



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
NÚCLEO GUASDUALITO**

**SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL
TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE
APURE**

Junio, 2024

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

*Vicerrectorado de Programa de Desarrollo Social
Coordinación de Estudios Avanzados Postgrado
en Gerencia General*

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL
TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE
APURE**

*Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al título de
Magister Gerencia General*

Autora: Diana C. Jiménez B.
C.I.V- 19.050.384
Tutor: MSc. Ana Figueroa

Junio del 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ana Figueroa cédula de identidad N° 16.333.583 en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE, presentado por el (la) ciudadano (a) ***Diana C. Jiménez B.***, para optar al título de Magister en Gerencia, General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Guasdalito, a los 10 días del mes de febrero del año 2024.

Nombre y Apellido: Ana Figueroa

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:20 a.m. del día 04 de julio del 2024 reunidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Programa Académico Guasdalito, Estado Apure, las profesoras: Dra. Gladys García C.I. 13.185.557 Jurado Principal, Dra. Amerkis Rarli Ípez C.I. 15.031.179 Jursdo UN EL VEZ y la MSc. Ana Figueroa C.I. 16.333.583 **Tutora**, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del "trabajo de Grado titulado "ROL SUI•ERVISORIO COMO **HERRAMIENTA** PARA EL FON•TALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE CONTROL EN LA ADUANA SUBALTERNA LA VICTORIA, ESTADO APURE" presentado por la licenciada: Yusberly Josefina Sequera Padrón titular de la cédula de identidad C.I. N°-23.601.141, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister** Scientiaru m en Administración mención Gerencia General, con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, la participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó el trabajo de Grado aquí señalado.

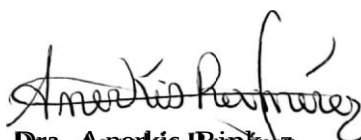
Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:



MSc. Ana Figueroa
C.I. N° 16.333.583
Tutora



Dra. Gladys García
C.I. N°13.185.557
Jurado Principal UNELLEZ



Dra. Amerkis Rarli Ípez
C.I. N° 15.031.179
Jurado UNELLEZ

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en el transcurso de mi vida y mi carrera.

A mi madre, María Cecilia Bohada, por haberme brindado su apoyo incondicional para alcanzar la meta propuesta y así crecer como profesional.

A mi esposo, Becerra Yonathan, por su apoyo y amor incondicional, por brindarme su amistad, comprensión y una mano amiga cuando más lo necesito por eso y más muchas gracias te Amo.

A mi tutora, MSc. Ana Figueredo, con quien a través de su asesoría y su muy acertada dirección ha permitido convertir este trabajo en un documento que contiene conocimientos y experiencia valiosa para el crecimiento profesional y estudiantil.

A los profesores, por el aporte de sus recomendaciones, ya que fueron muy valiosas para llevar a feliz término esta etapa de mi vida.

A mi casa de estudio, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” ya que siempre me ha apoyado para lograr el progreso y superación profesional.

"GRACIAS"

ÍNDICE GENERAL

	Pp
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	7
General.....	7
Específicos.....	8
Justificación y línea de Investigación.....	8
Delimitación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO REFERENCIAL.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas Referenciales.....	17
Planificación estratégica.....	18
Formulación de estrategias.....	21
Implementación de estrategias.....	23
Evaluación de estrategias.....	28
Calidad de los Servicios.....	31
Elementos de evaluación.....	33
Teorías que sustentan la investigación.....	38
Fundamentación Legal.....	39
Definición de Términos.....	49
Sistema de Variable.....	51
CAPITULO III.....	53
MARCO METODOLÓGICO.....	53
Naturaleza de la Investigación.....	53
Tipo y Diseño de la Investigación.....	54
Modalidad de la Investigación.....	55
Población y Muestra.....	56
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	57
Validez del Instrumento.....	59
Confiabilidad del Instrumento.....	60
Técnica de Análisis de Datos.....	61
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	85
VI. PROPUESTA.....	86

Presentación de la Propuesta.....	86
Justificación de la Propuesta.....	88
Objetivos de la Propuesta.....	88
REFERENCIAS	98
ANEXOS	102

LISTA DE CUADROS

	pp.
1 Operacionalización de la Variable.....	52
Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable:	
Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión:	
2 Formulación de estrategias. Indicadores: Visión, Misión, Matriz DAFO.....	64
Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable:	
Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión:	
3 Implementación de estrategias. Indicadores: Objetivos, Políticas, cultura organizacional, resistencia al cambio.....	67
Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable:	
Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión:	
4 Evaluación de estrategias. Indicadores: Medición de desempeño, acciones correctivas.....	72
Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable:	
Calidad de servicio, relacionada con la Dimensión:	
5 Componentes. Indicadores: Efectividad, Eficacia científico-técnica, Eficiencia.....	75
Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable:	
Calidad de servicio, relacionada con la Dimensión: Elementos	
6 de evaluación. Indicadores: Fiabilidad o confiabilidad. Capacidad de respuesta, responsabilidad, Seguridad, empatía, tangibles.....	79
7 Estrategia Nro.1.....	91
8 Estrategia Nro.2.....	93
9 Estrategia Nro.3.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
1 ¿Crees que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está dirigida a potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma?	64
2 ¿Consideras que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes?	64
3 ¿Conoce Usted como trabajador la importancia de la misión organizacional?	64
4 ¿En la matriz DOFA de la agencia de Aduana Principal El Amparo, se permiten observar las principales debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas y las estrategias a utilizar?	64
5 ¿Crees que los objetivos de la Aduana Principal El Amparo están enarcados en un balance de corto, mediano y largo plazo para lograr beneficios en toda la organización?	68
6 ¿Se da cumplimiento a las políticas de la institución para la toma de decisiones?	8
7 ¿Ante un enfoque de calidad de servicio, califica la agencia el desempeño del modelo de gestión que aplicas en la empresa?	68
8 ¿Piensas que las acciones planificadas por la institución permite el logro de una cultura organizacional?	68
9 ¿Tienes resistencia al cambio organizacional para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la empresa?	68
10 ¿Califica la agencia el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones?	72
11 ¿Se utilizan indicadores para medir el nivel de satisfacción de los funcionarios de la agencia?	72
12 ¿La gerencia realiza acciones correctivas como mecanismo de evaluación de la planeación?	72
13 ¿Cree que las buenas condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?	76
14 ¿Consideras que la calidad de servicio del funcionario depende de la efectividad con que realice sus funciones?	76
15 ¿Al momento de realizar las tareas, todos colaboran de manera eficaz?	76
16 ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del funcionario?	76
17 ¿El área donde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores de manera eficiente?	76
18 ¿Cree que el clima laboral influye en la realización de sus labores?	76

19	¿Cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le ayudan a su desempeño profesional de manera eficiente?	76
20	¿Crees que tienes la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud?	80
21	¿Considera tener la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable?	80
22	¿Tienes capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con sus clientes o usuarios?	80
23	¿Prestas un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio?	80
24	¿Considera importante que el funcionario aduanero debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones?	80
25	¿Consideras que los funcionarios aduaneros deben procurar construir confianza y lealtad entre los usuarios?	8
26	¿Prestas el servicio, brindando con atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente?	80
27	¿Presenta la agencia apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación?	80



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACION DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN AMBIENTAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL
TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE
APURE**

Autora: Diana C. Jiménez B.
C.I.V- 19.050.384
Tutor: MSc. Ana Fiueroa
Fecha: junio 2024

Resumen

La problemática considerada en este estudio está representada por la exigencia de mejorar la calidad de los servicios que presta el talento humano, en virtud del papel que desempeñan al facilitar el intercambio de productos entre exportadores e importadores. De allí surgió la necesidad de Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure. Metodológicamente se da a través de un enfoque cuantitativo, tipo de campo con nivel descriptivo y, un diseño No Experimental. Para la recopilación de la información, se tomará una muestra de manera aleatoria simple, diseñando un cuestionario estructurado con veintisiete (27) preguntas con respuestas cerradas expresadas en dos alternativas dicotómicas, además, el método que se propuso utilizar es el análisis e interpretación de los resultados mediante la ayuda de estadística descriptiva. El procedimiento para determinar la validez del instrumento se aplicará mediante el juicio de expertos. Se concluyó que la planificación estratégica permite a los funcionarios aduaneros diseñar estrategias tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades, para capitalizar las oportunidades y confrontar las amenazas, para lograr elevar la calidad de los servicios. Se recomendó dotar de conocimientos a la gerencia sobre el proceso de planificación estratégica e involucrar al personal en la ejecución de las estrategias.

Descriptores: Planificación estratégica, calidad de servicio, talento humano.

INTRODUCCIÓN

El entorno gerencial se ha vuelto cada vez más complejo y dinámico generando mayor vulnerabilidad en las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además de desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos y recursos. El dinamismo y las dimensiones que tomado el ámbito de la internacionalización han sido posibles con los aportes y la participación de las empresas operadoras de aduanas que contribuyen a facilitar el intercambio comercial en el marco del comercio exterior en Venezuela. Estas empresas deben enfrentar el reto representado por la demanda de servicios más eficiente, por ello se requiere que la gerencia utilice recursos dirigidos a elevar la calidad de sus operaciones.

Por tanto se debe plantear la búsqueda de soluciones ambientales a las necesidades en armonía con el Planeta, y se ve entonces inmerso en una sociedad injusta y derrochadora que produce, consume y descarta sin principios ni valores que orienten al logro de efectivas acciones sobre la acumulación de los residuos y desechos sólidos (basura). La solución al problema de la basura requiere de cambios profundos en la concepción de lo que se produce y se consume, además de cambios de comportamientos (cultura) que debe adquirir la población mundial, para así conducir a iniciativas positivas de solución en la gestión del manejo integral de los residuos y desechos sólidos del planeta.

En el campo de las empresas prestadoras de servicios aduaneros, se plantea la planificación estratégica como una herramienta muy valiosa para mejorar la calidad de estos servicios y adecuarse a los cambios que se evidencian especialmente a partir de la dinamización del comercio exterior y la modernización de las aduanas venezolanas emprendida por el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (Seniat), la incorporación de

modalidades y formas de transporte, carga y descargas más ágiles, la necesidad de contar con trámites y procedimientos expeditos, así como la reducción de sus costos, demandan una gerencia cada vez más eficiente.

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

Esta dinámica pone de manifiesto la importancia de que en las aduanas se cuente con un control oportuno, eficaz y eficiente, como sucede con la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, la cual se encuentra en una zona de mucha actividad comercial, que impone la adopción de controles aduaneros garantes lo suficientemente como para minimizar la evasión y el contrabando.

En tal sentido, el estudio está estructurado en tres capítulos: El Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y alcances y limitaciones. El capítulo II, referente al marco teórico, Antecedentes, Bases Teóricas, Legales y operacionalización de variables. El Capítulo III, aborda lo concerniente al Marco Metodológico, Tipo de investigación, Diseño, Población y Muestra, Técnica e instrumento de recolección de datos, Validez, confiabilidad, y Técnica de procesamiento de los datos.

Así mismo, en el capítulo IV, se presentan el Análisis e interpretación de los resultados, exponiendo la recopilación de la información presentada por medio de la entrevista tipo encuesta aplicada y los datos suministrados por

los entes respectivos de la institución objeto de estudio. Consecutivamente, se presenta el capítulo V. Basado en las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación, para así constatar la veracidad del mismo y dar por cumplidos los objetivos. Por último, el capítulo VI. Se presenta la propuesta, referencia y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La demanda actual de la modernidad y globalización ha repercutido exorbitantemente en la sociedad y aun así en los procesos de cada organización a escala macro, es por ende que a pesar de las demandas por generar un servicio de calidad no solo en las organizaciones sino que también en cada institución del Estado, donde exigen modernizaciones y significativos progresos en relación a los nuevos estilos de gestión pública por cuanto pide de servicios eficientes y responsables. Ahora bien, existe una realidad y es que para lograr que las organizaciones tengan éxito se necesita que la planificación estratégica sea el primer paso para poder conducir las hacia la meta.

Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta que ayuda alcanzar cualquier objetivo que deseen lograr las organizaciones. Este tipo de planificación es entendida, según Serna (2008), como “un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa” (p.32), así como su nivel de eficiencia con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Las afirmaciones anteriores, se sustentan sobre la base de lo expuesto por Corredor (2007), quien argumenta que la planificación estratégica es “un proceso sistemático y continuo de análisis para seleccionar una dirección con personas eficaces que guíen la vida organizacional mediante acciones viables para el desarrollo de la institución”, basados en una constante proyección hacia el trabajo en equipo, entre los

miembros de la organización, para determinar la dirección que desea tomar la misma y cada una de sus dependencias.

Si bien es cierto, toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Bajo estas premisas, las grandes empresas internacionales tienen que asumir responsabilidades en cada una de la toma de decisiones directivas, generando planes estratégicos orientados a satisfacer las demandas de sus clientes en el contexto de la calidad de servicios de la organización. Según, Pizzo, (2013), afirma:

La calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (p.06).

Por otro lado, Venezuela, ha sufrido diferentes cambios a lo largo de los años en materia de reforma a todos los niveles de la administración pública, entendida ésta como el instrumento de ejecución de las políticas del estado para dar respuesta a las crecientes demandas emanadas de la sociedad civil y así lograr el desarrollo económico y social del país, por ello entra en contexto diferentes organismos de la administración pública dejando establecido como bases diferentes planes que logren un servicio de calidad al usuario.

Por lo tanto, en las organizaciones actuales se hace imprescindible ofrecer un servicio de calidad a fin de proyectar una imagen positiva permanente en el tiempo y se convierta en una variable que influya y

determine las conductas, actitudes y opiniones del público. Al respecto, Berry, (2004), resulta fundamental “el conocimiento de las características de los servicios que se ofrecen, la satisfacción de los clientes y la imagen de la organización”. (p.45). Por ello, es tan importante el constante análisis de todos estos aspectos, pues constituye un grave problema desconocerlos, considerando que no atenderlos y mejorarlos permanentemente puede generar consecuencias negativas para las organizaciones.

A todo lo anterior, se establece que el contexto actual en todas las organizaciones públicas que laboran en el Estado venezolano, experimentan cambios visibles en el tema de la calidad de servicios que viene acompañado de una planificación estratégica en torno a diferentes formulaciones e implementaciones de estrategias que favorezcan la misión y visión de la organización. Al respecto, se estima como institución pública, las aduanas que cumplen funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, para facilitar y agilizar las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos todo ello contenido en la Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (2008), estableciendo en su Artículo 4º lo siguiente:

La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas (p. 01).

Por consiguiente, el artículo reflejado describe que la simplificación de trámites es optimizar los procedimientos que se realizan lográndolo en el menor tiempo posible. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, recaudar los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar

las estadísticas del intercambio comercial y realizar otras tareas que le encomienda la ley. Ahora bien, la administración aduanera no puede verse solo como un ente recaudador de tributos. También es un organismo público por medio del cual se articulan e implementan diversas políticas de una nación en su relación con el mundo, principalmente la política comercial, sanitaria, ambiental y de seguridad, entre otras, por esto resulta importante para la gestión aduanera implementar la calidad en los servicios que se prestan.

Ane este panorama en Venezuela, las aduanas están bajo la supervisión del servicio Nacional Integrado de administración Tributaria y Aduanera (SENIAT) debido a la facultad que tiene este organismo para ejercer acciones y sanciones de tributos causados por el paso de mercancías en general en el país. Dando continuidad al orden de ideas, en la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, cumple con la labor de velar por el buen cumplimiento de los trámites de introducción o extracción de mercancía al país y sus clientes son principalmente, los transportistas, los agentes aduanales, los consolidarles de cargas y los almacenes. Todos ellos sirven de intermediarios para la realización de dichos trámites, siendo el cliente final el importador o exportador de la mercancía.

En armonía con lo anterior, este ente no escapa de diferentes situaciones en donde se ha logrado observar que existe duplicación y redundancia de actividades, documentos innecesarios, trabajos que no agregan valor al proceso, atención no adecuada a los contribuyentes, retraso en los tiempos de solución de fallas operativas. Retraso en la atención al cliente y falta de comunicación eficiente y eficaz para los usuarios de las instalaciones.

Todos los síntomas antes mencionados están afectando significativamente la calidad de servicio y la atención al cliente, destacando una serie de aspectos que interfieren y originan fallas en las labores que se lleva cabo predominando la falta de motivación. Es necesario tener en cuenta de que si se continua con esa situación lograría traer consigo una serie de

consecuencias; Una mala prestación de servicios, inconformidad y queja del cliente, tráfico de influencias, la comunicación deficiente a nivel interno y externo y también la corrupción dominaría en esta situación. Es importante elaborar un plan estratégico que ocasione que los procesos operativos se lleven a cabo de manera correspondiente ocasionando que se refleje en la atención y calidad del servicio al cliente.

Del contexto situacional descrito anteriormente, surge la idea de proponer un acciones para la ejecución de la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, cuyo propósito se orientaría a la difusión concerniente a los procesos de declaración de importación ordinaria, con la finalidad de que las personas adopten ideas y/o comportamientos positivos evitando actitudes que se consideran perjudiciales para la institución. Sin embargo, en el marco de lo expuesto anteriormente surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué estrategias que implementan los funcionarios en la Aduana Principal El Amparo de Apure?, ¿Cuál es la percepción que poseen los funcionarios acerca de la calidad de servicio que prestan al público en la Aduana Principal El Amparo de Apure.?, ¿Cuáles son los medios utilizados por la Aduana Principal El Amparo para la proyección de su imagen institucional? y ¿Cómo un plan de marketing estratégico de las actividades aduaneras podría fortalecer la imagen institucional de la Aduana Principal El Amparo de Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Objetivos Específicos

Identificar las estrategias que implementan los funcionarios en la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Describir la percepción que poseen los funcionarios acerca de la calidad de servicio que prestan al público en la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Determinar los medios utilizados por el talento humano de la Aduana Principal El Amparo para la optimización de la calidad de servicio.

Diseñar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Justificación e importancia de la investigación

Todo País se sumerge en el deseo de crecer económicamente llevando a cabo un proceso dinamizado de comercio exterior donde busca la adecuación de sus actividades aduaneras logrando salir a flote de esta realidad. Si bien es cierto, son evidentes las profundas modificaciones en el ámbito aduanero que han ocurrido, algunos ejemplos en esa dinámica están expresados en la diversificación de las mercancías negociadas, la introducción de las modalidades y formas de transporte, cargas y descarga más rápida, la necesidad de aceleración y simplificación de esas operaciones y la reducción de los costos.

