UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA

PLAN ESTRATEGICO ADUANA SUBALTERNA AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO, PERIODO 2024-2028

Presentado por:

BR. ANDRIROSI PÉREZ PÉREZ

BR. MARIOLY JOSEFINA BECERRA

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA

PLAN ESTRATEGICO ADUANA SUBALTERNA AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO, PERIODO 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública

Presentado por:

BR. ANDRIROSI PÉREZ PÉREZ

BR. MARIOLY JOSEFINA BECERRA

Tutor

PROF. LILIANA RIVERO ARTIGAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ADUANA SUBALTERNA AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO DEL VIGIA PERÍODO 2024-2028,** que presenta la bachiller **PÉREZ PÉREZ ANDRIROSI**, portadora de la Cédula de Identidad No. **27.399.145**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECINUEVE (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.

Prof. Msc. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO

Prof. Msc Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
TUTORA

Prof. Esp. Belkis Abreu
C.I. 13.050.571
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO

Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA ACADÉMICA

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ADUANA SUBALTERNA AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO DEL VIGIA PERÍODO 2024-2028,** que presenta la bachiller **BECERRA NUCETE MARIOLY JOSEFINA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **24.859.579**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECINUEVE (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.

Prof. Msc. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO

Prof. Msc Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
TUTORA

Prof. Esp. Belkis Abreu
C.I. 13.050.571
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO

Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA ACADÉMICA

DEDICATORIA

A Dios primeramente por su infinita gracia y misericordia que me brinda todos los días, su amor es infinito y direcciona mi vida, me motiva a seguir adelante alcanzando cada etapa de mi vida rodeada de salud y regocijo.

A mi madre Rosana Pérez quien ha sido un pilar fundamental en mi carrera académica, apoyándome en cada momento de mi vida, que, con su amor, apoyo incondicional, consejos y trabajo me motivan en cada instante a no darme por vencida y siempre tratar de salir adelante para alcanzar mis objetivos. Gracias por ser mi confidente y amiga en este camino, por guiarme en todo momento, por creer en mí y que por más difícil que sean las circunstancias has estado a mi lado guiándome para ser una mejor persona. Este logro es de las dos madres.

A mi abuela María Pérez quien partió a la presencia de Dios y físicamente no se encuentra a mi lado, pero que constantemente vive en mi memoria y pensamientos, siendo una de las personas importantes en mi vida y un mentor que me impulsa a alcanzar mis metas, llevando siempre en mi corazón los valores y principios que desde mi niñez me inculco para creer en mis capacidades y habilidades. Desde el cielo debes estar feliz y orgullosa de mí porque esto logrando uno de mis objetivos y este logro también es para ti abuelita.

Finalmente, a mí, por la perseverancia, esfuerzo, dedicación y empeño que coloque en todo este camino de aventuras, demostrándome la determinación y esperanza para alcanzar este logro. Ver lo versátil y hábil que puedo llegar a ser para cumplir mis objetivos planteados, con dedicación y esfuerzo todo lo que me proponga alcanzar se basa en actitud y dedicación. Este logro no es el final sino es el comienzo de muchos más.

Pérez Pérez, Andrirosi.-

A mi madre María Olimpia Nucete, quien ha sido mi foro y sostén a lo largo de este viaje académico. Gracias por tu inquebrantable apoyo, paciencia y amor incondicional. Gracias por no dejarme caer todas las veces que pensé que no iba a poder lograrlo, por creer en mí y por tu aliento constante que me ha ayudado siempre a salir adelante y lograr lo que me proponga por más difícil que se pusieran las cosas siempre has estado allí para no dejar que me rinda. Este logro es tan mío como tuyo madre.

A mi tía Sila Boscan, aunque no se encuentra en este mundo físicamente siempre me has acompañado en cada paso que doy y mientras estuviste viva hiciste lo posible por ayudarme a estar siempre bien y confiar en mi porque me hiciste fuerte, sé que debes estar feliz en el cielo y orgullosa de mi este logro te lo dedico a ti también tía.

A mi hermano Amilcar Becerra que siempre ha sido un pilar fundamental en mi vida que más que mi hermano ha sido mi padre que siempre me ha apoyado incondicionalmente desde mis inicios académicos. Gracias hermano.

A mi hermana Carmen Becerra que nunca ha dejado de darme un buen ejemplo de luchar por lo que quiero de apoyarme también desde mis inicios académicos, quien ha sido mi guía y también un pilar fundamental cuando más lo necesite, estudiar a distancia no fue nada fácil y ella nunca dejo que me desanimara siempre me apoyo así que este logro también te lo dedico. Gracias hermana.

A mi padre que me dio la vida y el apoyo necesario para hoy lograr graduarme y llegar a lo lejos que he llegado. Te quiero papa.

Finalmente, a mí, por la perseverancia, el esfuerzo y la determinación en alcanzar este logro. Este trabajo representa no solo el final de una etapa, sino el comienzo de nuevas oportunidades y crecimiento.

Con Gratitud, Becerra Nucete, Marioly.-

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento en primer lugar es hacia Dios quien mediante su voluntad y planes conmigo me permitió permanecer y no rendirme durante todo el recorrido de esta carrera, por ser la luz en mi camino y poder darme la sabiduría, fortaleza, salud y fuerza para culminarla con éxito. Para el siempre será toda la Gloria.

Al Sr. Jichem Abou Assi por ser nuestro asesor de tesis, por todo su apoyo y orientación para realizar este trabajo, por confiar en nosotras, por haber sido muy paciente y ser esa persona quien nos prestó su ayuda desde el día uno, en base a su experiencia y sabiduría ha sabido direccionar cada uno de nuestros conocimientos en el desarrollo de este proyecto. Gracias infinitas.

A Marioly Becerra quien desde el comienzo de la carrera me brindo su amistad y me acepto como su compañera de trabajo de grado, quien con su apoyo en todo momento fue fundamental para lograr juntas esta meta, y así lograr tener nuestro título en Lic. Contaduría Pública. Gracias amiga.

A mi novio Arley Sánchez quien ha sido en los últimos momentos de mi carrera un apoyo incondicional, me ha brindado ayuda sumamente importante, estando a mi lado en los momentos y situaciones más tormentosas, motivándome para culminar y lograr esta meta. Gracias por ser mi fuente de apoyo, y por todo el amor que me has dado para superar los desafíos.

A todos aquellos profesores que nos han brindado sus conocimientos a lo largo de esta carrera, han sido parte fundamental para la adquisición de conocimientos en cada momento de la

carrera, y que con su dedicación han iluminado el desarrollo de ser un profesional en mi área de estudio.

A la Universidad Valle del Momboy por ser durante estos casi 5 años una excelente casa de estudio y permitirme formarme como Licenciada elevando mi grado de instrucción. Muchas Gracias.

Pérez Pérez, Andrirosi. -

Primeramente, a mi Dios padre y mi Nazareno por darme la fuerza e iluminarme el camino durante toda mi carrera universitaria, que son el poder y la gloria del mundo.

A mis profesores cuya sabiduría y dedicación han iluminado mi sendero educativo. Sus enseñanzas han sido el cimiento sobre el cual he construido mi compresión y pasión por mi área de estudio.

A mis tíos Javier Urrea y Luvis Nucete por ser un apoyo incondicional desde la distancia a lo largo de mi carrera Universitaria. Gracias tíos.

A Andrirosi Pérez quien desde el primer momento de empezar esta carrera nos hicimos compañeras y con el tiempo amigas su apoyo para mí fue fundamental para hoy lograr juntas esta etapa tan importante, y optar por el título de Lic. Contaduría Pública. Gracias infinitas.

A mi gran amigo Gerardo Sulbaran que fue una pieza importante quien siempre me guio y me apoyo incondicionalmente. Gracias amigo.

A mi amor Ignacio Nasri que ha estado en los últimos pasos de mi carrera gracias por ser mi fuente de apoyo durante mi trabajo de fin de grado. Tu paciencia, amor y ánimo fueron

fundamentales para superar los desafíos. Estoy agradecida por tener a alguien tan extraordinario a mi lado.

A todos aquellos que de una u otra manera han contribuido a mi formación académica, este trabajo es un testimonio de gratitud hacia cada uno de ustedes. Cada página escrita es un reflejo de la influencia positiva que han tenido en mi vida.

Becerra Nucete, Marioly. -

RESUMEN

Un plan estratégico empresarial es fundamental para el éxito de una empresa, proporciona claridad, orientación y coordinación, facilita la toma de decisiones informadas y controla el progreso hacia los objetivos establecidos. Al respecto, genera una visión clara de hacia dónde se dirige la empresa y establece una hoja de ruta para lograr las metas, propósitos u objetivos. Esto ayuda a enfocar los esfuerzos y recursos de la organización en las áreas más importantes y evitar la dispersión de esfuerzos, en tal sentido, el objetivo general del trabajo es diseñar un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en el periodo 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales. La propuesta se sustentante en un análisis minucioso del contexto real de la aduana subalterna, permitiendo la con los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, plan de finanzas y evaluación financiera, construir con integridad estrategias, actividades y tareas a desarrollar, de manera continua y ordenada, direccionadas en la mejora de la calidad y eficiencia de los procesos aduaneros mediante la implementación de medidas como la capacitación del personal, el uso de tecnología, la implementación de controles de calidad y la mejora continua. Por tanto, la ejecución de estos pasos, accede a la aduana a lograr una gestión aduanera más ágil, confiable y eficiente.

Palabras claves: (Plan estratégico, estrategias, objetivos estratégicos, aduana, bultos postales)

ABSTRACT

A strategic business plan is essential to the success of a company, providing clarity, guidance and coordination, facilitating informed decision making and monitoring progress towards established objectives. In this regard, it generates a clear vision of where the company is going and establishes a roadmap to achieve the goals, purposes or objectives. This helps to focus the organization's efforts and resources on the most important areas and avoid the dispersion of efforts. In this sense, the general objective of the work is to design a strategic plan for the Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía Airport Subaltern Customs Office in the period 2024 to 2028 focused on internal control for the management of postal packages. The proposal is based on a thorough analysis of the real context of the subordinate customs, allowing the functional plans of marketing, operations, human resources, corporate social responsibility, finance plan and financial evaluation, to build strategies, activities and tasks with integrity. develop, in a continuous and orderly manner, aimed at improving the quality and efficiency of customs processes through the implementation of measures such as staff training, the use of technology, the implementation of quality controls and continuous improvement. Therefore, the execution of these steps allows customs to achieve more agile, reliable and efficient customs management.

Keywords: (Strategic plan, strategies, strategic objectives, customs, postal packages)

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS 198

INDICE DE FIGURAS..... 209

INDICE DE ANEXOS 20

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO 21

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio ..... 2**¡Error! Marcador no definido.**

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrece 22

1.3 Equipo de trabajo 23

1.4 Diagnostico organizacional 25

1.5 Diagnostico situación contable-financiera 26

1.6 Definición del problema. 27

1.7 Propuesta de valor. 30

1.8 Objetivos del trabajo de investigación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**7

1.8.1 Objetivo general..... **¡Error! Marcador no definido.**7

1.8.2 Objetivos específicos..... 31

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO..... 33

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)..... 33

2.1.1. Entorno político 34

2.1.2. Entorno económico 34

2.1.3. Entorno social..... 35

2.1.4. Entorno tecnológico 36

2.1.5. Entorno ecológico 36

2.1.6. Entorno legal 37

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 37

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter. 39

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO 40

3.1 Modelo de negocio CANVAS 40

3.2 Análisis funcional de la empresa. 43

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028 48

4.1 Objetivo general 2024 a 2028 48

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028. 48

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028. 49

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO 52

5.1 Formulación de la estrategia 52

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA) 53

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE) 55

5.2.1 Selección de la estrategia 55

5.2.2. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos 56

5.2.3. Estrategias seleccionadas 58

CAPÍTULO VI. PROPUESTA D IMPLEMENTACIÓN 62

6.1 Plan funcional de marketing 62

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing 63

6.1.2. Objetivos de marketing 65

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing 67

6.1.4. Presupuesto 73

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing. 74

6.2 Plan funcional de operaciones. 78

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones 78

6.2.2. Objetivos de operaciones 80

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones 80

6.2.4. Presupuesto 82

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. 83

6.3 Plan funcional de recursos humanos 84

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos 876

6.3.2. Objetivos de recursos humanos 86

6.3.3. Estrategias 87

6.3.4. Presupuesto 88

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos. 898

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) 90

6.4.1. Situación actual de la RSE 90

6.4.2 Objetivos de RSE 91

6.4.3. Actividades de RSE 92

6.4.4. Presupuesto 94

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE. 94

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera 96

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera 96

6.5.2. Objetivos de finanzas 97

6.5.3. Indicadores de eficiencia 98

CONCLUSIONES 100

RECOMENDACIONES 103

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 104

ANEXOS 1098

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Matriz MEFE*Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía 38

Tabla 2 *Matriz FODA Cruzada (MFODA)* Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía..... 54

Tabla 3 *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*- Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía..... 53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Organigrama* Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía 23

Figura 2 *Modelo Canvas* - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía 41

Figura 3 *Cadena de Valor Porter* - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía..... 47

Figura 4 *Rendimiento Promedio por Funcionario (RPF)* -Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía..... 99

Figura 5 *Gestión de cobro de derechos pendientes* - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía 99

Figura 6 *Indicadores de Eficacia: Cumplimento Metas de Recaudación de la Aduana CMR* - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía..... 99

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnostico Organizacional)..... 10908

Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnostico Contable-Financiero) 11110

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso es la razón de estudio, la cual según el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas en el artículo 1º la define como "las adscritas a una aduana principal habilitada para realizar determinadas operaciones aduaneras dentro de la respectiva circunscripción", al respecto, la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, ubicada en la ciudad de El Vigía, Av. José Antonio Páez, Bubuqui VI, Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo, piso 1 Oficina SENIAT, Municipio Alberto Adriani, estado Mérida, se encuentra adscritas a la Aduana Principal de Mérida.

Sin embargo, la aduana subalterna se encarga de velar que se cumpla las normas aduaneras y tributarias en el comercio exterior de bienes, para proteger la economía y dar seguridad del país, tiene como misión administrar eficientemente los procesos aduaneros y tributarios en el ámbito nacional y otras competencias legalmente asignadas, mediante la ejecución de Políticas Públicas en procura de aportar la mayor suma de felicidad posible y seguridad social a la Nación Venezolana. Por otra parte, la visión se direcciona a ser una institución modelo, moderna, inteligente, acorde con el desarrollo socio económico del país, que fomente la cultura y garantice el cumplimiento de las obligaciones y deberes aduaneros y tributarios, para consolidar los planes y programas del gobierno nacional. Cabe señalar, se sustenta en los principios de transparencia, eficiencia, eficacia, rendición de cuentas y en los valores institucionales socialistas; solidaridad, honestidad, corresponsabilidad social, respeto, lealtad, equidad, justicia, igualdad y el bien común, el ser social colectivo.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, presta los siguientes servicios:

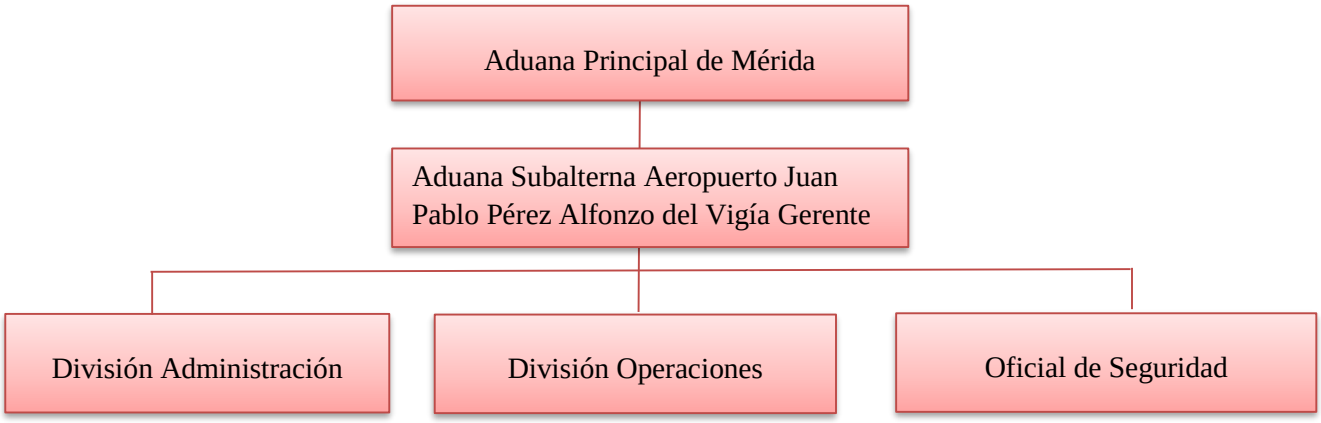
1. Control y fiscalización de las importaciones y exportaciones de mercancías. Requisan y decomisan mercancías ilícitas o prohibidas.
2. Aplican y cobran los aranceles correspondientes a lo establecido en el arancel de aduanas.
3. Autorización para el ingreso y salida de las mercancías del país de acuerdo con las normativas aduaneras.
4. Otorgamiento de certificados y documentos requeridos para el comercio exterior.
5. Supervisan que los medios de transporte cumplan con la normativa técnica y de seguridad.
6. Revisan la documentación aduanera que avala las mercancías para verificar su correcta clasificación arancelaria.
7. Mantienen un control sobre las operaciones de importación, exportación y tránsito de mercancías. Se encargan de que se cumplan sus procedimientos y normativas.

