

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO EN EL ÁREA DE MARKETING DE LA EMPRESA CORAL VISIÓN
AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 SUCURSAL IPIALES 2009-2010**

JONATTAN ENRIQUE LOPEZ SARCHI

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

SAN JUAN DE PASTO

2012

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y
OPERATIVO EN EL ÁREA DE MARKETING DE LA EMPRESA CORAL VISIÓN
AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 SUCURSAL IPIALES 2009-2010**

JONATTAN ENRIQUE LOPEZ SARCHI

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo en la Universidad de Nariño.**

Docente asesor:

Magister. FABIO MEJIA ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

SAN JUAN DE PASTO

2012

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

MAGISTER. FABIO MEJIA ZAMBRANO

Asesor y docente universitario

VICTOR MANUEL BUCHELLI

Jurado

MARIO FERNANDO ARCOS

Jurado

DEDICATORIA

Este trabajo de grado es dedicado a Dios, ya que es el dueño de la inteligencia y la sabiduría, el que me ha sostenido de la mano en momentos de adversidad, nunca me ha desamparado y siempre ha escuchado mis oraciones; me prometió que finalizaría mis estudios y ahora se hace realidad.

A mis padres que se esforzaron durante 5 años, los cuales creyeron ciegamente en mí, que sembraron para algún día cegar, los cuales me brindaron todas las herramientas para poder triunfar.

A mis compañeros de la universidad Luis Carlos, Linda Gabriela, Luis Fernando, ya que fueron mi ayuda Moral e intelectual en el alma Mater, que supieron comprenderme y brindarme su confianza desinteresadamente.

AGRADECIMIENTOS

El presente informe de pasantía, se realizó gracias a la valiosa participación del docente Fabio Mejía Zambrano, que con su valioso conocimiento y sabias instrucciones supieron orientarme hacia el éxito, igualmente a los jurados Víctor Buchelli y Mario Fernando Arcos, que afortunadamente fueron mis docentes desde los primeros semestres de carrera, a los cuales, siempre considere unos excelentes maestros.

A la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1. Por abrir las puertas de su empresa y acogerme como parte de su equipo de trabajo y permitir el descubrimiento del mundo empresarial y sus misterios.

RESUMEN

El presente informe de pasantía se desarrollo en la empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1 sucursal Ipiales durante el periodo 2009 y 2010, con el objetivo de desarrollar un diagnostico estratégico de marketing, para lo cual se hizo necesario contar con la participación activa de los funcionarios de la ciudad de Cali e Ipiales respectivamente.

Para alcanzar el objetivo general, en primera instancia se identifico los factores internos, generadores de competitividad dentro de la organización, los cuales se evidencian en la matriz "MEFI". Esta matriz permitió observar que la empresa es competitiva, sin embargo debe mejorar aspectos relacionados con la capacidad directiva para poder brindar un mejor servicio al cliente.

Posteriormente, se prosiguió con el análisis del entorno económico, político y competitivo, con la finalidad de establecer la capacidad de respuesta de la organización frente a estos factores, los cuales se plasmaron en la matriz "MEFE". De la cual se puede extraer, que la empresa Coral Visión está en capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en el mercado y afrontar las amenazas existentes.

Asimismo se procedió a describir el mercado actual, observando que 3 segmentos se encuentran fidelizados, no obstante, el segmento de las empresas manufactureras no tiene fidelidad hacia la organización, ya que es muy volátil con la demanda del servicio. Además la interacción de la empresa con el mercado actual permitió descubrir los siguientes atributos: comunicación, rapidez, competencia, credibilidad, y atención, los cuales sirvieron para crear el instrumento de medición de satisfacción.

Ya establecido el instrumento de medición, se evaluaron a los clientes externos que demandaron el servicio de exportación en el periodo 2009 y 2010, el resultado permite evidenciar que las variables que causaron mayor insatisfacción fueron: comunicación y la atención por parte de los clientes internos.

Posteriormente pasante y directivas construyen las matrices: DOFA, PEYEA, BCG, las matrices de la gran estrategia y la MCPE tomadas del modelo de Fred David, con el fin de definir las estrategias a implementar.

El resultado del procedimiento fueron dos estrategias: penetración del mercado y desarrollo del servicio con el objetivo de incrementar la participación en el mercado y desarrollar el posicionamiento corporativo de la empresa, las cuales se acompañan con una mezcla de mercadeo y un plan de acción que van hacer de Coral Visión, una empresa con mejor servicio y con mayor competitividad en el mercado.

ABSTRACT

This report was developed internship in the company Coral Vision customs agency branch level 1 Ipiales during the period 2009 and 2010, with the aim of developing a strategic marketing diagnosis, for which it was necessary to have the active participation of City officials and Ipiales Cali respectively.

To achieve the overall goal, in the first instance was an identified internal factor, generating competitiveness within the organization, which is evident in the array "CTG". This matrix allowed us to observe that the company is competitive, but must improve aspects of managerial ability to provide better customer service.

Subsequently continued with the analysis of the economic, political and competitive, in order to establish the responsiveness of the organization to these factors, which were reflected in the matrix "MEFE". Which can be removed, the company Coral Vision is able to respond to the opportunities presented in the market and deal with threats.

It also went on to describe the current market, noting that three segments are loyal, however, the segment of manufacturing firms has no loyalty to the organization, as it is very volatile with demand for the service. Moreover, the interaction of the company with the current market to the discovery the following attributes: communication, speed, competence, credibility, and attention, which helped to create the instrument for measuring satisfaction.

Already established measuring instrument were evaluated to external customers who sued the service export in the period 2009 and 2010, the result provides evidence that the variables that cause the most dissatisfaction are: communication and attention from internal customers.

Intern and then constructed matrices directives: SWOT PEYEA, BCG, arrays of grand strategy and model MCPE taken Fred David, to define strategies to implement.

The result of the procedure were two strategies: market penetration and market development in order to increase market share and develop the company's corporate positioning, which are accompanied by a marketing mix and an action plan that will Coral make Vision, a company with better service and more competitive in the market.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION..... | 16 |
| CAPITULO I | |
| 1. TITULO DEL PLAN DE TRABAJO..... | 17 |
| 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION..... | 17 |
| 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 18 |
| 1.1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA..... | 18 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.2.1 OBJETIVO GENERAL..... | 19 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 19 |
| 1.3 JUSTIFICACION..... | 20 |
| 1.4 MARCOS DE REFERENCIA..... | 21 |
| 1.4.1 MARCO CONCEPTUAL..... | 21 |
| 1.4.2 MARCO LEGAL..... | 23 |
| 1.4.3 MARCO TEMPORAL..... | 26 |
| 1.4.4 MARCO ESPACIAL..... | 26 |
| 1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS..... | 27 |
| 1.5.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 27 |
| 1.5.2 Estudio Exploratorio Descriptivo..... | 27 |
| 1.5.3 METODO DE INVESTIGACION..... | 27 |
| 1.6 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION..... | 27 |
| 1.6.1 Primaria..... | 27 |
| 1.6.2 Secundaria..... | 28 |
| 1.6.3 Población y muestra..... | 28 |
| 1.6.4 Instrumentos..... | 28 |
| 2. PRESENTACIÓN DEL INFORME DE PASANTÍA..... | 29 |
| 2.1DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA CORAL VISIÓN AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1..... | 29 |
| 2.1.1 Datos generales de la empresa..... | 29 |
| 2.1.2 Antecedentes históricos..... | 29 |
| 2.1.3 Dirección estratégica..... | 30 |
| 2.1.4 Estructura organizacional..... | 31 |
| 2.1.5 Portafolio de servicios..... | 32 |
| 2.2. AUDITORIA INTERNA..... | 32 |
| 2.2.1 Variables Internas. | 32 |
| 2.2.2 Capacidad Directiva..... | 33 |
| 2.2.3 Capacidad de Mercadeo..... | 36 |
| 2.2.4 Capacidad Financiera..... | 37 |
| 2.2.5 Capacidad del talento humano..... | 38 |
| 2.2.6 Capacidad Competitiva..... | 39 |
| 2.2.7 Perfil de capacidad interna..... | 39 |

| | |
|---|-----|
| 2.2.8 Matriz de evaluación de factores interno..... | 41 |
| 2.3. ESTUDIO DE LOS ENTORNO Y DEL PERFIL COMPETITIVO..... | 43 |
| 2.3.1 AUDITORIA EXTERNA..... | 43 |
| 2.3.1.1 Variables Externas..... | 43 |
| 2.3.1.2 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio..... | 53 |
| 2.3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos..... | 55 |
| 2.3.2. ANÁLISIS SECTORIAL..... | 57 |
| 2.3.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) – análisis comparativo..... | 57 |
| 2.4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN CON EL SERVICIO PARA CONSTRUIR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN..... | 59 |
| 2.4.1 Principales características del mercado actual de la sucursal de Ipiales..... | 59 |
| 2.4.2 Mercado potencial..... | 65 |
| 2.4.3 Identificación del ciclo del servicio que lleva el usuario con la empresa, y que servirá de soporte para la construcción del instrumento de medición..... | 70 |
| 2.5. ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO | 75 |
| 2.5.1 Comunicación..... | 75 |
| 2.5.2 Rapidez..... | 80 |
| 2.5.3 Competencia..... | 82 |
| 2.5.4 Credibilidad..... | 86 |
| 2.5.5 Atención Del Personal..... | 88 |
| 2.5.6 Nivel De Satisfacción General..... | 92 |
| 2.6. FORMULACION DE ESTRATEGIAS..... | 95 |
| 2.6.1 MATRIZ DOFA..... | 95 |
| 2.6.2 MATRIZ PEYEA..... | 98 |
| 2.6.3 LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)..... | 100 |
| 2.6.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA..... | 102 |
| 2.6.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)..... | 102 |
| 2.6.6 Redefinición de la Misión y Visión..... | 105 |
| 2.6.7 Mercado Objetivo..... | 105 |
| 2.7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES PARA LLEVAR A CAVO LAS ESTRATEGIAS..... | 107 |
| 3. CONCLUSIONES..... | 120 |
| 4. RECOMENDACIONES..... | 122 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 124 |
| NETGRAFIA..... | 125 |
| ANEXOS..... | 126 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO A entrevista a funcionarios de Coral visión para identificar la situación actual de las áreas funcionales..... | 118 |
| ANEXO B encuesta a los clientes internos de Coral visión Ipiales para identificar la situación actual y corroborar la información brindada por Cali..... | 120 |
| ANEXO C encuesta al cliente externo..... | 121 |
| ANEXO D encuesta al cliente externo año 2008..... | 123 |
| ANEXO E Matriz de la gran estrategia..... | 125 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)..... | 40 |
| Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos..... | 42 |
| Cuadro 3. Balanza Comercial de Colombia Enero-Junio 2009-2010..... | 44 |
| Cuadro 4. Exportaciones tradicionales y no tradicionales 2002-2009..... | 45 |
| Cuadro 5. Exportaciones totales por sector y macrosector..... | 46 |
| Cuadro 6. Exportaciones no tradicionales por departamento de origen..... | 47 |
| Cuadro 7. Principales exportaciones destinadas a Ecuador, Enero–Junio (2009-2010)..... | 50 |
| Cuadro 8. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM..... | 53 |
| Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos..... | 56 |
| Cuadro 10. Matriz del perfil competitivo..... | 58 |
| Cuadro 11. Mercado actual de la sucursal de Ipiales..... | 59 |
| Cuadro 12. Numero de Empresas Exportadoras de Productos no tradicionales..... | 65 |
| Cuadro 13. Ubicación de las empresas de productos no tradicionales..... | 65 |
| Cuadro 14. Empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Cali..... | 66 |
| Cuadro 15. Calificación de variables..... | 74 |
| Cuadro 16. Cuando la documentación no cumple especificaciones se le informa del acontecimiento..... | 76 |
| Cuadro 17. Información a tiempo, cuando la mercancía llega a Ipiales..... | 76 |
| Cuadro 18. Calidad de Información suministrada..... | 77 |
| Cuadro 19. En caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple cabalmente | 77 |
| Cuadro 20. La información enviada acerca del proceso de exportación | 78 |
| Cuadro 21. Respuesta a la información solicitada por Email..... | 78 |
| Cuadro 22. Comunicación telefónica con Coral visión Ipiales..... | 80 |
| Cuadro 23. Matriz de valoración del atributo de Comunicación..... | 80 |
| Cuadro 24. Cumplimiento de fechas estipuladas a lo que refiere a tramitación..... | 80 |
| Cuadro 25. Entrega de documentación después de la finalización del procedimiento de exportación..... | 81 |
| Cuadro 26. Matriz de valoración del atributo de Rapidez..... | 82 |
| Cuadro 27. Conocimientos de Exportación de los funcionarios de Coral visión Ipiales... .. | 83 |
| Cuadro 28. Asesoramiento en términos de negociación..... | 83 |
| Cuadro 29. Asesoramiento en plan Vallejo..... | 83 |
| Cuadro 30. Asesoramiento en vistos buenos..... | 84 |
| Cuadro 31. Asesoramiento en Partidas arancelarias | 84 |
| Cuadro 32. Matriz de valoración del atributo de competencia..... | 86 |
| Cuadro 33. Confianza del cliente externo en el trámite que realiza Coral Visión Ipiales.. .. | 86 |
| Cuadro 34. Nivel de satisfacción en el cruce de frontera..... | 87 |
| Cuadro 35. Matriz de valoración del atributo de credibilidad..... | 88 |
| Cuadro 36. Amabilidad del personal..... | 88 |
| Cuadro 37. Disponibilidad del empleado..... | 89 |
| Cuadro 38. Escuchan atentamente los funcionarios de Coral Visión Ipiales..... | 89 |
| Cuadro 39. Paciencia del personal de Coral Visión Ipiales..... | 90 |
| Cuadro 40. Expresión del personal de Coral Visión Ipiales..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 41. Cortesía del persona de Coral visión Ipiales..... | 90 |
| Cuadro 42. Entender y comprender la solicitud del cliente externo..... | 91 |
| Cuadro 43. Matriz de valoración del atributo de comunicación..... | 92 |
| Cuadro 44. Nivel de satisfacción e insatisfacción total de los atributos..... | 93 |
| Cuadro 45. Indicadores de menor satisfacción de los atributos..... | 93 |
| Cuadro 46. Matriz DOFA de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas nivel 1..... | 96 |
| Cuadro 47. Matriz PEYEA..... | 99 |
| Cuadro 48. Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica..... | 103 |
| Cuadro 49. Mercado Actual de Coral Visión Ipiales | 105 |
| Cuadro 50. Usuarios que demandan el servicio por la sucursal de Ipiales ocasionalmente | 106 |
| Cuadro 51. Mercado objetivo..... | 106 |
| Cuadro 52. Matriz DOFA..... | 110 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|---|-----|
| Gráfica 1. Conocimiento de Dirección estratégica en la sucursal de Ipiales..... | 33 |
| Gráfica 2. Conocimiento de calificación otorgada por parte del cliente externo a la sucursal de Ipiales..... | 34 |
| Gráfica 3. Sugerencias realizadas por los funcionarios de Ipiales..... | 35 |
| Gráfica 4. Diagrama de barras capacitación y entrenamiento..... | 39 |
| Gráfica 5. Variación de las exportaciones de Colombia 2002-2010..... | 44 |
| Gráfica 6. Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones no tradicionales por departamentos de origen Enero – Diciembre..... | 47 |
| Gráfica 7. Evolución de las importaciones Enero-Junio 2009-2010..... | 48 |
| Gráfica 8. Estructura de las importaciones según CUODE enero-junio 2009-2010..... | 49 |
| Gráfica 9. Certificación de agencias de aduanas con ISO 9001..... | 52 |
| Gráfica 10. Representación porcentual del Mercado actual de Coral Visión Ipiales..... | 61 |
| Gráfica 11. Ubicación geográfica de los usuarios, distribuidos por sector..... | 61 |
| Gráfica 12. Frecuencia de demanda del servicio por la sucursal Ipiales..... | 62 |
| Gráfica 13. Ubicación de los usuarios, según la frecuencia..... | 62 |
| Gráfica 14. Frecuencia de la demanda, distribuida por sectores..... | 63 |
| Gráfica 15. Usuarios muy frecuentes del servicio por la sucursal de Ipiales..... | 63 |
| Gráfica 16. Usuarios frecuentes del servicio por la sucursal de Ipiales..... | 64 |
| Gráfica 17. Usuarios ocasionales por la sucursal de Ipiales..... | 64 |
| Gráfica 18. Descripción del proceso que lleva el usuario..... | 70 |
| Gráfica 19. Representación gráfica del ciclo de servicio..... | 73 |
| Gráfica 20. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de comunicación..... | 79 |
| Gráfica 21. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de rapidez..... | 81 |
| Gráfica 22. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de competencia..... | 85 |
| Gráfica 23. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de credibilidad..... | 87 |
| Gráfica 24. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de atención..... | 91 |
| Gráfica 25. Satisfacción e insatisfacción total de los atributos..... | 93 |
| Gráfica 26. Matriz de la estrategia PEYEA..... | 100 |
| Gráfica 27. Matriz BCG Coral Visión..... | 101 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estructura Organizacional de Coral Visión agencia de Aduanas Nivel 1..... | 31 |
| Figura 2. Estructura Organizacional de Coral Visión agencia de Aduanas Nivel Sucursal Ipiales..... | 32 |
| Figura 3. Representación gráfica del procedimiento de trabajo de Coral Visión..... | 71 |

INTRODUCCIÓN

Los efectos de la globalización han ocasionado que las organizaciones deban desenvolverse en mercados altamente competitivos, por tal razón, las empresas buscan diferenciarse a través de diferentes herramientas; y el marketing se constituye en un factor clave para obtener ventajas competitivas, minimizar riesgos, evitar el desperdicio de recursos y diferenciarse de la competencia.

En este orden de ideas, el presente trabajo de pasantía a lo largo de 6 capítulos, desarrolla un análisis estructurado de la organización, establece la capacidad de respuesta de la empresa frente al entorno y la competencia, describe y mide el nivel de satisfacción del mercado actual, proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y define las estrategias necesarias para su consecución en los plazos previstos.

Para alcanzar los objetivos planteados, en el primer capítulo se realiza una auditoría dentro de la organización que permita conocer debilidades y fortalezas que van en pro o en contra de generar competitividad; esta información se corrobora por medio de encuesta a los funcionarios de Ipiales, cuyo resultado se evidencia en la matriz MEFI.

En el segundo capítulo se estudia las características que enmarcan el entorno político, económico, y competitivo, el cual, brinda un diagnóstico externo que se plasma en la matriz MEFE. Este resultado sirve para determinar la capacidad de respuesta de la empresa frente a los factores externos y comparar la posición estratégica de la empresa con los principales competidores.

En el tercer capítulo se describe el mercado actual y se analiza la interacción de usuario con la empresa, se señalan las características que enmarcan al servicio: la presencia del usuario, su interacción con recursos físicos, tecnológicos, humanos, esta es la fase que se lleva para identificar los momentos de verdad, el grado de contacto entre usuario y empresa, y que servirá para la construcción del instrumento de medición dirigido hacia el cliente externo, Ya establecido el mismo, se procede a medir el nivel de satisfacción del usuario; ya que si no se mide no se controla, y si no se controla no se puede administrar, de ahí se deriva la importancia de realizar este procedimiento, donde se logra evidenciar en porcentajes la calidad del servicio y la conformidad e inconformidad del cliente externo.

Después de realizar el estudio de la organización, el entorno, la competencia y el mercado actual, se prosigue a definir las estrategias, donde se implementan las siguientes matrices: DOFA, matriz PEYEA, matriz del Boston Consulting Group, la matriz de la gran estrategia, y la matriz MCPE para elegir las estrategias corporativas.

En base a estas estrategias corporativas se formulan los objetivos y estrategias de marketing, basadas en la mezcla de mercadeo (servicio, precio, distribución, Promoción) encaminadas a desarrollar ventajas competitivas.

1. TÍTULO DEL PLAN DE TRABAJO

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO EN EL ÁREA DE MARKETING DE LA EMPRESA CORAL VISIÓN AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 SUCURSAL IPIALES 2009-2010

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1, ha entendido que para mantenerse y posicionarse competitivamente en el mercado nacional, debe desarrollar estrategias corporativas y de mercadeo que le garanticen el éxito futuro, ya que en la actualidad, presenta un leve descenso en la participación del servicio de intermediación aduanera a nivel nacional, influido tal vez, por el desconocimiento de los factores internos que generan competitividad, o probablemente por ignorar la influencia de las decisiones políticas, de las fuerzas económicas y competitivas en el comportamiento del mercado y la industria.

A todo esto se suma la aparición de empresas competidoras implementado nuevas unidades de negocio, tratando de unificar toda la cadena del comercio exterior y ofreciendo tarifas más económicas comparadas a las de la organización, que puede ocasionar que los clientes actuales y potenciales se dirijan a demandar el servicio de intermediación aduanera por otra agencia de aduanas, afectando de forma directa las ventas de la empresa.

Así mismo, se observa que el instrumento que realiza la medición de satisfacción al usuario es obsoleto e incompleto (anexo d), ya que se formulo desconociendo el ciclo, la producción, y los atributos del servicio y no permite conocer objetivamente el nivel de satisfacción, ni mucho menos establecer los correctivos necesarios para alcanzar el índice más alto.

En un mundo globalizado, desconocer la capacidad interna, ignorar el entorno que rodea a la organización, menospreciar a la competencia y no conocer completamente a los usuarios, puede conducir a la empresa a realizar deficientes estrategias de mercadeo, que no le permita diferenciarse de sus rivales, ni generar un valor agregado, trayendo como consecuencia disminución de las ventas del servicio y una baja participación en el mercado.

De ahí se deriva la importancia de realizar un diagnostico estratégico de marketing que analice y evalúe la capacidad interna de la empresa, que determine la influencia de los factores externos en la organización, que compare la posición estratégica de la empresa con los principales competidores, que describa y mida el nivel de satisfacción del mercado actual, con el fin de formular estrategias de mercadeo que permitan a Coral

Visión agencia de aduanas nivel 1, posicionarse y mantenerse competitivamente en el mercado nacional.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como estructurar un diagnostico estratégico de marketing para Coral Visión agencia de aduanas nivel 1 sucursal Ipiales 2009-2010?

1.1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son los factores internos que influyen en la competitividad de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1?
- ❖ ¿Cuál es la capacidad de repuesta de Coral Visión frente los factores externos y la competencia?
- ❖ ¿Qué características tiene el mercado actual y como interactúa con el servicio, y que sirva de base para la construcción del instrumento de medición de satisfacción?
- ❖ ¿Cuál es la percepción y el nivel de satisfacción del cliente externo?
- ❖ ¿Cómo definir las estrategias corporativas y de mercadeo que debe implementar la empresa?
- ❖ ¿Qué actividades serán necesarias plantear para llevar a cavo las estrategias?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnostico estratégico de marketing para la empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1 sucursal Ipiales 2009-2010

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Identificar los factores internos que influyen en la competitividad de la empresa Coral Visión Agencia de aduanas Nivel 1
- ❖ Establecer la capacidad de respuesta de Coral Visión frente a los factores externos y la competencia
- ❖ Describir el mercado actual y analizar la interacción con el servicio, que permita la construcción del instrumento de medición de satisfacción
- ❖ Determinar la percepción y el nivel de satisfacción del cliente externo
- ❖ Definir las estrategias que debe implementar la empresa
- ❖ Desarrollar actividades para llevar a cabo las estrategias planteadas

1.3 JUSTIFICACION

El estudio que se realizó como pasantía en la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas nivel 1. Sucursal Ipiales, buscó mediante la aplicación de teoría y conceptos de comercio internacional y mercadeo, encontrar explicación a las variables internas y externas que influyen en la competitividad de la organización, asimismo, determinar como la competencia y los usuarios afectaban el posicionamiento en el mercado de la misma. Lo anterior permitió al pasante contrastar diferentes teorías con una realidad que vive la entidad.

Para alcanzar los objetivos planteados se recurrió a técnicas como: observación participante, encuestas y entrevistas a las personas que laboran en la organización; y una encuesta online a los clientes externos basada en el modelo de HUMBERTO DOMINGUEZ, cuyos resultados se procesaron y tabularon mediante el software Excel, herramienta estadística que permitió cuantificar y analizar la información, a demás se plasmaron en matrices tales como: la matriz PCI, MEFI, POAM, MEFE, DOFA, MPC, BCG, PEYEA, matriz de la gran estrategia, tomadas del modelo de FRED DAVID que admitió tomar decisiones estratégicas que maximizaron el plan de trabajo de la pasantía.

De acuerdo con los objetivos del plan de trabajo, el diagnóstico estratégico de mercadeo, es una herramienta básica de gestión para la toma de decisiones, ya que proporciona un punto de vista diferente de los funcionarios de la empresa y agrega una visión clara de los objetivos que se deben alcanzar y, a la vez, permite conocer a los directivos las falencias de las áreas de la empresa que no contribuyen a la competitividad, identificando la capacidad de respuesta de la empresa frente a los factores externos, entendiendo el contexto real en el que se desenvuelve, brindándole mayor capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios, identificando los segmentos del mercado actual, todo con el fin de definir estrategias corporativas y de mercadeo, que le permitan crecer y beneficiarse de situaciones económicas tanto de expansión, como de recesión.

A demás identifiqué los principales competidores, y determino cuales son las ventajas competitivas en comparación con la organización, también se entendió el mercado actual, su frecuencia de uso del servicio, tipo de empresa, en que ciudad se ubicaban, igualmente se conoció objetivamente la producción del servicio, que sirvió para la creación de un nuevo instrumento de medición de satisfacción del usuario que permitió conocer las necesidades y expectativas del mercado actual de la empresa Coral Visión sucursal Ipiales.

Esta herramienta de medición obtuvo en términos porcentuales el índice de satisfacción, con lo cual se pudo detectar las falencias del servicio y así realizar los ajustes necesarios para alcanzar el índice de satisfacción más alto y crear relaciones duraderas, que en consecuencia fidelicen al cliente y este a su vez mediante el voz a voz cautive a los clientes potenciales.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 MARCO CONCEPTUAL

Atributos del servicio: Variables que sirven para evaluar al cliente externo y que se definieron analizando el sector, el grado de contacto que tienen los clientes, el tipo de empresa, y ciclo de servicio que posee Coral Visión.

Ciclo del servicio: Una cadena continúa de acontecimientos que vive el cliente externo cuando establece relación con la empresa Coral Visión, y ese contacto genera un impacto positivo o negativo de la organización.

Cliente interno: Para la empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1 sucursal Ipiales el cliente interno es el personal que labora en la organización, porque estos actores son receptores primarios de la misión, visión, de las estrategias y la información para lograr la satisfacción del cliente externo, cada uno de ellos debe estar plenamente convencido de lo que recibe, de manera que proporcione un servicio de calidad al cliente externo porque así lo vive y lo siente.

Cliente externo: Son aquellos para quienes la organización diseña y presta un servicio en el caso de Coral Visión son todos los usuarios que demandan el servicio.

Competencia: Una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

DIAN: Está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas; los derechos de aduana y los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, bien se trate de impuestos internos o al comercio exterior; así como la dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior, comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

La dirección y administración de la gestión aduanera comprende el servicio y apoyo a las operaciones de comercio exterior, la aprehensión, decomiso o declaración en abandono de mercancías a favor de la Nación, su administración, control y disposición, así como la administración y control de los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional, de conformidad con la política que formule el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la materia, para estos últimos, con excepción de los contratos relacionados con las Zonas Francas.

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

Estrategias: 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 la ruta 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.

Globalización: La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.¹

Insatisfacción: Son percepciones de los usuarios en la que la experiencia con el producto o servicio no cumple con las expectativas.

Marca: Diferenciador de un servicio del mismo género, se relaciona con los atributos del proceso del servicio al cliente.

¹ GLOBALIZACION. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

Momentos de verdad: Son los diferentes instantes en los que un cliente hace contacto con algún aspecto de la organización, este contacto genera una valoración o juicio negativo o positivo.

Norma de calidad ISO: Un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Programa BASC: Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación "World BASC Organization" bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América, WBO es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística del comercio internacional.

En esta organización podrán participar empresarios del mundo entero que estén convencidos de trabajar por un propósito común como es el de fortalecer el comercio internacional de una manera ágil y segura mediante la aplicación de estándares y procedimientos de seguridad reconocidos y avalados internacionalmente.

Satisfactores: Percepciones de los usuarios en la que las experiencia con el producto o servicio cumplen con las expectativas.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

1.4.2 MARCO LEGAL

➤ Estatuto aduanero colombiano

Artículo 12.Sobre Agencias de aduanas: Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de

importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos.

PARÁGRAFO 1o. Las personas jurídicas que pretendan ejercer el agenciamiento aduanero deberán incluir en su razón social o denominación la expresión “agencia de aduanas” seguida del nombre comercial, de la sigla correspondiente a la naturaleza mercantil de la sociedad y del nivel de agencia de aduanas. Lo previsto en este párrafo no se aplica a los almacenes generales de depósito.

Artículo 13. Prohibición: Bajo ninguna circunstancia las agencias de aduanas podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para el último evento.

Artículo 14. Requisitos generales de las agencias de aduanas: 6. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia relacionada con la actividad de comercio exterior.

Artículo 15. Sobre los Requisitos especiales para las agencias de aduanas nivel 1.

1. Contar con el comité de control y auditoría a que se refiere el artículo 24 del presente decreto;
2. Garantizar la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en todo el territorio nacional, teniendo en cuenta el horario que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y las demás entidades de control en desarrollo de sus funciones en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera;
3. Mantener a disposición del público una página Web donde se garantice el acceso a la siguiente información:
 - b) Identificación de los representantes legales, gerentes, administradores, agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, junto con un extracto de las hojas de vida destacando su experiencia o conocimiento en comercio exterior;
 - c) Relación de los servicios ofrecidos al público.
4. Acreditar la designación y mantenimiento del empleado encargado de cumplir la función a que se refiere el párrafo del artículo 26 del presente decreto;
5. Disponer de los manuales a que se refiere el artículo 27 del presente decreto.

Artículo 19. Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero.

1. Agencia de aduanas nivel 1. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.
2. Agencia de aduanas nivel 2. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
3. Agencia de aduanas nivel 3. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, (Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Urabá o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
4. Agencia de aduanas nivel 4. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

PARÁGRAFO. El ejercicio de la actividad de las agencias de aduanas de los niveles 1 y 2 en un lugar del territorio nacional diferente al de su domicilio principal podrá efectuarse directamente o por intermedio de agencias comerciales en los términos señalados en el Código de Comercio. Tratándose de las jurisdicciones contempladas en el numeral 4 del presente artículo, las agencias de aduanas nivel 1, adicionalmente podrán ejercer la actividad de agenciamiento a través de convenios celebrados con agencias de aduanas nivel 4. En este caso, la responsabilidad en el ejercicio del agenciamiento estará siempre en cabeza de las agencias de aduanas del nivel 1.

Artículo 20. Control a operaciones de comercio exterior: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá por razones de control, servicio, especialización o seguridad fiscal restringir el agenciamiento de las operaciones de comercio exterior a las agencias de aduanas de los niveles 2, 3 y 4, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la procedencia, la clase de mercancía, el valor, el origen y el lugar de arribo.

Artículo 27-1: sobre el Conocimiento del cliente: Conocer a su cliente y obtener como mínimo la siguiente información debidamente soportada:

1. Existencia de la persona natural o jurídica;
2. Nombres y apellidos completos o razón social;
3. Dirección, domicilio y teléfonos de la persona natural o jurídica;
4. Profesión, oficio o actividad económica;
5. Capacidad financiera para realizar la operación de comercio exterior;

➤ **ISO 9001**

Numeral 8.2.1: Sobre la recolección de datos para la satisfacción del cliente.

Numeral 5.2 enfoque al cliente, exige que: La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplen con el propósito de incrementar la satisfacción del clientes”.

Numeral 6.1 sobre gestión de recursos, establece que: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejora continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

➤ **Decreto 2153 De 1992**

En términos generales, buscan mejorar la eficiencia del aparato productivo del país, permitir a los consumidores libre acceso a los mercados de bienes y servicios, y garantizar a las empresas la participación libre en los mercados a través de la promoción de la libre competencia y el control de prácticas restrictivas del comercio. Lo anterior ha permitido la creación de una mejor y más sólida cultura de competencia en el país a partir de medidas como la imposición de multas por comisión de prácticas restrictivas y los controles a las integraciones empresariales.²

1.4.3 MARCO TEMPORAL

La ejecución de las actividades propuestas en el plan de trabajo, se desarrollaron desde el 5 de octubre de 2009 al 2010.

1.4.4 MARCO ESPACIAL

El plan de trabajo se realizo en la empresa Coral Visión Ltda. Agencia de aduanas nivel 1 sede principal Cali y sucursal Ipiales.