Este aspecto requiere una fundamental necesidad de que las organizaciones puedan contar con una gerencia y personal efectiva, capaz de planificar estrategia dirigida a la prestación de servicios de calidad que abarquen la adopción de tecnologías de información ya sea para simplificar y

agilizar procedimientos, también para agilizar procesos de toma de decisiones, elemental para acelerar el flujo de las operaciones.

En este marco valórico, la realización de esta investigación constituye un aporte importante para lograr la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure donde podrá permitir establecer una imagen institucional positiva y coherente que brinde diferentes beneficios tales como: Facilitar que el público se identifique con la institución u ente; reconozca los valores, principios y filosofía de la misma; permitir que los servicios ofrecidos sean fácilmente identificables; crear un vínculo emocional con los usuarios, lo que genera seguridad, confianza y fidelidad.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, el cual se justifica desde el punto de vista teórico porque tendrá un valor científico y se convertirá en una fuente bibliográfica que permitirá a futuros investigadores ampliar su conocimiento acerca del tema en estudio.

Seguidamente, desde el punto de vista práctico, se constituirá en una alternativa de solución para fortalecer el proceso de divulgación de las actividades de los procesos en lo que respecta al fortalecimiento de las operaciones y servicio realizados en la institución. En su aspecto metodológico, se justifica porque permite brindar un andamiaje metodológico que conduce a dar respuestas claras a la problemática planteada, a través de la recopilación de datos confiables. Finalmente, en el ámbito institucional fortalecerá el trabajo de la organización, logrando la consecución de sus metas organizacionales.

Alcance y delimitación de la investigación.

La presente investigación tiene como propósito diseñar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, a fin de optimizar la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana, ubicada en la vía principal El Amparo, Parroquia El Amparo estado Apure, durante el periodo comprendido entre febrero 2024 y Junio 2024. Cabe destacar que el estudio se enmarca en la línea de investigación denominada Cultura Organizacional, modelos organizativos y procedimiento administrativos y gerenciales correspondiente a Estudios Avanzados de la UNELLEZ.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Empleando las palabras de Hernández Sampieri (2008), señala que un marco teórico o referencial es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p.64).

De igual forma, Hernández, (2016), lo interpreta como un proceso y producto; es “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con el planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación. (p.34) Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. El marco teórico proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos” (p. 64).

Antecedentes de investigaciones previas

Los antecedentes de la investigación están basados en trabajos, tesis de grado e investigaciones realizadas con anterioridad, que sirven como guía para considerar aspectos inherentes a la problemática abordada sobre la de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, a fin de optimizar la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana. A continuación, se exponen algunas investigaciones a nivel internacional y nacional en relación a la temática:

De allí que en el contexto internacional, Avilés (2021) en su tesis “Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana”, en la Universidad Ricardo Palma Lima, Perú, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de sistema de gestión integral para aumentar la competitividad en el mercado de las agencias de aduanas. Para desarrollar la tesis se usó el método de investigación inductivo, explicando de manera simple los temas o puntos particulares de las agencias hasta inferir los puntos principales a corregir para su desarrollo.

El diseño es no experimental debido a la necesidad de analizar cuál es estado actual de las agencias sin provocar ninguna situación extra laboral. La población son todas las agencias de aduana situadas en la provincia constitucional del Callao con un total de 318 agencias. Teniendo como muestra 30 agencias de aduana, siendo esta una muestra aleatoria pero significativa. Teniendo como conclusión final de la tesis, el rediseño general en casi todas las áreas de las agencias, siendo estos recursos humanos por falta de capacitación, despacho por falta de indicadores de gestión, atención al cliente por un mal desempeño según encuesta, cómputo y comunicación por falta de equipos y sistemas actualizados, y entre otras.

De acuerdo a la investigación realizada, tienen connotación con el estudio puesto que hablar sobre la calidad de servicios que presta una empresa, es fundamental y sobre todo la capacitación que le brindan a los funcionarios para la productividad de la empresa y el desempeño laboral del talento humano. De allí que la investigación antes mencionado toma relevancia por fomentar un modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana.

Es importante acotar que, Sierra (2020) en su trabajo de investigación: “propuesta de mejoramiento para el área operativa de la agencia de aduanas comercio exterior del Norte S.A. Nivel 1 en Bogotá, Colombia.”, presentado ante la Universidad de Manizales” Colombia, cuyo objetivo general es: proponer un plan de mejoramiento para el área operativa que permita

aumentar la productividad y eficiencia de los funcionarios de la agencia, se realiza un diagnóstico del área operativa de la agencia de aduanas Coexnort S.A Nivel 1 – Sucursal Bogotá.

El presente trabajo, está enmarcado dentro de la investigación cuantitativa de tipo descriptiva durante el 16 de enero de 2020 y el 16 de julio de 2020, utilizando información otorgada por el área de calidad de la empresa, permitiendo así, enfocarnos en una fuente confiable de los procesos que se llevan a cabo en el área operativa. Se desarrolló modelos en Excel los cuales permiten a los analistas de importación, auxiliares operativos y auxiliares de tráfico, revisar la información de los documentos ahorrando tiempo en los trámites de la operación y disminuyendo los gastos.

En el diagnóstico de la empresa se identificó los procesos que están presentando demoras y generando gastos, que pueden afectar en el mediano plazo a la empresa, posteriormente se elaboró un análisis de los procesos de importación y exportación en el cual se identificara oportunidades de mejora, finalmente, se diseñó una propuesta de estrategias para el área operativa las cuales permitirán disminuir tiempos y gastos de una operación. Se elaboró un análisis en el proceso de importación donde se observó los pasos en los cuales se estaban generando retrasos para la operación, y así se desarrolló un modelo en Excel que permite disminuir el tiempo de diligenciamiento de los egresos, y evitando así errores que puedan ralentizar o aumentar los gastos de la operación.

Se considera importante el aporte que ofrece para este estudio la anterior investigación, en tanto que su importancia y significado de involucrar los actores para mejoramiento en el área operativa de la agencia de aduanas. Eso significa capacitar a los funcionarios en los temas pertinentes a sus funciones y para la calidad de servicio que estos puedan presentar en la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Por su parte, en el contexto nacional Rincón, (2022) realizó una investigación Modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente

de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo. Su propósito fue desarrollar un modelo de gestión a partir de la calidad de servicios como fuente de ventaja competitiva en las empresas del ramo aduanero, a fin de mejorar su posición en el mercado.

La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcada en una investigación descriptiva, en un estudio de diagnóstico. Las técnicas de recolección de datos se realizaron a través de una encuesta aplicada a una muestra de 10 personas. Los resultados fueron sometidos a proceso de validación estadística, demostrando que el instrumento utilizado es factible. Finalmente con el análisis de los resultados, se determinó la importancia de la propuesta del modelo de gestión para la agilización del proceso de nacionalización de mercancías, fidelización de clientes y rentabilidad.

Toma relevancia el aporte que ofrece para este estudio la anterior investigación, en tanto que es una invitación que genere un modelo de gestión a partir de la calidad de servicios como fuente de ventaja competitiva en las empresas, por ello, la necesidad de indagar sobre las acciones gerenciales y correctivas que esta presenta para tomar de modelo y ejemplificar algunas aristas que tengan haber en engranaje del constructo investigativo.

Seguidamente se encuentra, el trabajo presentado por González y Aquiles (2023) La planificación estratégica como instrumento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros en Venezuela. El objetivo de este estudio se orientó a analizar la planificación estratégica como instrumento para elevar la calidad de los servicios que ofrecen, con la finalidad de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las empresas relacionadas con el comercio exterior, al brindar una óptima asesoría, mediante un procesamiento ágil en las actividades propias de los agentes aduaneros.

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio documental, el diseño es bibliográfico y de nivel descriptivo. Se concluyó que la planificación estratégica permite a los operadores aduaneros diseñar estrategias tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades, para capitalizar las oportunidades y confrontar las amenazas, para lograr elevar la calidad de los servicios. Se recomendó dotar de conocimientos a la gerencia sobre el proceso de planificación estratégica e involucrar al personal en la ejecución de las estrategias, capacitar los recursos humanos, renovar equipos e incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación.

De la anterior investigación, se puede mencionar como aporte de gran utilidad al presente estudio, la cantidad de estrategias que allí se desglosan en cuenta las fortalezas y las debilidades, para capitalizar las oportunidades y confrontar las amenazas, para lograr elevar la calidad de los servicios. Asimismo, la fundamentación que se vislumbra sobre la planificación estratégica tema matriz del estudio en cuestión.

Por su parte, Gómez, (2021) en su trabajo de grado titulado "Propuesta de estrategias de optimización del proceso de nacionalización de mercancías en estado de abandono legal en la Aduana Principal Aérea de Valencia", presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Gestión de Aduanas y Comercio Exterior en la Escuela de Nacional de Administración y Hacienda Pública Nacional. Metodológicamente, la investigación se estableció como proyecto factible y de campo, para la recolección de datos se utilizó el cuestionario, cuyos resultados fueron presentados, analizados y graficados, aplicando técnicas estadísticas.

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

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

Por último se presenta el ámbito local, la investigación de Soto (2019), la cual tiene como título Relevancia de la actuación del agente de aduana en las operaciones de comercio exterior en la Aduana Principal El Amparo de Apure, abalado por la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública Dirección de Postgrado y Adiestramiento Especialización en Gestión Aduanera y Comercio Exterior, tuvo como propósito destacar la actuación de los Agentes de Aduanas (Auxiliares de la Administración Aduanera) como intermediarios facultados por el SENIAT, en los contribuyentes de la Aduana Principal El Amparo de Apure, para el control de la evasión fiscal y el contrabando de extracción.

Se enmarcó bajo un enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo y de tipo proyectiva, el diseño es de campo no experimental, transaccional o transversal; se desarrolló en dos etapas o fases: descriptiva y propuesta. En la primera fase se presenta la población y muestra de investigación, así como la variable y su operacionalización, la técnica e instrumento tipo cuestionario politómico de 22 ítems que se desprenden de los indicadores de cada dimensión de la variable, consta de tres alternativas de respuestas: De Acuerdo (DA), Indeciso (I) y En Desacuerdo (ED) con el debido proceso de validación. Igualmente, se dan a conocer las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En la segunda fase se desarrolla la propuesta de promoción de los Agentes de Aduanas. Finalmente, se concluye en respuesta a las interrogantes que se formularon en correspondencia con los objetivos del estudio del estudio y se recomienda a los contribuyentes mantenerse informados acerca de los Agentes de Aduanas que son las personas

indicadas para asesorarles sobre procedimientos, trámites, documentos y demás actividades conexas relacionadas con el proceso de exportar o importar.

Es menester señalar que el estudio está ciertamente relacionado con la investigación puesto que su principal objetivo es destacar la actuación de los Agentes de Aduanas (Auxiliares de la Administración Aduanera) como intermediarios facultados por el SENIAT, en los contribuyentes de la Aduana Principal El Amparo de Apure. Visto desde esta perspectiva, tiene una fundamentación teórica con el estudio, además de brindar herramientas necesarias para la aplicación de la propuesta.

Se evidencia los aportes de contenido y metodológicos tomados de la anterior investigación consultada para la presente; puesto que permite desde el marco normativo considerar los efectos legales que establecen la intervención de los Agentes de Aduanas en las operaciones aduaneras para el control de la evasión fiscal y el contrabando de mercancías.

Bases Teóricas Referenciales

Las bases teóricas son el análisis sistemático de las principales teorías que explican el tema que se está investigando. Según Arias (2016), afirma que las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Es decir, tiene que ver con las teorías que brindan al investigador, el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio. A continuación, se presentan los planteamientos teóricos sobre la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Planificación estratégica

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

Complementando lo anterior, González (2004), sostiene:

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

Vale decir, que mediante la planificación estratégica la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico orienta las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a la meta fundamental que consiste en el logro de un servicio de calidad que satisfaga a los usuarios y supere sus expectativas.

Conviene precisar también que la planificación estratégica es una herramienta que puede ayudar a definir y compartir la dirección que tomará la empresa en los próximos tres a cinco años. Con este tipo de plan, se puede definir grandes apuestas e inversiones, describir cómo estas grandes iniciativas ayudarán a lograr la misión y visión de la empresa, y crear un plan sobre la manera en que los proyectos diarios se conectan con estas iniciativas comerciales. De la misma forma, la planeación estratégica señala

la dirección hacia la que deben orientarse los esfuerzos, para materializar los objetivos propuestos y reducir el margen de improvisación. Bajo este contexto genérico inicial se enlistan varias definiciones de planificación estratégica, que permiten tener una concepción más delimitada.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. (p.23).

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas". (Stoner, 1996).

"También la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específicos que los gerentes quieren para sus organizaciones." Stoner, (1996)

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Cortés, 1998).

Comparando los conceptos definidos por los autores, se pueden apreciar varios temas en común, considerados como ventajas: es un proceso de mediano o largo plazo, se usa para especificar la ventaja competitiva y lograr alcanzar los objetivos organizacionales, se analiza en base al ambiente y se debe poder medir el cumplimiento.

Para comprender con mayor profundidad, esta definición se debe involucrar seis factores críticos: En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la empresa u organización.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas, debilidades del ámbito interno y a las debilidades y oportunidades del ámbito externo, a fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, que permite diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera, que su estructura se ajuste a su razón social. En sexto lugar, la estrategia constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización entregará a sus grupos de interés.

En este contexto se debe diferenciarse la planeación operativa y táctica de la estratégica, mientras las dos primeras hacen referencia a cómo hacer el trabajo, la última se orienta con que se debe hacer, es decir, los planes tácticos y operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que los departamentos, unidades y grupos de trabajo e individuos dentro de la organización deben lograr, normalmente en tiempos cortos y más específicos.

Orientada de esta manera, se deduce que la planificación estratégica debe responder a que se debe hacer un análisis interno de la situación actual de la organización. En él se procederá a identificar los puntos a perfeccionar y las potenciales iniciativas exitosas. Para ello resultará útil la matriz DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Después es el momento de establecer cuál es la identidad de la empresa con una misión, visión y valores propios. Estos deben ser reconocibles tanto por el público como por los miembros de la organización. No obstante, con el paso del tiempo, puede que requieran algunos cambios. En el proceso de planeación estratégica hay numerosas herramientas de análisis que ayudan a organizar y dar sentido a la tarea. Entre ellas se encuentran:

Formulación de estrategias

Las estrategias de gestión organizacional son implementadas en todo tipo de negocios, desde lo micro hasta grandes empresas, sin importar su naturaleza. Por lo tanto, se puede manifestar que las empresas requieren de la aplicación estos procesos de planificación que permita formular, implementar y evaluar estrategias para direccionarse en términos de eficiencia, producción y resultados óptimos. La formulación responde a la fase previa que contiene tres elementos claves que deben asentarse con pertinencia, objetividad y claridad antes de considerarse como elementos sustanciales de la organización. El ajuste de los factores críticos de éxito externos e internos (correlación entre fortalezas y oportunidades) es la clave para crear estrategias alternativas que permitirán posicionar a la organización en el mercado.

Según Rodríguez (1999), se trata de las estrategias de donde emerge el planeamiento estratégico o conjunto de interrogantes fundamentales de dicha área que debe ser respondida mediante la fijación de objetivos, lo que a su vez se alcanzarían mediante la aplicación de estrategias y tácticas.

Visión Inicialmente en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la organización necesitan plantear el aspecto de "¿cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocios?". El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo.

En este punto, se debe determinar cuáles son las necesidades del cliente que se proponen satisfacer, qué actividades del negocio son fundamentales, qué tipo de posición de mercado a largo plazo se desea ocupar y qué clase de compañía pretende ser. El desarrollo de una visión estratégica no es un

ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la empresa: más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

Misión, que fije una meta y oriente a todo el personal del negocio sobre el camino a seguir. Se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. En ocasiones, las compañías expresan su misión de negocios en términos de obtener una utilidad. También es posible definir la misión para procesos clave (investigación y desarrollo, marketing, finanzas, recursos humanos, servicio a clientes, producción). Todo departamento puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de una misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se dirige y su contribución a la misión general de la empresa.

Matriz DAFO para, Jarquín & Palacios, (2016). “Es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. (p.32). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis DAFO es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera.

La matriz de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El

ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz DAFO y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). El análisis y matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) pone el foco sobre el estado actual de la organización. Gracias al DAFO, una empresa puede saber qué estrategias resultan las idóneas según sus propias características.

Implementación de estrategias

Rodríguez (1999), expone que está conformada por las modalidades bajo las cuales se ejecutan las decisiones de la organización y las tácticas constituyen el detalle o especificación de esas modalidades. Ambas, la estrategia y la táctica, conducirán a la obtención de metas o a un resultado esperado o posible, según sea el caso.

Objetivos

Los objetivos de la planificación estratégica, según lo expone Corredor (2007), sólo se logran por aproximaciones sucesivas, se conciben dentro de un marco estratégico global, se formalizan en la fase predecisional y se construyen en la post-decisión. La característica definitoria de estos objetivos es su flexibilidad: en su orientación, en su forma, en su progresión y en el tiempo.

El estudio de los objetivos de acuerdo con criterio de Rodríguez (1999), comprende tres (3) aspectos: el problema de la racionalidad, el contexto o situación donde se establecen y su carácter sistemático. En términos simples Corredor, (2007), define el objetivo como "...aquello que se desea obtener mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal" (p. 58). En el ámbito administrativo para Terry, (1998), el objetivo "...es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente." (p. 59).

Vale decir, que la planificación estratégica se le ha dado mucha importancia a los momentos del objetivo: el esperado y el real. Esta relación de lo esperado con lo real no es nueva. La administración por objetivos ha planteado esta relación en los siguientes términos: existen dos distintas etapas del proceso: la primera es aquella en que los resultados se buscan y se fijan, con las correcciones necesarias hasta dejarlos perfectamente precisados y la segunda es aquella en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esta manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período.

Advierte la autora de este estudio, es importante que los funcionarios de servicios tengan claro los objetivos de la planificación estratégica, para que puedan llevar a cabo este proceso de manera eficiente y alcancen exitosamente el propósito de mejorar su calidad y eficiencia.