Entre las actividades que más resalta son Operaciones de Bultos postales, del cual se desprenden procesos de verificación (operaciones) y liquidación de tributos aduaneros, Operativos de divulgación aduanera y tributaria, también, Operativos de revisión de equipaje con la maquina no intrusiva en el área de desembarque.

1.3 Equipo de trabajo

El apartado anterior se explicó de la estructura organizativa que la aduana subalterna pertenece a la Aduana Principal de Mérida, ente al cual debe rendir informes del trabajo que realiza según lo establecido en el normativo jurídico del país, con respecto al equipo de trabajo a continuación se describe la estructura organizacional con las funciones, tareas, responsabilidades y procedimientos que permite garantizar la eficiencia y la efectividad en el servicio que prestan.

Figura 1 *Organigrama la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía*



Fuente: Elaboración Propia.

Según lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos del SENIAT, Manual Descriptivo de Cargos en conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Aduanas, sus reglamentos y demás disposiciones aplicables del cargo:

- Gerente de la Aduana Subalterna: es el encargado de ejercer la potestad aduanera dentro de su circunscripción aduanera, vela por la correcta aplicación de la normativa que regula las operaciones y regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, de los tributos y de la recaudación, cumplir con las funciones administrativas de la renta aduanera por medio de la verificación de la exactitud de

la declaración de los contribuyentes, liquidación y cancelación de los correspondientes tributos. También, Controla y evalúa el desempeño profesional de los agentes de aduanas autorizados para actuar y gestionar en su circunscripción, entre otras.

- División Administración: coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión, e impartir las instrucciones para la ejecución de las funciones de cada cargo, aplica el sistema de administración diseñado por el nivel operativo para cumplir los objetivos de la gerencia, coordina y supervisa el cumplimiento del sistema personal de recursos humanos en su jurisdicción, así como ejercer el control del personal adscrito, y determinar las necesidades específicas de capacitación de los funcionarios y coordinar los respectivos programas, aplicar el sistema de administración financiera del SENIAT, que fácil la ejecución presupuestaria y permita un óptimo control financiero, entre otras.
- División Operaciones: verificar y confirmar que la recepción y despacho de vehículos se tramiten conforme al procedimiento previsto por la Ley Orgánica de Aduana y sus Reglamentos, aplicar las instrucciones sobre las operaciones aduaneras, regímenes de liberación, suspensión y demás regímenes aduaneros, analizar y decidir las solicitudes de transito aduanero de explosivos, mercancías, inflamables, de importación prohibida, exportación de oro y otros casos especiales para su autorización, tramitar las exoneraciones y exenciones de gravámenes aduaneros que requieren de autorización previa, asimismo, confrontar, registrar que la documentación suministrada este completa y conforme a la exigida por la ley, entre otras.

- Oficial de Seguridad o resguardo aduanero, ejerce las funciones que dicte el gerente de la aduana principal respectivo en materia de resguardo, conforme a las disposiciones legales vigentes, garantizar la seguridad de las instalaciones y bienes dentro de la zona aduanera, ejecutar conforme a las instrucciones las medidas fiscales y procedimientos para el control de entrada, salida y movilización de personas, vehículos y bienes en la zona aduanera.

1.4 Diagnostico organizacional

El SENIAT está organizado por regiones de tributos internos y gerencias de aduana principales a los fines de garantizar un óptimo servicio ajustado a la realidad poblacional dentro de una delimitación territorial, permitiendo cumplir las metas de recaudación establecida por el nivel normativo. En virtud de ser una institución nacional y recaudadora de impuestos tributarios, aduanales, las tasas la convierten en una potencial fuente de ingreso del país, incrementando permanentemente su cartera de contribuyentes naturales y/o jurídicos.

Dentro de esta perspectiva, la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía es una oficina aduanera dependientes de la Aduana Principal de Mérida, conformando una red de administración aduanera. Están constituidas de la siguiente manera: gerente de aduana subalterna: es el máximo responsable de la oficina, nombrado por la aduana principal o el organismo aduanero. Agentes aduaneros: dos funcionarios administración y operaciones respectivamente, realizan las operaciones de control, fiscalización y gestión de los trámites aduaneros. Trabajan bajo la supervisión del jefe de la aduana subalterna. Personal de resguardo: grupo de agentes encargados de operaciones de inspección, control y vigilancia del movimiento de mercancías y flujo de personas en la zona sujeta a la jurisdicción de la aduana subalterna.

Cabe señalar, el clima organizacional lo conforma todo aquello que rodea la organización e influye sobre el desempeño del logro de los objetivos, está integrado por áreas funcionales, secciones internas responsables de áreas específicas, la tecnología está inmersa sobre todos los elementos la aduana subalterna cuenta con sistemas informáticos y conectividad para realizar trámites y consultas en línea con la aduana principal y otras dependencias del SENIAT.

De allí que, el diagnóstico organizacional realizado a la institución objeto de estudio se evidencio que existe un manual de procedimiento que rige el funcionamiento a través de las diversas recaudaciones tributarias establecidas en la legislación venezolana, igualmente, un manual de procedimientos administrativo para el manejo de la contabilidad, conformación de expediente. Aunado a ello, según las necesidades manejan plan de formación de capacitación de los funcionarios por medio de Centro de Estudio Fiscales (CEF). Por otro lado, determina la satisfacción del contribuyente de la aduana subalterna cuando el mismo contribuyente recomienda a otros ciudadanos hacer uso del servicio. Según lo previsto a nivel nacional la intendencia fija los objetivos a seguir y plantean una proyección del monto a recaudar anualmente, asigna presupuestos para cubrir gastos operativos

1.5 Diagnóstico situación contable-financiera

El diagnóstico contable financiero fue un análisis de la situación económica y financiera de la aduana subalterna, se sustentó en identificar la situación actual, así como posibles problemas y oportunidades, se basó en entrevistar a la gerencia para entender las operaciones internas, contexto, retos, estrategias y objetivos, ahora bien, no se realizó análisis de estados financieros debido al manejo de una contabilidad fiscal que registra transacciones de la liquidación, el ramo

de los ingresos y la recaudación, que luego es comparada con meta trazada para determinar el alcance y el logro de la recaudación de tributos a la tesorería nacional.

1.6 Definición del problema.

La administración se encarga de interpretar, tomar decisiones y desarrollar los objetivos o fines de cualquier razón social. Uno de los principios generales de la administración es la flexibilidad en la aplicación de las normas en los procesos administrativos para el desarrollo eficiente y efectivo de las actividades, que consiste, las labores deben ser divididas entre los trabajadores o empleados que permita cumplir las funciones logrando la operatividad de la empresa.

Conviene destacar, que las organizaciones o empresas aplican normas de procedimiento y control para el funcionamiento de los departamentos que la conforman, detallando y describiendo todas las operaciones, técnicas, actividades y tareas que se deben aplicar, de tal manera, que para el logro del éxito empresarial es necesario que el administrador aplique el proceso de control administrativo, que según la Universidad Nacional Abierta (2010) expresa que el control es la función administrativa por el cual el gerente evalúa y corrige el trabajo de las actividades de los subordinados para aseverar que los objetivos y planes se estén llevando a cabo en la forma pronosticada, es decir, el proceso administrativo permite tomar decisiones correctivas que reorienten el desarrollo de las actividades donde se observa alguna falla para lograr los resultados esperados.

En virtud de lo esbozado en los párrafos anteriores, la administración pública como una organización, tiene que llevar un control de los procedimientos y funciones de las labores que

desarrollan los empleados públicos en cada uno de los ministerios o entes pertenecientes al Estado venezolano, para logar la eficacia y eficiencia de las responsabilidades. De manera especificativa, el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) pertenece al Ministerio del Poder Popular para la Finanzas es un ente con independencia financiera y funcional, que tiene por objeto la administración del sistema de los ingresos tributarios nacionales, reducir drásticamente los índices de evasión fiscal, control de entrada y salida de mercancías y consolidar un sistema de finanzas públicas, fundamentado básicamente en los impuestos derivados de la actividad productiva y menos dependiente del esquema rentista petrolero.

Desde lo administrativo, este ente tiene que gerenciar una serie de funcionarios en todo el territorio del país, usando el control interno que proteja las entradas de dinero para la contribución al pago de los gastos público, así como el aporte para el desarrollo social del estado venezolano. En este mismo orden de ideas, el SENIAT realiza operaciones por medio de las aduanas que tienen por finalidad según la Ley Orgánica de Aduanas en su artículo 1º "intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancía objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzca, 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".

En tal sentido, las aduanas son oficinas del estado que realizan actos referentes a: las operaciones de entrada, salida y tránsito de mercancía en el territorio nacional, donde perciben los derechos e impuestos producidos por dichas acciones, también tienen la potestad de impedir las importaciones y exportaciones prohibidas. Conviene destacar que, una de las actividades que realizan las aduanas es la de los bultos postales que consiste según el artículo 116 Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (1991) en las operaciones aduaneras de importación y exportación de

mercancías por correo y se regirá por la Ley, o por este reglamento, o por los convenios, acuerdos y protocolos internacionales ratificados. Se regirá, igualmente, por el reglamento interno de los bultos postales, siempre que no contradiga disposiciones del presente reglamento.

Ante los escenarios descritos, esta operación aduanera de servicios de bultos postales es llevada a cabo en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía por la vía terrestre, que tramite la importación y envíos cerrados de mercancía de licito comercio, este trabajo requiere de un control aduanero, por ello es necesario que desde las respectivas gerencias deben hacer seguimiento a todo el proceso de los bultos postales inclusive en la devolución de las encomiendas si fuera el caso.

Contrariamente a lo anterior, la aduana subalterna al igual que la oficina del Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (IPOSTEL) quienes son los encargados de recibir, almacenar y despachar los bultos postales, sus funcionarios desconocen las responsabilidades y procedimientos para la notificación y autorización de despacho de las mercancías por parte de la autoridad aduanera una vez realizado la nacionalización, lo que conlleva a la falta del normativo jurídico y políticas establecidas en la ley, esta situación es delicada, y al respecto Chiavenato (2007) acuña que el control asevera que las diferentes unidades de la compañía trabajen de acuerdo con lo pronosticado. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, deja de desempeñar con eficiencia, según este basamento llevado a la realidad planteada, se vislumbra que no se está llevando el control de las actividades a lo pautado en las normas para el funcionamiento óptimo del servicio de bultos postales en las aduanas.

Como resultado de lo expuesto anteriormente, de no darle solución a las causas planteadas, traerá como consecuencia un ilícito aduanero en la introducción y extracción de las encomiendas o mercancías, al mismo tiempo delitos administrativos en el cumplimiento de las obligaciones

tributarias que su fin es favorecer a el Estado, y se estaría en contra de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que contempla entre su articulado la base del sistema tributario; el artículo 133 señala que todo los venezolanos tienen el deber de contribuir a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley ésta disposición establece la obligación que tienen los venezolanos para contribuir a través del pago de los impuestos y las tasas, en el caso de los bultos postales el estado dejaría de percibir; el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto de importación, Tasa por servicio de Aduana (T.S.A) y los timbres fiscales.

1.7 Propuesta de valor.

En este trabajo de investigación se propone un control interno para el manejo de los bultos postales como medio de optimización en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía. A través de esta investigación, se produce una propuesta producto del análisis de los resultados obtenidos, que permito evidenciar la necesidad de un control interno en el manejo de los bultos postales para de forma eliminar el margen de riesgo y garantizar que se disponga de los procedimientos necesarios para evitar fraudes.

Lo esbozado anteriormente se sustenta en la Declaración de Principios de Contabilidad N° 10 (DPC-10; 1992), que implanta en las normas y procedimientos de Auditoría N° 4, hechas en la DPC-10 sobre “El Informe de Control Interno” establece que el estudio del Control Interno tiene por finalidad obtener un conocimiento de cómo está formado éste, no sólo desde el punto de vista de las normas y procedimientos establecidos por la administración de la entidad, sino también como opera en la práctica.

En virtud de ello, la propuesta del control interno para el manejo de los bultos postales en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, beneficia y establece medidas para corregir las tareas que realizan los funcionarios de tal forma que se marche exitosamente, es decir, se aplica a todo: los actos, funcionarios, contribuyentes y la documentación necesaria. Otro hecho de relevancia la propuesta determina y analiza ágilmente las causas que pueden originar desviaciones o pérdidas de los bultos postales para que no vuelvan a presentarse a futuro.

1.8. Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en el periodo 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo para introducir el servicio de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en los años 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en los años 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales.

Definir los objetivos estratégicos de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en los años 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en los años 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

El análisis macroentorno es una metodología que permite evaluar el entorno externo de una empresa o negocio, en tal sentido, PESTEL es un acrónimo que representa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en el desempeño y las operaciones de una organización, Martin (2017), explica que esta herramienta accede pronosticar tendencias en un tiempo a corto y mediano plazo, brindando a la entidad un margen de acción más extenso y mejorando su capacidad para conformar a los cambios que puedan ocurrir.

Bajo esta perspectiva, PESTEL es un recurso que accede a cualquier organización pronosticar en un tiempo estimado la comprensión del entorno en el que opera para tomar decisiones estratégicas informadas, siendo útil para anticipar oportunidades, amenazas, adaptar la estrategia empresarial y mantenerse competitivo en un entorno en constante cambio, mitiga los riesgos y aprovecha las oportunidades para mantenerse competitivo y adaptarse al mercado y fomenta el desarrollo del pensamiento estratégico y la innovación.

En atención a lo descrito anteriormente, se efectuó un análisis macroeconómico mediante la herramienta PESTEL para establecer los factores y en cómo influyen en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, ubicada en El Vigía, Av. José Antonio Páez, Bubuqui VI, Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo, piso 1 Oficina SENIAT, Municipio Alberto Adriani, estado Mérida.

Cabe añadir, que la Aduana se encuentra en el municipio Alberto Adriani, uno de los 23 municipios que conforman el estado Mérida, Venezuela. Está ubicado al noroeste del estado. Su

capital es la ciudad de El Vigía, la fundación ocurrió el 3 de junio de 1955, luego de que su territorio estuviera bajo la jurisdicción del antiguo Distrito de Tovar. Aunado a ello, el nombre del municipio Alberto Adriani surge en honor a Alberto Adriani, un destacado economista y político venezolano que nació el 15 de febrero de 1898 en Zea, estado Mérida, y falleció el 8 de diciembre de 1936 en Caracas, fue reconocido por su contribución al desarrollo económico y agrícola de Venezuela.

