

# *Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela)\**

Morán Q., Joselyn; Ferrer, María A.

Recibido: 1-11-2013- Revisado: 11-11-2013 - Aceptado: 05-06-2014

Morán Q., Joselyn  
Lcda. en Contaduría Pública  
M.Sc en Gerencia de Empresas, Mención  
Gerencia Financiera.  
Universidad del Zulia, Venezuela.  
joselynmoran@gmail.com

Ferrer, María A.  
Lcda. en Contaduría Pública  
M.Sc en Gerencia de Empresas, Mención  
Gerencia Financiera.  
Doctora en Finanzas de Empresa  
Universidad del Zulia, Venezuela.  
maferrer99@yahoo.com

El objetivo de este trabajo es analizar los factores críticos de éxito de los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela). La investigación es de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo; sustentada en los aportes teóricos de López (2002), Coplin (2005), Yoguel (2004), Van Horne & Wachowicz (2002), Gitman (2003), Francés (2006), Buckley (2000), entre otros. Para la recolección de datos fue aplicado un cuestionario autoadministrado a personas clave 39 agentes de aduanas del estado Zulia. Los resultados evidencian que los agentes de aduanas identifican factores críticos de éxito en el ámbito financiero, operacional y de crecimiento. Se concluye que estos agentes de aduanas: (a) orientan sus recursos y esfuerzos para mantener una capacidad financiera óptima en la realización de inversiones, dirigidas al fortalecimiento de su crecimiento empresarial; (b) evalúan su imagen corporativa para diferenciarse de la competencia; (c) mejoran su capacidad productiva por medio de materiales de información, infraestructura, equipos tecnológicos, capacitación del talento humano; y (d) acuden a alianzas estratégicas con clientes y proveedores.

**Palabras clave:** Competitividad, factores críticos de éxito, agentes de aduanas, Zulia, Venezuela

**RESUMEN**

\* Este trabajo constituye un avance del Proyecto de Investigación (CH-0064-13) "Información para la gestión privada", financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES-LUZ) y adscrito al Centro de Estudios de la Empresa (CEE) de la Universidad del Zulia (LUZ).

The purpose of this paper is to analyze the critical success factors of customs agents in Zulia (Venezuela). The research has a descriptive, non-experimental, transactional and field design, and it's supported by theoretical contributions from Lopez (2002), Coplin (2005), Yoguel (2004), Van Horne & Wachowicz (2002), Gitman (2003), French (2006), Buckley (2000), among others. For data collection it was applied a quiz to 39 customs agents in Zulia. The results show that customs officers identify critical success factors in the financial and operational level, and in the growth. This paper concludes that these customs agents: (a) direct their resources and efforts to maintain optimal financial capacity in making investments addressed at strengthening its business growth; (b) evaluate its corporative image to differentiate themselves from the competition; (c) improve their productive capacity through information materials, infrastructure, technological equipment, training of human talent; and (d) attend strategic partnerships with customers and suppliers.

**Keywords:** Competitiveness, critical success factors, customs agents, Zulia, Venezuela

*ABSTRACT*

## 1. Introducción

En las últimas décadas el comercio internacional en Venezuela ha experimentado un auge significativo producto del gran número de importaciones y exportaciones registradas. Así, el dinamismo del comercio hizo necesaria la participación de agentes externos como intermediarios entre las Aduanas (Auxiliares de la Administración Tributaria) y los particulares (empresas, personas). La legislación venezolana cataloga a estos intermediarios como agentes de aduanas, antes que sirven de apoyo en todo lo relacionado en materia aduanera<sup>1</sup>.

Ahora bien, en los últimos años el sector aduanero en Venezuela ha sufrido cambios a gran escala y de forma impredecible. Al respecto destaca el paro petrolero del año 2002 que supuso la paralización general en las operaciones portuarias y aduanales; la reactivación de las actividades tardó aproximadamente cinco

<sup>1</sup> El artículo 35 de la Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2008) establece que los Agentes de Aduanas son personas jurídicas autorizadas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de finanzas para actuar ante los órganos competentes en nombre y por cuenta. De manera que las operaciones aduaneras deberán realizarse siempre a través de un agente de aduanas, con excepción de aquellas relacionadas con equipajes, efectos de uso personal del consignatario, efectos de auxilio en casos de catástrofe, entre otros.

meses, por lo que muchos agentes de aduanas cerraron sus puertas debido a la reducción en sus ventas. Posteriormente, el control cambiario impuesto en el año 2003 causó nuevamente un impacto negativo en las empresas, al reducir significativamente las operaciones aduaneras. En términos generales, las restricciones legales y económicas impuestas a nivel nacional han afectado el ritmo de las operaciones de la compra y venta de bienes con otros países y, en consecuencia, han limitado el crecimiento de los agentes de aduanas al punto de que en años recientes se ha registrado el cierre de muchas de ellas.

Si bien los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela) no han escapado a la disminución de los trámites de importaciones y exportaciones, aún se encuentran activas un número importante de empresas dedicadas a la prestación de servicios aduaneros a empresas y personas naturales. Día a día estas empresas han de satisfacer las exigencias y necesidades internas, así como las particularidades o desafíos de un entorno cada vez más complejo. Este escenario demanda el diseño e implantación de estrategias competitivas dirigidas a la satisfacción del cliente, la obtención de beneficios económicos y, por ende, el incremento del valor de la empresa.

