

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL USUARIO EXTERNO QUE SE PRESTA POR
PARTE DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA DE LA ADMINISTRACIÓN
DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE IPIALES EN EL AÑO 2004.**

ALEYDY HERMINIA CORAL MORALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005**

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL USUARIO EXTERNO QUE SE PRESTA POR PARTE DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA DE LA ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DE IPIALES EN EL AÑO 2004.

ALEYDY HERMINIA CORAL MORALES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

MARCO VINICIO PAREDES
Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
IPIALES
2005

“ Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del Acuerdo No 324 de octubre de 1996
Emanada por el honorable cuerpo directivo
de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ipiales, Mayo de 2005.

Agradecimiento

A la Universidad de Nariño, por la ayuda a la construcción del conocimiento forjando así la identidad profesional.

A la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, por permitir el desarrollo de la Pasantía y el fortalecimiento de los conocimientos en materia del Comercio Internacional.

Dedicatoria

La plenitud en la vida, es el constante empeño por construir día a día los cimientos futuros, símbolo del conocimiento y fruto del esfuerzo incansable de cultivar éxitos, en exultante razón de aquellos impulsores de la grandeza y gestores de la vida en mi, superflua mis sinceros agradecimientos.

Sea este el momento de consagrar mis logros a Dios, y entonar con serenidad mi espíritu, fortaleciendo la sabiduría y la experiencia para la vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. TÉRMINOS DE REFERENCIA	15
1.1. JUSTIFICACIÓN	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. MARCO REFERENCIAL	17
1.4.1. Marco Teórico	17
1.4.2. Marco Conceptual	30
1.4.3. Marco Legal	34
1.5. METODOLOGÍA	34
1.5.1. Tipo de estudio	34
1.5.2. Método de Investigación	35
1.5.3. Fuentes y Técnicas de Información	35
1.5.4. Población y Muestra	35
1.5.5. Tratamiento de la Información	36
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	37
2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIAN IPIALES	37
2.2. ESTRUCTURA GENERAL DE LA ENTIDAD	38
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIAN IPIALES	38
2.4. CREACIÓN DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERO	39
2.5. OBJETIVOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA	40
2.5.1. Objetivos Internos	40
2.5.2. Objetivos Externos	40
3. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	41
3.1. DENOMINACIÓN DEL CARGO	41
3.1.1. Funciones del grupo de liquidación aduanera	41
3.2. UBICACIÓN ORGÁNICA DEL CARGO	42
3.3. PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE EXPEDIENTES	43
3.4. FUNCIONES DE LA PASANTÍA	44
3.5. PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO	45
3.6. DIAGRAMA DE PROCESO	47
3.7. ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL	49
3.8. DOFA DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA	52
3.9. SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL USUARIO	53

3.10. APLICACIÓN DE ENCUESTAS	54
3.11. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	67
3.11.1. Estrategia de servicio al usuario	68
3.11.2. Estrategia de apoyo logístico	70
3.11.3. Estrategia tecnológica	71
4. CONCLUSIONES	72
5. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. ¿Durante su permanencia en el establecimiento como lo trataron?	54
Cuadro 2. ¿El personal le brindó confianza para expresar su problema?	55
Cuadro 3. ¿El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es sus situación?	56
Cuadro 4. El tiempo que usted esperó para ser atendido fue	57
Cuadro 5. ¿Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento?	58
Cuadro 6. ¿La información a la que usted tuvo acceso fue adecuada?	59
Cuadro 7. ¿El servicio cumplió con sus expectativas?	60
Cuadro 8. ¿Cómo calificaría usted el servicio?	61
Cuadro 9. ¿En términos generales usted se siente satisfecho con la atención recibida?	63
Cuadro 10. ¿El horario de atención del establecimiento le parece conveniente?	64
Cuadro 11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones haría usted para que el servicio mejore?	65

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores que conforman el clima organizacional	17
Figura 2. Trato al cliente	25
Figura 3. Durante su permanencia en el establecimiento cómo lo trataron	55
Figura 4. El personal le brindó confianza para expresar su problema	56
Figura 5. El personal que le atendió le explicó con palabras fáciles de entender cuál es su situación	57
Figura 6. El tiempo que usted esperó para ser atendido fue	58
Figura 7. Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento	59
Figura 8. La información a la que usted tuvo acceso fue adecuada	60
Figura 9. El servicio cumplió con sus expectativas	61
Figura 10. Cómo calificaría usted el servicio	62
Figura 11. En términos generales usted se siente satisfecho con la atención recibida	63
Figura 12. El horario de atención del establecimiento le parece conveniente	64
Figura 13. Qué sugerencias o recomendaciones haría usted para que el servicio mejore	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta usuario externo, Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales	77
Anexo B. Carátula de expediente	78
Anexo C. Acta de aprehensión	79
Anexo D. Documento de ingreso, inventario y avalúo de mercancías Aprehendidas	80
Anexo E. Auto comisorio	81
Anexo F. Auto de apertura de expediente	82
Anexo G. Auto de traslado	83
Anexo H. Resolución de Decomiso	84

RESUMEN

El desarrollo de la evaluación del servicio al usuario externo, en el Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales, se traduce en el afianzamiento de las nuevas expectativas que a nivel organizacional ayudan a contribuir al desarrollo empresarial y profesional, logrando a través de la interrelación de las actividades mismas conocer y formular estrategias lógicas referentes al servicio, que permitan conocer los niveles de satisfacción del usuario, con el animo de mejorar el funcionamiento de la empresa.

La evaluación del servicio al usuario externo busca establecer los factores determinantes en la prestación del servicio para lograr un servicio de calidad que incluye tanto los servicios centrales como los servicios de facilitación para cumplir las expectativas del usuario. Con el objetivo de desarrollar estrategias para fortalecer el servicio y orientar una cultura de servicio más comprometedora, para el apoyo y desarrollo del Grupo de Liquidación Aduanera.

ABSTRACT

The development of the evaluation of the service to the external user, in the group of custom liquidation DIAN from Ipiales, is translated in the establishment of the new expectations that help at level organizational to contribute the managerial development and professional achieving through the interrelation of the same activities to know and to formulate relationship between logical strategies to the service that allow to know the levels of the user's satisfaction, with the spirit of improving the operation from the company at level organizational.

The objective of the evaluation of the service to the external user, is to developing strategies to strenghten the service and to guide a culture of service more compromising, for supporting and developing the group of custom liquidation of the DIAN from Ipiales.

INTRODUCCIÓN

Ipiales es un centro estratégico en el desarrollo del Comercio Internacional, puesto que se constituye en una de las principales actividades económicas, ya que esta ciudad es la puerta de ingreso de mercancías provenientes de Sur América.

La universidad de Nariño tiene varias modalidades para optar el título de profesional en comercio internacional y mercadeo, de las cuales la pasantía permite un contacto directo con el entorno en el cual como profesional habrá que desempeñarse. Esta modalidad permite adquirir conocimientos y confrontarlos con aquellos que se adquieren en el transcurso de la carrera universitaria, permitiendo de esta manera adoptar actitudes analíticas y creativas que conllevan a una madurez laboral, social y personal.

En el transcurso de esta practica se pretende adquirir conocimientos sobre la normatividad, procedimientos y tramites que rigen los procesos de Comercio Internacional, así como también conocer la organización, estructura y funciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en general y en particular en lo que se refiere al Grupo de Liquidación Aduanera, además proponer e intercambiar ideas de acuerdo a las falencias o debilidades que puedan observarse dentro del grupo, para lograr cumplir con las aspiraciones propuestas.

El desarrollo de la evaluación del servicio al usuario externo, en el Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales, se traduce en el afianzamiento de las nuevas expectativas que a nivel organizacional ayudan a contribuir al desarrollo empresarial y profesional, logrando a través de la interrelación de las actividades mismas conocer y formular estrategias lógicas referentes al servicio, que permitan conocer los niveles de satisfacción del usuario, con el animo de mejorar el funcionamiento de la empresa.

El objetivo de la evaluación del servicio al usuario externo, es desarrollar estrategias para fortalecer el servicio y orientar una cultura de servicio más comprometedora, para el apoyo y desarrollo del Grupo de Liquidación Aduanera.

1. TÉRMINOS DE REFERENCIA

1.1. JUSTIFICACIÓN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, define a partir de su plan estratégico el desarrollo de las políticas de modernización, moralización, sistematización, simplificación de procedimientos y mejoramiento en la efectividad de la gestión aduanera, de fiscalización y de cobro, las cuales garantizan las condiciones de equidad, neutralidad y progresividad de los sistemas tributario, aduanero y cambiario, igualmente se considera la continuación del fomento de una cultura ética, a partir de la difusión de valores institucionales concertados a la responsabilidad del servicio público, de esta manera un primer aspecto para un enfoque al usuario consiste en difundir la visión de la organización orientada a la prestación del servicio, con el fin de comprometer a los funcionarios de los elementos teóricos de la calidad del servicio, fundamentales para el éxito, el prestigio y el desarrollo de una organización.

La evaluación del servicio al usuario externo, permite fortalecer los procesos y procedimientos en la atención al usuario, garantizando así una respuesta adecuada y oportuna, en mejora de satisfacción al usuario, puesto que es importante tener claro que el verdadero éxito no termina con el cierre del proceso, sino con la información que se brinde durante el mismo y posteriormente a la terminación del proceso.

Por lo tanto en el transcurso de la pasantía en el Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales, se buscarán mecanismos que conlleven a mejorar la satisfacción al usuario externo. La calidad en los procesos no debe ser el único factor de medición para la satisfacción del usuario, pues la atención que se brinde en los aspectos de información cualitativa, se convierten en uno de los factores determinantes en la prestación del servicio.

Basándose en una comparación entre la normatividad existente y la actividad práctica realizada por la institución se elaborarán estrategias y se plantearán posibles soluciones en cuanto a deficiencias que puedan observarse en el servicio al usuario que presta el Grupo de Liquidación Aduanera, con el fin de mejorar la calidad del servicio contribuyendo así a un mejoramiento del mismo y que a la vez permita generar una ventaja competitiva dentro de la Administración de Aduanas y fortalecer la imagen hacia el exterior de la empresa.

Partiendo de las aspiraciones que se quiere lograr con la pasantía en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Ipiales, se busca a nivel personal una

formación integral conjugando los modelos teóricos y la práctica que permitan el crecimiento como profesional. Su desarrollo permite que el nombre de la Universidad de Nariño sea reconocido en el ámbito empresarial de la Ciudad de Ipiales.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, específicamente en el servicio prestado por el Grupo de Liquidación Aduanera al usuario externo, comienza a tener un marco significativo en el desarrollo de las organizaciones actuales, caracterizándose por el interés hacia las nuevas perspectivas de una administración participativa que permita determinar la eficiencia y la efectividad en la prestación de un servicio, más a una entidad estatal cuya función principal es facilitar y controlar a los agentes económicos para el cumplimiento de las normas, es importante la evaluación del servicio, puesto que permite conocer el rango de servicio que percibe el usuario, de allí la importancia del mejoramiento en la prestación del servicio en el área, por cuanto la imagen, proyección y motivación de quienes producen un servicio, constituyen las bases fundamentales para el éxito y prestigio de la DIAN, en la Frontera Colombo- Ecuatoriana.

1.3. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA

1.3.1. Objetivo General. Evaluación del servicio al usuario externo que se presta por parte del grupo de liquidación aduanera de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, para mejoramiento de los niveles de atención.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ? Conocer y describir el proceso y procedimiento que se lleva a cabo por parte de los funcionarios del Grupo de Liquidación Aduanera.
- ? Identificar posibles problemas en el proceso y procedimiento de atención al usuario externo.

- ? Formular y recomendar estrategias de mejoramiento para la atención al usuario externo con el fin de optimizar las funciones y el servicio que demanda el usuario externo.

1.4. MARCO REFERENCIAL

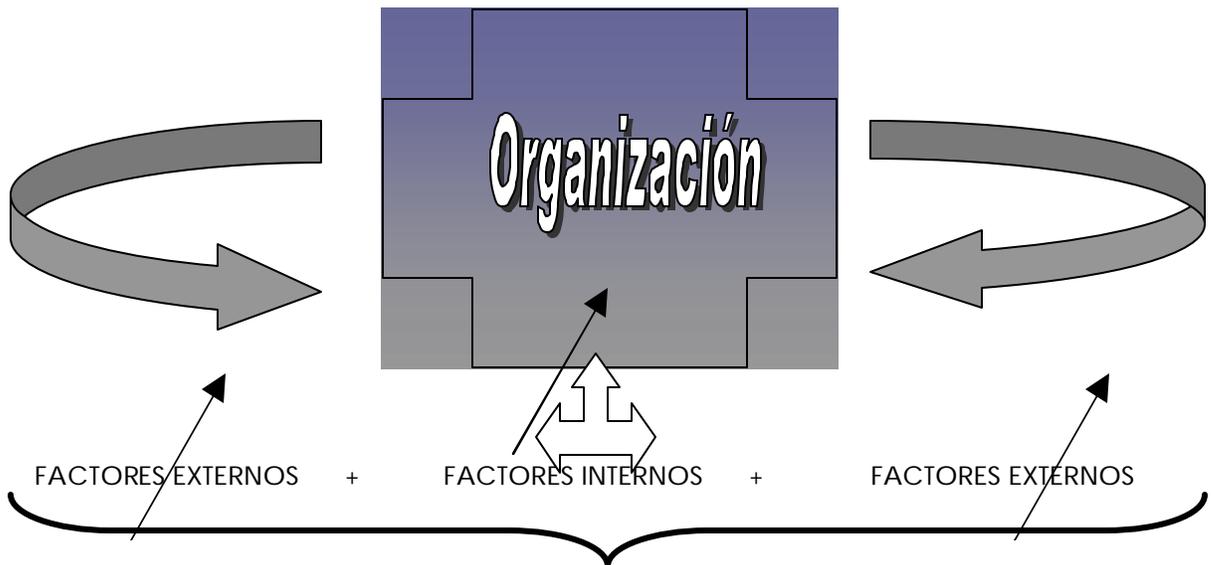
1.4.1. Marco Teórico

Clima Organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Figura 1. Factores que conforman el Clima Organizacional



Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales

- ? El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- ? El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- ? Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ? El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como empleados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En

General, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Servicio al Cliente. El servicio al cliente es una función que debe basarse en las personas, los procesos y la tecnología para lograr tener relaciones de largo plazo y alto valor con los clientes.

