actividad de importación y exportación provenientes de nuevos convenios suscritos con países asiáticos: Japón, China y Corea. Desarrollo del intercambio comercial intensivo de productos no tradicionales. - Los planes de modernización y expansión de las Aduanas Venezolanas.	- La lentitud del proceso de modernización de las aduanas, contribuye a que todavía no se solventen problemas relativos a la simplificación de trámites y procedimientos aduaneros, - Indisponibilidad y Obsolescencia de la Infraestructura de la Empresa: A nivel nacional, se debe sustituir y renovar los equipos e infraestructuras que ya están obsoletas o llegando al final de su vida útil. -Otros obstáculos: Exceso de discrecionalidad de los funcionarios. Falta de uniformidad de criterios en cuanto a los procedimientos en las distintas aduanas. Resistencia natural para pagar tributos, por falta de cultura ciudadana hacia el pago de los impuestos.	- Insertarse a los planes de crecimiento del país y de las empresas importadoras y exportadoras, incursionando en diversas áreas del sector, alcanzando altos estándares de calidad en la prestación de los servicios aduaneros. -Cumplir oportunamente con las normas y regulaciones que establecen las leyes vigentes. - Maximizar la eficiencia de los recursos presupuestarios para garantizar el desarrollo de las estrategias planificadas. - Actualizar y dotar las empresas de los equipos necesarios para la ejecución de las operaciones aduaneras con estándares de calidad.

Fuente: El Autor (2007).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con las características de la presente investigación, se enmarca en un estudio documental, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) son aquellos que “Estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados en diversos medios.” (p. 6).

En este sentido, Sánchez (1999), coincide con la definición anterior cuando sostiene que este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, este trabajo se fundamentó en la revisión documental de diferentes textos y materiales impresos relacionados con el tema de la planificación estratégica y la calidad de los servicios de los operadores aduaneros.

Diseño de Investigación

En virtud de los objetivos del presente estudio, se fue abordado mediante el diseño bibliográfico, “Básico de las investigaciones documentales, ya que a través de la revisión del material documental, de manera sistemática, rigurosa y profunda se llega al análisis de diferentes fenómenos o a la determinación de la relación de las variables” (Sánchez, 1999, p. 44). En este estudio fue consultada una amplia bibliografía: textos, leyes, y documentos relativos al funcionamiento y operatividad de los agentes aduanales y a la gerencia moderna.

Según Rodríguez (1999) el diseño “Es una estrategia general que adopta el investigador, como forma de abordar un problema determinado, que generalmente se traduce en un esquema, que permite identificar los pasos a seguir en su estudio.” (p. 31). Para Tamayo y Tamayo (2000), el diseño bibliográfico “Consiste en una estrategia de investigación cuya fuente principal de datos está constituida por documentos escritos, los cuales selecciona el investigador de acuerdo a la pertinencia al estudio que realiza.” (p. 45).

En virtud de lo anteriormente expuesto se puede afirmar que el diseño bibliográfico es un proceso concebido para responder preguntas de investigación, mediante actividades sucesivas y organizadas para alcanzar los objetivos propuestos a través de la revisión de diversos textos y materiales bibliográficos.

El estudio es de nivel descriptivo, ya que “El énfasis se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad que, dada su similitud es necesario describir sistemáticamente para evitar un posible error en su manejo.” (Rodríguez, 1999, p. 20).

“El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente” (Tamayo y Tamayo, 2000, p. 34). En esta investigación se describe el ámbito en el que funcionan los operadores aduaneros y la implementación de la planificación de estrategias dirigidas a mejorar la calidad de sus servicios.

Sistema de Variables

Un sistema de variables, según Tamayo y Tamayo (2000), es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, para producir como salida información o conclusiones y está constituido por variables, las cuales constituyen todo aquello que se puede medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio.

Una variable es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene la capacidad de asumir distintos valores. Sabino (1998), señala que una variable “...es una característica de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto

determinado." (p. 16).

En este sentido, el investigador opina que las variables representan elementos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son estudiados, o que se reflejan en diferentes formas, al mismo tiempo son factores que existen en el problema; las variables organizan los elementos del Marco Teórico.