Una estrategia exitosa se basa en la identificación de aquellas áreas hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos y recursos para la consecución de los objetivos y altos niveles de competitividad y crecimiento. Ante los enormes desafíos que amenazan la estabilidad y permanencia de los agentes de aduanas, esas áreas o factores críticos de éxito constituyen los elementos determinantes en la obtención de resultados favorables a partir de las acciones estratégicas definidas por la gerencia.

Con base en lo anterior y para tratar de dar respuesta a la interrogante: ¿cuáles son las variables que propician el éxito competitivo de las organizaciones objeto de estudio?, es necesario profundizar en el estudio de las áreas clave propias para las empresas de este sector. De manera que en este trabajo se pretende primero determinar para luego analizar los factores críticos de éxito considerados por los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela), como herramientas básicas de toda estrategia competitiva.

## **2. Algunas generalidades acerca de los factores críticos de éxito**

Para Francés (2006, p.168), los factores críticos de éxito “constituyen capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores a los estándares de la industria”. Esas capacidades suponen un valor para la empresa el cual es percibido y reconocido por los clientes en términos financieros y de mercado a través del producto o servicio (Coplin, 2005). Ese valor, único y poco común, concede a la empresa una posición ventajosa en comparación con la abundancia de ofertas similares en el mercado, costosas de imitar por su nivel de complejidad.

La identificación de los factores críticos de éxito permite determinar las estrategias necesarias para competir en el mercado, así como las características de sus productos o servicios que le permiten diferenciarse de la competencia (López, 2002). De esta manera se facilita la asignación de recursos a áreas clave (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007) en las cuales debe centrarse la acción por parte de las diferentes unidades gerenciales, con miras al logro de las metas, fines y objetivos organizacionales, la diferenciación con la competencia (López, 2002; Miranda et al., 2007), y, en consecuencia, la maximización de los beneficios (Porter, 2002).

Según Yoguel (2004) y Francés (2006), todos los ejes que componen la organización han de participar en la identificación, análisis y evaluación de los diferentes elementos clave de los cuales depende el éxito o el fracaso de un negocio. Estos factores presentan un carácter financiero, productivo y de crecimiento Yoguel (2004), deben identificarse factores clave de índole financiero, productivo y de crecimiento.

Los *factores financieros* comprenden el conjunto de variables económicas y financieras que deben ser consideradas a los fines de promover el logro de los objetivos y el éxito de las organizaciones (Van Horne & Wachowicz, 2002; Yoguel, 2004), siendo por ello esencial la actividad del gerente de finanzas. Asociado al poder adquisitivo de la organización (Madura, 2001), este factor condiciona y puede alterar las acciones estratégicas iniciales (Garrido, 2006). Desde el punto de vista financiero, los factores críticos de éxito incluyen capacidad financiera, solidez financiera

e imagen corporativa (Yoguel, 2004).

La capacidad financiera puede definirse como el conjunto de recursos propios y ajenos disponibles por la organización para cubrir sus necesidades financieras (Lleó & Lleó, 2011). Este factor crítico concede a la organización amplitud financiera que le permite moverse en el mercado, financiando sus actividades, así como tomando decisiones acordes con sus requerimientos (Yoguel, 2004). La capacidad financiera le permite afrontar sus obligaciones económicas, tanto internas como externas, con solvencia y sin sobresaltos (Greco & Godoy, 2006). De este modo, el establecimiento de la capacidad financiera de una organización exige un proceso analítico (diagnóstico financiero), para conocer la situación económica-financiera real de la empresa y, al mismo tiempo, identificar los problemas o necesidades de efectivo así como las áreas de oportunidad, con el objeto de corregir los primeros y aprovechar lo segundo (Yogel, 2004).

Como factor crítico de éxito, la capacidad financiera se enfoca en la capacidad económica que posee una organización para invertir y endeudarse o para responder a eventualidades, por lo que demanda una adecuada administración y control de sus recursos. Esta última crea seguridad financiera que en buena medida permite la suficiente liquidez para cumplir con los compromisos de la organización, sin la necesidad de recurrir a financiamiento de altos costos y, finalmente, satisfacer los requerimientos del cliente.

La solidez financiera viene dada por el nivel de compromiso del capital de los accionistas en relación con el volumen de deudas. Considerada por Van Horne & Wachowicz (2002) y Gitman (2003) como un indicador de la estabilidad de la empresa, la solidez financiera permite a la empresa aprovechar las oportunidades del entorno en caso de arrojar resultados positivos (Yoguel, 2004). Así, en la medida en que mayor sea la participación de los capitales permanentes en relación con el total de las fuentes de financiamiento, y de éstos con los fondos propios, mayor será la solidez financiera de la empresa (Rubio, 2007).

En términos generales, la solidez financiera se refiere al respaldo real que el patrimonio le ofrece al funcionamiento de la empresa. Altos niveles de solidez no solo suponen un mayor respaldo para la organización a través del patrimonio, sino

también, un mayor compromiso por parte de los accionistas en relación con la continuidad de la empresa.