² DECRETO 2153. Disponible <http://www.icpcolombia.org/archivos/observatorio/boletin>

1.5 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.5.1 TIPO DE ESTUDIO

1.5.2 Estudio exploratorio descriptivo

Exploratorio porque se realizo un diagnostico situacional en el contexto de establecer un marco de referencia, definiendo debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas con el fin de identificar la esencia clara del problema, también brinda un análisis comparativo de los modelos teóricos con la situación actual, que sirva para posteriores investigaciones acerca del tema planteado.

Descriptivo ya que se delimitaron lo hechos que conforman el proceso administrativo y operativo, con este tipo de estudio fue posible determinar características, conductas y actitudes de los clientes internos y externos.

1.5.3 METODO DE INVESTIGACION

Método de observación A través de este método de investigación se busco comprender deliberadamente los rasgos que caracterizan el problema planteado.

Método inductivo El método que se maneja en esta investigación, es el inductivo ya que se logro extraer los aspectos negativos y las carencias con las cuales cuenta la empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1 sucursal Ipiales.

Método analítico: porque se dividió el todo es decir, la empresa Coral Visión Agencia de Aduana Nivel 1 en partes, con el fin de estudiar cada una de ellas por separado y luego se integraron los correspondientes estudios que abordaron el problema planteado.

1.6 FUENTES E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

A continuación se describen las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la formulación del plan de trabajo:

1.6.1 Primaria. Para el presente estudio se acudió a recolectar información por medio de la observación participante, una encuesta estructurada, entrevistas, y un censo online.

Se aplico una entrevista a los funcionarios encargados de las áreas funcionales de la empresa Coral Visión, lo que permitió conocer la competitividad dentro de la organización.

Para corroborar los datos arrojados por la entrevista, se aplico una encuesta estructurada a los funcionarios de la sucursal Ipiales.

Para medir el nivel de satisfacción del cliente externo, se acudió a una encuesta online a los usuarios actuales de la empresa Coral Visión sucursal Ipiales.

1.6.2 Secundaria. Para el desarrollo del estudio se empleo información de tipo secundaria que se encontró en libros, revistas, enciclopedias y visitas a portales de Internet de entidades tales como: PROEXPORT, DIAN, DANE.

1.6.3 Población y muestra. Empresas que demandan el servicio de intermediación aduanera en Coral Visión Sucursal Ipiales, cabe aclarar que por tratarse de un censo, se aplico a la totalidad de las mismas, sin embargo fue menester definir la población objeto de estudio:

Elemento Muestral: jefes de área de comercio exterior.

Unidad Muestral: 52 Empresas exportadoras.

Alcance: Sector exportador del territorio Colombiano.

Tiempo: 2009-2010.

1.6.4 Instrumentos. Para analizar la situación actual de la competitividad, se acudió a entrevistas y una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, los datos obtenidos se presentan por medio de: presentación escrita, Representación tabular, cuadros, y por último se utiliza la representación gráfica, el resultado permitió obtener un diagnostico interno.

Para identificar los momentos de verdad y el ciclo del servicio se acude a la observación que sirvió de base para el diseño de los instrumentos de medición del nivel de satisfacción del usuario. Los datos obtenidos se presentan por medio de representación gráfica, cuadros, y figuras.

Para el desarrollo de la evaluación al cliente externo, se realizo un total de cincuenta y dos (52) encuestas online, aclarando que por tratarse de un censo, se aplico a la totalidad de la población objeto estudio, con preguntas calificativas de 1 a 5, en donde 1 corresponde al valor más bajo y 5 al valor más alto.

Los datos que se consiguieron de los diferentes capítulos fueron procesados e interpretados de forma cuantitativa y cualitativa, soportados por el software Microsoft Excel, el cual ayuda a obtener tablas, cuadros y representación gráfica, y luego de ello se utilizaron matrices tales como: PCI, MEFI, POAM, MEFE, la matriz DOFA, la matriz PEYEA, BCG, la matriz de la gran estrategia y MCPE.

2. PRESENTACIÓN DEL INFORME DE PASANTÍA

2.1 DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA CORAL VISION AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1

Para conocer la situación actual de la empresa, se hizo necesario realizar una auditoría dentro de la organización, donde se conformó un equipo de trabajo, en la que participaron diferentes actores internos, que gracias a su participación activa se consiguió construir el siguiente análisis:

2.1.1 Datos generales de la empresa

La AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISIÓN LTDA. NIVEL 1. Dedicada al agenciamiento aduanero, su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, integrada por sucursales en las ciudades de Cartagena, Buenaventura, Cúcuta e Ipiales.

2.1.2. Antecedentes históricos

En 1981 fue iniciada por su Gerente, el señor Víctor Hugo Coral Benavides, quien trabajó en varias compañías multinacionales por espacio de 13 años en el área de Comercio Exterior, tales como: Bristol Myers Squibb, Laboratorios Baxter S.A, Sanofi Winthrop de Colombia S.A y Gillette de Colombia S.A³.

En 1985 se da apertura a la sucursal ubicada en la ciudad de Ipiales con el nombre de *Aerovision*; con la regulación de las agencias de aduanas por parte del estatuto aduanero, se exige que el nombre se estandarice y se retoma a Coral Visión.

En el 2002 implemento el programa BASC, con el fin de brindar a sus clientes estándares de seguridad y protección contra el contrabando de mercancías y narcóticos; también se implementó el Sistema de Gestión de Calidad, que fue evaluado y certificado por ICONTEC. Esto para brindarles a los clientes un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios.

En 2009 implemento la herramienta Rumbo PYMES Integrales y Transparentes, mediante la aplicación de tres módulos básicos: Medición de Clima Ético, Compromisos Éticos y Principios Empresariales para contrarrestar el Soborno, con el objetivo principal de llevar la Ética a la acción como modelo de gestión, creando valores y confianza en sus relaciones de negocio.

³ Antecedentes de Coral Visión. Disponible en <http://www.coralvisionltda.com/>

2.1.3. Dirección estratégica⁴

Misión: Ofrecer servicios de agenciamiento aduanero y asesoría en comercio exterior con calidad y profesionalismo a importadores y exportadores.

Somos reconocidos como una Agencia de Aduanas seria, ágil y efectiva que presta servicios con estándares de calidad y seguridad reconocidos internacionalmente en aras de satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes, ampliar nuestro mercado en la región, comprometidos con el bienestar de colaboradores y accionistas.

Para el cumplimiento de éstos propósitos contamos con una infraestructura adecuada que garantiza la coordinación y control de la operatividad diaria, ejecutando las actividades con base en la responsabilidad individual, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.

Visión: Afianzados en el posicionamiento alcanzado como empresa líder en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en el sur occidente colombiano, para el año 2010 esperamos haber expandido nuestra actividad hacia mercados ubicados en otras áreas geográficas.

Fortaleceremos la relación comercial con aliados estratégicos, utilizaremos el mejoramiento continuo como medio para mantener la satisfacción de nuestros clientes actuales, bajo los mismos parámetros de calidad, seguridad, excelencia y valores como honestidad y transparencia que nos han caracterizado en el gremio.

Valores Institucionales: Nuestros valores están representados por el conjunto de las buenas prácticas de gestión y de ética que la empresa considera primordiales en el comportamiento individual y colectivo de sus colaboradores.

Voluntad Empresarial: Orientarse hacia lo que es importante. Capacidad para establecer prioridades. Trabajo en equipo y calidad en los resultados.

Respeto: Respeto por las personas, mentalidad abierta y sincera, dando a otros la oportunidad de expresar su opinión.

Ética Profesional: Juicio en las apreciaciones, moral y compromiso.

Creatividad e Innovación: Habilidad para innovar, apoyar y reforzar a otros.

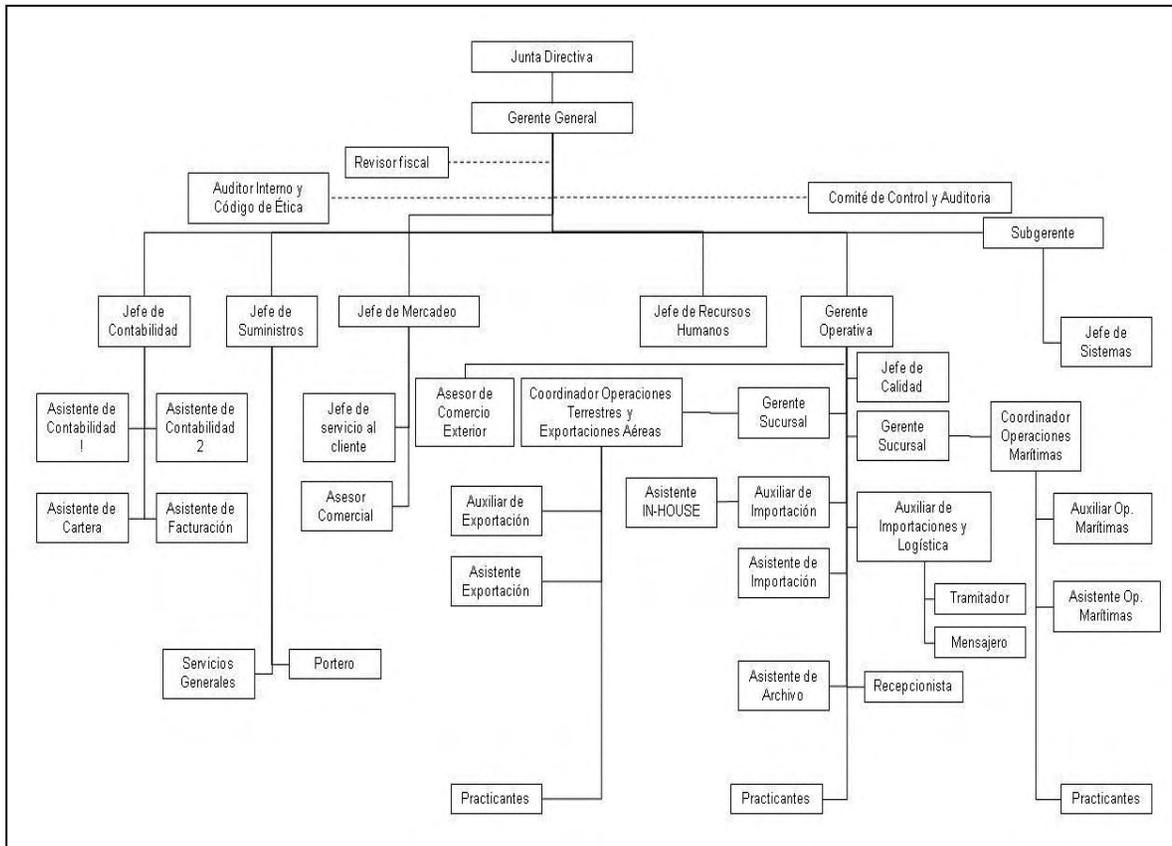
Rapidez De Acción Y Anticipación: Adaptarse al cambio y encontrar siempre una solución.

⁴ Dirección estratégica. Disponible en <http://www.coralvisionltda.com/quienessomos>

2.1.4 Estructura organizacional

La empresa Coral Visión, tiene dentro de su estructura organizacional las áreas de finanzas, de mercadeo, talento humano, entre otras; las cuales presentan apoyos, como se ilustra en la figura 1.

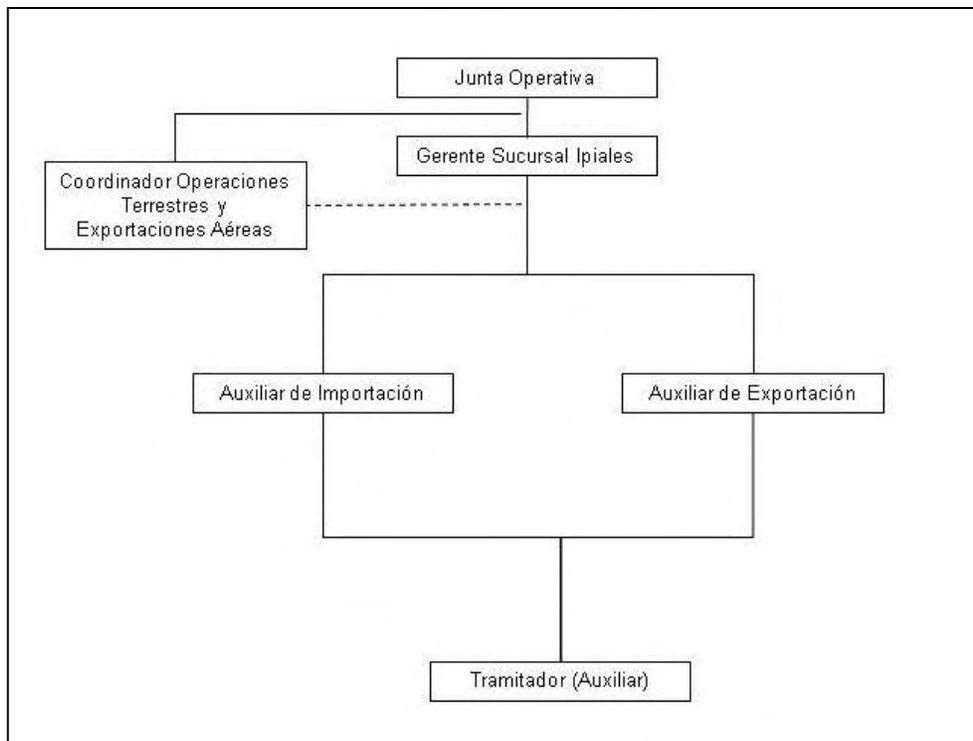
Figura1. Estructura Organizacional de Coral Visión agencia de Aduanas Nivel 1.



Fuente: Coral Visión Ipiales

Para el caso de la sucursal de Ipiales, la estructura organizacional se desprende de las áreas funcionales de la ciudad de Cali como se observa en la figura 2.

Figura 2. Estructura Organizacional de Coral Visión agencia de Aduanas Nivel 1. Sucursal Ipiales



Fuente: Coral Visión Ipiales

2.1.5 Portafolio de servicios

La empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1, en su sede principal y en la sucursal de Ipiales ofrecen los siguientes servicios:

- ✓ Manejo integral de las importaciones.
- ✓ Manejo integral de las exportaciones.
- ✓ Asesoría de comercio exterior

2.2 AUDITORIA INTERNA.

La auditoria interna realizada en la empresa Coral Visión, permitió conocer debilidades y fortalezas de las áreas funcionales y de la producción del servicio en la organización; para ello fue necesario identificar unas variables internas.

2.2.1 Variables Internas. El equipo de trabajo considero pertinente evaluar el perfil de la capacidad interna con las siguientes categorías: capacidad directiva, capacidad de mercadeo, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad competitiva, las cuales se validaron y se aplicaron en el estudio.

2.2.2 Capacidad Directiva

Para evaluar la capacidad directiva fue necesario acudir al uso de fuentes primarias y secundarias, donde se realizó una entrevista a los funcionarios de la sede principal, la cual se corroboró realizando una encuesta a los clientes internos de la sucursal de Ipiales, este procedimiento permitió obtener el siguiente resultado:

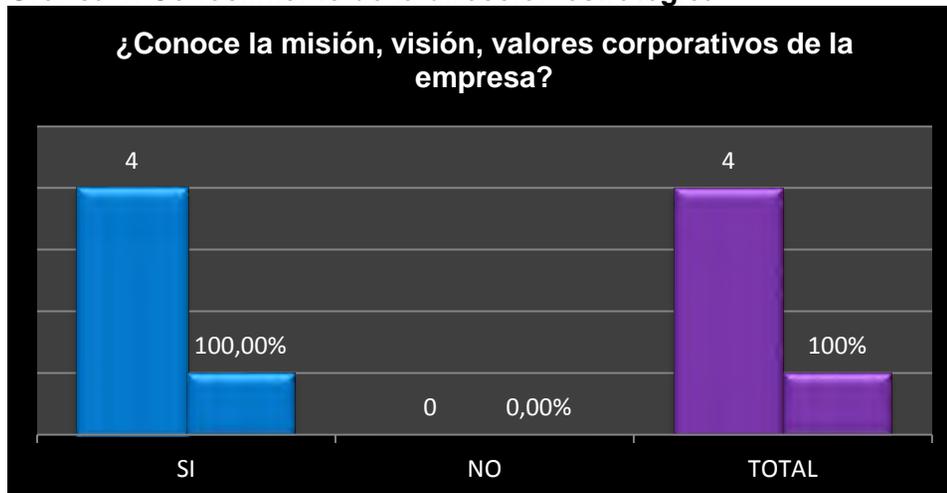
Dirección estratégica: Para dar cumplimiento al numeral 5.2 de la ISO 9001, la empresa redirigió su dirección estratégica hacia el cliente externo; donde tuvo en cuenta tres elementos esenciales para estructurar la misión empresarial; el primer elemento fue, el entorno o sistema social donde desempeña la actividad, el segundo lo que pretendía realizar en ese entorno, y el tercero para quién lo haría.

Para formular la visión empresarial, las directivas tomaron en cuenta el entorno y el estatuto aduanero en artículo 15 numeral 2, el cual solicita a las agencias de aduanas nivel 1, expandirse hacia mercados ubicados en otras áreas geográficas. Es así como la empresa ha alcanzado su objetivo, abriendo sucursales en ciudades como Cartagena y Buenaventura, que forman parte de los puertos marítimos más importantes del país, por tal razón esta variable hace parte de sus fortalezas.

Asimilación de la dirección estratégica por parte de los colaboradores: Coral Visión realiza grandes esfuerzos para que todos los funcionarios de la sede principal y las sucursales interioricen la dirección estratégica y los objetivos organizacionales, a través de este proceso, los colaboradores conocen que servicios ofrece la empresa, quienes son sus clientes y hacia donde se dirige la compañía en unos años, convirtiéndose en una fortaleza para la organización.

Con la finalidad de corroborar la información en la sucursal de Ipiales, se realizó una pregunta indagando la asimilación de la misión, visión, y valores corporativos por parte de los funcionarios, la respuesta fue que un cien por ciento conoce la dirección estratégica como se aprecia en la gráfica 1.

Gráfica 1. Conocimiento de la dirección estratégica



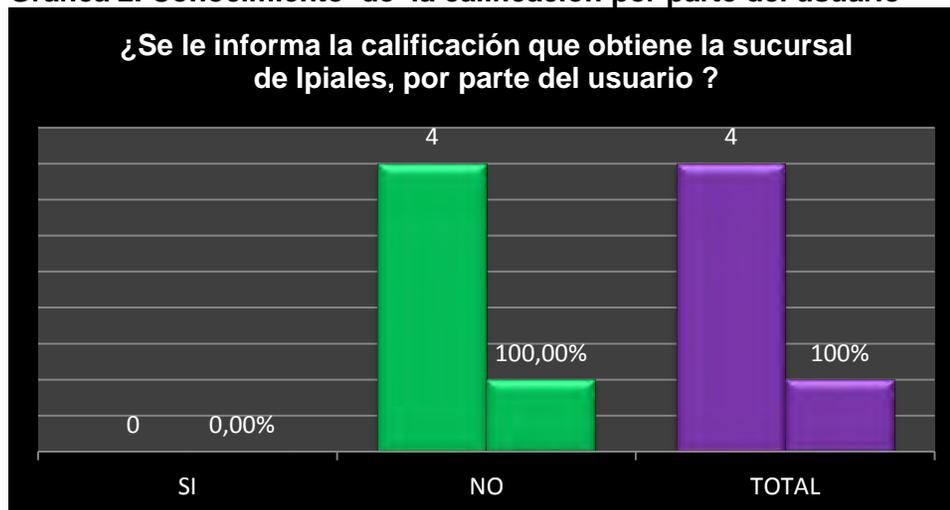
Fuente: este estudio

Estructura organizacional: La empresa presenta una estructura organizacional inapropiada para la dirección estratégica que se ha adoptado, ya que al existir niveles jerárquicos en forma escalonada, cada puesto queda subordinado al que está por encima de él, representando autoridad y mando, lo cual ha desarrollado una organización rígida, que disminuye la comunicación, la retroalimentación, y la motivación, lo que impide un efectivo servicio al cliente y en consecuencia una disminución en la calidad, por tanto esta variable representa una debilidad.

Comunicación: para implementar la estrategia de satisfacción al cliente en la organización, las directivas plantearon comunicarla y socializarla a través de todos los niveles de la empresa, para ello, se realizaron diferentes actividades con cada jefe de área y con los gerentes de cada sucursal, estos receptores fueron los encargados de llevar la información a sus colaboradores; sin embargo no hubo una comunicación efectiva con los mismos, ya que cada uno de ellos no comprendió correctamente la estrategia, en consecuencia esta variable se denota como una debilidad.

Retroalimentación: El proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de la organización, como se plantea en la misión, se denota como una debilidad, ya que en diferentes ocasiones, las dificultades que se encuentran en las respectivas sucursales, no son comunicadas ni socializadas por parte de la sede principal al resto de las mismas; también existe una deficiencia con respecto a la socialización de la calificación otorgada por parte del cliente externo, ya que no se comunica a las sucursales el resultado de satisfacción del usuario, ni se socializa cuales atributos son causantes de insatisfacción; con la finalidad de revalidar la anterior información, se indaga a los funcionarios de la ciudad de Ipiales, acerca del conocimiento de la calificación brindada por los usuarios, a lo cual respondieron en un cien por ciento no conocer dicha calificación como se observa en la gráfica 2.

Gráfica 2. Conocimiento de la calificación por parte del usuario



Fuente: este estudio

Motivación: las directivas de Coral Visión, detectaron que la motivación de los colaboradores es baja, debido a que el interés y el entusiasmo por el desarrollo de sus actividades había disminuido paulatinamente. Consientes de esta situación la gerencia implemento jornadas de capacitación que eleven el estado de ánimo de los colaboradores, sin embargo no se ha logrado alcanzar este objetivo, ya que ellos argumentan que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio, lo cual no les permite sentirse parte de la organización, en consecuencia esta variable hace parte de sus debilidades; con el propósito de revalidar esta información, se planteo una pregunta en la sucursal de Ipiales, indagando si se toma en cuenta las sugerencias para mejorar la producción del servicio, el resultado que se obtuvo fue, que el 75% de los encuestados respondieron negativamente como se observa en la gráfica 3.

Gráfica 3. Sugerencias realizadas por los funcionarios de Ipiales



Fuente: este estudio

Delegación por parte de los gerentes: En Coral Visión se creía que se delegaba adecuadamente y se permitía a los funcionarios tomar los correctivos necesarios; Sin embargo no lo realizaban, en primera instancia, porque debían pedir autorización a la sede principal, lo que causaba tardanza en la respuesta del servicio, y en segundo lugar, la estructura organizacional rígida, impide el respectivo empoderamiento, por tal razón las directivas consideraron esta variable como parte de sus debilidades.

Planes estratégicos: para los funcionarios de Coral visión, esta variable hace parte de sus debilidades, afirmando que hace falta innovación en la búsqueda de nuevas estrategias.

2.2.3 Capacidad De Mercadeo

Para evaluar la capacidad de mercadeo, se procedió a entrevistar a los funcionarios encargados de esta área, y analizar el software D.O donde se obtuvo el siguiente resultado:

Fidelidad de los usuarios: La sucursal de Ipiales posee 52 clientes externos, de los cuales, 23 son muy frecuentes y 11 son frecuentes en demandar el servicio, a su vez se han mantenido por mas de 3 años con la empresa, lo que permite inferir que hay una fidelidad en el servicio, otorgándole una fortaleza a la organización.

Por el contrario las 18 empresas que demanda el servicio ocasionalmente, llevan entre un año y tres años, siendo clientes de Coral Visión, a su vez tienen una particularidad y es que cuando deben realizar exportaciones a países del sur del continente, no solo utilizan el servicio de la empresa, sino que acuden a la competencia porque deben cancelar un menor porcentaje, representado una debilidad para la compañía ya que no existe fidelidad

Tarifas del servicio: Los precios en comparación con la competencia son altos, No obstante, el 65% de sus usuarios que demandan muy frecuente y frecuente el servicio han permanecido con la empresa por mas de 3 o 5 años, por lo que no les importa gastar un poco más de dinero en el tramite, que pagar un poco menos y que su mercancía se demore en cruzar frontera, es por esto, que esta variable pertenece a sus fortalezas.

En cambio el 35% de los usuarios que demanda ocasionalmente el servicio, lleva con la organización entre 1 a 3 años, este tipo de usuarios son muy analíticos en esta variable, es por esto, cuando se les presenta la oportunidad de encomendar su proceso de exportación a otra agencia de aduanas por menos dinero, lo realizan sin ningún inconveniente, representando una debilidad para Coral Visión Ipiales.

Posicionamiento de la organización frente a sus competidores: la empresa desde el año 2000 hasta el 2005 se mantenía estable en el mercado de las importaciones, pero desde el 2006 hasta el 2010 la participación sufrió diversas variaciones, por tal razón esta variable hace parte de sus debilidades; según datos de legiscomex, Coral Visión ocupaba el ranking 54 en el 2006. Pero en el 2007 y 2008 la organización ocupaba el ranking 62 en la participación del mercado nacional con respecto a las importaciones.⁵

En el caso de las exportaciones; si bien la organización ha perdido participación en el mercado nacional, la ascendente demanda por el suroccidente colombiano, principalmente en la sede Cali y en la sucursal Ipiales le permite disfrutar de una fortaleza.

Mercados segmentados: Para la organización, esta variable es una fortaleza, ya que la empresa implemento un software llamado D.O que permite ingresar al usuario en una base de datos, que al consultarla permite observar la frecuencia de uso del servicio, el

⁵ Participación de la organización en el mercado de importaciones. Disponible en http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ImpoCol_DecAutori_2007.pdf

tiempo que lleva demandando por la sucursal, a que tipo de empresa pertenece el usuario; cuyo resultado permitió extraer los siguientes segmentos:

- Segmento A: lo componen cuarenta y cuatro (44) empresas dedicadas a las manufacturas, que se localizan en Cali, Bogotá y Medellín.
- Segmento B: Se constituyen por tres (3) empresas dedicadas a la agroindustria ubicadas en Cali y Bogotá.
- Segmento C: Corresponde a tres (3) empresas que realizan la elaboración de prendas de Vestir, las cuales, se encuentran ubicadas en Cali
- Segmento D: Representan a 2 empresas de servicios ubicadas en la ciudad de Cali y Medellín.

Estos segmentos tienen la necesidad de que su mercancía cruce de manera efectiva la frontera y la autoridad competente no detenga el trámite.

Publicidad y promoción: la promoción y publicidad no se a realizado correctamente, ya que no se ha tenido en cuenta los atributos del servicio que sobresalen en Coral Visión, además los medios publicitarios que se utilizaron, como la página web, no satisface completamente las expectativas que tiene el mercado actual y potencial, por tal razón esta variable hace parte de sus debilidades.

Capacitación en atención al usuario: los funcionarios de Cali, calificaron a esta variable como debilidad ya que la empresa, se ha preocupado por capacitar a los colaboradores en diferentes temas, pero no ha implementado capacitación en atención al usuario.

2.2.4 Capacidad Financiera

Para realizar la evaluación de la capacidad financiera se acude a una entrevista a los funcionarios encargados de esta área, además se recurre a analizar los estados financieros de la empresa para corroborar la información; sin embargo la directiva por políticas de seguridad sugirió no especificar ni plasmar valores en el estudio; teniendo en cuenta esta recomendación a continuación se describe el resultado:

Endeudamiento: para 2009 el endeudamiento es de 28.37%, es decir que el 28.37% de los activos totales se encuentran financiados por los acreedores y que si se liquidaran los activo totales al precio que aparecen en libros sobraría el 71.63% de su valor, después de pagar las deudas vigentes, representado una fortaleza, ya que puede pagar las obligaciones laborales como los impuestos.

Rentabilidad del patrimonio ROE: la rentabilidad del patrimonio bruto para el años 2009 y 2010 fue del 7,05% y 15,77% respectivamente; lo anterior nos permite concluir que hubo una aumento en la rentabilidad del la inversión de los socios del 8,71%, denotando una fortaleza para Coral Visión.

Rentabilidad del activo ROA: la rentabilidad del activo entre el año 2009 y 2010, fue de 6.42% lo anterior nos permite concluir que la empresa tuvo una rentabilidad antes mencionada con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.42% del total de sus activos en la generación de utilidades, significando una fortaleza.

Liquidez: Para los funcionarios de Coral Visión Cali, esta variable se calificó como fortaleza, afirmando que de acuerdo al balance, la empresa posee una liquidez, para confirmar esta información se aplica la siguiente fórmula: activo corriente/ pasivo corriente, la cual arrojó un resultado de 2.46 pesos significa que por cada peso que la empresa debe, cuenta con 2.46 pesos de respaldo para cubrir oportunamente las obligaciones a corto plazo.

2.2.5 Capacidad Del Talento Humano

Para realizar la evaluación de la capacidad del talento humano, se recurrió a una entrevista a los funcionarios encargados de esta área, que se ubican en la ciudad de Cali y el resultado se describe a continuación:

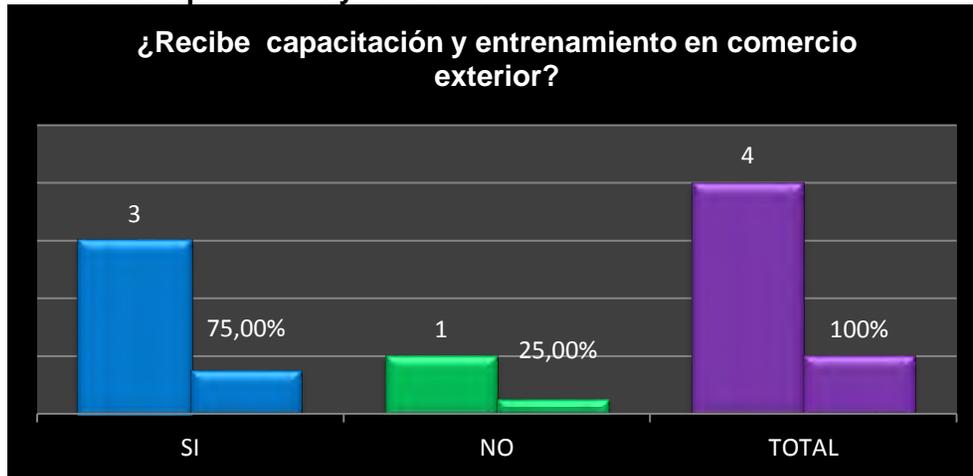
Nivel académico del talento humano: para la empresa Coral Visión es indispensable contar con personal idóneo y calificado para desempeñarse en su labor, es por eso que la organización realiza una detallada selección de su personal antes de ser vinculado, en consecuencia un 70 % de los colaboradores cuenta con carreras profesionales y un 30% con carreras técnicas y tecnológicas, haciendo de esta variable, una de sus fortalezas.

Experiencia técnica: cuando la empresa requiere vincular a nuevos trabajadores evalúa la experiencia técnica con entrevistas y minuciosos exámenes de conocimiento, para que no existan mayores contratiempos en el desempeño de sus cargos, es por esto que el personal de Coral Visión en un 90% posee experiencia en su labor que realiza, denotando una fortaleza para la organización.

Incentivos y recompensas de la organización: para los funcionarios, esta variable se determina como una fortaleza, afirmando que el talento humano merece toda su atención, por esta razón la administración ha implementado la celebración de los cumpleaños, celebración de fechas especiales, bonificaciones, además el pago de salario y prestaciones que se realiza de acuerdo a la reglamentación existente.

Capacitación laboral: la dirección se ha preocupado por capacitar a los clientes internos en lo relacionado al comercio exterior y entrenarlos en la disminución de errores en la digitación de documentos de exportación e importación; por tanto esta variable, se adjudica como una fortaleza; con el propósito de confirmar la anterior información, se indagó a los funcionarios de Ipiales en cuanto a capacitación y entrenamiento recibido, el resultado que se obtuvo fue el siguiente: el 75,00% manifestó que ha recibido buena capacitación y adiestramiento de parte de la Agencia que se observa en la gráfica 4.

Gráfica 4. Capacitación y entrenamiento



Fuente: este estudio

2.2.6 CAPACIDAD COMPETITIVA

Certificaciones: Para los funcionarios de Coral Visión, se describe como una fortaleza, ya que la empresa se ha certificado con la ISO 9001 y el programa BASC que le permiten diferenciarse de la competencia y darle mayor seguridad a los usuarios en sus trámites de exportación, importación y tránsito aduaneros.

Portafolio de servicios: la empresa ofrece servicios de exportación, importación y asesoría en comercio exterior, no obstante es una debilidad, ya que se ha detectado que empresas de agenciamiento aduanero, realizan esfuerzos por convertirse en operadores logísticos.

