

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS**

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE REDISEÑO PARA LA
ESTRUCTURA DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE
ENTREGAS RAPIDAS: SERVICIO COURIER**

FERNANDO CHACÓN ROJAS

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas

San José, Costa Rica
Septiembre, 2007

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas

MBA. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Postgrado

MBA Roque Rodríguez
Profesor Coordinador

MBA. Rodrigo Quirós
Supervisor Laboral

MBA. Alfredo Abdelnour
Profesor Tutor

MBA. Fernando Chacón
Sustentante

San José, Costa Rica
Septiembre, 2007

Dedicatoria

*A Dios,
Gracias Señor, eres extraordinario.*

*A mis papás,
Por sembrar la semilla de estudio, trabajo, esfuerzo y perseverancia.*

*A Vanesa,
Por estar siempre presente.*

*A Nicolás y Sebastián,
Por todas las veces que no hemos podido salir a jugar.*

Reconocimientos

Deseo dejar constancia de mi agradecimiento a las siguientes personas que, de una u otra forma, ayudaron en la elaboración de este estudio.

A Roque Rodríguez,

Sus oportunas observaciones elevaron la calidad de este estudio.

A Rodrigo Quirós,

Por su confianza para desarrollar este proyecto en la organización.

A Humberto Pineda,

Por su apertura, apoyo y consejos a lo largo de esta investigación.

A Alfredo Abdelnour,

Su guía fue clave para transformar las ideas en un proyecto.

A misos compañeros de trabajo,

Por dedicarme generosamente su tiempo.

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	1
Justificación	2
Limitaciones	4
Entregables	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Contenido Capitulario	5
Propuesta Metodológica	6
 CAPITULO I	
MARCO TEORICO	8
1.1 INTRODUCCION	9
1.2 ELEMENTOS DE MARKETING	11
1.2.1 Segmentación de Mercados	11
1.2.2 Diferenciación	13
1.2.3 Marketing de Servicios	14
1.3 PRINCIPIOS DE VENTAS	17
1.3.1 Ciclo de Ventas	17
1.3.2 Técnicas de Negociación	18
1.4 CONCEPTOS ESTADISTICOS	21
1.4.1 Muestreo Aleatorio	22
1.4.2 Otros Tipos	25
1.5 MODELO DEL CRM	27
1.6 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	32
1.6.1 Principios	32
1.6.2 Análisis FODA	34
1.7 NUEVAS TENDENCIAS	35
1.7.1 Outsourcing Fuerza de Ventas	35
1.7.2 Taxi Aéreo	36
1.7.3 Principios para un Gerente	37
 CAPITULO II	
DESCRIPCION DE LA EMPRESA	39
2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	39
2.1.1 Introducción	39
2.1.2 Ingreso en Costa Rica	41
2.1.3 Actualidad	42
2.1.4 Cifras Globales	44
2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL	46
2.2.1 Visión	46
2.2.2 Misión	46
2.2.3 Valores Corporativos	47
2.2.4 Código de Conducta de la Corporación	49

2.3 AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	52
2.3.1 Descripción de la Actividad	52
2.3.2 Proceso General	53
2.3.3 Parámetros Claves del Negocio	55
2.3.4 Conocimiento y Preferencia Marca	57
2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	59
2.5 DESCRIPCION DEL AREA VENTAS	61
2.5.1 Situación Actual	61
2.5.2 Customer Service	62
2.5.3 Express Centres	62
2.5.4 Telesales	63
2.5.5 Proceso de Ventas: SPACTM	63
2.5.6 Competidores	65
2.6 OBJETIVOS DEPARTAMENTO VENTAS	68
2.7 MERCADO Y COMPETENCIA	69
2.7.1 Perfil del Cliente	69
2.7.2 Tendencia del Mercado	70
2.7.3 Tipos de Industrias: Servicios Entrega Rápida	70
2.7.4 Estrategias de Ventas	71
2.7.5 Políticas de Descuentos	73
2.7.6 Área de Key Accounts	74
2.7.7 Área de Field Sales	76
 CAPITULO III	
ANALISIS DE LA EMPRESA	78
3.1 INTRODUCCION	79
3.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR	80
3.2.1 Canal de Ventas Field Sales	80
3.2.2 Canal de Ventas Key Account	80
3.3 ENTREVISTAS A LOS CLIENTES	81
3.3.1 Captura de Información	81
3.3.2 Perfil de los Encuestados	82
3.4 EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES	88
3.4.1 ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de su proveedor courier?	88
3.4.2 ¿Qué proveedores de couriers utiliza su negocio?	89
3.4.3 ¿Desalmacena usted sus productos con “La Empresa”?	91
3.4.4 ¿Qué es lo más importante para usted de un servicio express?	92
3.4.5 ¿Qué otras características son importantes para usted de un servicio express?	94
3.4.6 ¿Qué tipo de programas desearía usted recibir como cliente?	96
3.4.7 La tarifa que cobra “La Empresa”, ¿cómo la considera?	98
3.5 REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	100
3.6 CRUCES DE INFORMACION	108
3.6.1 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 6	109
3.6.2 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 4 PM	109
3.6.3 Pregunta # 4 SM vrs Pregunta # 6	110
3.6.4 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 7	111
3.6.5 Pregunta # 4 PM vrs Pregunta # 5	112
3.6.6 Pregunta # 5 vrs Pregunta # 2	113

3.6.7 Pregunta # 6 vrs Pregunta # 5	114
3.6.8 Pregunta # 7 vrs Pregunta # 6	115
3.6.9 Pregunta # 7 vrs Pregunta # 4 PM	115
3.7 ANALISIS DE BRECHAS	116
3.8 COMUNICACIONES INTEGRADAS DEL MARKETING.....	118
3.8.1 Objetivo de la Investigación	118
3.8.2 Captura de Investigación	119
3.8.3 Resultados Obtenidos	119
3.9 ANALISIS FODA	125
3.9.1 Fortalezas	126
3.9.2 Oportunidades	128
3.9.3 Debilidades	129
3.9.4 Amenazas	131

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PROYECTO	132
4.1 INTRODUCCION	133
4.2 PRODUCTO	137
4.2.1 Seguimiento de los envíos.....	137
4.2.2 Servicios de Desalmacenaje	137
4.3 PLAZA	138
4.3.1 Fortalecimiento de los Comisionistas	138
4.3.2 Fortalecer los Express Centres	138
4.4 SERVICIO AL CLIENTE	139
4.4.1 Atención al Cliente	139
4.4.2 Capacitación en Servicio al Cliente	140
4.4.3 Outsourcing de Ventas.....	140
4.4.4 Capacitación en Ventas	141
4.4.5 Actualizar Bases de Datos	141
4.4.6 Administración de Reclamos	141
4.4.7 Tasa de Ejecutivos Field Sales	142
4.4.8 Nivel de Satisfacción	142
4.4.9 Administración de Ventas Perdidas	143
4.4.10 Facturación y Cobro	143
4.4.11 Estrategia para Recuperación Efectivas	144
4.4.12 Estrategia de Adaptabilidad y Flexibilidad	144
4.4.13 Evidencia del Servicio	145
4.5 PROMOCION	146
4.6 COMUNICACIONES INTEGRALES DE MARKETING (CIM)	147
4.6.1 Relaciones Públicas	147
4.6.2 Imagen de la compañía	147
4.6.3 Recall Publicitario	148
BIBLIOGRAFIA	149
Libros	150
Documentos	151
Entrevistas	152
Internet	153

Revistas	154
ANEXOS	155
ANEXO I: TAMAÑO DE MUESTRA	156
ANEXO II: CUESTIONARIO A CLIENTES	157
ANEXO III: GENERADOR NÚMEROS ALEATORIOS	161
ANEXOS IV: DEFINICIONES	163
ANEXOS V: EMPRESAS ENTREGA RÁPIDA EN DGA	166
ANEXOS VI: COMPETIDORES LOCALES	167
ANEXOS VII: ENCUESTA CIM	177
ANEXOS VIII: RESULTADOS ENCUESTA CIM	179
ANEXOS IX: SATISFACCION DEL CLIENTE	183
ANEXOS X: MANEJO DE RECLAMOS	186
ANEXOS XI: INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO	187
ANEXOS XII: QUEJAS/RECLAMOS ON LINE	189
ANEXOS XIII: REPORTE DE VENTAS PERDIDAS	190

INDICE DE FIGURAS

Figura # 1: Desarrollo Orientaciones Empresariales	9
Figura # 2: Estrategias de Segmentación	12
Figura # 3: Variables de Diferenciación	13
Figura # 4: Modelo de las Brechas sobre Calidad en el Servicio	16
Figura # 5: Ciclo de Ventas	17
Figura # 6: Mandamientos Ventas Exitosas	19
Figura # 7: Fallas en las Fuerzas de Ventas	20
Figura # 8: Ciclo de Relaciones con el Cliente	28
Figura # 9: Modelo CRM	30
Figura # 10: Jerarquías de las Estrategias	32
Figura # 11: El Proceso Estratégico	33
Figura # 12: Kit del Gerente	38
Figura # 13: Arquitectura de Marca	42
Figura # 14: Pilares de la Corporación	45
Figura # 15: Proceso General	53
Figura # 16: Guía Aérea Internacional	54
Figura # 17: Organigrama Cenam	59
Figura # 18: Organigrama Express Costa Rica	60
Figura # 19: Gerencia de Ventas	61
Figura # 20: Operadores couriers Locales	67
Figura # 21: Proceso de Planeación Estratégica	134
Figura # 22: Sistema A: Teoría de las Restricciones	134
Figura # 23: Pilares del Plan Estratégico	135

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica # 1: Industrias Express en Cenam	56
Gráfica # 2: Conocimiento de Marca	57
Gráfica # 3: Comportamiento de Uso	58
Gráfica # 4: Porcentajes de Canal a ser Encuestado	83
Gráfica # 5: Sectores Encuestados	85
Gráfica # 6: Clientes Field Sales	86
Gráfica # 7: Clientes Key Account	87
Gráfica # 8: Frecuencia Uso por Canal de Ventas	89
Gráfica # 9: Proveedores Courier por Canal de Ventas	91
Gráfica # 10: Causas para no Desalmacenar Productos	92
Gráfica # 11: Lo más importante por Canal de Ventas	94
Gráfica # 12: Otras Características por Canal de Ventas	96
Gráfica # 13: Ofertas Adicionales por Canal de Ventas	98
Gráfica # 14: Percepción Tarifas por Canal de Ventas	99
Gráfica # 15: Características de Nivel de Servicio	104
Gráfica # 16: Clientes Satisfechos	106
Gráfica # 17: Proveedor Preferido por Canal de Ventas	107
Gráfica # 18: Tiempo de Respuesta de los Couriers	120
Gráfica # 19: Ubicación del Centro de Servicio	121
Gráfica # 20: Medio Publicitario	123
Gráfica # 21: Relaciones Públicas	124

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Características de los Servicios	15
Tabla # 2: Comparación Población y Muestra	21
Tabla # 3: Canal de Ventas Encuestado	82
Tabla # 4: Distribución Encuestas por Actividad	83
Tabla # 5: Distribución Clientes Field Sales	86
Tabla # 6: Distribución Clientes Key Account	87
Tabla # 7: Frecuencia de Uso Servicios Courier	88
Tabla # 8: Distribución Proveedores Servicios Courier	90
Tabla # 9: Desalmacenaje de Productos	91
Tabla # 10: Lo más importante Servicio Courier	93
Tabla # 11: Otras características importantes Servicio Courier	95
Tabla # 12: Ofertas Adicionales	97
Tabla # 13: Percepción de las Tarifas	98

Tabla # 14: Aspectos para ser el Proveedor Preferido	105
Tabla # 15: Proveedor Preferido vrs Tarifas	109
Tabla # 16: Proveedores vrs Lo más importante del servicio	110
Tabla # 17: Otras Características vrs Tarifas	111
Tabla # 18: Proveedores vrs Proveedor # 1	112
Tabla # 19: Lo más importante del servicio vrs Programas Adicionales	113
Tabla # 20: Programas Adicionales vrs Proveedores	114
Tabla # 21: Tarifa vrs Programas Adicionales	114
Tabla # 22: Proveedor # 1 vrs Tarifa	115
Tabla # 23: Proveedor # 1 vrs Lo más importante del servicio	115
Tabla # 24: Resumen FODA	125
Tabla # 25: Planes de Acción Estratégicos	136

RESUMEN GERENCIAL

Con fines de guardar el anonimato de la compañía, el nombre del negocio se conocerá como “*La Empresa*”.

La presente investigación consistió en elaborar un plan estratégico para el Departamento de Ventas de “*La Empresa*” con sus clientes “*Field Sales*” y “*Key Account*”, capaz de crear una ventaja competitiva sostenible para la compañía.

El objetivo general del proyecto fue plantear un modelo para moverse de una organización orientada a ventas a una con un enfoque en satisfacer las necesidades y percepciones de sus clientes, que permita mejorar la percepción que tienen ellos en función de su valor agregado.

Los objetivos específicos que contempla este proyecto son los siguientes:

- a. Plantear los elementos teóricos de la gestión de ventas: enfoque basado en el cliente.
- b. Describir la situación actual de los clientes de “*La Empresa*”.
- c. Realizar un análisis de la compañía.
- d. Diseñar una propuesta de mercadeo para moverse de un enfoque a ventas a uno con un enfoque en el cliente, en el área de ventas.