2.1.1. Entorno político

El entorno político en Venezuela según el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2022), está relacionados a las políticas gubernamentales, regulaciones e inestabilidad política que afecta lo económico y los social, se caracteriza por un alto riesgo, debido al desequilibrio de las instituciones públicas, el marco legal, las políticas de estado que cierran el panorama del progreso, trayendo como consecuencias estancamiento en el país que genera incertidumbre, inestabilidad o conflictos que dificultan e impiden el funcionamiento de las empresas.

2.1.2. Entorno económico

La crisis económica, que atraviesa Venezuela, según el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (ob. cit.), se basa en la falta de inversión, causante del detrimento de capacidad de fabricación por la escasez de capital humano y la desinstitucionalización del sector, aunado a ello, el deterioro de la infraestructura y los servicios básicos, dicha situación ha provocado escasez de combustible, electricidad y agua, así como hiperinflación, violencia y

migración, trayendo como efecto, una economía dirigida por el dólar paralelo que afecta el clima productivo, la competencia de productos importados con menor costo que los nacionales, los excesivos tributos, la falta de financiamiento y el deterioro del sector bancario, asimismo, el alto costo de la vida que ocasiona unos los sueldos y salarios que no cubren la cesta básica alimentaria.

De la misma manera, el aumento de los costes operativos, que afectan a la rentabilidad y la competitividad de las empresas. En virtud de ello, mientras exista menos estabilidad económica, política y social, las empresas del municipio Alberto Adriani, tienen que enfrentar más riesgos e imprevistos que afecta su operación y su planificación. Esto puede crear mayor estrés, ansiedad y desconfianza entre los empresarios, los trabajadores, los proveedores, los clientes y los inversionistas.

2.1.3. Entorno social

En Venezuela se afronta una crisis social plantea el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2022), basada por la falta de certeza política carente que impulsen la inversión, la innovación y el emprendimiento, también, provoca recortes en el empleo, la producción y el consumo. Igualmente, el riesgo político aumenta la posibilidad de expropiación, conflictos laborales, infraestructura deficiente, a la par, el estrés laboral causado por factores como la violencia, la inseguridad, la pobreza, la desigualdad o la discriminación que afecten a los trabajadores y sus familias, por consiguiente, esto trae consecuencias negativas para la salud física y mental de los trabajadores, ocasionando bajo rendimiento en la productividad o la calidad de los servicios de las organizaciones. Por otra parte, las instituciones se ven obligadas a adjudicarse una mayor responsabilidad social ante los problemas riesgos y desafíos que generen oportunidades de diferenciación, reputación y competitividad.

2.1.4. Entorno tecnológico

La tecnología tiene un papel decisivo en la comunicación y colaboración dentro de las empresas, según Requena (2022), en nuestro país la falta de acceso a la tecnología dificulta la coordinación entre los trabajadores y afecta la eficiencia empresarial. Sin embargo, es justo señalar sin acceso a tecnología avanzada, las empresas dependen de métodos tradicionales y manuales para llevar a cabo sus operaciones, trayendo lentitud y menos eficiencia en comparación con el empleo de tecnología moderna. De allí que, en un entorno empresarial globalizado, la falta de tecnología obstaculiza la capacidad de producción para competir en el mercado internacional, igualmente, no aprovecha las ventajas de la tecnología pueden perder oportunidades de negocio y enfrentar problemas para expandirse en mercados extranjeros. En tal sentido, la tecnología está en constante evolución y las compañías necesitan adaptarse a los avances para mantenerse competitivas, en el caso de la falta de inversión en tecnología actualizada, ocasiona quedarse rezagadas en términos de innovación y crecimiento.

2.1.5. Entorno ecológico

El Municipio Alberto Adriani específicamente su capital El Vigía según Pino, Rangel, Quintana y Gómez (2022), tiene estabilidad en el entorno ecológicos para la producción y el funcionamiento de las empresas, su entorno ecológicamente estable atrae a turistas interesados en la naturaleza y el ecosistema, lo cual genera ingresos significativos para las empresas locales, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y proveedores de servicios turísticos. Por lo demás, el turismo sostenible provee la conservación del medio ambiente y la protección de los recursos naturales.

Dentro de este orden de ideas, la adopción de prácticas empresariales sostenibles y tecnologías ecológicas en esta región puede conducir a una mayor eficiencia energética y ahorro de costos a largo plazo. Cabe señalar, la conciencia ambiental y la demanda de productos o servicios sostenibles va creciendo y las empresas que adopten prácticas ecológicas y desarrollen productos respetuosos con la ecología están destinadas abrir nuevas oportunidades de mercado. Al mismo tiempo, la innovación en tecnologías limpias y soluciones ambientales generan nuevas industrias y empleos.

2.1.6. Entorno legal

Actualmente se tiene entorno legal según argumenta el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2022), lo negativo que afecta de varias maneras: aumenta el riesgo de que las empresas no cumplan con las normativo legal y regulaciones vigentes. Trayendo como resultado multas, sanciones legales y daños a la reputación. Del mismo modo, la falta de claridad legal genera incertidumbre y afecta la confianza de los inversores y socios comerciales dificultades para planificar y tomar decisiones estratégicas a largo plazo. Como resultado de ello, desalienta la inversión extranjera y limita el crecimiento, debido a, las regulaciones excesivas, los trámites burocráticos complicados y la falta de protección de los derechos de propiedad obstaculizan la expansión y la entrada de nuevos competidores al mercado.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es un instrumento utilizado en el análisis estratégico de una empresa para evaluar y resumir los factores externos que afectan su

desempeño y éxito. La MEFE según Ponce (2007), se centra en la evaluación de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (conocidos como factores PESTEL) que influyen en el entorno empresarial.

A partir de los elementos analizados por la MEFE, las amenazas identificadas no afectan el diseño de un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en el periodo 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales, en razón su característica principal que es un ente gubernamental y la investigación se dirección a la mejora de un servicio que presta con la intención de incrementar los ingresos al estado.

Tabla 1 ***Matriz MEFE*** Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Estabilidad en el entorno ecológicos para prestar el servicio o crear capacidad de producción	0.20	4	0.80
El municipio Alberto Adriani se encuentra en una ubicación geográfica favorable, facilitando el acceso a mercados cercanos y a rutas de transporte importantes.	0.20	4	0.80
Innovación en tecnologías y soluciones ambientales puede generar nuevas industrias y empleos	0.10	3	0.30
Amenazas			
Desequilibrio de las instituciones públicas	0.15	2	0.30
Excesivos tributos	0.10	1	0.10
La falta de financiamiento y el deterioro del sector bancario	0.10	2	0.20
Competidores del mercado informal puede representar un desafío para las empresas del municipio.	0.15	2	0.30
Totales	1.00		2.80

Fuente: Adaptado por el autor.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter

Realizar un análisis del microentorno del sector utilizando las Fuerzas de Porter en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, que depende directamente de la aduana Principal de Mérida y de los recursos enviados del SENIAT, no es posible por ser una institución pública, cabe señalar, el análisis del microentorno implica examinar los factores que afectan directamente a una organización en su entorno más cercano, como los proveedores, los clientes, los competidores y las barreras de entrada y la aduana no posee ninguno de los elementos anteriores. Por tanto, no se puede elaborar las Fuerzas de Porter, que son un marco teórico que ayuda a identificar y evaluar estas fuerzas en un sector específico.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DIAGNOSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El Modelo de Negocio Canvas es un instrumento con una serie de pasos que admite desplegar, concebir, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes, consiste en una plantilla que organiza los diferentes elementos clave, en nueve bloques que se agrupan en cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, en tal sentido, al utilizar Canvas, se busca tener un enfoque general y estructurado del modelo de negocio, identificar lo esencial, generar ideas, presentar de forma clara y estructurada, y permitir la participación y colaboración del equipo en su desarrollo.

Cabe destacar, el modelo de negocio Canvas según Ferreira (2015), con su aplicación en las organizaciones ha generado transformación en la forma como se divisaba el negocio, los planes y los contactos entre emprendedor e inversionista, al respecto, el modelo de negocio Canvas es una herramienta flexible y adaptable, que puede ser utilizada tanto por nuevas empresas como por empresas ya establecidas que deseen actualizar y mejorar su estructura de negocio.

En este orden de ideas, al utilizar esta metodología, se estimula el pensamiento creativo y se fomenta la generación de ideas innovadoras, por consiguiente, el modelo CANVAS aplicado e implementado para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía se representa a través de la siguiente gráfica:

Figura 2 *Modelo Canvas*- Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

<table>
<tr><th colspan="5">MODELO CANVAS- ADUANA SUBALTERNA AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO DEL VIGÍA</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVES:</th><th>ACTIVIDADES CLAVES:</th><th>PROPUESTA DE VALOR:</th><th>RELACIÓN CON LOS CONTRIBUYENTES:</th><th>SEGMENTACIÓN DE LOS CONTRIBUYENTES:</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Por ser una institución del estado, los funcionarios de la Aduana tienen relación interpersonal con los contribuyentes Auxiliares de la Administración pública quienes realizan trámites ante la aduana como IPOSTEL.</td><td>Control del tráfico aeroportuario: entrada y salida de mercancía.
Nacionalizar mercancía a través de los bultos postales.</td><td rowspan="4">Bultos postales como operación aduanera de mercancía que entra sin fines comercial y su peso no excede de 30 kilos</td><td>Personas naturales y jurídicas. (quienes reciben la mercancía para uso personal)</td><td rowspan="4">Habitantes dentro de la jurisdicción aduanera: Mérida, Trujillo y Barinas.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVES:</td><td>CANALES:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Comodato que sirve dentro del terminal Aéreo del Vigía.
Equipos de oficina y mobiliarios.
Espacio para el resguardo de la mercancía, custodiada por IPOSTEL.
Funcionarios Públicos.
Guardia Nacional aduanera y tributaria.</td><td rowspan="2">Portal del SENIAT,
Envió de boleta de notificación por medio de IPOSTEL.
Vía telefónica.
Para uso de la institución tiene redes sociales como Instagram, X, entre otras.</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><th colspan="2">ESTRUCTURA DE COSTO:</th><th colspan="3">FUENTES DE INGRESOS:</th></tr>
<tr><td colspan="2">La aduana es un ente del estado venezolano y no posee estructura de costo.
Cabe destacar, que los montos recaudados al mes no compensan el gasto por funcionamiento por la dependencia (según el normativo).</td><td colspan="3">Los ingresos son por concepto de la recaudación generada por la nacionalización de los bultos postales cuyo valor excede los 100 dólares, en los siguientes ramos contables:
Ad valorem: Impuestos arancelarios
IVA
Tasa servicios de aduana
Timbres Fiscales
Multas si fuese el caso.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración Propia.

En virtud de lo anterior, el modelo Canvas es una herramienta visual, intuitiva y sencilla de entender, lo que facilita la lectura y el entendimiento del modelo de negocio por parte de todas las personas involucradas en la investigación destinada a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, el cual está clasificado de la siguiente manera:

1. **Segmentos de clientes:** para efecto del estudio se adecuo a contribuyente denominación legal venezolana, identifican los diferentes habitantes dentro de la jurisdicción aduanera: Mérida, Trujillo y Barinas, que pertenecen a la circunscripción aduanera.

2. **Propuesta de valor:** se define la propuesta de valor que se ofrece a los contribuyentes Bultos postales como operación aduanera de mercancía que entra sin fines comercial y su peso no excede de 30 kilos.

3. **Canales:** describen los canales de distribución y comunicación utilizados por la Aduana subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, para llegar a los contribuyentes como Portal del SENIAT, Envió de boleta de notificación por medio de IPOSTEL, vía telefónica, para uso de la institución tiene redes sociales como Instagram, X (Twitter), entre otras.

4. **Relaciones con los clientes:** se establecen las relaciones que se mantienen con los contribuyentes y cómo se gestionan, en este caso personas naturales y jurídicas (quienes reciben la mercancía por medio de los bultos postales para uso personal)

5. **Fuentes de ingresos:** en este apartado se identifican las diferentes fuentes de ingresos de la Aduana subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, los cuales son por concepto de la recaudación generada por la nacionalización de los bultos postales cuyo valor excede los 100 dólares, en los siguientes ramos contables: Ad valorem: Impuestos arancelarios, IVA (Impuesto al valor agregado), tasa servicios de aduana, timbres Fiscales y multas si fuese el caso.

6. **Recursos clave:** enumeran los recursos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio en este caso el manejo de los bultos postales, conformado por el comodato que sirve dentro del terminal Aéreo del Vigía, equipos de oficina y mobiliarios, espacio para el resguardo de la

mercancía, custodiada por IPOSTEL. En el caso de los recursos humanos: funcionarios públicos y la guardia nacional aduanera y tributaria.

7. **Actividades clave:** describen las actividades principales que se realizan para llevar a cabo el modelo de negocio conformada por Control del tráfico aeroportuario: entrada y salida de mercancía. Nacionalizar mercancía a través de los bultos postales.

8. **Socios clave:** está identificado por los socios estratégicos que colaboran en el desarrollo del modelo de negocio, al respecto, Por ser una institución del estado, los funcionarios de la Aduana tienen relación interpersonal con los contribuyentes, auxiliares de la administración pública quienes realizan trámites ante la aduana como IPOSTEL.

9. **Estructura de costos:** se detallan los costos asociados a la operatividad la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, como ente del estado venezolano no posee estructura de costo. Cabe destacar, que los montos recaudados al mes no compensan el gasto por funcionamiento por la dependencia (según el normativo).

3.2 Análisis funcional de la Aduana Subalterna.

El análisis de la empresa se sustenta en Chiavenato (2012), que indica es el escrutinio relativo a los requerimientos que esa labor o responsabilidades le asignan. Por ello, cuales son los obligaciones intelectuales y físicos que debe tener el empleado para desempeñar exitosamente su puesto, por consiguiente, el análisis funcional implicó examinar las tareas o responsabilidades que tiene los funcionarios dentro del contexto aduanero de los bultos postales. En adelante, se presentan algunos elementos relevantes concernientes con el análisis funcional de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía:

Apertura del bulto postal: el sometimiento al Control Aduanero, es un procedimiento que se realiza a razón de dar conformidad a las disposiciones previstas en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento, con el objeto de calcular: Valor de Aduanas y Derechos de Importación. Este acto de Reconocimiento de Mercancías, está estratégicamente diseñado para evitar el ingreso de mercancías peligrosas, de prohibida importación, Contrabando de mercancías entre otras acciones prioritarias para la nación:

Tanto el reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas como el Reglamento Interno del Servicio de Bultos Postales, establecen que el servicio de bultos postales vincula las operaciones aduaneras de importación y exportación de mercancías por correo.

La definición contenida en la legislación no incluye el tránsito. No obstante, el Reglamento Interno del Servicio de Bultos Postales, concretamente, en los artículos 10, 12 y 14 describe el procedimiento a seguir en caso de tránsito de bultos postales. Tal circunstancia obedece a que antes de 1978 únicamente se concebía como tránsito al internacional, no al nacional.

Organismos Competentes

1. Instituto Postal Telégrafo;
2. Gerencias de Aduanas; y
3. Resguardo Aduanero.

Funciones de IPOSTEL

Aviso de llegada: Proceso mediante el cual, se emite una notificación para mercancías que ingresan por Bultos Postales, las cuales están sujetas a control aduanero. Dicha ficha describe remitente, consignatario, dirección, fecha de llegada, país de procedencia y otros datos que

permitirán identificar la mercancía para su posterior determinación de Valor de Aduanas y las obligaciones tributarias que de ellas se desprendan.

Presentación: El contribuyente o autorizado con la documentación y requerimientos se dirige a taquilla para cumplir con el deber formal de retiro de las mercancías.

Retiro: Los soportes de cancelación de los derechos de importación son presentados y los funcionarios hacen entrega del paquete al contribuyente.

Funciones de la Aduana

Apertura del bulto postal: El sometimiento al Control Aduanero, es un procedimiento que se realiza a razón de dar conformidad a las disposiciones previstas en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento: se calcula el valor de Aduanas y Derechos de Importación. Este acto de Reconocimiento de Mercancías, está estratégicamente diseñado para evitar el ingreso de mercancías peligrosas, de prohibida importación, Contrabando de mercancías entre otras acciones prioritarias para la nación.