2.2.7 Perfil capacidad Interna PCI: El equipo de trabajo referencia las debilidades y fortalezas que posee la empresa Coral Visión para generar competitividad, hacia las cuales se debe dirigir para tomar los correctivos necesarios, estas variables se identifican a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)

| CAPACIDAD | CLASIFICACIÓN DE FACTORES | FORTALEZA | | DEBILIDAD | | IMPACTO | |
|-----------------------|--|-----------|---------|-----------|---------|---------|-------|
| | | Mayor 4 | Menor 3 | Mayor 1 | Menor 2 | Mayor | Menor |
| DIRECTIVA | Dirección estratégica | | X | | | X | |
| | Asimilación de la dirección estratégica por parte de los colaboradores | X | | | | X | |
| | Estructura organizacional rígida | | | | X | X | |
| | Comunicación | | | | X | X | |
| | Retroalimentación | | | X | | X | |
| | Animo de los colaboradores | | | X | | X | |
| | Delegación de trabajo | | | | X | X | |
| | Planes estratégicos | | | X | | | X |
| MERCADEO | Mercados segmentados | X | | | | X | |
| | Baja participación en el mercado nacional | | | | X | X | |
| | Ascendente demanda del servicio por el suroccidente Colombiano. | | X | | | | X |
| | Publicidad y promoción | | | X | | X | |
| | Capacitación en atención al usuario | | | | X | | X |
| FINANCIERA | Liquidez para solventar | X | | | | X | |
| | Solvencia | X | | | | X | |
| | Solidez | X | | | | X | |
| | Habilidad para competir con precios | | | X | | | X |
| | Disponibilidad de fondos internos | X | | | | X | |
| | Capital de trabajo | | X | | | X | |
| TALENTO HUMANO | Nivel académico | X | | | | X | |
| | Experiencia técnica | X | | | | | X |
| | Incentivos y recompensas | | X | | | | X |
| | Capacitación laboral | | X | | | | X |
| COMPETITIVA | Certificaciones | | X | | | X | |
| | Portafolio de servicios | | | | | | X |

Fuente: este estudio

Para obtener un análisis objetivo de las debilidades y fortalezas de la organización, se acude a la matriz de evaluación de factores internos “MEFI”.

2.2.8 Matriz de evaluación de factores internos⁶ El objetivo de esta matriz es el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves internos y a partir de ello precisar cuáles son las *fortalezas* y en su defecto cuales son las *debilidades*. Los pasos que se siguieron para construir la matriz fueron los siguientes:

1. Se relaciona los factores de éxito identificados en la auditoría interna, se usa entre diez y veinte factores internos en total, se incluye fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Con la colaboración de las directrices de la empresa, se procede a calificar las diferentes variables tanto fortalezas como debilidades de la siguiente forma:

| | | | | | |
|-------------------|---------|---|--------------------|---------|---|
| Fortalezas | Mayores | 4 | Debilidades | Mayores | 1 |
| | Menores | 3 | | Menores | 2 |

3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a adjudicar peso a cada uno de los factores, el peso adjudicado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

Peso:

0.0 (**no importante**) – 0%

1.0 (**absolutamente importante**) – 100%

El *peso* representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.
5. Después de realizar las respectivas operaciones, A continuación se describe en el cuadro 2, los resultados obtenidos.

⁶ FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores críticos para el éxito. | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| • Dirección estratégica | 0.06 | 3 | 0.18 |
| • Asimilación de la dirección estratégica por parte de los colaboradores | 0.06 | 4 | 0.24 |
| • Mercados segmentados | 0.06 | 3 | 0.18 |
| • Tiene liquidez para solventar deudas | 0.08 | 4 | 0.32 |
| • Tiene capital de trabajo suficiente | 0.03 | 3 | 0.09 |
| • Nivel académico | 0.03 | 4 | 0.12 |
| • Experiencia técnica | 0.03 | 4 | 0.12 |
| • Incentivos y recompensas | 0.03 | 3 | 0.09 |
| • Buena participación en el suroccidente Colombiano | 0.04 | 4 | 0.16 |
| • Certificaciones | 0.04 | 3 | 0.12 |
| DEBILIDADES | | | |
| • Estructura organizacional rígida | 0.03 | 2 | 0.06 |
| • Comunicación deficiente entre jefe y operario | 0.03 | 2 | 0.06 |
| • retroalimentación | 0.03 | 2 | 0.06 |
| • Animo de los colaboradores | 0.04 | 1 | 0.04 |
| • Delegación de trabajo | 0.03 | 2 | 0.06 |
| • Falta de innovación en planes estratégicos | 0.06 | 1 | 0.06 |
| • Baja participación en el mercado nacional | 0.08 | 2 | 0.16 |
| • Promoción y publicidad | 0.05 | 1 | 0.05 |
| • Habilidad para competir con precios | 0.08 | 2 | 0.16 |
| • Capacitación en atención al usuario | 0.04 | 2 | 0.08 |
| • Portafolio de servicios | 0.07 | 2 | 0.14 |
| | 1 | | 2.55 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

La matriz “MEFI” produjo un resultado de 2,55 en cuanto a la medición de la posición interna, lo que significa que la empresa es competitiva, ya que obtuvo más fortalezas, sin embargo existen debilidades que se encuentran localizadas en la comunicación, motivación, retroalimentación y delegación que causan que el objetivo de satisfacer al cliente no se cumpla a cabalidad; por otra parte la falta de innovación en los planes estratégicos, los precios altos y la baja promoción y publicidad, ha llevado a la empresa a perder competitividad, lo cual se debe mejorar para ser sólidamente fuerte.

2.3. ESTUDIO DE LOS ENTORNOS Y DEL PERFIL COMPETITIVO

2.3.1 AUDITORIA EXTERNA. La auditoria externa consistió en realizar un análisis del entorno para determinar la capacidad de respuesta hacia las oportunidades y amenazas que presentaba la organización, para ello, fue necesaria la recolección de información económica, política y jurídica, de diferentes portales de internet y revistas especializadas en el tema, en donde la valiosa participación de las directivas y del equipo de trabajo permitió identificar las variables externas.

2.3.1.1. Variables Externas. Las directivas y el equipo de trabajo determinaron que los entornos objeto de análisis eran el económico, político y competitivo, los cuales se desarrollan a continuación:

- **FUERZAS ECONÓMICAS**

Economía Colombiana. El panorama de la economía Colombiana en el 2009 estaba en una fase de decrecimiento, resultado que se le atribuye a la reducción de la demanda externa (producto de la recesión económica mundial), la disminución de los precios internacionales de los productos básicos por la menor demanda internacional, las restricciones comerciales de Venezuela, la revaluación de la moneda en el segundo semestre del año y la caída de la producción de café por efectos climáticos. A pesar de estos factores, las exportaciones registradas en el 2009 fueron el segundo registro más alto en la historia comercial de Colombia⁷.

La recesión económica mundial representa una amenaza para la organización, ya que este fenómeno produce la reducción de la demanda externa, además las empresas nacionales desaceleran la producción de bienes y servicios que venden al exterior, en consecuencia no acudirían a los servicios de agenciamiento aduanero.

Balanza comercial. El intercambio comercial de Colombia en valor FOB durante el periodo enero – julio del año 2010 alcanzo los US\$ 36.518 millones, presentando un aumento de 20.8% con respecto al mismo periodo del año 2009 con US\$30.224 millones. El 52.7% corresponden a las exportaciones y el restante 47.3% a las importaciones, en consecuencia la balanza Comercial registra en el periodo enero-junio del año 2010 un superávit de US\$ 1.981 millones, como se indica en el cuadro 3.

⁷La economía colombiana según el MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Disponible <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10438>

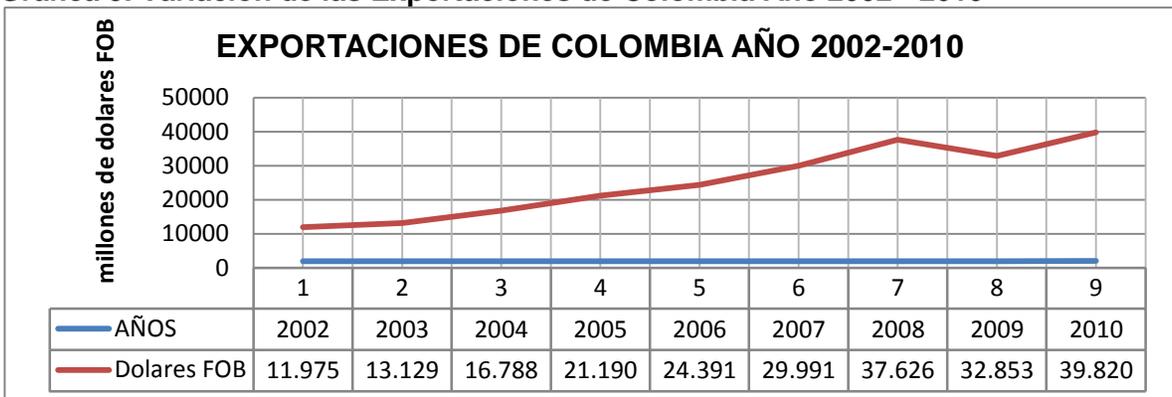
Cuadro 3. Balanza comercial de Colombia Enero – Junio 2009 - 2010

| Mes | 2009 | | | 2010 | | |
|----------------|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|--------------|
| | Exportaciones | Importaciones | Balanza | Exportaciones | Importaciones | Balanza |
| Enero | 2.526 | 2.628 | -102 | 2.913 | 2.554 | 359 |
| Febrero | 2.340 | 2.382 | -42 | 2.876 | 2.642 | 234 |
| Marzo | 2.711 | 2.514 | 197 | 3.345 | 3.138 | 208 |
| Abril | 2.428 | 2.534 | -106 | 3.491 | 3.006 | 485 |
| Mayo | 2.743 | 2.326 | 417 | 3.565 | 3.003 | 562 |
| Junio | 2.738 | 2.356 | 382 | 3.058 | 2.925 | 133 |
| Totales | 15.485 | 14.739 | 747 | 19.249 | 17.268 | 1.981 |

Fuente: DANE-DIAN, Calculo Coordinación de Estudios Económicos DIAN

Exportaciones. En los últimos ocho años Colombia, registra una importante dinámica exportadora, situación a la que contribuyeron los altos precios internacionales de los productos básicos y la demanda de los principales países desarrollados y en desarrollo, por tal razón, las ventas externas Colombianas aumentaron 214% desde el año 2002 hasta el año 2008, al pasar de US\$11.975 millones a US\$37.626 millones; sin embargo, para el período enero - diciembre de 2009, las exportaciones según el valor FOB alcanzaron US\$ 32.853,0 millones, un 12,7% menos que en el mismo período del año anterior; a pesar de esta disminución, el comportamiento de las exportaciones de Colombia presento un crecimiento del 24.3% durante los primeros seis meses de 2010 con respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que en enero a junio del año anterior el valor de las exportaciones fue de USD 15.485.321 millones FOB, en el mismo lapso del año 2010 fue de USD 19.249.407 millones FOB, como se indica en la grafica 5.

Gráfica 5. Variación de las Exportaciones de Colombia Año 2002 - 2010



Fuente: DANE – DIAN, cálculos DANE

El incremento paulatino de las exportaciones Colombianas durante el periodo 2002 hasta el 2010, permitió observar que el sector del comercio exterior, especialmente las exportaciones, presentan una estabilidad y un constante crecimiento, representando una gran oportunidad para la empresa Coral Visión, ya que puede implementar estrategias para ganar participación en el mercado, en un sector muy estable.

Exportaciones tradicionales y no tradicionales. La composición de las exportaciones colombianas tuvo un ligero cambio entre 2002 y 2007, cuando las exportaciones no tradicionales superaron a las tradicionales, situación que volvió a modificarse en 2008 como consecuencia de los altos precios de los productos primarios, en particular el petróleo, y de las mayores cantidades exportadas de carbón.

En consecuencia la participación de las exportaciones tradicionales fue de 55% para el 2009; en el mismo periodo las exportaciones no tradicionales tuvieron una participación del 45%, como se evidencia en el cuadro 4.

Cuadro 4. Exportaciones tradicionales y no tradicionales 2002 - 2009

| | Millones de dólares FOB | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Total exportaciones | 11.975 | 13.129 | 16.788 | 21.190 | 24.391 | 29.991 | 37.626 | 32.853 |
| Exportaciones tradicionales | 5.309 | 6.031 | 7.679 | 10.366 | 11.810 | 14.207 | 20.003 | 17.953 |
| Café | 772 | 809 | 956 | 1.471 | 1.461 | 1.714 | 1.883 | 1.543 |
| Petróleo y derivados | 3.275 | 3.383 | 4.227 | 5.559 | 6.328 | 7.318 | 12.213 | 10.268 |
| Carbón | 991 | 1.422 | 1.859 | 2.598 | 2.913 | 3.495 | 5.043 | 5.416 |
| Ferroniquel | 272 | 416 | 637 | 738 | 1.107 | 1.680 | 864 | 726 |
| Exportaciones no tradicionales | 6.666 | 7.098 | 9.109 | 10.825 | 12.581 | 15.784 | 17.623 | 14.900 |
| Sector agropecuario | 1.381 | 1.386 | 1.616 | 1.963 | 2.139 | 2.643 | 3.178 | 2.876 |
| Sector minero | 331 | 871 | 912 | 1.043 | 1.273 | 1.264 | 1.588 | 2.052 |
| Sector industrial | 4.953 | 4.840 | 6.580 | 7.817 | 9.164 | 11.875 | 12.852 | 9.968 |
| Demás productos | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 |

Fuente: DANE- Cálculos Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Cabe destacar, que si se excluyen las exportaciones tradicionales, las cuales están concentradas en pocas empresas, y se evalúa la dinámica empresarial de las ventas no tradicionales, se evidencia que el número de empresas exportadoras pasaron de 9.000 a 10.617 entre el 2002 y 2009⁸.

El incremento de las empresas exportadoras durante este periodo de tiempo en Colombia, representa una gran oportunidad para Coral Visión, ya que la organización puede ofrecer sus servicios a este mercado.

Por otra parte, las exportaciones no tradicionales alcanzaron US\$ 14.900 millones durante el periodo 2009, donde el sector de manufacturas e insumos ocuparon el primer lugar con una participación del 44.58%, seguido por los sectores de la agroindustria con 29.75%, de servicios y entretenimiento con un 15.25%, y por ultimo el sector de prendas de vestir con 10.42%, registrados en el cuadro 5.

⁸ Exportaciones tradicionales y no tradicionales. Disponible en <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/e7f1561e16ab32b105256f0e00741478/6bd6a0a2ab2bf31e05257360007ed9a9?OpenDocument>

Cuadro 5. Exportaciones totales por sector y macrosector

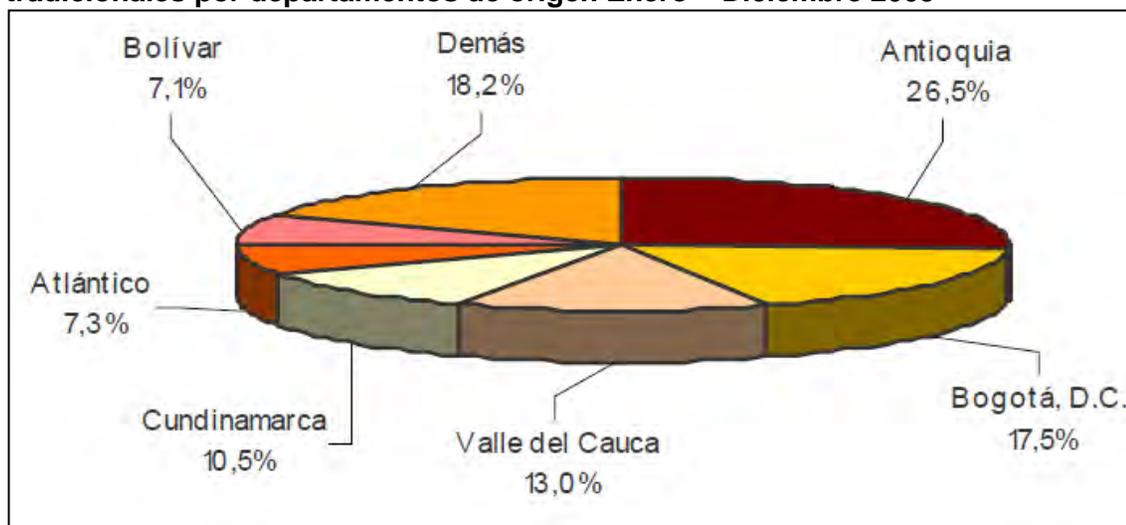
| MACROSECTOR / SECTOR | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| MANUFACTURAS E INSUMOS | 2.818 | 3.984 | 5.003 | 6.101 | 7.752 | 8.218 | 6.641 | 6.473 |
| QUIMICO | 521 | 615 | 722 | 819 | 1.042 | 1.317 | 1.260 | 1.265 |
| METALMECANICA | 357 | 573 | 740 | 1.010 | 1.166 | 1.467 | 1.076 | 1.089 |
| PLASTICO Y CAUCHO | 468 | 677 | 777 | 880 | 1.032 | 1.153 | 898 | 1.057 |
| VEHICULOS Y OTROS MEDIOS DE TR | 151 | 429 | 684 | 793 | 1.141 | 616 | 279 | 494 |
| ART. DE HOGAR, OFICINA, HOTELES | 218 | 289 | 355 | 434 | 605 | 674 | 530 | 119 |
| AUTOPARTES | 154 | 218 | 277 | 350 | 504 | 519 | 440 | 445 |
| FARMACEUTICO | 228 | 242 | 272 | 301 | 313 | 376 | 419 | 372 |
| MAT. DE CONSTRUCCION | 234 | 282 | 352 | 452 | 584 | 549 | 391 | 54 |
| INSTRUMENTOS Y APARATOS | 111 | 156 | 222 | 275 | 375 | 443 | 466 | 265 |
| ENVASES/EMPAQUES | 109 | 130 | 166 | 212 | 251 | 296 | 247 | 258 |
| MUEBLES Y MADERAS | 76 | 95 | 116 | 135 | 182 | 171 | 122 | 120 |
| ARTICULOS INDUSTRIALES | 61 | 98 | 115 | 203 | 249 | 223 | 163 | 119 |
| INDUSTRIA GRAFICA | 70 | 82 | 93 | 96 | 115 | 104 | 86 | 76 |
| ARTESANIAS | 25 | 29 | 42 | 47 | 66 | 55 | 43 | 56 |
| MINERALES | 14 | 44 | 49 | 69 | 101 | 226 | 202 | 54 |
| ARTICULOS PROMOCIONALES | 21 | 25 | 23 | 26 | 27 | 30 | 20 | 20 |
| AGROINDUSTRIA | 2.207 | 2.617 | 3.119 | 3.446 | 4.095 | 4.772 | 4.433 | 3.861 |
| AGROINDUSTRIAL | 900 | 1.067 | 1.241 | 1.381 | 1.522 | 1.692 | 1.595 | 1.568 |
| FLORES Y PLANTAS VIVAS | 681 | 702 | 900 | 965 | 1.104 | 1.091 | 1.047 | 1.237 |
| AGRICOLA | 481 | 503 | 606 | 645 | 760 | 848 | 968 | 861 |
| ACUICOLA Y PESQUERO | 125 | 126 | 146 | 135 | 145 | 195 | 173 | 146 |
| PECUARIO | 21 | 219 | 225 | 320 | 563 | 946 | 650 | 50 |
| SERVICIOS Y ENTRETENIMIENTO | 1.007 | 1.059 | 1.193 | 1.412 | 1.443 | 1.798 | 2.273 | 2.830 |
| SOFTWARE | 8 | 12 | 8 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PIEDRAS PRECIOSAS | 695 | 669 | 720 | 951 | 977 | 1.318 | 1.792 | 2.427 |
| PAPEL Y CARTON | 126 | 154 | 167 | 178 | 221 | 264 | 248 | 242 |
| EDITORIAL | 94 | 113 | 124 | 135 | 186 | 176 | 136 | 99 |
| ENERGIA ELECTRICA | 63 | 93 | 157 | 129 | 58 | 38 | 96 | 61 |
| AUDIOVISUALES | 20 | 18 | 16 | 16 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| OTROS SERVICIOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PRENDAS DE VESTIR | 1.064 | 1.411 | 1.510 | 1.622 | 2.494 | 2.835 | 1.554 | 1.303 |
| TEXTILES Y CONFECCIONES | 865 | 1.179 | 1.259 | 1.331 | 1.959 | 2.088 | 1.220 | 1.030 |
| CUERO MANUFACTURAS CUERO | 143 | 163 | 158 | 192 | 335 | 472 | 189 | 202 |
| CALZADO | 29 | 44 | 62 | 71 | 161 | 221 | 112 | 44 |
| JOYERIA | 27 | 25 | 30 | 28 | 39 | 54 | 33 | 27 |
| TRADICIONAL | 6.031 | 7.659 | 10.366 | 11.810 | 14.207 | 20.003 | 17.953 | 25.351 |
| PETROLEO Y SUS DERIVADOS | 3.383 | 4.227 | 5.559 | 6.328 | 7.318 | 12.213 | 10.268 | 16.485 |
| CARBON | 1.422 | 1.854 | 2.598 | 2.913 | 3.495 | 5.043 | 5.416 | 6.015 |
| CAFE | 809 | 949 | 1.471 | 1.461 | 1.714 | 1.883 | 1.543 | 1.884 |
| FERRONIQUEL | 416 | 628 | 738 | 1.107 | 1.680 | 864 | 726 | 967 |
| TOTAL GENERAL | 13.127 | 16.730 | 21.190 | 24.391 | 29.991 | 37.626 | 32.853 | 39.820 |

Fuente: DANE. Banco de la República. Cálculos Proexport

La considerable participación del sector de manufacturas e insumos representa una gran oportunidad para la organización, ya que el mercado meta, se encuentra dentro de este sector.

Exportaciones no tradicionales por departamento de Origen. Según cifras de la DIAN, en el año 2009, los productos señalados con origen en el departamento de Antioquia representaron 26,5% del total de las exportaciones no tradicionales; los de Bogotá D.C. 17,5%; los del Valle del Cauca 13,0%; los de Cundinamarca 10,5%; los de Atlántico 7,3% como se observa en la grafica 6.

Grafica 6. Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones no tradicionales por departamentos de origen Enero – Diciembre 2009



Fuente: DANE-DIAN, Cálculos DIAN

Al comparar las exportaciones por departamento, en Bogotá disminuyeron 20,9%, al pasar de US\$3.298,3 millones durante 2008 a US\$2.609 millones en igual período de 2009; este resultado fue ocasionado por las menores ventas de vehículos y sus partes (-60,7%). Por su parte, las ventas externas originarias de Antioquia aumentaron 5,6%, al pasar de US\$3.732 millones a US\$3.942 millones, debido principalmente a las mayores ventas de perlas finas, piedras y metales preciosos (61,1%), que se identifican en el cuadro 6.

Cuadro 6. Exportaciones no tradicionales por departamento de Origen.

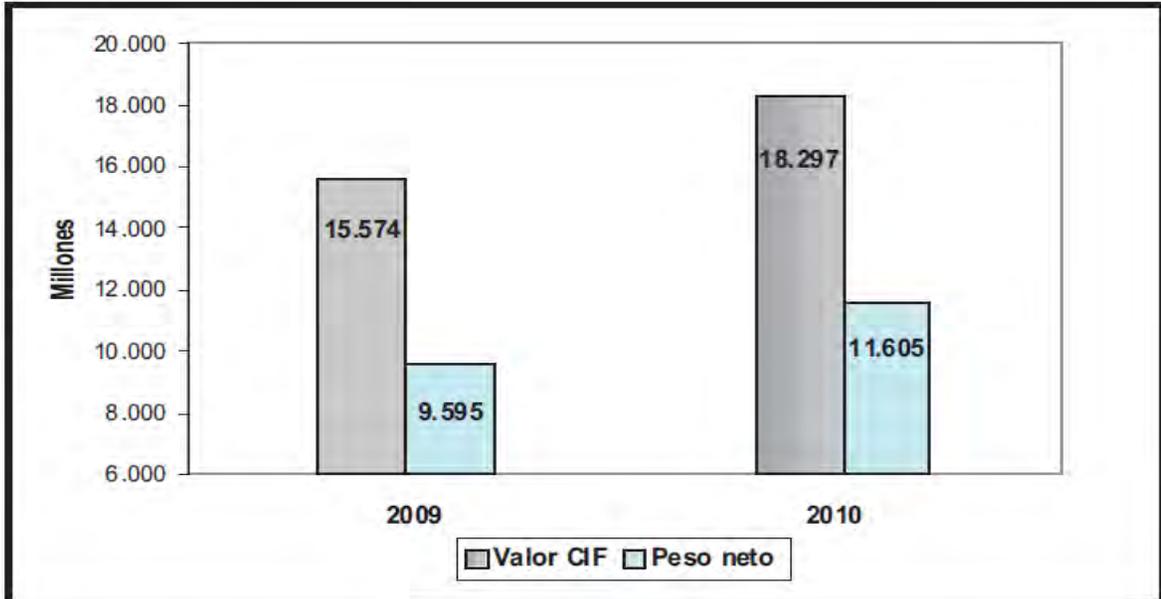
| Departamento de origen | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ANTIOQUIA | 1.950 | 2.347 | 2.785 | 3.143 | 3.688 | 3.732 | 3.942 |
| BOGOTA | 75 | 977 | 1.653 | 2.238 | 2.938 | 3.298 | 2.609 |
| VALLE DEL CAUCA | 1.001 | 1.268 | 1.500 | 1.792 | 2.030 | 2.157 | 1.941 |
| CUNDINAMARCA | 1.903 | 1.613 | 1.621 | 1.776 | 2.140 | 2.172 | 1.560 |
| BOLIVAR | 687 | 915 | 1.081 | 1.060 | 1.138 | 1.321 | 1.059 |
| ATLANTICO | 486 | 586 | 695 | 868 | 1.159 | 1.270 | 1.084 |
| CALDAS | 106 | 162 | 306 | 326 | 457 | 540 | 415 |
| MAGDALENA | 131 | 233 | 202 | 206 | 317 | 275 | 348 |
| CAUCA | 90 | 90 | 106 | 160 | 141 | 148 | 211 |
| RISARALDA | 141 | 149 | 149 | 142 | 159 | 166 | 196 |
| Subtotal Top 10 | 6.569 | 8.340 | 10.097 | 11.711 | 14.166 | 15.080 | 13.363 |
| Otros | 527 | 731 | 727 | 871 | 1.619 | 2.544 | 1.537 |
| Total general | 7.097 | 9.071 | 10.825 | 12.581 | 15.784 | 17.623 | 14.900 |

Fuente: DANE. Banco de la República. Cálculos Proexport

La distribución de las exportaciones no tradicionales por departamentos, constituyen una oportunidad para la organización, ya que esta distribución, permite identificar usuarios potenciales en diferentes regiones del país.

Importaciones. Las importaciones de Colombia en el periodo enero-junio del año 2010 crecieron 17.5% en valor CIF con respecto al mismo periodo del año anterior, al pasar de US\$ 15574 millones a US\$ 18.297 millones. El peso neto importado en kilogramos registro un aumento de 20.9% con respecto al periodo enero- junio del año 2009, al pasar de 9.595 miles de toneladas a 11.605 miles toneladas en el mismo periodo del año 2010, como se observa en la grafica 7.

Grafica 7. Evolución de las importaciones enero – junio 2009-2010



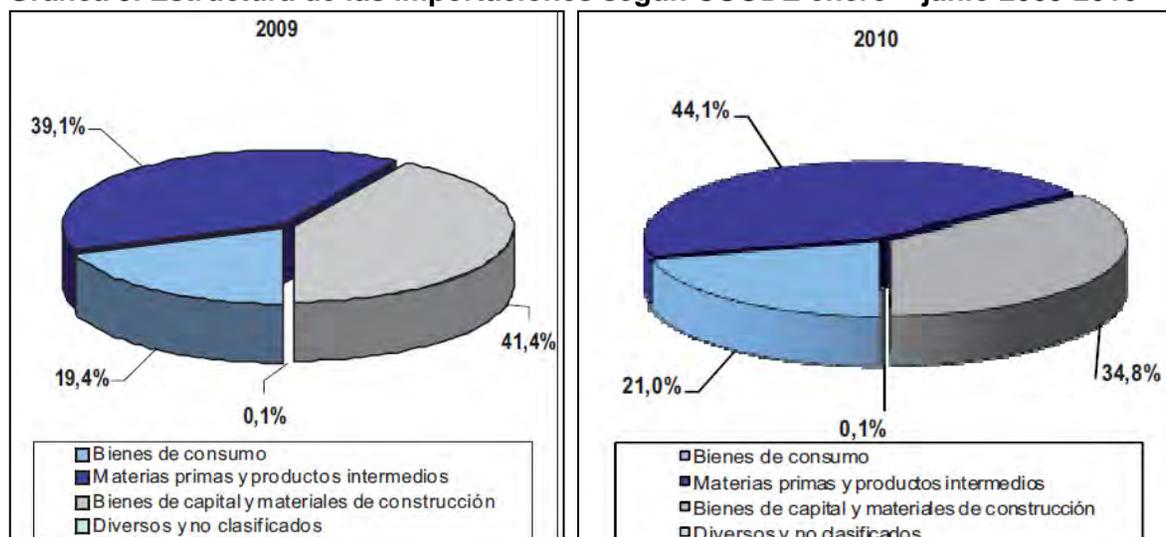
Fuente: DANE-DIAN, Cálculos DIAN

El incremento de las importaciones realizadas por Colombia, representa una oportunidad para Coral Visión, ya que permite visibilizar un sector estable.

Importaciones según uso o destino económico CUODE. Según datos de la DIAN, el 44.1% de las compras externas correspondieron a adquisiciones de materias primas y productos intermedios (US\$ 8.076 millones); le siguen las compras de bienes de capital y materiales de construcción (US\$ 6.375 millones) que representaron el 34.8% y finalmente estuvieron las compras de bienes de consumo (US\$ 3.836 millones) que participaron con el 21%.

La composición de las importaciones de enero – junio del año 2010 según clasificación CUODE, en valor CIF, presento los siguientes cambios respecto al mismo periodo del año 2009; las importaciones de materias primas y productos intermedios, que tiene la mayor participación en el total, aumentaron en 5 puntos porcentuales; los bienes de consumo crecieron 1.6 puntos porcentuales, mientras los bienes de capital y materiales de construcción presentaron una caída de 6.6 puntos porcentuales, y los diversos y no clasificados continuaron igual, como se observa en la grafica 8.

Grafica 8. Estructura de las importaciones según CUODE enero – junio 2009-2010



Fuente: DIAN, DANE, Calculos DIAN

Comercio exterior con Ecuador. Las exportaciones destinadas a Ecuador durante el primer semestre de 2010 presentaron un crecimiento del 37,3%, pasando de USD 599,665 millones de FOB en 2009 a USD 823,295 millones FOB en 2010, así mismo, este comportamiento se encuentra explicado en las exportaciones de los productos pertenecientes a las siguientes categorías:

Combustibles y aceites minerales y sus productos con un aumento del 264,8% pasando de USD 33,6 millones de FOB en el primer semestre de 2009 a USD 122,7 millones FOB en el mismo periodo de 2010.

Vehículos y sus partes, presentado un crecimiento del 67,2%, pasando de USD 64,9 millones FOB en el periodo Enero-Junio de 2009 a USD 108,5 millones FOB en el mismo periodo de 2010.

En términos de las mayores participaciones, las exportaciones de combustibles y aceites minerales correspondieron al 14,9% del total de las exportaciones destinadas a Ecuador durante los seis primeros meses de 2010; seguidas de las ventas de vehículos y sus partes con el 13,2%; materias plásticas y sus manufacturas con el 8%; y papel, cartón y sus manufacturas con el 7,5%, como se observa en el cuadro 7.⁹

⁹ PROEXPORT, Información de Importaciones y exportaciones Julio 2010, disponible en <http://www.proexport.com.co/en>

Cuadro 7. Principales exportaciones destinadas a Ecuador, Enero – Junio (2009-2010)

| Descripción | Usd millones Fob | Part. % | Descripción | Usd millones Fob | Part. % |
|--|------------------|------------|--|------------------|------------|
| 2010 | | | 2009 | | |
| Combustibles y aceites minerales y sus productos | 123 | 14,9 | Vehículos y sus partes | 65 | 10,8 |
| Vehículos y sus partes | 108 | 13,2 | Papel, cartón y sus manufacturas | 53 | 8,8 |
| Materias plásticas y manufacturas | 66 | 8 | Materias plásticas manufacturas | 52 | 8,6 |
| Papel, cartón y sus manufacturas | 61 | 7,5 | Productos farmacéuticos | 46 | 7,6 |
| Productos farmacéuticos | 44 | 5,3 | Aceites esenciales, perfumería, cosméticos | 38 | 6,3 |
| Aceites esenciales, perfumería, cosméticos | 39 | 4,7 | Combustibles y aceites minerales y sus productos | 34 | 5,6 |
| Calderas, maquinas y partes | 36 | 4,3 | Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen | 30 | 5 |
| Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen | 28 | 3,4 | Calderas, maquinas y partes | 25 | 4,1 |
| Productos, diversos de las industrias químicas | 27 | 3,3 | Productos diversos de las industrias químicas | 20 | 3,3 |
| Fundición, hierro y acero | 21 | 2,6 | Jabones, ceras artificiales, pastas | 16 | 2,6 |
| Jabones, ceras artificiales, pastas | 20 | 2,4 | Fundición, hierro y acero | 14 | 2,4 |
| Demás capítulos | 250 | 30,4 | Demás capítulos | 209 | 34,8 |
| Total | 823 | 100 | Total | 600 | 100 |

Fuente: DANE-DIAN, Cálculos DANE.