La metodología se basó en entrevistas con los ejecutivos y jefes de ventas, acompañada de una investigación de mercado a una muestra de clientes Field Sales y Key Account, mediante las cuáles se establecieron las oportunidades para mejorar el nivel de servicio y percepciones de los clientes.

La investigación de mercado presentó las siguientes conclusiones:

- a. Un 83% de los clientes utilizan los servicios de courier cinco o más veces al mes.
- b. Únicamente un 54% de los clientes utilizan los servicios de la compañía en forma exclusiva. Un 20% utiliza los servicios de FedEx, un 13% los de UPS, un 2% los de TNT y el restante 11% utilizan empresa como Copa Express, SANSA, Pulmitán, Cargo Express, entre los principales. Las razones de los clientes de “*La Empresa*” para utilizar otros proveedores de Servicio no es el precio.

- c. Un 54.4% de los clientes no desalmacena sus productos con “*La Empresa*” porque consideran que su servicio limitado: se extravían los documentos de desalmacenaje, los trámites son complicados y no tienen información suficiente sobre este servicio.
- d. Las dos características más importantes de un servicio courier son: cumplir con los tiempos de tránsito prometidos (63%) y, que los envíos lleguen a su destino tal y como salieron de origen (12%): sin golpes, pérdidas o daños. Solamente un 5.3% de los clientes valoran el precio como la característica más importante de un servicio courier.
- e. Un 27% de los entrevistados pidieron, que cuando ocurre un percance o atraso en sus envíos, ser informados de manera proactiva por parte de la compañía. A pesar que “*La Empresa*” tiene un sistema de seguimiento de envíos en línea (Internet), los clientes se sienten más cómodos con una llamada o e-mail notificándoles que su envío ya llegó a destino. Cuando hay un atraso, los clientes piden estar informados de primera mano y conocer el plan de contingencia que va a operar la compañía, para minimizar el impacto.
- f. Los clientes piden recibir más valor por su dinero, los mismos pueden ser descuentos por volumen, programas promocionales y nuevos productos. El personal de apoyo de las empresas (secretarias, asistentes, recepcionistas) indicaron poca presencia de la compañía, utilizaron frases como: “...*me siento muy abandonada por parte de su empresa*”. Las relaciones públicas se pueden mejorar.
- g. La mayoría de los clientes (54.5%) consideran la tarifa de “*La Empresa*” como razonable. Sólo un 28% de los clientes la consideran como elevada.
- h. Los comisionistas no se sienten respaldados por parte de “*La Empresa*”: el personal de servicio al cliente desconoce su presencia, se quejan de los puntos de encuentro para entrega/recibo de material, así como de la falta de publicidad.
- i. Los clientes caracterizan un mal servicio courier por: incumplir los acuerdos tomados (personal de servicio al cliente o ejecutivos de cuenta), desinterés y poca visibilidad del ejecutivo, inflexibilidad en los horarios de servicio, poca información sobre “*La Empresa*”, ausencia de programas para clientes frecuentes y pocos signos externos (artículos promocionales).
- j. Los clientes quieren recibir más por su dinero. Consideran que, debido a la frecuencia de uso o al volumen que manejan, pueden ser acreedores a algún tipo de descuento o programa de cliente frecuente.
- k. Existe una brecha entre los Comisionistas y “*La Empresa*”, los primeros no se sienten como socios estratégicos de los segundos. Desean más apoyo en cuanto a información interna

(referencia de los departamentos de servicio al cliente) y signos externos (publicidad, vallas, volantes).

- l.* La mayoría de los clientes calificaron positiva la actitud del courier y consideraron que llegan a sus empresas en un tiempo razonable. Un porcentaje importante de clientes (43%) visitan los Express Center, de ellos un 67% consideran su ubicación conveniente a sus necesidades. Un 43% de los clientes no recuerdan publicidad de la compañía.

Adicionalmente se detectó que:

- a.* La Gerencia de Ventas Local no dispone de un sistema de información capaz de comunicarle las necesidades y percepciones de sus clientes. Las investigaciones de mercado y estudios de inteligencia de mercado que se realizan deben ser comunicados de manera oportuna y precisa.
- b.* Del análisis FODA se desprende que la tasa de ejecutivos Field Sales es muy alta: 656 clientes entre 6 ejecutivos, es un total de 109 ejecutivos por cliente, no permitiendo alcanzar las expectativas de los clientes.

Así pues, se recomienda implementar este estudio basado en una estrategia de producto, plaza, servicio al cliente, promoción y comunicaciones integradas de marketing (CIM), utilizando los siguientes mecanismos:

1. Producto: brindar un seguimiento proactivo de los envíos y explotar la oportunidad de vender servicios de desalmacenaje de envíos.
2. Plaza: fortalecer los Express Centres y la relación con los Comisionistas.
3. Servicio al Cliente: desarrollar acciones en atención al cliente, capacitación en servicio/ventas, outsourcing de ventas, actualizar bases de datos de clientes, administración de reclamos, tasa de ejecutivos field sales, nivel de satisfacción, administración de ventas perdidas, facturación y cobro, recuperación efectiva de clientes, adaptabilidad y flexibilidad, evidencia del servicio.
4. Promoción: uso de distintos programas promocionales,
5. CIM: acciones en relaciones públicas, imagen de la compañía, y uso de recall publicitario.

INTRODUCCION

La gestión de ventas podría definirse como: “...*el arte de descubrir las necesidades o deseos de los clientes y de mostrar exitosamente los productos o servicios en términos de beneficios para el comprador...*”¹

A grandes rasgos, en mayor o menor grado dependiendo del autor, las funciones que determinan el ciclo de venta del producto/servicio son las siguientes: *establecer contacto con el cliente, captar la atención, determinar las necesidades, clasificar al cliente, explicar los productos/servicios, despertar el interés, crear el deseo, manejo de objeciones y excusas, cierre y dar seguimiento.*

Sin embargo, el amplio y fascinante mundo de las ventas no ha sido ajeno a las innovaciones, procesos de globalización y nuevas orientaciones. Dentro de estas últimas, se ha pasado de una orientación de ventas basada en el producto/servicio, a una orientación enfocada en el cliente. La primera, sostiene que los consumidores comprarán más bienes y servicios si se utilizan técnicas de ventas agresivas, que las grandes ventas acarrearán grandes beneficios (utilidades). La segunda orientación se centra en crear y satisfacer plenamente las necesidades y percepciones del mercado meta, el cliente se convierte en el centro del proceso no el bien o producto.

La importancia de considerar este enfoque radica en que, debido a los distintos procesos de globalización y apertura comercial, la agresiva y creciente competencia y a la presencia de clientes más exigentes y mejor informados, el enfoque al cliente se convierte en una estrategia empresarial capaz de crear ventaja competitiva en su mercado.

El interés profesional en el presente trabajo radica en dos aspectos: en primer lugar, el autor es Licenciado en Ingeniería Industrial y a lo largo de su vida profesional ha mostrado un marcado interés por satisfacer las necesidades de sus clientes: tanto internos como externos y además, cree firmemente que para alcanzar el éxito financiero, es necesario ser exitoso con su mercado meta. En segundo lugar, como futuro profesional en mercadeo y ventas, deberá atender la formulación y puesta en marcha de planes estratégicos dentro de la organización para moverla de un modelo de ventas a un enfoque en el cliente, el cual constituye en un reto desafiante.

¹ MBA Juan Quirós Sáenz, Antología curso “Estrategias Competitivas”, 2007.

La empresa en la cual se desarrollará el presente estudio, es una empresa de servicios de entrega rápida de documentos y paquetería, es decir, una empresa de servicios courier. Con el propósito de respetar la confidencialidad de la información de la compañía, únicamente se conocerá como “*La Empresa*”.

Tomando en cuenta las anteriores reflexiones, el tema propuesto de la presente investigación es:

“Evaluación y Propuesta de Rediseño para la Estructura de Ventas de una Empresa de Entregas Rápidas: Servicio Courier”

JUSTIFICACION

Debido a los cambios organizacionales y funcionales que está viviendo “*La Empresa*”, se ha detectado la oportunidad de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, por lo cual se plantea realizar un estudio que permita moverse de un enfoque de ventas a un enfoque basado en satisfacer las necesidades y percepciones de sus clientes.

A lo largo del estudio se buscará evaluar la relación actual con los clientes, con el propósito de encontrar nuevas oportunidades de mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, de acuerdo con las teorías actuales de marketing y de ventas, así como con la filosofía de la organización: misión, visión, valores y código de conducta.

Para que la empresa del siglo XXI sea exitosa y logre crear una ventaja competitiva sobre sus rivales, es necesario que su orientación de negocios se dirija hacia el cliente, no hacia el producto/servicio (orientación hacia las ventas). En otras palabras, se persigue que la organización tenga la capacidad de conocer, anticipar y satisfacer las necesidades de su mercado meta.

Gran parte de esta nueva orientación de negocios hacia el cliente, se debe a que los mismos son menos leales con las empresas, se vuelven más exigentes por su dinero, disfrutan de mayor acceso a la información y, gracias a los procesos de globalización, los productos/servicios de la competencia están a su alcance.

Las distintas estrategias de la organización, sean de marketing, de servicios, de procesos, de suministros, deben reenfocarse hacia el cliente y sus necesidades. Si no lo hace la empresa, pronto lo hará alguien más: sus competidores. Por ello, es importante que las organizaciones cuenten con estrategias de marketing para anticipar, determinar y satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes.

Para desarrollar este Proyecto Final de Graduación, requisito para alcanzar el grado de Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas, se ha seleccionado una empresa de servicios de entrega rápida de documentos y paquetería (servicio express).

Esta empresa es una compañía multinacional de servicios que se divide en un área de *Logística* (transporte marítimo, terrestre y aéreo) y un área de *Servicio Express* puerta a puerta (D2D: “*door to door*”, por sus siglas en inglés). De forma muy general, el servicio express mueve dos tipos de productos: documentos (dox) y paquetes (wpX). Más adelante, se definirán en detalle los tipos de productos de la compañía.

Un objetivo del estudio es acercarse a los clientes y obtener respuestas para las preguntas *¿dígame cómo puedo mejorar?*, *¿qué tengo que hacer para ser su proveedor de servicios express número uno?*, *¿cómo puedo ser su primera opción de proveedor de servicios courier?*

El proyecto persigue “*tomar una fotografía*” de la situación actual de los clientes de “*La Empresa*” y realizar su análisis a la luz de los conocimientos académicos y lecturas de material de reciente publicación (libros, artículos de internet, revistas especializadas). Con un diagnóstico claro, el enfoque del proyecto virará a elaborar un diseño de propuesta enfocado en las áreas de ventas de campo, “*Field Sales*”, y las cuentas claves, “*Key Account*”.

La motivación y oportunidad de realizar este estudio nace a raíz de conversaciones con clientes que han manifestado su inconformidad con respecto al servicio recibido: atención del cliente y servicio de acarreo de mercancías. Se ha escogido esta organización gracias a la accesibilidad a la información con la que cuenta el autor.

LIMITACIONES

Las limitaciones previstas en este estudio son las siguientes:

- a. Resistencia al cambio: la cultura de la empresa con orientación a ventas puede impedir visualizar las ventajas de una orientación al marketing así como sus beneficios económicos, creando intercambios que satisfagan plenamente las necesidades de su mercado meta.
- b. Disponibilidad de información: para responder a las preguntas: *¿dígame cómo puedo mejorar?*, *¿qué tengo que hacer para ser su proveedor de servicios express número uno?*, se dependerá de la disponibilidad y percepciones del cliente para suministrar esta información.
- c. La confidencialidad: la naturaleza de cierta información se protegerá, alterándola para lograr presentarla sin que perjudique a la empresa, utilizándola sólo para fines ilustrativos.

ENTREGABLES

Al final esta investigación se confía que los aportes que la empresa recibirá son los siguientes:

- a. Conciencia de la importancia de moverse de un enfoque de ventas a un enfoque basado en suplir las necesidades y percepciones de los clientes.
- b. Visión actualizada sobre la percepción de sus principales clientes sobre sus servicios.
- c. Plan estratégico para moverse a un enfoque basado en el cliente.

OBJETIVO GENERAL

Plantear un modelo para cambiar de una estructura organizacional con orientación a ventas a una orientada al cliente para el Departamento de Ventas, de modo que “*La Empresa*” logre crear ventaja competitiva sostenible en su mercado meta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos que contempla esta propuesta son los siguientes:

- a. Plantear los elementos teóricos de la gestión de ventas: enfoque en el cliente.
- b. Describir la situación actual de los clientes de “*La Empresa*”.
- c. Realizar un análisis de la compañía.
- d. Diseñar una propuesta de mercadeo para moverse de un enfoque a ventas a una con un enfoque en el cliente, en el área de ventas.

CONTENIDO CAPITULARIO

El primer capítulo describirá el marco teórico de la investigación, para moverse de una organización con un enfoque en ventas a una con un enfoque en el cliente. Se revisarán los elementos claves para mover una organización de un enfoque a otro.

El segundo capítulo consistirá en describir los procesos y estructuras de “*La Empresa*”, sus orígenes e historia, así como su filosofía empresarial: visión, misión, valores, código de conducta. En este capítulo se describirá el ambiente interno y externo de la compañía.