Ahora bien, la imagen corporativa es la idea global o integral que una persona natural o jurídica tiene sobre los productos, servicios, actividades y conducta de una empresa. En este sentido, Yoguel (2004) relaciona la imagen corporativa con la reputación de la cual goza la organización en un mercado determinado. Esta determina la penetración, estabilidad y crecimiento financiero dentro de un mercado, en tanto involucra el reconocimiento y el sentido de estabilidad dentro del mismo (Ortiz, 2003; Coplin, 2005). Como factor crítico de éxito, una imagen fuerte en el mercado puede constituir una ventaja competitiva diferenciable para operar con reconocimiento dentro de un mercado (Yoguel, 2004).

Como factor crítico de éxito, la imagen corporativa se define como la imagen que proyecta la empresa como un todo, la cual permite a las empresas crear valor. Considerada como un activo intangible estratégico, cuando una empresa dispone de una imagen sólida se facilita su diferenciación en relación con los competidores, y supone beneficios adicionales en términos del incremento de las ventas, atracción de nuevos inversionistas, e incluso mejores trabajadores.

Ahora bien, los *factores de producción y/o de prestación de servicios* comprenden el conjunto de elementos que intervienen en el proceso productivo y/o de prestación de servicios de una empresa, los cuales afectan con su participación y evolución la administración financiera y las finanzas corporativas (Diez & López, 2001). En este mismo orden de ideas, Yoguel (2004) advierte que estos factores pueden constituir valiosos elementos clave para el éxito, en tanto también pueden comprometer su actividad productiva. Entre los factores productivos y/o de prestación de servicios clave de una organización se consideran la capacidad productiva y/o de prestación de servicios, la rentabilidad de la producción y/o de la prestación de servicios y la innovación-modernización (Yoguel, 2004).

La capacidad productiva y/o de prestación de servicios es la producción máxima que se puede obtener con las instalaciones materiales, el equipo y los edificios disponibles (Diez & López, 2001). En este factor intervienen la infraestructura, los servicios

esenciales necesarios para la producción y/o prestación de servicios, así como el soporte técnico requerido para llevar a cabo la actividad principal de la empresa (López, 2002). Dichos elementos se corresponden con el enfoque adoptado por una organización para generar niveles óptimos de bienes o servicios, el cual involucra la utilización de la tecnología, la distribución y ubicación de las instalaciones y el control de los procesos (Garrido, 2006).

Dentro de la capacidad productiva y/o de prestación de servicio adquieren relevancia la capacitación y desarrollo del talento humano (López, 2002); de allí que constituya un esfuerzo planificado por la empresa para facilitar el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo por parte de los empleados (Daft & Marcic, 2006, p.324).

En términos generales, la capacidad productiva y/o de prestación de servicio viene dada por el nivel máximo de producción o de prestación de servicios máxima que la organización puede ofrecer a sus clientes a partir de los recursos disponibles (talento humano, equipos y herramientas tecnológicas y demás materiales necesarios para la producción y/o prestación del servicio).

Por su parte, la rentabilidad de la producción y/o de prestación de servicios mide el rendimiento generado por el capital utilizado durante un determinado período, esto es, el beneficio por el capital invertido (Van Horne & Wachowicz, 2002; Coplin, 2005). Puede considerarse como las ganancias obtenidas por el capital invertido necesario para generar dichos beneficios.

La innovación-modernización se define como el conjunto o el uso de nuevas tecnologías implantadas a mediano y largo plazo, en la cual gran parte de las empresas se apoyan para lograr competitividad y ventajas sostenibles (Ortiz, 2003). La innovación implica actividades operativas para el mejoramiento de productos/servicios y procesos, dentro de líneas existentes, incorporando modificaciones a los productos/servicios ofrecidos y a sus procesos de producción/prestación (Francés, 2006); supone que la organización esté atenta a la evolución de su entorno para explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, minimizar los inconvenientes y tomar posiciones de ventaja para ofrecer mayor valor a sus clientes (Estrada, 2007). Por su parte, la modernización

como proceso de búsqueda de congruencia entre el entorno y la empresa, exige el fomento de la innovación sistemática. De ello depende la adaptación al entorno y en buena medida la legitimidad de rendimientos (Estrada, 2007).

La innovación-modernización se enfoca en el mejoramiento continuo de los productos/servicios ofrecidos a los clientes. Si bien los cambios y/o modificaciones se dirigen a los procesos, la evolución se orienta al ofrecimiento de otros productos/servicios de alta calidad que proporcionen mayor satisfacción a los clientes y, en consecuencia, logrando ventajas competitivas.

En relación con los *factores de crecimiento* de una empresa, éstos se encuentran relacionados con las estrategias financieras y no financieras, de carácter interno y externo, que utiliza para la expansión de la misma (Lozano, 1999). Por ende se vinculan con la habilidad para realizar fusiones, alianzas estratégicas y el uso del capital humano (Buckley, 2000; Van Horne & Wachowicz, 2002; Selva, 2004).