Políticas

La implementación de las políticas es una tarea exigente y por tal razón merece cuidadosa atención y enfoques sistemáticos. La capacidad de implementación es frecuentemente un recurso escaso en el sector empresarial. Sin una implementación adecuada, aún las políticas mejor diseñadas carecen de valor. Tal como lo describe, Dolande (2001), “Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. (p.34). Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. La esencia de las políticas es la discrecionalidad. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las

operaciones. Las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Éstas deben apoyarse en tácticas efectivas. Las principales estrategias políticas para la orientación general de las operaciones corresponden probablemente a las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización.

Cultura organizacional

En palabras de Vertel, y otros, (2013) “La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones” (p. 1). Es importante medir el comportamiento de las personas, debido a que su proceder se refleja en sus trabajos, y este es percibido por los nuevos individuos, así se va formando la cultura en la organización y va creando su historia.

La cultura influye directamente en la productividad, factor importante para ser estudiada y apostarle a su mejoramiento. Para Vertel, y otros, (2012),

“La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, sus enfoques varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no” (p. 2).

El gerente es pieza clave para la construcción de la cultura, ya que su modo de trabajo, decisiones y conductas, son vistas por todos los individuos en la organización, así es como una cultura, se crea, cambia o se modifica de acuerdo a la influencia de sus directivos. Es entonces, el gerente parte activa de las evaluaciones constantes, en la creación y adaptación de

políticas, ideologías y creencias de mayor concentración en la organización, identificando las que son beneficiosas para mejorar sus prácticas, y transformando las que son perjudiciales, para la puesta en marcha del cambio estratégico. Todo lo que se encuentre positivo será parte del futuro.

Haciendo reflexión de los factores anteriormente enunciados, hay que enfatizar el análisis de cómo la cultura organizacional, será una estrategia dirigida al cambio cultural de la empresa, que guíe la adaptación de los individuos al re-direccionamiento empresarial, en apertura de mercado, desarrollo empresarial, y el impacto que tienen estos cambios en los individuos.

Es así, como se debe iniciar un re-direccionamiento estratégico, apoyado en una cultura que contribuya al balance y eficiencia del cambio organizacional, comprendido y adaptado por todos los individuos que la componen. Precisa advertir que, la cultura es importante por su relevancia estratégica, vista desde la creación de los principios corporativos, que delimitaran el desarrollo de los procesos de la organización, sus objetivos y metas, apuntándola hacia donde quiera llegar, y plasmándolos en todos los individuos, para el trabajo mancomunado, cumplimiento y alcance de los mismos. Para este desarrollo cultural, se debe empezar desde la creación de la organización, analizando la misión, visión, valores corporativos, objetivos y los propósitos; a partir de allí crear las estrategias para lograrlos. Todas las estrategias deben apuntar a la consecución de los objetivos empresariales, desde el cumplimiento de los nuevos lineamientos.

Un factor importante que lleva a la apropiación de las nuevas culturas, es crear la identidad en todos los individuos, en sinergia con las metas y objetivos comunes de estos y la organización, que permita el fortalecimiento desde sus empleados, quienes puedan empezar a sentirla como propia, y los motive a su desarrollo y al compromiso de trabajar por la organización. En la cultura organizacional, se encuentra lo que la empresa ha trabajado por ser, y adonde quiere llegar, siendo el resultado de sus estrategias y políticas

empresariales. Aquí se puede determinar la esencia de la organización, como es vista por sus individuos y el entorno, quienes constantemente analizan su desarrollo.

Además, Chiavenato, (2005), la cultura organizacional es el modo de vida de la organización, es decir, sus ideas, creencias, normas, entre otras. Estos forman un sistema de significados que une a todos los miembros de la organización en torno a un mismo objetivo y/o modos de actuar los que a su vez son transmitidos y compartidos.

La cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización. En el entorno competitivo empresarial actual se requiere de una cultura organizacional orientada al servicio. Una cultura que se detecta en el compromiso de cada trabajador con la práctica del servicio, en sus actitudes y toma de decisiones que hacen tangible la cultura como una forma de vida, en su forma de ser, en su forma de pensar, en el valor que otorga al servicio que el ofrece.

Resistencia al cambio

Duque, (2013), considera los cambios en una organización “como cualquier transformación relacionada al diseño o al funcionamiento de la misma” (p.67). Es primordial que el personal directivo se empodere del proceso de cambio, seleccione las estrategias adecuadas y considere el momento oportuno para conducir a su organización a los cambios requeridos.

Los cambios pueden producirse debido a agentes internos o externos. En lo externo, el cambio se produce producto de las necesidades sociales, así como también el acoger buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, la influencia externa muchas veces obliga a las organizaciones

a aplicar cambios organizacionales trascendentales con el fin de lograr sus objetivos. Un ejemplo de estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones, lo cual implica la adopción de nuevos procesos en su funcionamiento.

En los cambios organizacionales, el talento humano debe estar involucrado y comprometido. El proceso es complejo, de acuerdo a Macluf (2015), quien refiere el aporte de Kurt Lewis, manifiesta que es importante generar cambios duraderos y efectivos a través de procesos como descongelar lo aprendido anteriormente, cambiar y luego recongelar lo aprendido actualmente, para generar estabilidad y mejoramiento. Las personas ante un cambio buscan seguridad y estabilidad, porque ante la incertidumbre se provoca la resistencia y en este proceso es vital el liderazgo que se ejerza en la empresa, para generar energía que facilite el cambio y la aceptación.

La resistencia al cambio, no tiene una etapa ni un momento definido para manifestarse, se puede presentar en cualquier tiempo, y de diferentes maneras, por lo que la gerencia debe estar alerta a sus síntomas, y es más difícil manejarla cuando se va presentando poco a poco, aparece y desaparece, sin llegar a concretarse de manera inmediata y a largo plazo puede emerger en forma abrupta y acumulada de una serie de inconformidades, errores, entre otros. Es importante tomar en cuenta que el factor más influyente en la resistencia al cambio es el humano, en donde intervienen las emociones que pasan también por un proceso hasta llegar a la aceptación en la gran mayoría de casos.

Evaluación de estrategias

Corredor (2007), agrega que la planificación estratégica es esencial considerar: la formulación de los planes y la previsión del Feedback. En el primero se consideran evaluar los siguientes elementos: lineamientos generales del plan, análisis situacional, pronóstico, análisis de la factibilidad

general, formulación de la decisión, coordinación de la implementación, ejecución de programas y control de decisiones.

Medición de desempeño

Es el proceso utilizado para evaluar la eficiencia y eficacia de los proyectos, programas e iniciativas. Sellenave, (2002), es un enfoque sistemático para recopilar, analizar y valorar qué tan “encaminado” están para lograr los resultados, metas y objetivos deseados. Generalmente, se aplica en una organización para demostrar responsabilidad, respaldar la toma de decisiones y mejorar los procesos. No es un enfoque que prescribe lo que debe medirse; las instituciones públicas necesitan desarrollar sus propias medidas de desempeño basadas en los planes y la situación particular.

Generalmente, se aplica en una organización para demostrar responsabilidad, respaldar la toma de decisiones y mejorar los procesos. No es un enfoque que prescribe lo que debe medirse; las instituciones públicas necesitan desarrollar sus propias medidas de desempeño basadas en los planes y la situación particular. Teniendo esto en cuenta, debe tratarse como una parte integral de cualquier proceso de planificación desde el principio y debe integrarse en cualquier plan o proyecto que tenga metas y objetivos claros.

Las medidas de desempeño proporcionan datos para ayudar a tomar decisiones estratégicas sobre lo que hace un organismo y cómo se desempeña. Los marcos de evaluación son flexibles y se pueden utilizar para medir la eficacia de un proyecto piloto, un programa plurianual o un proceso de planificación estratégica y se pueden aplicar a una iniciativa nueva o existente. El uso regular de esta estrategia ayuda a informar las decisiones y significa que un plan puede ajustarse a mitad de camino, o las prioridades pueden restablecerse para aprovechar las oportunidades emergentes. Un sistema de este tipo en un organismo público interno impulsará los

resultados y permitirá que aprenda de sus éxitos y fracasos. Finalmente, la medición del desempeño es de las primeras estrategias a implementar durante la transformación digital de las instituciones públicas, pues a partir de sus resultados surgirán nuevas acciones que favorecerán el rendimiento y servicio que prestan.

Acciones correctivas

Las etapas de la planificación estratégica deben adecuarse a los objetivos que se desean alcanzar, a la población o grupo hacia donde se dirige, en este caso, para mejorar la calidad de los servicios de los funcionarios aduaneros se emplea el análisis del entorno interno y el externo, siendo importante el feedback para poder realimentar la planificación, hacer el respectivo seguimiento y mejorar el proceso. Siendo que las acciones correctivas representan una propuesta de mejora que se plantea como consecuencia de haber estudiado la CAUSA de una no conformidad detectada en la organización. Se trata de una solución que ha sido estudiada y que se plantea para eliminar la CAUSA de una no conformidad.

Es importante resaltar que una acción correctiva siempre debe atacar la CAUSA raíz de la aparición de una no conformidad, de esta forma se puede asegurar que no aparecerá más esa desviación o no conformidad en la empresa.

Según ISO 9000 (la norma que establece el vocabulario ISO 9001) una acción correctiva es: “acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir”, es decir la gestión de las acciones correctivas es una parte del tratamiento de las no conformidades. Previo a establecer las acciones correctivas se habrá tenido que llevar a cabo una corrección, una acción inmediata que elimine a corto plazo esa situación de incumplimiento que se ha detectado.

Calidad de los Servicios

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

En este orden de ideas, Sander (2002), expresa que la calidad está referida a la prestación de servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costos adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos en un armonioso ambiente laboral. También señala este autor, al hacer alusión a las características de la calidad de los servicios, que deben cumplir sus objetivos, servir para lo que fueron diseñados y ser adecuados para el uso al satisfacer las necesidades y proporcionar resultados.

En esta misma línea argumental, la calidad de servicio es definida por Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1991), como “la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa” (p.12), es decir, La evaluación que hace el cliente sobre el servicio como resultado de comparar entre lo ofertado y lo recibido.

Según Quijano (2004), “La calidad de servicio es el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por las empresas hacia los clientes, medidos en tiempo (esperado por el cliente) y calidad (condiciones pactadas)” (p.34). Para, Horovitz y Jurgens (1994), gestionar la calidad de servicio es una mezcla equilibrada de utensilios empresariales duros y blandos; los primeros son indispensables para la estructura y el control, mientras que los segundos son necesarios para crear un entorno de compromiso con la empresa y sus metas, logrando de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente.

Tal realidad, conjugada con las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral ha conducido a plantear y reconsiderar bajo nuevas perspectivas, los diferentes ámbitos de los procesos productivos, a flexibilizar criterios y a potenciar la innovación, en los que juega un rol importante el desarrollo del recurso humano, y con ello, a la formulación de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo de los estándares de calidad en aras de la competitividad; este movimiento de búsqueda de la mejora continua y el desarrollo constante de la organización dan origen a diversos servicios que tienen como objetivo asesorar, capacitar o ayudar a que la empresa sea más eficiente.

Es oportuno mencionar, que el servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor. En términos generales, una alta o baja definición sobre la calidad de servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad de servicio percibida por los consumidores puede ser definida como: “la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones.

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

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

- b) **Eficacia científico-Técnica:** Es satisfactoria para el cliente, la aceptación por parte del público es buena. El usuario la percibe como adecuada y está contento con los resultados.
- c) **Eficiencia:** Comprende en el campo de la satisfacción para el cliente, la oferta de los servicios a un precio adecuado, proporciona beneficios a la empresa, tiene una buena relación costo-beneficio. En cuanto a la accesibilidad, desde el punto de vista geográfico, un producto o servicio debe ser fácilmente alcanzable para el cliente en el espacio y en el tiempo.

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

Elementos de evaluación

Los autores, Zeithalm y Bitner, (2002), expresan que “La calidad del servicio es más difícil de evaluar para el consumidor que la calidad de los productos”. (p.54). A pesar de la ventaja competitiva que se mencionan tienen los servicios, estos son más difíciles de evaluar en términos de calidad. El criterio de evaluación que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios pudiera ser de difícil comprensión para los vendedores de los mismos.

Siguiendo la exploración, los consumidores no evalúan la calidad del servicio únicamente por el resultado del mismo, sino por el proceso del servicio en sí. Otro factor importante a considerar en la evaluación de los servicios en términos de calidad es que los clientes no evalúan únicamente la calidad de los servicios consumidos. También consideran importante el

proceso por el que ha pasado el servicio, es decir, el cliente no evaluará únicamente si la encomienda llegó o no a tiempo, sino que considerará importante la manera en que fue atendido en el proceso del consumo del servicio-responsabilidad y amabilidad de los trabajadores, entre otras.

Las investigaciones de estos autores arrojaron resultados sobre 6 dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

1.- Fiabilidad o confiabilidad: la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta. La fiabilidad es definida por Zeithaml y col. (2009) como la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud. Significa brindar el servicio en forma correcta desde el primer momento. Aquí se incluyen todos los elementos para permitirle al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización.

Se refiere a la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable, es decir, que el servicio se preste bien desde el principio y que la empresa cumpla las promesas que haga. Tiene que ver con: exactitud en la facturación, que el servicio se preste en el tiempo especificado en el diseño del servicio, entre otros. Esta dimensión es una de las que se considera más a menudo por parte de los usuarios, por lo que se muestra como una de las más determinantes en la percepción que éstos se hagan de la calidad del servicio recibido.

2.- Capacidad de respuesta: los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza. En palabras de Zeithaml y col. (2009) definen la capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con de sus clientes o usuarios. Es la disponibilidad de ayudar a los clientes. Prestar un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio. Para las empresas de seguros la sensibilidad del trato hacia el

cliente juega un papel clave en la toma de decisiones del que participa o quisiera participar en los planes de seguridad ofrecidos.

Esta dimensión destaca la atención y prontitud para hacerle frente a las solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través de un lapso de tiempo donde debe esperar para recibir la asistencia, respuesta a sus preguntas o atención a sus problemas. También comprende la noción de flexibilidad y capacidad para personalizar el servicio a sus necesidades.

3.- Responsabilidad: voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente. La responsabilidad se define para Berry, (2004), como “la disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud”. (p.78). La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con para hacerle frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través de un lapso de tiempo donde debe esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas, La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

4.- Seguridad: En esta dimensión, el cliente coloca en manos de la empresa sus problemas y, siente la certeza de que serán resueltos de la mejor manera posible. La seguridad implica credibilidad, integridad y honestidad. Es probable que esta dimensión adquiera mayor importancia para aquellos servicios donde los clientes perciben involucrarse en un gran riesgo o en los cuales se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, como servicios financieros, seguros, corretaje, médicos y legales.

Según Allen, (2010), existen organizaciones, que debido a la naturaleza de sus operaciones, deben procurar construir confianza y lealtad entre las personas de contacto más importantes y los clientes individuales. Esta idea

se refleja en el concepto del banquero personal, el cual significa que coordinará todos sus servicios financieros. Uno de los riesgos inherentes que corre la compañía cuando construye este tipo de relaciones personales consiste en que el cliente seguirá al empleado del servicio si éste abandona la compañía. Durante las primeras etapas de la relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para valorar la dimensión de la seguridad. En este caso, las evidencias físicas como los títulos profesionales, reconocimientos, el prestigio de la institución, premios y certificados especiales pueden brindar al nuevo cliente la seguridad sobre un determinado proveedor de servicios profesionales.

Considerando esto, los investigadores asumen, la seguridad implica inspirar confianza y credibilidad, cortesía de empleados y su habilidad para inspirar buena fe. En términos de las universidades, la seguridad es un valor intangible por excelencia, donde el usuario puede sentir que en la adquisición de los servicios educativos, éstas garantizan seguridad en las propuestas emitidas, puntualidad, espacio físico adecuado. Pero si el usuario observa, por ejemplo, daño físico en las instalaciones, falta de personal de seguridad, entre otros, con solo observar esos detalles sentirá que no es seguro recibir un servicio en ese tipo de instalaciones.

5.- Empatía: la capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa. Para Zeithaml y col. (2009) la empatía es tratar a los clientes como persona, así, se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado la idea de ser únicos y especiales. Los clientes quieren sentirse importantes comprendidos para las empresas prestadoras el servicio.

La empatía es la manera en que se presta el servicio, brindando atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente, en un lenguaje que le sea fácilmente entendible, con respecto al servicio que se suministra, el costo del mismo,

cambios que se realicen y alternativas de solución cuando se presentan problemas. Esta dimensión se manifiesta en: compromiso con el cliente, cortesía, amabilidad, trato al usuario con respeto y consideración, interés y voluntad para resolver problemas, capacidad para escuchar al consumidor, la gestión de sus reclamos y sugerencias, horarios de atención flexibles y adecuados, entre otras.

6.- Tangibles: aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la organización. Es la parte visible de la oferta del servicio. Zeithaml y col. (2009) definen como tangible a la apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes utilizarán para evaluar la calidad. Afirman a su vez que, en las empresas de servicios se deben desarrollar estrategias que destaquen los tangibles, como: en la selección de equipo considerar la incorporación de tecnología de vanguardia, la comunicación debe ser masiva a todo el personal a través de documentos internos, mantener una buena relación entre la empresa y sus clientes, y el hecho de que la presencia física del cliente en las instalaciones obligue a plantear estrategias orientadas a satisfacerlo.

En esta perspectiva, los elementos tangibles comprenden la apariencia de las instalaciones, equipos utilizados para prestar el servicio, apariencia del personal y materiales de comunicación, en otras palabras, es lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio. Esta dimensión incluiría, por ejemplo, el aspecto del personal de contacto con el cliente, la decoración del local, entre otras.

De esta forma, la adopción de la calidad del servicio como base para una estrategia organizacional, es una opción atractiva para organizaciones de servicios que se encuentran en situación de competir sobre la base del precio o la tecnología solamente, o para quienes están dispuestas a hacer un compromiso a largo plazo necesario, creando una cultura orientada al

servicio. Es una opción atractiva porque el compromiso a largo plazo para crear la cultura apropiada puede dar sus dividendos en la forma de una gran ventaja sobre la competencia mantenible aún más a largo plazo.