El capítulo tres analizará los procesos de la empresa, descritos en el capítulo anterior. Se brindará especial atención a las relaciones existentes con las áreas de “*Key Account*” y “*Field Sales*”. Un aspecto importante, clave en este capítulo, será evaluar a la luz de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de maestría, la situación actual de la empresa.

El capítulo cuatro consistirá en la propuesta de mercadeo que permita desplazarse de una orientación en ventas a una basada en el cliente. El énfasis principal radicará en los principales clientes de la organización, reflejados por las áreas de “*Key Account*” y “*Field Sales*”.

PROPUESTA METODOLOGICA

Esta investigación se caracterizará por ser de naturaleza descriptiva, basada en la observación del área de ventas. Las observaciones capturadas se analizarán para formar parte del diagnóstico del estudio, base fundamental para la etapa de diseño y elaboración de la estrategia con enfoque en el cliente del área de ventas.

La metodología propuesta consiste en la investigación bibliográfica de libros, revistas, estudios de mercadeo, trabajos finales de graduación e internet. Esta fase irá acompañada por las consultas (cuestionarios) a distintos grupos de clientes, se contactará a los clientes vía telefónica. Otro elemento importante será consultar las distintas investigaciones de mercado o estudios afines que facilite la empresa. La metodología se centra en conocer las expectativas de los clientes, mismas que al ser satisfechas, pueden garantizar la lealtad a largo plazo.

El capítulo I se basará en la investigación bibliográfica: recopilación de textos de marketing, elementos de revistas de negocios y ventas, y revisión de artículos de internet relacionados, principalmente.

El Capítulo II revisará la historia de la organización, la política empresarial (visión, misión, valores, código de conducta), las investigaciones internas de la empresa, además de entrevistas dirigidos a gerentes y jefaturas del negocio.

El Capítulo III utilizará cuestionarios y entrevistas, centralizadas en el área de ventas: tanto a gerentes como personal de primera línea. Para tal fin se realizará un muestreo, siguiendo un criterio de segmentación por ingresos (“*revenue*”). La población o universo para este muestreo serán todos los clientes de los segmentos de “*Key Accounts*” y “*Fields Sales*” de “*La Empresa*”. El marco

muestral será la lista de todas las cuentas (empresas) que componen estos segmentos (tamaño de la población o universo de interés- N).

La experiencia señala que el 90% de las empresas utilizan el muestreo aleatorio simple², el más fundamental de los muestreos probabilísticos. Dos características que definen este tipo de muestreo: la primera, cada elemento de la población tiene igual probabilidad de ser seleccionado y la segunda, cada combinación de los elementos de la muestra n tiene igual oportunidad de ser seleccionado.³

El siguiente paso es calcular el tamaño de la muestra para las áreas en estudio. El tipo de muestreo aleatorio simple se garantizará utilizando un generador de números aleatorios en el momento de seleccionar los elementos de la muestra. La cantidad de clientes (N) que pertenecen a los segmentos Key Account y Field Sales son 728. Utilizando un error estándar de 2.77% y un nivel de confianza del 95% (parámetros aceptables en las estadísticas de muestreo y avalados por la compañía), el tamaño de muestra de clientes (n) fue de 57. El anexo I muestra las fórmulas estadísticas utilizadas.

Posteriormente, se entregan los cuestionarios y se espera para ser procesados, utilizando un software estadístico SPSS. En el anexo II se muestra el cuestionario por distribuir entre la muestra de clientes seleccionada.

El Capítulo IV presentará la propuesta de mercadeo, utilizando la información capturada en el capítulo anterior. Se buscará dar respuestas a las preguntas: *¿dígame cómo puedo mejorar?*, *¿qué tengo que hacer para ser su proveedor preferido en servicios de courier?*.

Con el anterior marco de referencia, estamos listos para iniciar con el Capítulo I

² Kinnear, Thomas, op.cit. pág.416

³ Ibid., pág. 419.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

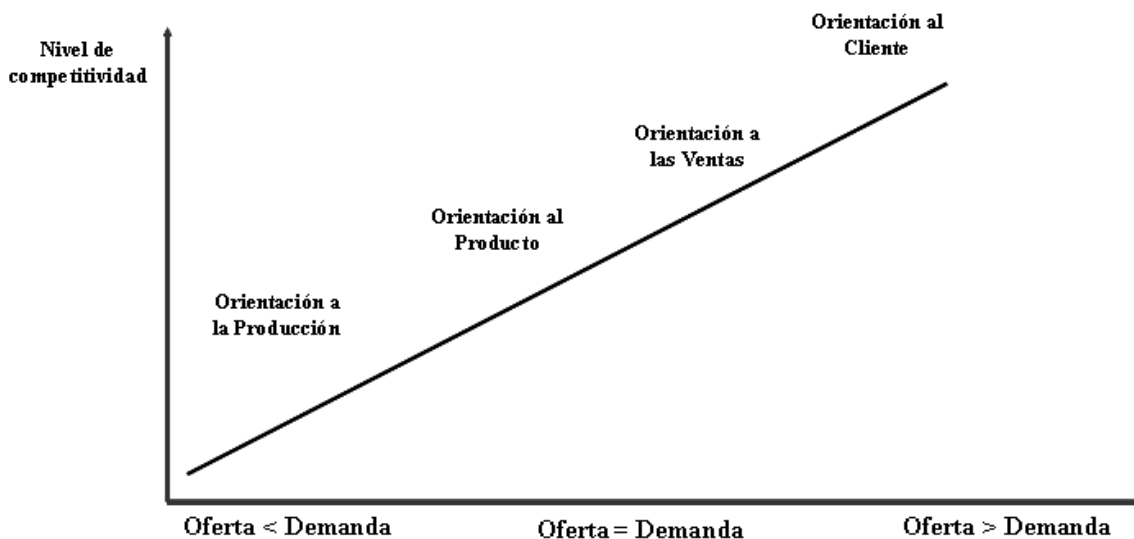
1.1 INTRODUCCIÓN

Una de las definiciones más puntuales de marketing es: “...el arte de descubrir las necesidades/deseos de los clientes, mostrar exitosamente los productos o servicios en términos de beneficios para el comprador y de manera rentable para la empresa...”⁴.

El amplio y fascinante mundo de las ventas no ha sido ajeno a las innovaciones, procesos de globalización y nuevas orientaciones. Dentro de estas últimas y gracias a los cambios en las relaciones demanda-oferta, las orientaciones empresariales han pasado de una orientación basada en la producción a una con un enfoque en el cliente (la figura # 1 muestra estas relaciones). La primera sostiene que el éxito de una empresa radica en la producción y técnicas de productividad, mientras la segunda orientación se centra en crear y satisfacer plenamente las necesidades y gustos de sus clientes, el cliente se convierte en el centro del proceso, no el bien/producto.

Figura # 1
Desarrollo Orientaciones Empresariales

Elaboró: F.Chacón



La importancia de considerar este enfoque radica que, debido a los distintos procesos de globalización y apertura comercial, a la agresiva y creciente competencia, y a la presencia de clientes más exigentes y mejor informados; el enfoque al cliente se convierte en una estrategia empresarial capaz de crear ventaja competitiva en su mercado.

⁴ Antología curso "Estrategias Competitivas", profesor MBA Juan Quirós Sáenz, slide 5-6.

Para que la empresa del siglo XXI sea exitosa y logre crear una ventaja competitiva sobre sus rivales, es necesario que su orientación de negocios se dirija hacia el cliente, no hacia el producto/servicio (orientación hacia las ventas). En otras palabras, se persigue que la organización tenga la capacidad de conocer, anticipar y satisfacer las necesidades y preferencias de su mercado meta.

La respuesta empresarial ante el aumento de la Oferta: que ha provocado clientes menos leales con las empresas, más exigentes por su dinero, que disfrutan de mayor acceso a la información y, con los productos/servicios de la competencia a su alcance; ha sido la *Orientación al Cliente*.

1.2 ELEMENTOS DE MARKETING

El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas y sociales, incluyendo los deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos/servicios generadores de utilidades, es decir, de manera rentable. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien, que el producto/servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. El resultado del marketing debería ser un cliente que está listo para comprar, y lo único que se necesita es poner a disposición el producto o servicio.

Dos grandes divisiones del Marketing son: operacional y estratégico. El *Marketing Operacional* o tradicional se refiere a la administración de las 4 P's, a saber: Producto, Precio, Plaza y Promoción. El *Marketing Estratégico* busca satisfacer las necesidades del consumidor.

1.2.1 Segmentación de Mercados⁵

Segmentar el mercado significa identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing.

Los segmentos de un mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores. Se puede pensar en una *Macrosegmentación*: identificación de los productos-mercados; y en una *Microsegmentación*: identificación de los segmentos en el interior de los productos-mercados seleccionados. Por ejemplo, un macro-segmento puede ser el Sector Bancario; un micro-segmento puede ser las cuentas de ahorro.

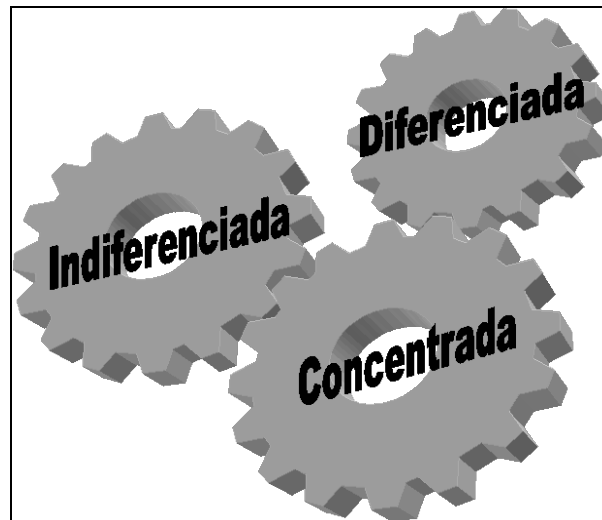
La segmentación estratégica da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra actividad (*qué somos*)?
- ¿En qué actividad deberíamos estar (*qué queremos*)?
- ¿En qué actividad no deberíamos estar (*qué no queremos*)?

⁵ Ibid., slide 148-149.

Los anteriores puntos conducen nuestra atención a la elección de la estrategia de segmentación (ver figura # 2).

Figura # 2
Estrategias de Segmentación



Elaboró: F.Chacón

Una empresa puede aplicar una o varias estrategias de segmentación, a saber:

- *Indiferenciada:* se considera el mercado como un todo, se hace énfasis en las características comunes del mercado, no conlleva a diferenciación de productos, sino productos estandarizados.
- *Diferenciada:* la empresa ofrece productos adaptados a las necesidades de cada segmento; implica una gama de productos, estrategias de comercialización y comunicación para cada segmento.
- *Concentrada:* con esta estrategia la organización se concentra en un segmento, dejando de lados los restantes segmentos. Esta estrategia es del especialista.

La razón principal de la segmentación es que todos los consumidores son distintos y los recursos de la empresa son limitados. Por este motivo, debemos escoger a quién dirigimos. En segmentación la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia.

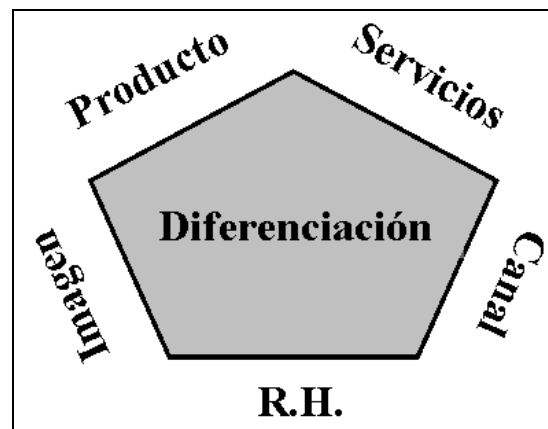
La segmentación se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen un mercado. Los pasos del proceso de segmentación son los siguientes:

- Los compradores potenciales se dividen en segmentos.
- Se forman grupos de productos por vender.
- Se elabora matriz mercado-producto y se estima el tamaño del mercado.
- Se seleccionan los mercados objetivos.
- Se desarrollan las acciones de mercadeo capaces de alcanzar cada sector.

1.2.2 Diferenciación⁶

Otro elemento básico del marketing es el concepto de diferenciación, a saber, *todo aquello que sirve para diferenciarse de la competencia, aquello que hace que el producto sea único*. Es el diseño de un conjunto de diferencias significativas para diferenciar las ofertas de la compañía de las de sus competidores. La figura # 3 ilustra este concepto.

Figura # 3
VARIABLES DE DIFERENCIACIÓN



Elaboró: F.Chacón

Las principales variables de diferenciación son:

- *Producto*: calidad, durabilidad, confiabilidad, estilo, diseño, aspectos visuales y funcionales.
- *Servicios pre/pos venta*.
- *Personal de la empresa*: capacitación, cortesía, credibilidad, respuesta, comunicación.

⁶ Marketing Estratégico, pág. 17

- *Canal*: cobertura, experiencia, desarrollo.
- *Imagen*: símbolo escrito o visual, atmósfera, eventos o patrocinadores.