Liquidación: Acto administrativo mediante el cual a través del sistema en línea se genera la planilla de liquidación para la nacionalización de las mercancías que están ingresando al territorio nacional, por concepto de importación.

Recibo De Pago: Se recibe del contribuyente o autorizado y se verifica el pago de los derechos por concepto de importación, se genera: el pase de salida, y los soportes son facilitados para que efectúe el retiro ante la taquilla de IPOSTEL.

Alcabala de confrontación: Es realizada por funcionario de la Guardia Nacional Bolivariana de Venezuela, designado por el Resguardo Nacional Aduanero y Tributario (RENAT).

Este es el último procedimiento que verifica el pase de salida emitido por la Aduana con, el contenido del Bulto Postal.

Con base al planteamiento anterior, se presenta el análisis funcional cimentado en la Cadena de Valor de Porter concepto desarrollado por Michael Porter que se utiliza como una herramienta estratégica para analizar y mejorar la competencia de una empresa en el mercado. Consiste en identificar y desglosar las tareas que lleva a cabo una compañía para instaurar valor para sus clientes. De esta manera, la cadena de valor se compone de un conjunto de actividades primarias y actividades de apoyo; las actividades primarias incluyen la logística interna, la operación, la logística externa, el marketing y las ventas, y el servicio postventa, estas actividades están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio.

Por otro lado, las actividades de apoyo son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias y contribuyen a la eficiencia y eficacia de la cadena de valor, incluyendo la infraestructura, la dirección de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones. Por ende, el objetivo de analizar la cadena de valor de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, es para determinar las tareas que generan mayor valor para el contribuyente y aquellas que pueden ser optimizadas para mejorar el ingreso de tributos al estado, esto se logra mediante la identificación de las responsabilidades que generan costos y las que generan ingresos, buscando formas de reducir los costos o agregar actividades que generen aún más valor, en seguida, se describe la cadena de valor basado en los bultos postales Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía.

Figura 3 *Cadena de Valor Porter* - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía

	CADENA DE VALOR				**Mi Empresa**	Margen
ACTIVIDADES SOPORTES	***APROVISIONAMIENTOS – compras***					
	La aduana Subalterna como ente público no compra servicios de ningún tipo					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	la mejora del proceso de los bultos postales como medio de optimización de las responsabilidades en la aduana subalterna					
	RECURSOS HUMANOS					
	Los funcionarios deben capacitarse según los normativos legales					
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					
	La aduana tienes metas que cumplir al finalizar de cada mes, la cual se basa en los ingresos por el servicio de los bultos Postales					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	***LOGÍSTICA INTERNA***	***OPERACIONES***	***LOGÍSTICA EXTERNA***	***MARKETING Y VENTAS***	***SERVICIOS POSTVENTA***	Margen
	Proceso mediante el cual, se emite una notificación para mercancías que ingresan por Bultos Postales, las cuales están sujetas a control aduanero. Dicha ficha describe remitente, consignatario, dirección, fecha de llegada, país de procedencia y otros datos que permitirán identificar la mercancía para su posterior determinación de Valor de Aduanas y las obligaciones tributarias que de ellas se desprendan.	Controlar las mercancías que ingresan y salen del país a través del aeropuerto. Esto implica verificar la documentación aduanera, inspeccionar las mercancías y asegurarse de que cumplan con las regulaciones aduaneras y de seguridad	Procedimientos aduaneros establecidos para el despacho de mercancías. Esto incluye la clasificación arancelaria de las mercancías, la determinación de los impuestos y aranceles aplicables, la emisión de los documentos aduaneros necesarios y la autorización del despacho de las mercancías	El SENIAT promociona a través del portal web y las distintas redes sociales los diferentes servicios que presta	Relaciones con los clientes: se establecen las relaciones que se mantienen con los contribuyentes, en este caso personas naturales y jurídicas (quienes reciben la mercancía por medio de los bultos postales para uso personal)	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Implementar un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, mediante el diseño de acciones enfocadas en el control interno del manejo de los bultos postales como medio de optimización de las actividades que realizan los funcionarios para el periodo 2024 a 2028.

4.2 Objetivos estratégicos 2024-2028

a) Establecer normas y procedimientos administrativos de control interno para el servicio de los bultos postales en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028.
b) Elaborar formularios para el seguimiento interno del servicio de los bultos postales dirigidos a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028.
c) Proveer a los involucrados en los bultos postales una herramienta que los oriente la ejecución de sus funciones para el periodo 2024 a 2028
d) Suministrar los datos necesarios para el seguimiento de los bultos postales como medio de optimización en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024-2028

a) Establecer normas y procedimientos administrativos de control interno para el manejo de los bultos postales en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028. Para ello, se deben seguir los lineamientos establecidos por la legislación aduanera y las regulaciones correspondientes establecidas por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en Venezuela, estas normas incluyen requisitos específicos para el manejo de los bultos postales, como la inspección de los envíos y el cumplimiento de los procedimientos aduaneros. Conjuntamente, se requiere establecer políticas internas y procedimientos específicos para los bultos postales, como la clasificación, el registro y la entrega de los paquetes, estas políticas y procedimientos deben estar en línea con las regulaciones aduaneras y garantizar un control interno adecuado.

b) Elaborar formularios para el seguimiento interno del servicio de los bultos postales dirigidos a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028. En atención a este objetivo, permitirá recopilar información relevante sobre los bultos postales, como el remitente, el destinatario, la temática, indicadores y otros detalles importantes. En los formularios agregar campos obligatorios para garantizar que se capturen todos los datos necesarios para el seguimiento interno. Aunado a ello, los formularios incluirán secciones para registrar las fechas de recepción, inspección y entrega de los bultos postales, así como cualquier observación o incidencia relevante, coadyuvando a mantener un registro detallado de los envíos postales y facilitará la identificación de posibles problemas o irregularidades. Al respecto, la implementación de formularios para el seguimiento interno de los bultos postales también puede contribuir a fortalecer la

eficiencia y la transparencia en las operaciones aduaneras. Por tanto, con el registro adecuado del formulario, se facilita la supervisión y el seguimiento de los envíos, alcanza prevenir pérdidas, extravíos o manejos inadecuados.

c) Proveer a los involucrados en los bultos postales una herramienta que los oriente la ejecución de sus funciones para el periodo 2024 a 2028. El resultado de la aplicación de este objetivo accede a contribuir a mejorar la eficiencia, transparencia y seguridad de los bultos postales, puesto que, se aborda las necesidades identificadas en el diagnóstico y los desafíos específicos de los funcionarios. Igualmente, el diseño de una guía o manual que proporcione instrucciones claras y detalladas sobre el desempeño y responsabilidades de los funcionarios que laboran con los bultos postales. De esta manera, se implantará la definición de los procedimientos y protocolos adecuados para el manejo, inspección, clasificación y entrega de los bultos postales. Asimismo, la capacitación y entrenamiento de los funcionarios en los procedimientos y normativas establecidos. Por último, la evaluación periódica del desempeño y cumplimiento de los funcionarios en relación con las normas y procedimientos establecidos.

d) Suministrar los datos necesarios para el seguimiento de los bultos postales como medio de optimización en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía. Cabe añadir, la ejecución o consumación del objetivo determinara qué información es relevante para garantizar un adecuado control y seguimiento de los envíos postales. Además, la herramienta podría incluir campos específicos para registrar información como el remitente, el destinatario, el contenido de los paquetes, fechas de recepción y entrega, entre otros, garantizando que los funcionarios involucrados con los bultos postales sigan un proceso estandarizado y consistente y así,

facilitará la supervisión de los envíos, la identificación de posibles problemas o irregularidades, y la generación de decisiones informadas para optimizar y reducir errores o retrasos en la misión de los envíos.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de estrategias

La estrategia organizacional puede variar según las necesidades y características de cada organización, algunos tipos de estrategias organizacionales incluyen la estrategia operativa y la estrategia de negocio; la estrategia operativa se enfoca en mejorar la vigencia y seguridad de los procesos internos, mientras que la estrategia de negocio se centra en conseguir una primacía competitiva en el mercado.

A tal efecto, la estrategia organizacional permite alinear todas las fases, actividades de la compañía para lograr las intenciones globales, proporcionando una dirección clara y un enfoque de trabajo en equipo, ayudando a optimizar el uso de los recursos disponibles para generar decisiones y la segregación de responsabilidades, Flores (2015), explica que las estrategias en la organización pueden considerarse como un plan conformado por acciones fundamentales, que indica el cómo se conciben las propósitos, dentro de esta explicación, es una herramienta esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización que favorece la toma decisiones informadas, la adaptación a los cambios y crear competitividad en el mercado. Por ello, no solo coordinar planes y programas, se fundamenta en estudios y análisis en las fuerzas y debilidades, el cambio en el clima laboral y en los movimientos del mercado.

A partir de la visión anterior, la estrategia del negocio puede variar dependiendo de diversos factores, como el tipo privada o pública, de industria, el mercado objetivo y los objetivos específicos del ente. Al respecto, para este estudio, la estrategia aplicada es de diferenciación, para ofrecer un servicio de los bultos postales buscando destacarse en aspectos como calidad, innovación, diseño, servicio al contribuyente que atraiga a las personas naturales o jurídicas hacer

uso de dicho servicio. Cabe señalar, los medios empleados para lograr, formular y establecer estrategias eficaces, toma los factores internos y externos de la compañía, son: la realización y evaluación de una Matriz FODA cruzada (MFODA) en conjunto con el análisis de la Matriz Interna-Externa (MIE). `

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La aplicación de la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA consiste según Ponce (2007), en efectuar una valoración de los componentes fuertes y débiles que, en su conjunto, determinan el contexto interno, así como su estimación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Del mismo modo, es un instrumento sencillo que permite conseguir un aspecto general del escenario estratégico de una organización determinada. De acuerdo, con lo sugerido por David (1997), al ejecutar el estudio de la matriz FODA cruzada surgen cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se emplean a las fuerzas internas de la asociación para beneficiar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Intentan resaltar las debilidades internas favoreciendo las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Fructifican las fuerzas de la empresa para evadir o reducir los efectos de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son maneras defensivas que intentan acortar las debilidades internas y soslayar las amenazas del ambiente. Dado que, una sociedad así tal vez tiene que perseverar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

El análisis FODA permite valuar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas proporcionando una visión integral del contexto real de la organización, ayudando a identificar áreas de mejora y posibles oportunidades de crecimiento.

Tabla 2 *Matriz FODA Cruzada (MFODA) - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía*

Factores Interno / **Factores Externos**	**FORTALEZAS** F1: Ubicación estratégica en el Vigía F2: Infraestructura adecuada F3: Funcionarios de la Aduana IPOSTEL y resguardo F4: Tecnología avanzada F5: Capacidad para manejar un alto volumen de carga.	**DEBILIDADES** D1: No cuenta con los recursos adecuados o con personal capacitado D2: Retrasos en la liberación de la mercancía de los bultos postales. D3: Falta de coordinación con IPOSTEL. D4: Confusiones en las operaciones aduaneras..
OPORTUNIDADES O1: El municipio Alberto Adriani se encuentra en una ubicación geográfica favorable, lo que puede facilitar el acceso a mercados cercanos y a rutas de transporte importantes. O2: Innovación en tecnologías limpias y soluciones ambientales puede generar nuevas industrias y empleos. O3: Inversiones en instalaciones y equipos buscando crecimiento. O4: Colaboración de agencias de seguridad del Aeropuerto para prevenir el contrabando y otras actividades ilegales.	**ESTRATEGIAS FO:** * F3-O4: Mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de los envíos. * F3-O4: Optimizar la inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales * F1-O2: Utilizar las tecnología y sistemas avanzados para promocionar el manejo de los bultos pótales en los contribuyentes de Mérida, Barinas y Trujillo.	**ESTRATEGIAS DO:** * D1-O2: Implementar los medios tecnológicos la capacitación especializada para mejorar las habilidades de los funcionarios de la aduana e IPOSTEL * D3-O2: Establecer alianzas estratégicas para mejorar la coordinación y el intercambio de información.. * D4-O4: Brindar seguridad en las operaciones aduanera.
AMENAZAS A1: Desequilibrio gubernamental A2: Hiperinflación e inconsistencia política del país. A3: Devaluación de la moneda nacional y tasa de cambio desafiante. A4: Excesivos tributos. A5: Déficit de financiamiento y el deterioro banca.	**ESTRATEGIAS FA:** * F4-A4: Brindar asesorías a los contribuyentes para el uso del servicio de los bultos postales por medio de las redes sociales para evitar la evasión de los impuestos. * F3-A3: Promocionar la eficacia del uso de los bultos postales para cimentar la cultura aduanera.	**ESTRATEGIAS DA:** * D2-A1: Corregir el retraso en la liberación de la mercancía de los bultos postales, fomentando la cooperación que incentive la comunicación horizontal entre las instituciones involucradas. * D4-A4: Proporcionar capacitación especializada para fortalecer las habilidades de los funcionarios en la realización de sus responsabilidades.

Leyenda: = Desarrollo de productos; = Mercado; = Enfoque de costos; = Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La Matriz Interna-Externa (MIE) es una herramienta de análisis utilizada por la gestión empresarial, en inferencia a Ponce (2007), esta matriz permite evaluar tanto los factores internos como los factores externos que pueden afectar a una empresa. Por consiguiente, la MIE es similar a la matriz FODA, pero se diferencia en que incluye tanto los factores internos como los externos. Visto de esta manera, los factores internos están bajo la vigilancia de la organización, como sus recursos, capacidades y estructura interna. Aun más, los factores externos no están bajo el control de la organización, pero que representan oportunidades o amenazas para la misma, como el entorno económico, político, social y tecnológico.

Además, la matriz MIE puede variar según el contexto y los propósitos de cada organización. Al respecto, es recomendable adaptar esta herramienta a las necesidades específicas de cada empresa, en este orden de ideas, se adaptó a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, como una herramienta útil para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que se afronta para luego analizar estos factores, permitiendo tomar decisiones estratégicas informadas y desarrollar planes de acción para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

5.2.1 Selección de la estrategia

La selección de la estrategia es esencial para que una organización desarrolle tácticas efectivas, que acceda adaptarse al entorno empresarial y lograr beneficios competitivos en el mercado sostenible. Favorece a la organización a identificar sus fortalezas, aprovechar las

oportunidades, mitigar las debilidades y enfrentar las amenazas, lo que contribuye a su éxito en un tiempo determinado.

5.2.2 *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

El análisis estratégico permite identificar las fortalezas internas institucionales, como recursos, capacidades, que pueden ser asumidas para diferenciarse de la competencia y lograr una posición destacada en el mercado. Evaluación del entorno empresarial: El análisis estratégico también considera los factores externos, como oportunidades y amenazas del entorno empresarial. Contribuyendo a la empresa a comprender el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y anticipar posibles desafíos.