En el caso de Importaciones, el primer semestre de 2010 cerro con USD 309,509 millones CIF, mientras que en el mismo periodo de 2009 fueron de USD 267,200 millones CIF, lo cual corresponde a un aumento del 15,8.

Para la agencia de aduanas Coral Visión, este acontecimiento representa una gran oportunidad, ya que cuando las exportaciones e importaciones incrementan en Colombia, la demanda del servicio de agenciamiento aduanero lo hacen también, por tal razón los trámites de exportación e importación también crecieron en la organización.

• FUERZAS POLÍTICAS

Relaciones Diplomáticas Con Ecuador. Las relaciones diplomáticas entre el gobierno colombiano y ecuatoriano presentaban una inestabilidad, debido a que las fuerzas militares y policiales de la República de Colombia ejecutaron la Operación Fénix, una incursión en territorio ecuatoriano en una misión contra la guerrilla, realizando un bombardeo donde murieron Raúl Reyes, otros 17 guerrilleros miembros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), 4 estudiantes mexicanos y un ciudadano ecuatoriano, quienes se encontraban pernoctando en un campamento fronterizo dentro de este país en la madrugada del 1 de marzo de 2008.

Este evento trajo consecuencias negativas para las relaciones exteriores de Colombia, específicamente con el presidente de Ecuador Rafael Correa, que rompió relaciones con Colombia, puesto que consideró ese operativo como una violación a su soberanía, porque se hizo sin previo aviso ni autorización. Sin embargo, en el año 2010 a pesar de todos los contratiempos, los ministros de los dos países negocian la reanudación de sus vínculos diplomáticos.

La inestabilidad diplomática de los dos países se presenta como una amenaza para Coral Visión, ya que el gobierno Ecuatoriano, puede tomar represalias comerciales en contra de su vecino país. Lo que causaría que las empresas exportadoras de Colombia, busquen nuevos mercados para su mercancía, representado la demanda de nuevas agencias de aduanas para la salida de sus productos.

Comunidad Andina de Naciones (CAN). Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú han formado una zona de libre comercio, es decir, un espacio en el que sus productos circulan libremente en la subregión, sin pagar aranceles de una forma comunitaria, esta medida ha impulsado a los empresarios a invertir y exportar hacia Ecuador y el resto de países andinos durante años; al exportar se debe demandar el servicio de agenciamiento aduanero, y la empresa Coral Visión a aprovechado esta oportunidad ya que posee una sucursal en Ipiales y sus usuarios en su mayoría exportan su productos hacia a Ecuador.

Política Exterior. El gobierno Colombiano en cabeza del Primer mandatario Álvaro Uribe Vélez, ha dirigido su política exterior a incentivar las exportaciones y dinamizar la economía, por tal motivo busca firmar tratados comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur, entre otros.

Estos tratados comerciales, presentan una amenaza y oportunidad para Coral Visión; amenaza porque los TLC permitirán el acceso de operadores logísticos, que se encargaran del almacenamiento de la mercancía, agenciamiento aduanero, y transporte por el territorio nacional e internacional, con menores costos.

Oportunidad ya que con la firma de tratados comerciales los productos Colombianos entraran a competir a un nuevo mercado sin aranceles, para lo cual tendrán que demandar el servicio de agenciamiento aduanero y la empresa Coral Visión debe estar preparada para ello.

Impulso del Gobierno a las exportaciones de las MYPIMES. El gobierno Colombiano ha manifestado en frecuentes ocasiones el apoyo a las pequeñas y medianas empresas e incentivarlas a realizar exportaciones, para ello realizo un convenio con la empresa de mensajería 4/72 y creó un proyecto llamado "Exportafácil" que corresponde a un sistema simplificado de exportación al cual podrán acceder todas las Mipymes ubicadas en cualquier lugar de Colombia, aprovechando la amplia red de oficinas de la empresa oficial de correos¹⁰.

¹⁰ Proyecto exporta fácil disponible en http://www.472.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=262
[Citado el 20 de Julio 2010]

Esta variable representa una amenaza para Coral Visión, debido a que no solamente debe competir con las agencias de aduanas, sino con la red postal 4/72.

- **FUERZAS COMPETITIVAS**

Ventajas competitivas. En un mercado cambiante y de competencia globalizada las empresas siempre están en busca de ventajas competitivas, y las agencias de aduanas no son la excepción, por esta razón, el 61% de las agencias de aduanas nivel 1, han implementado mejoras al servicio, con el fin de mantener fidelizado al cliente externo y obtener relaciones duraderas. Al igual Coral Visión implemento un sistema de gestión ISO 9001 certificado por ICONTEC; con esa certificación la empresa se direcciono hacia el cliente externo; sin embargo, la metodología que se realizo en el año 2008, no permite obtener en cifras porcentuales la satisfacción de los usuarios, lo cual representa una amenaza para Coral Visión, ya que al no medir correctamente la satisfacción, los usuarios son propensos a cambiar de intermediario aduanero.

Por otra parte, de un total de 180 agencias de aduanas nivel 1, el 61% de ellas, que efectúan su labor en el territorio Colombiano se certificaron con la misma norma, el 20% no tiene certificación ISO 9001, y el 19% restante, no permiten evidenciar esta certificación, como se observa en la grafica 9.

Gráfica 9. Certificación de agencias de aduanas nivel 1 con ISO 9001



Fuente: este estudio

Unidades de negocios. Al analizar las fuerzas competitivas que hace referencia a las unidades de negocio se encontró amenazas de diferentes agencias de aduanas, las cuales realizan esfuerzos por convertirse en operadores logísticos, esto ha ocasionado que Coral Visión, a pesar de crear nuevas unidades de negocio tales como: depósito habilitado en la zona franca de palma seca en Palmira y transportadora de carga en el departamento del valle y mantener la constante en sus trámites de exportación debido al el impulso de la economía nacional, pierda participación en el mercado nacional.

Agente de Aduanas Nivel 1. Según el estatuto aduanero en el artículo 19, ser agente aduanero nivel 1 permite ejercer la actividad económica en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior; por otro las agencias de aduanas nivel 2, podrán incursionar en lo mismo, pero con algunas limitaciones; por el contrario las de nivel 3 y 4 solo podrá ejercer su actividad en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales.

Al permitir el servicio en todo el territorio Colombiano, Coral Visión tiene una gran oportunidad sobre las demás agencia de aduanas 2, 3,4; ya que al ser agente aduanero nivel 1 le da la oportunidad de ganar nuevos usuarios en el territorio Colombiano, ya que su servicio alcanzara una cobertura mas amplia en el país.

2.3.1.2 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM. Después de realizar el análisis de los entornos, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en los mismos, para lo cual se recurrió a estructurar la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), descrita a continuación en el cuadro 8.

Cuadro 8. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM

| FACTOR | OPORTUNIDAD | | AMENAZA | |
|---|-------------|-----------|-----------|-----------|
| | ALTA 4 | BAJA 3 | ALTA 1 | BAJA 2 |
| ECONOMICO | | | | |
| Recesión Económica Mundial, produce la reducción de la demanda externa, evitando que los bienes y servicios nacionales se vendan en el exterior. | | | X | |
| La Balanza Comercial registra un superávit de US\$ 1.981 millones, en el periodo enero-julio del año 2010. | | X | | |
| Las exportaciones colombianas en el periodo enero-junio del 2010 crecieron 24.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. | X | | | |
| El sector de Comercio exterior, especialmente las exportaciones son estables. | | X | | |
| Entre el 2002 y 2009 las empresas exportadoras incrementaron, pasando de 9.000 a 10.617. | | X | | |
| El sector de manufacturas e insumos, ocupa el primer lugar en las exportaciones no tradicionales, en este sector se encuentra el mercado meta de la organización. | X | | | |

Continuación del cuadro 8.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Usuarios potenciales en diferentes regiones del país donde no se encuentra la organización. | X | | | |
| Las importaciones en el periodo enero-junio del año 2010 crecieron 17.5% en valor CIF. | | X | | |
| Las exportaciones destinadas a Ecuador durante el primer semestre de 2010 crecieron un 37.3%, con respecto al periodo 2009. | | X | | |
| Crecimiento de la demanda del servicio de agenciamiento aduanero hacia Ecuador. | X | | | |
| POLITICO | | | | |
| La inestabilidad de las relaciones diplomáticas entre Ecuador Y Colombia, podría causar que los exportadores busquen nuevos mercados y demanden el servicio de nuevas agencias de aduanas. | | | X | |
| La comunidad andina de naciones han creado un espacio en el que sus productos circulan libremente en la subregión. | | X | | |
| Gobierno incentiva las exportaciones Colombianas, | | X | | |
| Ingreso de operadores logísticos, con la firma de tratados comerciales. | | | X | |
| La inevitable firma de tratados comerciales con Estados Unidos, Corea del Sur y la Unión Europea, permitirá a los productos colombianos buscar nuevos mercados. | | X | | |
| La creación de exporta fácil, permite a las medianas y pequeñas empresas exportar por medio de la Red postal 4/72 | | | | X |
| COMPETITIVO | | | | |
| El 61% de las agencias de aduanas nivel 1, implementaron sistema de gestión. | | | X | |
| Competidores con precios más económicos. | | | | X |
| Agencias de aduanas realizan esfuerzos por convertirse en operadores logísticos. | | | X | |
| Coral Visión Pierde participación en el mercado nacional. | | | | X |
| Ser agente aduanero nivel 1, le permite ejercer la actividad económica en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior; por el contrario las de nivel 2, presenta restricciones y las de nivel 3 y 4, solo podrán ejercer la actividad económica en una sola jurisdicción aduanera. | X | | | |

Fuente: este estudio.

2.3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos¹¹El objetivo de esta matriz es el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves Externos y a partir de ello precisar cuáles son las Oportunidades más importantes y en su defecto cuales son las Amenazas las cuales se deben enfrentar. Los pasos a seguir para construir la matriz fueron los siguientes:

1. Se Relaciono las oportunidades y amenazas de la empresa, por medio de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.

2. Con el objetivo de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, el grupo de trabajo procedió a calificar las oportunidades y amenazas, de la siguiente manera:

- ✓ 1 (una respuesta mala)
- ✓ 2 (una respuesta media)
- ✓ 3 (una respuesta superior a la media)
- ✓ 4 (una respuesta superior)

3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a adjudicar peso a las variables, el cual significa buscar un equilibrio en cuanto a la calificación, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

Peso:

0.0 (**no importante**) – 0%

1.0 (**muy importante**) – 100%

El *peso* representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.

5. por último el paso más importante es la de analizar el resultado obtenido con la elaboración de la matriz MEFE.

Después de realizar las respectivas operaciones, A continuación se describe, los resultados obtenidos, en el cuadro 3.

¹¹FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores críticos para el éxito. | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| • Las exportaciones colombianas en el periodo enero-junio del 2010 crecieron 24.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| • Las importaciones en el periodo enero- junio del 2010 crecieron 17.5% en valor CIF. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| • Debido al incremento de las exportaciones en un 37% durante el periodo enero-junio de 2010, la demanda del servicio de agenciamiento aduanero hacia Ecuador ascendió. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| • Ser agente aduanero nivel 1, permite ejercer la actividad económica en todo el territorio nacional, por el contrario las agencias clasificadas en nivel 2, pueden hacerlo pero con algunas restricciones, a si mismo las de nivel 3 y 4 solo lo podrán hacer en una sola jurisdicción. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| • La Comunidad Andina de Naciones (CAN). Ha formado una zona de libre comercio, en la que sus productos circulan libremente. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| • Gobierno incentiva las exportaciones colombianas. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| • Usuarios potenciales en diferentes regiones del país, donde no se encuentra la organización. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| • El sector de manufacturas e insumos, ocupa el primer lugar en las exportaciones no tradicionales. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| AMENAZAS | | | |
| • Recesión económica Mundial, produce la reducción de la demanda externa, evitando que los bienes y servicios nacionales se demanden en el exterior. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| • La inestabilidad de las relaciones diplomáticas entre Ecuador Y Colombia, podría causar que los exportadores busquen nuevos mercados y demanden el servicio de nuevas agencia de aduanas. | 0.02 | 3 | 0.06 |
| • Competidores con precios más económicos. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| • La creación de exportafácil, permite a las medianas y pequeñas empresas exportar por medio de la red postal 4/72. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| • Ingreso de operadores logísticos, con la firma de tratados comerciales. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| • El 61% de las agencias de aduanas nivel 1 implementaron sistemas de gestión. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| • Agencias de aduanas realizan esfuerzos por convertirse en operadores logísticos. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| • Coral Visión Pierde participación en el mercado nacional. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| | 1 | | 2.76 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

En la matriz MEFE se obtuvo un resultado 2.76, lo que significa que el mercado es atractivo para Coral Visión, igualmente se evidencia que la empresa esta en capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en el mismo, y afrontar las amenazas existentes en el medio para lograr una mayor participación y un posicionamiento en el sector.

2.3.2. ANÁLISIS SECTORIAL

Para el desarrollo del objetivo en este estudio, se emplea la Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C)¹², básicamente el objetivo es llegar a un consenso y establecer los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, con una muestra de la posición estratégica de la empresa; para luego identificar las variables que marcan la diferencia entre cada una y a partir de ahí, mejorar los productos o servicios ofrecidos para contrarrestar a la competencia.

2.3.2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) – análisis comparativo. La construcción de la matriz obedece a los siguientes pasos:

1. Con la valiosa participación de la Dirección de Ipiales, se seleccionaron dos competidores. Aclarando que para seleccionarlos, se eligieron agencias de aduanas con mayor participación en trámites de exportación hacia Ecuador.
2. En conjunto se determinó los factores críticos del éxito, en los cuales se comparara a las empresas.
3. En consenso se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores suma 1.0
4. Con la participación y aprobación de la dirección de Ipiales se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra la empresa con respecto a sus competidores.

Con base a lo anterior, en el cuadro 10 se puede evidenciar los resultados.

¹²Ibid. , p-370.

Cuadro 10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| Factores críticos para el éxito | Peso | CORAL VISION | | ROLDAN | | AGECOLDEX | |
|---|------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| • Participación en el mercado del suroccidente Colombiano | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| • Participación en el mercado nacional. | 0.14 | 3 | 0.42 | 3 | 0.42 | 2 | 0.28 |
| • Competitividad de precios. | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| • certificaciones | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| • Calidad del servicio. | 0.14 | 4 | 0.42 | 3 | 0.56 | 3 | 0.42 |
| • Portafolio de servicios | 0.20 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 | 4 | 0.80 |
| • Libre comercio con la CAN | 0.12 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| • acciones para convertirse en operadores logísticos | 0.14 | 2 | 0.42 | 4 | 0.42 | 3 | 0.42 |
| | 1 | | 2.94 | | 2.96 | | 2.68 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

La matriz del perfil competitivo, como su nombre lo indica, refleja la posición competitiva de la empresa, Cabe aclarar que si una empresa obtuvo una calificación de 2.96 y otra de 2.94, no quiere decir que la primera empresa sea mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Dada la respectiva aclaración, se puede observar que la matriz del perfil competitivo refleja que la empresa CORAL VISION, obtuvo una calificación de 2.94 por encima del promedio (2.5) lo cual indica que mantiene una buena posición ante sus principales competidores, demostrando así, que en el mercado y en su actividad desempeñada se encuentra bien consolidada. No obstante es importante reconocer que se encuentra a un escalón por debajo de la agencia de aduanas ROLDAN, la cual al obtener una calificación de 2.96 en la matriz, alcanza una diferencia de 0.2 respecto al sistema productivo de la empresa objeto de estudio, diferencia que aunque es menor, posiciona a esta empresa en liderato en este sector del mercado, ya que posee unos fuertes factores clave de éxito, y por lo tanto se convierte en el principal competidor a superar.

Dado el resultado anterior, se considera mejorar las acciones para convertirse en operador logístico o realizar alianzas estratégicas con empresas que hace parte del proceso logístico del comercio exterior y no descuidar la calidad del servicio y su participación por el suroccidente colombiano.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO ACTUAL Y ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN CON EL SERVICIO PARA CONSTRUIR EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

En el desarrollo del plan de trabajo, se consideró importante conocer las principales características, e identificar el índice de satisfacción del mercado actual de la sucursal de Ipiales.

2.4.1 Principales Características del mercado actual de la sucursal de Ipiales

Según la base de datos proyectada por el software D.O, en el año 2009 y el primer semestre del 2010, existían 52 empresas que demandan el servicio de agenciamiento aduanero por la sucursal de Ipiales.

Cuadro 11. Mercado Actual de Coral Visión Sucursal de Ipiales

| No | Empresas | Ciudad | Tipo de empresa |
|----|---------------------------|----------|-------------------|
| 1 | ANDINA DE HERRAMIENTAS | CALI | Manufacturas |
| 2 | AROMATHEKA | BOGOTA | Manufacturas |
| 3 | A.A CRIADEROS DE CABALLOS | CALI | Agroindustrial |
| 4 | BEIERSDORFBOGOTA | BOGOTA | Manufacturas |
| 5 | BEIERSDORF CALI | CALI | Manufacturas |
| 6 | C.I SURATEX | MEDELLIN | Manufacturas |
| 7 | CALORCOL | MEDELLIN | Manufacturas |
| 8 | CARBYFILCO | BOGOTA | Manufacturas |
| 9 | CLARIANT | CALI | Manufacturas |
| 10 | COLTAVIRA | BOGOTA | Manufacturas |
| 11 | COMERCSYE Y CIA | CALI | Manufacturas |
| 12 | COMERCIALIZADORA INTERNAL | CALI | Manufacturas |
| 13 | COMPONENTES TÉCNICOS | CALI | Manufacturas |
| 14 | COOSERVICIOS | CALI | Servicios |
| 15 | DSM NUTRICIONAL | CALI | Agroindustrial |
| 16 | EKA | CALI | Prendas de vestir |
| 17 | ELECTICAS DE MEDELLIN | MEDELLIN | Servicios |
| 18 | ETERNIT DEL PACIFICO | CALI | Manufacturas |
| 19 | GYB | CALI | Manufacturas |
| 20 | INDLEHNER | CALI | Manufacturas |
| 21 | INDPLASTICAS GR | CALI | Manufacturas |
| 22 | INDPLESCO | CALI | Manufacturas |
| 23 | LA TOUR | MEDELLIN | Manufacturas |
| 24 | LABSERVINSUMOS | BOGOTA | Agroindustrial |

Continuación del cuadro 11.

| | | | |
|----|---------------------------|----------|-------------------|
| 25 | MANGUERAS Y MADERAS | MEDELLIN | Manufacturas |
| 26 | NOVARTIS | CALI | Manufacturas |
| 27 | NOVEDADES PLASTICAS | MEDELLIN | Manufacturas |
| 28 | PETPACK | CALI | Manufacturas |
| 29 | PGICOLOMBIA | CALI | Prendas de vestir |
| 30 | PROCESADORES DE MINERALES | CALI | Manufacturas |
| 31 | PRODUCTOS DE TERMOFIJOS | MEDELLIN | Manufacturas |
| 32 | PROTECNICA | CALI | Manufacturas |
| 33 | RECO | MEDELLIN | Manufacturas |
| 34 | RECKITTBENCKISER | CALI | Manufacturas |
| 35 | RIMAX | CALI | Manufacturas |
| 36 | RUBBERMIX | CALI | Manufacturas |
| 37 | SAGER | CALI | Manufacturas |
| 38 | SELLOPACK | CALI | Manufacturas |
| 39 | SPIRODUCTOS | CALI | Manufacturas |
| 40 | SUMIMETAL | CALI | Manufacturas |
| 41 | SUZUKI MOTOS | CALI | Manufacturas |
| 42 | TALCO YARUMAL | MEDELLIN | Manufacturas |
| 43 | TAPISOL | BOGOTA | Manufacturas |
| 44 | TECNOLOGIAS APLICADAS | CALI | Manufacturas |
| 45 | TROPICAL VEENERS | MEDELLIN | Manufacturas |
| 46 | UNIONPLASTICA | CALI | Manufacturas |
| 47 | VIDRIERA OTUN | MEDELLIN | Manufacturas |
| 48 | WEST | CALI | Manufacturas |
| 49 | WESTERUNNITED | CALI | Manufacturas |
| 50 | TETRAPACK | CALI | Manufacturas |
| 51 | CUEROS EL SOL | CALI | Prendas de vestir |
| 52 | MANUFACTURAS CALI | CALI | Manufacturas |

Fuente: Base de datos de Coral Visión, Sucursal Ipiales

De las cuales, 44 empresas que representa el 84% del total, pertenecen al sector manufacturero, 3 con un porcentaje del 6% en el sector agroindustria, 3 empresas con una participación del 6% en el sector de prendas de vestir, y las 2 restante con un 4% en el sector de los servicios como lo indica la grafica 10.

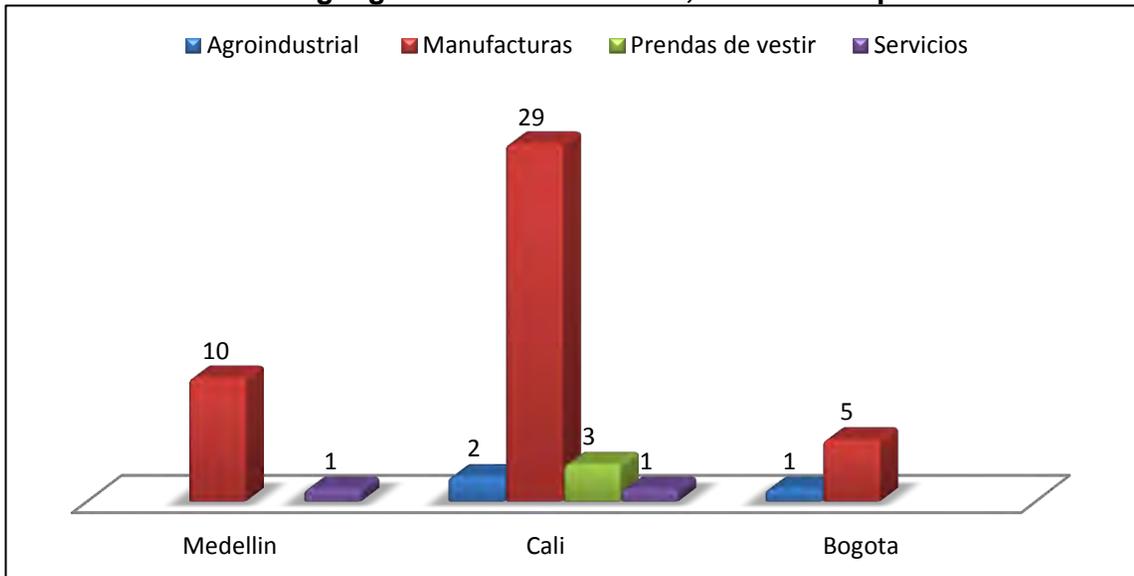
Grafica 10. Representación porcentual del Mercado actual de Coral Visión IPIALES



Fuente: este estudio

De las 44 empresas manufactureras, 29 se localizan en Cali, 10 en Medellín, y 5 en Bogotá, asimismo de las 3 organizaciones agroindustriales, 2 se ubican en Cali, y 1 en Bogotá, por otra parte las compañías de prendas de vestir, tienen representación en la ciudad de Cali con 3, sin desconocer que en la misma ciudad también se encuentra ubicada una organización de servicios, al igual que en la ciudad de Medellín como lo indica la grafica 11.

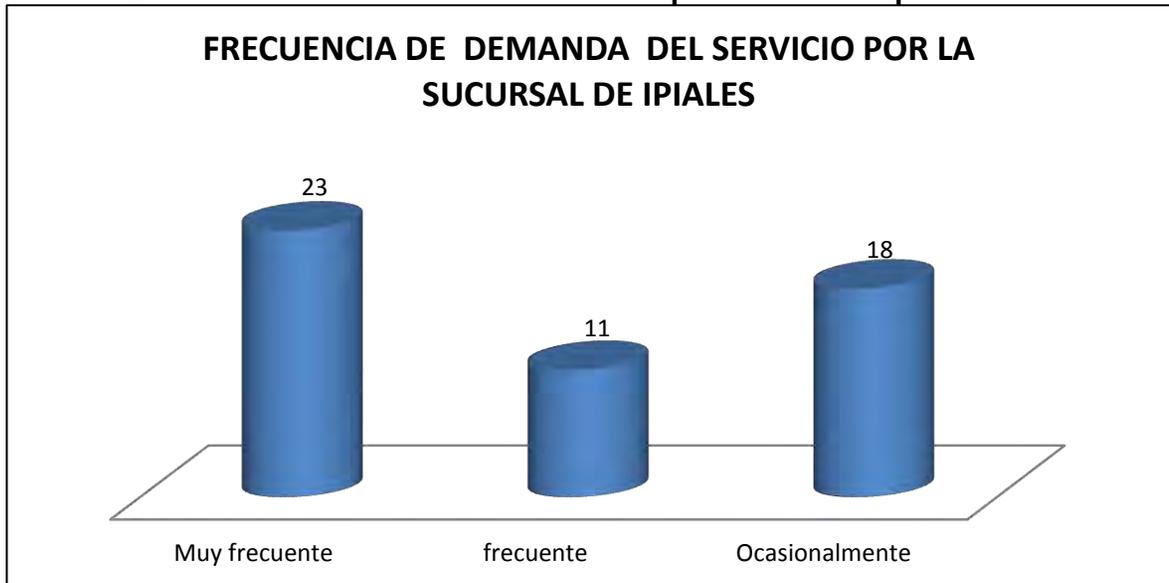
Grafica 11. Ubicación geográfica de los usuarios, distribuidos por sector



Fuente: este estudio

De estos 52 usuarios que posee Coral Visión sucursal Ipiales, un 44% utiliza muy frecuentemente el servicio de intermediación aduanera, un 21% frecuentemente, y un 35% ocasionalmente, como se muestra en la grafica 12.

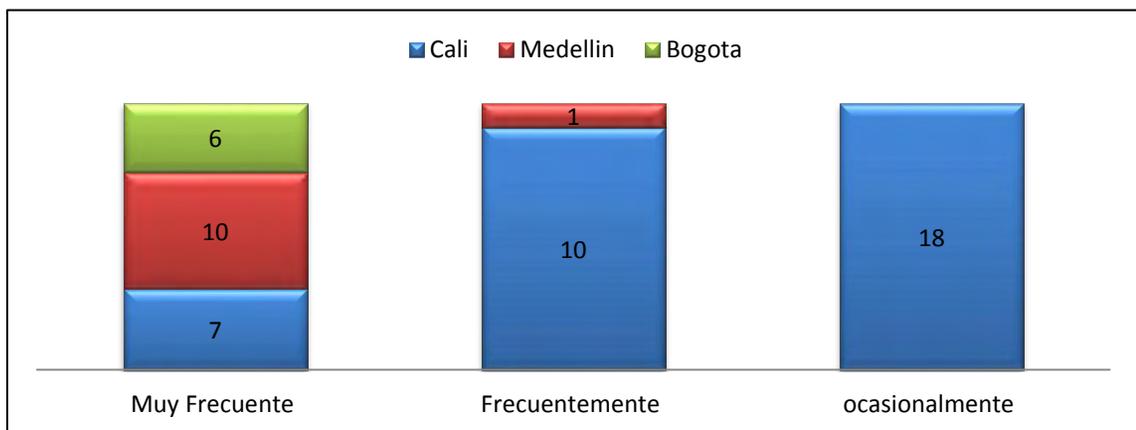
Grafica 12. Frecuencia de demanda del servicio por la sucursal Ipiales



Fuente: Este estudio

De las 23 empresas que demandan muy frecuentemente el servicio, 10 se ubican en la ciudad de Medellín, 6 en Bogotá y las 7 restantes a Cali, en cambio las de servicio frecuente, 10 pertenecen a Cali y Medellín aporta con 1 empresa; por otra parte las 18 empresas que demandan el servicio de agenciamiento aduanero ocasionalmente todas se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali como lo indica la grafica 13.

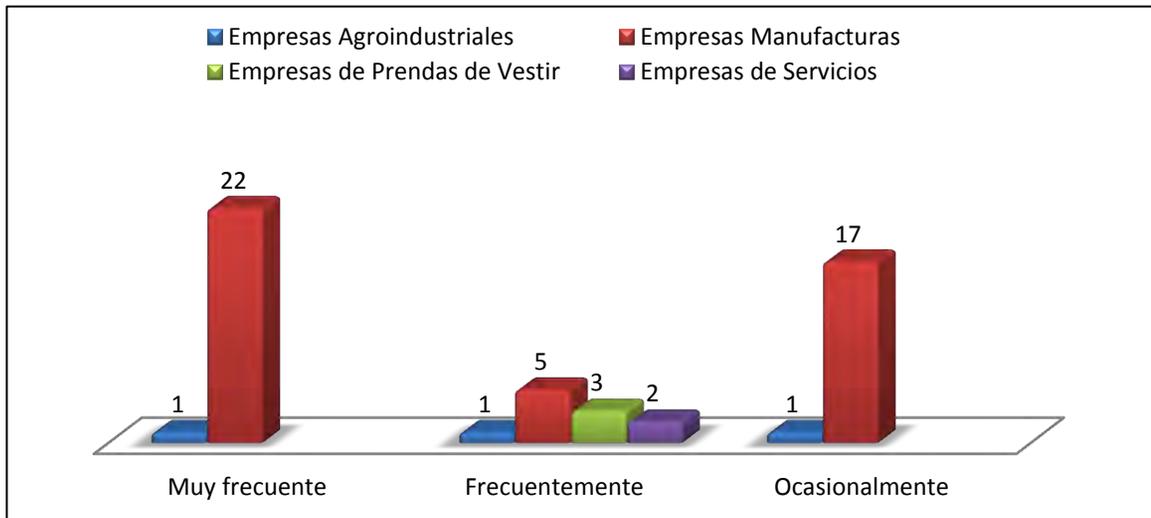
Grafica 13. Ubicación de los usuarios, según la frecuencia



Fuente: este estudio

Dentro de las 23 empresas que demandan el servicio muy frecuentemente se encuentran 22 manufactureras y 1 de agroindustrial, en cambio las 11 empresas que demanda el servicio frecuentemente, 5 de ellas son manufactureras, 1 agroindustrial, 2 de servicios y 3 de prendas de vestir. Por otro lado las empresas que demandan el servicio ocasionalmente, se dividen así: 17 empresas manufactureras, y 1 agroindustrial como lo señala la grafica 14.

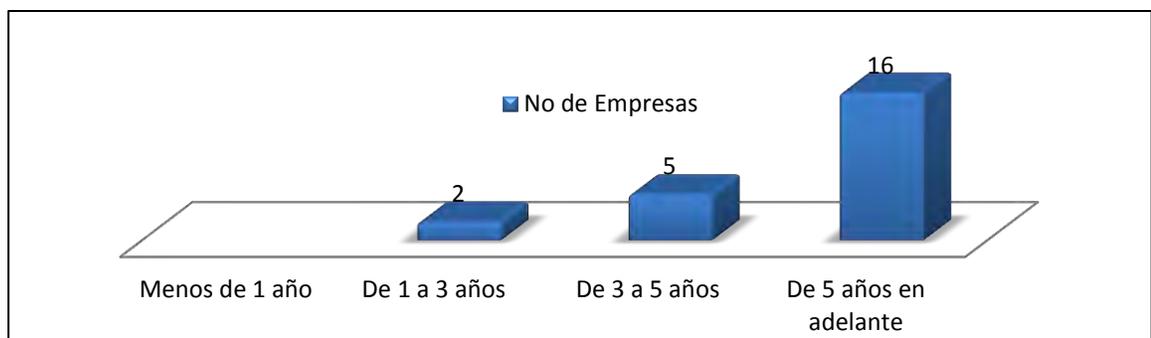
Grafica 14. Frecuencia de la demanda, distribuida por sectores



Fuente: este estudio

Además se detecto que los clientes externos que demandan muy frecuentemente el servicio, son usuarios que la empresa ha captado desde hace más de 3 y 5 años como lo indica la grafica 15.