Definición Conceptual

Una vez identificadas las variables, cada una debe ser definida conceptualmente. Según Tamayo y Tamayo (2000), la definición conceptual de las variables "Es la expresión del significado que el investigador le atribuye a ciertos parámetros y con ese sentido debe entenderse en todo el trabajo." (p. 36).

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) "...la definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación." (p. 33).

En este ámbito, puede pensarse como la definición que proporciona un diccionario de un determinado concepto. "Esta definición también se denomina constitutiva, y presenta la realidad a la que remiten las variables analizadas. La adecuación de la conceptualización depende de su utilidad en la construcción de teorías para explicar los resultados de la investigación." (Samaya, 1996, p. 56.).

Para efectos del presente estudio, se destaca la importancia de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios.

La identificación y definición de las variables se presenta en el cuadro tres (3).

Cuadro 3

Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Identificar las características de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios.	Características de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios.	Son los rasgos que definen la planeación de estrategias como instrumento que emplea la gerencia de las empresas de servicios para optimizar su desempeño.
Exponer las normas legales que regulan la prestación de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	Normas legales que regulan la prestación de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	Son las regulaciones que se ubican en los diferentes documentos jurídicos que norman las actividades relativas a las empresas operadoras de aduanas en Venezuela.
Determinar la importancia de la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	Importancia de la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	Es el valor y relevancia que tiene el proceso de planificar estrategias orientadas a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las empresas operadoras de aduanas en Venezuela.

Fuente: Elaborado por el autor(2007).

Definición Operacional

Operacionalizar las variables equivale a descender el nivel de abstracción y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas, implica desglosar la variable por medio de un proceso de deducción lógica en indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables (Méndez, 1998).

La operacionalización de las variables se presenta en el cuadro cuatro (4).

Cuadro 4

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Características de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios.	- Organizacional - Gerencial	- Planificación Estratégica - Objetivos de la Planificación Estratégica - Etapas de la Planificación Estratégica - Beneficios de la Planificación Estratégica para la Gerencia de las empresas de servicios
Normas legales que regulan la prestación de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	- Jurídica	- Constitución Bolivariana de la República de Venezuela - Ley Orgánica de Aduanas - Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas - Código Orgánico Tributario - Ley del Seniat
Importancia de la planificación estratégica en el mejoramiento de la calidad de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela.	- Organizacional -Productividad	-Servicios de los operadores aduaneros - Fortalezas - Debilidades - Amenazas - Oportunidades - Estrategias para Mejorar la Calidad de los Servicios.

Fuente: Elaborado por el autor (2007).

Procedimiento

El procedimiento es "Una serie de operaciones, secuenciales, organizadas, orientadas a alcanzar una fin determinado." (Anderson, 1999, p. 16). Las etapas que se cumplieron para llevar a cabo la presente investigación fueron las siguientes:

1. Indagación en los antecedentes. Fueron consultados varios trabajos de investigación relacionados con el tema, encontrándose algunos autores y estudios que arrojaron información valiosa para la construcción del marco teórico.

2. Revisión de la literatura: Las fuentes secundarias son textos de diferentes autores, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios y leyes relacionadas con el trabajo. Se consultaron en la Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, textos de autores tales como: Corredor (2001), Sellenave (2002), González (2004), Leyes, tales como: La Ley Orgánica de Aduanas (1999), el Código Orgánico Tributario (2002), entre otros.

Consulta de la literatura: para la selección de la información se utilizó la técnica del fichaje, la cual según Anderson (1999) "Es la técnica más comúnmente empleada para recabar y fijar la información en investigaciones de carácter documental y se lleva a cabo en fichas de papel o cartulina." (p. 47).

También se empleó la técnica del resumen, la cual según Alfonso (1999) consiste en "La exposición condensada de las ideas contenidas en un escrito, excluyendo la valoración y opinión que pertenece al lector." (p. 14).

Procesamiento de la información mediante la lectura analítica, lo cual consiste en unir en forma coherente las partes aisladas. Para interpretar la información recolectada se utilizó el método del análisis, definido por Méndez (1999) como un "Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de las partes que caracterizan una realidad." (p. 94).