Además de las fusiones y alianzas estratégicas, consideradas por Buckley (2000) y Van Horne & Wachowicz (2002) como los factores críticos de crecimiento con mayor relevancia, Lozano (1999, p.30) hace referencia a la habilidad y el talento directivo, al talento humano en general, como determinantes del crecimiento de una organización.

Las fusiones permiten unificar inversiones y criterios comerciales de dos empresas de una misma rama o de objetivos compatibles (Gitman, 2003). Una fusión implica la adhesión de una empresa por otra, en la que solo sobrevive una entidad legal tras la desaparición de la primera, que es realizada mediante el aporte de los bienes de esta a la segunda (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.625; Gitman, 2003).

Las alianzas estratégicas, o convenios corporativos entre empresas, permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos cuando carecen de los recursos necesarios para la adquisición de otra empresa o la inversión directa (Van Horne & Wachowicz, 2002; Gitman, 2003). Las alianzas permiten la incorporación de distintos participantes que se mantienen independientes, por lo que es posible la colaboración entre proveedores y sus clientes, entre competidores en el mismo sector,



o entre competidores con capacidades complementarias (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.643).

Como factor crítico de éxito, el talento humano adquiere gran relevancia por cuanto constituye el motor de impulso en las operaciones diarias y son ellos quienes, en sus diferentes niveles (operativo, intermedio o estratégico), completan las actividades y objetivos empresariales (Francés, 2006). De manera que la gestión del talento humano adquiere un papel estratégico para la organización, por cuanto las actividades de desarrollo y promoción de la fuerza laboral se traduce en una mayor efectividad (Daft & Marcic, 2006).

### **3. Enfoque metodológico**

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se corresponde con un estudio descriptivo, con diseño de investigación no experimental, de campo y transeccional. La población se determinó con base en la información suministrada por la Aduana Principal de Maracaibo. Así, en el estado Zulia (Venezuela) para el año 2011 se encontraban registradas, actualizadas y en operación 39 agentes de aduanas. Puesto que la población se consideró finita y accesible, se acudió al censo población para la evaluación de la totalidad de las unidades de análisis objeto de estudio.

La técnica de recolección de información empleada fue el cuestionario autoadministrado bajo escala tipo Likert, conformado por ocho (08) afirmaciones de cuatro (4) escalas (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca) y dos (02) preguntas de opción múltiple, dirigido a gerentes, administradores, contralores, socios y demás personal directivo de los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela). Para determinar la validez del contenido, dicho instrumento fue sometido al juicio de siete (7) expertos en el área de competitividad y metodología de la investigación. La confiabilidad del instrumento se determinó a través del Alfa de Cronbach, resultando 0,889 para las afirmaciones tipo likert y 0,880 para las alternativas de selección múltiple, lo cual indica la alta confiabilidad del instrumento. Las entrevistas fueron realizadas durante el período enero-septiembre de 2012.

El procedimiento técnico empleado para el análisis de los datos fue mediante la aplicación de las funciones de la estadística

descriptiva, distribución de frecuencias absolutas y frecuencias relativas y media aritmética a las respuestas contentivas en la aplicación del cuestionario, a través del programa computarizado especializado en análisis estadístico para las ciencias sociales (SPSS, versión 15.0).

#### **4. Factores críticos de éxito en los agentes de aduanas**

En Venezuela las organizaciones en la actualidad se enfrentan a mercados altamente competitivos, y de manera particular, el sector objeto de estudio, ya que los agentes de aduanas se han visto afectadas por una serie de condiciones económicas y políticas arraigadas desde el año 2002. Estas entidades se basan en la prestación de servicios aduanales (importaciones y exportaciones) y, a pesar de que Venezuela es un país importador neto, el control de cambio y las medidas restrictivas implementadas desde el año 2005 han hecho que muchas empresas disminuyan las importaciones o cesen sus operaciones, mientras que otras optan por vías ilegales para mantener el curso de sus operaciones.

En atención a la premisa de que la búsqueda de los máximos beneficios se centra en factores críticos de éxito (Yoguel, 2004), a continuación se describen los factores financieros, de producción y/o prestación de servicios y de crecimiento, claves para los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela)<sup>2</sup> (ver Tabla 1).

##### **4.1. Factores financieros**

Como se mencionó anteriormente, los factores financieros incluyen capacidad financiera, solidez financiera e imagen corporativa (Yoguel, 2004). En relación con la capacidad financiera, se evidenció que el 94,9% de los agentes de aduanas determinan la capacidad financiera adecuada para el financiamiento de sus operaciones. Este resultado coincide con los aportes de Yoguel

---

<sup>2</sup> Más allá de los factores financieros, de producción y/o prestación de servicios y de crecimiento, el entorno (clientes, competidores, suministradores y reguladores) actúa como determinante del éxito o fracaso de una entidad (Office of Government Commerce, 2009, p.96). En Venezuela el tema aduanero se ve afectado y/o limitado por los diferentes entes reguladores del Gobierno (Banco Central de Venezuela, Centro Nacional de Comercio Exterior y Corporación Venezolana de Comercio Exterior, entre otros), quienes intervienen en los asuntos políticos y económicos del país, y condicionan y controlan la dinámica de los mercados influyendo así en el funcionamiento de los agentes de aduanas.