Grafica 15. Usuarios muy frecuentes del servicio por la sucursal de Ipiales

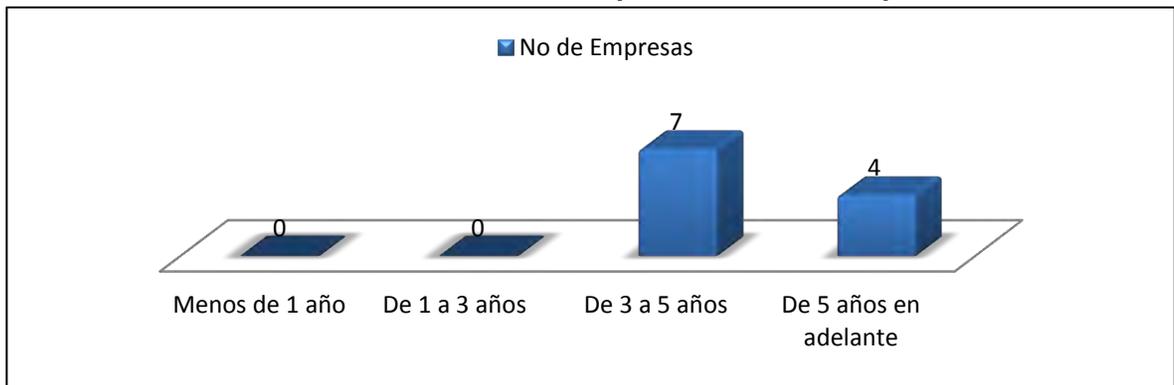


Fuente: este estudio

Los cuales no tienen problema con el precio, a cambio de recibir un excelente servicio, es por ello que la organización los considera clientes fidelizados.

También se considero importante destacar que las empresas que demandan frecuentemente el servicio son usuarios captados hace mas de 3 y 5 años respectivamente como lo señala la grafica 16.

Grafica 16. Usuarios frecuentes del servicio por la sucursal de Ipiales

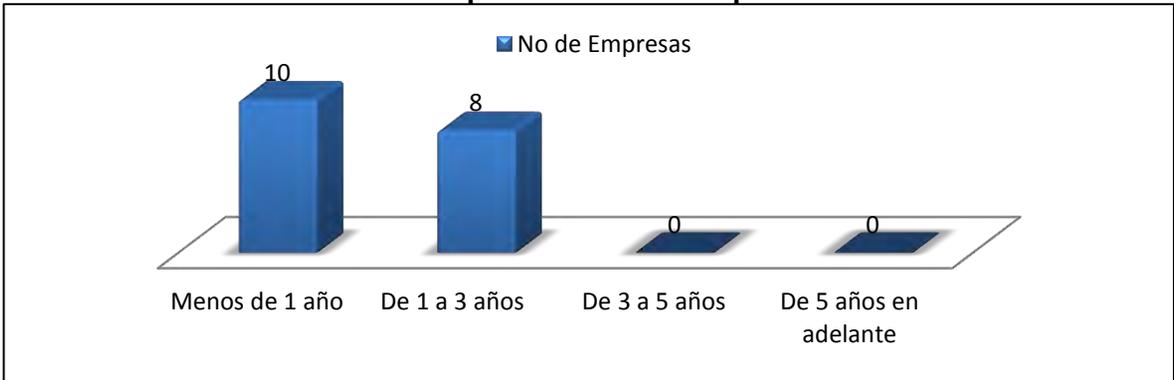


Fuente: este estudio

Los cuales siempre utilizan el servicio, cancelando el precio impuesto por Coral Visión, a los que la empresa determina usuarios fidelizados.

Por el contrario las empresas que demandan el servicio ocasionalmente son usuarios captados hace menos de un año principalmente, como se observa en la grafica 17.

Grafica 17. Usuarios ocasionales por la sucursal de Ipiales



Fuente: este estudio

Además tienen una particularidad, que al exportar sus productos hacia el sur del continente, no solo demandan el servicio de agenciamiento aduanero por Coral Visión, sino lo realizan por otras empresas.

2.4.2 Mercado Potencial. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, al excluir las exportaciones tradicionales, y evaluar la dinámica empresarial de ventas no tradicionales, se evidencio que el número de empresas exportadoras pasaron de 9.000 a 10.617, entre el 2002 y 2009.

Cuadro 12. Numero de Empresas Exportadoras de Productos no tradicionales

| Rangos de exportación en millones US \$ FOB | 2002 | | | 2009 | | |
|---|----------------|-------------------------|-------|----------------|-------------------------|-------|
| | No de empresas | US\$ Millones FOB | Part% | No de empresas | US\$ Millones FOB | Part% |
| < 5 millones | 8741 | 1.964 | 29% | 10.138 | 3.134 | 21% |
| >= 5 mill - < 20 mill | 189 | 1.788 | 27% | 331 | 2.924 | 21% |
| >= 20 mill - < 50 mill | 55 | 1.637 | 25% | 93 | 1.811 | 20% |
| >= 50 mill - < 80 mill | 9 | 532 | 8% | 30 | 731 | 12% |
| >= 80 mill - < 100 mill | 2 | 180 | 3% | 8 | 3.166 | 5% |
| >= 100 mill | 4 | 565 | 8% | 17 | 14.900 | 21% |
| Total exportaciones | 9.000 | 6.666 | 100% | 10.617 | 14.900 | 100% |

Fuente: DANE-DIAN, cálculos Mincomercio

De las anteriores empresas en Bogotá se ubican 506 empresas, en el departamento de Antioquia 1492 y en el departamento del valle 757 como lo indica el cuadro 13.

Cuadro 13. Ubicación de las empresas de productos no tradicionales

| Ubicación | NUMERO DE EMPRESAS |
|-----------------|--------------------|
| Bogotá | 506 |
| Antioquia | 1492 |
| Valle del cauca | 757 |

Fuente: DIAN, Cálculos este estudio

Ya que Coral Visión se ha especializado en brindar el servicio de intermediación aduanera a las empresas manufactureras del sur occidente colombiano, se procedió a identificar las organizaciones que corresponden a este segmento en el departamento del Valle del Cauca.

Dando como resultado, que 124 de las 757 organizaciones vallecaucanas pertenecen al segmento de las empresas manufactureras, que se plasman en el cuadro 14.

Cuadro 14. Empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Cali

| No | NIT | EMPRESAS | TIPO DE EMPRESA |
|-----------|------------|--|------------------------|
| 1 | 890301884 | COLOMBINA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 2 | 805017701 | C.I FUNDICION RAMIREZ | MANUFACTURERAS |
| 3 | 860002127 | INDUSTRIA COLOMBIANA DE LLANTAS S.A. ICOLLA | MANUFACTURERAS |
| 4 | 860004855 | GOODYEAR DE COLOMBIA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 5 | 890101815 | JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 6 | 860005096 | MCNEIL LA LLC | MANUFACTURERAS |
| 7 | 890300546 | COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA | MANUFACTURERAS |
| 8 | 890304403 | MAC S.A | MANUFACTURERAS |
| 9 | 800096040 | COMESTIBLES ALDOR S.A. | MANUFACTURERAS |
| 10 | 890315540 | PRODUCTOS YUPI LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 11 | 840000922 | SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL | MANUFACTURERAS |
| 12 | 890300213 | ALUMINIO NACIONAL S.A. | MANUFACTURERAS |
| 13 | 890319047 | CARVAJAL EMPAQUES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 14 | 890300466 | TECNOQUIMICAS S.A | MANUFACTURERAS |
| 15 | 890301886 | FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 16 | 860002537 | COMPAÑIA COLOMBIANA DE EMPAQUES BATES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 17 | 890301920 | SIDERURGICA DEL PACIFICO S.A | MANUFACTURERAS |
| 18 | 800084948 | SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL IND | MANUFACTURERAS |
| 19 | 890307885 | PLASTICOS ESPECIALES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 20 | 821000169 | PRODUCTORA DE JUGOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 21 | 890302180 | INDUSTRIAL DE TINTAS LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 22 | 805003032 | C.I. METALES Y METALES DE OCCIDENTE S.A. | MANUFACTURERAS |
| 23 | 805003416 | ADHESIVOS INTERNACIONALES S A | MANUFACTURERAS |
| 24 | 890311228 | INDUSTRIAS INTEGRADAS | MANUFACTURERAS |
| 25 | 805029751 | MARIA S KITCHEN INDUSTRIA DE ALUMINIO S.A | MANUFACTURERAS |
| 26 | 890307671 | RESORTES HERCULES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 27 | 890319791 | C.I. MANUFACTURAS FEMENINAS LTDA | MANUFACTURERAS |
| 28 | 830052685 | HUGO RESTREPO Y CIA S. A. | MANUFACTURERAS |
| 29 | 805024208 | COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL SOLOMETALES | MANUFACTURERAS |
| 30 | 890305501 | INDUSTRIAS CATO S A | MANUFACTURERAS |
| 31 | 805007508 | DISPROQUIN LTDA. | MANUFACTURERAS |
| 32 | 800220701 | FORMIPLASS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 33 | 821001526 | B.A.S. INGENIERIA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 34 | 805024506 | SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL | MANUFACTURERAS |
| 35 | 890305586 | PRODUCTOS VARIOS PRODUVARIOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 36 | 805011264 | COLOMBIA INDUSTRIAL AUTOMOTRIZ LTDA | MANUFACTURERAS |
| 37 | 836000098 | COLOMBIANA DE ACCESORIOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 38 | 805007059 | TECNOQUIM S.A. | MANUFACTURERAS |

Continuación del cuadro 14

| | | | |
|----|-----------|---|----------------|
| 39 | 805028397 | COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL MULTIMARKET | MANUFACTURERAS |
| 40 | 805030692 | CJ RUIZ ARGOTE CIA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 41 | 890302442 | LABORATORIOS | MANUFACTURERAS |
| 42 | 900231892 | C.I. EXPORMUNDO LTDA. | MANUFACTURERAS |
| 43 | 6301954 | ESCOBAR ESPINOSA DANIEL | MANUFACTURERAS |
| 44 | 900087748 | COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL SHIAZEN S.A. | MANUFACTURERAS |
| 45 | 900023248 | FELINE TRADING INTERNACIONAL Y CIA S EN C.S | MANUFACTURERAS |
| 46 | 800120661 | COLOMBIAN MEDICAL INTERNATIONAL S.A. | MANUFACTURERAS |
| 47 | 900126013 | POLIURETANOS TERMICOS S.A. EN LIQUIDACION | MANUFACTURERAS |
| 48 | 890002145 | SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL | MANUFACTURERAS |
| 49 | 890324299 | INDUSTRIA SATECOL S.A. | MANUFACTURERAS |
| 50 | 815000599 | KIMEL DE COLOMBIA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 51 | 805023646 | C.I. ANNCHERY ORTOPEDICOS CHAROL E.U. | MANUFACTURERAS |
| 52 | 805025449 | MANUFACTURAS CHEVIOTTO S.A. | MANUFACTURERAS |
| 53 | 800053605 | GUIAS Y REPUESTOS LTDA | MANUFACTURERAS |
| 54 | 890308729 | INDUSTRIA DE ALUMINIO INDIA LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 55 | 900007995 | MANUFACTURAS ECONOMICAS S EN C S | MANUFACTURERAS |
| 56 | 805022839 | C.I. INDUSTRIA EXPORTADORA ALFA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 57 | 805002992 | ITC S.A. INGENIERIA DE PLASTICOS INDUSTRIAL | MANUFACTURERAS |
| 58 | 805023137 | EBANO MANUFACTURA Y DISEÑO S.A. | MANUFACTURERAS |
| 59 | 800000393 | CONFEPASTICOS LTDA | MANUFACTURERAS |
| 60 | 805005717 | INDUSTRIAS REFRIDCOL C.I. LTDA | MANUFACTURERAS |
| 61 | 815000720 | ESPEJOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 62 | 800157508 | MANUFACTURAS A F LTDA | MANUFACTURERAS |
| 63 | 800235752 | THERMAL CERAMICS DE COLOMBIA S. A. | MANUFACTURERAS |
| 64 | 800254107 | METALICAS MUNDIAL LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 65 | 890323667 | METALICAS JEP SA | MANUFACTURERAS |
| 66 | 821001379 | BENTONITAS COLOMBIANAS LIMITADA - BENTOCOL | MANUFACTURERAS |
| 67 | 805027332 | PRODUCTORA DE CONFITES Y CHICLETIS | MANUFACTURERAS |
| 68 | 87430553 | PAREDES ESTUPIÑAN FEDERICO | MANUFACTURERAS |
| 69 | 805029244 | TECNOPRINT LTDA | MANUFACTURERAS |
| 70 | 890320417 | YANGUAS JOYEROS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 71 | 805005273 | STOCK KEEPER DE COLOMBIA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 72 | 805014585 | LEVA INGENIERIA Y REPRESENTACIONES SA | MANUFACTURERAS |
| 73 | 805026132 | INDUSTRIAS BALANZAS CALI LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 74 | 890306040 | INDUSTRIAS PLINCO LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 75 | 890306499 | UNION PLASTICA LTDA. | MANUFACTURERAS |
| 76 | 805010947 | CARPAS EL TIGRE LIMITADA | MANUFACTURERAS |

Continuación del cuadro 14

| | | | |
|-----|-----------|---|----------------|
| 77 | 817002913 | SANBANI S.A. | MANUFACTURERAS |
| 78 | 805031278 | SERVICIOS INDUSTRIALES E INGENIERIA DE COLO | MANUFACTURERAS |
| 79 | 800093443 | TABLEROS ELECTRICOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 80 | 891304711 | METALEX LTDA | MANUFACTURERAS |
| 81 | 805027494 | C.I. COLBLUMEN S.A. | MANUFACTURERAS |
| 82 | 16678471 | BAÑOS LEMOS RODOLFO | MANUFACTURERAS |
| 83 | 800029206 | PUENTE Y OSPINA CIA S EN C | MANUFACTURERAS |
| 84 | 31223630 | PELAEZ BAYER MARIA NELLY | MANUFACTURERAS |
| 85 | 16700563 | GARCIA ARCE HECTOR BERNARDO | MANUFACTURERAS |
| 86 | 6378600 | RIOS HERNANDEZ ABEL ANTONIO | MANUFACTURERAS |
| 87 | 16607755 | TORRES WILLIAM | MANUFACTURERAS |
| 88 | 890311628 | ENVASES LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 89 | 900216385 | INDUSTRIAS LABELL LTDA | MANUFACTURERAS |
| 90 | 805015318 | GRAFISENAL LTDA | MANUFACTURERAS |
| 91 | 805030067 | C I PRODUCTOS SAN MIGUEL S A | MANUFACTURERAS |
| 92 | 891300043 | BEISBOL DE COLOMBIA S.A. | MANUFACTURERAS |
| 93 | 800068483 | HELICONIAS DEL VALLE LTDA | MANUFACTURERAS |
| 94 | 890302608 | COLOMBIANA DE ADHESIVOS COLDESIVOS S.A. | MANUFACTURERAS |
| 95 | 890308184 | LABORATORIOS EDO LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 96 | 900164783 | INDUSTRIAS NKI S.A | MANUFACTURERAS |
| 97 | 805022416 | DIMACOL LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 98 | 891303438 | COLOMBIANA DE RESORTES LTDA COLRESORTES | MANUFACTURERAS |
| 99 | 800009978 | TRACTOMAQUINAS LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 100 | 805031229 | PRODUCTOS INDUSTRIALES NACIONALES S.A. | MANUFACTURERAS |
| 101 | 800129600 | MANUFACTURAS BELTRANI LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 102 | 800032741 | INDUSTRIAS RAPID Y CIA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 103 | 900105725 | INDUSTRIA COLOMBIANA DE LICORES S.A | MANUFACTURERAS |
| 104 | 900238275 | VALLEQUIMICA S A | MANUFACTURERAS |
| 105 | 800083900 | COLOMBIANA DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA SOC | MANUFACTURERAS |
| 106 | 805027036 | MANUFACTURAS TECNICAS CLIMATIZADAS M.T.C. L | MANUFACTURERAS |
| 107 | 900205323 | H R COMERCIA E U | MANUFACTURERAS |
| 108 | 29783327 | SALGADO DE MARIN GILMA ROSA | MANUFACTURERAS |
| 109 | 805016212 | MANUFACTURAS GUIZAY S.A. | MANUFACTURERAS |
| 110 | 891304797 | INDUSTRIAS EL LEON S. EN C. S. | MANUFACTURERAS |
| 111 | 805016313 | RECUBRIMIENTOS Y PLASTICOS LIMITADA COVERPL | MANUFACTURERAS |
| 112 | 890307200 | CENTRO MEDICO IMBANACO DE CALI S.A. | MANUFACTURERAS |
| 113 | 891301963 | PRODUCTOS BIOLÓGICOS PERKINS LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 114 | 805018940 | G.H. FRAGANCIAS Y SABORIZANTES LTDA | MANUFACTURERAS |

Continuación del cuadro 14

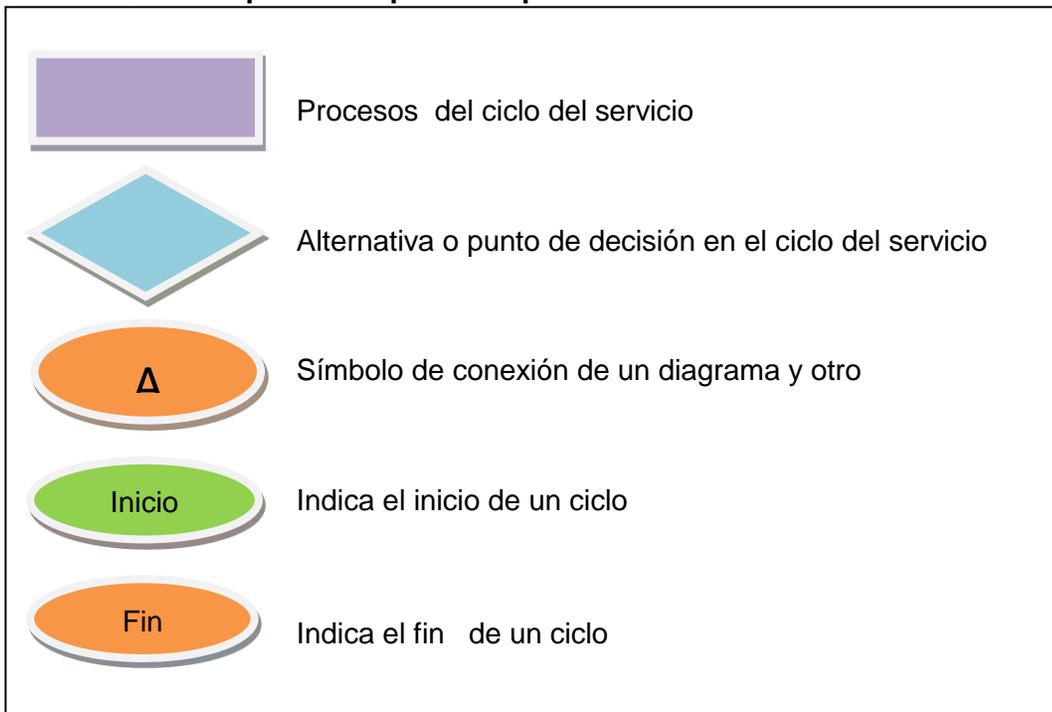
| | | | |
|-----|-----------|--|----------------|
| 115 | 805029638 | ASOCIACION METALURGICA Y METALMECANICA DEL | MANUFACTURERAS |
| 116 | 805007494 | PLASTECOL PLASTICOS ECOLOGICOS LTDA. | MANUFACTURERAS |
| 117 | 890301681 | DURATEX DE COLOMBIA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 118 | 805014518 | EURO REPUESTOS LTDA | MANUFACTURERAS |
| 119 | 890302311 | TAMETCO S.A. | MANUFACTURERAS |
| 120 | 890303902 | INDUSTRIAS BERG LIMITADA | MANUFACTURERAS |
| 121 | 805014435 | SOLOQUIMICOS E U | MANUFACTURERAS |
| 122 | 900013692 | REFLEX SENALIZACION VIAL LTDA | MANUFACTURERAS |
| 123 | 800064847 | PROCESOS DE MANUFACTURA LTDA | MANUFACTURERAS |
| 124 | 890300510 | COMPAÑIA COLOMBIANA DE ESMALTES SA | MANUFACTURERAS |

Fuente: DIAN

2.4.3 Identificación del ciclo del servicio que lleva el usuario con la empresa, y que servirá de soporte para la construcción del instrumento de medición

Después de describir el mercado actual de Coral Visión sucursal Ipiales, se procedió a analizar la producción del servicio de exportación, ya que este servicio es el de mayor rentabilidad en la empresa, para ello se identificó el ciclo del servicio, momentos de verdad, atributos del servicio, por medio de observación participante, entrevistas, además se creó unas gráficas que permitieron entender claramente el procedimiento, las cuales se describen en la gráfica 18.

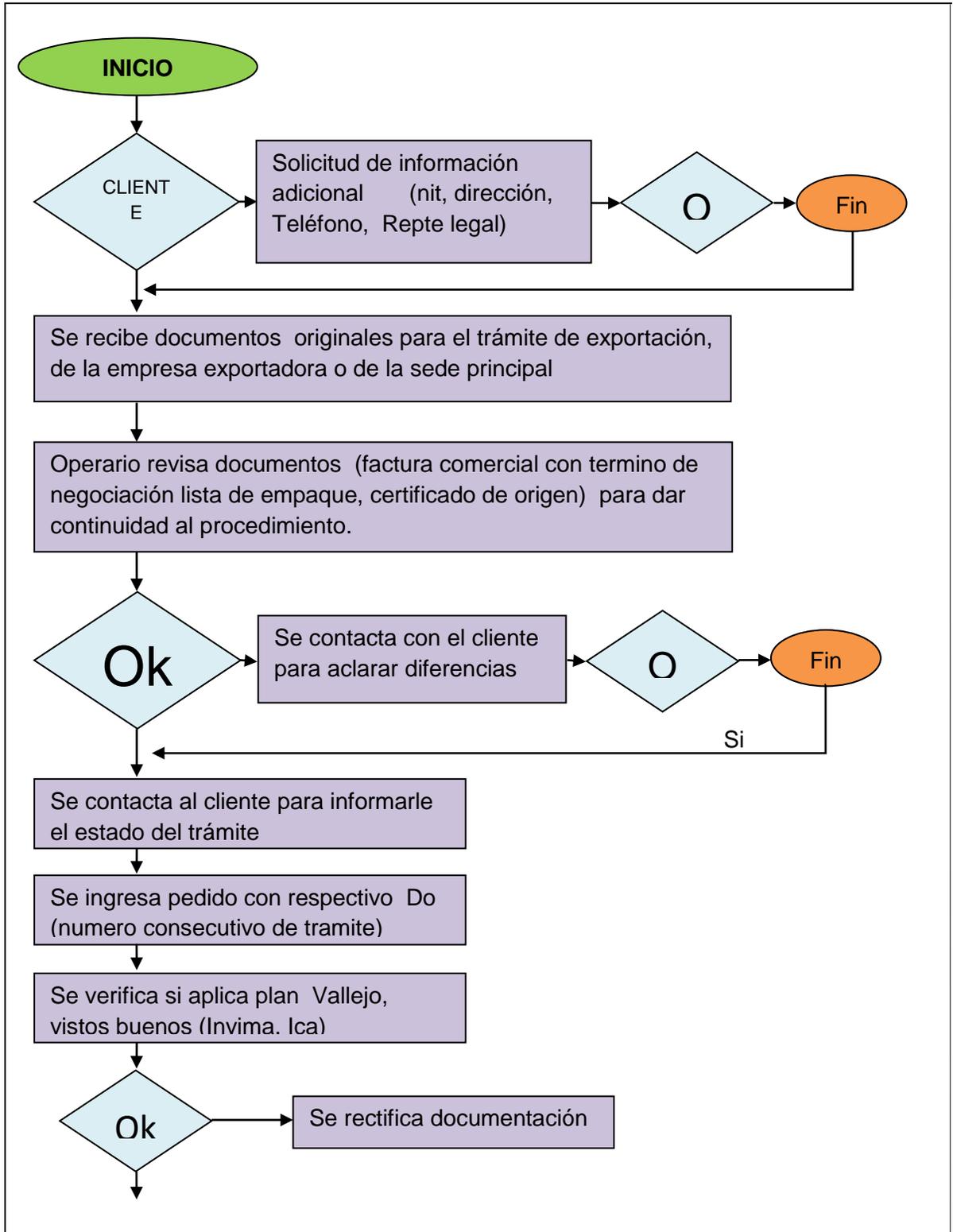
Gráfica 18. Descripción del proceso que lleva el usuario

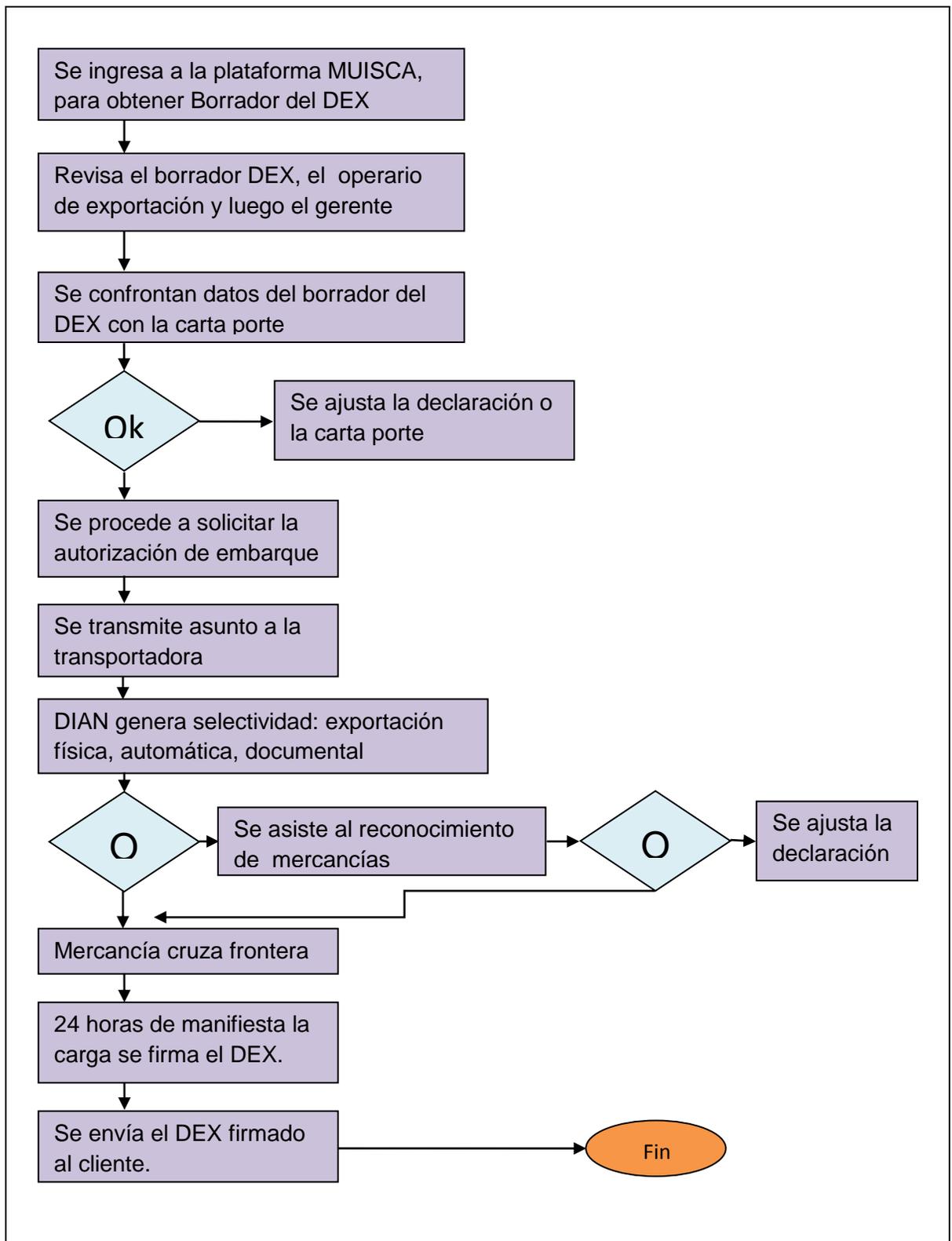


Fuente: este estudio

Para alcanzar el objetivo fue necesario describir paso a paso el procedimiento que realizan los clientes externos cuando demandan el servicio de agenciamiento aduanero, específicamente el servicio de exportaciones y que se evidencia a continuación en la figura 3.

Figura3. Representación gráfica del procedimiento de trabajo de Coral Visión





Fuente: este estudio

Después de describir la producción del servicio en la organización, a continuación se relacionan los momentos que causaron una evaluación positiva o negativa en el cliente externo, para obtener información objetiva se utilizó el modelo de Karl Albrecht:

1. Al cliente externo nuevo y antiguo se solicita información.
2. Se contacta al cliente externo para solicitar información de factura comercial, términos de negociación, lista de empaque, certificado de origen.
3. Se contacta al cliente externo para informarle el estado del trámite.
4. Se envía declaración de exportación firmada

Para brindar una información objetiva se relacionaron los momentos de verdad en el ciclo de servicio de Coral Visión Ipiales en la gráfica 19.

Gráfica 19. Representación gráfica del ciclo de servicio en Coral Visión Ipiales



Fuente: El presente estudio, teoría tomada del libro “El servicio invisible: fundamentos de un buen servicio”. Bogotá: Ecoe. 2006.

El análisis desarrollado al proceso del ciclo del servicio con sus respectivos momentos de verdad, permite inferir que la empresa Coral Visión Agencia de aduanas sucursal Ipiales es de bajo contacto con los clientes, ya que los clientes externos tienen contacto con la organización en cuatro puntos, que se denominan momentos de verdad: entregan documentación para el trámite, luego solicitan información de cómo va el trámite y enseguida de eso solicitan documentación que evidencien que el trámite se ha realizado idóneamente.

Después de haber detectado los momentos de verdad en su ciclo de servicio, se continuo con la identificación de los atributos del servicio: comunicación, rapidez, competencia credibilidad y atención. Ya identificados los atributos, se proporcionó un ponderado de importancia de acuerdo a la calificación dada por parte de los funcionarios de Coral Visión y se describen en el cuadro 15.

Cuadro 15. Calificación de variables

| CALIFICACIÓN DE VARIABLES | | |
|----------------------------------|--|------------------|
| VARIABLES | CARACTERISTICAS | PONDERADO |
| ➤ COMUNICACIÓN | Suministro al cliente de la información permanente y fácil de entender. Atención oportuna de sus quejas. Capacitación permanente para utilizar los servicios | 30% |
| ➤ RAPIDEZ | Tiempos en la prestación del servicio. Previstos, acordados | 10% |
| ➤ COMPETENCIA | Conocimientos y aptitudes de los colaboradores para prestar el servicio | 30% |
| ➤ CREDIBILIDAD | Confianza del cliente en la capacidad e idoneidad de la información y de los servicios que recibe. | 10% |
| ➤ ATENCION | Puntualidad, amabilidad, respeto y consideración con el cliente, limpieza y pulcritud del personal persona responsable de suministrar el servicio | 20% |

Fuente: este estudio

2.5. ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

En el desarrollo del plan de trabajo de pasantía, se considero importante identificar el índice de satisfacción del cliente externo, para lo cual, se realizo un total de cincuenta y dos encuestas online, con preguntas calificativas de 1 a 5, en donde 1 corresponde al valor mas bajo y 5 al valor mas alto de satisfacción.

Para llevar a cavo este objetivo, se desarrolló un diagnóstico del proceso que lleva el cliente externo con la organización, lo que permitió encontrar 4 momentos de verdad y 5 atributos descritos en el capítulo anterior; los funcionarios asignaron un porcentaje a cada una de ellos, aclarando que la sumatoria total fue de un 100%, este porcentaje se dividió por el número de preguntas de cada variable, dando como resultado lo que se conoce con el nombre de valor relativo.

Se tabulo y ordeno la información y se obtuvo el número y el porcentaje de satisfacción de cada pregunta, al dividir el porcentaje con la calificación, se obtiene los ponderados, la suma de estos, brinda la calificación ponderada.

Para construir la matriz de valoración de los atributos, se toma la calificación ponderada y se multiplica por el valor relativo, el resultado se suma y se obtiene la satisfacción del atributo; para obtener la meta multiplicamos la importancia relativa calificada por el cliente interno, con la máxima calificación (5); la insatisfacción o brecha se obtiene de restar la meta con la satisfacción. Para brindar un análisis objetivo y llegar a concluir en el porcentaje de satisfacción e insatisfacción por parte del cliente externo, se aplico un total de 52 encuestas online, con preguntas calificativas de 1 a 5, en donde 1 corresponde al valor más bajo y 5 al valor más alto empezando por el atributo de comunicación.

2.5.1 Comunicación

Para la organización es muy importante la comunicación interactiva con el cliente externo, ya que de esta forma se dan soluciones a sus inconvenientes, el presente estudio abordo la variable comunicación, para evaluar temas de: suministro al cliente de la información, Atención oportuna de sus quejas y capacitación permanente para utilizar los servicios.

Como primera medida, se formulo una pregunta cuestionando el nivel de satisfacción con respecto a la documentación y el debido informe del acontecimiento, las respuestas se relacionan en el cuadro 16.