3. Construcción del marco teórico. Se desarrollaron los objetivos específicos que orientaron la fundamentación teórica, exponiendo la opinión de los diversos autores consultados, que conforman las fuentes secundarias, para luego presentar un análisis de la realidad actual y una perspectiva propia de cada uno de los aspectos estudiados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en el desarrollo de la presente investigación, se emiten las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se identificaron las características de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de las empresas de servicios, resaltando que este proceso se traduce en un valioso instrumento de diagnóstico y toma de decisiones en la gerencia de las empresas, estableciendo el camino a recorrer en el futuro de las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les exige el entorno. Al planificar se examina, analiza y decide sobre diversas posibles alternativas que al final son las estrategias que se van a implementar para lograr los objetivos propuestos.

- Las etapas de la planificación estratégica son: la descripción o diagnóstico de la situación de aspectos tales como: recursos humanos, técnicos, financieros, tecnología y otros. La definición de la misión futura; fijación de los objetivos y la formulación de las estrategias a implementar.

- El análisis del entorno interno y la evaluación de las condiciones externas es esencial para la planificación de las estrategias, ya que permite considerar cuáles son los aspectos positivos, que se traducen en fortalezas para capitalizar las oportunidades y se ubican las debilidades para tomar decisiones sobre las acciones a desarrollar para enfrentar las posibles amenazas.

- Los operadores aduanales, cuya designación reviste particular relevancia porque se convierten en representantes de las empresas que los contratantes frente a las autoridades aduaneras. Los deberes fiscales adquiridos a través de las declaraciones en la aduana son vinculantes para el exportador o importador quien deberá responder ante cualquiera error u omisión. Son los agentes u operadores los responsables de llevar a cabo todas tramitaciones y de prestar un eficiente servicio. Aunque la mayoría carecen de una gerencia que mantenga la credibilidad de sus clientes,

ofreciendo un servicio de calidad y expresando un desempeño satisfactorio en todas las áreas de la logística aduanera.

- Las empresas operadoras de aduanas, tienen entre sus fortalezas recursos humanos con experiencia y trayectoria en el ámbito aduanero, con disposición al cambio y a entrenarse en la sistematización de los procedimientos y en otras áreas donde presentan deficiencias.

- Las debilidades están representadas por la falta de personal especializado en el área y en la necesidad de actualizar los equipos para agilizar la transmisión de información y tramitación de documentos.

- Para las empresas operadoras de aduanas la proyección del crecimiento y desarrollo de la política comercial, así como la expansión del comercio exterior y la modernización de las aduanas constituyen oportunidades para incrementar su cartera de clientes y optimizar la prestación de sus servicios.

- La lentitud del proceso de la modernización de las aduanas, la obsolescencia de los equipos y de las infraestructuras aduanas, así como la excesiva discrecionalidad de los funcionarios, la falta de uniformidad en los procedimientos en las diversas aduanas del país, la carencia de una cultura hacia el pago de los tributos son las amenazas del entorno externo que confrontan las empresas operadoras de aduanas.

- Al exponer las normas legales que regulan la prestación de los servicios de los operadores aduaneros en Venezuela, se constató que existe un amplio abanico de normas que regulan la actividad de los operadores de aduanas, específicamente la Ley Orgánica de Aduanas (2001), en el artículo 35 se define quienes son los agentes de aduanas y el artículo 36 establece los requisitos requeridos para ser autorizados. El Reglamento Parcial de esta Ley contiene elementos muy positivos que contribuyen a la reducción de la discrecionalidad de los funcionarios reconocedores en las aduanas; simplificación en el procedimiento de nacionalización al simplificar la presentación de papeles, salvo en los casos de control aduanero; reducción de los tiempos de trámite, lo cual significa en un efectivo ahorro por concepto de almacenajes, falsos fletes, servicios innecesarios y dobles reconocimientos por parte de la Guardia Nacional, la cual ha sido perfectamente delimitada en sus competencias y funciones; todos estos complejos procesos que además de encarecer los bienes, entorpecen la prestación de su servicio de calidad.