Teorías que sustentan la investigación

Teoría de la Calidad de Joseph Juran (1954)

Esta teoría nace de uno de los más grandes gestores de la revolución de la calidad en Japón, Juran desde 1954 asesoro a empresas y dio conferencias a los gerentes y especialistas de las organizaciones, este autor considero a los miembros de las organizaciones como los principales responsables de la calidad en sus procesos; es por ello la importancia de esta teoría para la investigación ya que la misma busca estimar a los trabajadores de la empresa objeto de estudio como los primeros en la lista de prioridades, en determinar sus necesidades y los medios para conseguir como satisfacerlas; esto implicaría conocerse mejor y llevar a cabo un conjunto de reflexiones que permitan poner en práctica las acciones ya adaptadas al entorno laboral, enfocadas en las expectativas de los clientes internos mejorando el clima, la eficacia, la eficiencia, la productividad de la empresa y sobre todo la calidad en los servicios.

Por lo tanto, si no se establecen sistemas y/o procedimientos de trabajo que satisfagan a los clientes tanto internos como externos y si no existe un liderazgo impartido por la alta gerencia, no habrá transformación que valga, se contara con los recursos pero no se sabrá cómo usarlos, los trabajadores rendirán menos por estar desmotivados, habrá conflictos, pérdida de clientes, de preferencia, de valores; insatisfacción y los problemas pueden seguir surgiendo a través del tiempo hasta llegar al punto límite.

Por consiguiente, la calidad está definida en una organización por el cliente, en sus requisitos, deseos y expectativas, tratando de cambiar esta

filosofía de calidad en las organizaciones venezolanas lo primero que hay que tomar en cuenta es la percepción, lo que es calidad para unos es otra cosa para otros, lo indispensable es conocer los requisitos del cliente, orientar a la organización hacia la satisfacción de sus necesidades y exceder sus expectativas, tener comunicación con el cliente y buscar no solo la satisfacción sino también alcanzar los objetivos y proponerse retos siempre por el bien de la empresa y los trabajadores en mejorar sus procedimientos.

Así mismo, la teoría de Juran aplica de sus principios tomando en cuenta dos formas de calidad, una está orientada a dar ingresos y consiste en considerar las características del producto y/o servicios que satisfacen necesidades del consumidor (cliente), como beneficio se producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad cuesta más; la segunda forma es vista como los costos y se refiere a la ausencia de fallas y deficiencias, así una mejor calidad cuesta menos. Para lograr optimizar la administración de la calidad, Juran manifiesta tres (3) procesos la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad como base en las organizaciones para producir resultados basados en la gestión de la calidad y en su finalidad.

Por consiguiente, esta teoría se relaciona con la investigación ya que señala varios puntos como la planificación, control y mejoramiento que al no tomarse en cuenta en los productos y servicios generan fallas que conllevan a la pérdida de recursos, tiempo e insatisfacción en los clientes y personal en general; al realizar un análisis de los procesos que dirige el departamento de Recursos Humanos se podrán detectar las debilidades que servirán de guía para mejorar la gestión del mismo; la teoría de Juran aporta información para implementar futuras propuestas y recomendaciones que ayudaran a aumentar la calidad de servicio en la empresa objeto de estudio.

Fundamentación Legal

Este estudio se fundamenta desde el punto de vista jurídico en las distintas normativas y leyes existentes en el país. Palella y Martins (2012) describen "...la fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros" (p.56), en el caso que compete se cita la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el Capítulo VII, de los Derechos Económicos, específicamente en el Artículo 112: establece que todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

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

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

Así mismo, en el Artículo 317, se estipula que no podrá cobrarse impuestos, tasas, ni contribuciones que no estén establecidos en la ley, ni

concederse exenciones y rebajas, ni otras formas de incentivos fiscales, sino en los casos previstos por las leyes. Ningún tributo puede tener efecto confiscatorio.

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

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

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

El principio de legalidad tributaria no sólo está consagrado en el artículo 317 de la Constitución de 1999, sino que se encuentra desarrollado en Código Orgánico Tributario (2020).

Ley Orgánica de Aduanas

La Ley Orgánica de Aduanas (2014), contempla los derechos y obligaciones de carácter aduanero y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, se regirán por las disposiciones de esta Ley y su Reglamento, así como por las normas de naturaleza aduanera contenidas en los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por la República, en las obligaciones comunitarias y en otros instrumentos jurídicos vigentes, relacionados con la materia.

La Administración Aduanera tendrá por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de

mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan, con el propósito de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas, así como la supervisión de bienes inmuebles cuando razones de interés y control fiscal lo justifiquen.

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 98 de la Ley Orgánica de Aduanas:

El agente o agencia de aduanas es la persona natural o jurídica autorizada por la Administración Aduanera para actuar ante los órganos competentes en nombre y por cuenta de quien contrata sus servicios, en los diversos trámites relacionados con los regímenes aduaneros.

Asimismo, en el Artículo 99 de esta misma Ley, los requisitos para autorizar la actuación como agente de aduanas son los siguientes:

1. Ser venezolano;
2. Ser mayor de edad y gozar del pleno ejercicio de sus derechos;
3. Disponer de capacidad técnica y Administrativa para el servicio y la actividad aduanera; y aprobar la verificación operativa y administrativa, así como la evaluación profesional y técnica efectuada por la Administración Aduanera;
4. No ser funcionario o empleado público ni militar en ejercicio activo, salvo los casos de actuación del Sector Público ante la aduana;
5. No tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con aquellos funcionarios de la Administración Aduanera que ocupen cargos de dirección como con los que intervienen en la determinación de la obligación aduanera en la respectiva aduana; y,
6. Las demás que determine este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, su Reglamento y las normas que se dicten al efecto;

La Administración Aduanera evaluará anualmente a las personas autorizadas para actuar como agente de aduanas, conforme a las normas establecidas en el Reglamento, a fin de verificar que mantienen las mismas

condiciones que dieron lugar a la autorización. De no mantenerse tales condiciones, la autorización será revocada.

Es de hacer notar que de acuerdo con lo establecido en el Artículo 100 de la Ley Orgánica de Aduanas (2014), El agente de aduanas que vaya a prestar servicios a una persona jurídica bajo relación de dependencia, para obtener la autorización deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo anterior y con las obligaciones de los Auxiliares de la Administración Aduanera, salvo los referentes a domicilio fiscal, equipos e infraestructura, los cuales deberán ser cumplidos por la persona jurídica de la que depende. Mientras el agente de aduanas esté al servicio de una persona jurídica no podrá actuar personalmente ni en representación de otra persona como tal.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas

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

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

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

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

- a). Registrar los datos del manifiesto de carga o de encomienda;
- b). Efectuar el control de la carga en los recintos, almacenes y depósitos aduaneros autorizados;
- c). Transmitir y tramitar las declaraciones respectivas en forma electrónica;
- d). Determinar el reconocimiento selectivo o aleatorio de las mercancías o ambos;
- e). Controlar el pago de los gravámenes aduaneros y demás tributos correspondientes a través del sistema bancario nacional, cuando fuere procedente;
- f). Autorizar la entrega y retiro de las mercancías, cuando corresponda;
- g). Controlar el tránsito aduanero;
- h). Confirmar la extracción de mercancías del territorio nacional;

- i). Controlar las mercancías que se introducen o extraen a través de regímenes aduaneros especiales;
- j). Facilitar la función de control del Resguardo Aduanero; y
- k). Procesar la información para un efectivo control posterior (p. 3).

En opinión con la autora de la investigación, en dicho Reglamento, se destacan, como aspectos altamente positivos la eliminación o reducción al máximo de la discrecionalidad de la cual disponían los funcionarios reconocedores en las aduanas; simplificación en el procedimiento de nacionalización al suprimir la presentación de papeles, salvo en los casos de control aduanero; reducción de los tiempos de trámite, de semanas de espera, a minutos, lo cual se traduce en un efectivo ahorro por concepto de almacenajes, falsos fletes, servicios innecesarios y dobles reconocimientos por parte de la Guardia Nacional, la cual ha sido perfectamente delimitada en sus competencias y funciones; todos estos onerosos gastos y trámites que encarecían el producto importado y que a la larga eran asumidos por el consumidor final.

Código Orgánico Tributario

Sólo a las leyes corresponden regular con sujeción a las normas generales del Código Orgánico Tributario (2020), las siguientes materias:

Crear, modificar o suprimir tributos, definir el hecho imponible, fijar la alícuota del tributo, la base de su cálculo e indicar los sujetos pasivos el mismo. Ante el sistema jurídico internacional, un aspecto de singular importancia en la adopción del modelo como base del Código Tributario de Venezuela es el avance hacia la uniformidad legislativa de los países latinoamericanos, la cual tiene relevancia en el proceso de integración.

Ante el sistema jurídico nacional, las diversas instituciones y las normas que integran el modelo, "...fueron analizadas y adoptadas a la luz de la Constitución y de las Leyes de Venezuela, de su Jurisprudencia y de su

Doctrina Administrativa, a fin de lograr un Código Tributario adaptado a la realidad del país” (Exposición de Motivos, del Código Tributario). En lo que a seguridad jurídica se refiere, el principio de legalidad y el de integridad jurídica, garantizan a los administrados la existencia armónica de la norma tributaria dentro del esquema jurídico venezolano.

Los ámbitos de aplicación del Código Orgánico Tributario abarcan:

1. Los tributos nacionales y las relaciones jurídicas que de ellas se deriven. El Impuesto al Valor Agregado (IVA). Impuesto sobre Sucesiones, donaciones y demás ramos conexos, Seguro Social Obligatorio, Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) y otros.
2. Tributos Aduaneros en lo atinente a los medios de extinción de las obligaciones, para los recursos administrativos y judiciales, la determinación de intereses y lo referente a las normas para la administración de tales tributos que se indican en este Código; para los demás efectos se aplicará con carácter supletorio.
3. En forma supletoria a los tributos de los Estados, Municipios y demás entes de la división político territorial. La potestad tributaria de los Estados y Municipios se ejercerá dentro del marco de competencia y autonomía que le son otorgadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes.

Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT, 2001)

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

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

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

El Artículo 1, de la Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria y Aduanera (SENIAT, 2001), expone que esta Ley tiene por objeto regular y desarrollar la organización y funcionamiento del Seniat, el cual será

órgano de ejecución de la administración tributaria nacional, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.

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

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

1. Administrar el sistema de los tributos de la competencia del Poder Público Nacional, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
2. Administrar el sistema aduanero, en concordancia con la política definida por el Ejecutivo Nacional.
3. Elaborar propuestas para la definición de las políticas tributaria y aduanera; evaluar su incidencia en el comercio exterior y proponer las directrices para su ejecución.
4. Ejecutar en forma integrada las políticas tributaria y aduanera establecidas por el Ejecutivo Nacional.
5. Elaborar y presentar al Ministerio de Finanzas anteproyectos de leyes tributarias y aduaneras y emitir criterio técnico sobre sus implicaciones.
6. Emitir criterio técnico sobre las implicaciones tributarias y aduaneras de las propuestas legales o reglamentarias que se le presenten.
7. Recaudar los tributos de la competencia del Poder Público Nacional y sus respectivos accesorios; así como cualquier otro tributo cuya recaudación le sea asignada por ley o convenio especial.

8. Ejercer las funciones de control, inspección y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico tributario.
9. Determinar y verificar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias y sus accesorios.
10. Definir y ejecutar las políticas administrativas tendentes a reducir los márgenes de evasión fiscal y, en especial, prevenir, investigar y sancionar administrativamente los ilícitos aduaneros y tributarios.
11. Ejercer la facultad de revisión de los actos emanados del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), conforme al ordenamiento jurídico aplicable.
12. Conocer, sustanciar y decidir los recursos administrativos interpuestos contra los actos dictados por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), de conformidad con el ordenamiento jurídico.
13. Evacuar las consultas sometidas a su consideración en materias de su competencia.
14. Ejercer en cualquier instancia la representación judicial y extrajudicial de los intereses de la República, previa sustitución otorgada por el Procurador o Procuradora General de la República a los funcionarios adscritos al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en causas tales como:
 - a) Cobro judicial y extrajudicial;
 - b) Solicitud de decreto de medidas cautelares;
 - c) Acciones de amparo tributario y constitucional, para sostener y defender los derechos e intereses de los órganos de la Administración Aduanera y Tributaria;
 - d) Las que cursen por ante los tribunales con competencia ordinaria, contenciosa tributaria y contenciosa administrativa;
 - e) Procedimiento de herencias yacentes; y

- f) cualesquiera otras que cursen por ante los demás tribunales competentes.
15. Tramitar y autorizar los reintegros y devoluciones establecidos en la normativa aduanera y tributaria.
 16. Tramitar, autorizar o instrumentar los incentivos y beneficios fiscales establecidos en la normativa aduanera y tributaria.
 17. Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la legislación, jurisprudencia y doctrina, así como las estadísticas relacionadas con las materias de su competencia.
 18. Asegurar la correcta interpretación y aplicación de las normas y procedimientos relativos a las funciones aduaneras y tributarias del Poder Público Nacional.
 19. Llevar los registros, promover, coordinar y controlar la inscripción de los sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria y aduanera.
 20. Diseñar, administrar, supervisar y controlar los regímenes ordinarios y especiales de la tributación nacional.
 21. Conocer, sustanciar y decidir las solicitudes y reclamaciones presentadas por los interesados, de acuerdo con las previsiones del ordenamiento jurídico.
 22. Participar con los organismos responsables de las relaciones internacionales y comerciales de la República en la formulación y aplicación de la política tributaria y de comercio exterior que se establezca en los tratados, convenios o acuerdos internacionales; en la formulación y aplicación de los instrumentos legales y decisiones derivadas de dichos compromisos.
 23. Participar, en coordinación con el Ministro de Finanzas y los organismos responsables de las relaciones internacionales y comerciales de la República, en las negociaciones y formulación de los proyectos de convenios y tratados internacionales relacionados con la materia tributaria y aduanera.
 24. Supervisar y controlar, en ejercicio de la potestad aduanera, los servicios aduaneros en puertos, aeropuertos, muelles, embarcaderos, zonas

inmediatas o adyacentes a las fronteras, zonas de libre comercio y en las demás áreas, dependencias y edificaciones habilitadas para la realización de las operaciones aduaneras y accesorias.

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

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

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

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

Definición de Términos

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema, Briones (2009) la puntualiza que “son los términos que resultan nuevos para el lenguaje científico, se debe dador una definición corta y precisa a fin de que pueda ser comprendida fácilmente por todo aquel que lo lee” (p.165). En tal sentido, los conceptos deben ser definidos dándole el significado de manera general para mejor visión.

Admisión de Declaraciones Aduaneras: Acto en virtud del cual la autoridad aduanera comprueba que las declaraciones han sido cumplimentadas en el impreso oficial, están firmadas, contienen todos los datos necesarios para la aplicación de un régimen aduanero y adjuntas los documentos necesarios para la aplicación (Estevez, 2001).

Aforo: Operación que consiste en una, varias o todas las actuaciones siguientes: Reconocimiento de las mercancías, verificación de su naturaleza y valor, establecimiento de su peso, cantidad o medida, clasificación en su nomenclatura arancelaria y determinación de los gravámenes que le sean aplicables (Barrientos, 2000).

Agente de Aduanas: Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías (Estevez, 2001).

Aprovisionamiento: El embarque de mercancías nacionales o nacionalizadas de rancho, destinadas a los buques o aeronaves nacionales o extranjeras que efectúen transporte internacional (Rivas, 2002).

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones.

Exportación: Salida de un producto de determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones (Barrientos, 2000).

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo (Estevez, 2001).

Standards o estándares: Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados (Rivas, 2002).

Sistema de Variable

La variable se presenta como un elemento susceptible a cambios y variaciones, pero sigue siendo un elemento cuantificable; por lo tanto, el sistema de variables consiste según Lucero (2013) es “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.98). En el desglosamiento se permite la mayor aproximación para poder medirla, estos se agrupan en dimensiones, las cuales tienen por objeto la representación del área del conocimiento que integra la variable.

Del mismo modo Arias (2016) plasma la variable es “un conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función investigativa” (p.109). Es importante aclarar que, las variables también son los elementos que se pueden medir, controlar y estudiar, de allí que se requiera la posibilidad real de cuantificar; ese trabajo de manejarlas, insertarlas en cuadros, manipularlas en los instrumentos del caso se llama operacionalización que a continuación se señala:

Cuadro N° 1

Objetivo General: Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMS
Identificar la implementación de la planificación estratégica por los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Planificación estratégica.	David (2012), es la ciencia que se encarga de diagnosticar, formular e implementar las decisiones a través de funciones que contribuyan para el alcance de sus objetivos.	Formulación de estrategias.	Visión, Misión, Matriz DAFO.	1,2,3,4
			Implementación de estrategias.	Objetivos, Políticas, cultura organizacional, resistencia al cambio.	5,6 7,8,9
			Evaluación de estrategias.	Medición de desempeño, acciones correctivas	10,11,12
Describir la percepción que poseen los funcionarios acerca de la calidad de servicio que prestan al público en la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Calidad de servicio.	Zeithaml y Bitner (2002), la calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los usuarios y sus percepciones.	Componentes.	Efectividad, Eficacia científico-técnica, Eficiencia.	13,14 15,16 17,18, 19
Determinar los medios utilizados por el talento humano de la Aduana Principal El Amparo para la optimización de la calidad de servicio.			Elementos de evaluación.	Fiabilidad o confiabilidad. Capacidad de respuesta, responsabilidad, Seguridad, empatía, tangibles	20,21 22, 23, 24 25,26 27

Fuente: Jiménez (2024)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente acápite se brinda un itinerario que para autores como Ñaupas, Valdivia, Palacios y otros (2018) indica que por ser un proceso metódico, crítico y experimental se aplica al estudio de un fenómeno, en tal sentido el marco metodológico lo conceptualiza como “la estructura concebidos de tal manera que puedan obtener respuestas a las preguntas de investigación” (p.115). Tomando la postura de los autores, la metodología incluye métodos, técnicas y protocolos técnico/operacionales que permitirán: Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Naturaleza de la Investigación

Para el desarrollo del mismo se asumió una naturaleza cuantitativa, debido que este tipo de investigación está sujeta al positivismo acuñado por Augusto Comte aplicado al estudio científico poniendo énfasis en acontecimientos de índole social, el cual consiste en recoger, así como analizar datos sobre variables cuantificables, empleando como herramienta clave la estadística. En este entramado teórico, Ñaupas, Valdivia, Palacios y otros (2018) aseguran que se caracteriza “por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico” (p. 140) Desde la óptica estadística, se justifica el

uso de este paradigma, pues, permitirá la observación, análisis e interpretación de los datos, a través de procesos probatorios, luego de ser aplicado el instrumento a los sujetos del estudio.