Cuadro 16. Cuando la documentación no cumple especificaciones se le informa del acontecimiento.

| 1.cuando su documentación no cumple las especificaciones, se le informa del acontecimiento | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 5 | 20 | 19 | 8 |
| Porcentajes | 0,00 | 9,62 | 38,46 | 36,54 | 15,38 |
| Ponderados | 0 | 0,2 | 1,2 | 1,5 | 0,8 |
| Calificación Ponderada | 3,6 | | | | |

El 9,62% declaro que el servicio es regular, el 38,46% bueno, el 36,54 muy bueno y el 15,38% excelente; según el resultado obtenido en la tabla 1, la calificación ponderada es de 3,6 los clientes piensan que el servicio es bueno.

Como segunda instancia se evalúa: Se le informa a tiempo, cuando la mercancía arriba a Ipiales desde la ciudad de origen, se obtiene los siguientes resultados en el cuadro 17.

Cuadro 17. Información a tiempo, cuando la mercancía llega a Ipiales.

| 2.se le informa a tiempo, del arribo de su mercancía a la ciudad de Ipiales | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 4 | 26 | 22 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 7,69 | 50,00 | 42,31 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 2,0 | 2,1 |
| Calificación Ponderada | 4,3 | | | | |

El 7,69% bueno, el 50% lo califica como muy bueno y el 42,31% lo califica como excelente. La variable obtuvo un 4,3 de calificación ponderada lo que permite inferir que el cliente percibe muy bien los informes de cuando su mercancía, arriba a la ciudad de Ipiales.

Al evaluar la calidad de la información suministrada, los resultados se evidencian en el cuadro 18.

Cuadro 18. Calidad de Información suministrada

| 3. Calidad de Información suministrada | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 2 | 19 | 22 | 9 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 17,31 | 53,85 | 28,85 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,5 | 2,2 | 1,4 |
| Calificación Ponderada | 4,1 | | | | |

El cliente externo la percibe de la siguiente forma: el 17,31% bueno, el 53,85 % lo califica como muy bueno y el 28,85% lo califica como excelente. La variable obtuvo un 4,1 de calificación ponderada lo que permite inferir que el cliente percibe muy bien esta variable.

Al evaluar la siguiente pregunta: en el caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple cabalmente. Se obtienen los siguientes resultados que se evidencia en el cuadro 19.

Cuadro 19. En caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple cabalmente.

| 4. En caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple cabalmente | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 2 | 19 | 22 | 9 |
| Porcentajes | 0,00 | 3,85 | 36,54 | 42,31 | 17,31 |
| Ponderados | 0 | 0,1 | 1,1 | 1,7 | 0,9 |
| Calificación Ponderada | 3,7 | | | | |

El 3,85 % de empresas encuestadas contestó que este servicio es regular, el 36,54% lo califica bueno, el 42,31% piensa que es muy bueno y el 17,31% excelente, sumando una calificación ponderada del 3,7 lo que significa que esta variable es de cuidado ya que no cumple los índices de satisfacción deseada.

Al evaluar el servicio en cuanto a la información enviada acerca del proceso de exportación, el cliente externo respondió como se indica a continuación en el cuadro 20.

Cuadro 20. La información es clara y concisa del proceso de exportación

| 5. La información enviada acerca del proceso de exportación es clara y concisa | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 7 | 28 | 17 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 13,46 | 53,85 | 32,69 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,4 | 2,2 | 1,6 |
| Calificación Ponderada | 4,2 | | | | |

El 13,46% respondiendo que es bueno, el 53,85 % muy buena y el 32,69 excelente, sumando una calificación ponderada de 4,2 que significa que el cliente externo tiene un muy buen concepto esta variable.

La rapidez de la respuesta a la información solicitada por Email fu calificada de la siguiente manera en el cuadro 21.

Cuadro 21. Rapidez en respuesta a la información solicitada por Email

| 6. Rapidez de la respuesta a la información solicitada por Email. | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 19 | 14 | 19 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 36,54 | 26,92 | 36,54 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 1,1 | 1,1 | 1,8 |
| Calificación Ponderada | 4,0 | | | | |

El 36,54% la califico buena, el 26,92% muy buena y el 36,54% excelente, sumando una calificación ponderada de 4,0 que se encuentra en el rango de muy bueno, sin embargo este punto es de cuidado ya que la variable se aproxima a 3.

La evaluación realizada en cuanto a la comunicación telefónica fue calificada de la siguiente manera en el cuadro 22.

Cuadro 22. Comunicación telefónica con Coral visión Ipiales

| 7. Le es fácil comunicarse telefónicamente con Coral visión Ipiales | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 16 | 21 | 14 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 30,77 | 40,38 | 26,92 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,9 | 1,6 | 1,3 |
| Calificación Ponderada | 3,9 | | | | |

El 30,77% la califico buena, el 40,38% muy buena y el 26,92% excelente, sumando una calificación ponderada de 3,9lo que permite inferir que la variable se percibe como buena.

En conclusión la pregunta 2, 5,6 y 3 son las que mayor satisfacción causan, por el contrario la pregunta 1, 4, y 7 son las que generan insatisfacción y que se puede encontrar en la gráfica 20.

Gráfica 20. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de comunicación



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

Las preguntas que mayor satisfacción generaron fueron: con la pregunta se le informa a tiempo, del arribo de la mercancía; a pesar de que esta variable se perciba por el cliente externo como muy buena con un 50%, no se debe olvidar que esta variable tiene relación directa con los insatisfactores, la cual es propensa a tener un calificación ponderada por debajo de 4, es probable que el cliente externo la califco alta, ya que antes de enviarle la documentación por medio de la Web, se le informo con anterioridad por medio de una llamada a celular, pero se evidencia que Coral Visión Ipiales presento dificultades con los equipos tecnológicos Y mal uso de las herramientas de internet.

La pregunta: cuando su documentación no cumple especificaciones se le informa del acontecimiento, la pregunta: en caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple a cabalidad, y la pregunta: le es fácil comunicarse telefónicamente con Coral Visión Ipiales, Se evidencia que la insatisfacción generada por estos tres elementos se relacionan en uno solo. Cuando se contacta al cliente externo por medio de una llamada al celular, se da aviso de que su documentación está incompleta y que debe acceder al correo electrónico como Outlook, pero se detecto que los computadores son obsoletos y no cumplen con los requerimientos para la correcta instalación del Software, esto no permite que lo correos electrónicos se lean en su tiempo acordado y no se da respuesta oportuna al cliente externo.

En la pregunta que hace relación a la información enviada acerca del proceso de exportación es clara y concisa, y la pregunta referente a la calidad de información suministrada, A pesar de los problemas evidenciados con los insumos tecnológicos y el tiempo en la entrega de los informes, podemos afirmar que los clientes externos se encuentran satisfechas con la información enviada por los operarios de Coral Visión Ipiales.

El atributo de comunicación obtuvo un 79,56% de satisfacción y un 20,44% de insatisfacción por parte del cliente externo, que se puede evidenciar en el cuadro 23.

Cuadro 23. Matriz de valoración del atributo de Comunicación

| matriz de valoración del atributo de comunicación | | | | |
|---|------------------------|---------------------------|----------------|------------|
| Pregunta | calificación ponderada | calificación comunicación | valor relativo | Total |
| 1 | 3,6 | 30% | 0,043 | 0,1532967 |
| 2 | 4,3 | | | 0,18626374 |
| 3 | 4,1 | | | 0,17637363 |
| 4 | 3,7 | | | 0,15989011 |
| 5 | 4,2 | | | 0,17967033 |
| 6 | 4,0 | | | 0,17142857 |
| 7 | 3,9 | | | 0,16648352 |
| satisfacción | | | 79,56 | 1,19 |
| Meta | | | | 1,50 |
| brecha | | | 20,44% | 0,31 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

2.5.2 Rapidez

Para la dirección de Coral Visión el “just time” desempeña un papel importante en el comercio exterior, por tal razón la organización ha realizado esfuerzos para que esta variable funcione de forma correcta, para saber si funciona o no, el presente estudio realizó una evaluación a este término dentro de la variable rapidez.

La variable rapidez evalúa los tiempos en la prestación del servicio, partiendo desde esta premisa, se realizaron las siguientes preguntas:

En primera instancia, se realiza una pregunta cuestionando el cumplimiento de las fechas a la tramitación, la calificación otorgada se describen en el cuadro 24.

Cuadro 24. Cumplimiento de fechas estipuladas a lo que refiere a tramitación

| 1. Coral visión Ipiales cumple con las fechas estipuladas con su tramitación | | | | | |
|--|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 5 | 21 | 26 |
| porcentajes | 0,00 | 0,00 | 9,62 | 40,38 | 50,00 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,3 | 1,6 | 2,5 |
| Calificación ponderada | 4,4 | | | | |

El 9,62% percibe que el servicio es bueno, el 40,38% que es muy bueno y el 50% excelente, con una calificación ponderada de 4,4 que nos permite inferir que el servicio de cumplimiento de las fechas es muy bueno.

Al evaluar el cumplimiento de la entrega de la documentación finalizado el proceso de exportación, la calificación otorgada se describe en el cuadro 25.

Cuadro 25. Entrega de documentación después de la finalización del procedimiento de exportación

| 2. Coral Visión Ipiales cumple en la entrega de su documentación después de la exportación | | | | | |
|--|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 5 | 21 | 26 |
| porcentajes | 0,00 | 0,00 | 5,77 | 38,46 | 55,77 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 1,5 | 2,8 |
| Calificación ponderada | 4,5 | | | | |

El 5,77% percibe que el servicio es bueno, el 38,46 muy bueno, por el contrario el 55,77% lo percibe como excelente, otorgándole una calificación ponderada de 4,5 la cual nos aproxima a un servicio totalmente satisfactorio para los clientes externos.

En conclusión la pregunta que mayor satisfacción genera al cliente externo es la número 2; sin embargo la pregunta 1 genera una satisfacción relativamente menor y se describen en la gráfica 21.

Gráfica 21. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de rapidez



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

En la pregunta 1 que hace relación a Cuando Coral Visión Ipiales entrega la documentación después de haber realizado la exportación, este procedimiento se realiza de forma idónea ya que los entes gubernamentales como la DIAN por medio del estatuto aduanero, exige tanto al exportador, como al agente aduanero tener la documentación al día; Coral visión conocedora de la normatividad, realizo un convenio con una empresa

prestadora de servicio de mensajería “SERVIENTREGA”, para que la documentación no demore más de dos días en llegar al cliente externo.

En la pregunta 2 correspondiente en la tabla 10, si Coral visión cumple con las fechas estipuladas con la tramitación para realizar la exportación, los clientes calificaron como muy bueno el servicio, pero todo este procedimiento se lo realiza de manera desgastante ya que como afirmamos en el atributo de comunicación los computadores obsoletos y el desconocimiento de las herramientas de internet, permite que la hora laboral se prolongue a su lugar de vivienda.

Este atributo permite evidenciar en la matriz de valoración un 89,04% de satisfacción y un 10,96% de insatisfacción que se evidencian en el cuadro 26.

Cuadro 26. Matriz de valoración del atributo de Rapidez

| matriz de valoración del atributo de Rapidez | | | | |
|--|------------------------|----------------------|----------------|------------|
| pregunta | calificación ponderada | calificación rapidez | valor relativo | total |
| 1 | 4,4 | 10% | 0,050 | 0,22019231 |
| 2 | 4,5 | | | 0,225 |
| satisfacción | | | 89,04 | 0,45 |
| Meta | | | | 0,50 |
| brecha | | | 10,96% | 0,05 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

2.5.3 Competencia

Para la dirección de talento humano, el personal de la organización está muy bien capacitado en temas que se relacionan al comercio exterior; sin embargo no se debe olvidar que es diferente lo que piensa la dirección, a la percepción que tiene el cliente externo.

El presente estudio aborda la variable competencia, con la cual se logró evaluar temas de conocimientos y aptitudes de los colaboradores para prestar el servicio, con el fin de obtener la percepción del cliente externo y corroborar la información proveniente de talento humano.

En primera instancia, se realiza una pregunta calificativa al cliente externo, indagando la satisfacción en cuanto a los conocimientos relacionados con exportación de los funcionarios de Ipiales, la calificación otorgada se describen en el cuadro 27.

Cuadro 27 Conocimientos de Exportación de los funcionarios de Coral visión Ipiales

| 1. Conocimientos de funcionarios en cuanto a tramitación de exportación | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 3 | 19 | 30 |
| porcentajes | 0,00 | 0,00 | 5,77 | 36,54 | 57,69 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 1,5 | 2,9 |
| Calificación Ponderada | 4,5 | | | | |

El nivel de satisfacción en conocimientos de exportación, se evidencia que el 5,77% lo percibe como bueno, el 36,54% bueno y el 57,69% lo percibe como excelente, con una calificación ponderada de 4,5, que nos permite inferir que los conocimientos de los funcionarios son muy buenos, y se aproxima a satisfacer completamente a los clientes externos.

Al evaluar el asesoramiento en términos de negociación, los resultados se evidencian en el cuadro 28.

Cuadro 28. Asesoramiento en términos de negociación

| 2. Asesoramiento que recibe en cuanto a términos de negociación (EXW, DDP, FOB, DDU,) | | | | | |
|--|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 2 | 19 | 31 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 3,85 | 36,54 | 59,62 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,1 | 1,5 | 3,0 |
| Calificación Ponderada | 4,6 | | | | |

El conocimiento de términos de negociación fue percibido como bueno por un 3,85%, el 36,54% como muy bueno y el restante 59,62% lo califica de excelente, sumando una calificación ponderada de 4,6 que nos permite evidenciar que los funcionario poseen gran conocimiento.

Al evaluar el asesoramiento que reciben los clientes externos de plan Vallejo por medio de los funcionarios, se obtienen los siguientes resultados que se evidencian en el cuadro 29.

Cuadro 29. Asesoramiento en plan Vallejo

| 3. Asesoramiento que recibe en cuanto a plan Vallejo | | | | | |
|--|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 4 | 15 | 33 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 7,69 | 28,85 | 63,46 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 1,2 | 3,2 |
| Calificación Ponderada | 4,6 | | | | |

El conocimiento de términos de plan Vallejo fue percibido como bueno por un 7,69%, el 28,85% como muy bueno y el restante 63,46% lo califica de excelente, sumando una calificación ponderada de 4,6 que nos permite evidenciar que los funcionario poseen gran conocimiento.

Al evaluar el servicio de asesoramiento en vistos buenos, el cliente externo respondió como se indica a continuación en el cuadro 30.

Cuadro 30. Asesoramiento en vistos buenos

| 4. Asesoramiento que recibe en cuanto visto buenos (INVIMA E ICA) | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 4 | 15 | 33 |
| porcentajes | 0,00 | 0,00 | 7,69 | 28,85 | 63,46 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 1,2 | 3,2 |
| Calificación ponderada | 4,6 | | | | |

El nivel de satisfacción en conocimientos a lo que refiere a plan Vallejo, se evidencia que el 7,69% lo percibe como bueno, el 28,85% bueno y el 63,46% lo percibe como excelente, con una calificación ponderada de 4,6 que nos permite inferir que los conocimientos de los funcionarios son muy buenos, y se aproxima a satisfacer completamente a los clientes externos.

El asesoramiento en partidas arancelarias, calificada de la siguiente manera en el cuadro 31.

Cuadro 31. Asesoramiento en partidas arancelarias

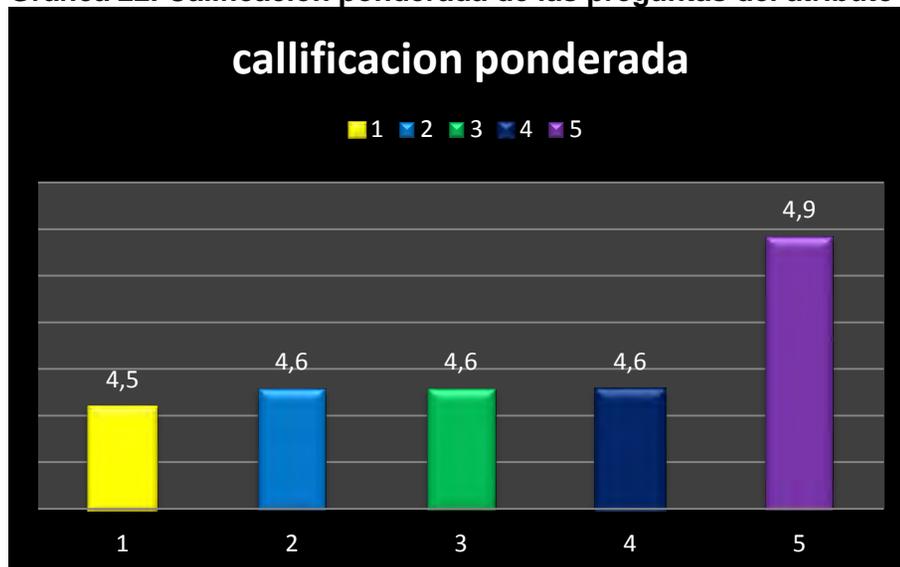
| 5. Asesoramiento en partidas arancelarias | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 0 | 6 | 46 |
| porcentajes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 11,54 | 88,46 |
| ponderados | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 4,4 |
| Calificación ponderada | 4,9 | | | | |

El nivel de satisfacción en conocimientos a lo que refiere a partidas arancelarias, se evidencia el 11,54% lo califica de muy bueno y el 88,46% lo percibe como excelente, con una calificación ponderada de 4,9 que nos permite inferir que los conocimientos de los funcionarios son excelentes, y determina que el conocimiento de las partidas arancelarias se convierte en una ventaja competitiva para coral visión Ipiales.

En conclusión la pregunta 5 es la de mayor satisfacción con una calificación ponderada de 4,9; sin embargo la pregunta 2, 3, 4 tienen una calificación ponderada de 4, 6 y la pregunta 1 con una calificación ponderada de 4,5 lo que significa que la variable de

competencia es una de las que más genera satisfacción en el cliente externo y se puede observar en la gráfica 22.

Gráfica 22. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de competencia



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

En las preguntas 1 hasta 5 se hizo referencia al conocimiento que poseen los funcionarios de Coral Visión Ipiales con respecto a comercio exterior, términos de negociación, plan Vallejo, vistos buenos y partidas arancelarias, se puede inferir que el cliente externo la califica como muy buena aproximándose a excelente.

Esta satisfacción se produce por dos factores que se describe a continuación: el estatuto aduanero define que las personas que laboran en una agencia de aduanas deben ser profesionales o técnicos afines al comercio exterior o de lo contrario deben soportar 5 años de experiencia; En coral Visión agencia de aduanas el 70% de los funcionario de Coral Visión es profesional y el otro 30% es técnico o tecnólogo en comercio exterior con experiencia de 3-5 años en el comercio internacional.

Otra causa de la satisfacción es la capacitación y entrenamiento permanente en temas referentes a comercio exterior, como se manifestó en el anterior capítulo.

Las anteriores calificaciones permitieron construir la matriz de valoración, que brindo los siguientes resultados: el 92,31% está satisfecho con respecto a esta variable a diferencia del 7,69% se encuentra insatisfecho y se evidencia en el cuadro 32.

Cuadro 32. Matriz de valoración del atributo de competencia

| matriz de valoración del atributo de competencia | | | | |
|--|------------------------|--------------------------|----------------|------------|
| pregunta | calificación ponderada | calificación competencia | valor relativo | total |
| 1 | 4,5 | 30% | 0,060 | 0,27115385 |
| 2 | 4,6 | | | 0,27346154 |
| 3 | 4,6 | | | 0,27346154 |
| 4 | 4,6 | | | 0,27346154 |
| 5 | 4,9 | | | 0,29307692 |
| satisfacción | | | 92,31 | 1,38 |
| Meta | | | | 1,50 |
| brecha | | | 7,69% | 0,12 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

2.5.4 Credibilidad

El decreto 2685 de 1999 y la resolución 008274 del 4 de septiembre de 2008 afirma que si se consignan errores o inexactitudes en las solicitudes de autorización de embarque o declaraciones de exportación, se está incurriendo en una infracción leve, que conlleva al retraso de la mercancía, de ahí se deriva la importancia de medir en el nivel de percepción del cliente externo en la variable credibilidad.

La variable credibilidad evalúa la confianza del cliente externo en la capacidad e idoneidad de la información y de los servicios que recibe.

Para evaluar la variable, en primera instancia se realiza una pregunta cuestionando la confianza del cliente externo en el trámite que realiza Coral Visión que se evidencia en el cuadro 33.

Cuadro 33. Confianza del cliente externo en el trámite que realiza Coral Visión Ipiales

| 1. Confía en el trámite que realiza Coral Visión Ipiales | | | | | |
|--|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 1 | 20 | 31 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 1,92 | 38,46 | 59,62 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,1 | 1,5 | 3,0 |
| Calificación Ponderada | 4,6 | | | | |

El nivel de satisfacción en el trámite que realiza Coral Visión Ipiales, se evidencia que el 1,92% lo califica de bueno, el 38,46% lo percibe como muy bueno y el restante 59,62% lo califica de excelente, con una calificación ponderada de 4,6 que nos permite inferir que los clientes externos confían en la idoneidad de Coral Visión para realizar la exportación.

Al evaluar el nivel de satisfacción en el cruce de frontera, se obtienen los siguientes resultados que se evidencia en el cuadro 34.

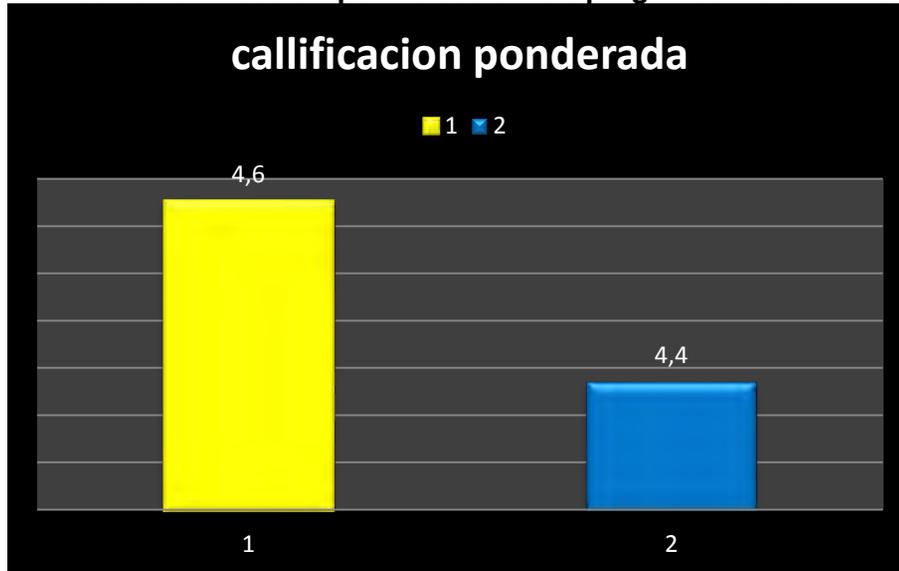
Cuadro 34. Nivel de satisfacción en el cruce de frontera

| 2. cruce de frontera que realiza Coral Visión Ipiales | | | | | |
|---|------|------|------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 0 | 3 | 26 | 23 |
| Porcentajes | 0,00 | 0,00 | 5,77 | 50,00 | 44,23 |
| Ponderados | 0 | 0,0 | 0,2 | 2,0 | 2,2 |
| Calificación Ponderada | 4,4 | | | | |

El nivel de satisfacción en el cruce de frontera que realiza Coral Visión Ipiales, se evidencia que el 5,77% lo califica de bueno, el 50% lo percibe como muy bueno y el restante 44,23% lo califica de excelente, con una calificación ponderada de 4,4 que nos permite inferir que los clientes externo confía en la idoneidad de Coral visión para realizar la exportación.

En conclusión la pregunta que mayor satisfacción género es la 1, sin desconocer que la 2 también genera una alta satisfacción que se describe en la gráfica 23.

Gráfica 23. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de credibilidad



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

En la pregunta confía en el trámite que realiza Coral visión e inconvenientes en el cruce de frontera las calificación ponderada de las dos es alta, debido a que los funcionarios de Coral visión Ipiales contrataron con una empresa informática de la ciudad de Medellín, para que garantice la idoneidad del trámite antes de subir la declaración de exportación al programa Muisca de la DIAN.

A pesar de presentar dificultades en los sistemas informáticos y el desconocimiento de las herramientas; el conocimiento profundo de la normatividad, términos de negociación, plan

Vallejo y vistos buenos hacen que el cliente no dude en la idoneidad del personal de Coral visión Ipiales.

La variable de credibilidad obtuvo los siguientes datos: 89,62% de satisfacción y 10,38% de insatisfacción que se evidencian en la matriz de valoración ubicada en el cuadro 35.

Cuadro 35. Matriz de valoración del atributo de credibilidad

| matriz de valoración del atributo de credibilidad | | | | |
|---|------------------------|---------------------------|----------------|------------|
| pregunta | calificación ponderada | calificación credibilidad | valor relativo | total |
| 1 | 4,6 | 10% | 0,050 | 0,22884615 |
| 2 | 4,4 | | | 0,21923077 |
| satisfacción | | | 89,62 | 0,45 |
| Meta | | | | 0,50 |
| brecha | | | 10,38% | 0,05 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

2.5.5 Atención Del Personal

Para el estudio es muy importante saber lo que piensas los clientes externos acerca de la atención brindada por los funcionarios, ya que esta variable no solamente permite evaluar la puntualidad, amabilidad, respeto y consideración con el cliente externo, si no que permite analizar el clima organizacional.

Para evaluar la variable, en primera instancia se analiza el nivel de satisfacción en cuanto a la amabilidad del personal, las respuestas se señalan en el cuadro 36.

Cuadro 36. Amabilidad del personal

| 1. Amabilidad en la atención | | | | | |
|------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 7 | 24 | 14 | 7 |
| porcentajes | 0,00 | 13,46 | 46,15 | 26,92 | 13,46 |
| ponderados | 0,00 | 0,27 | 1,38 | 1,08 | 0,67 |
| Calificación ponderada | 3,4 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la amabilidad de la atención que presta un funcionario de Coral visión Ipiales, se evidencia que el 13,46 % la percibe como regular, el 46,15% lo percibe bueno, el 26,92% lo percibe como muy bueno y el restante 13,46% lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 3,4 que nos permite inferir que los clientes externos les parece buena la amabilidad con que se atiende su inconvenientes ya sean en llamadas, correo electrónico; sin embargo se aproxima a regular por lo cual debemos prestar atención en esta variable.

Como segunda medida se evalúa la disponibilidad del empleado, se obtiene lo siguientes resultados evidenciados en el cuadro 37.

Cuadro 37. Disponibilidad del empleado

| 2. Disponibilidad del empleado | | | | | |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 22 | 14 | 9 | 7 |
| porcentajes | 0,00 | 42,31 | 26,92 | 17,31 | 13,46 |
| ponderados | 0,00 | 0,85 | 0,81 | 0,69 | 0,67 |
| Calificación ponderada | 3,0 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la disponibilidad que ofrece un funcionario de Coral visión Ipiales, se evidencia que el 42,31 % la percibe como regular, el 26,92% lo percibe bueno, el 17,31% lo percibe como muy bueno y el restante 13,46% lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 3,0 que nos permite inferir que los clientes Externos, perciben buena la disponibilidad del empleado; no obstante es más las empresas que piensa que es regular este servicio.

Al evaluar a los funcionarios de Coral Visión Ipiales en escuchar atentamente a los clientes externos, se obtienen los siguientes resultados en el cuadro 38.

Cuadro 38. Escuchan atentamente los funcionarios de Coral Visión Ipiales

| 3. Me escuchó atentamente | | | | | |
|---------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 4 | 18 | 15 | 15 |
| porcentajes | 0,00 | 7,69 | 34,62 | 28,85 | 28,85 |
| ponderados | 0,00 | 0,15 | 1,04 | 1,15 | 1,44 |
| Calificación ponderada | 3,8 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la disponibilidad del funcionario de Coral visión Ipiales, a escuchar atentamente al cliente externo, se evidencia que el 7,69 % la percibe como regular, el 34,62% lo percibe bueno, el 28,85% lo percibe como muy bueno y el restante 28,85 % lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 3,8 que nos permite inferir que los clientes externos les parece buena la disponibilidad del empleado.

Al evaluar la paciencia del personal, los resultados se evidencian en el cuadro 39.

Cuadro 39. Paciencia del personal de Coral Visión Ipiales

| 4. Fue paciente | | | | | |
|------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 6 | 14 | 23 | 9 |
| porcentajes | 0,00 | 11,54 | 26,92 | 44,23 | 17,31 |
| ponderados | 0,00 | 0,23 | 0,81 | 1,77 | 0,87 |
| Calificación ponderada | 3,7 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la paciencia del funcionario de Coral visión Ipiales, se evidencia que el 11,54 % la percibe como regular, el 26,92% lo percibe bueno, el 44,23% lo percibe como muy bueno y el restante 17,31 % lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 3,7 que nos permite inferir que los clientes externos les parece buena la paciencia del empleado, predominando la calificación de muy buena.

Al evaluar la siguiente pregunta: el funcionario de Coral Visión Ipiales se expresa de forma clara y fácil de entender, se obtienen los siguientes resultados plasmados en el cuadro 40.

Cuadro 40. Expresión del personal de Coral Visión Ipiales

| 5. Se expresa de forma clara y fácil de entender | | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 21 | 15 | 10 | 6 |
| porcentajes | 0,00 | 40,38 | 28,85 | 19,23 | 11,54 |
| ponderados | 0,00 | 0,81 | 0,87 | 0,77 | 0,58 |
| Calificación ponderada | 3,0 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la expresión del funcionario de Coral visión Ipiales, se evidencia que el 40,38 % la percibe como regular, el 28,85% lo percibe bueno, el 19,23% lo percibe como muy bueno y el restante 11,54 % lo percibe de excelente, con una Calificación ponderada de 3,0 que nos permite inferir que los clientes externos les parece buena la forma de expresión, sin embargo la calificación que predomina es la regular.

Al evaluar la cortesía del personal, el usuario respondió como lo señala el cuadro 41.

Cuadro 41. Cortesía de la persona de Coral visión Ipiales

| 6. Fue Cortez | | | | | |
|------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 1 | 12 | 23 | 16 |
| porcentajes | 0,00 | 1,92 | 23,08 | 44,23 | 30,77 |
| ponderados | 0,00 | 0,04 | 0,69 | 1,77 | 1,54 |
| Calificación Ponderada | 4,0 | | | | |

El nivel de satisfacción en cuanto a la cortesía del funcionario de Coral visión Ipiales, se evidencia que el 1,92 % la percibe como regular, el 23,08% lo percibe bueno, el 44,23% lo percibe como muy bueno y el restante 30,77 % lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 4,0 que nos permite inferir que los clientes externos les parece muy buena la cortesía, sin embargo la calificación ponderada se aproxima a 3.

El entender y comprender la solicitud del cliente externo, esta pregunta fue calificada de la siguiente manera en el cuadro 42.

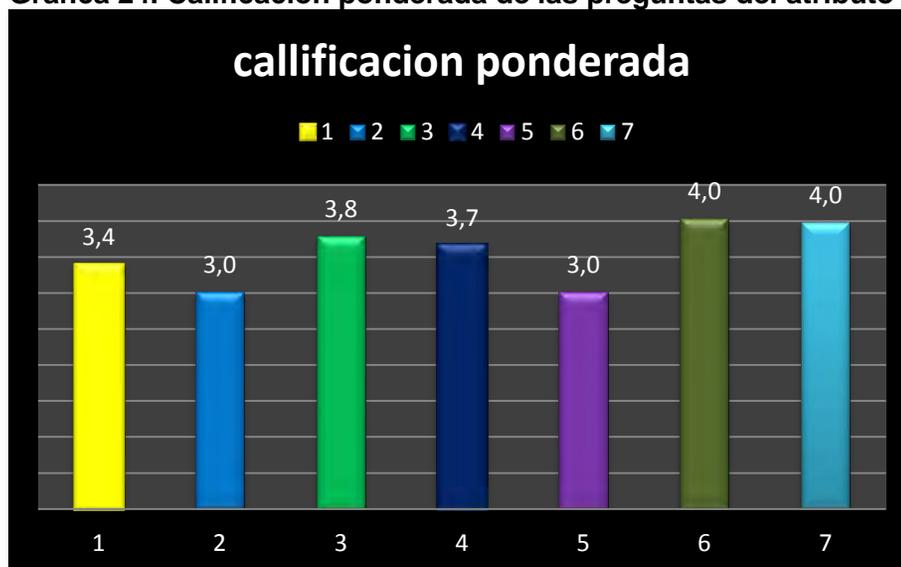
Cuadro 42. Entendió y comprendió la solicitud

| 7. Entendió mi problema, inquietud, solicitud | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| Grado de satisfacción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No empresas | 0 | 4 | 12 | 17 | 19 |
| porcentajes | 0,00 | 7,69 | 23,08 | 32,69 | 36,54 |
| ponderados | 0,00 | 0,15 | 0,69 | 1,31 | 1,83 |
| Calificación Ponderada | 4,0 | | | | |

El nivel de satisfacción en entender y comprender la solicitud del cliente, se evidencia que el 7,69 % la percibe como regular, el 23,08% lo percibe bueno, el 32,69% lo percibe como muy bueno y el restante 36,54 % lo percibe de excelente, con una calificación ponderada de 4,0 que nos permite inferir que los clientes externos les parece muy buena la cortesía, sin embargo la calificación ponderada se aproxima a 3 donde no es de plena satisfacción para el cliente externo.