(2004) y Van Horne & Wachowicz (2002), quienes aseveran que las organizaciones deben efectuar un diagnóstico financiero para determinar su capacidad financiera óptima que le permitirá financiar sus operaciones con la certeza de hacerle frente a los compromisos de pago. De igual manera, el diagnóstico financiero permite conocer la posición económica-financiera de una empresa, así como sus puntos débiles, en consecuencia, disminuir su vulnerabilidad a entornos competitivos.

**Cuadro 1**  
**Factores críticos de éxito presentes en los**  
**agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela)**  
**(Año 2012)**

Factores críticos de éxito	Frecuencia
<b>Financiero</b>	<b>%</b>
Determinación de la capacidad financiera	94,9
Disponibilidad de recursos para realizar inversiones	23,1
Estructura económica sólida	23,0
Reconocimiento en el mercado por su excelente reputación	97,4
Imagen corporativa sólida	87,1
<b>Prestación de Servicios</b>	
Infraestructura adecuada para las operaciones	20,5
Uso de herramientas tecnológicas	76,9
Uso de material informativo actualizada (leyes, aranceles)	87,2
Capacitación del personal	87,2
Medición de la rentabilidad de la prestación del servicio	89,8
Innovación y modernización del servicio prestado	94,8
<b>Crecimiento</b>	
Fusiones como mecanismo de crecimiento	0,0
Alianzas estratégicas con clientes	94,9
Alianzas estratégicas con proveedores del ramo aduanero	94,9
Alianzas estratégicas con proveedores diferentes del ramo	10,3
Talento humano como factor de crecimiento	87,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de aplicación de un cuestionario a personal clave de 39 agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela), durante el año 2012.

Por otra parte, se observó que 76,9% de los agentes de aduanas considera que no disponen de una capacidad financiera que le permita realizar inversiones que coadyuvan a fortalecer su crecimiento empresarial. Solo 23,1% de las empresas del sector disponen de capacidad financiera suficiente para acometer inversiones de crecimiento. Este resultado evidencia la debilidad financiera presente en la mayoría de los agentes de aduanas del estado Zulia (Venezuela), y podría suponer una limitante en el logro del éxito empresarial.

Es importante que las empresas de este sector realicen un análisis financiero a fin de determinar su posición financiera actual en términos de los problemas económicos y financieros de la empresa, sus causas y, lo más importante, establecer medidas correctivas con suficiente antelación. Esto último permitirá aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa y, al mismo tiempo, disminuir los efectos negativos de las amenazas del entorno y las debilidades de la organización.

Otro de los elementos de gran relevancia entre los factores financieros es la solidez. Sin embargo, solo 23% de los agentes de aduanas cuentan con una estructura económica sólida, que le permite mantener su capacidad financiera en tiempos de crisis. Por su parte, 77% de las empresas consultadas podrían enfrentar dificultades para afrontar emergencias o contingencias, pues carecen de una estructura económica y financiera equilibrada. Contrarios a los planteamientos de Yoguel (2004), Van Horne & Wachowicz (2002) y Gitman (2003), quienes indican que toda organización debe contar con una estructura financiera y económica sólida, los hallazgos reflejan una desventaja financiera presente en los agentes de aduanas, como consecuencia de los problemas económicos y políticos del país (paro petrolero del año 2002, control cambiario en vigor desde el año 2003, restricciones para la importación de determinados productos, entre otros).

Ante cualquier situación externa adversa, la empresa debe ser capaz de cumplir con sus compromisos de pago, logrando mantener su credibilidad ante los acreedores, inclusive para aprovechar las oportunidades del entorno, manteniendo la continuidad de las operaciones bajo cualquier condición o variable externa. Al presentarse estos inconvenientes no parecen estar en

capacidad de cancelar sus pasivos ante la presencia de activos insuficientes, circunstancia que obliga a la empresa a comprometer sus capitales. Esto último constituye un aspecto negativo para los accionistas actuales y futuros inversionistas, al igual que para futuros acreedores.

Los resultados observados pueden obedecer a que los capitales invertidos (patrimonio) de la empresa no son suficientes para cubrir los desembolsos relacionados con los pagos inmediatos que deben efectuar los agentes de aduanas a terceros, como son manejos de carga, almacenajes, fletes, gastos navieros, entre otros.

En relación con la imagen corporativa como factor crítico de éxito, la mayoría de los agentes de aduanas (97,4%) considera que son altamente reconocidas en el mercado por su excelente reputación. Adicionalmente, 87,1% de las empresas consultadas considera que posee una imagen corporativa sólida que les diferencia de la competencia.

Estos resultados están en línea con lo expresado por Yoguel (2004), Ortiz (2003) y Coplin (2005). Una imagen fuerte en el mercado puede constituir una ventaja competitiva bien diferenciable, siendo un factor crítico de éxito para operar con reconocimiento dentro de un mercado. Por su parte, Ortiz (2003) afirma que es necesario considerar la imagen que proyecta la empresa en el entorno, pues es un factor determinante de su penetración, estabilidad y crecimiento financiero dentro del mismo.

#### **4.2. Factores de producción y/o prestación de servicios**

Pero no solo los factores financieros son clave. Los factores de producción y/o prestación de servicios pueden constituir elementos críticos para el éxito, aunque también pueden comprometer su actividad productiva.