Se busca que los consumidores sientan o comprueben que compran algo mejor de lo que ofrece la competencia y que el producto cubre sus expectativas. Diferenciación es un concepto basado en la diversidad de la oferta entre competidores para un mismo producto y entre productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes segmentos.

1.2.3 *Marketing de Servicios*⁷

Los productos son diferentes a los servicios. *Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones: no son tangibles, no pueden verse, tocarse o sentirse, son ejecuciones y acciones intangibles.* Los servicios son prestados por empresas de servicios, pero forman parte integral de la oferta de muchos productos. Los servicios incluyen todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, se consumen en el momento que se producen y proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud).

El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la compañía, incluye: responder preguntas, tomar pedidos, aspectos de facturación, manejo de reclamos, y mantenimiento o reparación.

- *Tangibilidad:*

La intangibilidad es un aspecto clave para determinar cuándo una oferta es o no es un servicio. Existen pocos “*servicios o productos puros*”. Ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional para la mayoría de las industrias, es un requisito intrínseco esperado por el cliente.

- *Modelo de Brechas sobre la Calidad en el Servicio:*

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia.

⁷ Zeithaml, Valarie. “Marketing de Servicios”. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición, 2002.

La brecha del cliente es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente; las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios.

La tabla # 1 compara las principales características de los productos y servicios.

Tabla # 1
Características de los Servicios

Productos	Servicios	Implicaciones
Tangibles	Intangibles	Servicios no pueden inventariarse.
		Servicios no pueden patentarse
		Servicios no pueden presentarse.
		Difícil determinar su precio.
Estandarizados	Heterogéneos	Entrega servicio y satisfacción cliente dependen del empleado Calidad servicio depende factores incontrolables.
		No hay evidencia que servicio entregado sea acorde con servicio planeado y con el servicio promovido
Producción separada de consumo	Producción y Consumo simultáneos	Clientes participan transacción y la afectan. Cientos se afectan unos a otros Empleados afectan resultado servicio. Descentralización puede ser fundamental.
No Perecederos	Perecederos	Difícil producirlos masivamente. Difícil coordinar oferta y demanda. Servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Marketing de Servicio, pág. 15

Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente, a saber:

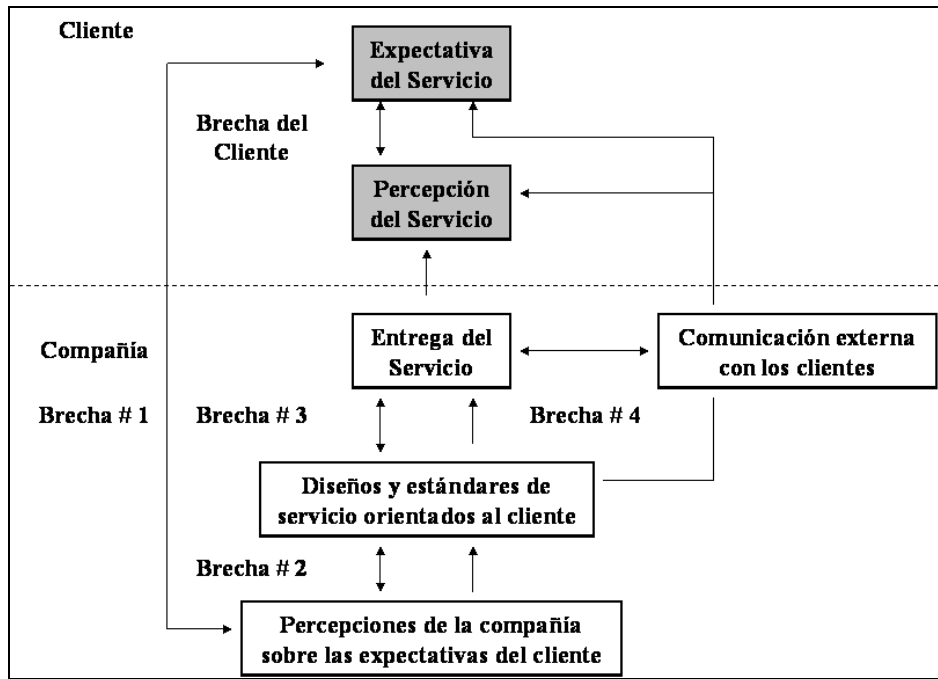
- *Brecha # 1:* No saber lo que el cliente espera
- *Brecha # 2:* No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto.
- *Brecha # 3:* No entregar el servicio con los estándares de servicio.
- *Brecha # 4:* No igualar el desempeño con las promesas.

La Brecha # 1 surge entre lo que la compañía percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera. La Brecha # 2 aparece cuando la comprensión de las expectativas del cliente no se traduce a diseños de servicios y desarrollo de estándares orientados a los clientes. La Brecha # 3 se presenta cuando la empresa carece de sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale o supere los diseños o estándares establecidos. La

Brecha # 4 es cuando las promesas que se formulan a los clientes no se igualan con lo que proporciona.

La figura # 4 ilustra el concepto de brechas de los servicios.

Figura # 4
Modelo de las Brechas sobre Calidad en el Servicio



Fuente: Marketing de Servicios, pág. 32.

1.3 PRINCIPIOS DE VENTAS

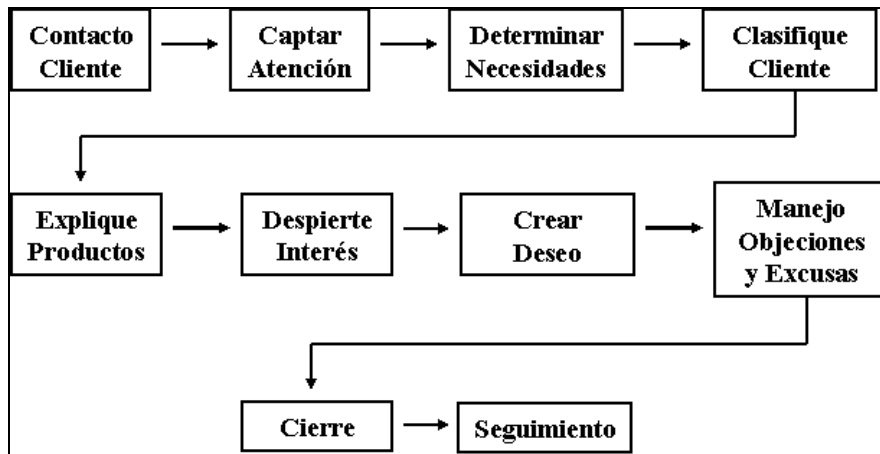
En un sentido estricto vender es “la actividad de cerrar el intercambio de un bien por un beneficio económico, para satisfacer una necesidad específica del consumidor, cliente o comprador”⁸.

Sin embargo, desde el inicio de los intercambios comerciales, las ventas se convirtieron en una actividad exclusiva para personas con grandes dones naturales, como la elocuencia. Hoy en día, el enfoque moderno acentúa que las técnicas y principios, para ser un vendedor exitoso, éstas se pueden aprender. De ahí la importancia del entrenamiento y capacitación continua.

1.3.1 Ciclo de Ventas

Tal y como lo menciona MBA Juan Quirós⁹, el ciclo de ventas se ilustra en la figura # 5.

Figura # 5
Ciclo de Ventas



Fuente: Antología Estrategias Competitivas, pág. 44

⁸ El autor.

⁹ Antología, op. cit. slide 356

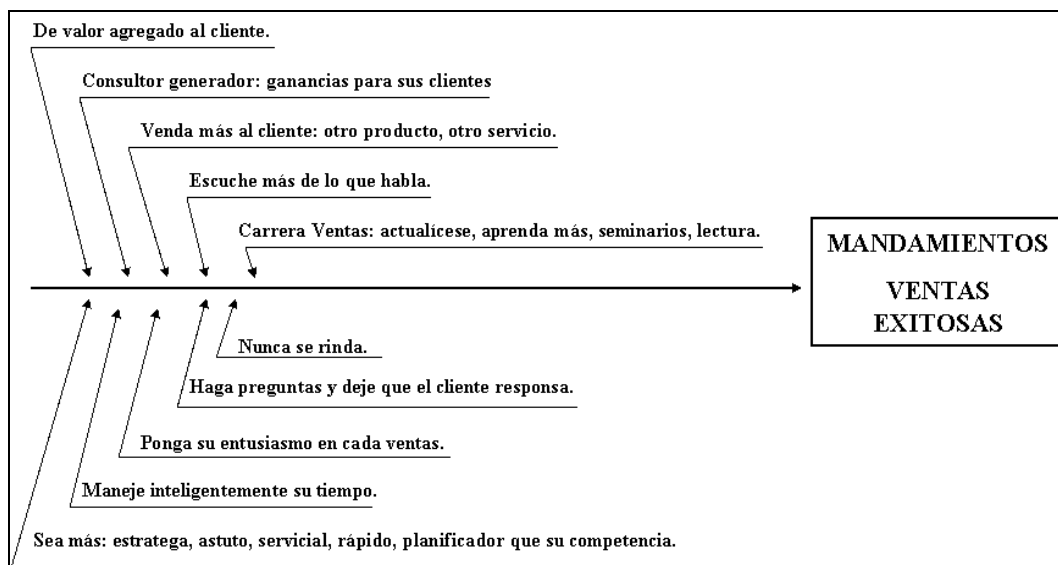
- *Contacto con el cliente* es el primer paso: si usted visita al cliente, sea detallista con su apariencia; si usted es visitado, su entorno de trabajo debe ser impecable: ofrezca una sonrisa franca y sincera, manteniendo contacto visual.
- *Captar la atención*, la primera impresión se forma en los primeros 5 segundos después de su primer encuentro: si está sentado, levántese, ofrezca su mano, estréchela, escuche y recuerde el nombre de su cliente, no debe faltar la cortesía, actitud atenta, servicial y considerada.
- *Determinar las necesidades*, pregunte mucho pero escuche más, tiene que determinar las necesidades, deseos, expectativas y motivaciones de su cliente, actúe como un consultor, un socio que quiere ayudarle a su cliente a resolver un problema.
- *Clasifique al cliente*, determine si es un cliente nuevo o activo, defina qué productos pueden llenar la expectativa del cliente.
- *Explique los productos*, refiérase a las características y ventajas de sus productos, para ello es necesario desarrollar una atmósfera cordial, no puede vender sus productos si primero no se ha vendido usted.
- *Despertar interés*, no se dispone de más de 15 segundos para obtenerla: la toma de decisiones es un proceso de escogencia, ofrezca varias alternativas, mencione los beneficios tangibles de sus productos y cómo pueden resolver el problema de su cliente.
- *Crear deseo*, la propuesta de venta tiene que solucionar el problema del cliente. Puede apoyarse en promociones, testimonios, referencias de otras empresas.
- *Manejo de objeciones y excusas*, las objeciones son los puntos contrarios pero honestos, son razones válidas, demuestran interés. Las excusas son razones falsas. Escúchelas atentamente, y replantee positivamente.
- *Cierre*, resalte lo positivo del encuentro y los beneficios de los productos/servicios, pida al cliente firmar la orden de compra, suministre literatura, ofrezca ayuda, entregue su tarjeta de presentación y despídase de forma cortés.
- *Seguimiento*, maneje una lista de clientes potenciales y actuales con pendientes: decisiones, reuniones, trámites. Dé el adecuado seguimiento

1.3.2 Técnicas de Negociación

- La proxémica es la ciencia que estudia cómo la comunicación no verbal afecta las relaciones entre las personas, por ejemplo, el vendedor debe sentarse a la derecha del cliente.