En conclusión la pregunta que mayor satisfacción genera es la 6,7 y las que causan insatisfacción son la 1, 2, 3, 4,5 que se evidencian en la gráfica 24.

Gráfica 24. Calificación ponderada de las preguntas del atributo de atención



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

En las preguntas 1.amabilidad en la atención, 2.disponibilidad del empleado, 3.escuchar atentamente al cliente externo, 4. Paciencia del funcionario, expresión clara y fácil de entender que generan insatisfacción, se pudo inferir con la observación participante que los funcionarios de Coral Visión Ipiales presentaron un ámbito organizacional de desmotivación, que lo reflejan a los clientes externos, se agrega que no se ha capacitado en el trato a los clientes o en su caso la Net etiqueta que trata de orientar al remitente a escribir de manera correcta.

En las preguntas 6 fue Cortez y 7entendio mi problema in quietud y solicitud que causaron mayor satisfacción se evidencia que a pesar de que falta capacitación por parte de la empresa en cómo se debe atender al cliente, los funcionario de Ipiales hacen el mayor esfuerzo para comprender la necesidad del cliente externo y satisfacerla; los conocimientos ayudan a interpretar los requerimientos del cliente externo y le dan solución pero como se puede observar en los anterior atributos coral visión los hace y el cliente externo confía en ellos; sin embargo debido al inconveniente informático se demora en dar respuesta.

La matriz de valoración califico al atributo de atención con un 71,21% de satisfacción y de un 28,79% de insatisfacción que se describe en el cuadro 43.

Cuadro 43. Matriz de valoración del atributo de atención del personal

| matriz de valoración del atributo de comunicación | | | | |
|---|------------------------|-----------------------|----------------|------------|
| pregunta | calificación ponderada | calificación atención | valor relativo | total |
| 1 | 3,4 | 20% | 0,029 | 0,09725275 |
| 2 | 3,0 | | | 0,08626374 |
| 3 | 3,8 | | | 0,10824176 |
| 4 | 3,7 | | | 0,10494505 |
| 5 | 3,0 | | | 0,08626374 |
| 6 | 4,0 | | | 0,11538462 |
| 7 | 4,0 | | | 0,11373626 |
| satisfacción | | | 71,21% | 0,71 |
| Meta | | | | 1 |
| brecha | | | 28,79% | 0,29 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

2.5.6 Nivel De Satisfacción General

Al analizar las anteriores variables se encontró que las causantes de mayor satisfacción son: competencia con un 92,31%, credibilidad con un 89,62% y rapidez con un 89,04%, por el contrario las variables de mayor inconformidad son: Comunicación con una brecha 20,44% y atención del personal con una brecha de 28,79 %.En términos porcentuales el índice de satisfacción del cliente externo es del 83,67% y una insatisfacción del 16,33%, Los anteriores resultados se evidencian en el cuadro 44.

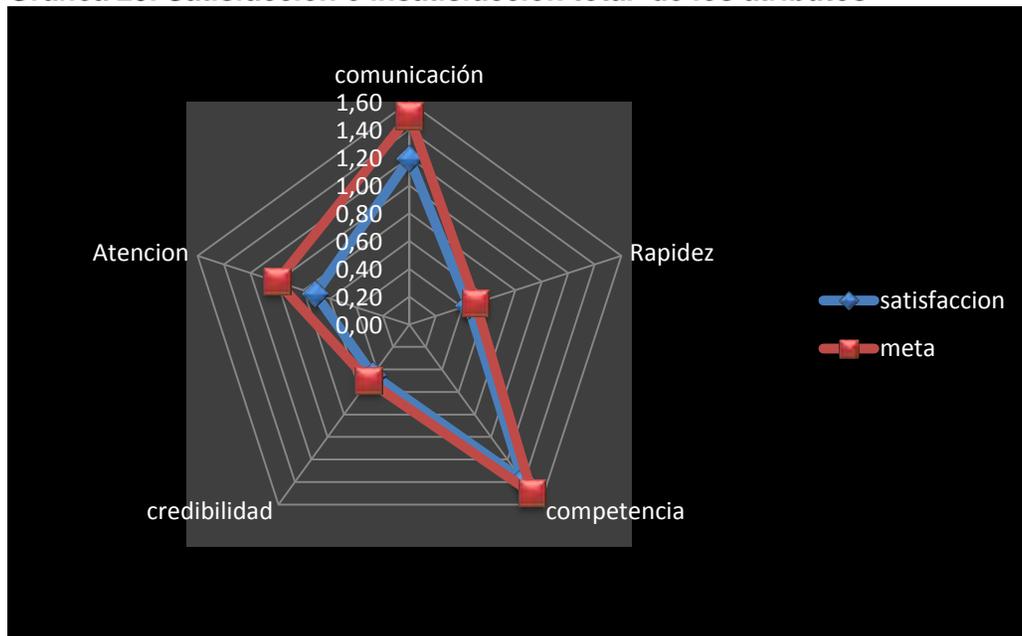
Cuadro 44. Nivel de satisfacción e insatisfacción total de los atributos

| Variable evaluada | Satisfacción | % | Meta | % | Brecha | % |
|-----------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Comunicación | 1,19 | 79,56% | 1,50 | 100% | 0,31 | 20,44% |
| Rapidez | 0,45 | 89,04% | 0,50 | 100% | 0,05 | 10,96% |
| Competencia | 1,38 | 92,31% | 1,50 | 100% | 0,12 | 7,69% |
| Credibilidad | 0,45 | 89,62% | 0,50 | 100% | 0,05 | 10,38% |
| Atención del personal | 0,71 | 71,21% | 1 | 100% | 0,29 | 28,79% |
| TOTAL | 4,18 | 83,67% | 5,00 | 100% | 0,82 | 16,33% |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

La grafica 25 corrobora la información del cuadro anterior, nótese en la delineación de la gráfica, la diferencia entre la meta y el desempeño actual de la empresa.

Gráfica 25. Satisfacción e insatisfacción total de los atributos



Fuente: este estudio, con base al modelo de Domínguez Humberto

Una vez realizada la narrativa de los resultados, se plantea los puntos susceptibles de mejoramiento en las variables de menor satisfacción identificadas en el cuadro 45.

Cuadro 45. Indicadores de menor satisfacción de los atributos

| Variable evaluada | Satisfacción | Insatisfacción |
|-----------------------|--------------|----------------|
| Comunicación | 79,56% | 20,44% |
| Atención del personal | 71,21% | 28,79% |

Fuente: este estudio

En comunicación las preguntas que más afectaron la ponderación de la calificación fueron: 1: cuando su documentación no cumple especificaciones se le informa del acontecimiento, 4: En caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple a cabalidad y la pregunta No 7: le es fácil comunicarse telefónicamente con Coral Visión Ipiales, esta información nos conduce primero a planear los correctivos y a segundo lugar a identificar las causas que están proporcionando insatisfacción en los clientes.

En atención del personal las preguntas que más afectaron la ponderación de la calificación fueron las siguientes: 1.amabilidad en la atención, 2.disponibilidad del empleado, 3.escuchar atentamente al cliente externo, 4. Paciencia del funcionario, expresión clara y fácil de entender.

2.6. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Acudiendo a fuentes secundarias los directivos y el pasante lograron abstraer que la estrategia se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera; para realizar este estudio se acude a la Matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz BCG y la matriz de la gran estrategia.

Para definir la estrategia a implementar en este estudio, se estructuró las matrices con la participación de los directivos de la empresa y los resultados son los siguientes:

2.6.1 Matriz DOFA: la matriz DOFA que se ilustra a continuación en el cuadro 46. Esta matriz permite analizar toda la información de la empresa tanto interna como externa.

Cuadro 46. Matriz DOFA de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. conocimiento de la dirección empresarial 2. incentivos y recompensas 3. capacitación laboral 4. mercados segmentados 5. tiene liquidez para solventar deudas 6. tiene capital de trabajo suficiente 7. nivel académico 8. experiencia técnica 9. certificaciones 10. Buena participación en el suroccidente Colombiano 11. 34 empresas entre las que se encuentran manufactureras, de servicios, agroindustriales y de prendas de vestir, fieles al servicio de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. comunicación deficiente entre jefe y operario 2. estructura organizacional rígida 3. delegación de trabajo 4. baja motivación de los colaboradores 5. deficiente retroalimentación 6. falta de innovación en planes estratégicos 7. baja participación en el mercado nacional 8. insuficiencia de programas en promoción y publicidad 9. insuficiente capacitación en atención al usuario 10. portafolio de servicios 11. precios altos 12. Perder participación en el mercado nacional 13. 17 empresas manufactureras no se encuentran totalmente fidelizadas. |
| OPORTUNIDADES - O | ESTRATEGIA – FO | ESTRATEGIA – DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de las exportaciones 2. Crecimiento de las importaciones 3. Crecimiento de trámites de exportaciones e importación hacia Ecuador 4. Ser agente aduanero nivel 1. 5. La Comunidad Andina de Naciones (CAN). Ha formado una zona de libre comercio. 6. Gobierno incentiva las exportaciones. 7. El sector de manufacturas e insumos, ocupa el primer lugar en las exportaciones no tradicionales | <ul style="list-style-type: none"> • F1-O1-O3-O7-Conocimiento de la dirección empresarial por parte de la sucursal de Ipiales, como base para ofrecer el servicio de calidad hacia el sector manufacturas y fortalecer su crecimiento a través de la creciente operación en trámites de exportación. • F4-F8-F9-F5-O7– crear relaciones duraderas entre el cliente y la empresa a través de un conocimiento continuo de necesidades del mercado. • F6-F4-O5-F11-Realizar un comercial de televisión para el segmento de mercado cuyo fin va encaminado a establecer una buena participación en el mismo ofreciendo calidad del servicio para aprovechar oportunidades presentes en el entorno en cuanto a operaciones de importación y exportación se refiere. • O6-F3-F8-O4- conocer de forma más amplia el | <ul style="list-style-type: none"> • D7-O1-O2-O4-O7- aprovechar el crecimiento en operaciones de importación y de exportación en el sector manufacturero, con el fin, de proyectarse en nuevos mercados, para aumentar la participación en el mercado nacional. • D8-D13-O4-O7- dar a conocer los beneficios que representan ser agente de aduanas nivel 1 por medio de un eficiente programa en promoción y publicidad para encaminado a la fidelización de mercados actuales y potenciales. • D1-D2-D3-D4-D5-O4-O3- establecer una adecuada estructura y ambiente organizacional a través de la capacitación, motivación y retroalimentación de los funcionarios cuyo objetivo será llevar a la empresa a ser mas competitiva • D8-D9-D10-O5-D13 desarrollar programas eficientes de mercadeo encaminados a la |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>incentivo de exportaciones por parte del gobierno como una herramienta optima para asesorar y brindar un servicio completo.</p> <p>F3-F6-F7-F8-F9-07- adecuar la capacidad interna de la empresa dirigida hacia la adquisición del servicio por parte del segmento de manufacturas.</p> | <p>promoción de la empresa mediante comerciales de televisión y bonos que permitan conocimiento de las cualidades del servicio ofrecido a los usuarios no fidelizados y capacitar de manera idónea al personal como estrategia de calidad, como una clave para aprovechar oportunidades que ofrecen las zonas de libre comercio.</p> <p>D6-D9-D7-O1-O2-O3-O6-Desarrollar alianzas estratégicas con empresas parte del proceso logístico que requiere una importación y exportación para diversificar el portafolio de servicios basados en necesidades del usuario.</p> |
| <p>AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis financiera global. 2. Relaciones diplomáticas entre Ecuador Y Colombia en crisis. 3. Competidores desleales con precios más económicos. 4. Creación del programa exporta fácil permite a las medianas y pequeñas empresas exportar por medio de la red postal 4/72 5. Ingreso de operadores logísticos, con la firma de tratados comerciales. 6. Agencia de aduanas nivel 1 implementaron sistemas de gestión 7. Agencias de aduanas implementaron mejoraras al servicio 8. Agencias de aduanas se convierten en operadores logísticos 9. Variabilidad en la adquisición del servicio por parte de un segmento de mercado | <p>ESTRATEGIA – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • F6--A7-A8-F8- desarrollo de nuevos programas de investigación dirigidos al análisis de la competencia y del cliente, los cuales permitan generar un servicio de alta calidad con diferenciación de sus competidores • A9-F7-F8-A4- .aprovechar certificaciones de calidad y seguridad en la prestación del servicio, cuyo fin va enfocado en la atracción de nuevos mercados que permita incrementar la participación en el mercado nacional. • F2-F5-F10-A3-A7-promover actividades para el buen servicio hacia el cliente, encaminado a establecer relaciones duraderas y satisfacción con el mismo, basado en la experiencia obtenida del mercado actual fiel a la empresa. • A4-A3-F5-F10-F11- atraer y fidelizar a mercados potenciales través de diversos programas enfocados al buen servicio y proyección de la empresa en el mercado y mantener en esta posición a los ya fidelizados. | <p>ESTRATEGIA – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1-D3-D4--A5-A3-A7- desarrollar capacitaciones al personal dentro de la empresa para subsanar problemas de la deficiencia organizacional, fomentado la solides en la organización o que conllevara a ser competitivo frente a la competencia. • A1-A2-D6-D10-A3- dar a conocer el portafolio de servicios de manera versátil y comprensible acorde a las necesidades del cliente, y crear eficientes programas de promoción y publicidad los cuales permitan su conocimiento para lograr liquidez y solvencia de la empresa frente a la competencia y de este modo contrarrestar problemas presentes en el entorno. • D9-D10-A9-A10-Implementar sistemas de capacitación de servicio hacia el cliente, promocionando un portafolio de servicios acorde a sus necesidades, lo que conllevara a establecer relaciones solidas y crecientes entre la empresa y el usuario. <p>D11-A9-D10-D8-.dar a conocer mediante estrategias publicitarias los atributos del servicio y la accesibilidad de precio que se maneja los cuales representan la relación precio-calidad.</p> |

2.6.2 Matriz PEYEA La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es un instrumento importante para la adecuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los pasos que se siguieron para la construcción de la matriz PEYEA, se describen a continuación:

1. Con la colaboración de las directivas y los responsables de cada área se seleccionan una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Con la participación de las directivas y responsables de cada área se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se Asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Se procede a calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se anotó las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Se sumaron las dos calificaciones del eje x y se anotó el punto resultante en X. Se sumaron las dos calificaciones del eje Y. se anotó la intersección del nuevo punto xy.
6. Se Trazó un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora. A continuación en el cuadro 47, se relaciona los resultados encontrados.

Cuadro 47. Matriz PEYEA

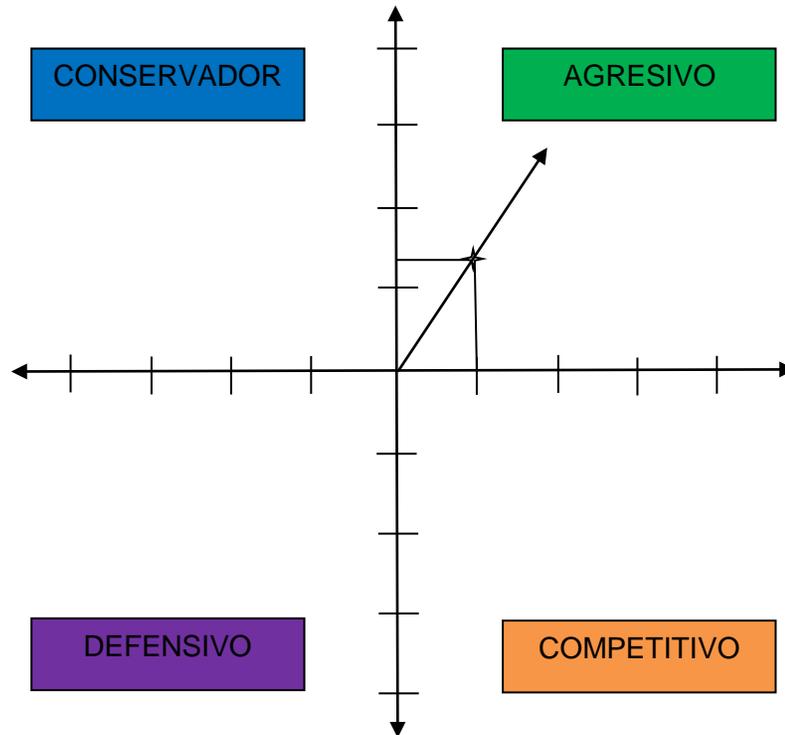
| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | CALIFICACIONES |
|--|--|
| FUERZA FINANCIERA (FF) El endeudamiento es de 28.37% menor que el 75% El ROE de la empresa es 8,71 % mayor que 0 El ROA de la empresa es de 6.42% mayor que 0 La liquidez es 2.46 | 4 5 5 3 4.25 |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) Potencial de crecimiento. Potencial de utilidades. Estabilidad financiera. Conocimientos tecnológicos. Facilidad para entrar en el mercado. | 6 5 5 3 5 4.8 |
| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) Tasa de inflación. Variabilidad de la demanda. Escala de precios de productos competidores. Barreras para entrar en el mercado. Presión competitiva. | -3 -2 -3 -2 -5 -3 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) Participación en el mercado. Calidad del servicio. Servicio al cliente. Lealtad de los clientes. Sistemas de gestión. Adelantos tecnológicos. | -3 -4 -5 -3 -3 -5 -3.8 |
| Eje X= VC+FI = 1 Eje Y= EA+FF= 1.25 | |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

Los resultados de la matriz PEYEA se pueden ver a continuación en la gráfica 26.

Promedio FF= 4.25
 Promedio FI= 4,8
 Promedio EA= -3
 Promedio VC= -3,8
 Eje X= 1 Eje Y= 1.25

Gráfica 26. Matriz de la estrategia PEYEA



Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

La empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1, debe seguir estrategias de tipo agresivo, ya que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables.

2.6.3 LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Se tomó la matriz del BCG (Boston Consulting Group), por ser una herramienta para el análisis estratégico de la empresa tomado del modelo de Fred David en base a las dos dimensiones siguientes:

La cuota relativa de mercado que posee la empresa en cada producto o servicios, para expresar su posición competitiva en el mercado; para realizar la matriz se coloca en eje horizontal y sobre este una línea vertical que delimita la posición en cuanto a cuota de mercado.

La tasa de crecimiento del mercado, que indica el atractivo para la empresa, en el vertical y sobre este se traza una línea horizontal para delimitar las actividades que crecen y las que no.

Y el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los distintos productos de la empresa y se la clasifican según la etapa evolutiva en que se encuentra, como lo muestra la gráfica 27.

Gráfica 27. Matriz BCG Coral Visión



Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

- PRODUCTO A: Exportaciones
- PRODUCTO B: Importaciones
- PRODUCTO C: Asesoría Comercio exterior

Los servicios de la empresa Coral Visión se encuentran en el cuadrante estrella, ya que hay oportunidades dentro de mercados en crecimiento; según la matriz el producto a y b poseen una tasa de crecimiento de ventas media, y una media participación del mercado en la industria de productos no tradicionales, representando las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto. El producto c se ubica en el cuadrante interrogante, posee una baja participación en el mercado y alta tasa de crecimiento de las ventas de la industria.

2.6.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. La matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz (anexo g).

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Después de haber interiorizado la matriz la gran estrategia, se reunió a los clientes internos y se socializó el resultado de las matrices, enterados del resultado del diagnóstico, se debatió en que cuadrante se debería ubicar a la Agencia de aduanas Nivel 1 Sucursal Ipiales, el resultado es el siguiente:

La sucursal de Ipiales se ubica en el cuadrante I ya que se encuentra en una posición competitiva fuerte, poseedora de una alta fuerza financiera, capaz de financiar estrategias, que con lleven a beneficiar el crecimiento de los productos a, b y c identificados en la matriz BCG, causado por las buenas relaciones de Colombia con los países miembros de la comunidad andina de naciones (CAN), y las políticas Colombianas de incentivar las exportaciones.

2.6.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE). Para formular las estrategias de forma objetiva y señalar la indicada, se recurre a la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), realizando el siguiente procedimiento:

- Se reúne a los integrantes de la empresa Coral Visión Ipiales.
- Se realiza una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fortalezas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
- En consenso se Adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- Se estudió las matrices y después se identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Se determina las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se está considerando.
- Se Calcula las calificaciones del atractivo total.
- Se Calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Considerando lo anterior se determinaron las siguientes estrategias alternativas:

Estrategia 1 Penetración en el mercado

Estrategia 2 Desarrollo del servicio

Estrategia 3 Desarrollo del mercado

Cuadro 48. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

| Factores críticos para el éxito. | Peso | EST. 1 | | EST. 2 | | EST. 3 | |
|---|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | | CA | TCA | CA | TCA | CA | TCA |
| FORTALEZAS. | | | | | | | |
| Administración estratégica | 0.06 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| conocimiento de la dirección empresarial | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0,12 |
| incentivos y recompensas | 0.03 | 0 | 0 | 4 | 0.12 | 2 | 0,06 |
| capacitación laboral | 0.04 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| mercados segmentados | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0,24 |
| tiene liquidez para solventar deudas | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0,24 |
| tiene capital de trabajo suficiente | 0.03 | 4 | 0.12 | 4 | 0.12 | 2 | 0,06 |
| nivel académico | 0.03 | 0 | 0 | 2 | 0.06 | 2 | 0,06 |
| experiencia técnica | 0.03 | 2 | 0.06 | 3 | 0.09 | 3 | 0,09 |
| Certificaciones | 0.04 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,08 |
| DEBILIDADES | | | | | | | |
| comunicación efectiva entre jefe y operario | 0.03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| estructura organizacional rígida | 0.03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| delegación de trabajo | 0.03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| motivación del colaboradores baja | 0.04 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| deficiente retroalimentación | 0.03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| falta de innovación en planes estratégicos | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0,18 |
| baja participación en el mercado nacional | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0,32 |
| promoción y publicidad | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 3 | 0,15 |
| precios altos | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0,16 |
| capacitación en atención al usuario | 0.04 | 0 | 0 | 3 | 0.12 | 2 | 0,08 |
| portafolio de servicios | 0.07 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0,21 |
| | | | | | | | |

Continuación del cuadro 48

| OPORTUNIDADES | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|
| Crecimiento de las exportaciones | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0,4 |
| Crecimiento de las importaciones | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 4 | 0,4 |
| Crecimiento de trámites de exportaciones e importación hacia Ecuador | 0.1 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 4 | 0,4 |
| Ser agente aduanero nivel 1. | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0,2 |
| La Comunidad Andina de Naciones (CAN). Ha formado una zona de libre comercio. | 0.05 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 4 | 0,2 |
| Gobierno incentiva las exportaciones. | 0.04 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 3 | 0,12 |
| Buena participación en el suroccidente Colombiano | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0,2 |
| | | | | | | | |
| AMENAZAS | | | | | | | |
| Crisis financiera global. | 0.04 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Relaciones diplomáticas entre Ecuador Y Colombia en crisis. | 0.02 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Competidores desleales con precios más económicos. | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0,28 |
| Creación de exportafácil. | 0.02 | 4 | 0.08 | 2 | 0.04 | 2 | 0,04 |
| Ingreso de operadores logísticos, con la firma de tratados comerciales. | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0,24 |
| Agencia de aduanas nivel 1 implementaron sistemas de gestión | 0.07 | 2 | 0.14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agencias de aduanas implementaron mejoras al servicio | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 0 | 0 |
| Agencias de aduanas se convierten en operadores logísticos | 0.08 | 4 | 0.32 | 0 | 0 | 2 | 0,16 |
| Perder participación en el mercado nacional | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0,21 |
| | | | 5.24 | | 4.51 | | 4,9 |

Fuente: este estudio, con base al modelo de Fred David

La estrategia que se debe elegir es la estrategia 1. “Penetración en el mercado”, ya que al implementar esta herramienta, la empresa se prepara para enfrentar una competencia agresiva proveniente de mercados nacionales como extranjeros.

2.6.6 Redefinición de la misión y visión empresarial

Partiendo de que la Visión empresarial se cumplió en el año 2010, a continuación se realiza un ajuste tanto a la misión como a la visión de la empresa Coral Visión sucursal Ipiales.

Misión: la agencia de aduanas Coral Visión desarrolla e implementar soluciones o alternativas que brinden a cada cliente la más alta satisfacción en la obtención de un servicio integral de comercio internacional con la mayor rapidez, la máxima seguridad y la mejor economía, basándonos para ello en los principios de calidad total.

Nuestra empresa está abocada no sólo en prestar un servicio aduanero tradicional sino que vamos más allá al integrar a todos los componentes de la cadena de la logística internacional, contando para ello con especialistas altamente calificados en cada área.

Nos esmeramos en la plena satisfacción de nuestros clientes convirtiéndonos en sus socios estratégicos a través de la prestación de un servicio oportuno y eficiente, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales aprovechando la experiencia obtenida y el respaldo de en una moderna tecnología e infraestructura, elevando la productividad e incrementando la rentabilidad, ofreciendo una servicio de calidad.

Visión: la empresa Coral Visión, para el Año 2015 será líder en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero a las organizaciones que realizan exportación, importación y transito aduanero de productos Manufacturados.

Consolidando alianzas estratégicas con las empresas de transporte y almacenamiento internacional, para satisfacer totalmente a nuestros usuarios.

Determinación del mercado objetivo. Para determinar el mercado objetivo fue necesario analizar el mercado actual de Coral Visión Ipiales, el cual, cuenta con 52 empresas que pertenecen a la producción de productos no tradicionales, divididas así:

Cuadro 49. Mercado Actual de Coral Visión Ipiales

| TIPO DE EMPRESA | PORCENTAJE | NUMERO |
|-------------------|------------|--------|
| Manufactureras | 84% | 44 |
| Agroindustriales | 6% | 3 |
| Prendas de Vestir | 6% | 3 |
| Servicios | 4% | 2 |

Fuente: este estudio

Segmento del mercado. Se tomo al segmento de las empresas manufactureras que demandan el servicio ocasionalmente, ubicadas en la ciudad de Cali, que llevan con la organización entre 1 a 3 años, y no se encuentran fidelizadas, las cuales se observan en el cuadro 50.

Cuadro 50. Usuarios que demandan el servicio por la sucursal de Ipiates ocasionalmente

| No | Empresas | Ciudad | Tipo de empresa |
|----|------------------------|--------|-----------------|
| 1 | ANDINA DE HERRAMIENTAS | CALI | Manufacturas |
| 2 | BEIERSDORF CALI | CALI | Manufacturas |
| 3 | CLARIANT | CALI | Manufacturas |
| 4 | COMPONENTES TÉCNICOS | CALI | Manufacturas |
| 5 | ETERNIT DEL PACIFICO | CALI | Manufacturas |
| 6 | INDPLASTICAS GR | CALI | Manufacturas |
| 7 | INDPLESCO | CALI | Manufacturas |
| 8 | NOVARTIS | CALI | Manufacturas |
| 9 | PETPACK | CALI | Manufacturas |
| 10 | PROTECNICA | CALI | Manufacturas |
| 11 | RECKITTBENCKISER | CALI | Manufacturas |
| 12 | RIMAX | CALI | Manufacturas |
| 13 | RUBBERMIX | CALI | Manufacturas |
| 14 | SAGER | CALI | Manufacturas |
| 15 | SELLOPACK | CALI | Manufacturas |
| 16 | SPIRODUCTOS | CALI | Manufacturas |
| 17 | SUZUKI MOTOS | CALI | Manufacturas |

Fuente: este estudio

Mercado potencial. Para el caso del mercado potencial se toma las 124 empresas manufactureras que se ubican en la ciudad de Cali y que realizan exportación e importación de sus productos a mercados extranjeros y que requieren de una agencia de aduanas.

2.6.7 Mercado Objetivo. Después de analizar el mercado actual y el mercado potencial, se correlaciona la información y se determina el mercado objetivo descrito en el cuadro 51.

Cuadro 51. Mercado objetivo

| DESCRIPCION | No. EMPRESAS |
|--|--------------|
| Mercado actual: Empresas manufactureras que demandan el servicio ocasionalmente ubicadas en la ciudad de Cali. | 17 |
| Mercado potencial: 124 empresas manufactureras ubicadas en Cali. | 124 |
| Mercado objetivo | 141 |

Fuente: este estudio

2.7 ACTIVIDADES QUE SE IMPLEMENTAN PARA LLEVAR A CABO LAS ESTRATEGIAS

Dentro del presente plan de trabajo se tuvo como estrategia corporativa la Penetración de Mercado, dada por el resultado del análisis de matrices desarrolladas anteriormente, cuyo fin fue la implementación de este dentro de la agencia de aduanas Coral Visión nivel 1 sucursal Ipiales. Para ello la empresa buscara incrementar el nivel de ventas en el mercado con el servicio con el que se desarrolla en el mercado actual, buscando ganar mayor participación que sus competidores.

Objetivos de marketing

- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo del 83.67% al 95% para el año 2015 dese el año 2011
- Incrementar la imagen corporativa de la empresa a un 30% para el año 2015 a partir del 2011.
- Aumentar la participación de la empresa Coral Visión en el mercado de agenciamiento aduanero a un 25% para el 2015, a partir del año 2011

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Penetración en el mercado: a través de esta estrategia quiere aumentar la participación en el mercado del servicio de agenciamiento aduanero, a través de ventas del servicio ya existente en el mercado actual.

Objetivo 1. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo del 83.67% al 95% para el año 2015 dese el año 2011

Estrategias de marketing objetivo N° 1

- **Aumentar la disposición de compra:** la empresa a través de esta estrategia desarrollara nuevas mejoras en el servicio prestado, en los atributos de comunicación y atención del personal, ya que estas variables afectan el nivel de satisfacción general de la empresa.

Actividades:

Conferencia de motivación en el funcionario: Para el desarrollo de nuevas mejoras en el servicio se realizaran actividades de capacitación, tales como eventos, conferencias, con el fin de motivar a los funcionarios y crear lealtad por parte de ellos con la empresa, cuyo fin se enfoca en ofrecer el servicio de manera idónea, y ofrecer al usuario mejor atención.

| | |
|--------------------|--|
| PROGRAMA | CONFERENCIA DE MOTIVACION HACIA EL FUNCIONARIO |
| OBJETIVO | El objetivo de la realización de la conferencia de motivación al funcionario se orienta principalmente en motivar al cliente interno, para establecer sentido de pertenencia con la empresa Coral Visión agencia de aduanas nivel 1, |
| RESPONSABLE | el jefe de mercadeo y jefe de talento humano |

Procedimiento para la conferencia

- Adecuación del lugar para la conferencia dentro de la empresa
 - Estipulación de fechas para las conferencias
 - información al personal de las fechas estipuladas para la realización de la conferencia
 - concentración de personal
 - desarrollo de la conferencia
- ✓ **Capacitación de conocimiento del servicio.** Con el fin de ofrecer un buen servicio hacia el usuario, una de las actividades que se propone para ello es capacitar al funcionario sobre el conocimiento del servicio prestado por la empresa, ello permitirá tener al personal altamente calificado.

| | |
|--------------------|---|
| PROGRAMA | CAPACITACION DE CONOCIMEINTO DEL SERVICIO |
| OBJETIVO | Establecer la claridad del servicio y la manera de cómo este se debe prestar hacia el usuario |
| RESPONSABLE | Jefe de mercadeo |

Procedimiento para la capacitación

- Adecuación del lugar para la capacitación
 - Estipulación de fechas
 - información la personal de fechas estipuladas para la capacitación
 - concentración de personal
 - desarrollo de la capacitación
- ✓ **Mejoramiento de la capacidad tecnológica de la empresa.** para mejorar la calidad del servicio se hace necesario el adaptarse a herramientas tecnológicas de vanguardia, que permitan una fácil comunicación con el usuario, y las que además

permitirán la prestación de un servicio ágil y oportuno lo que como en consecuencia llevarán al cliente externo a la adquisición del mismo.