Tipo y Diseño de la Investigación

Es conveniente tomar en consideración los objetivos planteados, al momento de decidir el tipo de trabajo a realizar, por lo tanto, la investigación se desarrollará bajo un diseño no experimental, desde la visión de Palella y Martíns (2012) explican que se refiere a la “estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p.86). Es oportuno agregar que, bajo este conjunto de decisiones, pasos, actividades, así como esquemas pilotaran el curso de esta investigación.

Se considera que se apoya en una investigación de campo, porque los datos serán recogidos en forma directa de la realidad. Arias (2016) expresa que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p. 31)

En cuanto al corte es Descriptivo/Transversal el primero según Arias (2016) puntualiza que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer el comportamiento” (p.24). Se refiere, a estar en el lugar de los hechos y participar en la vida cotidiana de las personas que se están estudiando. El segundo Palella y Martíns (2012) consideran que “se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único” (p.94). Esta cita refleja que, su finalidad es describir las variables: Planificación estratégica; Calidad de servicio. Cabe agregar, que el diseño y tipo de investigación que se llevará a cabo dentro

del estudio permitirá orientar y guiar a la investigadora, en el conjunto de pautas a seguir, en dentro del estudio o experimento, de carácter flexible, y no de un proceso rígido.

De las reseñas anteriores, el diseño también conocido como plan de investigación, representa el método, es decir, el camino que guiará al investigador, Hernández, Fernández y Baptista (2012) opinan que “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que se solo se observan los fenómenos en el ambiente natural para después analizarlos.” (p.149). En este tipo de investigación no hay situaciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, debido que son observados en el ambiente natural.

Modalidad de la Investigación

El presente estudio se llevó a cabo en la Aduana Principal El Amparo de Apure, bajo la modalidad de proyecto factible, según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestrías y Tesis Doctorales UPEL (2022) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (p.21). Es decir, radica en elaborar una oferta, ofrecimiento o propuesta viable destinada a tender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica, por lo tanto, dentro de los objetivos específicos está en Diseñar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure. Entre las fases que contempla esta modalidad donde se destacan las siguientes fases:

Fase I Diagnóstico: es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo, tal como se indica en el planteamiento del problema se observa la

necesidad de Diseñar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Fase II Fundamentación Teórica: luego de la revisión bibliográfica, se realizará un análisis de todas las posturas relacionadas con el diseño de acciones estratégicas, para efectos de las propuestas se enfocará en realizar una serie de actividades basadas en la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano, durante la aplicación se apoyará en el dialogo socrático, igualmente se considerará importante realizar herramientas que permitan movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente, hacia el logro de metas estratégicas. Conjuntamente se diseñará un conjunto de actividades y recursos tanto humanos como materiales para su ejecución.

Fase III Factibilidad: se analizarán las disponibilidades de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos planteados, la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos y comunitarios, entre otros.

Población y Muestra

Población

Para este caso de estudio, se debe indicar la población o universo para el cual serán válidas, es por ello que Balestrini, (2008) define a la población como, “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.137). De acuerdo a la misma autora, la población:

Es el total de individuos o elementos, a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se llama universo. Los sujetos que componen la población, están relacionados por una o más 35 características en común, que son las que hacen que los investigadores procedan a estudiarlas. (p.137)

Lo antes citado pone en evidencia que la población debe tener las características similares para que el investigador las pueda identificar en un momento determinado, ya que dependiendo de estos rasgos se pueden analizar los datos que se consideran apropiados para desarrollarlos y aplicarlos al estudio que se está realizando.

Partiendo de ello, se tiene que la población objeto de estudio estará conformada por diez (10) funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure, siendo esta una población finita porque está compuesta por un número fijo de elementos que lo conforman y posee o incluye un número limitado de medidas y análisis.

Muestra

Es un subconjunto representativo, finito o infinito, que se extrae de la población accesible, en la cual se va a trabajar en el proceso de investigación, la muestra según Arias, (2016) es un “subconjunto representativo de un universo o población” (p.23). Balestrini, (2008) la define “como una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141). La muestra será no probabilística de tipo censal integrada por la totalidad de la población ya que la población es finita. Es por ello, que para esta investigación se tendrá una muestra de diez (10) funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure, ya que será el subconjunto que se extraerá de la población del objeto total de estudio.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez que el investigador tiene definida con claridad la población y muestra se inicia el recorrido para determinar las técnicas e instrumentos que se utilizaran para la recolección de los datos; esto implica el cómo sistematizar de la forma lógica los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, de tal forma que la variable refleje el peso específico de su magnitud. Bautista (2016) enfatiza que, en una investigación tipo cuantitativa “la etapa de la recolección de los datos resulta de vital importancia para el estudio, de ella depende la validez interna y externa” (p.90). Lo que se quiere significar es que, el procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de estos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueban las teorías y se obtienen las conclusiones.

Para entrar en el tema de las técnicas Arias (Ob. Cit.) las define como “procedimientos o formas particulares de obtener datos información” (p.67). Las actividades realizadas se harán con el propósito de recabar la información necesaria para el logro de los objetivos de la investigación. La técnica para utilizar en la investigación será la encuesta el mismo autor, cita que “es una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo de personas acerca de un mismo tema” (p.72). Destinada a obtener datos de varias personas cuyas opciones interesan al investigador; por eso es aplicable a sectores amplios del universo, además la información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que cada individuo se le hace las mismas preguntas.

Tal como se señala anteriormente, se necesita un instrumento para recabar la información Palella y Martíns (Ob. Cit.), manifiestan que “es en principio cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador” (p.125). Así mismo, se convierten en medios que permiten observar y registrar características, conductas y en general cualquier dato que se desea obtener

en una educativa. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados.

En armonía con lo señalado, el instrumento que se utilizará para la recolección de los datos será el cuestionario, siguiendo con las posturas de los autores mencionados, enuncian que “Forma parte de la técnica de la encuesta, es fácil de usar y con resultados directos” (p.131). De conformidad con lo expuesto, para redactar las preguntas se tomará el contenido considerando el marco teórico operacionalizado en el cuadro de las variables y dimensiones.

En efecto, el cuestionario de la investigación, consta de un formato que contienen un conjunto de proposiciones referentes a los aspectos y hechos que se desean contestar de manera escrita, el mismo presentará las alternativas de respuesta Si (S) y No (N) con un total de veintisiete (27) ítems. Este tipo de pregunta según Palella y Martins (Ob. Cit.), se describen como preguntas cerradas de respuestas dicotómicas, las cuales, estos autores la contextualizan como “son fáciles de formular, contestar y tabular. En ellas, la información se subdivide dicotómicamente en dos categorías”. (p.148). El mismo se aplicará a los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Validez del Instrumento

En lo relativo a, la validez designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba mide aquello que deben medir, Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) certifican que en términos generales la validez “se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.201). Por consiguiente, consiste en que mida lo que tiene sé que medir con autenticidad; al estimar la validez es necesario saber a ciencia cierta qué rasgos o características se desean estudiar.

De allí pues que, la validación se ejecutará a través de juicio de expertos, tomando las palabras de los autores reseñados, “representa el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo al tema” (p.204). Actividad que consistirá en someter el modelo del instrumento a la consideración y juicio de conocedores de la materia en este evento serán tres (03) especialistas en metodología, educación ambiental. El contenido se les hará llegar por medio digital o físico la cual contiene, la solicitud de validación: objetivos de la investigación, cuadro de la variable, constancia de validación, criterios de validación, cuestionario como una forma de garantizar la calidad de instrumento en la investigación.

Confiabilidad del Instrumento

En el apartado de, la confiabilidad literalmente hace atención a la consistencia de los resultados, con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Palella y Martíns (Ob. Cit.) la detallan como “la ausencia de error en un instrumento de recolección de datos” (p.164). Bajo estas aseveraciones, permitirá en que el instrumento pueda producir resultados equilibrados y análogos.

Acorde con lo señalado, para examinar, ajustar y comprobar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto Arias (Ob. Cit.) la ve como “un pequeño grupo con características similares a la de la muestra definitiva, para más tardes hacer las correcciones y ajustes necesarios” (p.135). Acorde con lo expresado, es una simulación con el propósito de contrastar las respuestas emitidas por los encuestados, todo ello con el objetivo de detectar fallas y errores que pudo remediar a tiempo, la misma será a un grupo de funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Concluido este proceso, los datos obtenidos de la prueba piloto serán procesados en una matriz de tabulación y cuadro de porcentajes, con el

propósito de determinar la confiabilidad a través del método estadístico coeficiente de Alfa de Cronbach, desde el punto de vista de Palella y Martíns (Ob. Cit.), sostienen que “es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad del instrumento” (p.168). Dicho de otra manera, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí, la cual se aplica a pruebas de escalamiento tipo Likert como parte de la prueba piloto. La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

α : Coeficiente Alpha de Cronbach.

N= Número de ítems del instrumento.

$\sum Si$ = Varianza de la suma de los ítems.

St^2 = Varianza total del instrumento.

Los resultados de la confiabilidad se establecieron de acuerdo a lo propuesto por Palella y Martíns (Ob. Cit.)

Rangos	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 - 1.00	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy baja

Técnica de Análisis de Datos

Teniendo como telón de fondo los argumentos referidos en las secciones anteriores, se procederá al análisis de la información recabada para dar respuesta a las interrogantes de la información, mediante la codificación y tabulación de las respuestas emitidas por los encuestados; según la investigadora Landeau (2012) el análisis e interpretación consiste en “estudio estadístico el cual permite hacer una reflexión sobre los datos proporcionados” (p.71). Representa la fase culminante de la investigación allí se ejecutará el procesamiento mediante el uso de la tabulación de forma manual, valiéndose de frecuencias y porcentajes que proporcionen una mejor visión de la información.

En esta ocasión tal como lo indica el Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestrías y Tesis Doctorales UPEL (2022) los gráficos se realizarán de forma circulares con el respectivo análisis descriptivo; se apoyará en la técnica de la Estadística Descriptiva, tomando la postura de la referida autora “consiste en la presentación en tablas y gráficos” (p.73). Esta técnica matemática que obtendrán, mediante la organización, presentación y descripción un conjunto de datos con el propósito mostrar los resultados gráficamente y confrontar los resultados obtenidos con las bases teóricas para establecer las deserciones y similitudes con el problema planteado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta unidad trata sobre el análisis de los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento, por medio del cual se recogió información sobre la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure., cabe agregar, que, se radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en la institución antes mencionada. Por tanto, esta investigación, permite orientar la planificación estratégica por los funcionarios de la Aduana.

Por otro lado, la técnica que se manejo fue la estadística descriptiva; con relación a ello Arias (2016) hace mención “miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivo de la investigación” (p.25). Así pues, se constituyó la información por ítems, los cuales permitieron obtener los resultados y las respectivas conclusiones, permitiendo la apreciación en función a la tabla descriptiva compuesta por tres indicadores “siempre, algunas veces, nunca” los cuales permitieron evaluar el contenido de la investigación.

Cabe destacar, que, los resultados obtenidos accedieron a mostrar una información porcentual y ser comparados con la sincronía que presenta la estructura del trabajo, facilitando así el desarrollo de cada uno de los planteamientos expuestos en la tabla de Operacionalización de variables, todo ellos por medio de encuestas tipo cuestionario se logró la obtención de una serie de resultados, para luego ser tabulados en forma de cuadros y

gráficos de sectores donde cada uno de los veintisiete (27) ítems fueron presentados de manera detallada a continuación:

Cuadro 3.

Variable: Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión: Formulación de estrategias. Indicadores: Visión, Misión, Matriz DAFO

Ítems	Descripción	Si		No	
		Fa	%	Fa	%
1	¿Crees que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está dirigida a potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma?	8	90	2	10
2	¿Consideras que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes?	9	95	1	5
3	¿Conoce Usted como trabajador la importancia de la misión organizacional?	4	40	6	60
4	¿En la matriz DOFA de la agencia de Aduana Principal El Amparo, se permiten observar las principales debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas y las estrategias a utilizar?	5	50	5	50

Fuente: Jiménez (2024)

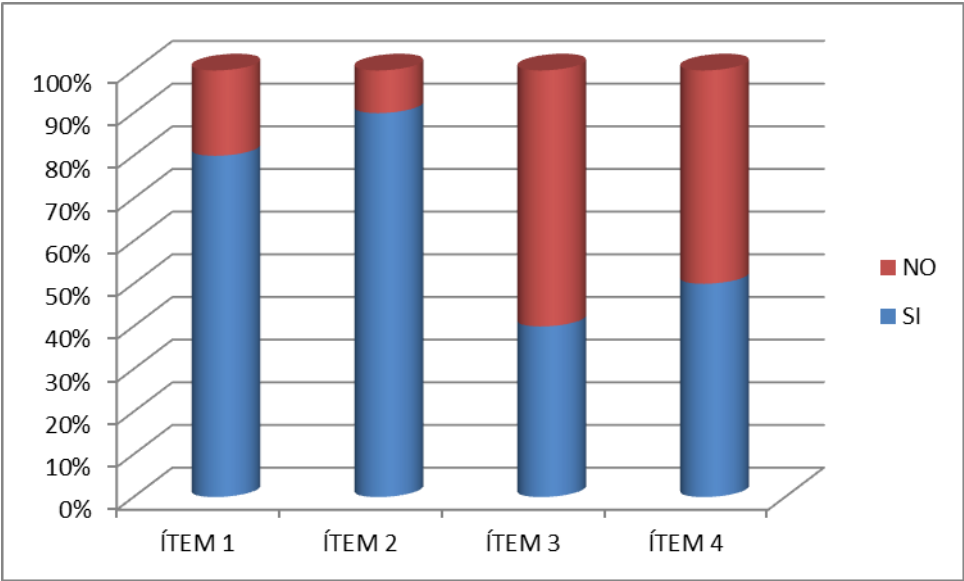


Gráfico 1. Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable Planificación estratégica. Dimensión: Formulación de estrategias. Indicadores: Visión, Misión, Matriz DAFO

Según el gráfico N° 1 se puede apreciar que en el ítem 1.- ¿Crees que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está dirigida a potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma? Se devela que un 90% respondieron que Si y un 10% que No. De la misma manera, en el ítem 2.- ¿Consideras que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes? los funcionarios aduaneros respondieron en un 95% que Si y un 5% que No. En relación al ítem 3.- ¿Conoce Usted como trabajador la importancia de la misión organizacional? El 40% de los encuestados respondió de Si, mientras que el 60% No. Por su parte, en el ítem 4.- ¿En la matriz DOFA de la agencia de Aduana Principal El Amparo, se permiten observar las principales debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas y las estrategias a utilizar? El 50% de funcionarios dijeron Si, y el otro 50% No.

El papel de las aduanas es fundamental para garantizar la circulación de las mercancías ya sean exportaciones o importaciones. De esa forma, conocer los fundamentos y funciones de las aduanas se vuelve crucial para una pyme exportadora. En el proceso, todas las mercancías que ingresan o salen del país pasan por las aduanas, por ello, es importante incluir una estrategia para cumplir con las normas aduaneras dentro del plan de negocios. Por ello, González (2004), sostiene:

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

Planificación facilita la posterior toma de decisiones. Supone mayores beneficios y menores riesgos (p. 52).

Con base a la definición anterior, la autora de esta investigación considera que mediante la planificación estratégica la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico orienta las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a la meta fundamental que consiste en el logro de un servicio de calidad que satisfaga a los usuarios y supere sus expectativas.

Por tanto, la visión que debe implementar cada agencia aduanera es ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad, seguridad y profesionalismo a importadores y exportadores. Reconocidos a nivel nacional como una agencia de aduanas seria, ágil y efectiva que presta servicios con estándares de calidad y seguridad internacionales, con el propósito de satisfacer y exceder las expectativas de los clientes ampliando nuestra participación en el mercado.

De igual manera, la misión se debe enfocar en afianzados en el posicionamiento alcanzado en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero con altos estándares de calidad y seguridad en la cadena de suministro internacional, buscando consolidar en los mercados donde hacemos presencia mediante la asesoría personalizada, el mejoramiento continuo de los procesos y la tecnología aplicada para la prestación del servicio, con asociados de negocios seguros y de volumen permanente de operaciones.

A través de este proceso una organización define su visión a corto, mediano y largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de

sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Ahora bien, Sellenave, (2002), en cuanto a la aplicación de la matriz FODA, se puede decir que es una fuente confiable en la que las organizaciones se apoyan para evaluar y comprender el alcance de las oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización. Para mejorar estos factores, es necesario realizar un trabajo constante en la organización. Sin embargo, las oportunidades y amenazas son externas (en términos de competencia, precios, asociados, entre otros.) a una organización y no tienen control sobre los cambios que podrían ocurrir por factores externos. Este factor de análisis también incluye aspectos tangibles como el canal de distribución, los clientes existentes, las finanzas generadas, los accesorios, entre otros. Estos son factores que agregan valor a la operación de una organización mediante el análisis interno y, a su vez, crean una ventaja competitiva llamada fortalezas.

Cuadro 4.

Variable: Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión: Implementación de estrategias. Indicadores: Objetivos, Políticas, cultura organizacional, resistencia al cambio.