El sistema de servicio es todo un mecanismo físico y procedimental de que dispone una empresa para satisfacer las necesidades del cliente, talvez la característica mas importante que debe tener el sistema de servicio al cliente, es que este se preste con alta dosis de amabilidad, a través del diseño de un programa de servicio eficiente hará realidad la misión de la compañía, su contenido explicara la razón de ser y la estrategia de servicio de una organización.

Satisfacción de las necesidades cliente. La Mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengan a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

En el caso de las empresas prestadoras de servicio; las necesidades de los clientes se verán reflejadas por la demanda de un adecuado servicio, fluida información, comodidad, rapidez, autorrealización, etc. Para las cuales, deben existir como satisfactores, las diferentes operaciones que se realizan en estas instituciones.

La mercadotecnia actual, demanda algo más que descubrir necesidades, desarrollar un servicio. "Las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes" Sabemos que una empresa de nuestra época, maneja un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo. En realidad, la mercadotecnia ha surgido de la comunicación. Podemos darnos cuenta que mercadotecnia es comunicación en cierta forma; la empresa entabla información con sus intermediarios, éstos con sus clientes y públicos diversos. Los clientes establecen comunicación de voz en voz con otros clientes y público. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Concepto de Cliente. Cliente siempre ha sido de forma tradicional aquel individuo o compañía que compraba un producto o servicio fabricado, elaborado o suministrado por otra compañía con el objetivo último de satisfacer una necesidad. De tal forma, que sin proceso de compra o venta no existe cliente, pudiendo así considerar que antes del propio proceso de compra o venta, todos, de alguna forma, podemos ser clientes potenciales, dado que podemos ser algún día compradores de ese producto o servicio.

Las características del servicio al cliente se enfocan en los aspectos tales como:

- ? La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente
- ? La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente.
- ? El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente.

Formas del servicio al cliente

Tradicionales. Se mira que desde tiempos de la mercadotecnia, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

Más contrastando lo dicho, en nuestro medio se puede notar un deterioro en las relaciones con los clientes, no sólo en el sentido de tomar una entidad como

Objeto de estudio; las raíces para el “maltrato” con los clientes están seguramente en la misma cultura e idiosincrasia local. Por ello se podría asegurar que los procedimientos del servicio al cliente, aún se mantienen de acuerdo a estereotipos tradicionales que maneje una determinada organización.

Algunos de los motivos para que presente tal situación son la falta de comunicación, templanza en el trato, actitudes beneficiosas y la pulcritud de muchos individuos, quienes se dicen estar en “servicio a su clientes”

Es necesario cambiar estos aspectos, para de este modo no solo lograr una buena impresión de a los clientes sino también poder proyectar una mejor imagen de la Organización ¹.

Científicas. El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de la mercadotecnia. Se puede considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales. En una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al “Servicio”.

Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales,² junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racionalmente, permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica³.

Sin embargo, todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, es necesario inmiscuirse en aquellos en los elementos “racionales” del servicio al cliente y que por supuesto le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables.

Servicio. Servicio es sinónimo de buen desempeño y por eso es intangible. Los servicios difieren de los productos tangibles por la posibilidad de “apropiación” de los atributos, de búsqueda, experiencia y confianza, Bajo las anteriores consideraciones se tiene que no es lo mismo ofrecer un bien tangible que un servicio constituido en un bien intangible, y que este último demanda de esfuerzos

¹ PEEL Malcom, El servicio al cliente. Ed. Deusto, España, 1993.

² PARDINAS, Felipe, Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales, México, Siglo Veintiuno editores 1972. 13 p.

³ EIGLIER, Pierre y otros, Servucción: El Marketing de Servicios Mc Graw Hill. 29 p.

Y estrategias muy particulares tendientes a que el mismo sea bien percibido por el cliente a quien va dirigido.

El servicio al cliente es un conjunto de estrategias que la empresa debe diseñar para garantizar de este modo la satisfacción plena del cliente, el servicio al cliente no esta dirigido en exclusiva a las personas que tienen contacto directo con el cliente, pues esta labor compromete a cada uno de los departamentos y empleados de la empresa.

Toda empresa debe tener claro la satisfacción que brinda el sentir que somos justamente tratados y valorados en una compañía. Desafortunadamente hoy por hoy estamos viviendo una situación particular y las empresas buscan en principio minimizar los costos en lugar de potencializar la satisfacción al cliente, debido a que el trabajo con el cliente es acumulativo y se hace visible a través del tiempo ya que es una labor investigativa y estratégica la cual requiere de cierto tiempo para obtener sus beneficios⁴.

Algunas compañías han descubierto, inventado o desarrollado un proceso de servicio en el cual la razón de ser se orienta en pleno hacia las prioridades reales del cliente, constituyendo así la estrategia de servicio,⁵ dentro de la cual se establece los siguientes aspectos:

Personal en Contacto con el Cliente. Las compañías estimulan y ayudan a los empleados a mantener todos sus esfuerzos y atención en las necesidades del cliente. Ello conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde confianza.

Sistemas Eficientes para el Cliente. El sistema de Prestación de servicio en que se apoya el empleado, debe estar diseñado para la convivencia del cliente y no para la convivencia de la compañía, las políticas, procedimientos, métodos y el proceso en si, debe decirle al cliente “ todo esta únicamente diseñado para satisfacer sus necesidades”.

Estrategia de servicio al cliente. Una estrategia de servicio al cliente podría definirse como una formula característica para la prestación del servicio, cada compañía requiere su propia Estrategia de servicio al cliente, dependiendo de las necesidades de sus clientes y de los recursos con los que cuentan para dicho fin.

La habilidad para definir y articular una verdadera visión de servicio se esta volviendo cada día más necesaria en numerosas compañías, y cada vez más claro que un buen servicio es y será el arma más competitiva. Esta estrategia

⁴ PORTAFOLIO, los 7 secretos de las Pymes exitosas, Colombia, año 2001. 67 p.

⁵ PORTAFOLIO, los 7 secretos de las Pymes exitosas, Colombia, año 2001. 73 p.

Debe ser una definitiva declaración pública que anuncie a los clientes el deseo de la compañía de suministrar un buen servicio.

Brindar un verdadero servicio al cliente es saber utilizar y aprovechar toda la información que pueda ayudar a plantear y establecer la estrategia adecuada, el servicio de calidad superior para todos los clientes no puede ser un simple lema debe ser una realidad.

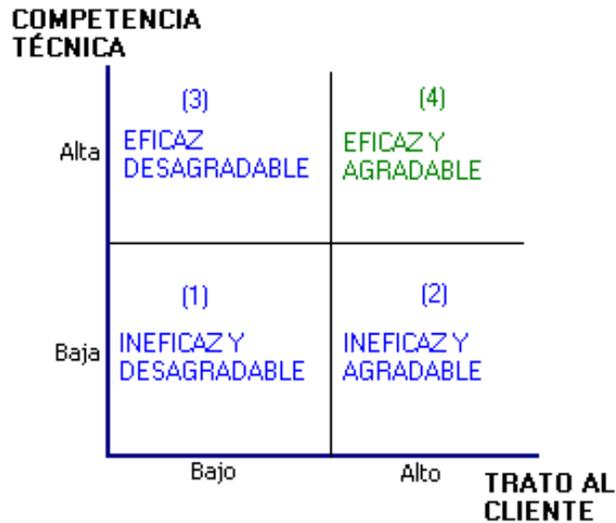
El sistema de valores internos de la compañía debe destacar la preponderancia del trato con los clientes por encima de todas las demás prioridades de la empresa. Para la prosperidad de una compañía que este enfocada hacia el servicio al cliente, el manejo de la relación con el cliente debe hacerse bajo una gran conciencia de preocupación y atención a las necesidades del cliente, para que todo esto sea posible debe ejercerse un liderazgo colectivo, que cree un ambiente que estimule el trabajo en equipo.

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita satisfacer a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de una firma.

Basándonos en las variables trato al cliente y competencia técnica, podemos diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.⁶

⁶ www.monografias.com Actitudes básicas de servicio al cliente. Carlos López.

Figura 2. Trato al cliente



En el primer cuadrante se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. La frase de cabecera de estas empresas es: "SOMOS INCOMPETENTES Y NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"

En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan como un rey al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Su frase de cabecera es: "LO HACEMOS MAL PERO, SOMOS ENCANTADORES"

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Se pueden identificar con la frase: "SOMOS MUY EFICIENTES PERO, MUY ANTIPÁTICOS"

Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las firmas que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, y sus perspectivas apuntan al liderazgo. Los podemos identificar con la frase "HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD"

Calidad Total. La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
Despertar nuevas necesidades del cliente.
Lograr productos y servicios con cero defectos.
Hacer bien las cosas desde la primera vez.
Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
Sonreír a pesar de las adversidades.
Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
Calidad no es un problema, es una solución.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ? Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ? Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ? Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ? Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ? Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

- ? Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ? Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en la calidad de sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos.

La definición de su sistema determinar si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos). Esto implica la definición de requerimientos del cliente o consumidor, los métodos de medición y estándares contra que comparar la calidad.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1. La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

¿Cuándo hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las

veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan?.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio.

Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y el servicio, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Aquellos clientes que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

? **Facilidad de contacto:** El cliente desea confianza para expresar sus inquietudes.

- ? Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- ? Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

Importancia Estratégica de la Calidad Total. La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

Mejoramiento Continuo. Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del Mejoramiento Continuo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas

- ? Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ? Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ? Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ? Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ? Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ? Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- ? Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ? Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ? En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ? Hay que hacer inversiones importantes.

1.4.2. Marco Conceptual.

Acta. Documento en que se da constancia de los hechos, acuerdos y decisiones efectuadas en la celebración de una reunión, y que es redactada por la persona autorizada para hacerlo.

Administración pública (sector público, sector gubernamental). Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la Nación, de los departamentos y municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos. Conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones de la Constitución.

Autoridad Aduanera. Es el funcionario publico o dependencia oficial que en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras.

Autocomisario. Oficio por medio del cual se autoriza a un funcionario realice una inspección u operativo.

Aprehensión. Es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías.

Contrabando. Entrada clandestina de mercancías a un País.

Decomiso. Es el acto en virtud del cual pasan a poder de la nación las mercancías, respecto de las cuales no se acredite el cumplimiento de los tramites previstos para su presentación y / o declaración ante la autoridad aduanera.

Depósito. Recinto publico o privado habilitado por la autoridad aduanera para el almacenamiento de mercancías bajo control aduanero.

Efectividad. Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Eficacia. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia. Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

Entidades públicas. Son organismos establecidos por una legislación específica, la cual determina los objetivos de las mismas, su ámbito de acción y sus limitaciones

Estrategia. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye el camino a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Evaluación. Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Fiscalización Aduanera. Es la facultad que tiene la autoridad aduanera para adelantar las investigaciones, desarrollar controles, vigilar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones establecidas por las normas aduaneras.

Función Administrativa. Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

Función Pública. Actividad desarrollada por un órgano del Estado, encaminada a cumplir con sus atribuciones o fines.

Inspección Aduanera. Es la actuación realizada por la autoridad aduanera competente, con el fin de determinar la naturaleza, origen, estado, cantidad, valor, clasificación arancelaria y tributos aduaneros de una mercancía.

Método. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

Metodología. Estudios de los principios que guían, o deberían guiar, la investigación científica. La metodología no nos habla de la ciencia empírica en el mismo sentido en que la ciencia empírica nos habla acerca del mundo, ella trata más bien de hacer claro el sentido de la ciencia empírica.

Normas. Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. Ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación.

Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

Notificación. Es la comunicación de un acto u actuación administrativa, con el fin de establecer un vínculo con el infractor.

Procedimiento. Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Proceso. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Requerimiento Especial Aduanero. Es el acto administrativo por el cual la autoridad aduanera propone al declarante o usuario aduanero, la imposición de una sanción, el decomiso de una mercancía. Se utiliza para todos los procesos aduaneros y es considerado un acto de tramite o preparatorio.

Resolución. Es un acto administrativo definitivo, mediante el cual la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, cuando luego de proferido el Requerimiento Especial Aduanero y una vez surtidos los tramites del mismo, y cuando hay lugar a ello, se impone sanciones o multas; liquidaciones oficiales de corrección o de revisión de valor, se define la situación jurídica de mercancías que ingresaron al país sin cumplir con la totalidad de los requisitos establecidos en las normas aduaneras vigentes, mediante la imposición del decomiso de las mismas.

Servicio Público. Prestación concreta que tiende a satisfacer las necesidades de la colectividad y que se realiza directamente por la Administración Pública o los particulares mediante concesión, arriendo o una simple reglamentación legal en la que se determinen las condiciones técnicas y económicas en que debe prestarse, a fin de asegurar su menor costo, eficiencia, continuidad y eficacia.

Situación Jurídica. Resolución donde la mercancía esta a favor de la Nación y de la cual se puede decidir si se puede donar, destruir o vender.