- En el escritorio o mesa de negociación no se siente frente a su cliente, gire ligeramente su silla. Evite el sentido de “confrontación”.
- En una mesa rectangular, evite estar en el extremo de su cliente, escoja estar al lado derecho, de ser posible.
- La forma correcta de dar la mano al cliente es ofrecer la mano, dar la mano y mirar hacia los ojos.
- Los cuatro pasos hacia la presentación de ventas propuestas por la técnica AIDA son: Atención, Interés, Deseo y Acción.
- Recuerde que los cinco grandes motivos de compra son: utilidad, dinero, status, placer y precaución.
- Las condiciones esenciales para considerar un prospecto son: poder adquisitivo, poder de decisión y necesidad.
- Los mayores obstáculos psicológicos en la venta son: el temor que siente el vendedor la rechazo y el temor que siente el cliente de tomar una decisión equivocada. Los 10 mandamientos de las ventas exitosas se ilustran en la figura # 6.¹⁰

Figura # 6
Mandamientos Ventas Exitosas

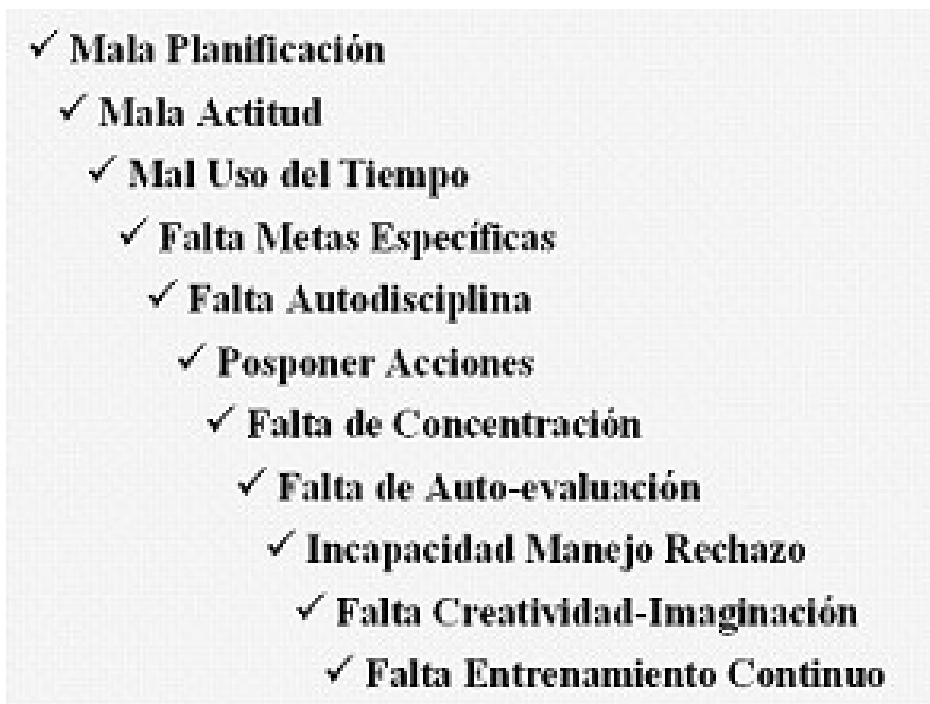


¹⁰ “Reorganizando las Ventas”, Universidad de las Ventas, septiembre 2003

Fuente: Reorganizando las Ventas, pág. 17

- Si hablamos de las ventas exitosas, es necesario revisar las razones más comunes por las cuales falla la fuerza de ventas de una organización. Estas fallas se ilustran en la figura # 7.

Figura # 7
Fallas en las Fuerzas de Ventas



Fuente: Reorganizando las Ventas

1.4 CONCEPTOS ESTADÍSTICOS¹¹

En ciertas ocasiones es factible examinar a todas las personas o miembros de una población. Esto se conoce enumeración completa o *censo*. Cuando esto no es posible, se utiliza un *muestreo*. Los expertos en estadística utilizan la palabra *población* para designar no sólo a las personas, sino a todos los elementos que han sido escogidos para ser estudiados. También utilizan la palabra *muestra* para describir una porción elegida de la población.

Las muestras y poblaciones pueden ser descritas mediante indicadores estadísticos tales como media, la moda y la desviación estándar. Cuando se refieren a las características de una muestra se llaman *estadísticos*. Cuando describen el comportamiento de una población se conocen con el nombre de *parámetros*. El estadístico es una característica de la muestra, el parámetro es una característica de la población. Las principales diferencias se listan a continuación en la tabla # 2.

Tabla # 2
Comparación Población y Muestra

Elementos	Población	Muestra
Definición	Elementos por ser considerados	Parte de la población por ser estudiada
Características	Parámetros	Estadísticos
	Población = N	Tamaño = n
	Media = μ	Media = x
	Desviación estándar = σ	Desviación estándar = s

Fuente: F.Chacón

Se dispone de dos métodos de muestreo para seleccionar muestras poblacionales: *muestreo no aleatorio* o de juicio y *muestreo aleatorio* o probabilístico. En el muestreo probabilístico, todos los elementos de la población tienen posibilidad de figurar en la muestra. En el muestreo de juicio, se usan el conocimiento y la opinión personal para identificar los elementos de la población que van a incluirse en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en el conocimiento de la población por parte de alguien. El muestreo de juicio sirve de muestra piloto para decidir cómo seleccionar después una muestra aleatoria.

A continuación, detallaremos el muestreo aleatorio, por ser tema de nuestro interés.

¹¹ *Estadística para Administradores*. Levin, Richard. Prentice Hall, México, 1988, pág. 294-377

1.4.1 Muestreo Aleatorio

En una muestra aleatoria o probabilística, sabemos que posibilidades hay de que un elemento de la población figure o no en la muestra. Los cuatro métodos de muestreo aleatorio disponible son los siguientes:

- Muestreo Aleatorio Simple
- Muestreo Sistemático
- Muestreo Estratificado
- Muestreo por Conglomerados.

De estas cuatro variantes trabajaremos con detalle el muestreo aleatorio simple.

- *Muestreo Aleatorio Simple:*

En el muestreo aleatorio simple se seleccionan las muestras mediante métodos que permiten a cada muestra posible, tener igual probabilidad de ser seleccionada y a cada elemento de la población entera, tener igual probabilidad de quedar incluido en la muestra.

Una población finita posee un tamaño formulado o limitado; hay un número entero (**N**) que nos indica cuántos elementos existen en la población. La población infinita es aquella que teóricamente es imposible observar todos los elementos. Aunque muchas poblaciones son, al parecer demasiado numerosas, no existe una población verdaderamente infinita de objetos físicos.

El término población infinita se refiere a una población que no se puede enumerar en un período razonable. El concepto teórico de población infinita es una aproximación de una gran población finita.


- *Procedimiento:*


La forma más sencilla de seleccionar una muestra al azar consiste en usar números aleatorios. Estos pueden generarse con una computadora programada para mezclar números o con una tabla de números aleatorios. La probabilidad de que un dígito cualquiera de 0 a 9 aparezca es la misma que la que tienen los restantes; y la probabilidad de que ocurra una secuencia de dígitos es idéntica a la de cualquier otra secuencia con la misma extensión. El anexo III muestra la tabla de números aleatorios utilizada para estimar los clientes de las áreas de *Field Sales* y *Key Accounts* del presente estudio.

▪ *Tamaño de la Muestra:*

Al realizar un muestreo probabilístico nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis que se necesitan para conformar una muestra (n) que me asegure un *error estándar* menor que 0.01 (99.9%) fijado por el investigador, dado que la población N es aproximadamente de tantos elementos. En el tamaño de una muestra de una población tenemos que tener presente además si es conocida o no la varianza poblacional.

Para determinar el tamaño de muestra necesario para estimar μ con un error máximo permisible d prefijado y conocida la varianza poblacional σ^2 podemos utilizar la formula:

 que se obtiene de reconocer que d es el error estándar o error máximo prefijado y está dado por la expresión:

 para el nivel de confianza $1 - \alpha$ y constituye una medida de la precisión de la estimación, por lo que podemos inferir además que

$$P\{|\bar{x} - \mu| < d\} = 1 - \alpha$$

Si la varianza de la población es desconocida, el tratamiento será diferente, no es posible encontrar una fórmula cuando la varianza poblacional es desconocida por lo cual aconsejamos utilizar el siguiente procedimiento.

- Primeramente, se toma una pequeña muestra, que se le llama muestra piloto, con ella se estima la varianza poblacional σ^2 con este valor se evalúa en la fórmula, sustituyendo σ^2 por su estimación s^2 .
- El valor de n obtenido será aproximadamente el valor necesario, nuevamente con ese valor de n se extrae una muestra de este tamaño de la población se le determina la varianza a esa muestra, como una segunda estimación de σ^2 y se aplica de nuevo la fórmula, tomando la muestra con el n obtenido como muestra piloto para la siguiente iteración, se llegará a cumplir con las restricciones prefijadas.
- Se puede plantear esta afirmación ya que la de σ^2 tiende a estabilizarse a medida que aumenta n alrededor de la σ^2 por lo que llegará el momento en que se encuentre el tamaño de muestra conveniente, sin embargo, en la práctica es mucho más sencillo pues, a lo sumo con tres interacciones se obtiene el tamaño de muestra deseado, este procedimiento para obtener el tamaño de muestra deseado se puede realizar utilizando en Microsoft Excel en la opción análisis de datos las opciones estadística descriptiva para ir hallando la varianza de cada una de las muestras y la opción muestra para ir determinado las muestras pilotos.
- Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son cualitativos es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno por estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

donde:

σ^2 = es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

s^2 = es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como

$$s^2 = p(1 - p)$$

se = es error estándar que está dado por la diferencia entre $\mu - \bar{x}$ la media poblacional y la media muestral.

$(se)^2$ = es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que $\sigma^2 (se)^2$ = es la varianza poblacional.

1.4.2 Otros Tipos

Tres ejemplos adicionales de muestro, además del muestro simple aleatorio, son los siguientes:

- *Muestreo Sistemático:*

En el muestreo sistemático, los elementos se seleccionan de la población con un intervalo uniforme que se mide en el tiempo, en el orden o el espacio. El muestreo sistemático difiere del muestreo aleatorio simple en que cada elemento tiene iguales posibilidades de ser seleccionado, pero cada muestra no tiene esa misma probabilidad.

- *Muestreo Estratificado:*

Para aplicar el muestreo estratificado, dividimos la población en grupos homogéneos relativos, llamados estratos. Después se recurre a uno de dos métodos posibles. Se selecciona al azar en cada estrato un número especificado de elementos correspondientes a la proporción del estrato de la población total. Otro caso, se extrae un número igual de elementos de cada estrato y se asigna un peso a los resultados de acuerdo con la proporción del estrato en la población total.

- *Muestreos por Conglomerados:*

En el muestreo por conglomerados se divide la población en grupos o conglomerados y luego se selecciona una muestra aleatoria de ellos. Los conglomerados deben ser representativos de la población entera.

Tanto en el muestreo estratificado como en el muestreo por conglomerados, la población se divide en grupos bien definidos. El muestreo estratificado se usa cuando cada grupo presenta una pequeña variación en su interior, pero existe una amplia variación entre ellos. El muestreo por conglomerados es adecuado cuando se advierte una considerable variación dentro de cada grupo pero los grupos son esencialmente semejantes entre sí. El muestreo sistemático, el muestreo estratificado y el muestreo por conglomerados se proponen aproximar al muestreo aleatorio simple.

Como se mencionó en el apartado de *Propuesta Metodológica*, el tamaño de muestra para la investigación de mercado que se desarrollará en el capítulo 3, se estima en el anexo I.

1.5 MODELO DEL CRM ¹²

El Manejo de Relaciones con Clientes CRM (por sus siglas en inglés “*Customer Relationship Management*”) es una estrategia para identificar, adquirir, incrementar y retener relaciones rentables con los clientes, tendientes a crear una ventaja competitiva sostenible. La finalidad del CRM es establecer una relación personalizada con los clientes, recolectando la mayor cantidad de información posible en relación con sus necesidades, las necesidades con la empresa, con el fin de anticipar los deseos y crear una mayor lealtad y vinculación.¹³

A finales de 1.990 y principios del 2.000 los gerentes utilizaron millones de dólares en sistemas de información para darle seguimiento y fortalecer sus relaciones con los clientes. Algunos de estos CRM utilizan complejos paquetes de cómputo, tales como los ERP “*Enterprise Resource Planning*”, estos sistemas prometieron a las compañías responder eficientemente y de manera oportuna, alcanzando los deseos de los clientes, apoyando los ingresos mientras se reducen los costos de marketing.

Pero muchas firmas fallaron en alcanzar los beneficios esperados y los ejecutivos redujeron drásticamente los gastos en Información Tecnológica (IT) en los años siguientes, consecuentemente las ventas de CRM cayeron. En 2.003, en la encuesta anual de herramientas administrativas de la Compañía Bain, 708 ejecutivos de compañías globales encontraron que las firmas comenzaron reportar incrementos en la satisfacción con las inversiones en CRM.

El manejo del CRM requiere pragmatismo y disciplina. Más que utilizar el CRM para transformar toda la organización, los gerentes han dirigido el CRM a solventar problemas definidos en el “*Ciclo de Relaciones con el Cliente*” (CRC: la serie de actividades que se corren desde el segmento inicial del mercado meta, ver figura # 8).

¹² Best Practice: CRM Done Right, Ribby, Darrel. Harvard Business Review On Point Article, November 2004.

¹³ Antología, Op.Cit. slide 84.

Figura # 8
Ciclo de Relaciones con el Cliente



Fuente: Antología Estrategias Competitivas, pág 346.

La alta precisión y los datos oportunos no son requeridos para todas las partes del negocio; las iniciativas en tiempo real del CRM son para aquellas relaciones con clientes que requieren una perfecta información. Una vez que se ha logrado consolidar el sistema CRM con los principales clientes, se puede ampliar el mercado meta a los demás, pasando a resolver problemas adicionales.

Cualquier compañía que desee lanzar una iniciativa de CRM debería tener claro su estrategia al cliente y una estructura organizacional que le dé el soporte adecuado, caso contrario la inversión se convertirá en un gasto. La respuesta a las siguientes cuatro preguntas es importante para establecer un CRM, que refleje con realismo la nueva forma de cuándo y cómo implementarlo en una organización:

- *¿Es estratégico para nuestro negocio?*

Un programa de CRM significa enfrentar problemas de negocio y tecnológicos, que requieren significativas inversiones de tiempo y dinero. CRM debería ser aplicada sólo al proceso central competitivo del negocio, aquello que puede establecer distancia entre la firma y sus competidores o en su defecto, aquello que puede preservar nuestra ventaja actual en paridad con el resto de la industria (por ejemplo, el tiempo de respuesta de un call center).