Tabla 3 *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos- Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía*

Objetivos Estratégicos **Estrategias**	Establecer normas y procedimientos administrativos de control interno para el servicio de los bultos postales en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028.	Elaborar formularios para el seguimiento interno del servicio de los bultos postales dirigidos a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía para el periodo 2024 a 2028.	Proveer a los involucrados en los bultos postales una herramienta que los oriente a la ejecución de sus funciones para el periodo 2024 a 2028	Suministrar los datos necesarios para el seguimiento de los bultos postales como medio de optimización en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía
*F3-O4: Mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de los envíos.	X	X	X	X
* F3-O4: Optimizar la inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales	X	X	X	X
*F1-O2: Utilizar las tecnología y sistemas avanzados para promocionar el manejo de los bultos pótales en los contribuyentes de Mérida, Barinas y Trujillo.	X	X	X	X
* D1-O2: Implementar los medios tecnológicos la capacitación especializada para mejorar las habilidades de los funcionarios de la aduana e IPOSTEL	X	X	X	X
* D3-O2: Establecer alianzas estratégicas para mejorar la coordinación y el intercambio de información.	X	X	X	X
* D4-O4: Brindar seguridad en las operaciones aduanera.	X	X	X	X
* F4-A4: Brindar asesorías a los contribuyentes para el uso del servicio de los bultos postales por medio de las redes sociales para evitar la evasión de los impuestos.	X	X	X	X
* F3-A3: Promocionar la eficacia del uso de los bultos postales para cimentar la cultura aduanera.	X	X	X	X
* D2-A1: Corregir el retraso en la liberación de la mercancía de los bultos postales, fomentando la cooperación que incentive la comunicación horizontal entre las instituciones involucradas.	X	X	X	X
* D4-A4: Proporcionar capacitación especializada para fortalecer las habilidades de los funcionarios en la realización de sus responsabilidades.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Estrategias seleccionadas

Después de realizar el análisis, es importante seleccionar las estrategias más relevantes para implementarla, las cuales deben tener preeminencia, el impacto en el negocio y la probabilidad de éxito, de allí que, se debe priorizar en las fortalezas internas y las oportunidades externas identificadas en el análisis. Aunado a ello, una vez seleccionadas las acciones, es necesario implementar de manera efectiva, implicando asignar los recursos necesarios, establecer acciones y realizar un seguimiento constante para asegurar que se estén logrando los objetivos establecidos. En el siguiente apartado, se detalla las estrategias seleccionadas:

- ✓ **F3-O4: Mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de los envíos.** implementar acciones y medidas para agilizar y optimizar los procesos relacionados con el envío y recibimiento de la mercancía. El objetivo es reducir los tiempos de procesamiento y fortalecer la eficiencia en la aduana que maneja los bultos postales. De esta manera, se debe efectuar un estudio detallado del manejo y envío de los bultos postales para identificar posibles ineficiencias y operaciones a mejora. Al mismo tiempo la aduana debe Identificar los puntos donde se producen demoras o se generan tiempos de espera innecesarios, y buscar soluciones para agilizar esos puntos críticos.
- ✓ **F3-O4: Optimizar la inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales.** Esta estrategia mejora la eficiencia y efectividad de la inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales, para fortalecer la seguridad y reducir el riesgo de contrabando y actividades ilícitas en el manejo de los bultos postales. Por consiguiente, la aduana debe implementar tecnologías avanzadas de escaneo: utilizar escáneres de alta tecnología para la detección y optimización de la capacidad de inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales. Igualmente, brindar capacitación especializada

al personal encargado de la inspección de bultos postales, para mejorar sus habilidades en la detección de mercancías ilícitas y uso adecuado de las tecnologías.

- ✓ **F1-O2: Utilizar las tecnología y sistemas avanzados para promocionar el manejo de los bultos pótales en los contribuyentes de Mérida, Barinas y Trujillo.**
- ✓ **F4-A4: Brindar asesorías a los contribuyentes para el uso del servicio de los bultos postales por medio de las redes sociales para evitar la evasión de los impuestos.:** Para el cumplimiento de esta estrategia la aduana subalterna debe realizar una serie de acciones: Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real: Utilizar tecnología para generar información a los contribuyentes y así conocer en todo momento el estado y la ubicación de sus bultos postales. Esto brinda mayor transparencia y confianza en el servicio. Generar una comunicación efectiva con los contribuyentes: Utilizar sistemas de notificación automatizados para informar sobre el estado de sus bultos postales, como avisos por correo electrónico o mensajes de texto. Esto permite una comunicación más ágil y efectiva. Implementar sistemas de clasificación automática: Utilizar tecnología de clasificación automática de bultos postales para agilizar el manejo y reducir los tiempos de procesamiento. Esto permite una mayor eficiencia en la entrega de los bultos postales. Ofrecer servicios de escaneo avanzado: Utilizar escáneres de alta tecnología para realizar inspecciones más precisas y eficientes de los bultos postales. Esto ayuda a detectar posibles mercancías ilícitas de forma más efectiva.
- ✓ **D1-O2: Implementar los medios tecnológicos la capacitación especializada para mejorar las habilidades de los funcionarios de la aduana e IPOSTEL**
- ✓ **D4-A4: Proporcionar capacitación especializada para fortalecer las habilidades de los funcionarios en actividades y responsabilidades.**

- ✓ **D3-O2: Establecer alianzas estratégicas para mejorar la coordinación y el intercambio de información.**
- ✓ **D4-O4: Brindar seguridad en las operaciones aduanera.**

  Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía para alcanzar el logro de estas estrategias seleccionada debe: Realizar un análisis de las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar el desempeño de los empleados de la aduana e IPOSTEL en el manejo de los bultos postales. También, utilizar plataformas de aprendizaje en línea que permitan a los funcionarios acceder a cursos y materiales de capacitación especializada. En estas plataformas se debe incluir contenido interactivo, videos explicativos y evaluaciones para medir el progreso. Asimismo, organizar cursos virtuales y webinars dirigidos a los funcionarios para participar de forma remota. Estas sesiones pueden ser impartidas por expertos y cubrir temas específicos relacionados con el manejo de bultos postales y la detección de mercancías ilícitas.

  Aunado a ello, permitir el acceso a recursos digitales, proporcionar a los funcionarios acceso a recursos digitales, como manuales, guías y documentos técnicos, que les permitan ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades en el manejo de los bultos postales. Y finalmente, establecer un seguimiento y evaluación: Realizar un seguimiento del progreso de los funcionarios en su capacitación y evaluar regularmente sus habilidades y conocimientos adquiridos. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ajustar la capacitación según sea necesario**.**
- ✓ **F3-A3: Promocionar la eficacia del uso de los bultos postales para la generación de una cultura aduanera.** Realizar campañas de promoción, publicad y concienciación dirigidas a los contribuyentes, destacando los beneficios de asumir las regulaciones

aduaneras y utilizar los bultos postales de manera adecuada. Estas campañas pueden contener mensajes educativos, folletos informativos y material audiovisual. En este orden de ideas, brindar capacitación y asesoramiento sobre los procedimientos aduaneros relacionados con los bultos postales, incluyendo talleres, seminarios y sesiones informativas sobre las regulaciones aduaneras y como llevar a cabo la práctica en el manejo de los bultos postales.

Asimismo, implementar medidas que faciliten el acatamiento de las regulaciones aduaneras, como la simplificación de los trámites y la provisión de información clara y accesible sobre los requisitos aduaneros, para a utilizar los bultos postales de modo eficiente y cumplir con las normas establecidas. Ante este panorama, se debe establecer canales de comunicación efectivos entre la aduana y los contribuyentes, como líneas telefónicas de consulta, correos electrónicos o plataformas en línea o redes sociales para la realización de consultas y obtener información sobre el uso adecuado de los bultos postales.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

El marketing se entiende como un elemento organizacional que contribuye en la concepción y consecución de los ideales de un mercado determinado que proporciona satisfacción en el público de manera rentable. En inferencia a la Asociación Americana de Marketing (AMA, 2004), señalan el marketing como un oficio de cualquier organización que requiere de una serie de elementos para diseñar estrategias de mercado, comunicar información a los clientes y así establecer una retroalimentación que permita la captación de usuarios para institución.

En este orden de ideas, Badia y García (2013) expresan el marketing es una definición en inglés que traducido al castellano significa mercadotecnia, siendo un método dedicado al análisis del proceder de los mercados y consumidores, es considerado una instrumento ineludible para conseguir el éxito, es un proceso social, en el intervienen una serie de personas con diferentes inquietudes y necesidades, al igual es un proceso administrativo que requiere de una organización y control para el mejoramiento correcto de las tareas que se realizan.

Aunado a ello, el marketing está enfocado con el cliente, el entorno socioeconómico, identifica o se adelanta al deseo del cliente, satisface al cliente en forma eficaz y rentable para la empresa, la cultura, las costumbres de la sociedad, tipo de mercado y las competencias existentes. A partir de esta visión, el marketing como herramienta o acciones por realizar busca alcanzar metas de mercado, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, las cuales son cambiantes según la segmentación.

De lo expuesto anteriormente, la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso del Vigía es un ente perteneciente a la Administración Tributaria el cual fue creado con funciones autónomas y precisas para dar cumplimiento a lo que establece la CNRBV de 1999 en sus artículos 316 y 317, referente al sistema eficiente con autonomía técnica, funcional y financiera, para recaudar los tributos; entendiéndose que la autonomía está destinada a darle estricta ejecución al ordenamiento jurídico tributario aduanero, y a darle cumplimiento a la política tributaria decidida por la autoridad fiscal del país. Según la ley del El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en el artículo 2 enuncia que es un servicio independiente sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera agregado al Ministerio con competencia en materia de economía y finanzas.

Por consiguiente, se requiere determinar un plan funcional de marketing para la aduana objeto de estudio enfocado en el manejo de los bultos postales como medio de optimización de las actividades que realizan los funcionarios para el periodo 2024 a 2028, en la jurisdicción de Mérida, Barinas y Trujillo, como incentivo para el contribuyente con la adquisición de mercancía proveniente de otros países, lo cual va a generar ingreso al tesoro nacional por los impuestos cobrado a través del servicio que prestado.

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

La gerencia de marketing en una organización es un departamento que elabora los planes y programas de mercadotecnia, tomando los aportes de los diferentes departamentos, para luego disertar y definir los objetivos, las acciones, estrategias o políticas para entender los beneficios de los clientes y elaborar herramientas que proveen los medios para producir bienes o servicios direccionados a la creación de relaciones con los clientes. Al respecto, Armstrong y Kotler (2013),

señalan: el trabajo de la administración de mercadotecnia es cimentar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción para el cliente.

De esta manera, la gerencia de marketing, también conocida como gerencia de mercadotecnia, tiene actividades altamente valorada por las empresas, siendo responsable de diversas funciones relacionadas con la promoción y venta de productos o servicios, cabe destacar, según el Umbral21 (2022), expresa que el gerente de marketing desempeña un papel crucial en la planificación y ejecución de las estrategias de marketing de una empresa. Trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos, como ventas, producto y finanzas, para garantizar la coherencia y efectividad de las iniciativas de marketing. A continuación, se mencionan algunas de las actividades que ejecuta:

- Creación y ejecución de acciones de mercadotecnia.
- Desarrollo de planes de marketing y presupuestos.
- Investigación de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los clientes.
- Identificación de oportunidades de mercado y segmentación de clientes.
- Supervisión de actividades de publicidad y promoción.
- Gestión de marketing y coordinación con otros departamentos.
- Análisis de datos y métricas para evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing.
- Establecimiento de relaciones con socios comerciales y proveedores.

Para tal efecto, la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, como oficina del estado venezolano, en la división administrativa debe delegar a uno de los empleados el rol del gerente de marketing que le permita llevar a cabo todas las actividades descritas

anteriormente, que coadyuven en el manejo de los bultos postales como medio de optimización de las actividades que realizan los funcionarios para el periodo 2024 a 2028 para recaudar ingresos al tesoro nacional.

6.1.2. Objetivos de marketing

Los objetivos del marketing son intenciones específicas que una compañía se propone alcanzar con el desarrollo de acciones de mercadotecnia. Estos objetivos pueden variar según el tipo de institución, pero generalmente se centran en aspectos clave como la reputación de la marca, el aumento de clientes, la fidelización de clientes y el incremento de las ventas. Asimismo, establece una reputación de marca, esto implica crear una imagen positiva y reconocible de la organización en la mente de los consumidores, generando confianza, lealtad y preferencia de los clientes. Según Armstrong y Kotler (2013), proponen los siguientes objetivos:

- Exponer las acciones previas de toda la asociación.
- Estudiar el contexto de las carteras de negocios y ejecutar procesos de crecimiento.
- Revelar el papel del marketing y sus funciones con los accionistas para fundar y entregar valor al cliente.
- Formar una lista de las ocupaciones de dirección de marketing, involucrando los elementos del propósito de marketing, y examinar la importancia de evaluar y dirigir el rendimiento de la inversión de marketing.

Es importante destacar que estos objetivos pueden variar según las características y contexto de la empresa. Al establecer los objetivos del marketing, es fundamental que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido para poder evaluar su éxito

y ajustar las estrategias en consecuencia. Por ello, es relevante que la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía como ente que presta servicio de los bultos postales conjuntamente con IPOSTEL, debe emplear los siguientes objetivos:

1. Agilizar y optimizar la realización de despacho aduanero de los bultos postales, para reducir los tiempos de trámite, mejorar la coordinación con los operadores postales y garantizar un flujo eficiente de los envíos.
2. Asegurar un control aduanero efectivo de los bultos postales, implementando medidas de verificación para prevenir el contrabando, el ingreso de productos prohibidos o el incumplimiento de regulaciones aduaneras.
3. Garantizar la aplicación de las normativas internacionales con el transporte y la importación/exportación de bultos postales. Esto incluye seguir los acuerdos y regulaciones establecidos por organismos internacionales como la Unión Postal Universal (UPU) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA).
4. Mejorar la experiencia del contribuyente con el despacho aduanero de los bultos postales brindando información clara y transparente sobre los requisitos aduaneros, ofrecer canales de comunicación eficientes y resolver cualquier problema.
5. Establecer una colaboración efectiva con los operadores postales, las autoridades aduaneras de otros países y otros actores involucrados en el envío y recepción de bultos postales facilitando la coordinación y agilizando los envíos internacionales.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Las acciones generales abarcan una serie de compendios constituidos por los objetivos, el tiempo de duración ya sea a corto, mediano o largo plazo, la segmentación de mercado, la plaza, los recursos humanos o materiales, elementos de competitividad, entre otras, en los siguientes apartados se detallan aplicando las acciones a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía:

Estrategia de Cartera

La planeación de carteras de negocios según Armstrong y Kotler (2013, p. 41), explican que involucran dos pasos, el análisis del contexto actual de la cartera de negocio para identificar la inversión que se requiere y elaborar el diseño de la cartera para la expansión del mercado y reducción de tamaño, se concibe eso dos momentos claves para el análisis y la toma de decisiones dentro de la organización que quiera invertir y generan una mayor utilidad.

Con estos basamentos, en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, este tipo de análisis no se puede hacer, puesto que, sus funciones están reguladas por la administración pública del país, se propone para aumentar los ingresos del marketing como una acción estratégica, que permita llegar a un público que utiliza el comercio exterior para generar un impacto en la localidad.

Por ello, el marketing hace uso de canales y plataformas para promocionar bienes o servicios. Esto envuelve la publicidad en línea, el marketing de contenidos, el SEO (optimización de motores de búsqueda), el email marketing y las redes sociales, como acciones para modernizar la gestión aduanera relacionada con los bultos postales, la automatización de trámites, el uso de

tecnología avanzada para la verificación de mercancías y la simplificación en menor tiempo de las funciones.

Dentro de este marco, la aduana debe realizar acciones de publicidad y comunicación para dar a conocer los servicios aduaneros relacionados con los bultos postales, con la aplicación de campañas de marketing dirigidas a los remitentes o contribuyentes de los envíos, la participación en ferias y eventos relacionados con el comercio internacional y la difusión de información sobre los beneficios y requisitos del despacho aduanero. Igualmente, generar sistemas de intercambio de información, la capacitación conjunta y la búsqueda de tramitaciones que agilice los procesos.

Estrategia de Segmentación

La segmentación de mercado según Armstrong y Kotler (2013, p. 164), consiste en fraccionar la segmentación de mercado lo más mínimo posible con disímiles características o comportamiento de consumidores que requiera de estrategias o mezclas de marketing para que la compañía determine la forma y el desarrollo de los perfiles de los segmentos. De manera análoga, los autores explican que la segmentación implica separar la estructura del mercado en grupos más pequeños y homogéneos con características y necesidades similares. Esta acción estratégica permite adaptar las ofertas a cada segmento específico, lo que aumenta la relevancia y efectividad de las campañas de marketing. Ante este panorama, se adecuan a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, las siguientes segmentaciones:

1. Segmentación por tipo de envío: La aduana puede segmentar los bultos postales según el envío, como paquetes pequeños, documentos, mercancías peligrosas, productos

perecederos, entre otros. Esto permite adaptar los procesos de despacho aduanero y los controles de acuerdo con las características específicas de cada tipo de envío.