Ítems	Descripción	Si		No	
		Fa	%	Fa	%
5	¿Crees que los objetivos de la Aduana Principal El Amparo están enmarcados en un balance de corto, mediano y largo plazo para lograr beneficios en toda la organización?	4	40	6	60
6	¿Se da cumplimiento a las políticas de la institución para la toma de decisiones?	3	15	7	85

7	¿Ante un enfoque de calidad de servicio, califica la agencia el desempeño del modelo de gestión que aplicas en la empresa?	2	10	8	90
8	¿Piensas que las acciones planificadas por la institución permite el logro de una cultura organizacional?	6	60	4	40
9	¿Tienes resistencia al cambio organizacional para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la empresa?	5	50	5	50

Fuente: Jiménez (2024)

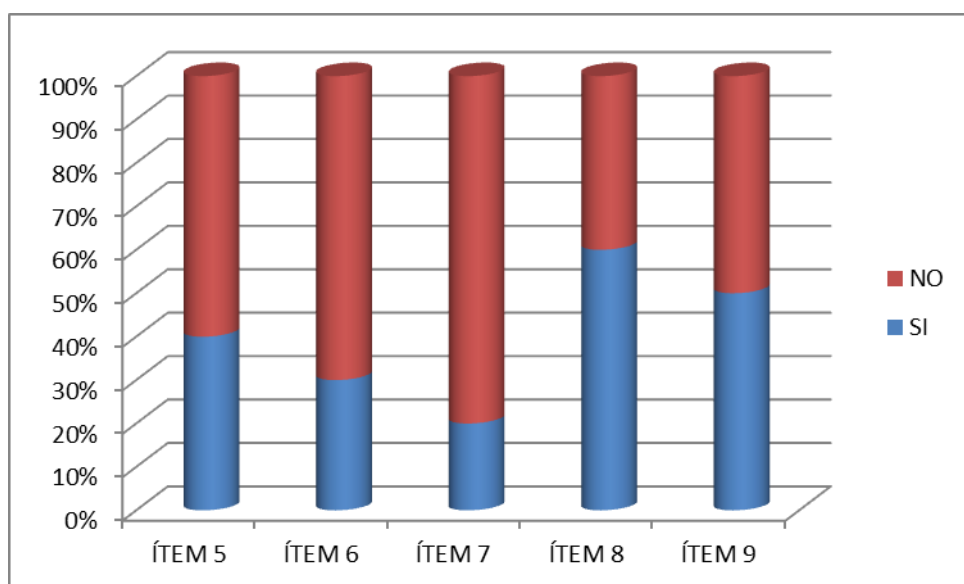


Gráfico 2. Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable Planificación estratégica. Dimensión: Implementación de estrategias. Indicadores: Objetivos, Políticas, cultura organizacional, resistencia al cambio.

Como se observa de los resultados obtenidos es evidente que en el ítem 5 ¿Crees que los objetivos de la Aduana Principal El Amparo están enarcados en un balance de corto, mediano y largo plazo para lograr beneficios en toda la organización? Un 40% de los funcionarios encuestados señalan que sí creen que los objetivos de la Aduana Principal El Amparo están enarcados en un balance de corto, mediano y largo plazo para lograr beneficios en toda la organización, sin embargo, existe 60% que señalaron lo

contrario. En tal sentido, se puede inferir que existe un porcentaje de funcionarios que indican que no se dan los objetivos en este aspecto tan importante de su actividad comercial, de los que se puede recomendar que es necesario que se propongan acciones formativas para el conocimiento de estas funciones y principios a fin de que reciban talleres de actualización y de esta forma disminuir el vacío cognitivo que presentan al respecto.

Por su parte, en el ítem 6 ¿Se da cumplimiento a las políticas de la institución para la toma de decisiones? Los encuestados respondieron 15% que Si y un 85% dijeron que No. En correspondencia con el ítem 7 ¿Ante un enfoque de calidad de servicio, califica la agencia el desempeño del modelo de gestión que aplicas en la empresa? Los funcionarios respondieron en un 10% que Si, mientras que un grupo mayoritario respondieron en un 90% que No.

En relación al ítem 8 ¿Piensas que las acciones planificadas por la institución permite el logro de una cultura organizacional? Los encuestaron respondieron un 60% Si y un 40% No. Por su parte, en el ítem 9 ¿Tienes resistencia al cambio organizacional para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la empresa? Las respuestas emitidas por los funcionarios en la primera alternativa de respuesta fue 50% Si y un 50% No, de manera similar se aprecian las respuestas de los encuestados.

Desde este escenario, el objetivo de la mejora continua a nivel de la organización de la empresa, es precisamente incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de sus clientes, luego el seguimiento que realice con ellos le ayudará a identificar oportunidades de mejora. Los objetivos de la planificación estratégica, según lo expone Corredor (2001), sólo se logran por aproximaciones sucesivas, se conciben dentro de un marco estratégico global, se formalizan en la fase predecisional y se construyen en la post-decisión. La característica definitoria de estos objetivos es su flexibilidad: en su orientación, en su forma, en su progresión y en el tiempo.

Según lo expresado por Corredor (2001), en la planificación estratégica se le ha dado mucha importancia a los momentos del objetivo: el esperado y el real. Esta relación de lo esperado con lo real no es nueva. La administración por objetivos ha planteado esta relación en los siguientes términos: existen dos distintas etapas del proceso: la primera es aquella en que los resultados se buscan y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisados y la segunda es aquella en la que los objetivos fijados se van revisando dentro de su logro y de esta manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período.

Interesa subrayar, que las aduanas son entes públicos de carácter nacional prestadoras de servicios, cuya actividad consiste en controlar la entrada y salida de mercancías al territorio nacional, formando así un sistema aduanero, el cual se enmarca en la concepción de políticas económicas, comerciales y aduanera del estado. Al respecto Rivas (2002), señala que las mismas, comprenden “un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior”. (p.27).

En tal sentido, el sistema aduanero debe ser una manifestación de la política del estado para lograr el bienestar de su población, mediante la concepción y aplicación de políticas de diferente orden como: promover el desarrollo económico de un país, o región, así como proteger, motivar o desalentar el desarrollo de actividades en los distintos sectores económicos. El Sistema Aduanero tiene una importancia de primer orden entre los factores incidentes del desarrollo económico. De ahí la necesidad de procurar que funcione con el máximo de efectividad, eficiencia y eficacia en el logro de sus fines.

En referencia a Schein (2004), “la cultura organizacional que se debe establecer en una agencia aduanera, es el pilar sobre el cual se construye la empresa, ya que marca la dirección de la misma”. (p.23). Del mismo modo,

define cómo deben relacionarse los empleados con los equipos, con los clientes y con el mercado en su conjunto. En lo que concierne al eje interno es primordial tener en consideración que todo trabajador busca sentirse identificado con la cultura de la empresa en la que trabaja. Es importante, por ello, que la organización sepa transmitir los valores, hábitos y costumbres que allí se rigen. De esta manera, se buscará que todas las personas que conforman la empresa estén inmersas en la cultura organizacional, siendo los principales promotores de su identidad y visión.

Relacionado con el ámbito social, la cultura organizacional de una empresa es aquella que sirve como transmisora de los valores, misión y costumbres. Hace referencia a la imagen que proyecta ante la comunidad y cómo se comunica con ella. En este sentido podríamos hablar sobre la mirada de nuestra empresa en temas como la responsabilidad medioambiental, la lucha por la igualdad de género, o los derechos de las minorías.

Conviene precisar también que la resistencia al cambio organizacional se define como la actitud que manifiestan los trabajadores cuando se introducen cambios metodológicos y de procesos que conllevan modificaciones de rutinas y/o hábitos. La resistencia al cambio organizacional puede clasificarse en dos grupos. Por un lado, teniendo en cuenta el grado de actividad de los resistentes, y, por otro, observando las causas de la resistencia. La mejor manera de prevenir la resistencia al cambio es planificar el proceso. Se deben establecer canales de comunicación claros, involucrando a los patrocinadores de la organización que pueden generar alianzas para impulsar el cambio. Y, por último, se debe formar a las personas impactadas por el cambio para que puedan afrontarlo con las menores dificultades posibles.

Cuadro 5.

Variable: Planificación estratégica, relacionada con la Dimensión: Evaluación de estrategias. Indicadores: Medición de desempeño, acciones correctivas.

Ítems	Descripción	Si		No	
		Fa	%	Fa	%
10	¿Califica la agencia el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones?	6	60	4	40
11	¿Se utilizan indicadores para medir el nivel de satisfacción de los funcionarios de la agencia?	2	10	8	90
12	¿La gerencia realiza acciones correctivas como mecanismo de evaluación de la planeación?	4	40	6	60

Fuente: Jiménez (2024)

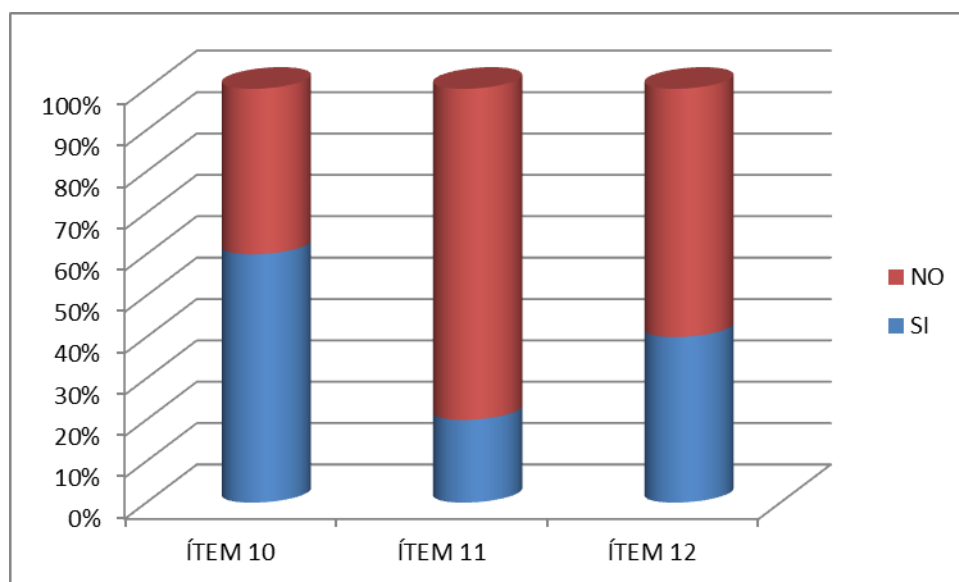


Gráfico 3. Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable Planificación estratégica. Dimensión: Evaluación de estrategias. Indicadores: Medición de desempeño, acciones correctivas.

Las respuestas aportadas por los funcionarios con respecto al ítem 10 ¿Califica la agencia el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones? señalan que 60% de los encuestados, Si califica la agencia el nivel de conocimiento de sus

empleados para garantizar el desempeño de sus funciones. Asimismo, un 40% de los encuestados respondieron que No, se evidencia. Mientras que en el ítem 11 ¿Se utilizan indicadores para medir el nivel de satisfacción de los funcionarios de la agencia? Los funcionarios respondieron que Si un 10%, por su parte, un grupo mayoritario respondieron en un 90% que No se utilizan indicadores para medir el nivel de satisfacción de los funcionarios de la agencia. En relación el ítem 12 ¿La gerencia realiza acciones correctivas como mecanismo de evaluación de la planeación? Los funcionarios respondieron 40% que Si, mientras que un 60% respondieron que No.

El éxito de una agencia aduanera radica, en gran medida, en conocer cuáles son sus áreas de oportunidad y de crecimiento, pero sobre todo depende de que se ejecuten las acciones necesarias para cumplir con sus aspiraciones empresariales. A la hora de establecer metas, buscar ofrecer soluciones competitivas al mercado, estimar las ganancias a diferentes plazos o esperar una mejor gestión de las operaciones dentro de las empresas es necesario contar con herramientas que permitan evaluar el desempeño de los equipos de trabajo. Estos deberán estar de acuerdo con la misión de la compañía o de los objetivos que se han trazado.

Al evaluar el desempeño de una empresa o de ciertos miembros de sus grupos de trabajo es importante contar con indicadores, parámetros y estimaciones específicas dependiendo del aspecto a analizar. Según, Páez, (2005), cada evaluación requerirá datos que permitan medir con eficacia el área de oportunidad en examen. Estos indicadores están diseñados para ofrecer datos cuantificables del desempeño de los grupos de trabajo en relación con ejercicios anteriores u objetivos previamente establecidos. Pueden ser utilizados a nivel individual, de equipo o de toda la organización, lo que permite una evaluación completa del desempeño en todos los niveles. Estos indicadores pueden ser tanto financieros como no financieros, y se seleccionan en función de los objetivos y prioridades específicos de cada empresa.

Al monitorear los indicadores de desempeño, las organizaciones pueden identificar áreas que necesitan atención o mejoras. Esto permite tomar medidas correctivas o implementar estrategias para optimizar el rendimiento en áreas específicas. Ofrecen datos tangibles y cuantificables que respaldan la toma de decisiones. Facilitan la identificación de oportunidades y desafíos, lo que ayuda a los líderes a tomar decisiones más informadas y estratégicas para el éxito de la organización.

Seguir los indicadores de desempeño para Páez, (2005), puede motivar a los equipos al proporcionarles una comprensión clara de cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización. También promueve la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales, lo que fomenta un sentido de propósito y trabajo en equipo. Permiten evaluar la efectividad de las estrategias y tácticas implementadas. Ayudan a identificar qué iniciativas están generando resultados positivos y cuáles necesitan ajustes para mejorar su impacto. Seguir los indicadores de desempeño es esencial para una gestión efectiva y una toma de decisiones informada que conduzca al éxito y al crecimiento sostenible de la organización.

Medir los niveles de satisfacción de los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, es fundamental para establecer estrategias que mejoren los ambientes laborales y para asegurar el mejor desempeño de los empleados. Los departamentos de recursos humanos deben disponer de herramientas que evalúen la satisfacción de los trabajadores y rindan cuentas de las mejoras que se pueden hacer en su vida laboral a través de la detección de inconformidades y conflictos. Llevar a cabo entrevistas continuas o encuestas anónimas asegura la comunicación vertical dentro de la empresa y permite conocer los niveles de conformidad de los trabajadores. Usar métricas de satisfacción establecidas ayuda, además, a la creación de datos fácilmente interpretables para Recursos Humanos.

En efecto medir los índices de retención de capital humano es necesario para saber los motivos que impulsan a los colaboradores a buscar otras opciones laborales. Muchas veces, las empresas no ofrecen sueldos competitivos, otorgan pocos beneficios laborales o no aseguran la existencia de espacios de trabajo seguros. Resulta esencial llevar a cabo evaluaciones de retención de talento para atacar esas áreas de oportunidad. Aplicar una evaluación de prueba siempre es una buena idea para tener la certeza de que se obtendrán datos útiles y objetivos.

Cuadro 6.

Variable: Calidad de servicio, relacionada con la Dimensión: Componentes.
Indicadores: Efectividad, Eficacia científico-técnica, Eficiencia.

Ítems	Descripción	Si		No	
		Fa	%	Fa	%
13	¿Cree que las buenas condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?	9	95	1	5
14	¿Consideras que la calidad de servicio del funcionario depende de la efectividad con que realice sus funciones?	6	60	4	40
15	¿Al momento de realizar las tareas todos, colaboran de manera eficaz?	3	15	7	85
16	¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del funcionario?	4	40	6	60
17	¿El área donde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores de manera eficiente?	6	60	4	40
18	¿Cree que el clima laboral influye en la realización de sus labores?	8	90	2	10
19	¿Cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le ayudan a su desempeño profesional de manera eficiente?	9	95	1	5

Fuente: Jiménez (2024)

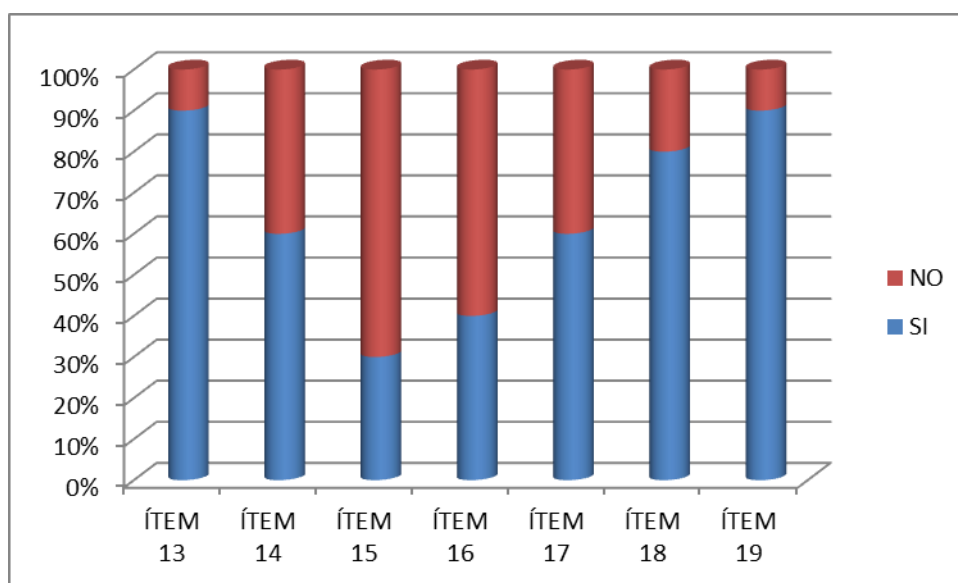


Gráfico 4. Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable Calidad de servicio. Dimensión: Componentes. Indicadores: Efectividad, Eficacia científico-técnica, Eficiencia.

Las respuestas emitidas para el ítem 13 ¿Cree que las buenas condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?, reflejan que 95% dijeron que Si creen que las buenas condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad, mientras que un grupo minoritario dijeron 5% que No. Por su parte, en el ítem 14 ¿Consideras que la calidad de servicio del funcionario depende de la efectividad con que realice sus funciones? Los encuestados respondieron en un 40% que Si, y un 60% respondieron que No. En cuanto al ítem 15 ¿Al momento de realizar las tareas, todos colaboran de manera eficaz? Los funcionarios aduaneros respondieron que Si un 15% y un 85% respondieron que No.

En correspondencia con el ítem 16 ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del funcionario? Los sujetos encuestados respondieron en un 40% que Si, y un 60% que No. En cuanto al 17 ¿El área donde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores de manera eficiente? Los funcionarios respondieron que Si en un 60%, mientras que un 40% dijeron que No. En relación al ítem 18 ¿Cree que el clima laboral influye en la

realización de sus labores? Los encuestados respondieron en su mayoría un 90% que Si, mientras que un 10% respondieron que No. Finalmente, en ítem 19 ¿Cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le ayudan a su desempeño profesional de manera eficiente? Los encuestados respondieron en su mayoría un 95% y un 5% dijeron que No.

Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN. 2019), para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades. Dirección de impuestos y aduanas nacionales.

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

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

Complementando lo anterior, la deficiencia de la calidad de los servicios se aprecia en la carencia de sistematización en la información que debe suministrarse al SENIAT, en la cantidad de errores y omisiones que se cometen en los formatos donde se transmiten los datos referidos a las empresas, además del retraso que genera el desconocimiento por parte de algunos de estos funcionarios, en cuanto a la documentación y trámites que no permite un eficiente cumplimiento en los plazos y fechas de procesamiento de documentos y de entregas, lo cual se traduce en la insatisfacción de los clientes. En este marco, la calidad es fundamental para toda empresa, ya que es el sello de garantía que los operadores aduaneros ofrecen a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción a los usuarios, en términos de rentabilidad e imagen a sus competidores.