Trámites. Diligencia necesaria en la gestión de un proceso.

1.4.3. Marco Legal. En lo relacionado con la Atención que se les debe prestar a los usuarios, se enmarca dentro de la ley 081 de 2003, mediante la cual se expide el estatuto del consumidor y del usuario, dentro del cual se establecen las siguientes reglamentaciones:

Artículo 5. Derechos de los Consumidores y Usuarios:

- ? Derecho de Reglamentación Directa: Reclamar directamente ante el proveedor del bien o servicio contratado cuando sean vulnerados sus derechos y obtener una solución oportuna y efectiva a su petición.
- ? Derecho Esencial: Recibir el bien o servicio en condiciones de calidad, cantidad e idoneidad, óptimas para su uso o goce.
- ? Derecho a la garantía: El consumidor tiene derecho a reclamar la efectividad de la garantía, por los vicios o defectos que presenten los bienes o servicios adquiridos.
- ? Derecho de Igualdad: Ser tratados equitativamente y de manera no discriminatoria.
- ? Derecho a recibir información: Obtener especialmente a través de los medios de comunicación y divulgación, información y educación oportuna, clara, precisa e idónea respecto de la calidad, cantidad, composición, forma de uso y precio de todos los productos o servicios que se pongan en circulación, así como los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos, al igual que disponer de los espacios adecuados para el efecto. También tendrán derecho a ser informados sobre productos transgénicos, orgánicos o sobre productos que en otros países han sido retirados del mercado o sometidos a restricciones.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de Estudio. El trabajo que se pretende desarrollar se enmarca en el tipo de estudio DESCRIPTIVO y ANALITICO, el cual a través del desarrollo del marco teórico permite recolectar la información básica para desarrollar la

evaluación del servicio, en cuanto se refiere a optimizar la atención al usuario y prestar un mejor servicio.

Puesto que es la primera vez que se tiene contacto con el medio laboral este tipo de estudio nos permitirá relacionarnos con los funcionarios y poder realizar una descripción de los procesos y el servicio que presta el Grupo de Liquidación Aduanera. Al mismo tiempo que se pretende delimitar hechos concretos y la existencia de varios modelos teóricos que se vienen desarrollando en la DIAN.

1.5.2. Método de Investigación. A través del método ANALÍTICO Y EVALUATIVO, se determinara la conducta y expectativas del usuario frente al servicio que se presta en el Grupo de Liquidación Aduanera, puesto que se realizara encuestas con los usuarios, para analizar la situación y proceder a desarrollar la evaluación del servicio al usuario externo.

1.5.3. Fuentes y Técnicas de Información.

Fuentes Primarias. Con el fin de evaluar el servicio al usuario externo, que actualmente se presta en el Grupo de Liquidación Aduanera, se utilizara las técnicas de encuesta, las cuales van a ser dirigidas a los usuarios, con el fin de obtener la información pertinente para el desarrollo del trabajo, y a la vez determinar las estrategias de mejoramiento en el servicio.

Fuentes Secundarias. Durante toda la investigación se acudirá a este tipo de fuente de información dado que suministra información básica para el desarrollo del trabajo de grado. Esta información se recolectara a través de fuentes escritas como:

- ? Internet www.Google.com
- ? Internet www.Gestiopolis.com

1.5.4. Población y Muestra. Para la muestra poblacional, se va a tener en cuenta el ingreso de los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, específicamente al Grupo de Liquidación Aduanera; actualmente esta constituido por un total de 100 personas al mes que ingresan a la DIAN, respecto a 5 personas que ingresan diariamente según el registro establecido por la vigilancia de la entidad. La recolección de los datos se realizara mediante información primaria, para lo cual se determina la siguiente muestra representativa:

n = Tamaño de la muestra
Z = Probabilidad 95% (1.96)
S = Desviación estándar (0.5)
N = Población Total
e = Error de Estimación (0.05)

$$n = \frac{Z^2 \times S^2 \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times S^2}$$

Para un nivel de confianza del 95%

Z = 1.96
e = 0.05 margen de error

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5)^2 \times 100}{(0.05)^2 \times (100-1) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$

n= 80

1.5.5. Tratamiento de la Información. Se realizara un análisis de la información que se obtenga de las entrevistas para lograr un panorama más abierto de la problemática a solucionar. Los resultados obtenidos de manera cuantitativa se presentarán respectivamente tabulados y desarrollados en diagramas de barras.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA DIAN IPIALES

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, es una unidad Administrativa Especial, de carácter técnico, la cual posee autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a la cual le compete la administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas, los derechos de aduana y los demás impuestos nacionales que no sean responsabilidad de otra entidad del Estado y ejerce las funciones de control y vigilancia que tenía asignadas la Superintendencia de Cambios, en materia de importación y exportación de bienes y servicios.

En Ipiales la DIAN se encuentra catalogada como una administración delegada la cual se encarga del manejo y control de todos los procesos de régimen tanto aduanero como cambiario que se presentan en esta zona de frontera.

Misión. En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos

Visión. En el 2006 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario, contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido del servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

Objetivos. Los objetivos que la DIAN se propone desarrollar en los próximos cuatro años son:

- ? Mejorar la eficiencia fiscal de la DIAN.
- ? Fomentar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

Principios

- ? Es una entidad con identidad cultural propia basada en principios y valores institucionales interiorizados con una gestión participativa del talento humano dentro de un sistema gerencial que permite el mejoramiento continuo, integrado y armónico de todas sus áreas.
- ? Orientada al servicio al usuario como pilar fundamental del cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones formales.
- ? Con proyección educativa a los ciudadanos para formar la cultura de la contribución y responsabilidad tributaria.

2.2. ESTRUCTURA GENERAL DE LA ENTIDAD

La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales desarrollará sus funciones en cuatro niveles, así:

- ? Dirección o Nivel Central
- ? Direcciones Regionales, Administraciones Especiales de Impuestos Nacionales y Administraciones Especiales de Aduanas Nacionales.
- ? Administraciones Locales
- ? Administraciones Delegadas

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIAN - IPIALES

Es importante conocer la estructura de la Administración Delegada de Impuestos y Aduanas Nacionales de IPIALES la cual esta conformada de la siguiente manera:

- ? Grupo de Liquidación
- ? Grupo de Tránsitos aduaneros
- ? Grupo infracciones Aduaneras
- ? Grupo infracciones Cambiarias
- ? Grupo Reconocimiento y Avalúo

- ? Grupo de Comercialización
- ? División Recursos Físicos y Financieros
- ? División de Servicio al Comercio Exterior
- ? División Fiscalización Aduanera
- ? Coordinador de Planeación y Control Interno
- ? Coordinador de Bienestar y Relataría
- ? Secretaría
- ? Despacho del Administrador

2.4. CREACIÓN DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA EN LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES.

El Grupo de Liquidación Aduanera, se creó en el año de 1999, como un Grupo Interno de Trabajo, mediante la Resolución 0157 de Agosto 9 de 1999. Por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

División de Liquidación. El Grupo Interno de Trabajo de Determinaciones Oficiales en la División de Liquidación de las Administraciones Especiales de Impuestos de los Grandes Contribuyentes y de las Personas Jurídicas y de la Administración Local de Impuestos Nacionales de las Personas Naturales, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El Grupo Interno de Trabajo de Régimen Sancionatorio en la División de Liquidación de las Administraciones Especiales de Impuestos de los Grandes Contribuyentes, de las Personas Jurídicas y de la Administración Local de Impuestos Nacionales de las Personas Naturales, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Crear el Grupo Interno de Trabajo de Secretaría de Liquidación en la División de Liquidación de la Administración Especial de Impuestos de las Personas Jurídicas, de la Administración Especial de Aduanas de Santafé de Bogotá y de las Administraciones Locales de Impuestos Nacionales de las Personas Naturales y Medellín, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales delegada de Ipiales.

Crear el Grupo Interno de Trabajo de Determinación de Sanciones en la División de Liquidación de las Administraciones Especiales de Aduanas de Santafé de Bogotá, Buenaventura y Cartagena, de las Administraciones de Aduanas de Barranquilla, Cúcuta, Medellín y Cali y de las Administraciones de Impuestos y Aduanas de Pereira y Santa Marta, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

2.5. OBJETIVOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA DIAN IPIALES

2.5.1. Objetivos Internos

- ? Ejecutar el plan operativo de producción del Grupo de Liquidación Aduanera, para lograr las metas asignadas.
- ? Aplicar el sistema de control interno para garantizar el mejoramiento continuo de los procesos.
- ? Ejecutar las actividades establecidas dentro del proceso de valoración de desempeño del personal que labora en el grupo.

2.5.2. Objetivos Externos

- ? Garantizar la calidad de los procesos y la eficacia de los mismos.
- ? Atender al usuario externo, brindándole la orientación y respuesta frente a los procesos que cursan en el grupo.

3. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

3.1. DENOMINACIÓN DEL CARGO

3.1.1. Funciones grupo de liquidación aduanera.

Dependencia: Grupo de Liquidación Aduanera

Tiempo: Seis meses de Practica

Denominación del Cargo: Sustanciador y Asistente

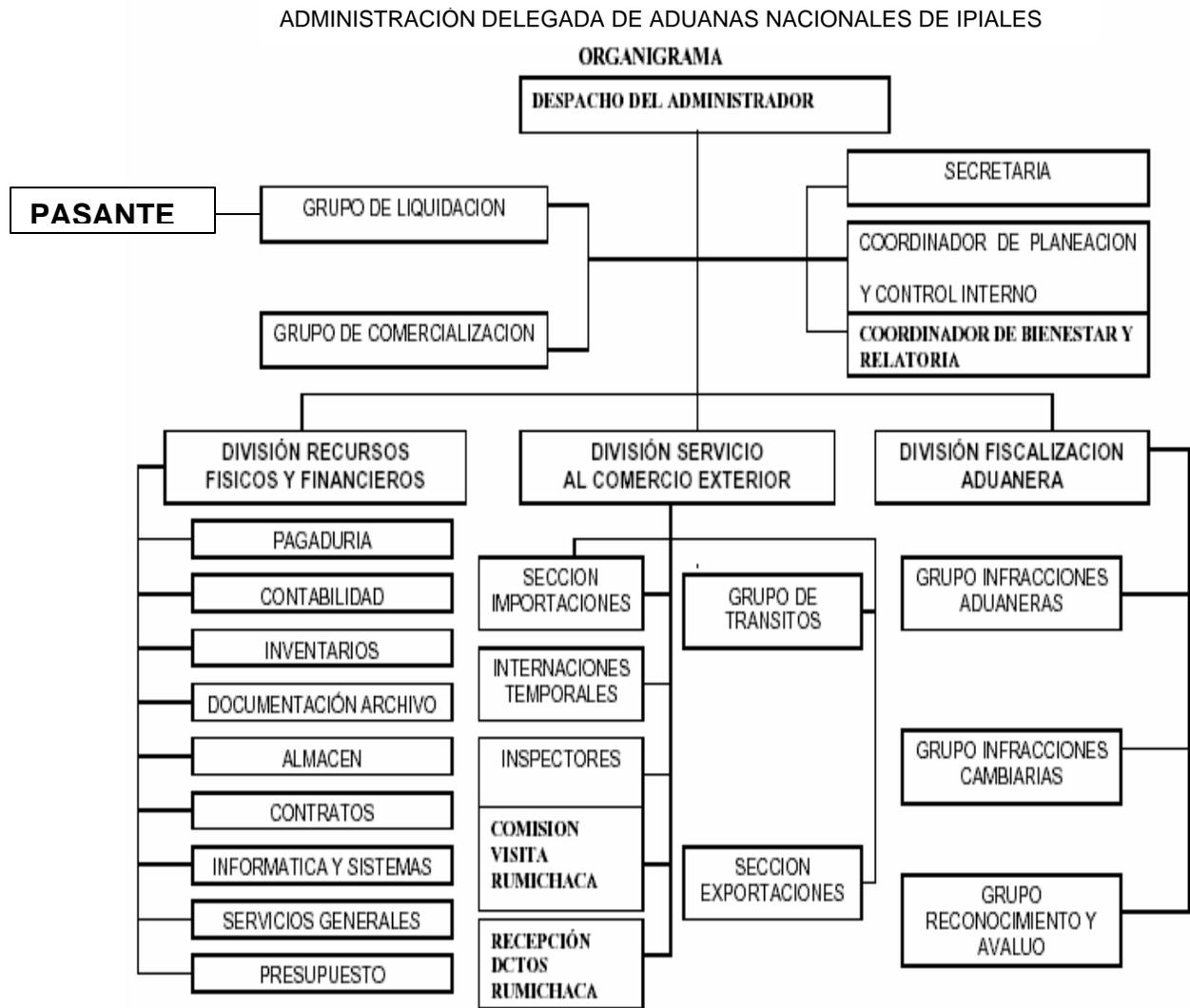
Jefe Inmediato: Claudia Marcela Bastidas, Jefe del Grupo de Liquidación Aduanera y Oswaldo Gaviria Bolaños, Administrador DIAN Ipiales.