Cuando Paul Fulchino compró un CRM para Aviall (distribuidor de partes de avión) se enfrentó a la poca información disponible (asociado al sistema de información tecnológica) y a pesados/molestos procesos de operación y de ventas. La fuerza de ventas estaba sobrecargada, atrapada en los locales

de las subsidiarias, ayudando a los gerentes a ordenar la información en lugar de realizar llamadas de ventas, la fuerza de ventas no estaba capacitada para la administración eficiente del tiempo y territorio, llevando a ineficientes rutinas de llamadas, en horarios inadecuados. El débil servicio al cliente en las cuentas principales del negocio la hacía vulnerable ante la competencia. Por otro lado, la incapacidad de Aviall de establecer precios premium, asociados con la entrega precisa e impecable de sus productos, la hacían presa fácil de los ataques de sus competidores.

Antes de pensar en un CRM fue necesario, para el caso de Aviall, pensar en reordenar y alinear los procesos operativos y de servicio al cliente, empezando por actualizar la base de datos de clientes

- *¿Dónde nos va a doler?*

Es posible utilizar un CRM para manejar todo el CRC. Sin embargo, las primeras empresas encontraron que no era una buena idea debido a la presencia de problemas en áreas que afectaban el desempeño de la organización. Es primero en estas áreas en las cuales debe enfocarse un CRM.

Caso contrario, se puede repetir la experiencia de Kimberky Clark (una de las mayores compañías de productos de consumo empaquetados). En cierto momento se encontró gastando significativas cantidades de dinero en marketing: promociones, descuentos, programas de lealtad en productos y en distribuidores; sin saber exactamente el impacto económico. Lograron establecer el impacto real en las ventas y promociones de cada promoción. Finalmente, con el CRM, lograron integrar la información de promociones de ventas con el proceso de planeación de los clientes.

El modelo de CRM puede visualizarse con los siguientes elementos, figura # 9.

Figura # 9
Modelo CRM



Fuente: Antología de Estrategias Competitivas, pág. 25

▪ *¿Necesitamos datos perfectos?*

La información perfecta tiene un alto costo, en realidad son pocas compañías las que requieren información perfecta. Aún más, un gerente de hotel necesita información en tiempo real sobre la disponibilidad de habitaciones, pero no sobre la opinión de sus clientes, relativas a las alfombras y adornos.

Las prioridades de información en tiempo real son direccionadas por las oportunidades de negocio en tiempo real y pueden ser adecuadas para cada negocio en particular. Es necesario distinguir entre las actividades que demandan datos de calidad en tiempo real, de aquellas actividades que necesitan simplemente buena información. Lo cierto es que un CRM puede descubrir las nuevas tendencias, gustos y preferencias de los clientes.

- *¿Hacia dónde vamos a ir?*

Para varias compañías que han implementado diversos rangos o fases del CRM, han descubierto nuevas oportunidades de negocio. Lo importante es la capacidad de análisis de la información revelada por el CRM, que puede extenderse hacia los proveedores y hacia los clientes.

Conforme se ha avanzado en el ciclo del producto, este se ha vuelto más flexible y a un menor precio, permitiendo configurar prioridades sobre el tipo de información deseada.

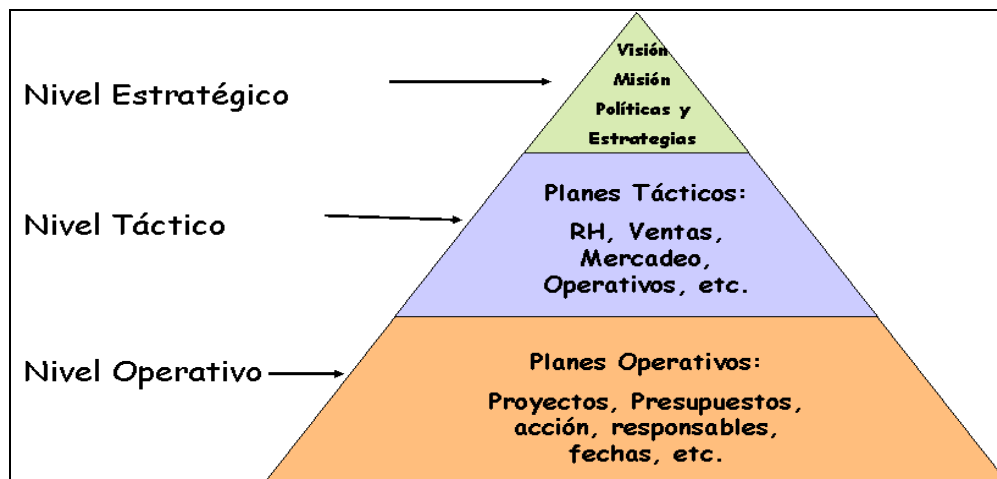
1.6 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A continuación se revisarán los elementos básicos de la planeación estratégica y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.6.1 Principios

La planeación estratégica se refiere al conjunto de acciones que se deben realizar para moverse de una posición a otra. Se trata de cómo una organización se mueve de una posición actual a una situación futura deseada, considerando los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización. Lo anterior, se conoce como la jerarquía de las estrategias que se ilustran en la figura # 10:

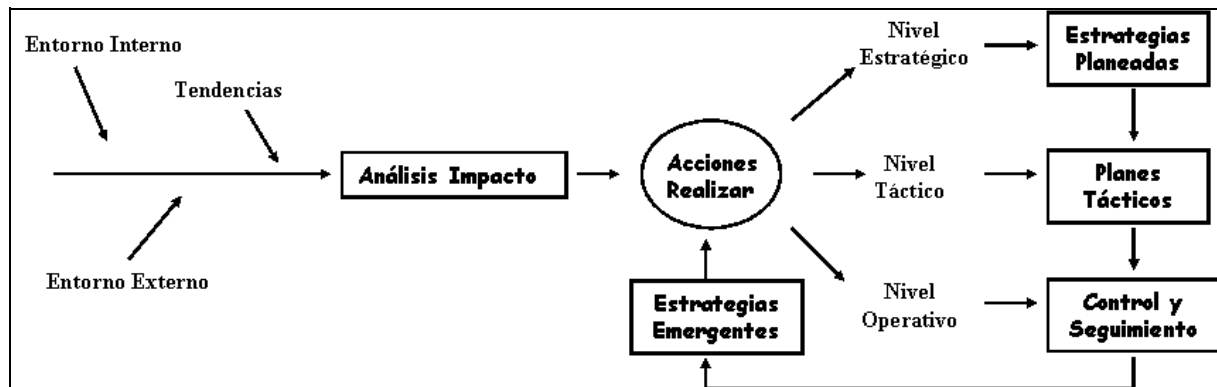
Figura # 10
Jerarquía de las Estrategias.



Fuente: Antología Estrategias Competitivas, pág. 4

El proceso estratégico, figura # 11, contempla analizar y definir las acciones en los siguientes campos del negocio:

Figura # 11
Proceso Estratégico.



Fuente: Antología Estrategias Competitivas, pág. 6

- *Análisis del Entorno e Impacto.*
- *Acciones a tomar en los siguientes campos:*
- *Nivel Estratégico:*
 - a. Filosofía de la Empresa.
 - b. Estrategia Empresarial.
 - c. Estrategia Competitiva.
 - d. Estrategias Cuantitativas.
 - e. Estrategias Cualitativas.
- *Dentro de la Filosofía de la Empresa, se pueden enmarcar la Visión y la Misión de la Empresa:*
Visión:

Es la proyección de la empresa, es la ubicación de la organización en escenarios futuros. No es un sueño, es necesario que sea viable, realista y medible en el tiempo. Constituye la imagen clara del estado deseado, capaz de lograr la motivación de sus miembros hasta convertirlo en realidad.

Misión:

Es la razón de ser de la empresa, es la actividad económica que realizan las organizaciones y se constituye en su actual funcionamiento.

- *Nivel Táctico:*

Desarrollo de Planes Tácticos: mercadeo, ventas, recursos humanos, producción, cobros, etc.

- *Nivel Operativo:*

Desarrollo de planes de implementación

- *Control y Seguimiento*
- *Estrategias Emergentes*

1.6.2 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en revisar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa (análisis interno de la organización), así como las Oportunidades y Amenazas que presenta el ambiente externo.

- *Oportunidades:*

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de un consumidor o comprador en la que una empresa puede desarrollar utilidades o beneficios.

- *Amenazas:*

Una amenaza del entorno es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno, que conducirá, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida de posición de la empresa en el mercado.

- *Debilidades:*

Aspectos a mejorar: sólo aquellos precisos para competir mejor (los importantes) ya que podemos tener aspectos mal resueltos pero que no tengan importancia en nuestro entorno competitivo.

- *Fortaleza:*

Para competir mejor: valorando las que son oportunidades reales para nosotros, ya que si son para todos los competidores dejan de ser una oportunidad competitiva para convertirse en una mejora de las condiciones del mercado.

1.7 NUEVAS TENDENCIAS

Este apartado reseña algunas de las nuevas tendencias, investigadas en revistas recientes e Internet, que se generan en el campo de las ventas.

1.7.1 *Outsourcing Fuerza de Ventas*¹⁴

Hace algún tiempo, era una novedad hablar de un outsourcing de la fuerza de ventas. Hoy día se tiene una tendencia de un 20% de crecimiento anual en los Estados Unidos de América. Investigaciones señalan que un outsourcing total o como complemento de la fuerza de ventas, con el correcto socio, puede impulsar las ventas mientras se recortan los costos.

Gary Polson es el CEO de Cydor, la compañía de ventas outsourcing más grande estadounidense. Cydor tiene reclutados y entrenados cerca de 2.000 ejecutivos de ventas en llamadas “B2B”, por sus siglas en inglés “*Business to Business*”, consiste en compañías que hacen negocio unas con otras para la venta de servicios tales como telecomunicaciones, tarjetas de crédito, o suministros de oficina. Cydor despliega cerca 500 ejecutivos para Quill, una compañía suplidora de suministros de cómputo y oficina.

Peter Groop, CEO de Fusion Sales Partners, menciona que sus equipos de ventas outsourcing trabajan en sincronía con sus clientes B2B. Fusion maneja dos esquemas: una Fuerza de Ventas Outsourcing y otra Fuerza de Ventas de la compañía. El grupo de ventas externas trabaja con los clientes regulares, mientras la fuerza de ventas de la compañía se centra en nuevos clientes y oportunidades de negocio. Fusion pertenece al selecto grupo de Fortune 500.

Los gerentes de ventas deben tener presente que contratar una compañía outsourcing en ventas significa contratar un socio de negocios, no sólo un proveedor. Es más que un contrato de negocios, es una relación de negocios que necesita ser manejada inteligentemente.

¹⁴ Should you Outsource your Sales Force?. Gschwandtner, Gerald. Selling Power Magazine. Sep. 2006. Pág 12.

1.7.2 Taxi Aéreo¹⁵

No es un secreto que el negocio de los viajes aéreos está en problemas. Un sin fin de problemas viven los viajeros de negocios, desde pérdida de equipaje a vuelos atrasados, causando pérdidas invaluable de tiempo.

Además de los tradicionales problemas de transporte, se debe considerar el costo, especialmente los costos asociados con el incremento de los combustibles. Esta tendencia parece no cambiar a corto plazo. Tal y como se cita en el artículo “*This Boom is Different*”¹⁶, el GCC (por sus siglas en inglés Gulf Cooperation Council, Consejo de Cooperación del Golfo: Arabia Saudita, Kuwait, Bahrain, Qatar, Emiratos Árabes Unidos y Oman), la sostenibilidad de este boom petrolero es de largo plazo, debido a cuatro características:

- Los precios del petróleo están siendo impulsados hacia arriba por el fuerte crecimiento en la demanda mundial del petróleo, no por un recorte de los suplidores.
- Aún con la historia de riqueza del petróleo, la prosperidad del GCC no depende sólo del crudo. Dubai crece por el turismo y propiedades inmobiliarias. La riqueza de Qatar se cimienta en el petróleo y gas natural. Arabia Saudita crece gracias a la industria petroquímica.
- Este auge económico es fuertemente opuesto a la inversión. Las corporaciones y hombres de negocio, extranjeros y locales, creen que las mejores oportunidades están en la región y, secundariamente, en otras partes en el mundo.
- El sector privado está tomando un rol de líder en esta oportunidad. En el pasado, los auges económicos fueron conducidos por el gobierno. En esta ocasión, la mitad de las ganancias por concepto de crudo se están acumulando como activos extranjeros, en bancos centrales de la región mientras que los hombres de negocios están creciendo junto con las del gobierno.

Con este panorama, es interesante considerar el VLJs, por sus siglas en inglés “*Very Light Jets*”. Los VLJ son una flota de pequeñas aeronaves similares a los “taxis aéreos”. El servicio VLJ está diseñado para eliminar muchos de los retrasos de vuelos comerciales y podría afectar radicalmente la forma en que los ejecutivos de venta alcanzan a sus clientes, o sea, la forma de mover ciertos envíos de carga, tipo courier.

¹⁵ *Essentials VLJ*. Wright, Kim. Selling Power Magazine. Sep. 2006, pág. 22.