En virtud de boom de la competencia y de la globalización, el usuario o consumidor de los servicios dispone de abundantes alternativas y es cada vez más selectivo con su lealtad a quienes los proveen de sus necesidades en términos de servicios, sin embargo, pocos gerentes están alertas a esta creciente demanda por calidad y servicios, por ello, la incorporación de la planificación estratégica se plantea como una excelente herramienta para incidir de manera positiva en los servicios de los agentes aduaneros.

Visto así en palabra de De Wulf y Sokol, (2009), la eficiencia de las aduanas tiene un impacto significativo en la reducción de los costos asociados con el comercio y la gestión del rendimiento empresarial, por lo que una estrecha relación entre la competitividad en el comercio internacional y la eficiencia de las aduanas puede ser identificada. Mientras que, un mal funcionamiento de la administración aduanera puede afectar a las mejoras que se han logrado en otras áreas relacionadas con el comercio internacional. Las circunstancias actuales bajo las cuales operan las aduanas implican nuevos retos, que van desde el rol fiscal que cumple la aduana hasta el servicio provisto por la administración pública, por lo que muchos países han comenzado el proceso de transformación de su sistema de administración pública aduanera, la cual sigue siendo, hoy por hoy, una tarea sustancial en material de comercio exterior.

Cuadro 7.

Variable: Calidad de servicio, relacionada con la Dimensión: Elementos de evaluación. Indicadores: Fiabilidad o confiabilidad. Capacidad de respuesta, responsabilidad, Seguridad, empatía, tangibles.

Ítems	Descripción	Si		No	
		Fa	%	Fa	%
20	¿Crees que tienes la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud?	10	100	0	0
21	¿Considera tener la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable?	9	95	1	5
22	¿Tienes capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con sus clientes o usuarios?	8	90	2	10
23	¿Prestas un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio?	9	95	1	5
24	¿Considera importante que el funcionario aduanero debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones?	10	100	0	0
25	¿Consideras que los funcionarios aduaneros deben procurar construir confianza y lealtad entre los usuarios?	8	90	2	10
26	¿Prestas el servicio, brindando con atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente?	7	85	3	15
27	¿Presenta la agencia apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación?	4	40	6	60

Fuente: Jiménez (2024)

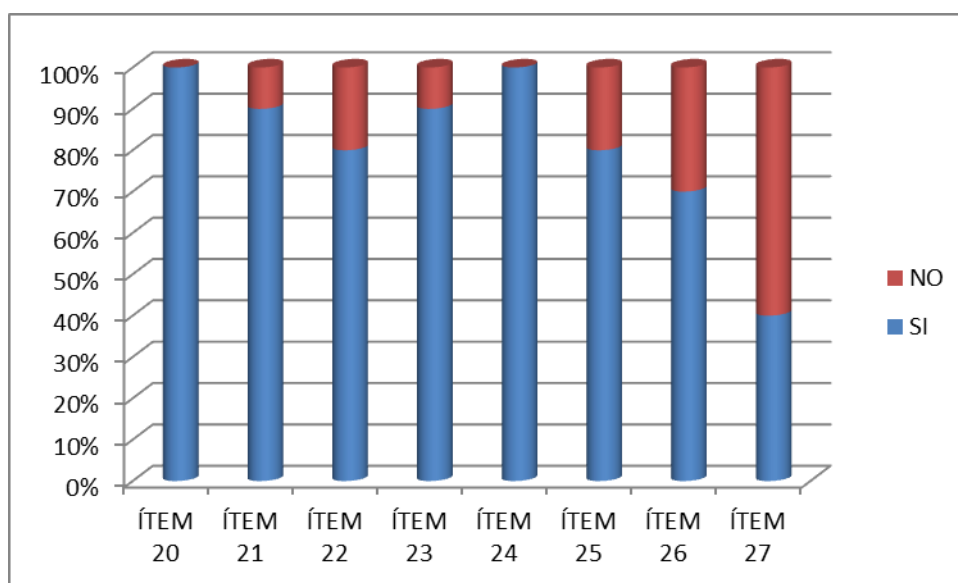


Gráfico 5. Distribución de la Frecuencia correspondiente a la Variable Calidad de servicio. Dimensión: Elementos de evaluación. Indicadores: Fiabilidad o confiabilidad. Capacidad de respuesta, responsabilidad, Seguridad, empatía, tangibles.

Como se puede observar de las respuestas señaladas por los funcionarios encuestados, en el ítem 20 es evidente que, aun cuando los rubros que se exportan requieren ¿Crees que tienes la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud? Los sujetos encuestados respondieron en un 100% que Si creen que tienes la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud, mientras que en el ítem 21 ¿Considera tener la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable? Los funcionario respondieron un 95% que Si y un 5% No. En cuanto al ítem 22 ¿Tienes capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con sus clientes o usuarios? Los funcionarios aduaneros respondieron que 90% Si y un 10% que No.

En relación al ítem 23 ¿Prestas un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio? Los sujetos encuestados respondieron en su mayoría un 95% y un 5%

respondieron que No. En correspondencia al ítem 24 ¿Considera importante que el funcionario aduanero debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones? Ellos respondieron en un 100% que Si, Mientras que en el ítem 25 ¿Consideras que los funcionarios aduaneros deben procurar construir confianza y lealtad entre los usuarios? Los sujetos encuestados respondieron 90% que Si y un 10% que No. Por su parte en el ítem 26 ¿Prestas el servicio, brindando con atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente? Los funcionarios respondieron en un 85% que Si y un 15% que No. Finalmente, en el ítem 27 ¿Presenta la agencia apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación? Los encuestados respondieron en un 40% que Si y un 60% que No.

Debido a las exigencias actuales, y los servicios ofrecidos por la competencia, es de vital importancia para la agencia tener un factor diferenciador respecto a los demás y no darles motivos a sus clientes de buscar los servicios ofrecidos en otras agencias, la agencia de aduanas de las más reconocidas a nivel nacional y cuenta con una amplia experiencia en el sector, con un crecimiento durante los últimos años basados en la implementación de diferentes estrategias, sin embargo se puede observar que la empresa está presentando dificultades en el área operativa las cuales se ven reflejadas en tiempos y costos innecesarios, generando descontento por parte de los clientes en el servicio ofrecido.

Por tal motivo, se hace necesario implementar un plan de mejoramiento en el área operativa para la Aduana Principal El Amparo de Apure, en concreto para los procesos de importación donde se pueda contribuir en mejorar los procesos a nivel interno y que por consiguiente tengan un impacto positivo en el cliente, percibiendo así, una mejora en el servicio de intermediación aduanera.

Esto implica que la calidad del servicio debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen sobre el

mismo. De modo que, se puede definir como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, expectativas, y lo que él realmente recibe o percibe que recibe. Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002), definen la calidad del servicio como una función de la discrepancia existente entre las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y su percepción sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

En este sentido, la atención que brinda el personal a un cliente debe incluir un trato amable, respetuoso, cortes, incluso involucrarse con su problema forma parte primordial del servicio, para lograr la plena satisfacción de sus exigencias. Con este fin, se requiere delegar autoridad en los empleados de contacto directo con el cliente, asignar responsabilidad, así como motivar y ofrecer incentivos para orientar sus esfuerzos en reconocer las necesidades del cliente y preocuparse por satisfacerlas, estos procesos podrían garantizar la calidad en el servicio prestado, por ello deben ser cuidadosamente gestionados en las instituciones que brindan servicios de educación posgraduada.

En este sentido, la calidad del servicio depende de los esfuerzos del recurso humano en la atención personalizada del cliente, y que corresponden a dos niveles de exigencias: las externas, representadas por los requerimientos de los clientes, y las internas referidas a los requerimientos del personal de la organización, en general, para lograr prestar un servicio de calidad, según Vargas y Aldana (2007), se debe agregar al mismo, calidad tangible e intangible.

La primera responde a demandas o expectativas concretas, como tiempo, cantidad, función, durabilidad, seguridad y garantía. Mientras la segunda responde a expectativas y deseos emocionales, como actitudes, compromiso, comportamiento, atención, lealtad, credibilidad y coherencia. En definitiva, la calidad de los servicios es una medida subjetiva, pero precisa que la empresa aplique una debida gestión de la misma, mediante la fijación de criterios que permitan una evaluación objetiva del desempeño del servicio.

Además, se debe considerar que la calidad del servicio dependerá de la interacción entre el usuario y el proveedor del mismo.

En consecuencia, la atención que brinda el personal a un cliente debe incluir un trato amable, respetuoso, cortés, incluso involucrarse con su problema forma parte primordial del servicio, para lograr la plena satisfacción de sus exigencias. Con este fin, se requiere delegar autoridad en los empleados de contacto directo con el cliente, asignar responsabilidad, así como motivar y ofrecer incentivos para orientar sus esfuerzos en reconocer las necesidades del cliente y preocuparse por satisfacerlas, estos procesos podrían garantizar la calidad en el servicio prestado, por ello deben ser cuidadosamente gestionados en las instituciones que brindan servicios de educación posgraduada.

La creciente importancia de la calidad del servicio puede deberse, además, a un mayor nivel de exigencia de los usuarios, al aumento de la competencia, a la relación existente entre calidad del servicio y satisfacción y lealtad de los clientes, también, a la relación existente entre calidad del servicio y aumento de la rentabilidad, dado que la calidad de servicios contribuye, en muchas ocasiones, a aumentar el número de usuarios y permite además, establecer precios más elevados que los ofrecidos por la competencia. Lo más importante es reconocer que para conseguir mejorar la calidad es necesario conocer necesidades y expectativas de los usuarios y saber convertirlas en requisitos y en objetivos de prestación del servicio. Un servicio será de calidad en la medida en que satisfaga las expectativas creadas en torno al mismo por parte del usuario. Por lo tanto, se trata de una concepción subjetiva, ya que la calidad se determina desde la óptica del usuario y sobre la base de sus percepciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los datos obtenidos en la aplicación del instrumento se derivan las siguientes conclusiones en función de los objetivos propuestos y las variables en estudio.

En relación al *objetivo específico uno* denominado identificar las estrategias que implementan los funcionarios en la Aduana Principal El Amparo de Apure, se destaca que, no se reportó falla en la dimensión de formulación de estrategias, puesto que en sus indicadores se expresó que existe potencial en el talento humano en la institución capacitado y comprometido para que se logren todos los objetivos organizacionales y puedan fortalecer su imagen corporativa. Sin embargo, un 50% de funcionarios respondieron que la institución no permite que se observe debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas y las estrategias que puedan utilizar lo que podría representar un grado de dificultad a la identificación de las estrategias y con ello sus necesidades implícitas para proporcionarlas y aumentar el valor para los clientes.

Por ende, en la dimensión implementación de estrategias, se observó debilidades por la parte gerencia donde no toman en consideración la toma de decisiones, asimismo, en la evaluación de desempeño la institución no toma en consideración indicadores que permiten la medición del nivel de satisfacción laboral y por ende tampoco realiza ningún tipo de acción que coadyuve el proceso de evaluación de la planificación, lo que supone

entonces que muchos de esos trabajadores no están allí por un compromiso de crecimiento, lo cual puede devenir en disminución de los niveles de productividad, motivación, dedicación y entusiasmo en las actividades realizadas, y limitando así su sentido de pertinencia por la Institución. Además, un 50% reporto resistencia al cambio organizacional para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la empresa.

En función del *objetivo número dos*, basado en describir la percepción que poseen los usuarios con la calidad de servicio que tienen los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure, los resultados destacan que existe un alto porcentaje donde los funcionarios brindan una calidad de servicios donde se desarrollan eficientemente realizando actividades en su área laboral que contribuyan al desempeño profesional. A su vez, consideran que existe una capacidad de respuesta asertiva en la prestación de servicios individualizada a los usuarios lo que determina que esta manifestación de la calidad da lugar a cambios organizativos en los departamentos de calidad de la organización.

Aunado a lo anterior descrito surge la idea del *objetivo número tres*, que es determinar los medios utilizados por el talento humano de la Aduana Principal El Amparo para la optimización de la calidad de servicio, la agencia provee las condiciones necesarias para poder laborar y así permitir que los funcionarios brinden un trabajo que repercuta positivamente para desempeñar sus labores de manera eficaz y eficiente.

Recomendaciones.

Partiendo de las conclusiones presentadas en esta investigación, y con base en los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

Mantener una comunicación fluida entre los miembros de la organización (funcionarios–gerente) para estimular positivamente las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos de la institución.

Fortalecer el equipo de trabajo donde se consideren las opiniones de cada funcionario, se reconozca de manera positiva las innovaciones y nuevos enfoques que esté en un momento determinado.

Crear mecanismos de participación considerando las opiniones de los funcionarios, dando apoyo abierto a las ideas con el fin de hacerlos participe en la toma de decisiones.

Proponer estrategias que sean planificadas en pro de continuar brindando un buen servicio logrando difundir información que se relacione a la misión y visión de la institución, para que el talento humano de la institución logre identificar sus debilidades y amenazar, y así, puedan contrarrestarla colocando en práctica sus fortalezas como organización.

Diseñar y aplicar talleres de motivación, crecimiento personal, de equipos de alto desempeño, merito al logro, con el fin de que los funcionarios sientan que son un elemento importante y valioso para cumplir con los propósitos organizacionales de la institución.

Proponer acciones estratégicas en donde la gerencia lleve a la práctica para el conocimiento de los funcionarios y con eso logren la integración al hacer uso de esta herramienta que permite el análisis del contexto, los recursos y objetivos donde logren tomar decisiones en pro de la optimización de la calidad de servicio.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

ACCIONES ESTRATÉGICAS COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DEL ESTADO APURE.

Presentación

La actuación de los Agentes de Aduanas (funcionarios Aduaneros) como intermediarios facultados por el SENIAT, en los contribuyentes de la Aduana Principal El Amparo de Apure, optimizan las operaciones aduaneras; para lo cual, su promoción constituyen un intento viable a conquistar condiciones plenas de ciudadanía en el control de la evasión fiscal y el contrabando. En este orden de ideas, la promoción de la actuación de los Agentes de Aduanas desde la normativa jurídica venezolana, se adopta como una estrategia que aporta la investigación para orientar al aprendizaje ciudadano, cuya aspiración fundamental se enmarca en aumentar los niveles de recaudación mediante el control de las infracciones aduaneras. Intención que se sustenta en los Artículos 2, 25 y siguientes de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos que establece el Ámbito de actuación.

En consideración abarca las dimensiones del Perfil de Agente de Aduanas en relación con Características, Requisitos, Capacidad y Limitaciones en el ejercicio de sus funciones, debiéndose respetar, garantizar los deberes y derechos de los contribuyentes, consagrados desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de

Aduanas, el Artículo 19 del Código Civil, el Artículo 24 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos y en los demás instrumentos legales que sobre esta materia facultan las operaciones aduaneras para la intervención del agente de aduanas como la persona facultada.

Para promocionar la actuación de los Agentes de Aduanas como intermediarios facultados por el SENIAT, para el control de la evasión fiscal y el contrabando de mercancías, debe realizarse una serie de actividades enmarcadas en campañas publicitarias que parten darlos a conocer en los sitios clave como aquellos establecimientos comerciales adyacentes a la Aduana Principal El Amparo de Apure. Desde el caso particular de esta investigación, se ofrece el desarrollo de acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, sobre la actuación de los Agentes de Aduanas como intermediarios facultados por el SENIAT.

Finalmente, se presenta de manera esquema la idea central de propósito de esta investigación: destacar la actuación de los Agentes de Aduanas como Auxiliares de la Administración Aduanera únicos intermediarios facultados por el SENIAT para interviene, facilitar y controlar las operaciones aduaneras de mercancías que son objeto de comercio internacional, según se establece en el artículo 35 de la Ley Orgánica de Aduanas (2008): “El Agente de Aduanas es la persona autorizada por el Ministerio de Hacienda para actuar ante los órganos competentes en nombre y por cuenta de aquél que contrata sus servicios, en el trámite de una operación o actividad aduanera”. De manera que se previene y controla la evasión fiscal y el contrabando de extracción e introducción.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Objetivos específicos

Implementar en la misión, visión y valores de la Aduana Principal El Amparo el significado de servicio al cliente interno como parte del plan de acción para el alcance de los objetivos empresariales.

Establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes.

Capacitar en temas de servicio al cliente para brindar a los funcionarios las herramientas necesarias para cumplir con su gestión inculcando una cultura de servicio interno.

Justificación de la Propuesta

La calidad de servicio es importante ya que apoya en la mejora continua de los procesos y actividades en todas las organizaciones a nivel mundial a fin de incrementar su productividad; la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades del departamento de Recursos Humanos apoya a detectar las fallas en la atención al cliente, la falta de actitud de la persona responsable en la atención de quejas y reclamos y en la fabricación de ideas basadas en las expectativas de los trabajadores.

Por otro lado, un modelo de servicio al cliente, debe cumplir con una serie de actividades dirigidas a la implementación de la calidad. Identificar necesidades y capacidades del departamento con respecto a la atención al

cliente interno, es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento para atender a los clientes, esto incluye evaluación de los procesos y procedimientos a fin de determinar las necesidades en la prestación del servicio.

Así mismo, establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes; la ética como uno de los considerados para mantener la competitividad a nivel de calidad de servicio. La capacitación en servicio al cliente, es un aspecto clave para el éxito de la propuesta, la misma debe cumplir con el nivel de aprendizaje esperado por parte de los líderes y encargados de la gestión de RRHH, procesos que cumplan con el total de satisfacción de los clientes y garantizar la supervivencia de la empresa en un medio competitivo.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta se refiere a la posibilidad real de ejecución de la misma, en términos del grado de disponibilidad de ciertos elementos relevantes como son: recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, los cuales son necesarios para su puesta en marcha y funcionamiento. Bajo la perspectiva se considera que la propuesta acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure, es posible ejecutarla desde el punto de vista técnico, operativo, económico y social.

Factibilidad Técnica: La Aduana Principal El Amparo, cuenta con los recursos técnicos y financieros para llevar a cabo la implementación de la propuesta, lo que se traduce en una ventaja que beneficiara a todo el colectivo de talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Factibilidad Operativa: Esta propuesta se considera factible operativamente, debido a que la Aduana Principal El Amparo dispone del talento humano capacitado y dispuesto a colaborar en la ejecución de la propuesta.

Factibilidad Económica: Económicamente la propuesta es factible porque no requiere de una suma significativa de dinero para su implementación, por lo que la Aduana Principal El Amparo puede ejecutarla en el momento que así lo decida.