2. Segmentación por origen y destino: La aduana puede segmentar los bultos postales según el país de origen y el estado de destino (Mérida, Trujillo o barinas). Esto permite establecer procedimientos aduaneros específicos, considerando las regulaciones y acuerdos comerciales correspondientes.
3. Segmentación por valor de los bultos postales según lo declarado en el envío. Esto permite asignar diferentes niveles de control y verificación en función del valor y la naturaleza de los productos que ingresen a la aduana subalterna.
4. La aduana puede segmentar los bultos postales según el nivel de riesgo asociado, como envíos sospechosos de contrabando, productos prohibidos o mercancías de alto valor para priorizar los controles y las inspecciones en los envíos de mayor riesgo.

Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento de marca se refiere a la forma como la organización se presenta y se diferencia en la mente de los consumidores. Asimismo, Armstrong y Kotler (2013, p. 183), argumentan que el posicionamiento de una marca se basa en resolver las necesidades y preferencias de los mercados con propósitos bien definidos. Por lo tanto, el desarrollar el diseño de una propuesta de valor e informarla de manera efectiva a través de mensajes y elementos visuales consistentes, ofrece un posicionamiento sólido que ayuda a vislumbrar una imagen de marca fuerte y atractiva. En efecto, para la institución objeto de estudio las estrategias de posicionamiento son:

- La aduana puede buscar posicionarse como una entidad eficiente y ágil en el despacho aduanero de los bultos postales. Esto requiere comunicar y demostrar la capacidad de la aduana para realizar los trámites de manera rápida y sin demoras superfluas.
- Posicionamiento como aduana confiable y segura en el manejo de los bultos postales. Empleando medidas de seguridad efectivas, garantizar la integridad de los envíos y comunicar la confiabilidad de los procesos aduaneros.
- Posicionamiento como aduana especializada en envíos internacionales: La aduana puede destacar su experiencia y conocimiento en el manejo de envíos internacionales a través de los bultos postales, ofreciendo servicios especializados, como asesoramiento en regulaciones aduaneras internacionales y facilitación de trámites aduaneros para envíos transfronterizos.
- La aduana puede posicionarse como una entidad que ofrece apoyo y facilita el comercio internacional a través de los bultos postales, estableciendo alianzas estratégicas con operadores postales, ofrecer servicios de consultoría aduanera y promover la simplificación del quehacer aduanero.

Estrategia de Fidelización

La fidelización de clientes en inferencia a Umbral21 (2022), es una acción estratégica clave para mantener a los clientes existentes y promover la repetición de compras. Esto implica implementar programas de lealtad, ofrecer promociones exclusivas, brindar un excelente servicio y mantener una comunicación constante con los clientes para generar confianza en la búsqueda de fortalecer las interrelaciones entre la aduana y sus contribuyentes forjando seguridad, satisfacción

y lealtad a largo plazo. A continuación, se describe la estrategia de fidelización que debe ofrecer la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía:

- Ofrecer un servicio eficiente y confiable: La aduana puede enfocarse en brindar un servicio de despacho aduanero de bultos postales eficiente y confiable cumpliendo con los plazos de entrega, minimizar los errores en los trámites aduaneros y garantizar la integridad de los envíos.
- Establecer programas de beneficios para contribuyentes, implementando programas de fidelización que ofrezcan descuentos en los aranceles aduaneros, servicios prioritarios de despacho o acceso a información exclusiva sobre regulaciones y procedimientos aduaneros.
- La aduana puede establecer canales de comunicación efectivos con los contribuyentes, como boletines informativos o notificaciones personalizadas sobre el estado de los envíos. Esto ayuda a mantener una relación cercana con los clientes y brindarles tranquilidad y confianza en el proceso aduanero.
- Brindar asesoramiento y soporte personalizado: La aduana puede ofrecer asesoramiento y soporte personalizado a los clientes en relación con los trámites aduaneros. Esto implica estar disponible para responder preguntas, resolver problemas y brindar orientación sobre los requisitos y regulaciones aduaneras.
- Implementar sistemas de seguimiento y rastreo: La aduana puede proporcionar a los contribuyentes la posibilidad de realizar un seguimiento y rastreo de sus envíos a través de plataformas en línea. Esto brinda transparencia y confianza al cliente al permitirle conocer el estado y la ubicación de sus bultos postales en tiempo real.

Estrategia Funcional

El marketing mix, también conocido como estrategia funcional, es un concepto clave en el estudio de mercado. Se refiere a las acciones y decisiones que una empresa toma en relación con los elementos fundamentales de su oferta comercial. Estos elementos, conocidos como las "4 Ps" del marketing mix, son:

- Producto: Se refiere al bien tangible o servicio intangible que la empresa ofrece a los consumidores. Esto incluye características, diseño, calidad, empaque y branding del producto.
- Precio: Es el valor monetario asignado al producto o servicio. La estrategia de precio implica determinar el precio de venta, descuentos, promociones y políticas de precios.
- Plaza (Distribución): Se refiere a los diferentes medios de distribución y la forma en que el producto llega al mercado. Esto permite decisiones de la ubicación de tiendas físicas, canales de venta en línea, logística y estrategias de distribución.
- Promoción: recursos que se utiliza las compañías para anunciar y divulgar el producto o servicio, haciendo uso de publicidad, promociones de ventas, distribución de trípticos, panfletos, entre otros. (Umbral21,2022)

Ahora bien, cabe indicar, las cuatro variables del marketing mix deben ser consideradas de manera integrada y coherente para lograr los objetivos de marketing de la empresa. De allí, se afirma que estas variables tiene un impacto directo en la percepción del consumidor y en la efectividad de las estrategias de marketing. Conjuntamente, es relevante destacar que el marketing mix puede variar según la industria, el mercado objetivo y la estrategia de la empresa.

En tal sentido, por la característica de ser un ente del estado la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, debe establecer estrategias funcionales que buscan

garantizar un manejo eficiente, seguro y legal de los bultos postales, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la aduana y al logro de los objetivos nacionales en materia de comercio internacional.

Aunado a ello, debe tener una colaboración efectiva con otros actores involucrados en el manejo de los bultos postales, como los operadores postales y otras autoridades aduaneras. Esto facilita la coordinación y el intercambio de información para agilizar los procesos y mejorar la eficiencia. Igualmente, invertir en la capacitación y el desarrollo del personal encargado del manejo de los bultos postales. Brindando entrenamiento en regulaciones aduaneras, tecnología y procedimientos actualizados, con el objetivo de contar con un equipo competente y actualizado.

6.1.4. Presupuesto

Como se explicó en apartados anteriores la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía es un ente que realiza sus funciones bajo un normativo legal que rige todas las actividades que desarrolla, por consiguiente, el Ministerio del Poder Popular para la finanza es el encargado de formular el presupuesto anual bajo el rubro de partidas presupuestarias que luego es aprobado por la Asamblea Nacional Legislativa, en consecuencia lo expuesto, no se puede elaborar la tabla del presupuesto del plan funcional, pues las actividades de marketing se desarrollara a través de la colaboración de los funcionarios de la institución pública para garantizar un servicio de calidad y motivar a los contribuyente hacer uso del servicio de los bultos postales.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

En el ámbito de la ejecución de las acciones del plan de marketing va a contribuir a asegurar un control aduanero efectivo de los bultos postales, la implementación efectiva de estas medidas puede ayudar a prevenir el contrabando, el ingreso de productos prohibidos y la captación de contribuyentes para generar ingresos al tesoro nacional, a continuación, se detallan las tareas

Objetivo: Agilizar y optimizar el proceso de despacho aduanero de los bultos postales, para reducir los tiempos de trámite, mejorar la coordinación con los operadores postales y garantizar un flujo eficiente de los envíos.

Ejecución:

- Automatización del proceso del despacho de los bultos postales
- Los funcionarios de la aduana deben informar por vía telefónica, correo o cualquier medio digital al contribuyente los requisitos requeridos para el retiro del bulto postal.
- Simplificar trámites y establecer plazos de tiempo real.
- Incluir auditorías internas, revisiones periódicas de los procedimientos y verificaciones aleatorias de los envíos despachados.

Responsable: funcionario aduanero

Tiempo: 20 horas semanales.

Objetivo: Asegurar y verificar un control aduanero de los bultos postales, para evitar el contrabando, la entrada de productos prohibidos o cualquier incumplimiento de la norma.

Ejecución:

- Ajustar controles de calidad en la fase de despacho de los bultos postales para garantizar la precisión y la integridad en la entrega de mercancía.
- Establecer protocolos y procedimientos claros para inspeccionar y verificar los bultos postales para detectar posibles contrabandos, productos prohibidos o incumplimientos de regulaciones aduaneras.
- Evaluar la efectividad de las medidas implementadas y detectar posibles áreas de mejora. Estos controles internos pueden incluir revisiones de documentación, de procedimientos, y evaluación del personal aduanero.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 40 horas semanales.

Objetivo: Garantizar el cumplimiento de la legislación internacional del transporte y la importación/exportación de bultos postales. Esto incluye seguir todo lo establecidos por organismos internacionales como la Unión Postal Universal (UPU) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Ejecución:

- Supervisar y controlar los despachos aduaneros de los bultos postales, garantizando que se cumplan todas las regulaciones y requisitos establecidos.

- Realizar inspecciones y auditorías para verificar el cumplimiento de las normativas internacionales.
- Capacitar al personal encargado del transporte y de bultos postales con las normativas internacionales y los procedimientos a seguir.
- Resolver cualquier problema o incumplimiento de las normativas internacionales que surja en la importación/exportación de bultos postales.
- Mantener registros adecuados de las operaciones del transporte y la importación/exportación de bultos postales, incluyendo la documentación requerida por las normativas internacionales.
- Informar regularmente a la dirección y a las autoridades competentes sobre el cumplimiento de las normativas internacionales en el transporte y la importación/exportación de bultos postales.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 40 horas semanales.

Objetivo: Mejorar la experiencia del contribuyente en el despacho aduanero de los bultos postales brindando información clara y transparente sobre los requisitos aduaneros, ofrecer medios de comunicación eficientes y resolver cualquier problema o consulta de manera rápida.

Ejecución:

- Dar atención optima al contribuyente en el despacho aduanero de los bultos postales.
- Diseñar líneas digitales de información o un portal donde el contribuyente pueda acceder a información actualizada sobre los requisitos aduaneros y el proceso de despacho.
- Habilitar líneas telefónicas o correos electrónicos, donde los contribuyentes puedan hacer consultas y recibir respuestas rápidas y claras.
- Realizar seguimiento de las consultas o problemas planteados por los contribuyentes y asegurarse de que se resuelvan en un plazo razonable.
- Evaluar regularmente los resultados y la efectividad de las medidas implementadas, y realizar sin ceraciones de ser necesario para garantizar una experiencia positiva del contribuyente en el despacho aduanero de los bultos postales.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 40 horas semanales.

6.2 Plan funcional de operaciones.

El plan operativo según los esbozos por Chiavenato (2007, p.146), es la selección de tarea o actividad por anticipado que se proyectan a corto plazo o para lo inmediato, se realizan de manera separada destinadas al logro de propósitos específicos, dentro de esta explicación, un plan funcional de operaciones en una empresa viene dado por una serie de acciones y estrategias que se toman para aseverar que los procesos y actividades internas se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva.

Bajo estas premisas, el plan funcional de operaciones se direcciona a optimizar la eficiencia y productividad, identificando los procesos clave y estableciendo formas eficientes de llevarlos a cabo para mejorar los recursos de la organización, reduciendo el desperdicio y maximizando la productividad. Además, el plan funcional de operaciones define metas para cada área o función dentro de la organización, suministrando un marco de referencia claro que ayuda a los empleados a enfocarse en las tareas y actividades que son más importantes para el logro de los objetivos generales de la organización.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

El plan funcional de operaciones es esencial para dar claridad y dirección, mejora la coordinación interna permitiendo a la organización a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial, por tanto, se encarga de establecer y estudiar anticipadamente objetivos o acciones, desde esta perspectiva, se propone un plan funcional de operaciones para el seguimiento y control del manejo de los bultos postales como medio de optimización en las actividades que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía.

En tal sentido, el plan de operaciones según Calvo (2022, p. 1) expresa es un escrito conformado por un compendio de información direccionada producción del bien o servicio detallando los recursos o herramientas necesarias para alcanzar lo planeado de forma eficiente, por consiguiente, según la ocupación de la empresa un plan funcional de operaciones asegura que las funciones dentro de la organización estén alineadas y trabajen en conjunto para lograr los objetivos comunes con el fin de evitar conflictos internos y mejora la coordinación y colaboración entre los diferentes equipos para la producción de bienes o servicios.

Sobre las bases de las ideas planteadas anteriormente, la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en la prestación del servicio de los bultos postales no posee un plan funcional que guie estrategias claras y definidas, impidiendo al gerente del recito aduanero toma de decisiones rápidas y acertadas, generando el uso tiempo exagerado en la atención de los contribuyentes de Mérida, Barinas y Trujillo. Con base lo expuesto, desarrollar un plan funcional de operaciones le permitirá a la institución:

- Una fundamentación solidad y flexible para responder a los desafíos y congruencias que surjan. Al estar basado en datos y análisis, el plan puede ser ajustado y adaptado rápidamente para mantener la captación de los contribuyentes.
- Promueve la coordinación y colaboración entre el funcionario aduanero, el de IPOSTEL y los agentes de resguardo.
- Intervenir sobre las mercancías que vaya a ser introducida o extraídas del territorio nacional.
- Agilizar el proceso de la entrega de los bultos postales y la disminución de errores administrativos.

6.2.2. Objetivos de operaciones

Los objetivos operativos (Pursell, 2023), son las intenciones que una empresa desea desempeñar en un corto plazo, por lo que están conexas con la táctica general de la organización, ahora bien, el primer paso de todo plan funcional operativo es definir claramente los objetivos deseados, entendiendo las necesidades de la empresa. Dentro de este marco, se presentan los objetivos del plan funcional operativo para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía:

- Fomentar la cooperación entre la aduana, los operadores postales, los transportistas y las autoridades reguladoras (resguardo) para la optimización de los procesos de despacho aduanero de los bultos postales.
- Reducir los tiempos de revisión y trámites aduaneros, agilizando los procesos de inspección y liberación de los bultos postales.
- Capacitar y entrenar a los funcionarios.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia calidad – procesos

El plan funcional operativo para la estrategia calidad – procesos se define según Pérez (2006), como la producción de bienes o servicios que beneficien las necesidades de los clientes, vinculado al concepto, este tipo de estrategia en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía se enfoca en mejorar la calidad y eficiencia de los procesos aduaneros de los bultos postales mediante la implementación de medidas como la capacitación del personal, el uso de tecnología, la implementación de controles de calidad y la mejora continua. La ejecución de

estos pasos, en la aduana podrá lograr una gestión aduanera más ágil, confiable y eficiente. De allí que, las estrategias propuestas son:

- Hacer a través del mapeo de procesos, entrevistas con los funcionarios de la aduana para la revisión de las estadísticas de desempeño accediendo a un análisis de los procesos actuales.
- Integración de la Aduana Subalterna con la Aduana Principal de Mérida para establecer un equipo de trabajo, designar un equipo multidisciplinario encargado de implementar y supervisar la Estrategia calidad – procesos en la aduana. Este equipo debe estar conformado por expertos en el campo aduanero, calidad y procesos, y tener la capacidad de tomar decisiones y coordinar acciones.
- Incluir la revisión sistemática de la documentación, la verificación de los productos importados o exportados y la auditoría periódica de los procedimientos.

Estrategia de costos – capacidad

Las acciones de las estrategias de costo capacidad se enfocan en instaurar bienes y servicios en menor costos, reduciendo los costos unitarios de cada producto, los costos de materia prima, de mano de obra y de gastos de fabricación (Pérez, 2006), partiendo de ello, el análisis de costos para entidad objeto de estudio por ser prestadora de servicio en nombre del estado venezolano los costos de capacidad están relacionados con el costo de personal, costos de adquisición de equipos y tecnología, costos de capacitación y formación, costos de mantenimiento, entre otras.