El Grupo de Liquidación Aduanera adscrito al Despacho del Administrador es el encargado de realizar proyecciones y tomar decisiones respecto de los casos que se le asignen en las actuaciones Administrativas dentro del proceso de determinación Aduanera, aplicación de sanciones y multas, efectividad de las pólizas y demás actos de determinación de obligaciones Aduaneras y Cambiarias en los casos en que se requiera. El Grupo de Liquidación Aduanera lleva a cabo las siguientes funciones:

- ? Analizar el acervo probatorio y la respuesta de la actuación Administrativa a que haya lugar, tendiente a determinar el debido cumplimiento de los requisitos y procedimientos legalmente establecidos.
- ? Proseguir las investigaciones y proyectar los actos Administrativos que se deriven de las mismas dentro del proceso de determinación Aduanera y de imposición de sanciones, multas y demás.
- ? Elaborar y mantener organizadas las pruebas documentales, papeles de trabajo, actos probatorios y de trámite de los expedientes a su cargo.
- ? Informar al jefe inmediato los resultados de los expedientes asignados, de acuerdo a los términos y procedimientos legalmente establecidos.
- ? Orientar al usuario en los casos en que este lo solicite.
- ? Participar activamente en las capacitaciones que ofrece la Administración y aplicar los conocimientos adquiridos en esta.

- ? Velar por el adecuado uso de los materiales y equipos asignados para el desarrollo de las funciones.
- ? Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato de acuerdo con la naturaleza del cargo.

3.2. UBICACIÓN ORGANICA DEL CARGO



3.3. PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE EXPEDIENTES.

- ? La División de Liquidación recibe de la División de Documentación o quien haga sus veces, el expediente con el pliego de cargos por mercancía aprehendida debidamente notificado, que ha sido preferido por la División de Control Aduanero, Represión y Penalización del Contrabando
- ? El Grupo de Secretaría o quien haga sus veces, archiva temporalmente los expedientes recibidos y controla el término de respuesta al pliego de cargos (un mes siguiente a la fecha de notificación del pliego). Recibidas las respuestas a los pliegos de cargos, las incorpora a los expedientes.
- ? Una vez vencido el término de respuesta al pliego de cargos, el jefe de la División de Liquidación, o el jefe de Grupo realiza el sorteo o reparto de expedientes con respuesta o sin respuesta, a los funcionarios liquidadores, para definir la situación jurídica de la mercancía.
- ? Cuando el funcionario liquidador recibe el expediente con respuesta al pliego de cargos, estudia y analiza la información allegada de lo cual puede suceder que el declarante, tenedor, transportador o quien tenga derecho sobre la mercancía (usuario aduanero) aporte pruebas satisfactorias que demuestran la legal introducción de mercancías del territorio nacional. En este caso se profiere la resolución de entrega de las mercancías (devolución definitiva) y si es el caso se ordena continuar con el proceso de importación; en caso contrario o cuando no hay respuesta al pliego de cargos, se continua con el proceso de definición de situación jurídica. Cuando la aprehensión se haya realizado en el lugar de arribo del medio de transporte no se aceptará como soporte de los descargos la presentación del manifiesto de carga de los documentos de transporte o de las adiciones o explicaciones a éstos, que no se haya presentado a la DIAN antes del descargue total de las mercancías.

Como respuesta al pliego de cargos también puede ocurrir que el usuario aduanero legalice la mercancía aprehendida, si esto ocurre, se verifica la declaración de legalización con el levante dado rescate y entrega de las mercancías y finaliza el proceso. Si ocasionalmente la declaración de legalización no cumple con todos los requisitos, se informa al usuario aduanero para que la corrija en los términos y condiciones establecidas por la normatividad vigente y se finaliza el proceso cuando la declaración se haya presentando correctamente.

En todo caso, recibidos los descargos o cumplido el término otorgado para el efecto, la Administración, a través de la División de Liquidación, o de quien haga

sus veces, dispondrá de tres (3) meses prorrogables por una sola vez y hasta por el mismo término, para decidir la situación jurídica de las mercancías.

- ? Si los descargos presentados por el usuario no constituyen prueba satisfactoria; o el usuario no presenta descargos habiendo pruebas en contra, ni legaliza la mercancía, el funcionario liquidador proyecta la Resolución de Decomiso de la mercancía a favor de la nación, ordenando en la misma, que una vez ejecutoriada se remita copia a la División de Control Aduanero para efectos de la aplicación de la multa de que trata el Decreto 1750 de 1991, así como a la División de Comercialización. En los casos en que se hubiere constituido garantía en reemplazo de mercancía aprehendida y se profiera Resolución de Decomiso, en la misma debe ordenarse poner a disposición de la DIAN la mercancía decomisada. Si al definir la situación jurídica de la mercancía, se encuentra que las cuantías corresponden a las establecidas en la Ley 383 de 1997, se deberá oficiar a la Fiscalía General de la Nación para que se investigue la posible comisión del delito de contrabando.
- ? El expediente, junto con la Resolución de Decomiso se envía a la División de Documentos, para efectos de notificación y trámite pertinente del expediente a la División Jurídica.

3.4. FUNCIONES DE LA PASANTIA

- ? Sustanciar los expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera.
- ? Recepción de expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera.
- ? Revisar que los expedientes que llegan de la División de Fiscalización Aduanera Tengan todos los documentos completos (notificaciones, requerimientos, pliegos de cargo, acta de aprehensión, acto de apertura del expediente, D.I.I.A.M.A, estado, auto de cierre y auto de traslado).
- ? Anexar los expedientes recibidos y sus resoluciones al CEAP (sistema de inventario de expedientes).
- ? Radicar expedientes.
- ? Realizar planillas de remisión de expedientes.

- ? Devolver expedientes incompletos a la División de Fiscalización Aduanera.
- ? Enumerar expedientes de acuerdo al número de traslado que remite la División de Fiscalización al Grupo de Liquidación Aduanera.
- ? Incorporar al sistema cada uno de los expedientes sustanciados

3.5. PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO MANEJADO EN LA DIAN IPIALES.

La Administración de Aduanas Nacionales DIAN posee un ideario Ético del Servicio, en el cual se hace énfasis en la prestación de un buen servicio, ya que para la DIAN servir en un sentido amplio es ayudar a los demás y comunicarse de una manera franca y abierta para comprender sus necesidades y contribuir a satisfacerlas. Significa también creatividad para ajustar constantemente los enfoques y actitudes a las cambiantes demandas y necesidades de quienes se benefician con el servicio.

El servicio implica la puesta en práctica de valores como el Autodesarrollo, el respeto, la honestidad, la solidaridad, la creatividad y la equidad. Sin estos valores, encarnados día a día, la prestación de ningún servicio tiene valor real. Para la DIAN es primordial prestar un servicio de excelente calidad hacia los usuarios, sin embargo los objetivos que se tazan apartir del Ideario Ético, no contribuyen esencialmente a crear conciencia de la verdadera vocación que cumple la Entidad como ente facilitador en las operaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

A partir del Ideario Ético se establecen criterios comunes para la adecuada prestación del servicio de la siguiente manera:

SERVIR: Es una filosofía, una disposición y una conducta de vida, mediante la cual una persona o una Organización satisface necesidades, inquietudes y expectativas de sus semejantes, con base en valores éticos que garanticen el bienestar individual y colectivo.

SERVICIO PUBLICO: Es una acción permanente del Estado y los servidores públicos, dirigida a garantizar los derechos de los ciudadanos y facilitar el cumplimiento de sus deberes, con arreglo a normas y principios éticos acordados para asegurar la prevalencia del interés del interés público sobre el privado, la equidad, la justicia y el bienestar colectivo.

SERVIDOR PUBLICO DE LA CONTRIBUCIÓN: Es una persona vinculada laboralmente a la DIAN que presta un servicio ético y de calidad a los

contribuyentes, usuarios y ciudadanos en general, contribuye al cumplimiento de la Misión social de la Entidad y del Estado, y garantiza, desde su puesto de trabajo y mediante una relación de servicio con sus compañeros, la fluidez de los procesos que esta requiere para el logro de sus objetivos.

Dentro de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, se determina la Finalidad del Servicio, a través de La Misión, La Visión y el Plan Estratégico, como la base para establecer la finalidad del servicio que presta la Entidad.

El servicio está dirigido a garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, Aduaneras y cambiarias para facilitar las operaciones de comercio Internacional en condiciones de equidad, transparencia y legalidad, contribuyendo así con el desarrollo sostenible del país, a partir de las siguientes características;

Efectivo: Que satisfaga las necesidades, demandas e inquietudes de los usuarios, contribuyentes y compañeros de trabajo, siempre y cuando sus solicitudes se enmarquen dentro de las normas que regulan sus derechos y deberes y dentro de los principios éticos que deben regir la conducta de todos los servidores públicos.

Confiable: Que garantice el respeto de los ciudadanos en condiciones de equidad, transparencia y legalidad y responda a sus inquietudes y sugerencias.

Amable: Que a todo beneficiario de nuestros servicios se le de un trato digno y considerado con su condición humana y se le ofrezca una atención cordial.

Equitativo: Que respete por igual, sin distinciones de ninguna índole, a todos los ciudadanos, contribuyentes, usuarios y compañeros de trabajo, atendiendo sus solicitudes como un reconocimiento a sus derechos y no como favores.

Ágil: Que cumpla con las expectativas de tiempo que nuestro beneficiario tiene al solicitar nuestros servicios, sin que por ello se vea afectada la calidad del mismo.

Oportuno: Que ocurra cuando y donde es requerido por los beneficiarios.

Orientador: Que comunique de manera clara y precisa a los ciudadanos como cumplir las obligaciones aduaneras, tributarias y cambiarias.

Sin embargo, a pesar de que la DIAN cuenta con el Ideario Ético del Servicio, en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN Ipiales, no ha sido puesto en práctica, cabe resaltar que no únicamente es necesario establecer los principios determinantes del servicio, se hace necesario capacitar a los funcionarios, para crear una verdadera vocación de servicio, brindando así un servicio de calidad, para asegurar el compromiso por parte de los funcionarios hacia un trabajo en equipo y al mejoramiento de la imagen de la Entidad.

**3.6. DIAGRAMA DE PROCESO
GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA DIAN IPIALES**

COD.	ACTIVIDAD	JEFE DE DIVISION	GRUPO DE SECRETARIA	LIQUIDADOR	USUARIO ADUANERO	TIEMPO	OPERACIÓN
01	Recibir expedientes debidamente notificados					1 DIA	MANUAL
02	Realizar sorteo de asignacion de casos					3 DÍAS	MANUAL
03	Estudiar y analizar el expediente					1 DIA	MANUAL
04	Proferir resolución de decomiso					30 DÍAS	DIGITAL
05	Enviar expediente a la division de documentación					1 DIA	MANUAL DIGITAL

06	Estudiar y analizar los descargos				8 DÍAS	MANUAL
07	Proferir resolución de entrega de mercancías (devolución) y/o resolución de decomiso				30 DÍAS	DIGITAL
08	Enviar expediente a la división de documentación.				1 DÍAS	DIGITAL MANUAL

3.7. ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia. Para desarrollar una organización eficiente, las directivas del Nivel Central deben tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del Nivel Central de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Los sistemas y las personas proporcionan la información esencial que se utiliza para tomar decisiones. La fijación de metas, objetivos, principios, etc., a todo lo largo de la organización sienta las bases para la toma de decisiones clave. El dar valor o fijar prioridades a las distintas metas y objetivos estimulan los procesos de decisión; el despliegue de responsabilidades aclara el papel que un determinado gerente desempeña en la decisión.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de la organización deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Basadas en lo anterior, se deduce la exigencia de que el nuevo administrador sepa ver más allá de la productividad en la empresa en detrimento del desarrollo organizacional integral; se trata de ver cuál es el entorno real en que se

desenvuelve una organización y cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma.

La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de la organización al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de los objetivos de la organización.

Es importante que un diagnóstico de Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

De acuerdo con la organización que actualmente posee la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, no existe por parte del nivel central una divulgación clara tanto de los objetivos, misión y visión de la entidad, hacia las demás dependencias, por lo tanto en su mayoría los funcionarios desconocen los aspectos primordiales para el funcionamiento de la entidad, lo cual dificulta aun más una verdadera cultura de servicio, si se tiene en cuenta que la organización, no facilita la proclamación de la misión y visión, hacia toda la administración, se concluye que el clima organizacional es un termino de relevada importancia y práctica de toda la organización. Pues de ello depende la eficacia y productividad de las mismas.

Adicionalmente la DIAN plantea los objetivos que debe enfrentar la Entidad en el transcurso de los próximos cuatro años así como también permite establecer el

marco referencia para la organización, lo cual incluye declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La estructura organizacional de la DIAN Ipiales, se encuentra claramente definida, correspondiente a Grupos, Divisiones, Coordinaciones, Despacho y Secretaria, para los cuales, específicamente existe el contenido, el cual se puede comprender a partir del desarrollo de las políticas de modernización en la efectividad de la gestión aduanera, de fiscalización y de cobro, las cuales garantizan las condiciones de equidad, neutralidad y progresividad de los sistemas tributario aduanero y cambiario.

El desarrollo de la entidad deberá traducirse en un fortalecimiento del componente administración pública, el cual no únicamente debe soportarse en materia tributaria, aduanera y cambiaria, al menos si se quiere que produzca al máximo, razón suficiente para replantear los objetivos cada día, buscando así el mejoramiento en el servicio y la eficiencia en los procesos, la simplificación de tramites, la reducción de tiempos y en consecuencia en una eficiente estructura de costos de operación de la DIAN.

Teniendo en cuenta los aspectos generales dentro de los cuales, se basa la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, en segunda instancia se analiza los determinantes de la Estructura Organizacional en el Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN Ipiales, y las funciones que se desempeñan, estableciendo así falencias si se evalúa a la mayoría de los funcionarios puesto que no hay claridad; en quienes son como empresa y quienes serían para un futuro, lo que manifiesta además falta de trabajo en equipo y poca vocación de servicio, por lo anterior el servicio prestado al usuario externo se califica como regular, ya que en un proceso de calidad del servicio, no únicamente requiere garantía de los procesos aduaneros y cambiarios del Grupo de Liquidación Aduanera, sino a todos los agentes, equipos, sistemas y proveedores enfocados en un sistema que encierre los principales medios, para lograr proyectar una vocación de servicio, no sólo con los usuarios, con la empresa y el estado. La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si alguno de los eslabones se rompe, la comunicación con el usuario también.