Factibilidad Social: Desde el enfoque social, la propuesta beneficiara directamente a los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo, pero indirectamente se beneficiarán los funcionarios de otras empresas como tal, ya que contara con personal más comprometido con su labor.

Diseño de la Propuesta

En el plan de mejoramiento se logrará identificar los procesos en los cuales se debe mejorar los procesos aplicados actualmente y las estrategias que se deben realizar con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa, obteniendo una percepción positiva por parte del cliente de acuerdo al proceso que está realizando con la agencia través de los funcionarios aduaneros. El plan de mejoramiento permite enfocarse en el problema que se debe mejorar y las tareas que debe realizar para hacerlo, adicional, se determina de manera clara quien es el encargado de cumplir estas acciones de mejora que tendrán un impacto positivo en el área operativa. Por otra parte, se presenta el modelo de servicio al cliente, el cual debe cumplir con una serie de actividades dirigidas para la implementación de una gestión de calidad en los servicios.

Cuadro N. 8. Estrategia Nro.1 Implementar en la misión, visión y valores de la Aduana Principal El Amparo el significado de servicio al cliente interno como parte del plan de acción para el alcance de los objetivos empresariales.

Acciones	Materiales	Tecnológico	Institucional	Humanos	Tiempo	Responsable
Evaluar y ratificar la misión visión y valores de manera compartida por el equipo de la Aduana Principal El Amparo.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	1 hora (tiempo de reunión)	La investigadora
Realizar una reunión de trabajo y solicitar sugerencias para someterlas a discusión durante la misma.	Documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora
Contratar con los servicios de un facilitador experto que conduzca un taller para definir la misión, visión y valores de	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios	3 horas (tiempo de reunión)	La investigadora

manera participativa.				Facilitador Experto		
Preparar la misión, visión y valores para el complemento de los procesos de planificación estratégica.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Gerente de RRHH Coord. De RRHH	1 Día	La investigadora

Fuente: Jiménez (2024)

Beneficios

- 1.- Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización.
- 2.- Sienta una base general para la asignación de los recursos organizacionales.
- 3.- Es la referencia más adecuada para derivar la formulación de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí.
- 4.- Permite que las unidades de la organización formulen sus misiones específicas en relación con la organización, es decir, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos de los departamentos.

Cuadro N. 9. Estrategia Nro.2 Establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes.

Acciones	Materiales	Tecnológico	Institucional	Humanos	Tiempo	Responsable
Identificar y determinar las necesidades de los clientes a través de formatos aplicados en el programa de atención al cliente.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam Impresora	Soluciones Gerencial	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	1 hora (tiempo de reunión)	La investigadora
Realizar seguimiento al servicio solicitado para el cumplimiento del mismo.	Documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerencial	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora
Revisar los resultados garantizando los objetivos de calidad de servicio.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora
Proceso final: Satisfacción del cliente	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios Facilitador Experto	1 Día	La investigadora

Fuente: Jiménez (2024)

Beneficios:

- 1.- Hacer bien las cosas desde la principio.
- 2.- Satisfacer las necesidades de los clientes
- 3.- Buscar soluciones y no justificando errores.
- 4.- Tener buen trato con los demás.
- 5.- Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- 6.- Colaborar con amabilidad con los compañeros de equipo de trabajo.
- 7.- Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- 8.- Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- 9.- Ser responsable y generar confianza en los demás.
- 10.- Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos

Cuadro N. 10. Estrategia Nro.3 Capacitar en temas de servicio al cliente para brindar a los funcionarios las herramientas necesarias para cumplir con su gestión inculcando una cultura de servicio interno.

Acciones	Materiales	Tecnológico	Institucional	Humanos	Tiempo	Responsable
Realizar una detección de necesidades de adiestramiento por medio de entrevistas a los funcionarios.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerencial	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	1 hora (tiempo de reunión)	La investigadora
Determinar o identificar la necesidad existente referente a la calidad de servicio.	Documentación necesaria para recaudar información	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerencial	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Funcionarios	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora
Elaborar el diseño Instruccional para la realizar el adiestramiento.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios Facilitador Experto	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora

Ejecutar la capacitación en base a las necesidades detectadas	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios	2 horas (tiempo de reunión)	La investigadora
Evaluar el nivel de aprendizaje y práctica en servicio y atención al cliente interno.	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador Corneta Video Beam	Soluciones Gerenciales	Coord. De RRHH Funcionarios Facilitador Experto	1 Día	La investigadora

Fuente: Jiménez (2024)

Beneficios

- 1.- Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- 2.- Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, por lo tanto aumentar la productividad de los trabajadores.
- 3.- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- 4.- Mejora la relación jefes-trabajadores.
- 5.- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- 6.- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- 7.- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- 8.- Ayuda a mantener bajos los costos.
- 9.- Eliminar los temores de incompetencia en los trabajadores.
- 10.- Puede aumentar el nivel de satisfacción y desarrollar un sentido de progreso.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (6ta. ed.). Caracas: Episteme.
- Allen, D. (2010). Sé más eficaz. Editorial Alienta. Barcelona. España.
- Avilés, D. (2021). "Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana", en la Universidad Ricardo Palma Lima, Perú.
- Balestrini, M. (2012). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. B.L. Consultores Asociados.
- Barrientos, J. (2000). La Optimización de las Aduanas. México: Editorial Prentice may Hispanoamericana.
- Bautista, M. (2016). Manual de Metodología de Investigación. Caracas: Miguel Ángel García e Hijo. s. r .l.
- Berry, L. (2004). Un buen servicio ya no basta. España: Ediciones DEUSTO.
- Código Orgánico Tributario (2020). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 6.507 Extraordinario. Caracas, miércoles 29 de enero de 2020.
- Cortés, H., (1998). Gerencia Efectiva. Caracas, HCZ Consulying.
- Corredor, J. (2001). La Planificación Estratégica: Bases Teóricas para su Aplicación. Caracas: Vadell Hermanos.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1.999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, 20 de marzo de 1.999.
- Chiavenato I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- De Wulf, L. y Sokol, J. B. (2009). Customs Modernization Handbook. Washington, D.C.: The World Bank. [Links]
- Dolande F. (2001). Estrategias, políticas y premisas de planeación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-politicas-y-premisas-de-planeacion/>

Duque, M. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technic*, 18(1), 149-157.

Estévez, I. (2001). Aduanas. Caracas: Episteme.

Gómez, J. (2021). "Propuesta de estrategias de optimización del proceso de nacionalización de mercancías en estado de abandono legal en la Aduana Principal Aérea de Valencia", presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Gestión de Aduanas y Comercio Exterior en la Escuela de Nacional de Administración y Hacienda Pública Nacional.

González, L. (2004). La Planificación Estratégica. México. Editorial Cultura.

González, S. y Aquiles, N. (2023) La planificación estratégica como instrumento para el mejoramiento de la calidad de los servicios que prestan los operadores aduaneros en Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. (5ta. ed.). Colombia: Mc. Graw Hill: Interamericana Editores, S.A.

Horovitz, N. y Jurgens, O. (1994). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. ESIC Editorial. Madrid, España.

Jarquín, A., & Palacios, J. (2015). Diagnóstico estratégico de las medianas y pequeñas empresas del departamento de Matagalpa. [Links]

Juran, J. (1954). pioneer of quality control, dies at age 103», *International Herald Tribune* (en inglés), 1 de marzo de 2008, archivado desde el original el 14 de marzo de 2008, consultado el 5 de abril de 2008.

Landeau, R. (2012). Elaboración de Trabajos de Investigación. Caracas: ALFA.

Ley Orgánica de Aduanas (2014). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.155 Extraordinario. Caracas, miércoles 19 de noviembre de 2014.

Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (Seniat). Gaceta Oficial No. 37.320 de fecha 8 de noviembre de 2001.

Lucero, M. (2013). Fundamentos de Metodología de la Investigación. (3era. Ed.). Caracas: Talleres Gráficos TAO

Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestrías y Tesis Doctorales UPEL (2022). Caracas, octubre 2022

Macluf, J. E. (2015). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, 1, 1-9.

Ñaupas, H.; Valdivia, M.; Palacios, J.; Romero, E. (2018) Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la Omnia (2014). *Revista Científica*.
<http://www.redalyc.org/html/737/73737091009/>

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

Parella, S. y Martíns, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. (4ta ed). Caracas: FEDUPEL.

Parasuraman, A.; Zeithalm, V. y Berry, L. (1991). Un modelo conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones en futuras investigaciones. Editorial McGraw-Hill. México.

Pizzo, I. (2013). Marketing y calidad de los Servicios. Tercera Edición. Madrid, España: ESIC Editorial.

Quijano, Y. (2004). Calidad de servicio al cliente en algunas empresas de Lima. Revisado en Febrero 2010 en la web: www.google.com.

Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales. (1996) Gaceta Oficial Extraordinario Nro. 5129. Caracas, 30 de diciembre.

Rincón, Y. (2022). Modelo de gestión a partir de la calidad de servicio como fuente de ventaja competitiva en las empresas del mercado aduanero ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo. Venezuela.

Rivas, H. (2002). Legislación Aduanera. (2da. Ed.) Caracas: Editorial Volumen S.R.L.

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

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

- Serna, U. (2008). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. En Revista Innovar. Enero-Junio No. 24 Págs. 64-77. Colombia.
- Sierra, O. (2020). "Propuesta de mejoramiento para el área operativa de la agencia de aduanas comercio exterior del Norte S.A. Nivel 1 en Bogotá, Colombia.", presentado ante la Universidad de Manizales" Colombia.
- Soto, J. (2019). Relevancia de la actuación del agente de aduana en las operaciones de comercio exterior en la Aduana Principal El Amparo de Apure, abalado por la Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública Dirección de Postgrado y Adiestramiento Especialización en Gestión Aduanera y Comercio Exterior. Venezuela.
- Schein. E, (2004). La cultura organizacional y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes. XIV Congreso Acede, Murcia, España.
- Stoner, M. (1996). Administración. México: Editorial Prentice Hall.
- Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN. 2019). NIT: 800.197.268-4. Dirección: Sede principal | Bogotá, Nivel Central, carrera 8 N° 6C - 38 Edificio San Francisco.
- Terry, A. (1998). Calidad de servicio conceptos y herramientas. Bogotá: ECOE Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books>.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2007). Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas. Editorial ECOE. Universidad de la Sabana. Bogotá. Colombia.
- Vertel, A., Paternina, C., Hernández, H., & Pereira, J. (2012). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios gerenciales, 2.
- Vertel, A., Paternina, C., Hernandez, H., & Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudio gerenciales, 1.
- White, L. (2001). Sistema de gestión de la calidad del servicio. Sea líder en mercados altamente competitivos. 3ra Edición. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Zeithaml y col. (2009). Mercadotecnia de Servicios. Tercera Edición. México: Editorial Prentice-Hall. [Links]

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2001). Marketing de Servicios. Segunda Edición.
México: Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La universidad que siembra

*Vicerrectorado de Programa de Desarrollo
Social Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia General*

Guasdualito, mayo de 2024

Estimado Experto: Yenny Pirto

Presente.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que se aplicará en la recolección de información para la investigación titulada: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE. Como requisito exigido para optar al Título de Magíster en Gerencia General, que otorga la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" en Guasdualito.

Sin más de que hacer referencia y agradeciendo de antemano su valioso aporte, Anexo:

- 1. Objetivos de la Investigación.**
- 2. Cuadros de Variables**
- 3. Instrumento a validar (cuestionario)**
- 4. Instrumento de validación.**

Atentamente;

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La universidad que siembra

Lcda. Diana C. Jiménez B.

***Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Docencia
Universitaria***

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Objetivos Específicos

Identificar las estrategias que implementan los funcionarios en la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Describir la percepción que poseen los usuarios con la calidad de servicio que tienen los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.

Determinar los medios utilizados por el talento humano de la Aduana Principal El Amparo para la optimización de la calidad de servicio.

Diseñar acciones estratégicas como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

Cuadro N° 1

Objetivo General: Analizar la planificación estratégica como instrumento para la optimización de la calidad de servicio que presta el talento humano de la Aduana Principal El Amparo del Estado Apure.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMS
Identificar la implementación de la planificación estratégica por los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Planificación estratégica.	David (2012), es la ciencia que se encarga de diagnosticar, formular e implementar las decisiones a través de funciones que contribuyan para el alcance de sus objetivos.	Formulación de estrategias.	Visión, Misión, Matriz DAFO.	1,2,3,4
			Implementación de estrategias.	Objetivos, Políticas, cultura organizacional, resistencia al cambio.	5,6 7,8,9
			Evaluación de estrategias.	Medición de desempeño, acciones correctivas	10,11,12
Describir la percepción que poseen los usuarios con la calidad de servicio que tienen los funcionarios de la Aduana Principal El Amparo de Apure.	Calidad de servicio.	Zeithaml y Bitner (2002), la calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los usuarios y sus percepciones.	Componentes.	Efectividad, Eficacia científico-técnica, Eficiencia.	13,14 15,16 17,18, 19,
Determinar los medios utilizados por el talento humano de la Aduana Principal El Amparo para la optimización de la calidad de servicio.			Elementos de evaluación.	Fiabilidad o confiabilidad. Capacidad de respuesta, responsabilidad, Seguridad, empatía, tangibles	20 21,22, 23,24,25 26, 27

Fuente: Jiménez (2024)

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La universidad que siembra

***Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Docencia
Universitaria***

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Yenny Pirto cedula de identidad N° 14.602.556

Experto(a) en: Aspectos metodológicos

A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Lcda. Diana C. Jiménez B., estudiante de postgrado de la Maestría en Docencia Universitaria, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE

Y considero que el modelo de instrumento presentado: Cumple los requisitos para el cual ha sido construido.

En Guasdalito, a los 24 del mes de mayo del año 2024

FIRMA

Yenny L. Pirto

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La universidad que siembra

***Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Docencia Universitaria***

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia con el contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa: Se considera apto para su aplicación

Observaciones:

FIRMA

Yenny L. Pirto

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La universidad que siembra

***Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Docencia
Universitaria***

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Katiuska Ribas cedula de identidad N° 19.950.315

Experto(a) en: Docencia Universitaria

A través del presente, manifiesto que he validado el modelo de instrumento diseñado por la Lcda. Diana C. Jiménez B., estudiante de postgrado de la Maestría en Docencia Universitaria, cuyo trabajo de investigación tiene como Título: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE

Y considero que el modelo de instrumento presentado: Cumple los requisitos para el cual ha sido construido.

En Guasdalito, a los 25 del mes de mayo del año 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Katiuska Ribas', with a long horizontal stroke extending to the left.

FIRMA

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La universidad que siembra

**Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Docencia Universitaria**

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia con el contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa: Apto para su aplicación

Observaciones:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kierfuer2', written over a horizontal line.

FIRMA

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La universidad que siembra

***Vicerrectorado de Programa de
Desarrollo Social Coordinación de
Área de Postgrado
Postgrado en Gerencia avanzada***

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA ADUANA
PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE**

Estimado funcionario:

A continuación, se le presenta un cuestionario, con la finalidad de obtener información para sustentar el estudio denominado: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA EL TALENTO HUMANO DE LA ADUANA PRINCIPAL EL AMPARO DE APURE.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente el cuestionario y no responda hasta haber comprendido bien lo que se le pregunta.

Se le participa que las respuestas dadas por usted son de alta confidencialidad, por favor no coloque datos de identificación.

Dada la importancia de la investigación, se requiere de su colaboración y la mayor sinceridad posible al responder.

El presente instrumento posee una serie de ítems con opciones de respuestas tales como: Si (S) y No (N). Marque con una “X” en la frecuencia de respuesta con la cual considera ocurre lo planteado.

Atentamente,

Nº	INTERROGANTES	S	N
1	¿Crees que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está dirigida a potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma?		
2	¿Consideras que la visión de la agencia de Aduana Principal El Amparo está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes?		
3	¿Conoce Usted como trabajador la importancia de la misión organizacional?		
4	¿En la matriz DOFA de la agencia de Aduana Principal El Amparo, se permiten observar las principales debilidades, oportunidades, amenazas, fortalezas y las estrategias a utilizar?		
5	¿Crees que los objetivos de la Aduana Principal El Amparo están enmarcados en un balance de corto, mediano y largo plazo para lograr beneficios en toda la organización?		
6	¿Se da cumplimiento a las políticas de la institución para la toma de decisiones?		
7	¿Ante un enfoque de calidad de servicio, califica la agencia el desempeño del modelo de gestión que aplicas en la empresa?		
8	¿Piensas que las acciones planificadas por la institución permite el logro de una cultura organizacional?		
9	¿Tienes resistencia al cambio organizacional para adaptarse a nuevas circunstancias por parte de las personas que trabajan en la empresa?		
10	¿Califica la agencia el nivel de conocimiento de sus empleados para garantizar el desempeño de sus funciones?		
11	¿Se utilizan indicadores para medir el nivel de satisfacción de los funcionarios de la agencia?		
12	¿La gerencia realiza acciones correctivas como mecanismo de evaluación de la planeación?		
13	¿Cree que las buenas condiciones en su área de trabajo influyen en su efectividad?		
14	¿Consideras que la calidad de servicio del funcionario depende de la efectividad con que realice sus funciones?		
15	¿Al momento de realizar las tareas, todos colaboran de manera eficaz?		
16	¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del funcionario?		
17	¿El área donde usted se desempeña es la adecuada para realizar sus labores de manera eficiente?		
18	¿Cree que el clima laboral influye en la realización de sus labores?		
19	¿Cree usted que las tareas que realiza en su área de trabajo le		

	ayudan a su desempeño profesional de manera eficiente?		
20	¿Crees que tienes la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud?		
21	¿Considera tener la habilidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable?		
22	¿Tienes capacidad de respuesta en términos de la sensibilidad de los integrantes de la organización en el trato con sus clientes o usuarios?		
23	¿Prestas un servicio al cliente a tiempo en su solicitud sea de preguntas, quejas, problemas u orden de servicio?		
24	¿Considera importante que el funcionario aduanero debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones?		
25	¿Consideras que los funcionarios aduaneros deben procurar construir confianza y lealtad entre los usuarios?		
26	¿Prestas el servicio, brindando con atención individualizada a los clientes, facilitando el contacto y acceso a la empresa, y manteniendo informado al cliente?		
27	¿Presenta la agencia apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación?		

Muchas gracias!