¹⁶ “This Boom is Different”, Global Finance, January 2007, pág. 7

1.7.3 Principios para un Gerente¹⁷

Es común encontrar en marketing y ventas reglas o principios. Robert Crittendon, autor de *“The New Manager’s Starter Kit”* (El Kit Inicial del Nuevo Gerente), cita tres principios sencillos y claros, fáciles de recordar, que un gerente debería considerar. Al revisar estos principios se apreciará que su aplicabilidad va más allá de la vida profesional. Estos principios se ilustran en la figura # 11 y son los siguientes:

- *Principio 1:*

“Si algo es valioso, es valioso hacerlo bien (If it’s worth doing, it is worth doing right)”.

Parte de este principio es estar seguro que las cosas que se estén haciendo, que estén bien hechas desde el inicio. Un gerente de ventas necesita preguntarse algunas veces: *¿por qué mi equipo para haciendo esto?, ¿qué es lo que están haciendo?*. Es necesario mantener el objetivo principal siempre a la vista. Crittendon menciona: *“usted no puede atrapar un cerdo si está persiguiendo dos”*.

- *Principio 2:*

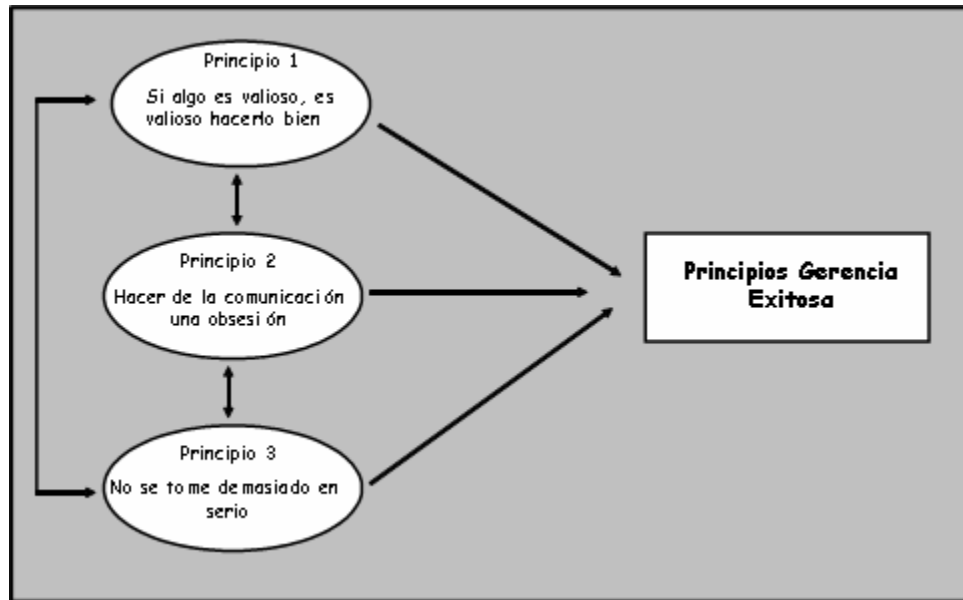
“Hacer de la comunicación una obsesión (Make communication an obsession)”.

Primero, se debe considerar quién necesita conocer qué, además cómo y cuándo ellos necesitan recibir la información. Segundo, programe regularmente reuniones y mantenga a la gente en el círculo interno. Tercero, con la comunicación escrita, Crittendon señala la importancia de escribir en tono positivo y ser honesto, específico y sensible a las posibles malas interpretaciones: *“Déle a cada mensaje una segunda leída antes de enviarlo”*.

Figura # 12

¹⁷ Ibid., pág. 32.

Kit del Gerente



Fuente: Reorganizando Las Ventas, pág. 23

- *Principio 3:*

No se tome demasiado en serio (Don't take yourself too seriously)

Es importante tomar el trabajo y las responsabilidades con seriedad pero no permita que los negocios cubran completamente su vida personal y, sobre todo, no se considere indispensable. Una analogía es, cuando ponemos la mano en un cubo de agua, al retirarla se observa que no deja ninguna impresión, nadie es imprescindible.

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

2.1.1 Introducción

“*La Empresa*” fue fundada en San Francisco, California, Estados Unidos de América (1.965) por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. En 2.003, fue adquirida en su totalidad por Deutsche Post World Net (DPWN), fusionando sus operaciones con Danzas y Deutsche Post Euro Express.

Sus fundadores tuvieron la idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente, por avión desde *San Francisco* hasta *Honolulu*, de ésta forma los trámites aduaneros se podían iniciar antes de que el barco llegara a puerto, reduciendo el tiempo de espera, los clientes se ahorran importantes cantidades de dinero. La idea fue el comienzo de una nueva industria, el servicio de envíos urgentes (servicios express) internacionales.

A partir de ahí, el despegue fue inmediato. En 1.970, “*La Empresa*” se introdujo en la Costa Este de los Estados Unidos. En 1.971, se expandió hacia el Pacífico. En 1.974, estableció su primera oficina europea en Londres. Desde 1.977, la compañía ha estado presente en Oriente Medio. En 1.978, abrió su primera oficina en *Frankfurt, Alemania*.

En 1.983, fue la primera en ingresar en Europa del Este. En 1.986, entra en un “*joint venture*”¹⁸ con la *República Popular de China*, mucho antes que su competencia.

Entre 1.990-92, la compañía decide participar en *Lufthansa* y *Japan Airlines*, lo que aseguraba a largo plazo, el acceso a los servicios de carga de dos de las principales líneas aéreas mundiales y a sus infraestructuras en los grandes aeropuertos. En 1.991, es la primera empresa internacional en restablecer operaciones en *Kuwait* después de la Guerra del Golfo Pérsico.

En 1.998, el DPWN se convierte en socio de “*La Empresa*”. En 2.002, DPWN llega a ser su único accionista, completando la compra del 100% de las acciones. En 2.003, DPWN consolida su negocio de entrega rápida y logística bajo la marca “*La Empresa*”. En el mismo año, el DPWN compra Airbone Express, convirtiéndose en el tercer proveedor de servicios express en Estados Unidos de América.

¹⁸ Joint Venture es un acuerdo mediante el cual un conjunto de personas, jurídicas o comerciantes, llegan a un acuerdo comercial para la realización de un negocio común: es una alianza estratégica o aventura conjunta.

En 2.005, 40 oficinas de la organización participaron, sin cargo alguno, en las labores de suministros llevadas a cabo por los gobiernos en el sur de Asia a raíz del tsunami que azotó esta región. En 2.005, DPWN adquiere *Excel*, una corporación de logística británica, con presencia en 135 países y 111.000 empleados.

2.1.2 Ingreso en Costa Rica

En Cenam¹⁹, “*La Empresa*” ingresó primero a Guatemala, más tarde a Costa Rica (1.983). Las primeras instalaciones en Costa Rica, se ubicaron en el Paseo Colón, luego se trasladó a Pavas.

Mientras tanto en Costa Rica, *Corredores Marítimos S.A. (Cormar)* era la compañía más grande de Centroamérica que cubría los servicios de carga, aduanales, transporte, almacenamiento, administración de inventarios y distribución de mercaderías. Además era dueña de Transportes Arwest y del 50% de Terminales Santamaría. Cormar fue fundada en 1.957, por Álvaro Rossi, tío de don José Rossi (vicepresidente de la república administración José Figueres Ferrer 1.970-1.974).

En 1.997, Cormar vendió el 35% de las acciones a la estadounidense de manejo de carga *Air Express International (AEI)*. En 1.998 *Deutsche Post* compró la europea *Danzas* y en el 2.000 adquirió *AEI*. Fusionó ambas firmas y creó *Danzas AEI*.

Para el año de 1.999 “*La Empresa*” se había fijado en *Cormar* debido a la presencia de ésta en la región centroamericana, a la oportunidad de diversificar su negocio de servicio courier (ganando una mejor posición del mercado) y al resultado de procesos internacionales de compra de negocios (*AEI*).

El restante 65% de las acciones de *Cormar* estaba en manos de 25 accionistas, principalmente costarricenses, pero también participaban guatemaltecos y hondureños. En junio de 2.003, *el Deutsche Post World Net* compró el 65% de las acciones restantes.²⁰

Al comprar el remanente de acciones de *Cormar*, una nueva organización nació en agosto del 2.004, con el nombre de “*La Empresa*” Express & Logistics. Esta fusión de negocios, prevaleció hasta

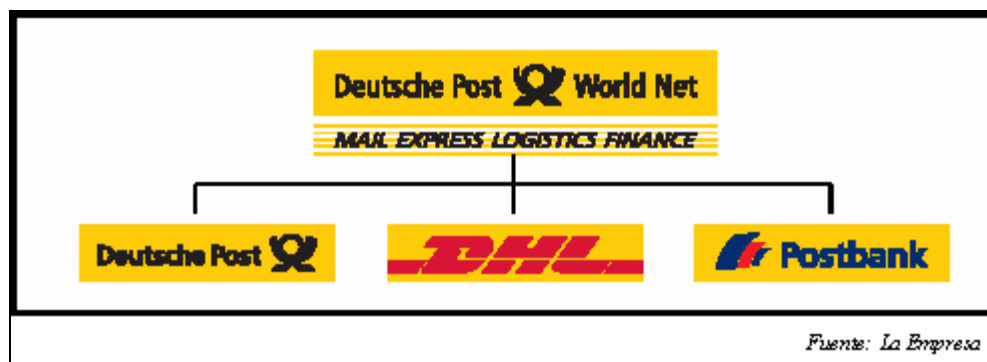
¹⁹ Cenam=Centro América

²⁰ Tomada de: “*Gigante alemán compró Cormar*”, por Patricia Lestón, periódico La Nación, Sección Noticias de Economía, 11 de junio 2003.

inicios del año 2.007, donde se decidió a crear una estructura para cada una de las divisiones: Express & Logística.

Visualmente, se podría observar la estructura del Deutsche Post World Net de la siguiente manera (ver figura # 13²¹).

Figura # 13
Arquitectura de Marca



2.1.3 Actualidad

DPWN es uno de los mayores operadores express y logísticos del mundo, su sede está en *Bonn, Alemania*. Cuenta con tres grandes *áreas de actividad*:

- *Correo*: bajo la marca Deutsche Post ofrece los servicios tradicionales de correos Express-Logística.
- *“La Empresa”*: ofrece servicios de paquetería express y logística global
- *Finanzas*: con la marca Postbank, una amplia gama de servicios financieros.

DPWN cotiza en el Mercado de Valores de *Frankfurt* y está incluida en el índice DAX 30. En el año 2.005, consiguió una facturación de *56.000 millones de Euros en todo el mundo*. Con una planilla que ronda los *500.000 empleados*, mantiene *80.000 delegaciones en 220 países y territorios del mundo*.

A nivel mundial, la marca de *“La Empresa”* está conformada por cuatro divisiones, a saber:

²¹ DPWN= *Deutsche Post World Net*

- *División Express*²²: transporte rápido y de paquetería, carga fraccionada nacional e internacional, alrededor del mundo. Cuenta con más de 4.000 oficinas y 120.000 empleados. Agrupa a “*La Empresa*” Worldwide Express y Deutsche Post Euro Express.
- “*La Empresa*” *Freight*: ofrece soluciones de transporte nacional e internacional (carretera, tren o ambas), con cargas parciales y completas en toda *Europa*. Asumió “*La Empresa*” Danzas Eurocargo, además brinda servicios especiales y de aduanas.
- “*La Empresa*” *Global Forwarding, DGF*: (Logística) servicios internacionales de flete aéreo y marítimo. DGF es gestor de proyectos de servicios logísticos con operaciones alrededor del mundo.
- “*La Empresa*” *Exel Supply Chain*: provee soluciones de gestión logística principal, almacenaje y operaciones de ventas; servicios varios (acabados, etiquetado de precios, empaquetado conjunto, facturación y procesamiento de pedidos) en todo el recorrido hasta la promoción de ventas y los servicios financieros.
- “*La Empresa*” *Global Mail*: suple las necesidades de correo comercial internacional con Globalmail Business: recoge la correspondencia en papel (cartas, folletos y paquetes pequeños) y se encarga del resto.

En *Costa Rica* operan: la división de Express y Global Forwarding (Logística). Ambas divisiones se encuentran ubicadas en la provincia de Heredia, específicamente en Barreal, carretera a La Aurora.

Los servicios brindados por la división corporativa Express incluyen envíos rápidos de documentos y encomiendas a nivel mundial, entregas de tiempo confirmado, herramientas de comercio electrónico, una red de logística de expresos, un centro estratégico de partes, y tecnología de punta para el rastreo electrónico de envíos.

2.1.4 Cifras Globales

²² A lo largo de este trabajo los términos express y rápido se consideran sinónimos.

“La Empresa” con más de 4.000 oficinas y 120.000 empleados, es líder mundial en el negocio de Servicios Express y de Logística. Los principales indicadores que validan esta afirmación, son los siguientes:

La división de Express se cuenta con:

- Presencia en más de 220 países y territorios.
- Más de 120.000 destinos alrededor del mundo.
- Número de empleados: cerca de 285.000
- Número de oficinas: aproximadamente 6.500
- Medios: posee 76.200 vehículos y 420 aviones.
- Cantidad de clientes: 4.2 millones.
- Líder en transporte por carretera y express en Europa.
- Número de Hubs²³, Almacenes y Terminales: más de 450
- Número de Gateways²⁴ : 240
- Envíos por año: más de 1.500 millones.
- Agentes aduanales en 142 países.