3.8. DOFA DEL GRUPO DE LIQUIDACIÓN ADUANERA

DEBILIDADES

- ? Escasez de personal.
- ? Ineficiencia en la comunicación interna del Grupo.
- ? Falta de comunicación con las divisiones que intervienen en el proceso de definición de situación jurídica de mercancías.
- ? Sobrecarga de trabajo.
- ? Falta de Computadoras para el desempeño de las funciones.
- ? Falta de implementos de oficina.

OPORTUNIDADES

- ? Capacitación por parte del nivel central.
- ? Visitas de supervisión y seguimiento por parte de control interno
- ? Actualización de las normas aduaneras a través de literatura, conferencias y educación virtual

FORTALEZAS

- ? Control y organización del archivo del Grupo de Liquidación.
- ? Cuenta con personal altamente capacitado.
- ? Organización y control en la entrega y sustanciación de Resolución.
- ? Cuentan con un sistema para agilizar la ubicación de expedientes (CEAP).
- ? La jefe de este Grupo posee capacidad de Liderazgo.
- ? Fácil acceso tecnológico para trabajar con mayor agilidad.
- ? Cuenta con un informe de gestión para el análisis mensual de los expedientes evacuados.
- ? Posee las normas Aduaneras actualizadas.

AMENAZAS

- ? Reestructuración de las leyes en materia Aduanera.
- ? Reestructuración Administrativa del sector Público.
- ? Incremento en las cargas de trabajo

3.9. SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO AL USUARIO

Actualmente el servicio al usuario externo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, se constituye en un buzón de quejas y reclamos, como herramienta fundamental para resolver los inconvenientes que presentan en los usuarios en las diferentes dependencias de la Entidad. El Grupo de Liquidación Aduanera, cuenta con el sistema CEAP (Control de Expedientes), sistema que facilita la ubicación de los expedientes y la información necesaria para los usuarios, en cuanto a la situación actual de cada uno de los procesos tanto aduaneros como cambiarios que se llevan acabo en el Grupo de Liquidación Aduanera, cabe anotar que cada uno de los funcionarios, brinda la orientación al usuario, de los expedientes que les hayan asignado, por lo cual las altas cargas de trabajo obligan a los funcionarios a centrarse en la evacuación de los diferentes procesos, y a descuidar la atención a los usuarios por falta de tiempo.

De aquí proviene la noción de usuario externo y de que la función intrínseca a cualquier tarea consista en facilitar información e instrumentos necesarios para la realización de la tarea correspondiente al área de trabajo. De esta forma, cualquier miembro de la organización forma parte de una red de prestación de servicio que facilita el cumplimiento de una función.

Por otra parte, la escasez de personal ha logrado que los funcionarios se centren principalmente a la evacuación de procesos Aduaneros y cambiarios (Definición de Situación Jurídica de mercancías), descuidando la parte esencial de la DIAN “Los Usuarios”, quienes se han creado una imagen desfavorable de la Entidad, pues sus problemas no se resuelven inmediatamente, y la información es incompleta, razón por la cual deben emplear gran cantidad de tiempo para realizar cualquier solicitud.

Además hace falta que se le brinde una capacitación a los funcionarios relacionada con el Atención a usuarios con el propósito de dar a conocer los elementos teóricos de la Calidad de Atención y Servicio, que permitan concientizar al personal sobre la importancia que tienen los mismos, ya que es la base de la Entidad y merece que se le preste un adecuado servicio, pues de ello depende en gran medida la buena o mala impresión que tenga la Entidad en medio para el cual trabaja.

Seria conveniente atender las inquietudes de los usuarios a través de una Oficina de Atención al Usuario, que se encargue de resolver los diferentes asuntos que presenten los usuarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, esto con el objetivo de agilizar los procesos, de prestar un servicio con calidad y evitar perdida de tiempo y posteriores dificultades.

El objetivo de la Oficina de Atención al Usuario, es evitar perdida de tiempo por parte de los funcionarios en guiar a los diferentes usuarios, en los procesos pertinentes a la definición de la situación jurídica de las mercancías y los aspectos inherentes a las mismas, para lo cual destinar específicamente estas funciones de asesoría a una sola persona, agiliza los procesos y brinda soluciones más óptimas, evitando así inconvenientes.

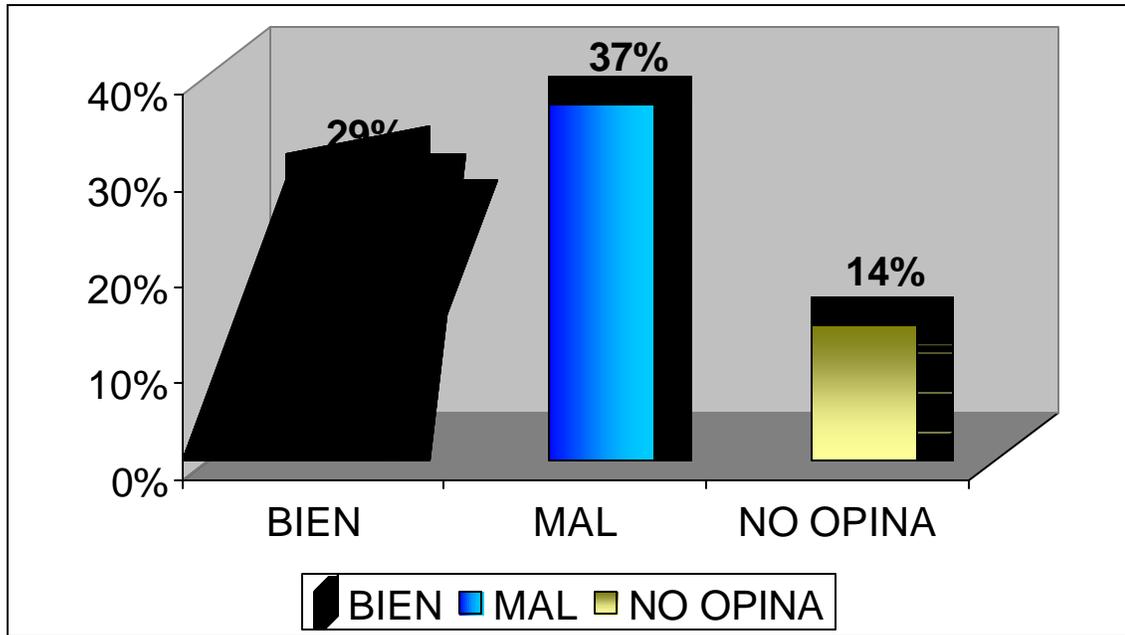
Los funcionarios del Grupo de Liquidación Aduanera, se centran actualmente en la evacuación de expedientes, razón por la cual se ha descuidado la parte esencial de la Entidad “los Usuarios”, quienes han creado una imagen desfavorable de la DIAN Ipiales, pues los problemas o inquietudes que presentan los mismos no son resueltos de manera inmediata, y en la mayoría de veces no colma las expectativas del usuario, frente a las diferentes actuaciones que debe realizar para definir la situación jurídica de las mercancías, debido a las sobrecargas laborales, por la cual deben emplear gran cantidad de tiempo para realizar cualquier solicitud.

3.10. APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Cuadro 1. Durante su Permanencia en el establecimiento como lo trataron

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
BIEN	29	36.25 %
MAL	37	46.25 %
NO OPINA	14	17.5 %
TOTAL	80	100%

Figura 3. Durante su Permanencia en el establecimiento como lo trataron



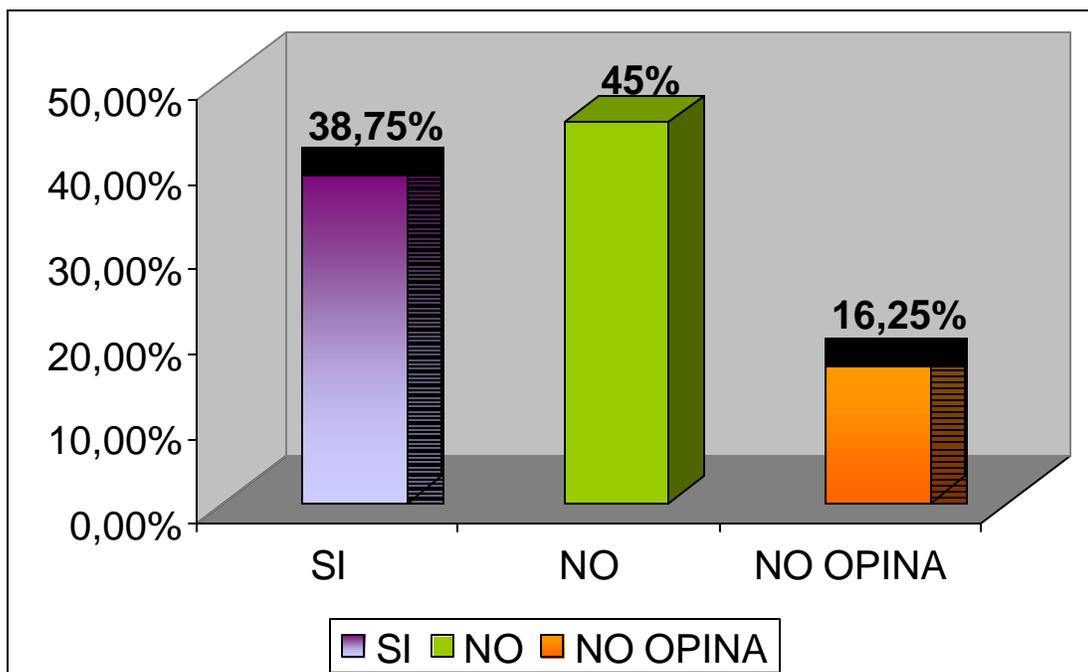
Fuente: Este Estudio

Se observa para el 46.25 % de los encuestados, que durante la permanencia en la DIAN y específicamente en el Grupo de Liquidación Aduanera, los trataron mal, mientras el 36.25 % opina que los trataron bien, y el 17.5 % de los encuestados no opina al respecto. Esto significa que los funcionarios pertenecientes al Grupo de Liquidación Aduanera, deben brindar un trato mejor a los usuarios, basado en la normatividad vigente para así brindar la información necesaria pero a la vez un trato justo.

Cuadro 2. El personal le brinda confianza para expresar su problema

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	31	38.75 %
NO	36	45 %
NO OPINA	13	16.25 %
TOTAL	80	100%

Figura 4. El personal le brindo confianza para expresar su problema



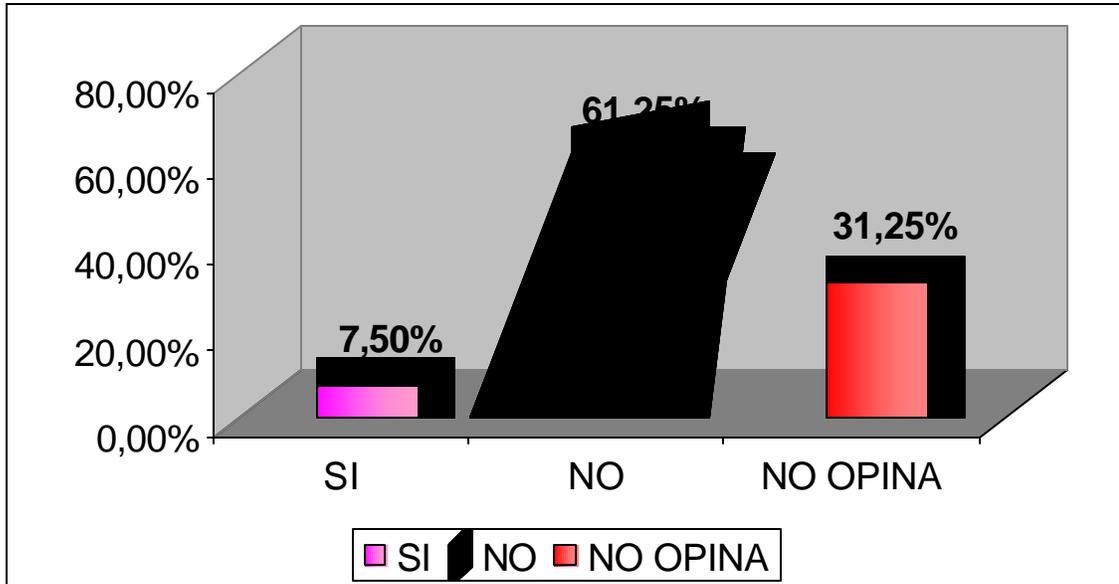
Fuente: Este Estudio.

Según los datos anteriores el 45 % de los encuestados opina que los funcionarios no brindan confianza para expresar los problemas, mientras el 38.75 % considera que si existe confianza para expresar las inquietudes, y el 16.25 % no opina al respecto. Los funcionarios no únicamente deben resolver los procesos que actualmente cursan en el Grupo de Liquidación Aduanera, a la vez les corresponde brindar confianza a los usuarios, para resolver las inquietudes eficientemente y ofrecer un ambiente amable para así lograr la satisfacción del usuario.