Las estrategias propuestas para el costo – capacidad, en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, es identificar las áreas donde se pueden aplicar medidas de

reducción de costos, como la optimización de los procesos operativos, disminución de los tiempos de espera, la implementación de sistemas automatizados, la simplificación de trámites, entre otros.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

En el plan funcional de operaciones las circunstancias futuras según la realidad del contexto organizacional son cambiante, de esta manera la flexibilidad –capacidad es la destreza que puede tener una entidad para realizar cambios rápidos en los volúmenes de producción y en la mezcla de productos o servicios a brindar (Pérez, 2006), partiendo de esta premisa el plan funcional operativo para la Estrategia de flexibilidad - capacidad de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, se centra en evaluar y mejorar la capacidad actual de la aduana para enfrentar las necesidades presentes y futuras, a través de acciones específicas en áreas como recursos humanos, infraestructura, tecnología y colaboración con otras aduanas. El monitoreo y la evaluación continua son fundamentales para asegurar que las mejoras implementadas sean efectivas y se realicen ajustes cuando sea necesario.

6.2.4. Presupuesto

Establecer un plan presupuestario funcional y operativo que permita optimizar los recursos financieros de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, no es posible realizarlo puesto que, como se ha explicado a lo largo de la investigación por la característica de la oficina aduanera, la designación presupuestaria se da a nivel central quienes son los encargados de determinar los ingresos y gastos detallado, considerando los ingresos provenientes de tasas aduaneras, aranceles y otros conceptos, así como los gastos en personal, infraestructuras, equipos y otros gastos operativos necesarios.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

En esta etapa se detallan las diferentes actividades o tareas a efectuar por parte de los funcionarios que integran la empresa hasta el logro de los objetivos previstos. Chiavenato (2007, p. 205), señala que en esta fase se enuncian las opciones que la empresa puede acoger para conseguir los objetivos deseados, según las condiciones internas y externas, a continuación, se describe la ejecución de los objetivos propuestos para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía.

Objetivo: Fomentar la cooperación entre la aduana, los operadores postales, los transportistas y las autoridades reguladoras para optimizar los procesos de despacho aduanero de los bultos postales.

Ejecución:

- Intercambiar la información en tiempo real entre la autoridad aduanera, encargado de IPOSTEL y resguardo para mejorar la detección de contrabando y permitir una respuesta más rápida y efectiva ante situaciones de riesgo.
- Promover la coordinación y colaboración entre los funcionarios por medio de encuentros que permitan participar y vincularse para la mejora del ambiente organizacional.
- Crear una brigada aduanera que imparta talleres informativos a las instituciones gubernamentales y privadas del municipio Alberto Adriani sobre la asistencia que presta la Aduana subalterna de los bultos postales.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 8 horas semanales.

Objetivo: Sujetar los períodos de revisión y trámites aduaneros, agilizando los procesos de inspección y liberación de los bultos postales

Ejecución:

- Fortalecer la eficiencia en el despacho aduanero de los bultos postales.
- Contar con normativas claras y procedimientos simplificados para el despacho aduanero de los bultos postales. Esto facilitará tanto el trabajo de los funcionarios como el de los remitentes y destinatarios de los bultos, reduciendo las posibilidades de errores y agilizando los trámites.
- Sistemas de seguimiento online y escáneres para agilizar el procesamiento de bultos postales, minimizando el tiempo de revisión manual y mejorando el control aduanero.
- Establecer medios de comunicación efectivos y transparentes entre la aduana y los remitentes y destinatarios de los bultos postales facilitará el flujo de información, permitirá resolver dudas y consultas de manera ágil con una mayor confianza en los procesos aduaneros.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 36 horas semanales.

Objetivo: Capacitar y entrenar al equipo de trabajadores

Ejecución:

- Contar con personal capacitado y actualizado en los procedimientos y regulaciones aduaneras esto optimizara la eficiencia en el procesamiento de los bultos postales, así como a identificar y gestionar de manera eficaz cualquier situación de riesgo o excepcional.
- Implementar programas de gestión de riesgos, estableciendo esquemas de valoración y gestión de riesgos para identificar y controlar posibles amenazas en los bultos postales. Esto permitirá enfocar los recursos, concentrándolos en aquellos envíos que presenten un mayor riesgo.

Responsable: Funcionarios de la aduana, IPOSTEL y resguardo.

Tiempo: 40 horas semanales.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

Recursos humanos en cualquier organización están integrados por el equipo de empleados que la constituyen, los cuales poseen las características de conocimientos, destrezas y aptitudes para desempeñar las diferentes funciones o actividades. Para Werther y Keith (2000, p. 8), recursos humanos se refiere a los individuos que forman una organización. La relevancia se hace cierta cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, hombres y mujeres que innovan desde el campo de trabajo por medio de estrategias.

Por tanto, son clave para conseguir los fines institucionales, en tal sentido, toda organización debe generar un plan funcional de recursos humanos, según Rojas (2023), lo define

como un instrumento informativo elaborado con la selección de estrategia con el propósito de gerenciar todos los aspectos del capital humano. Contiene temas como la normativa de contratación, la integración a la empresa, el organigrama y los roles, todos en función de los objetivos estratégicos y comerciales de las entidades.

En respecto a lo planteado, el documento establece las estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para gestionar eficientemente el talento humano, su objetivo principal es alinear las políticas con los objetivos y metas generales de la empresa, que se responda un manejo adecuado y eficiente del personal garantizando su rendimiento y permanencia a largo plazo.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Para la elaboración del plan funcional de recursos humanos Rojas (2023) argumenta es necesario analizar de forma detallada el talento humano para mejorar la compañía, los retos se direccionan con el personal y aquellos elementos que requieren atención para mejorar la productividad, en virtud de ello, se visualiza en de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía falta de pertinencia por parte del trabajador hacia la institución, la necesidad de desarrollar las potenciales, facultades y actitudes de los funcionarios, retardo para realizar las funciones por la insuficiencia de conocimientos sobre las actividades a realizar.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos del plan funcional de recursos humanos varían según las necesidades y prioridades de institución, Rojas (ob. cit.) manifiesta el fin es conservar la conexión y la unidad en todas las tareas, así como en la normativa de recursos humanos y las pautas de cultura laboral, al

respecto, los objetivos del plan se deben direccionar a la misión, visión y cultura de la organización, tomando en cuenta el contexto para generar acciones viables en pro de mejorar del talento humano.

En este sentido, los objetivos para el plan funcional de recursos humanos propuestos para para la gestión eficiente del talento humano en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

- Identificar el proceso de capacitación y entrenamiento del personal que labora en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía.
- Diseñar un plan de capacitación de actividades para los funcionarios.
- Contribuir al crecimiento personal y el mejoramiento del servicio prestado.

6.3.3. Estrategias

Las estrategias según expresa Ríos (2004, p. 141) son una serie de acciones mentales que usa el individuo en un contexto de aprendizaje, para suministrar la adquisición de saberes, para efecto del estudio, las estrategias se direccionan a la formación de los funcionarios de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, cobrando especial relevancia que concede a dicha organización evolucionar y adaptarse a los continuos cambios en los procesos internos, como la incorporación de nuevas tecnologías y de personal, por tal razón, las estrategias de la capacitación del personal se basan en mantener una relación entre los conocimientos teóricos-prácticos estratégicos, habilidades y actitudes como el modo de pensar, de interrelacionarse para la mejora del ambiente laborar.

6.3.4. Presupuesto

Para efecto del estudio no aplica elaborar el presupuesto debido a la característica de ser un organismo perteneciente al estado venezolano.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

La participación de todo el recurso humano de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía de forma planificada en cada una de las actividades programadas dentro del plan, tiene relevancia para la optimización de las actividades y para cumplir con los planes y programas que emite el SENIAT.

Objetivo: Identificar la situación real del proceso de capacitación y entrenamiento del personal que labora en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía.

Estrategia:

Mantener una relación entre los conocimientos teóricos-prácticos estratégicos, habilidades y actitudes como el modo de pensar, de interrelacionarse para la mejora del desempeño laboral

Ejecución:

- Elaborar indicadores de evaluación del desempeño de cada funcionario.
- La gerencia de la aduana subalterna debe tomar las opiniones sobre el personal de los designados por el SENIAT, la Aduana Principal de Mérida.

Responsable: Gerente de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

Tiempo: se tomará según la realidad del momento.

Objetivo: Diseñar un plan de capacitación para los funcionarios para el mejoramiento de sus actividades y tareas.

Estrategia:

Mantener una relación entre los conocimientos teóricos-prácticos estratégicos, habilidades y actitudes como el modo de pensar, de interrelacionarse para la mejora del desempeño laboral

Ejecución:

Organizar actividades que brinden satisfacción a las necesidades de capacitación, que responda a los intereses de los funcionarios y contribuyentes de la aduana.

Realizar seguimiento y control a las acciones planteadas con la evaluación del desempeño del personal, también realizar entrevistas que permita el contacto directo con el funcionario para establecer lazos de relaciones interpersonales, igualmente para determinar el cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos planeados.

Responsable: Gerente de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

Tiempo: se tomará según la realidad del momento.

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento de los funcionarios en función del crecimiento personal y el mejoramiento del servicio prestado.

Estrategia:

Mantener una relación entre los conocimientos teóricos-prácticos estratégicos, habilidades y actitudes como el modo de pensar, de interrelacionarse para la mejora del desempeño laboral.

Ejecución: Solicitar al Centro de estudios fiscales del SENIAT a través de la gerencia de la Aduana subalterna cursos y talleres que ofrezca a los funcionarios una capacitación basada en

aspectos específicos que puedan desempeñarse eficazmente en su cargo, fortaleciendo la formación aduanera y tributaria. Además, requerir talleres de crecimiento personal para fortalecer autoestima y clima organizacional que conlleve afianzar la confianza, el optimismo y la esperanza como elementos constitutivos del tejido organizativo. Se trata de enhebrar relaciones mediante vocabularios de esperanza que se fundamentan en la frase: "sinergia" (todos trabajan ganar-ganar).

Responsable: Gerente de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía

Tiempo: se tomará según la realidad del momento.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE es una obligación institucional que se sustenta en el fin empresarial a seguir, en los compromisos legales y contractuales, usando criterios sociales de permanencia en las relaciones con sus partes interesadas (Grupo Caval, 2022). Por consiguiente, el plan de RSE se refiere a la estrategia y conjunto de acciones que una empresa lleva a cabo para integrar consideraciones éticas, sociales, ambientales en sus operaciones y en su relación con los diferentes grupos de interés, como sus empleados, clientes, distribuidores, colectividad y el medio ambiente.

6.4.1. Situación actual de la RSE

En el contexto situacional de la RSE de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía profesa valores institucionales socialistas, evidenciando, el compromiso con la sociedad y el entorno en el que opera, es decir el Municipio Alberto Adriani, donde implica acciones como respetar el medio ambiente, contribuir a la comunidad y mantener prácticas éticas. De allí que, en el contexto organizacional de la aduana se vislumbra transparencia en todas sus

actividades y operaciones, ofreciendo la integridad y la ética en el trato a los contribuyentes, evitando cualquier tipo de corrupción. Asimismo, emplea medidas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones con el uso de tecnologías, procesos que sean respetuosos con el medio ambiente, promover prácticas sostenibles y evitar cualquier tipo de contaminación.

6.4.2 Objetivos de RSE

La RSE implica que las empresas incorporen preocupaciones socio ambientales en sus operaciones, Zendesk (2023), indica que los objetivos tienen el fin de minimizar el impacto contrario de la producción, distribución y mantenimiento de la empresa en la comunidad en la que opera, de esta manera, el plan de RSE es promover el desarrollo sostenible y contribuir al bienestar de la sociedad en general, más allá de la mera maximización de beneficios económicos. Esto implica que la empresa asuma la responsabilidad por el impacto de sus acciones en la sociedad y el medio ambiente, buscando generar valor tanto para el negocio como para la sociedad en su conjunto. En virtud de ello, se formulan los objetivos del plan RSE para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía:

- Implementar acciones y prácticas que promuevan una gestión responsable y sostenible de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, que contribuya al desarrollo social, económico y medioambiental del Municipio Alberto Adriani.
- Abarcar la creación de oportunidades de empleo y la generación de riqueza para la sociedad a través de las ooperaciones de Bultos postales, del cual se desprenden procesos de verificación (operaciones) y desembolso de tributos aduaneros.

6.4.3. Actividades de RSE

Las actividades del plan de RSE puede incluir diversas iniciativas y prácticas, como promoción de la diversidad y la inclusión, los derechos humanos, ejecución de prácticas de trabajo justo y seguro, la gestión responsable del contexto natural y la disminución de manifestaciones contaminantes, entre otros aspectos. En este orden de ideas, las estrategias y actividades para lograr los objetivos del plan de RSE de la para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía son las siguientes:

Objetivo: Implementar acciones y prácticas que promuevan una gestión responsable y sostenible de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, que contribuya al desarrollo social, económico y medioambiental del Municipio Alberto Adriani.

Estrategia: Uso adecuado de los recursos naturales, segregación y reciclaje de residuos, y promover la energía renovable.

Actividades:

- Contribuir de manera positiva al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible, más allá de sus obligaciones legales y contractuales participando activamente encuentros relacionados a la función social de formación a la comunidad a través de los consejos comunales.
- Organización de actividades comunitarias con otros órganos municipales para el despistaje de enfermedades, actualización del RIF, cedulación, certificación médica, mercal, deportivas entre otras.

Objetivo: Abarcar las oportunidades de empleo y el crecimiento de las utilidades para la sociedad por medio de operaciones de Bultos postales, del cual se desprenden procesos de verificación (operaciones) y desembolso de tributos aduaneros.

Estrategia: Fomentar el comercio justo y equitativo, promoviendo la igualdad y facilitando el comercio internacional.

Actividades:

- Asegurarse de cumplir en todo momento con las leyes y regulaciones nacionales e internacionales, así como también con los estándares de ética y transparencia en sus operaciones.
- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, que permitan recibir y responder consultas, sugerencias o reclamos de manera ágil y eficiente.

Estrategia: Fomentar el ingreso al campo laboral y la colaboración activa de los empleados de la aduana en actividades voluntarias y de acción social

Actividades:

- Incentivar el ingreso de personal calificado con sueldos dignos.
- Emitir boletines informativos a los espacios universitarios para que conozcan la aduana.
- Implementar medidas para minimizar contextos negativos ambientales.

6.4.4. Presupuesto

El presupuesto no aplica la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía es un ente del estado y no posee ingresos propios todos van al tesoro nacional.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

La realización del Plan de RSE va a ser una herramienta que permite a la la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía integrar la responsabilidad social como parte de su estrategia organizacional, generando impactos positivos en el Municipio Alberto Adriani y el entorno ambiental, para contribuir a su propio desarrollo y reputación corporativa. A continuación, se detallan las tareas correspondientes a las estrategias:

Estrategia: Uso adecuado de los recursos naturales, segregación y reciclaje de residuos, y promover la energía renovable.

Tareas:

- Establecer alianzas con otros actores relevantes, como empresas privadas o instituciones gubernamentales, para impulsar proyectos conjuntos.
- Efectuar acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad, como la construcción de talleres o la aplicación de programas de apoyo a sectores vulnerables.
- Organización de campañas de donación de alimentos o la colaboración en proyectos de desarrollo comunitario.

Tiempo: Continuo

Responsable: Gerencia de la Aduana Subalterna.

Estrategia: Fomentar el comercio justo y equitativo, promoviendo la igualdad y facilitando el comercio internacional

Tareas:

- Colaborar con la comunidad aledaña con la aplicación de programas de educación y capacitación en temas aduaneros y de comercio internacional.
- Promover la transparencia en los procedimientos, evitando actos de corrupción y promoviendo la honestidad en las operaciones aduaneras.
- Establecer indicadores de desempeño que permitan medir las acciones realizadas y establecer metas a alcanzar.

Tiempo: Continuo

Responsable: Gerencia de la Aduana Subalterna.