En el caso de los agentes de aduanas, estas consideran simultáneamente varios elementos para mejorar su capacidad de prestación de servicios. Los resultados muestran que solo 20,5% de las empresas consultadas mantienen una infraestructura adecuada para el nivel de sus operaciones. Al mismo tiempo, 76,9% de los agentes disponen de herramientas tecnológicas que fortalecen su proceso productivo. Este aspecto es fundamental para estas entidades pues requieren sistemas específicos con acceso a internet

para las declaraciones aduaneras.

En este mismo orden, se constató que 87,2% de los agentes procuran disponer de información actualizada con relación a la normativa legal vigente relacionada con su campo de actuación para mantener y mejorar su capacidad de prestación de servicios. Igualmente 87,2% mantienen personal capacitado. De esta manera, los agentes de aduanas consultados centran la maximización de su capacidad productiva en instalaciones, materiales y equipos, sistemas de información y capacitación de talento humano, tal como lo proponen Diez & López (2001) y López (2002).

Del análisis de los factores de prestación de servicios de los agentes de aduanas, es fundamental acotar que dichas empresas no parecen dar importancia al conocimiento pleno de los componentes relacionados con la fuente generadora de los beneficios económicos. Solo en cierta medida recurren a la tecnología, la capacitación del talento humano, y demás materiales de información para llevar a cabo sus operaciones. Como se comentó, el talento humano es un factor interno de crecimiento seguro que, de manera particular, cobra mayor relevancia en las empresas de servicios, como es el caso de los agentes de aduanas. El talento humano representa el motor que genera los ingresos provenientes de servicios prestados por el personal, a diferencia de las empresas de producción, en las que la fuerza laboral solo se encarga de manipular las máquinas que generan los productos.

Ahora bien, 89,8% de los agentes de aduanas evalúa las ganancias obtenidas en relación con los capitales invertidos en dicho proceso productivo (servicios) tomando como referencia la utilidad neta. Este indicador resume el desempeño general de una empresa lo que a su vez muestra el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas. Es importante destacar que un alto rendimiento del capital en ocasiones puede reflejar la aceptación de oportunidades de inversión rentables por parte de una entidad y la administración eficaz del gasto.

Otro de los factores productivos vitales en una entidad es la innovación-modernización, representada por el uso de tecnología de punta. Esta herramienta de vanguardia proporciona fortalezas en cuanto la implantación de sistemas más sofisticados de mayor y mejor velocidad, permitiendo el logro de ventajas competitivas

en la prestación de servicios.

Este elemento, herramientas tecnológicas, representa uno de los principales factores críticos para los agentes de aduanas, considerando que prestan servicios relacionados con la declaración electrónica de aduana, así como la clasificación y valoración de mercancías (importación y exportación) a través del Sistema Aduanero Automatizado (SIDUNEA). Para que estos procesos fluyan con rapidez y sin contratiempos, es fundamental que las empresas de este sector cuenten con una plataforma tecnológica de gran escala<sup>3</sup>.

Lo anterior se evidencia en que 94,8% de los agentes de aduanas realiza innovaciones en cuanto al servicio ofrecido e implanta tecnologías que permiten lograr ventajas competitivas sostenibles. La innovación, o el conjunto de nuevas y actualizadas tecnologías a corto y largo plazo, proporcionan ventajas competitivas claras, y sostenidas y a su vez compensan parte de las debilidades de la empresa (Ortiz, 2003; Coplin, 2005).

Los resultados obtenidos en relación con la innovación como factor crítico de éxito para los agentes de aduanas pueden obedecer a las alianzas desarrolladas con empresas del mismo ramo (almacenes fiscales, consolidadores de carga, navieras, aerolíneas), para ofrecer los servicios como un grupo de empresas, pero sin perder su personalidad jurídica propia. Esta nueva presentación de empresas, como si se tratase de un grupo o producto, representa una forma innovadora para la captación de nuevos clientes y la permanencia de los mismos, lo que resulta en términos financieros positivo y de impacto para las empresas competidoras con dificultades para ofrecer diversidad de servicios.

Cabe agregar que la innovación involucra mejoras en los servicios, formas de comercialización, sistemas administrativos, y procesos operativos. Es fundamental que los agentes de aduanas evalúen constantemente las necesidades de los clientes, con el propósito de mejorar sus procesos de trabajo, para de esta forma aventajar a sus competidores.

---

<sup>3</sup> En Venezuela, la conectividad de los servicios de Internet se encuentra por debajo del punto mínimo (Leonett & León, 2014), lo que limita las operaciones de los agentes de aduanas pues la plataforma tecnológica de sus sistemas se apoya en éstos.

### **4.3. Factores de crecimiento**

El tercer grupo de factores críticos de éxito, los factores de crecimiento, permiten el crecimiento empresarial por medio de la habilidad para realizar fusiones, alianzas estratégicas y el uso del capital humano como componentes que contribuyen al crecimiento económico de la organización (Buckley, 2000; Van Horne & Wachowicz, 2002; Selva, 2004). Sin embargo, 100% de las empresas encuestadas no han recurrido a las fusiones como mecanismo de crecimiento a pesar de los beneficios descritos por Van Horne & Wachowicz (2002).