Cuadro 3. El personal que le atendió le explico con palabras fáciles de entender cual es su situación

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	6	7.5 %
NO	49	61.25%
NO OPINA	25	31.25 %
TOTAL	80	100%

Figura 5. El personal que le atendió le explico con palabras fáciles de entender cual es su situación



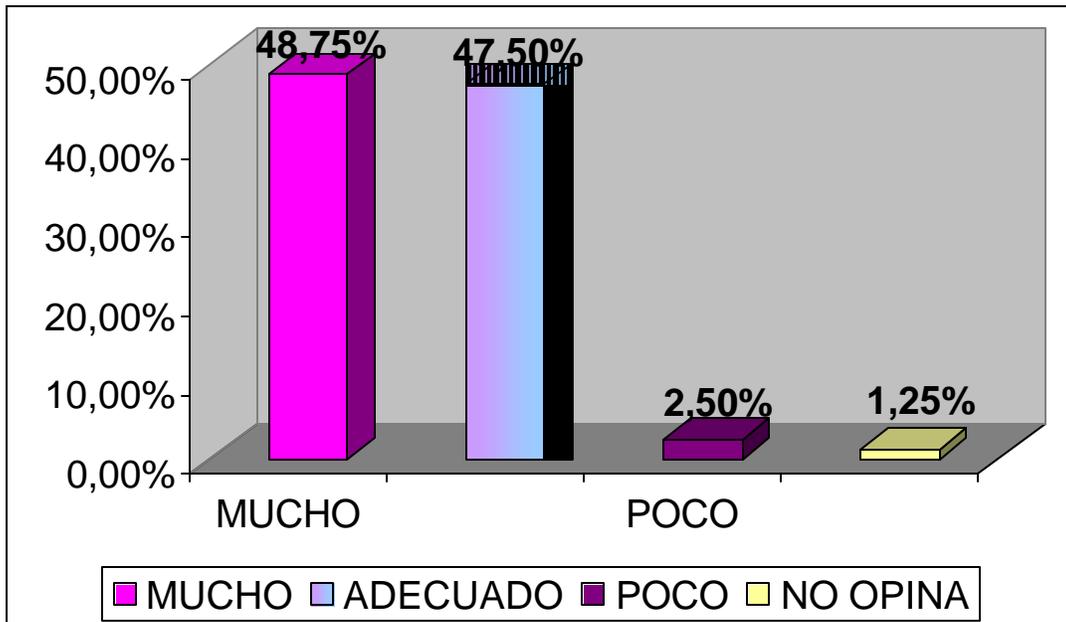
Fuente: Este Estudio.

Se observa que para el 61.25% de las personas encuestadas reciben información con palabras muy técnicas, por lo cual consideran que no se entiende cual es la situación en la que se encuentra. Esto significa que con el animo de mejorar, los funcionarios deben manejar un vocabulario que facilite transmitir el mensaje adecuadamente a los usuarios.

Cuadro 4. El tiempo que usted espero para ser atendido fue

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
MUCHO	39	48.75%
ADECUADO	38	47.5%
POCO	2	2.5 %
NO OPINA	1	1.25 %
TOTAL	80	100%

Figura 6. El tiempo que usted espero para ser atendido fue



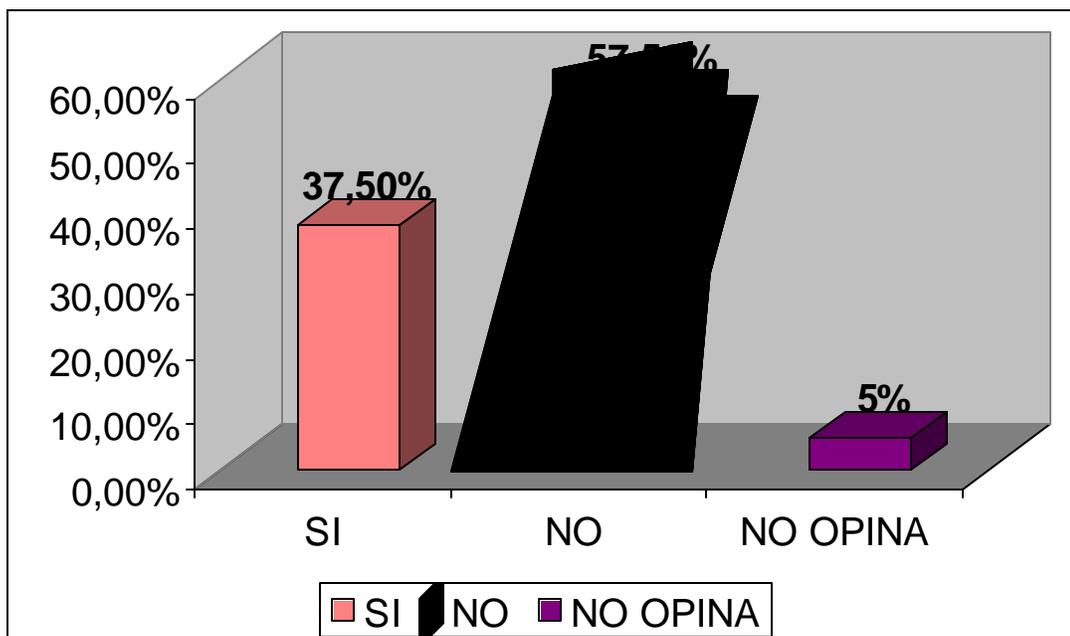
Fuente: Este Estudio.

Como se puede apreciar los encuestados, consideran que el tiempo de espera para ser atendidos es mucho, representado en un 48.75%, sin embargo el 47.5% de las personas encuestadas opina que el tiempo de espera fue adecuado. Por lo tanto la DIAN Ipiales y el Grupo de Liquidación Aduanera deben considerar como parte fundamental para la prestación del servicio, mantener un tiempo de espera mínimo para los usuarios, ya que la percepción de la calidad del servicio en ese momento es realmente importante.

Cuadro 5. Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	30	37.5 %
NO	46	57.5 %
NO OPINA	4	5 %
TOTAL	80	100%

Figura 7. Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento



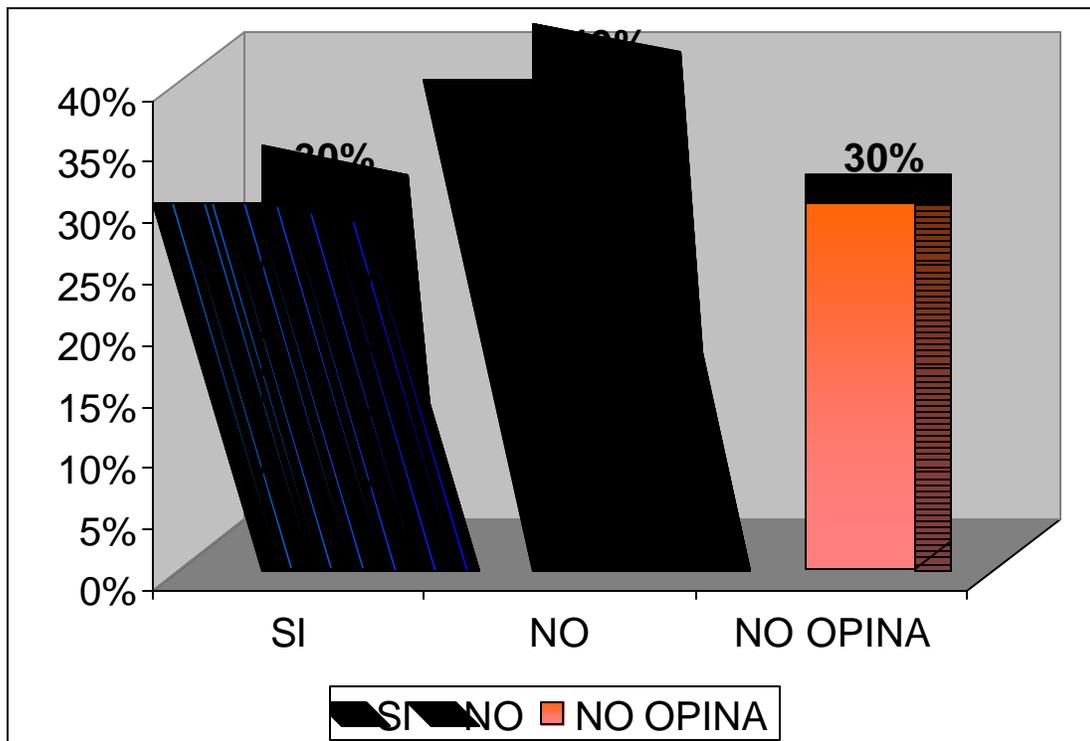
Fuente: Este Estudio.

El 57.5 % encuentra que los establecimientos de la DIAN no son adecuados, si se tiene como referencia que únicamente existen unos espacios para la recepción del usuario en la segunda planta de la Entidad, que están alejados de las diferentes dependencias y en el Grupo de Liquidación Aduanera, existe una silla destinada para tal fin y en un espacio muy reducido. Por lo cual es necesario que exista un espacio exclusivo para los usuarios, como un soporte para el mejoramiento en la calidad del servicio y por ende que mejoren la imagen de la Entidad.

Cuadro 6. La información a la que usted tuvo acceso fue adecuada

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	24	30 %
NO	32	40 %
NO OPINA	24	30 %
TOTAL	80	100%

Figura 8. La información a la que usted tuvo acceso fue adecuada



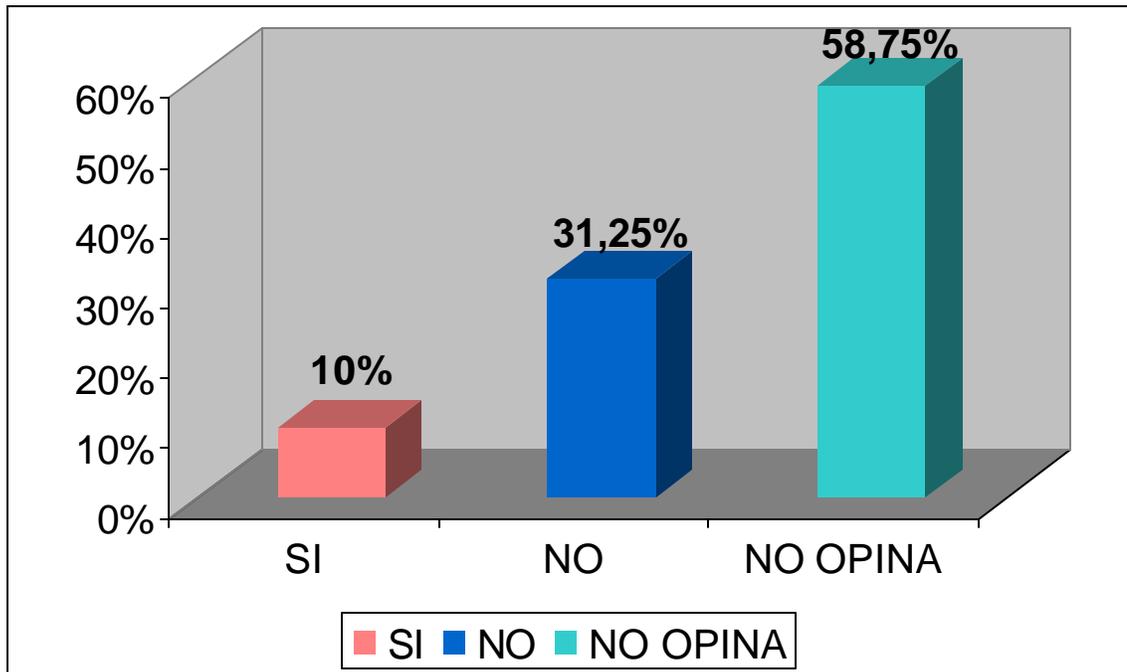
Fuente: Este Estudio.

El 40 % de las personas encuestadas, opina que la información que actualmente se brinda en la DIAN, no es adecuada, por otra parte el 30 % opina que la información es adecuada y el 30 % restante no opina al respecto. Lo cual significa deben existir mecanismos para el acceso a toda la información necesaria para que el usuario pueda proceder de acuerdo a la ley para presentar documentos que amparen la legalidad de las mercancías y no pierdan la oportunidad de recuperarlas.

Cuadro 7. El servicio cumplió con sus expectativas

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	8	10 %
NO	25	31.25%
NO OPINA	47	58.75 %
TOTAL	80	100%

Figura 9. El servicio cumplió con sus expectativas



Fuente: Este Estudio.