Estrategia: Fomentar el ingreso al campo laboral y la colaboración activa de los empleados de la aduana en actividades voluntarias y de acción social

Tareas:

- Contribuir activamente a la mejora del crecimiento personal y profesional de los funcionarios de la aduana con el aumento de sueldos y salarios más dignos que puedan cubrir todas las necesidades.
- Crear conciencia del respeto al entorno ambiental en busca del bien común empleando foros, talleres, entre otros.
- Realizar evaluaciones periódicas de las estrategias implementadas por los funcionarios, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento de la responsabilidad social.

- Informar a la comunidad, a los diferentes grupos de interés sobre las acciones y proyectos realizados en pro de la responsabilidad social.

Tiempo: Continuo

Responsable: Gerencia de la Aduana Subalterna.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

La planificación financiera es definida como un conjunto de acciones que realiza la empresa por adelantado sobre el manejo integral de las finanzas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, también, indican los recursos humanos materiales necesarios para cumplimento de dichas acciones (Andbank, 2015), es esencial para garantizar el éxito financiero de una organización, ya que permite establecer metas claras, identificar fuentes de financiamiento adecuadas, estimar gastos e ingresos, y calcular el punto de equilibrio, entre otros aspectos importantes.

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía depende la Aduana Principal de Mérida perteneciente al SENIAT. Cabe señalar, la asignación de presupuestos a las aduanas de Venezuela, se realiza por medio del plan operativo anual (POA), el cual busca garantizar el adecuado funcionamiento de las aduanas, el desempeño de sus responsabilidades de recaudación fiscal y facilitación del comercio internacional. Este proceso se enmarca dentro del Presupuesto Nacional, una ley anual sancionada por la Asamblea Nacional Legislativa, que planifica metas de las entradas de dinero al tesoro nacional y cómo se aplicarán para compensar

las miserias de la población, incluyendo aspectos de la salud, seguridad social, educación, justicia y seguridad, entre otros.

6.5.2. Objetivos de finanzas

La elaboración de la hoja integral de finanzas sigue los siguientes objetivos según Obando (2023):

- Establecer las acciones de inversión de forma clara.
- Identificar las fuentes de financiamiento adecuadas para la compañía.
- Estimar los gastos y los ingresos.
- Calcular el punto de equilibrio, a partir del cual comienza a generar beneficios.
- Identificar la viabilidad del plan financiero.

Según entrevista a la gerente de la Aduana objeto de estudio planteo lo siguiente: La Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía no tiene partidas presupuestarias, es un ente centralizado, quien la rige la Aduana Principal de Mérida ubicada en Lagunillas, el presupuesto lo asigna de acuerdo al situado constitucional y varia de los gastos operativos de la institución como gastos por funcionamiento, viáticos, uniforme, papelería, utensilios para los baños, de agotarse antes del cierre del ciclo fiscal se solicita un punto de cuenta para la ampliación de la partida para beneficiar el funcionamiento óptimo de la aduana. La contabilidad fiscal que maneja dicha institución es el reporte de los ingresos generados por los bultos postales, en el siguiente apartado se detallan la forma como evalúan la eficiencia de la aduana.

6.5.3. Indicadores de eficiencia

Según información compilada en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, periódicamente emplean evaluación del desempeño financiero de la aduana y se ajusta el presupuesto según sea necesario, implicando redistribuir recursos, recortar gastos innecesarios, en tal sentido, la aduana subalterna mensualmente debe enviar a la aduana principal un documento denominado instancia de participación, el cual establece los siguientes indicadores de eficiencia para medir las metas establecidas a nivel central:

Tabla 4 *Rendimiento Promedio por Funcionario (RPF)- Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía*

Concepto/Mes	**Enero**	**Promedio Anual**
Recaudación Aduanera (Miles de Bolívares)	1.081.004,00	3.642.947,00
N de Funcionarios	2	2
RPF	900.502	1.824.473,00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5 *Gestión de cobro de derechos pendientes - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía*

Concepto/Mes	**Enero**	**Promedio Anual**
N de Derechos Pendientes Gestionados	1	0
N de Derechos Pendientes Totales	5	6

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6 *Indicadores de Eficacia: Cumplimento Metas de Recaudación de la Aduana CMR - Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía*

Concepto/Mes	**Enero**	**Promedio Anual**
Recaudación de la Aduana (Miles de Bs)	1.081.004,00	7.285.893,00
Meta de Recaudación de la Aduana (Miles de Bs)	4.503.476,00	31.756.523,00
CMR	39,99%	22,97%

Fuente: Elaboración propia

El seguimiento y control mensualmente se realiza constante al presupuesto asignado a la aduana, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y se cumplan los objetivos financieros establecidos, asimismo, el control financiero es riguroso para prevenir cualquier desviación o uso inadecuado de los bienes de la organización.

CONCLUSIONES

Una vez concretadas las etapas del proceso de investigación sustentadas en el objetivo general diseñar un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía en el periodo 2024 a 2028 enfocado en el control interno para el manejo de los bultos postales , se concluye: la aduana subalterna en funciones más específicas vela por la ejecución, aplicación de la jurisprudencia aduaneras y tributarias en el comercio exterior de bienes, para proteger la economía del país.

Cabe señalar, en el diagnóstico organizacional realizado se evidencio que existe un manual de procedimiento que rige las recaudaciones tributarias establecidas en la legislación venezolana, igualmente, un manual de procedimientos administrativo para la contabilidad fiscal, el diagnóstico contable financiero no se realizó, la aduana no emplea estados financieros debido al manejo de una contabilidad fiscal que registra transacciones de la liquidación, el ramo de los ingresos y la recaudación, que luego es comparada con meta trazada para determinar el alcance y el logro de la recaudación de tributos a la tesorería nacional.

Aunado a ello, la operación aduanera de la institución pública estudiada es el servicio de bultos postales, este trabajo requiere de un control aduanero, por ello es necesario que desde las respectivas gerencias deben hacer seguimiento e este proceso, otro factor relevante de la propuesta es el análisis de las causas que pueden originar desviaciones o pérdidas de los bultos postales, que permite a los empleados vislumbrar la situación y tomar acciones para que no vuelvan a presentarse a futuro.

Es conveniente resaltar, en el análisis y diagnóstico del macroentorno (PESTEL) se discrimino los entornos político, económico, social determinando que la crisis del país afecta estos tres elementos generando incertidumbre, inestabilidad que impiden el desarrollo de las actividades de mercado de las diferentes compañías, en el entorno tecnológico las empresas necesitan apoyo digital de la información y comunicación para mantenerse actualizadas con los nuevos avances.

Igualmente, en ecológico el Municipio Alberto Adriani requiere de formación destinada al cuido, preservación del medio ambiente y demanda de productos y servicios sostenibles, prácticas ecológicas, elaboración de productos que no alteren el ecosistema, además, el entorno legal desalienta la inversión extranjera y limita a las empresas, debido a, las regulaciones excesivas, del mismo modo, no se realizó el análisis del microentorno del sector fuerza porte por ser una institución pública, no posee competidores, ni clientes, entre otros.

Siguiendo el estudio, el análisis del diagnóstico interno empleo el modelo de negocio Canvas como herramienta estratégica para analizar y mejorar la ventaja competitiva, igualmente, en el análisis funcional se hizo un estudio minucioso del proceso de los bultos postales apertura, funciones de IPOSTEL, liquidación, recibos de pagos, alcabala de confrontación para identificar las actividades que generan mayor valor para el contribuyente y optimizadas mejorar el ingreso de tributos al estado.

Se destaca que, se diseñó los objetivos general y específicos para el periodo 2024-2028 con su respectiva explicación, quedando como objetivo general Implementar un plan estratégico para la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonso El Vigía, mediante el diseño de acciones enfocadas en el control interno del manejo de los bultos postales como medio de optimización de las fases o procesos que realizan los funcionarios para el periodo 2024 a 2028.

En atención a los escenarios descritos, se desarrollaron las estrategias de negocios con basamentos en las características de la aduana subalterna y la ejecución de la matriz cruzada (MFODA) accediendo a evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas proporcionando una visión integral de la situación actual de la institución pública. Al mismo tiempo, se empelo la matriz interna- externa para indagar sobre la gestión de la aduana por medio de los análisis siguientes:

Mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de procesamiento de envíos de mercancía. Optimizar los procesos de inspección y detección de mercancías ilícitas en los bultos postales. Utilizar las tecnología y sistemas avanzados para promocionar el manejo de los bultos pótales en los contribuyentes de Mérida, Barinas y Trujillo. Brindar asesorías a los contribuyentes para el uso del servicio de los bultos postales por medio de las redes sociales para evitar la evasión de los impuestos. Implementar y proporcionar medios tecnológicos que permitan la capacitación especializada para mejorar las habilidades de los funcionarios de la aduana e IPOSTEL.

Por último, se elaboró la propuesta de implementación, las cuales poseen integridad en la información, control y seguimiento de las estrategias, actividades y tareas a desarrollar, proporcionando así su aplicación continua y ordenada, permitiendo a la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía la vigilancia y control de la entrada y salida de mercancías de los bultos postales para generar ingresos al estado venezolano.

RECOMENDACIONES

Como aspecto final de la investigación, desde los análisis aplicados la perspectiva organizacional, financiero, a nivel interno como externo en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía y el diseño de la propuesta, permitieron la formulación de las siguientes recomendaciones:

Adiestramiento y capacitación de los funcionarios de la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía e IPOSTEL para que asuman con responsabilidad el estudio del control y seguimiento de los procesos de la entrega de mercancía por medio de los bultos postales para el mejoramiento de las actividades que realizan.

Se considera pertinente la ejecución de los planes funcionales planteados en la investigación para el manejo de los bultos postales como medio de optimización de las funciones que realizan en la Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía, puesto que, con las normas y procedimientos planteados, asegura la efectividad, eficiencia para mantener informado a todos los funcionarios de su puesto de trabajo.

Evaluar el desarrollo del control Interno de los bultos postales para determinar, si el diseño de la propuesta conlleva a mejorar el control y monitoreo de operaciones, que permita mitigar fraudes, y evaluar las áreas según indicadores de gestión.

REFERENCIAS

American Marketing Association (AMA) (2004). docplayer.es

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11 era edición. DF, México: Pearson.

Andbank (2015). *Las 4 claves de la planificación financiera: objetivos, plazos, presupuesto y control de las decisiones.* [Página Web], disponible: https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/, [Consulta: 2024, enero, 19]

Badia, M y García, E. (2013). *Marketing y venta en imagen personal*. 1era edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.

Calvo, J. (2022). *Plan de operaciones: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* [Página web]. Disponible: https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones [Consulta: 2024, enero, 10]

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones.* 8va Edición. McGraw - Hill Interamericana México, D.F.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración.* 7ma Edición. McGraw - Hill Interamericana México, D.F. energy5.com

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), disponible: http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252

Flores, N. (2015). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua*. Trabajo de Grado. Carabobo, Venezuela: Universidad De Carabobo, Facultad De Ciencias Económicas Y Sociales, Maestría En Administración de Empresas. repository.uaeh.edu.mx

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2022). *Informe de Coyuntura Venezuela*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. ujgh.edu.ve

Ley Orgánica de Aduanas (2014). Publicado en Gaceta Oficial Nº6.155 extraordinario de fecha de 14 de noviembre de 2015.

Obando, R. (2023). *Plan financiero: qué es, cómo se hace y ejemplos*. [blogs de HubSpot], disponible: https://blog.hubspot.es/sales/plan-financiero, [Consulta, 2024, enero, 15]

Pino, Y., Rangel, R., Quintana, L. y Gómez, A. (2022). *Caracterización florística y condición actual del arbolado urbano, El Vigía, Mérida – Venezuela.* Recursos Rurais, nº 18. IBADER: Instituto de Biodiversidade Agraria e Desenvolvemento Rural, Universidad de Santiago de Compostela. minerva.usc.es

Pursell, Sh. (2023). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* [blogs de HubSpot], disponible: https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos, [Consulta, 2024, enero, 15]

Pérez, A. (2006). *Estudio de las Prioridades competitivas de la estrategia de Operación en las PYMES en Venezuela.* Cuadernos unimetanos 9. Universidad de Almería, Departamento de Dirección en Economía de Empresa.

Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología.*

vol. 12, núm. 1, Xalapa, México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. www.scielo.org.bo

Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (1991). Publicado en extraordinario de fecha de 20 de mayo de 1991.

República Bolivariana de Venezuela (1999). *Constitución Nacional.* Gaceta Oficial Nº 360680 Extraordinario. Caracas. Venezuela.

Requena, J. (2022). *Estado de ciencia y tecnología en Venezuela: actualización al año 2020.* Boletín de la Academia de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales, Vol. LXXXII, n.° 1. Caracas, Venezuela. digital.csic.es

Grupo Caval (2022). *Responsabilidad social corporativa.* [Página web], Disponible: https://responsabilidad-social-corporativa.com/la-responsabilidad-social-empresarial/, [Consulta: 2024, enero, 18]

Rojas, J. (2023). *Plan de recursos humanos: cómo crearlo y ejemplo*. [blogs de HubSpot], disponible: https://blog.hubspot.es/service/plan-de-recursos-humanos [Consulta, 2024, enero, 18]

Umbral21 (2022). *Funciones del Gerente de Marketing.* [Página web] Disponible: https://umbral21.com/funciones-del-gerente-de-marketing/ [Consulta: 2023, diciembre, 22].

Wether, W, y Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. www.cio.mx

Zendesk (2023). *Qué es la responsabilidad social empresarial y cómo elaborar tu estrategia.* [Página web]. Disponible: https://www.zendesk.com.mx/blog/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es/, [consulta: 2024, enero, 2024]

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnostico Organizacional)

De antemano agradezco su disposición y apoyo para el desarrollo del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Licenciatura de Contaduría Pública, que servirá como fundamento para la elaboración de acciones estratégicas para la Empresa: Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía - Periodo 2024-2028. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente de confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas?

¿Explique cómo es el proceso de comunicación con los empleados?

¿Se siente satisfecho/a en la compañía?

¿Tiene la empresa gastos financieros excesivos?

¿La empresa da a conocer públicamente a sus empleados la información financiera?

¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?

¿Utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?

¿Exprese los basamentos de marketing para la toma decisiones?

¿Está creciendo, está estancado, o está decreciendo la clientela?

¿Bajo qué parámetros escogen a sus proveedores?

¿Cómo definiría el flujo de movimiento de mercancía y venta?

¿Son competitivos los precios de los productos en contraste con el mercado?

¿Cómo es el contraste entre oferta y demanda de los bienes o servicios que presta?

¿Indique lo que usted cree conveniente mejorar en la empresa?

Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnostico Contable-Financiero)

De antemano agradezco su disposición y apoyo para el desarrollo del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Licenciatura de Contaduría Pública, que servirá como fundamento para la elaboración de acciones estratégica para la Empresa: Aduana Subalterna Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo del Vigía - Periodo 2024-2028. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente de confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

Indicadores de Liquidez:

¿Pudo la empresa cumplir con sus compromisos de pago en el corto plazo durante el último periodo 2023?

¿La mercancía se adquirió al contado o mediante créditos durante el periodo?

¿Las ventas e ingresos durante el periodo se realizaron al contado o por créditos otorgados?

Indicadores de Rentabilidad:

¿En el último periodo 2023, se evidenció más ventas que los egresos y/o costos incurridos?

¿Los beneficios percibidos se mantuvieron, decrecieron o aumentaron durante el periodo 2023?

¿En el año 2023 se adquirieron nuevos recursos y materiales para operar?

Indicadores de Endeudamiento:

¿Solicitó la empresa créditos, préstamos a entidades bancarias o fuentes de financiamiento durante el último periodo 2023?

¿Cómo se manejó durante el periodo 2023 el control de adquirir compromisos de pago y pasivos a largo plazo?

¿El capital de trabajo e inversiones corresponden a aportes propios o dependiente de terceros?

Indicadores de Eficiencia:

¿Fue fiel la empresa a sus políticas internas financieras durante el periodo 2023?

¿Considera usted que la organización fue altamente efectiva de acuerdo al logro de las metas, objetivos, actividades económicas trazados durante el periodo 2023?

¿El patrimonio y/o utilidad se vio incrementada, estancada o retrocedió durante el periodo 2023?