Procedimiento para la adquisición de equipos tecnológicos

- Análisis sobre equipos necesarios y útiles en la empresa
 - Percepción sobre el presupuesto disponible
 - Cotización
 - Adquisición de material tecnológico
- ✓ **Capacitar al personal en herramientas informáticas.** Una vez adquirido el material tecnológico útil y necesario dentro de la empresa, he hace indispensable capacitar a los funcionarios de la manera de cómo se deben utilizar tales equipos, con el fin de tener al personal calificado en el manejo de herramientas informáticas, conducente a ofrecer el mejor servicio.

| PROGRAMA | CAPACITACION AL PERSONAL NE HERRAMIENTAS INFORMATICAS |
|-------------|---|
| OBJETIVO | Mantener al personal informado y capacitado en cuanto al manejo de herramientas tecnológicas, para el logro de eficacia en el servicio prestado por parte de la empresa Coral Visión Agencia de aduanas nivel 1 |
| RESPONSABLE | Jefe de sistemas |

Procedimiento para la capacitación

- Adecuación del lugar para la capacitación
 - Estipulación de fechas
 - información la personal de fechas estipuladas para la capacitación
 - concentración de personal y del equipo tecnológico a conocer
 - desarrollo de la capacitación
- ✓ **capacitaciones sobre la atención al cliente.** Una de las actividades optimas en función de la prestación de un servicio de calidad es mejorar la atención al personal, lo que como en consecuencia atraerá la compra por parte del usuario.

| | |
|--------------------|---|
| PROGRAMA | CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE LA ATENCION AL CLIENTE |
| OBJETIVO | Desarrollar capacitaciones al funcionario en temas relacionados con la buena atención al cliente. |
| RESPONSABLE | Jefe de mercadeo |

Procedimiento para la capacitación

- Adecuación del lugar para la capacitación
- Estipulación de fechas
- información la personal de fechas estipuladas para la capacitación
- concentración de personal
- desarrollo de la capacitación

Presupuesto por objetivo. \$7.567.895

Metas

- incrementar el nivel de satisfacción del atributo de comunicación del 79.56% al 93% para el año 2015.
- incrementar el atributo de atención al personal de un 71.21% al 95% para el año 2015

Responsables

- Gerencia
- Jefe de mercadeo
- Jefe de suministros

Indicadores de gestión

- (nivel del atributo de comunicación=nivel de satisfacción actual – nivel de satisfacción semestre anterior/nivel de satisfacción semestre anterior x 100)
- (nivel de atención del personal= nivel de satisfaccion actual – nivel de satisfacción semestre anterior/nivel de satisfacción semestre anterior x 100)

Objetivo 2. Incrementar la imagen corporativa de la empresa a un 30% para el año 2015 a partir del 2011.

Estrategia de posicionamiento

- **segmento de mercado:** la empresa Coral Visión dirigirá los esfuerzos de marketing hacia el sector de las manufacturas ubicadas en la ciudad de Cali. un gran potencial para la adquisición del servicio.
- **segmento objetivo:** este segmento de mercado esta compuesto por 141 empresas manufactureras, 17 que demandan el servicio de manera ocasional y 124 usuarios potenciales ubicados en la ciudad de Cali.

Estrategias de marketing objetivo N°2

- **Estrategia de comunicación masiva:** como un medio para incrementar la imagen corporativa de la empresa, se desarrollaran actividades por medios de comunicación tales como la televisión, ello permitirá transmitir información necesaria y precisa sobre el servicio que se presta.

Televisión

Para dar a conocer el comercial se recomienda difundir esta información mediante el canal CNC CALI, ya que este canal se caracteriza por ser una de las redes de noticias más grande en Colombia, cuyo fin es cautivar al usuario, ya que este canal ofrece una diversa programación llegando a más de 140.000 hogares y el cual cubre los estratos 2,3,4,5 y 6 de la ciudad por el CANAL 10 a través de la fibra óptica de GLOBAL TV. Comunicaciones. Actualmente el canal es visto en todos los municipios del Valle de Cauca como: Cali, Palmira, Cerrito, Ginebra, San Pedro, Rio Frío, Trujillo, Jamundi, Cascajal, Yumbo, Pradera, Buga, San pedro, Tuluá, Florida, Candelaria, Cascajal, Golondrinas, Yumbo, Candelaria, Sonso, Corinto, Miranda, El Llanito, Amaine, y el Placer, ello permitirá llegar a mas usuarios.

Actividades sobre el medio televisivo:

- conciliación con el canal CNC sobre el comercial a proyectar
- Difundir el comercial televisivo
- Análisis sobre los resultados obtenidos por el comercial

Plan de medios

| | CANA L | FRECUE NCIA | HORARIOA ESTABLECIDO DE PROYECCION DEL COMERCIAL | VALOR MENSU AL | MESES A CONTRAT AR | VAL OR |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------|--|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| TELE VISIO N | CN | 5 Comercial es diarios | lunes a sábado 9 am- 10 pm | 700.000 | 12 meses | 8.40 0.00 0 |
| | TOTAL PLAN DE MEDIOS | | | | | 8.40 0.00 0 |

Presupuesto por objetivo: 20.456.890

Metas

- Incrementar la imagen corporativa de la empresa a un 30% para el año 2015

Responsables

- gerente
- Área de mercadeo

Indicadores de gestión

- Nivel de recordación de la empresa Coral Visión / Nivel de recordación de empresas competidoras x 100

Objetivo N° 3: Aumentar la participación de la empresa Coral Visión en el mercado de agenciamiento aduanero a un 25% para el 2015, a partir del año 2011

• Estrategia por descuentos y bonificaciones

Mediante esta estrategia se incrementara el nivel de las ventas, para ello se suministraran bonos por la frecuencia del servicio adquirido, como una inversión que se recuperara por la satisfacción, atracción y fidelización de clientes externos.

Actividades por bonificaciones:

- Desarrollar una base de datos de usuarios de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas nivel 1
- Analizar y estipular a los usuarios que hacen mayor uso del servicio
- Información de la promoción mediante el contacto directo con el usuario

- otorgar bonos por mayor uso del servicio

- **estrategia de la alianzas**

Siendo la alianza estratégica como el camino hacia el crecimiento empresarial, se recurrirá a este tipo de estrategias de manera que permita ofrecer el servicio más idóneo a los usuarios y estar al alcance de ellos en todo momento, de ello radica la importancia de aliarse con empresas transportadoras tales como INVERTRANS, SOTOMAYOR, RAPIDO PUTUMAYO.

Actividades para la realización de alianzas estratégicas

- análisis y estudio de empresas para la realización de alianzas
- selección de empresas con las que es factible realizar alianzas
- negociación sobre el costo de la alianza estratégica
- establecimiento de términos pactados mediante el contrato
- realización de la alianza

- **estrategia de precios garantizados**

Ofrecer al mercado un precio relacionado con los atributos del servicio prestado en donde se establezca una relación entre calidad y eficiencia y garantizar un resultado; ello se realizara mediante asesorías directas al usuario de manera que permitan la percepción inmediata de lo que se esta ofertando.

Actividades

Asesorías

Para dar a conocer los beneficios otorgados por el servicio, se realizaran asesorías, las cuales permitirán establecer un contacto directo con el usuario y conocer la percepción que este tiene.

Procedimiento para la estrategia de precios garantizados

- convocar al cliente externo de manera personal o vía telefónica
- realizar una asesoría directa hacia el usuario
- Persuadir al usuario de la calidad del servicio a través del precio
- resaltar los atributos y beneficios del servicio a prestar

Presupuesto por objetivo: \$ 40.000.000

Metas

- incrementar el nivel participación del mercado a un 25% para el año 2015

- impulsar el nivel de ventas del servicio

Responsables

- jefe de mercadeo
- gerencia

Indicador de gestión

- (Índice de participación: Numero de personal que participan/ Total de personas en el mercado)
- (efectividad de las ventas= volumen vendido/volumen planificado de ventas x 100)

Presupuesto de marketing

| ESTRATEGIA DE MARKETING | ACCIONES | EMPRESA A CONTRATAR | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL PARA UN AÑO | AÑO 2011 | AÑO 2012 | AÑO 2013 | AÑO 2014 | AÑO 2015 |
|--|--|--|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aumentar la disposición de compra | conferencia de motivación al funcionario | Win Work Consultores | Pago por conferencia realizada | 500.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| | capacitación de conocimiento del servicio | Win Work Consultores | Pago por conferencia realizada | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 | 450.000 |
| | mejoramiento de la capacidad tecnológica de la empresa | Alkosto | 3 computadores | 1.500.450 | 4.501.350 | 4.501.350 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | capacitación al personal en herramientas informáticas | ingeniero de sistemas | 1 conferencia | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| | capacitación para la atención al cliente | Win Work Consultores | Pago por conferencia realizada | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 |
| Estrategia de precios garantizados | Asesorías | jefe de mercadeo | 17 asesorías | 45.000 | 765.000 | 765.000 | 765.000 | 765.000 | 765.000 | 765.000 |
| Estrategia de comunicación masiva | Televisión | Canal CNC | 12 Meses | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 8.400.000 | 0 | 0 | 0 |
| Estrategias por descuentos y bonificaciones | bonos por mayor uso del servicio | Coral Vision | cada 6 meses a 17 empresas | 0.02% valor FOB mercancía | por valor FOB mercancía | por valor FOB mercancía | por valor FOB mercancía | 0 | 0 | 0 |
| Estrategia de las alianzas | alianzas estratégicas | invertrans, sotomayor, rapido putumayo | 12 meses | 7.000.000 | 21.000.000 | 21.000.000 | 21.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| COSTO TOTAL DEL PLAN DE MERCADEO | | | | | | 36.716.350 | 32.215.000 | 2.815.000 | 2.815.000 | 2.815.000 |

PLAN ANUAL DE MARKETING

Dentro del plan anual de marketing se detallaran las acciones concretas para resultados efectivos, se plantean cuales serán las acciones a seguir, cual será su presupuesto, que tiempo empleara cada actividad, y cuales eran los responsables, ello para lograr las metas planteadas en el plan de marketing en los próximos 5 años.

Para la medición de las actividades se han establecido unos indicadores de gestión los cuales permitan establecer medición de resultados.

Plan anual de marketing para la Agencia de Aduanas Coral Visión Nivel 1 sucursal Ipiales

| Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente externo del 83.67% al 95% para el año 2015 | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|----------------------------|--------------|---------------------|---|--|
| Estrategia corporativa: Penetración en el mercado | | | | | | | |
| Estrategias de marketing | Actividades | Presupuesto para el año 2011 | Tiempo de ejecución | | Responsables | Metas | Indicador de gestión |
| | | | Desde | Hasta | | | |
| Aumentar la disposición de compra | Conferencia de motivación en el funcionario | 1.000.000 | 01-ene-11 | 12-dic-11 | JEFE DE MERCADEO | Incrementar el nivel de satisfacción al 93% para el año 2015 | Nivel de atributo de comunicación= nivel de satisfacción actual - nivel de satisfacción semestre anterior /nivel de satisfacción semestre anterior x 100 |
| | Capacitación de conocimiento del servicio | 450.000 | 01-ene-11 | 12-dic-11 | JEFE DE MERCADEO | | |
| | Capacitación sobre atención al cliente | 700.000 | 01-feb-12 | 04-nov-12 | JEFE DE MERCADEO | | |
| | Mejoramiento de la capacidad tecnológica de la empresa | 4.501.350 | 23-feb-11 | 02-abr-11 | GERENCIA | Incrementar el atributo de atención al personal al 95% para el 2015 | |
| | Capacitación al personal en herramientas informáticas | 600.000 | 05-may-12 | 08-jun-11 | JEFE DE SUMINISTROS | | |

Plan anual de marketing para la Agencia de Aduanas Coral Visión Nivel 1 sucursal Ipiales

| Objetivo: Incrementar la imagen corporativa de la empresa a un 30% para el año 2015 a partir del 2011. | | | | | | | |
|---|--|---|----------------------------|--------------|---------------------|---|---|
| Estrategia corporativa: Penetración en el mercado | | | | | | | |
| Estrategias de marketing | Actividades | Presupuesto para los próximos 5 años | Tiempo de ejecución | | Responsables | Metas | Indicador de gestión |
| | | | Desde | Hasta | | | |
| Estrategia de comunicación masiva | Televisión | 8.400.000 | 02-ene-11 | 20-dic-11 | GERENTE | Incrementar la imagen corporativa de la empresa a un 30% para el año 2015 | Nivel de recordación de la empresa Coral Visión / nivel de recordación de empresas competidoras x 100 |
| | conciliación con el canal CNC sobre el comercial a proyectar | 0 | 01-ene-12 | 20-ene-12 | | | |
| | difundir el comercial televisivo | 8.400.000 | 02-ene-11 | 20-dic-11 | AREA DE MERCADEO | | |

Plan anual de marketing para la Agencia de Aduanas Coral Visión Nivel 1 sucursal Ipiales

Objetivo: Aumentar la participación de la empresa Coral Visión en el mercado de agenciamiento aduanero a un 25% para el 2015, a partir del año 2011

Estrategia corporativa: Penetración en el mercado

| Estrategias de marketing | Actividades | Presupuesto para los próximos 5 años | Tiempo de ejecución | | Responsables | Metas | Indicador de gestión |
|--|---|--------------------------------------|---------------------|-----------|------------------|---|---|
| | | | Desde | Hasta | | | |
| Estrategia por descuentos y bonificaciones | Bonos | 0.02% del valor FOB de la mercancía | 01-mar-11 | 30-dic-11 | GERENCIA | Impulsar el nivel de ventas del servicio | efectividad de las ventas= volumen vendido / volumen planificado de ventas x 100 |
| | base de datos de clientes que hacen uso del servicio con mayor frecuencia | 0 | 01-ene-11 | 01-feb-11 | | | |
| | otorgar bonos | 0.02% del valor FOB de la mercancía | 01-mar-11 | 30-dic-11 | | | |
| Estrategia de las alianzas | Alianzas estratégicas con empresas transportadoras INVERTRANS, SOTOMAYOR, RAPIDO PUTUMAYO | 21.000.000 | 23-mar-11 | 30-jun-11 | JEFE DE MERCADEO | Incrementar el nivel de participación del mercado en un 25% | Índice de participación= Numero de personal que participa/total de personas en el mercado |
| | Análisis de empresas para realizar la alianza | 0 | 01-ene-11 | 20-feb-11 | | | |
| | selección de empresas | 0 | 01-ene-11 | 20-feb-11 | | | |
| | realización de la alianza | 21.000.000 | 23-mar-11 | 30-jun-11 | | | |
| Estrategia de precios garantizados | Asesorías | 765.000 | 06-mar-11 | 22-dic-11 | | | |

3. CONCLUSIONES

Para la realización del diagnóstico estratégico de marketing en la agencia de aduanas Coral Visión sucursal Ipiales en primera instancia se identificaron los factores internos que influyen en la competitividad de la empresa Coral Visión sucursal Ipiales, para la cual se procedió a la estructuración de la matriz "MEFI" cuyo resultado fue de 2,55 en cuanto a la medición de la posición interna, lo que significa que la empresa es competitiva, ya que obtuvo más fortalezas; sin embargo existen debilidades que se encuentran localizadas en la comunicación, motivación, retroalimentación y delegación, que causan que el objetivo de satisfacer al cliente no se cumpla a cabalidad; por otra parte la falta de innovación en los planes estratégicos, los precios altos y la baja promoción y publicidad, ha llevado a la empresa a perder competitividad, lo cual se debe mejorar para ser sólidamente fuerte.

Para establecer la capacidad de respuesta frente a los factores externos y la competencia se construyó la matriz MEFE cuyo resultado fue de 2.76, lo que significa que el mercado es atractivo para Coral Visión, además se evidenció que la empresa está en capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en el mismo, y afrontar las amenazas existentes en el medio para lograr una mayor participación y un posicionamiento en el sector. Del mismo modo se realizó la matriz del perfil competitivo la cual refleja que la empresa, obtuvo una calificación de 2.94 por encima del promedio (2.5), lo que indica que mantiene una buena posición ante sus principales competidores, demostrando así, que en el mercado y en su actividad desempeñada se encuentra bien consolidada. No obstante es importante reconocer que se encuentra a un escalón por debajo de la agencia de aduanas ROLDAN, la cual al obtener una calificación de 2.96 en la matriz, alcanza una diferencia de 0.2 respecto al sistema productivo de la empresa objeto de estudio, diferencia que aunque es menor, posiciona a esta empresa en liderazgo en este sector del mercado, ya que posee unos fuertes factores clave de éxito, y por lo tanto se convierte en el principal competidor a superar.

El mercado actual de la organización se compone de 4 segmentos, de los cuales el 6% lo componen empresas agroindustriales, 6% prendas de vestir, 4% servicios, y el 84% manufactureras, siendo este el segmento de mayor relevancia para Coral Visión, ya que 17 de estas empresas demanda el servicio ocasionalmente y no tienen fidelidad hacia la empresa, además este sector es uno de los más rentables y de mayor crecimiento, donde se encuentran localizados usuarios potenciales.

A su vez se identificó mediante la observación participante que la relación de los usuarios actuales con el servicio es de bajo contacto, destacando atributos del servicio tales como: comunicación, rapidez, competencia, credibilidad, y atención, los cuales sirvieron en la construcción del instrumento de medición de la satisfacción.

Para determinar la percepción y el nivel de satisfacción del cliente externo se aplicó una encuesta vía online a los usuarios actuales, lo que permitió conocer que el usuario tiene una satisfacción del 83,67% y una insatisfacción del 16,33%, la satisfacción se generó por que los clientes internos tenían excelente competencia en lo que refiere al comercio exterior y este conocimiento se reforzaba con un software que se contrata con una empresa de Medellín, que ayuda a disminuir el riesgo que se presenta a registrar una declaración de exportación; también se destaca que los clientes calificaron positivamente la entrega de documentos a sus empresas, esto se debe a que el estatuto aduanero exige

tener la documentación, y para ello la organización contrato con una empresa de mensajería.

La insatisfacción se determinó por dos variables que percibió el cliente; la primera es la comunicación, ya que no se cumplía con la entrega de emails, pero el inconveniente se encontraba en la tecnología obsoleta y el desconocimiento de las herramientas informáticas por parte de la organización, la segunda variable que causaba insatisfacción era la atención del personal, se encontró que esta insatisfacción se causaba por falta de motivación y capacitación en cuanto al trato al cliente externo

Para determinar las estrategias corporativas y de mercadeo mas idóneas que debe implementar la empresa Coral Visión, fue necesario desarrollar un ejercicio de planeación estrategia con las matrices pertinentes, cuyo estudio fue elaborado con la participación de ejecutivos de la empresa, estas matrices fueron la MEFE, MEFI, DOFA, MPC, PEYEA, LA GRAN ESTRATEGIA, BCG, Y LA MCPE; tomadas del modelo de Fred David, y las estrategias mas apropiadas que se obtuvieron fueron: la penetración de mercados y desarrollo del servicio; acompañadas de estrategias de mercadeo como la disposición de compra, la fidelización, la publicidad y la venta directa las cuales harán de Coral Visión, una empresa con mejor servicio y mayor competitiva.

El desarrollo del plan de marketing le permitirá a la agencia de aduanas Coral Visión Nivel 1 desarrollar actividades de manera mas organizada, dando relevancia las acciones que se deben de seguir de manera consecutiva, y los recursos económicos, humanos y físicos con los que se dispones para la ejecución de las mismas.

4. RECOMENDACIONES

Establecer una adecuada estructura y ambiente organizacional a través de capacitaciones y una continua medición del clima organizacional, como un medio para mejorar la motivación y retroalimentación de los funcionarios cuyo objetivo conducirá a la mejora del servicio al cliente.

la organización debe aprovechar lo que significa ser agente aduanero nivel 1 y el crecimiento sostenido de las operaciones de comercio exterior hacia el vecino país del Ecuador, a través de los beneficios que se obtienen de convenios establecidos por Colombia con la comunidad andina de naciones (CAN), como medio para alcanzar mejoras en el servicio para atraer al mercado potencial y establecer relaciones duraderas con el, con las cuales se contrarrestara amenazas representadas por la competencia, y así llegar a convertirse en el líder del suroccidente Colombiano.

Coral Visión al identificar a empresas manufactureras como su mercado objetivo debe aprovechar los atributos del servicio, como medio para establecer relaciones duraderas con los usuarios, mediante el desarrollo de un portafolio de servicios como una estrategia de promoción que permita la debida información hacia el cliente y satisfacción al mismo.

De acuerdo con variables percibidas por el cliente tales como la eficiencia de procesos en comercio exterior, el implemento de software y la eficiente entrega de documentos son características que deben mantenerse para suministrar una idónea satisfacción hacia el cliente, sin embargo existen variables que no satisfacen al cliente en su totalidad como la comunicación, es por ello que la empresa debe mejorar la capacidad tecnológica y manejo adecuado de las mismas mediante capacitaciones.

Teniendo en cuenta las estrategias conseguidas a través de matrices tomadas del modelo de Fred David, tales como, penetración y desarrollo del servicio y la identificación del mercado objetivo, que para el caso son empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Cali, y la visión de la empresa Coral visión, es importante dirigir acciones estratégicas anuales en pro de los objetivos teniendo en cuenta el mix del mercadeo, servicio, precio, promoción y distribución.

En cuanto al desarrollo de un buen servicio, en primera instancia se deben realizar capacitaciones a los funcionarios, promover actividades de conocimiento de los clientes, desarrollar un portafolio de servicios y mejorar los atributos de comunicación y de atención. Así mismo se debe mantener el precio, ya que, al disminuirlo el consumidor puede percibir el servicio como inferior o que la rebaja significa que la calidad se ha comprometido, por lo tanto es importante persuadir al cliente haciendo relación precio – calidad.

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo se encuentra en Cali, las estrategias de promoción y publicidad deben dirigirse a este; por medio de un comercial de televisión que destaque los atributos y los beneficios de la empresa. Para el caso de distribución se deben desarrollar alianzas estratégicas con empresas que hacen parte del proceso logístico de comercio exterior con el fin de diversificar el portafolio de servicios.

Se debe de tener en cuenta el plan de marketing como un medio a seguir para lograr objetivos propuestos, a través de un procedimiento establecido, el cual otorga las herramientas necesarias.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT KARL, Gerencia del servicio, Bogotá: 3R Editores, 1999.

DAVID FRED, La gerencia estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1998

DOMINGUEZ COLLINS HUMBERTO, El servicio invisible fundamentos de un buen servicio al cliente, Bogotá: Ecoe, 2006.

LEVITT THEODORE, Miopía en la mercadotecnia, Cambridge: Harvard University, 1972.

LUTHER WILLIAM, Plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha, Bogotá: Norma, 2003.

MENDEZ ALVAREZ CARLOS, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 2001.

PEDIC FADIL, Medición de la satisfacción del cliente, un manual para usuarios de la ISO 9001: 200, Bogotá: ICONTEC, 2004.

SCOHOHL JHONT, servicio al cliente. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia

TAYLOR JAMES, Planeación de mercadotecnia una guía paso a paso. Bogotá: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

THOMSON K DOUGLAS HOFFMAN, fundamentos de marketing de servicios

SERNA GOMEZ HUMBERTO, Auditoria del servicio como medir y satisfacer las necesidades del cliente

_____, Como medir la satisfacción de clientes: Teoría, estrategias, y metodología

WELLINTOG PATRICIA, como brindar un servicio integral al cliente, Bogotá: McGraw-Hill, 1997.

NETGRAFIA

Antecedentes históricos de Coral Vision, Disponible en <http://www.coralvisionltda.com/organización.html>. Consultado febrero del 2010.

Dirección estratégica de Coral Visión. Disponible en <http://www.coralvisionltda.com/organización.vision.html>. Consultado febrero del 2010.

Participación en el mercado. Disponible en http://www.legiscomex.Com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ImpoCol_DeclAutori_IIITrim2007.pdf. Consultado Marzo 2010.

Balanza Comercial de Colombia. Disponible en http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=56. Consultado enero del 2012.

Exportaciones de Colombia. Disponible en <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/pages/Estadísticas%20comercio%20exterior?opendocument>. Consultado enero del 2012.

ANEXOS

ANEXO A.



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

| CAPACIDAD DIRECTIVA | | | |
|---|------------------|------------------|----------------------|
| PREGUNTA | DEBILIDAD | FORTALEZA | ARGUMENTACION |
| 1. ¿La empresa aplica conceptos de dirección estratégica? | | | |
| 2. ¿Los funcionarios de Coral Visión Asimilan la dirección estratégica? | | | |
| 3. ¿Es la estructura de la organización apropiada? | | | |
| 4. ¿Existe una comunicación efectiva entre los funcionarios de la organización? | | | |
| 5. ¿se comparte observaciones, preocupaciones, y sugerencias para mejorar el funcionamiento de la organización? | | | |
| 6. ¿los colaboradores se encuentran motivados? | | | |
| 7. ¿Delegan los gerentes correctamente? | | | |
| 8. ¿hay innovación en los planes estratégicos? | | | |

| CAPACIDAD MERCADEO | | | |
|---|------------------|------------------|----------------------|
| PREGUNTA | DEBILIDAD | FORTALEZA | ARGUMENTACION |
| 1. ¿el mercado actual se encuentra se fidelizado? | | | |
| 2. ¿las tarifas son acordes con el servicio prestado? | | | |
| 3. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? | | | |
| 4. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? | | | |
| 5. ¿Se realiza una correcta promociones y publicidad? | | | |
| 6. ¿la empresa realiza capacitación en atención al usuario? | | | |

| CAPACIDAD FINANCIERA | | | |
|---|------------------|------------------|----------------------|
| PREGUNTA | DEBILIDAD | FORTALEZA | ARGUMENTACION |
| 1. ¿Cuál es la rentabilidad del patrimonio? | | | |
| 2. ¿Cuál es la rentabilidad del activo? | | | |
| 3. ¿la empresa posee liquidez? | | | |
| 4. ¿El nivel de endeudamiento es favorable para la empresa? | | | |

| CAPACIDAD COMPETITIVIDAD | | | |
|--|------------------|------------------|----------------------|
| PREGUNTA | DEBILIDAD | FORTALEZA | ARGUMENTACION |
| 1. ¿Cuenta la empresa con certificaciones de calidad? | | | |
| 2. ¿La empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios? | | | |

| TALENTO HUMANO | | | |
|--|------------------|------------------|----------------------|
| PREGUNTA | DEBILIDAD | FORTALEZA | ARGUMENTACION |
| 1. ¿Cuál es el nivel académico de los funcionarios? | | | |
| 2. ¿Experiencia es parte fundamental para ocupar un cargo en la empresa? | | | |
| 3. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensa de la organización? | | | |
| 4. ¿la empresa realiza capacitación laboral continuamente? | | | |

ANEXO B.



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

Objetivo: identificar la situación actual y corroborar la información brindada por la sede Cali.

1. ¿Conoce la misión, visión, valores corporativos de la empresa?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

2. ¿Se le informa la calificación que obtiene la sucursal de Ipiales, por parte del usuario?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

3. ¿La gerencia toma en cuenta las sugerencias realizadas para mejorar el servicio?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

4. ¿Recibe capacitación y entrenamiento en comercio exterior?

SI _____ NO _____ PORQUE _____

ANEXO C.



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL YMERCADEO
ENCUESTA**

Objetivo: Conocer la percepción y el nivel de satisfacción del cliente externo en cuanto al ciclo de servicio que lleva en la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1 Ipiales

Nombre de la empresa: _____

Persona Encuestada: _____

Cargo: _____

Califique de 1 a 5, donde 1 es “Malo” 2”regular” 3”bueno” 4”muy bueno” y 5 es “excelente”

| COMUNICACIÓN | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Cuando su documentación no cumple especificaciones, se le informa del acontecimiento | | | | | |
| 2. Se le informa a tiempo, del arribo de su mercancía a la ciudad de Ipiales | | | | | |
| 3. Calidad de Información suministrada | | | | | |
| 4. En caso de no tener respuesta inmediata a su requerimiento, el tiempo de respuesta prometido se cumple cabalmente | | | | | |
| 5. La información enviada acerca del proceso de exportación es clara y concisa | | | | | |
| 6. Rapidez de la respuesta a la información solicitada por Email. | | | | | |
| 7. Le es fácil comunicarse telefónicamente con Coral visión Ipiales | | | | | |

| RAPIDEZ | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Coral visión Ipiales cumple con las fechas estipuladas con su tramitación | | | | | |
| 2. Coral Visión Ipiales cumple en la entrega de su documentación después de la exportación | | | | | |
| COMPETENCIA | | | | | |
| VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Conocimientos de funcionarios en cuanto a tramitación de exportación | | | | | |
| 2. Asesoramiento que recibe en cuanto a términos de negociación (EXW, DDP, FOB, DDU,) | | | | | |
| 3. Asesoramiento que recibe en cuanto a plan Vallejo | | | | | |
| 4. Asesoramiento que recibe en cuanto visto buenos (INVIMA E ICA) | | | | | |
| 5. Asesoramiento en partidas arancelarias | | | | | |
| CREDIBILIDAD | | | | | |
| VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Confía en el trámite que realiza Coral Visión Ipiales | | | | | |
| 2. Cruce de frontera que realiza Coral Visión Ipiales | | | | | |
| ATENCION DEL PERSONAL EN CUANTO: | | | | | |
| VARIABLES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Amabilidad en la atención | | | | | |
| 2. Disponibilidad del empleado | | | | | |
| 3. Me escuchó atentamente | | | | | |
| 4. Fue paciente | | | | | |
| 5. Se expresa de forma clara y fácil de entender | | | | | |
| 6. Fue Cortez | | | | | |
| 7. Entendió mi problema, inquietud, solicitud | | | | | |

**ANEXO D
ENCUESTA AL CLIENTE EXTERNO AÑO 2008**

9,75



AGENCIA DE ADUANAS
CORAL VISION LTDA. NIVEL 1
COMERCIO INTERNACIONAL



Certificado N° EC 1504-1
SERVICIO DE INTERMEDIACION
ACADEMICA Y ASESORIA EN
COMERCIO EXTERIOR PARA
LA CIUDAD DE CALI
Norma ISO: ISO 9001:2000

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

FECHA DIC 2/2008

ENCUESTA No. 9

Objetivo: Con el fin de seguir con el proceso de mejoramiento continuo, elaboramos la presente encuesta para determinar la percepción de nuestros clientes respecto al servicio prestado.

Nombre de la empresa: Reckitt Benckiser

Persona Encuestada: GERARDO OSORIO

Cargo COORDINADOR CIO GT. Com. ADUNA

De las preguntas del 1 al 9 califique el servicio prestado por CORAL VISION LTDA

1.- Servicio prestado por, en las diferentes agencias:

| | | | |
|--------------|------------|-----------|-------|
| Cali | <u>E10</u> | Cartagena | _____ |
| Buenaventura | _____ | Cúcuta | _____ |
| Ipiales | <u>E10</u> | | |

2.- Grado de conformidad con los tiempos de entrega y despachos de los pedidos

| | | | |
|--------------|------------|-----------|-------|
| Cali | _____ | Cartagena | _____ |
| Buenaventura | _____ | Cúcuta | _____ |
| Ipiales | <u>E10</u> | | |

3.- Grado de conformidad con los tiempos de Facturación: MB⁸

Observaciones _____

4.- Asesoría brindada en Comercio Exterior y en otros temas: E10

Observaciones _____

5.- Prontitud de la información respecto al avance de los trámites: E10

Observaciones ES UNA MARRADILLA SERVICIO DE IPIALES

6.- Actitud de los funcionarios que manejan su cuenta: E10

Observaciones _____

FG091 00



AGENCIA DE ADUANAS
CORAL VISION LTDA. NIVEL 1
COMERCIO INTERNACIONAL



Certificado No. 02.1998.1
SERVICIOS DE INTELIGENCIA
ADUANERA Y ASISTENCIA EN
COMERCIO EXTERIOR PARA
EMPRESAS DE
Número TIC ISO 9001:2004

7.- Actitud de la Recepcionista: NO APLICA

Observaciones _____

8.- Efectividad en la respuesta a sus inquietudes: E10

Observaciones _____

9.- Califíquela efectividad de la atención post venta y del servicio de atención al cliente: E10

Observaciones _____

10.- ¿Cual ha sido el inconveniente más frecuente que se le ha presentado al recibir los servicios que ofrece CORAL VISION LTDA? NINGUNO

11.- ¿Qué debería cambiar o implementar CORAL VISION LTDA, para prestarle un servicio que satisfaga sus expectativas? NADA. TOMAR COMO EJEMPLO A IPIALES

12.- Si usted trabaja con otra (s) Agencias de Aduanas, responda lo siguiente:
¿Qué porcentaje de sus operaciones las maneja con CORAL VISION LTDA? 15.1

¿Qué le ofrece la competencia que CORAL VISION LTDA, pueda agregar a su servicio? NADA ESPECIFICAMENTE

Nota. La entrevista puede realizarse telefónicamente para evitar las demoras innecesarias
Se calificará con números por tiempo del cliente.

EXCELENTE: 9 a 10 puntos, MUY BUENO: 8 a 8.9 puntos, BUENO: 6 a 7.9 puntos, REGULAR: 5 a 5.9 puntos
DEFICIENTE O A 2.9

FG091 00

Avenida 48N No. 37A-46
PBX: (2) 665-0415 FAX: (2) 665-0449
www.coralvisionltda.com

CARRERA 9A No. 12A-63
TEL: (2) 773-3727/4158 FAX: (2) 773-3419
gerencia-ipsales@coralvisionltda.com
IPIALES

DIAG. 3A No. 3A-06 Of. 308 Edif. Don Lucas
TEL: (2) 242-3698 /3934/3703 FAX: (2) 241-9200
gerencia-bun@coralvisionltda.com
BUENAVENTURA

Manga 4ª Ave. Cra. 28 No. 28-4
TEL: (5) 660-7803/08 FAX: (5) 660-
gerencia-cit@coralvisionltda.co
CARTAGENA

ANEXO E
MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