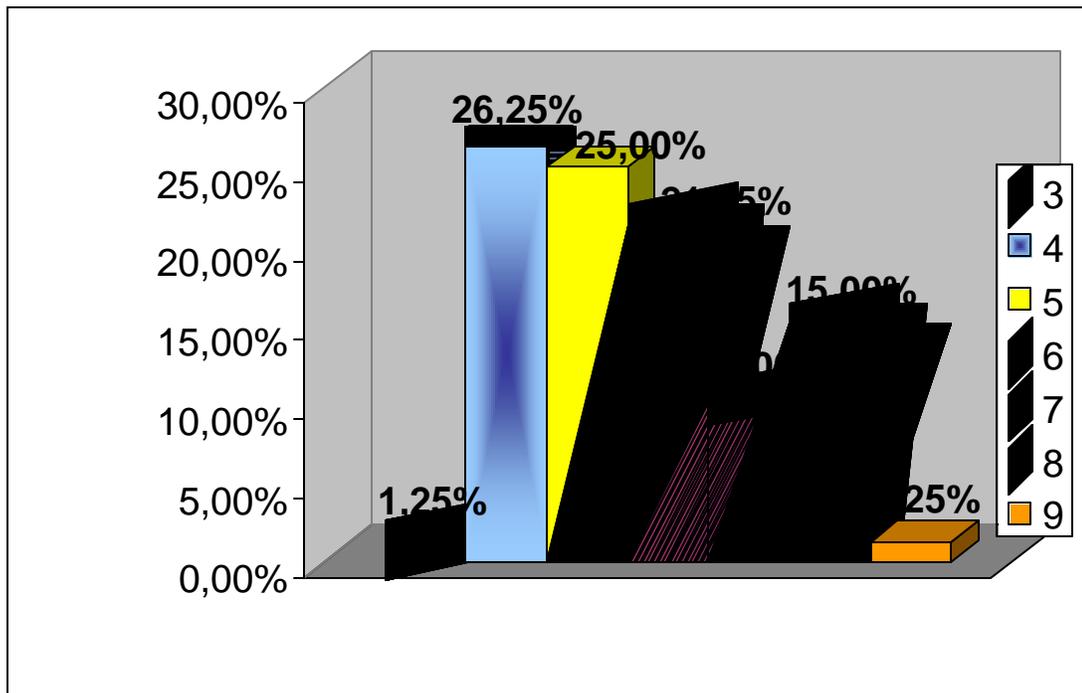
Como se observa el 58.75 % de los encuestados, no opina respecto a si el servicio cumplió con las expectativas, el 31.25 % considera que no fue resuelto y el 10 % opina que si resolvieron sus inquietudes. La Entidad y el Grupo de Liquidación Aduanera debe tener en cuenta que si no corresponde al Grupo resolver los problemas o solicitudes del usuario, se debe acompañar o indicar al usuario donde si le pueden solucionar el problema y resolver con eficiencia todos los asuntos pertinentes al usuario correspondan o no al Grupo de Liquidación Aduanera.

Cuadro 8. Como calificaría usted el servicio

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	1	1.25 %
4	21	26.25 %

5	20	25 %
6	17	21.25 %
7	8	10 %
8	12	15%
9	1	1.25 %
10	0	0
TOTAL	80	100%

Figura 10. Como calificaría usted el servicio



Fuente: Este Estudio.

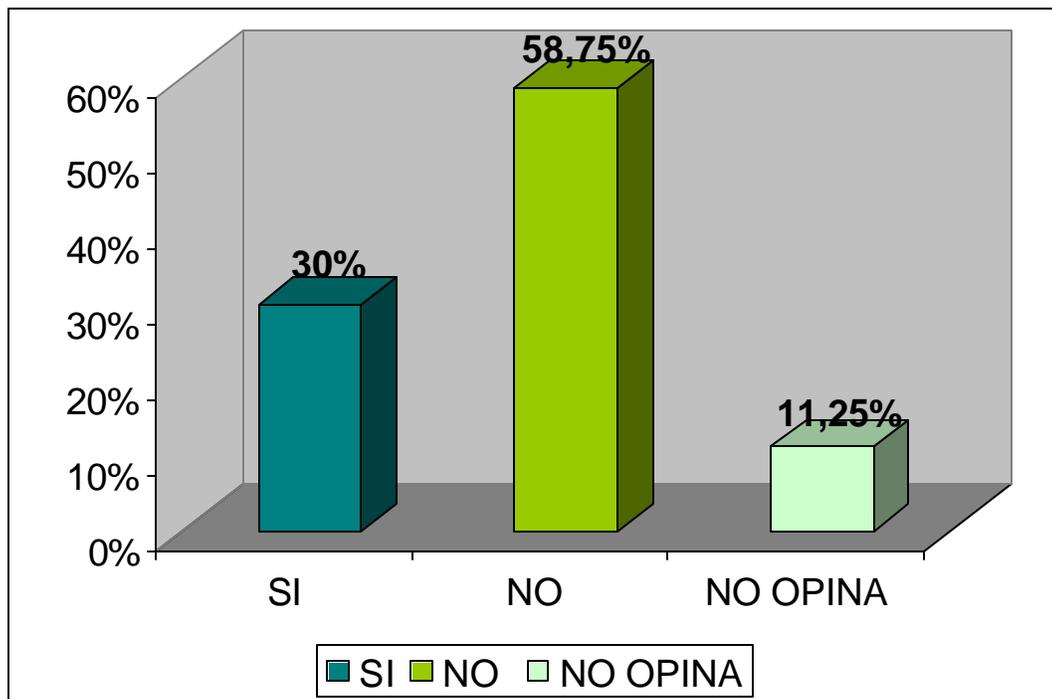
Realizando la multiplicación entre el número de encuestas por calificación, se produce un total de 450, dividido entre el número total de encuestas, se obtiene un promedio de 5.625 de calificación, en atención al usuario. Lo cual significa que actualmente el servicio que se presta en el Grupo de Liquidación Aduanera es malo, y que no se cumple con las expectativas que tiene el usuario de resolver sus problemas o inquietudes, así como también que la atención no es la adecuada y

en general la calidad del servicio no responde a las características que tiene la DIAN de prestar un servicio de facilitación y control, en los procesos tributarios, aduaneros y cambiarios además de proveer información confiable y oportuna, y de contribuir al bienestar social y económico de los colombianos. El objetivo en esta momento es que la DIAN, realice una verdadera y duradera labor de servicio al usuario para generar gran satisfacción y mejorar la imagen de la misma, consolidando una cultura de servicio basado en la eficiencia y eficacia para lograr prestar un servicio de calidad con el compromiso de cada uno de los miembros que la integran.

Cuadro 9. En términos generales usted se siente satisfecho con la atención recibida

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	24	30 %
NO	47	58.75 %
NO OPINA	9	11.25 %
TOTAL	80	100%

Figura 11. En términos generales usted se siente satisfecho con la atención recibida



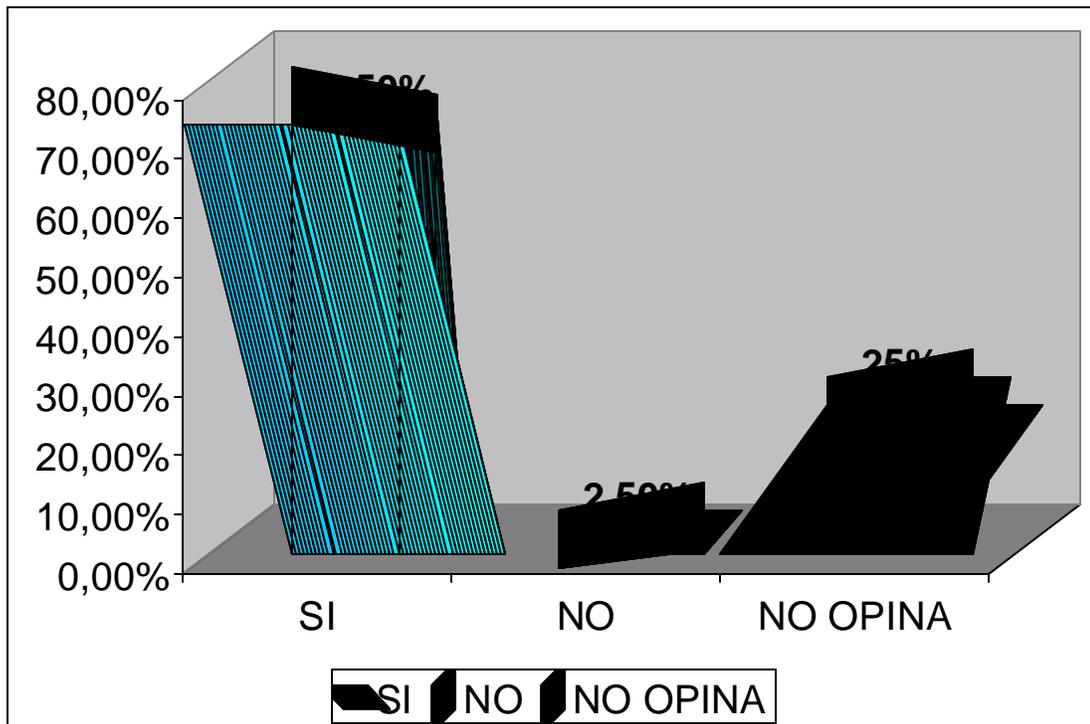
Fuente: Este Estudio.

Como se puede observar para el 58.75% de los encuestados no se sienten satisfechos con la atención que reciben en el Grupo de Liquidación Aduanera, lo cual obliga ajustar necesariamente la atención que recibe el usuario y a implementar acciones de mejoramiento para así prestar un servicio con calidad.

Cuadro 10. El horario de atención del establecimiento le parece conveniente

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	58	72.5 %
NO	2	2.5 %
NO OPINA	20	25 %
TOTAL	80	100%

Figura 12. El horario de atención del establecimiento le parece conveniente



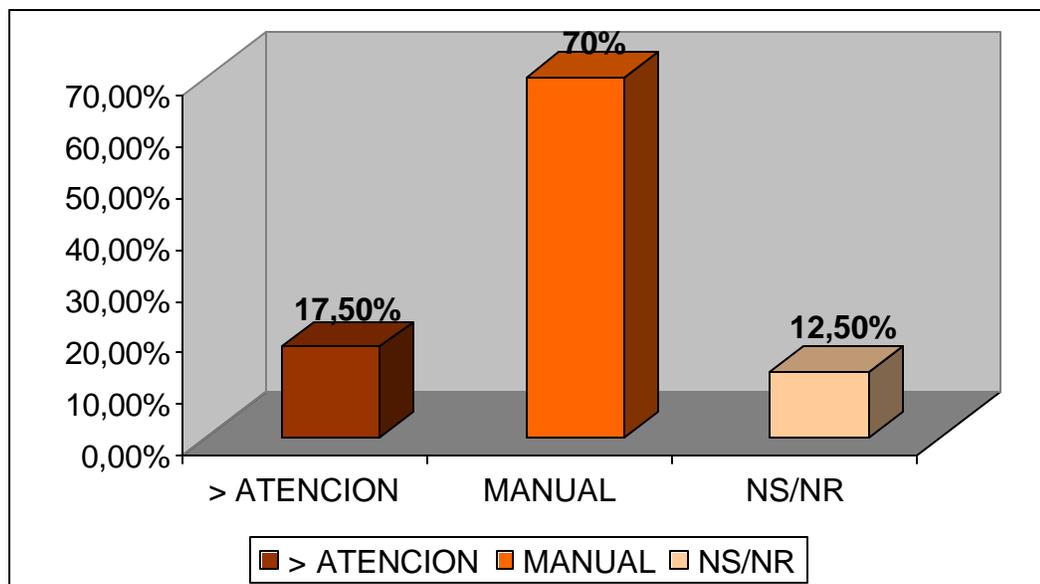
Fuente: Este Estudio.

La DIAN actualmente maneja el siguiente horario de 8:00 Am a 5:00 Pm, en horario continuo, para lo cual el 72.5 % de las personas encuestadas consideran es adecuado, solo el 2.5 % opina que no es adecuado y el 25% no opina al respecto. El horario brinda la posibilidad al usuario de tener acceso a la información en el momento en que solicite, razón por la cual no únicamente el horario continuo determina la satisfacción del usuario, además se debe ofrecer información oportuna y completa, espacios de espera adecuados para lograr obtener un servicio con calidad.

Cuadro 11. Que sugerencias o recomendaciones haría usted para que el servicio mejore

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
MEJORAR ATENCIÓN	14	17.5 %
MANUAL PARA EL USUARIO	56	70 %
NS/ NR	10	12.5 %
TOTAL	80	100%

Figura 13. Que sugerencias o recomendaciones haría usted para que el servicio mejore



Fuente: Este Estudio.

Como se observa el 70 % de las personas encuestadas piensan que sería muy bueno que la DIAN de Ipiales cuente con un formato que proporcione la información básica, ya que así aclararían muchas dudas, solo el 17.5 % opina que se debe mejorar en la atención y el 12.5 %, no expresa sugerencias para mejorar el servicio. Esto significa que la gente tiene interés por informarse y entender los diferentes aspectos que estén relacionados con la aprehensión de mercancías y en sí con la normatividad Aduanera. Así como también sugieren mejorar la atención, lo cual determina principalmente la necesidad de crear una estrategia de servicio enfocada a satisfacer las necesidades del usuario.

En general, se puede concluir que los usuarios necesitan que la Administración de Aduanas de Ipiales les proporcione más información, que se mejore los espacios de espera, así como también se brinde una mejor orientación, basada en herramientas de apoyo, sobre los procesos a los cuales esta vinculado el usuario tanto en el decomiso de las mercancías como en una sanción. De esta manera los usuarios obtendrán una información precisa que solucione oportunamente sus problemas y a la vez se mejora la imagen de la entidad.

La calidad del servicio será determinada, en cualquier situación en la que el usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión. Esta sería la principal falla que se presenta en estos momentos en la entidad, pues desde el momento del ingreso del usuario a la misma, la atención comienza, razón por la cual todos conforman la imagen general del servicio de la empresa y deben recibir la capacitación necesaria, para integrar una cadena especializada en la calidad del servicio.

La excelencia en los momentos de verdad, se define dentro del marco de referencia del usuario y el concepto de gestión por resultados intenta desarrollar una cultura que convierta el hecho de brindar un excelente servicio al usuario en una misión reconocida por todos los miembros de la organización, incluidos los gerentes.

Después de llevar a cabo la encuesta, la DIAN debe considerar la posibilidad de buscar mecanismos de ayuda, para establecer un servicio con calidad que incluya los departamentos y especialidades de la organización, como una cadena de participación para prestar el servicio.