Los hallazgos obtenidos obedecen a las características propias de sector aduanero. Los agentes de aduanas, almacenes fiscales, consolidadores de carga y navieras deben ser autorizadas por el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas para operar bajo una figura jurídica definida. Así, la absorción jurídica de una empresa por parte de otra supone un proceso complejo ante la Intendencia de Aduanas, ya que las claves o permisos de operatividad están vinculados a una personalidad jurídica específica, por lo que la fusión en el caso venezolano, en general, y del Zulia, en particular como factor de crecimiento resulta inviable para este sector.

Si bien la fusión no es conveniente ni adecuada jurídicamente, es posible acudir a otros mecanismos para expandir las operaciones o crecimiento de la organización, como es el caso de las alianzas estratégicas. Reconociendo la importancia de mantener vínculos con socios estratégicos (Van Horne & Wachowicz, 2002; Gitman, 2003), se evidencia que los agentes de aduanas establecen alianzas simultáneamente con clientes (94,9%) y con proveedores del ramo aduanero (84,6%). Sin embargo, solo 10,3% de las empresas de este sector mantiene alianzas con proveedores diferentes a los del ramo aduanero.

Estratégicamente los agentes de aduanas que continúan en el mercado se han valido de alternativas eficaces para aumentar el volumen de sus ventas y mantener dicho ritmo en el tiempo. De acuerdo con los resultados observados anteriormente, se evidencia que este sector dispone de convenios corporativos con sus clientes, lo cual le permite a un agente de aduanas del estado Zulia seguir brindando servicios a sus clientes por intermedio de



diferentes aduanas del país, como producto de la colaboración de otros proveedores autorizados.

Ahora bien, 87,2% de los agentes de aduanas consideran al talento humano como factor de crecimiento, lo cual representa una ventaja para la entidad debido a la importancia de la fuerza laboral como componente principal en el crecimiento interno de una organización (Lozano, 1999; Selva, 2004). Dado que los agentes de aduanas son empresas de servicios, el capital humano en un indicador determinante para mantener satisfecho al cliente, ya que es el recurso humano quien responde a los requerimientos de los clientes. No obstante, a pesar del grado de influencia que tiene el factor humano en la clientela, 12,8% de la población no considera el capital humano como un factor de crecimiento. Tales resultados pueden obedecer a la inseguridad de los socios al decidir invertir en la fuerza laboral, ya que estos al estar mejor preparados exigirán más beneficios y por ende representarían gastos adicionales para la organización; o, por el contrario, dicho talento puede posteriormente buscar en el mercado otras empresas de reconocida trayectoria lo que implicaría para la entidad falta de personal.

A pesar de las causas que pueden dar origen a estos resultados, no se pueden dejar a un lado las bondades y beneficios que pudiese lograr la empresa al contar con recursos humanos efectivos que les permite maximizar el valor de la empresa en términos económicos y a su vez, competitivos. No hay que olvidar que lograr y mantener una imagen corporativa sólida, resulta atractiva tanto para inversores como para trabajadores eficientes y con alto grado de profesionalismo deseosos de trabajar en la empresa.

## **5. Conclusiones**

El éxito o fracaso de una organización depende de las capacidades y características estratégicas y competitivas que esta posea, las cuales deben tomarse en cuenta, antes, durante y después de la ejecución de las actividades operacionales y financieras. Dichos aspectos deben construirse sobre una base sólida, ya que las mismas son clave y de gran impacto en el éxito de una organización en un mercado tan competitivo como el de hoy en día. Por tanto, debido a que ciertos aspectos o factores son

determinantes del rumbo de la empresa, es de vital importancia que cada organización determine cuáles son o no sus factores críticos de éxito. Esto obedece a que la planificación, seguimiento y control de las estrategias diseñadas con base en ellos, permitirá la maximización del valor de la entidad.

En el caso de los agentes de aduanas del estado Zulia, estos procuran el análisis de sus puntos críticos de éxito y orientan sus esfuerzos al mejoramiento de sus factores financieros, de producción y/o prestación de servicios y de crecimiento para el logro de sus objetivos.

Del análisis de los factores críticos de éxito de este sector, se constató que las mismas determinan la capacidad financiera para el financiamiento de sus actividades operacionales. Sin embargo, los agentes de aduanas carecen de una estructura financiera sólida, que les permita cumplir con sus compromisos de pago en tiempos de crisis.

Por otro lado, las empresas consultadas toman como referencia su imagen corporativa para que lograr el reconocimiento del mercado con el fin de diferenciarse de su competencia. Al mismo tiempo, se enfocan en otros puntos críticos como lo es la capacidad de prestación de servicios, de manera que dirigen sus esfuerzos para mejorar elementos determinantes de dicha capacidad. Es el caso de la instalación de herramientas tecnológicas, punto crítico para los agentes de aduanas considerando que dependen de conexiones (internet) y sistemas automatizados para transmitir en línea las declaraciones de aduana, así como también la actualización constante de materiales de información (leyes, aranceles, reglamentos, decretos, entre otros).