- En opinión del autor de esta investigación, para que Venezuela logre insertarse como un participante más activo en el comercio mundial, además de contar con la infraestructura industrial, comercial y de transporte adecuada a tal fin, es de vital importancia que cuente con un servicio aduanero moderno y eficiente que en lugar de constituir una barrera sea más bien un eslabón en la cadena del transporte que asegure, dentro del marco legal correspondiente, la fluidez en el movimiento de importaciones y exportaciones venezolanas, contribuyendo así a minimizar los costos asociados con estas operaciones y lograr mayor competitividad a la hora de colocar los bienes y servicios en el exterior. Por ello, la calidad de los servicios de los agentes aduaneros es esencial en este ámbito y un elemento fundamental para su alcance lo constituye la planificación estratégica.

Recomendaciones

- Se sugiere a las empresas operadoras de aduanas, llevar a la práctica las estrategias que fueron expresadas en este estudio, especialmente las relativas a la dotación de conocimientos sobre planificación estratégica a la gerencia de servicios, para que puedan hacer uso de esta herramienta para analizar la situación existente, los recursos y objetivos que permitan tomar decisiones respecto a las mejores alternativas para optimizar sus servicios.

- Se recomienda la actualización y capacitación del personal en las áreas donde presentan deficiencias, especialmente las relacionadas con la logística aduanera y la normativa legal vigente en torno a las actividades de los agentes de aduanas, así como en el manejo de las tecnologías de información y comunicación.

- Es esencial, involucrar a todo el personal que labora en la empresa en la ejecución de las estrategias planificadas para optimizar la calidad de los servicios y difundir la información relativa a la misión y visión de la institución, para que los recursos humanos tengan una mayor identificación y sentido de pertenencia con los objetivos de las empresas.

- Es fundamental la dotación de las empresas de equipos e infraestructuras acordes con las exigencias de las nuevas tecnologías que se requieren para la transmisión de la información y de la agilización de los trámites inherentes a la actividad de las operadoras de aduanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, H. *El Proceso de la Planeación Estratégica*. Madrid: Editorial Universitas.
- Alfonso, I. (1999). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Anderson, J. (1999). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Trillas.
- Benitez, J. (2006). *La Modernización y Automatización de las Aduanas en Venezuela*. El Universal, Julio 6, 2006.
- Código Orgánico Tributario (2001). *Gaceta Oficial No. 37.305* de fecha 17 de octubre de 2001.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Venezuela No. 36.860*, Caracas, 30 de diciembre de 1999.
- Corredor, J. *La Planificación Estratégica*. Valencia: Vadel Hermanos Editores.
- Fernández, C. (2004). *La Sistematización de las Instituciones Oficiales*. Caracas.
- González, B. (2000). *Administración Aduanera*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- González, L. (2004). *La Planificación Estratégica*. México. Editorial Cultura.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 200). *Plan de Política Comercial (2007-2011)*. Caracas: Autor.
- Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat). *Gaceta Oficial No. 37.320* de fecha 8 de noviembre de 2001.
- Ley Orgánica de Aduanas (1999) *Gaceta Oficial No. 5.353* de fecha 17 de junio de 1999.

Méndez, C. (1999). *Metodología de la Investigación*. Colombia. Editorial McGraw-Hill Latinamericana, S.A.

Páez, J. (2005). *Los Agentes Aduanales y sus Funciones*. Buenos Aires

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas. Relativo al Sistema Aduanero Automatizado (2004) *Gaceta Oficial No. 37.967, de fecha 25 de Junio de 2004*.

Rodríguez, A. (1999). *Investigación Experimental en Psicología y Educación*. México: Editorial Trillas.

Sabino, C. (1998). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Samaya, J. (1996). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Editorial Cultural.

Sánchez, A. (1999). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Editorial Cultura.

Sander, L. (2002). *El Mercado de los Servicios*. México: Trillas Editores.

Sellenave, J. (2002). *La Planificación Estratégica, Objetivos y Aplicación*. Barcelona: Editorial América.

Servicio Nacional Integrado de Administración Tributario (2007). Boletín No. 5, del 15 de junio de 2007.

Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. España: Limusa Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. Autor.

White, C. (2001). *Calidad y Excelencia en el Marketing*. México: Mac Graw Hill Ediciones.