Es difícil que la Entidad reaccione frente a la necesidad del cliente desde otra perspectiva que no sea la de su estructura interna, particularmente si el usuario presenta un problema poco usual o complicado, para lo cual la organización no cuenta con un "sistema". Es más probable que se hayan perdido oportunidades de servicio potenciales debido a que las personas no pudieron acceder a alguien que se hiciera cargo de su problema.

La calidad en el servicio incluye tanto la de los servicios centrales como de los servicios de facilitación. El servicio debe “cumplir o exceder las expectativas del usuario”. Los usuarios evalúan un servicio principalmente en función de la calidad del contacto humano.

3.11. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez aplicada la encuesta y analizados los resultados obtenidos se pueden formular una serie de estrategias, las cuales pueden ayudar a los Directivos de la Administración a tomar medidas que permitan mejorar el servicio y la Atención que se presta actualmente a los usuarios.

Cuadro 12. Determinación de Estrategias.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	META	INDICADOR
Mejorar servicio usuario externo	Implementar un sistema de servicio al usuario	<p>Diseñar el sistema de servicio al usuario; correspondiente a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recibir personalmente a quien solicita la consulta. -Indagar sobre el tema concreto de la consulta. -Dirigir a quien consulta personalmente hacia a la labor de asesoría. -Escuchar la inquietud que formula el usuario. -Responder la consulta, soportándola en la normatividad vigente. -Buscar los documentos físicos de soporte a la respuesta. -Entregar la documentación soporte, cuando se requiera. -Igualmente indicar a que dependencia debe dirigirse el usuario cuando requiera 	1 a 2 años	Establecer el número de atenciones mensualmente en el Grupo de Liquidación Aduanera, con el fin de determinar la satisfacción del usuario y la cantidad de veces que el mismo debe concurrir a la Administración de Aduanas para que sea atendida completamente su solicitud.

		algún asunto de otra dependencia.			
Mejorar servicio usuario externo	el al	Crear una oficina de atención al usuario.	-Proporcionar a los usuarios un lugar específico al cual puedan dirigirse para resolver sus inconvenientes con mayor rapidez. -Delegar la función de atención al usuario a una sola persona, para ello las directivas deberían estudiar la viabilidad de otorgar esta tarea a un funcionario de la entidad o contratar a otra persona para que la ejecute.	1 a 2 años	Determinar los tiempos de respuesta (tiempo promedio entre la solicitud de un servicio y su prestación), estableciendo como tiempo mínimo 2 horas para la prestación del servicio, con el objetivo de evitar pérdida de tiempo a los funcionarios y perjudicar a los usuarios.
Mejorar servicio usuario externo	el al	Capacitar a los funcionarios en servicio al usuario.	Programar conferencias y talleres que contribuyan a aclararles a los funcionarios la importancia del servicio para el mejoramiento organizacional.	1 año	Evaluar esporádicamente a los usuarios a través de encuestas, sondeos entre otros mecanismos que permitan conocer la percepción de la ciudadanía con relación al servicio que se le esta prestando.
Mejorar servicio usuario externo	el al	Remodelar los espacios de atención al publico.	-Señalización. -Adecuación de los espacios de espera.	6 meses a 1 año.	Optimizar la ubicación e ingreso a las oficinas de atención: Hacer accesibles para el usuario aquellos sectores de uso más frecuente.
Mejorar servicio usuario externo.	el al	Mejorar la utilización de la herramienta tecnológica.	-Capacitación en sistemas informáticos, vinculados a la atención al usuario. -Crear una pagina web exclusiva para la DIAN Ipiales.	1 a 2 años	Utilización optima del recurso tecnológico por parte del 100% de los funcionarios del Grupo de Liquidación Aduanera.

3.11.1. Estrategia de Servicio al Usuario

Implementación de un sistema de servicio al usuario. El servicio al cliente hoy por hoy se identifica como fuente de respuestas en el mercado y las empresas deben contemplar una estrategia más dinámica, la primordial estrategia para

mejorar los niveles de atención al usuario en el Grupo de Liquidación Aduanera, es el mejoramiento continuo del servicio fortaleciendo así la imagen de la empresa y la credibilidad en los usuarios.

Para establecer la base de la estrategia se debe empezar por constituir las actividades de servicio al usuario, para el caso de la Administración de Impuestos Nacionales de Ipiales se debe implementar un sistema de servicio al usuario, como mecanismo de apoyo para la puesta en marcha de una estrategia de marketing.

Táctica. Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, la recomendación para la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales y específicamente para el Grupo de Liquidación Aduanera es implementar un sistema de servicio al usuario así;

- ? Recibir personalmente a quien solicita la consulta.
- ? Indagar sobre el tema concreto de la consulta a quien dirige la solicitud.
- ? Dirigir a quien consulta personalmente hacia el profesional que cumple la labor de Asesoría.
- ? Escuchar la inquietud que formula el usuario.
- ? Responder la consulta, soportándola en la normatividad vigente y/o los conceptos emitidos previamente por el departamento.
- ? Buscar los documentos físicos que contienen las disposiciones legales, que sirven de soporte a la respuesta.
- ? Entregar la documentación de soporte, para que los usuarios tomen fotocopia de la misma, cuando se requiera.
- ? Igualmente indicar a que dependencia debe dirigirse el usuario cuando requiera algún asunto de competencia de otra dependencia de la entidad.

Oficina de atención al usuario. Con el objetivo de prestar una adecuada atención al usuario la empresa debe pensar primero en las herramientas necesarias para el servicio, para lo cual es necesario que se cuente con un oficina de Atención al usuario que se encargue de canalizar de una forma más clara y eficiente la información relacionada con los diferentes asuntos presentados por los mismos, esto con el propósito de agilizar los procesos pendientes y brindar soluciones más óptimas, evitando que se presenten inconvenientes y pérdida de tiempo.

Por otra parte, la escasez de personal ha logrado que los funcionarios se centren principalmente a la evacuación de procesos Aduaneros y cambiarios (Definición de Situación Jurídica de mercancías), descuidando la parte esencial de la Organización “Los Usuarios”, quienes se han creado una imagen desfavorable de

la Entidad ya que sus problemas no son resueltos de manera inmediata debido a las sobrecargas laborales, razón por la cual deben emplear gran cantidad de tiempo para realizar cualquier solicitud.

Táctica Proporcionar a los usuarios un lugar específico al cual puedan dirigirse para resolver sus inconvenientes con mayor rapidez.

Delegar la función de atención al usuario a una sola persona, para ello las directivas deberían estudiar la viabilidad de otorgar esta tarea a un funcionario de la entidad o contratar a otra persona para que la ejecute.

Capacitación a los funcionarios en servicio al usuario. Hace falta que se le brinde una capacitación a los funcionarios relacionada con el Atención a usuarios con el propósito de concientizar al personal sobre la importancia que tienen los mismos, ya que él es la base de la Entidad y merece que se le preste un adecuado servicio, pues de ello depende en gran medida la buena o mala impresión que tenga la Entidad en medio para el cual trabaja. La capacitación juega un papel realmente importante para orientar el servicio hacia donde realmente se desea, y todos los esfuerzos que se deben realizar en el ámbito del servicio al usuario, depende del buen desempeño que tengan las personas que brindan el servicio.

Táctica. Programar conferencias y talleres que contribuyan a aclararles a los funcionarios la importancia del servicio para el mejoramiento organizacional

3.11.2. Estrategia de Apoyo Logístico

Toda organización debe constituir un sistema que encarne los aspectos necesarios y básicos para un clima organizacional adecuado y un buen desempeño laboral, teniendo como base estos aspectos actualmente el La Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, no cuenta con los espacios de atención necesarios para brindar un buen servicio a los usuarios, para lo cual es necesario remodelar los espacios de atención al público.

Táctica. Con el fin de contribuir en el mejoramiento en los espacios de Atención, se deben implementar:

- ? Señalizaciones: Diseño de señalización clara, que guíe fácilmente a los usuarios, para que ellos puedan acceder a las diferentes dependencias de la DIAN Ipiales.

- ? Adecuación de los espacios de espera: Acondicionamiento del espacio físico en donde el usuario espera.

3.11.3. Estrategia Tecnológica. La tecnología con que cuenta la DIAN Ipiales, debe proporcionar los conocimientos necesarios para poder utilizar herramientas informáticas dirigidas a la mejora de atención a usuarios, ya que actualmente el uso de la tecnología no se aprovecha al máximo, por el desconocimiento por parte de los funcionarios de la misma. De esta es indispensable mejorar la utilización de herramienta tecnológica para brindar un mejor servicio en la Administración.

Táctica. La Capacitación en Sistemas Informáticos vinculados a atención de usuarios, conlleva al aprovechamiento de la tecnología como herramienta clave para el mejoramiento del servicio, así como también crear programas sistematizados que les permitan a los funcionarios agilizar la ejecución de los trámites y la solución de los inconvenientes que se presenten.

En el acceso a Internet la Administración cuenta con la página Web www.dian.gov.co en la cual se encuentra la información actualizada de la Entidad, sin embargo es necesario que se cree una página exclusiva para la Administración de Aduanas de Ipiales, pues los usuarios requieren de información pertinente en esta caso para la Administración Delegada de Ipiales, que sirva como orientación a los usuarios tanto aduaneros, como cambiarios e infractores.

4. CONCLUSIONES

- ? Al realizar la evaluación del servicio al usuario externo, que se presta por parte del Grupo de Liquidación Aduanera de la DIAN Ipiales, se concluye que el servicio al usuario externo es malo puesto que no se presta un servicio eficiente y una atención cordial a los usuarios, el servicio no únicamente debe estar dirigido a garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, sino que además se debe brindar un servicio de excelente calidad para satisfacer al usuario.
- ? Durante los seis meses de practica en la Administración Delegada de Aduanas de Ipiales y específicamente en el Grupo de Liquidación Aduanera el pasante logró conocimiento del proceso y procedimiento en la aprehensión, decomiso y disposición de las mercancías que ingresan ilegalmente al territorio aduanero nacional, caso en el cual la autoridad aduanera entra a participar, para hacer que los lineamientos propuestos en la normatividad vigente se cumplan.
- ? La mayor satisfacción obtenida con la realización de este plan de trabajo es el aporte a la Administración Delegada de Aduanas de Ipiales con una herramienta base para detectar falencias no sólo en el proceso de la definición jurídica de las mercancías, sino en la prestación del servicio a la ciudadanía y a la vez realizar mejoras con el ánimo de reestablecer la imagen de la Entidad en la región.
- ? El sector público debe comprometerse en lograr un cambio integral, incorporando algunos principios fundamentales de la empresa, como el enfoque al cliente, la eficiencia en las operaciones y la calidad del servicio.
- ? El Grupo de Liquidación Aduanera no solo debe desempeñar los procedimientos que se asigne, sino que a su vez debe encaminarse a prestar un servicio de excelente calidad que conlleve a un mejor desempeño dentro de la Administración de Aduanas.
- ? La organización y el servicio encaminados hacia el usuario debe representar mucha importancia para las organizaciones en la actualidad, la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales debe enfocarse en un servicio consistente y sobre todo establecer una permanente y excelente reputación en este ámbito.

- ? El servicio al usuario externo se debe destacar por la preponderancia del trato con los usuarios por encima de las demás prioridades de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales.
- ? La percepción de la calidad del servicio es realmente importante y gira alrededor de la sensación que tenga al cliente de haber recibido ayuda y aprecio.
- ? La Administración de impuestos y Aduanas Nacionales de Ipiales, necesita establecer estrategias adecuadas que mejoren el servicio, pues actualmente el usuario no se encuentra satisfecho con la información que recibe y con el trato que se le brinda en la Entidad lo cual exige cambios integrales que posibiliten la excelencia en la calidad del servicio.

5. RECOMENDACIONES

- ? Complementar la estrategia diseñada con esta trabajo, dando inicio así a una cultura de servicio que mejore el desempeño del Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales.
- ? El trabajo con el cliente es acumulativo y se hace visible a través del tiempo ya que es una labor investigativa y estratégica la cual requiere de cierto tiempo para obtener sus beneficios.
- ? El Grupo de Liquidación Aduanera debe trabajar en equipo en la creación de estrategias encaminadas a un mejoramiento continuo tanto en el servicio como en los procedimientos.
- ? Realizar mecanismos para incentivar el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la sensibilización de valores establecidos en el ideario ético del servicio, como parámetros fundamentales para el mejoramiento del servicio en el Grupo de Liquidación Aduanera DIAN Ipiales.
- ? Realizar periódicamente una evaluación y control estableciendo los problemas internos y externos, así como las posibles soluciones a los mismos.
- ? Los funcionarios de la entidad deben establecer el servicio, como una función de altísimo valor y así mismo considerarse como un soporte de los procedimientos que dan la calidad de experiencia que el cliente cree importante.

BIBLIOGRAFÍA

DECRETO 2685 DE DICIEMBRE 1999, LEGISLACIÓN ADUANERA CON SUS RESPECTIVAS MODIFICACIONES.

[WWW.MONOGRAFIAS.COM /TRABAJOS5/ ESTSERV/ ESTSERV2](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS5/ESTSERV/ESTSERV2)

WWW.GESTIOPOLIS.COM / CANALES/ DEMARKETING / ARTICULOS / NO11 / ACTITUDESTIPOSSERVICIO

WWW.MEXCON.COM / INTRO.HTM

WWW.GESTIPOLIS.COM / DIRG / MAR/ CLIENTE.HTM

WWW.DIAN.GOV.CO

STANTON, ETZEL, WALKED, Fundamentos de Márketing. Mc. Graw Hill. 11 Edición.1995. 1000 p.

MENDEZ, Carlos, Metodología. Mc. Graw Hill. 200 p.

ANEXOS