En relación con los factores de prestación de servicios, los agentes de aduanas consideran que para mejorar su capacidad de prestación de servicios se requiere la evaluación de ciertos elementos fundamentales. Entre ellos se incluyen infraestructura, equipos y herramientas tecnológicas, materiales de información actualizados (leyes, aranceles, reglamentos, decretos, entre otros) y capacitación del talento humano.

Considerando la actividad comercial desarrollada por los agentes, el talento humano representa uno de los principales elementos determinantes del éxito de las empresas de este sector;

la fuerza laboral es la que, mediante la prestación de sus servicios, conduce a la empresa hacia el éxito o fracaso. Así pues, es evidente que los agentes de aduanas tienen clara la importancia de este componente, ofreciendo capacitación constante a su personal para mejorar la capacidad de prestación de servicios de la empresa.

Otro de los factores de prestación de servicios considerados por los agentes de aduanas es la innovación-modernización. Ella implica, no sólo la implantación o actualización de nuevas tecnologías, sino que además involucra mejoras en los servicios, procesos de trabajo, formas de comercialización, para sorprender, satisfacer y captar la atención de los clientes.

A los factores de prestación de servicios descritos, se suman el uso de indicadores que miden la rentabilidad con base en los capitales invertidos en el proceso de prestación de servicios y la aplicación de tecnología de punta, que proporcionan ventajas competitivas al obtener respuestas o trabajos más rápidos y efectivos.

Finalmente, un aspecto de relevancia son los factores de crecimiento. Dado que el objetivo de cada organización al momento de su constitución es crecer en el tiempo, en ocasiones las empresas carecen de recursos suficientes para alcanzar todos sus objetivos estratégicos mediante la adquisición o inversión directa, por lo que recurren a otros tipos de estrategias. Es así como las alianzas estratégicas se han convertido en una forma de vida para las organizaciones grandes y pequeñas, así como para mejorar las políticas de negociación e interrelación con sus clientes y proveedores.

Cabe agregar que el sector estudiado reveló que nunca se han sometido a procesos de fusión. Sin embargo, mantienen alianzas estratégicas con clientes y proveedores del mismo ramo aduanero (tales como consolidadores de carga, transportistas, almacenes fiscales, aerolíneas, otros). Este aspecto evidencia una fortaleza importante, ya que de esta manera también se logra el crecimiento empresarial, basado en relaciones o sociedades potenciales que proporcionan un alto nivel de operaciones y a su vez mayores beneficios económicos.

De acuerdo con los resultados, se demuestra que los agentes de aduanas identifican factores críticos que contribuyen al logro de los

objetivos y el éxito organizacional. Una vez determinados dichos factores, los esfuerzos y recursos se dirigen hacia lo consecución de las metas a corto y largo plazo, logrando así mayores rendimientos económicos, competitividad y satisfacción de las necesidades de los clientes en materia de comercio internacional.

## 6. Referencias

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2008). *Decreto con rango, valor y fuerza de ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38.875, Decreto N° 5.879. Caracas, Venezuela

Buckley, J. (2000). *Cómo Crecer con Ventaja Competitiva. El valor Real de la Tecnología*. Colombia: McGraw-Hill.

Coplin, B. (2005). *10 factores claves de éxito en la empresa: lo que las empresas quieren que usted aprenda en la universidad*. Madrid: Librería Universitaria.

Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. Cuarta Edición. México: International Thompson Editores.

Diez, L., & López, J. (2001). *Dirección Financiera, Planificación, Gestión y Control*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.

Estrada, V. M. (2007). Estrategias e innovación en los gobiernos municipales. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 2007(304), 237-50.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Primera Edición. México: Ediciones IESA. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Segunda Edición. España: McGraw-Hill.

Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Greco, O., & Godoy, A. A. (2006). *Diccionario Contable y Comercial*. Tercera Edición. Buenos Aires: Valletta Ediciones.

Leonett García, N., & León, I. (2014, 08 de junio). Velocidad del Internet es lenta en el interior. *Últimas Noticias*. Recuperado de <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/actualidad/investigacion/velocidad-de-internet-es-lenta-en-el-interior.aspx>

Lleó, A., & Lleó, L. (2011). *Gran Manual de Magnitudes Físicas y sus Unidades*. México: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

López, C. (2002). *Factores Claves de Éxito*. Caracas: Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

Lozano García, M. B. (1999). *Las Fusiones de Empresas: Un Enfoque Contractual*. España: Ediciones Universidad Salamanca.

Madura, J. (2001). *Administración Financiera Internacional*. Sexta Edición. México: International Thompson Editores, S.A.

Miranda Gonzales, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacaba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

Office of Government Commerce (2009). *Estrategia del Servicio*. Reino Unido: Publicaciones TSO (The Stationery Office).

Ortiz Gómez, A. (2003). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Séptima Edición. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. México: Ediciones Pirámide.

Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/255/indice.htm>.

Selva Sevilla, C. (2004). *El Capital Humano y su Contribución al Crecimiento Económico*. Edición Monografías N° 42. España. Ediciones de la Universidad de Castilla – La Mancha.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.

Yoguel, G. (2004). *Competitividad y Factores Clave de Éxito*. México: McGraw-Hill.