La división de Logística cuenta con:

- Presencia en más de 170 países.
- Más de 148.000 empleados.
- Instalaciones: almacenes logísticos en más de 640 emplazamientos del mundo; 700 centros de distribución, y más de 3.5 millones de metros cuadrados de capacidad de almacenaje.
- Producción 2005: carga aérea 2.38 millones de toneladas, carga marítima 1.24 millones TEU²⁵
- Número 1 mundial en carga aérea, marítima y logística de contratación.

Los principales competidores cuentan con menos países y destinos cubiertos alrededor del mundo, al igual que una cantidad menor de empleados, oficinas, medios (aviones y camiones), puertos de entrada (gateways) y centros de acopio y distribución (hubs).

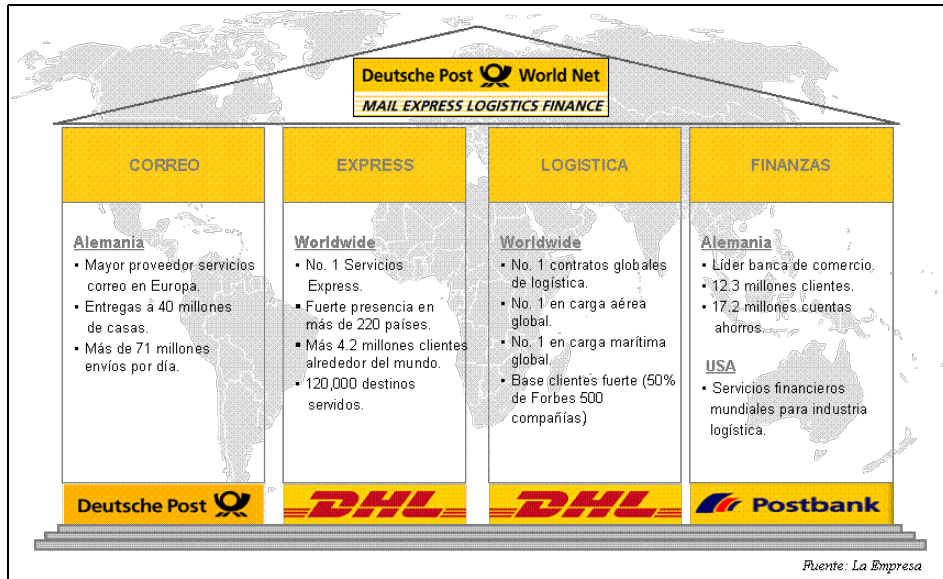
²³ Hub o centro de distribución, es un aeropuerto grande de donde salen y llegan vuelos de larga distancia que se realizan mediante aviones de gran capacidad. La Empresa tiene establecido un centro de conexiones de vuelos con intercambio de cargas.

²⁴ Gateway es un puerto o terminal de entrada y salida, donde las funciones aduanales son ejecutadas para envíos internacionales.

²⁵ TEU: Unidad de carga equivalente a contenedores de 20 pies

Para finalizar este apartado, la figura # 14 permite visualizar gráficamente los 4 pilares que conforman La Corporación del Deutsche Post World Net, a la cual pertenece “La Empresa”, en su división de Express.

Figura # 14
Pilares de la Corporación



2.2 FILOSOFIA EMPRESARIAL

Los elementos de la filosofía empresarial de “La Empresa” los define el DPWN, y son los siguientes:

- *Visión,*
- *Misión,*
- *Valores y,*
- *Código de Conducta.*

En los siguientes apartados los revisaremos con detalle.

2.2.1 Visión

La visión empresarial (capítulo I) se definió como el estado futuro, deseado de la organización. La visión de “La Empresa” está definida por:

“Que los clientes confían en “La Empresa” como el socio preferencial en transporte global expreso y logística, liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación del mercado.”

2.2.2 Misión

La Misión Empresarial es la razón de ser del negocio, se constituye en la actividad económica actual. Tomando en cuenta esta definición, la misión de “La Empresa” la definen los siguientes puntos:

- *“La Empresa” enriquece las actividades de nuestros clientes al ofrecer las soluciones de transporte expreso y logística de la más alta calidad sobre la base de una sólida experiencia local con la más amplia presencia de red global.*
- *“La Empresa” atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo global y colocando valor en nuestra herencia multicultural.*
- *“La Empresa” produce retornos por encima del promedio al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocios.*

- *“La Empresa” es una “ciudadana” corporativa responsable en todos los países en que tenemos operaciones, tomando en cuenta las necesidades sociales y ambientales de nuestros empleados, comunidades locales y el público.”*²⁶

2.2.3 Valores Corporativos

El DPWN definió siete valores corporativos para impulsar en toda la corporación, incluyendo los valores de *“La Empresa”*.

*“Una Cultura Corporativa crea valor agregado y nos ayuda a ser más sólidos como una fuerza unida. Nuestros valores definen quiénes somos y qué hacemos. Los valores nos ayudarán a enfocar nuestra energía y ofrecer un sentido de propósito”.*²⁷ Los Valores Corporativos son los siguientes:

- *Ofrecer una excelente calidad*

*“Ofrecemos servicios mundiales de puerta a puerta al igual que soluciones integrales.”*²⁸ El negocio principal DPWN consiste en dar un excelente servicio, para cualquier producto, en cualquier momento y en cualquier lugar.

- *Hacer que nuestros clientes tengan éxito*

*“La satisfacción de los clientes determina el éxito del Grupo. El éxito de nuestros clientes es nuestro éxito.”*²⁹ Esforzarse por establecer con los clientes relaciones profesionales de larga duración.

- *Propiciar la sinceridad*

*“Pensamos de manera global, actuamos localmente y respetamos los diferentes valores culturales en los países donde operamos.”*³⁰ Tomar decisiones basadas en hechos y análisis; aprender del éxito y los fracasos, de las mejores prácticas internas y externas, de cada uno de sus empleados.

- *Actuar de acuerdo con prioridades claras*

²⁶ Ibid, pág. 3.

²⁷ “El Poder de Uno”, La Empresa, julio 2004, pág. 2

²⁸ Ibid, pág. 4

²⁹ Ibid, pág. 5

³⁰ Ibid

“Las prioridades claras determinan nuestras acciones.”³¹ Las mismas se pueden resumir en alcanzar el éxito de sus Clientes, del Grupo, de cada Unidad Organizativa y de cada individuo.

▪ *Actuar en forma empresarial*

“La conducta empresarial constituye el espíritu de nuestro Grupo. Exigimos y promovemos la responsabilidad individual”.³² El espíritu emprendedor es el que caracteriza a DPWN.

▪ *Actuar con integridad interna y externamente*

“La integridad determina nuestra forma de trabajar en el Grupo al igual que nuestra conducta hacia nuestros socios comerciales, accionistas y público en general.”³³ Cada empleado tiene oportunidades de desarrollo personal según su propio rendimiento independientemente del sexo, religión o cultura. No se tolera la discriminación.

▪ *Aceptar responsabilidades sociales*

“Estamos comprometidos con las metas que generan beneficios para las comunidades en las que trabajamos.”³⁴ La protección del medio ambiente forma parte de la estrategia corporativa. Se fomenta el compromiso social de los empleados del DPWN.

Algunos ejemplos de cómo “La Empresa” vive este valor corporativo en Costa Rica se reseñan a continuación:

- El 8 de febrero de 2007, “La Empresa” se unió con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) para transportar suministros escolares a escuelas de las zonas indígenas de nuestro país. Los furgones de “La Empresa” cargaron y distribuyeron cerca de 1.500 cajas, que equivalen a 60 toneladas de materiales escolares que recibieron los niños y las niñas de la mayor parte de las 450 escuelas indígenas del país.³⁵
- El 23 de marzo de 2007: el Torneo de Golf “La Empresa” donde se recaudó \$ 80.000 para las finanzas de la Asociación Pro Hospital de Niños. Este torneo se realizó en el campo de Cariari Country Club, el monto fue el resultado del pago de inscripciones de los jugadores y del aporte de múltiples co-patrocinadores.³⁶

³¹ Ibid., pág 4.

³² Ibid.

³³ Ibid. pág. 5.

³⁴ Ibid.

³⁵ Tomado de: “Alianza público-privada en beneficio de la educación costarricense”, Revista AED 08/02/2007.

³⁶ Tomado del sitio Oficial de Asociación de Golf de Costa Rica

- En las instalaciones de la compañía, el 23 de abril del 2007, “*La Empresa*” por medio de su Comité de Responsabilidad Social, en conjunto con las asociaciones “*Moviendo Esperanzas*” y “*Samaritan’s Pursue*” llevaron a cabo tercera entrega de sillas de ruedas y productos ortopédicos para personas con limitación física.

2.2.4 Código de Conducta del DPWN

El Dr. Klaus Zumwinkel, Presidente y CEO³⁷ de DPWN, señala que el DPWN se ha convertido en un equipo global y multicultural, que maneja fuertes marcas como Deutsche Post, “*La Empresa*” y Postbank; ofreciendo servicios de correo a nivel mundial, transporte urgente (express), logística y servicios financieros. En este ambiente global y multicultural, el DPWN considero importante lanzar un código de conducta, de cumplimiento obligatorio, en todas las regiones y UEN³⁸, aplicable a cualquier funcionario que actué en nombre del DPWN incluyendo empleados, mandos medios y directores. Resume las políticas y normas que rigen la corporación: *actuar de forma responsable, ética y legal.*

Los puntos del Código de Conducta³⁹ son los siguientes:

- *¿Cuál es la conducta correcta?*

La imagen de la compañía depende de cómo los empleados actúen en el mundo de los negocios. Esto significa que la integridad personal no puede ser puesta en duda, por ningún tipo de rumor.

- *Nuestro compromiso ético.*

El compromiso del DPWN es con los siguientes principios:

- ✓ Enfoque en la calidad.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Estándares éticos y legales.
- ✓ Transparencia/Honestidad.
- ✓ Estándares contables y de reportes.
- ✓ Blanqueo de dinero.

³⁷ CEO=Chief Executive Officer, Oficial Ejecutivo en Jefe.

³⁸ UEN = Unidades Estratégicas de Negocios

³⁹ “Code of Conduct”, versión español, julio 2006

- *Nuestros estándares para trabajar juntos.*

Siete enfoques marcan los estándares de trabajo en el DPWN, y son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad e Involucramiento Personal,
- ✓ Respeto mutuo y sinceridad.
- ✓ Diversidad y Discriminación.
- ✓ Gestión de la Salud Laboral.
- ✓ Propiedades de la Compañía.
- ✓ Procedimientos Jurídicos, e
- ✓ Información Interna Confidencial.

El principal activo del DPWN son las habilidades y conocimiento de su personal. “*La Empresa*” se ha propuesto no discriminar a nadie debido a género, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, origen o cualquier otra característica protegida por ley.

- *La Integridad de nuestro trabajo.*

En este apartado el DPWN señala ocho pautas básicas que los empleados deben considerar y son las siguientes:

- ✓ La Confianza de los Accionistas.
- ✓ Diálogo con Nuestros Socios.
- ✓ Conflicto de Intereses.
- ✓ Juego Limpio.
- ✓ Sobornos y Corrupción.
- ✓ Regalos y Beneficios.
- ✓ Pago de Comisiones para “obtener ventajas”, y
- ✓ Protección de los Datos.

El juego limpio se refiere a que el DPWN está comprometido con la libertad de empresa, busca dirigir sus negocios con bases de mérito y respeto a las leyes de la competencia. La compañía

decidió negociar con clientes, proveedores y agencias de gobierno de manera franca y sincera, conforme con acuerdos internacionales de anti-soborno y anti-corrupción.

- *Nuestra responsabilidad social.*

El apartado de responsabilidad empresarial está definido bajo dos enfoques: *comunidades y medio ambiente*. DPWN está comprometido a apoyar las comunidades donde tiene presencia, reconociendo las necesidades de contribuir bienestar con conocimiento y habilidades profesionales, y le pide a sus empleados que respeten la cultura local y entiendan las particularidades de su entorno. La compañía reconoce su impacto sobre el medio ambiente y está anuente al uso de nuevas tecnologías y medidas que favorezcan su protección.

- *Conformidad con los procedimientos, renunciias y modificaciones.*

“La Empresa” ofrece un sistema de “puertas abiertas” para tratar violaciones a su Código de Conducta que van desde revisarlo con su jefe inmediato hasta contactar la Oficina Regional de Valores. Las acciones contra violaciones al código van desde una invitación al funcionario para cambiar la conducta no deseada hasta medidas legales.

- *Políticas relacionadas y regulaciones.*

El Código de Conducta del DPWN ofrece un marco de referencia para todas las UEN, en todas las Regiones. Conscientes del ambiente global del negocio, cada UEN puede adoptar su propio código, incorporando el “espíritu” del presente código.

2.3 AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.

2.3.1 Descripción de la Actividad

Este apartado revisará consideraciones del proceso de envío y recibo de documentos y paquetería urgente. Los dos productos más frecuentes en Costa Rica son los documentos (dox), paquetes (wpx) y envíos IMP. A continuación, definiremos varias características asociadas a la entrega rápida de productos:

- *Worldwide Document Express*

Permite enviar/recibir documentos o materiales (pruebas de impresión, diseños arquitectónicos, planes de negocios o contratos firmados, material de conferencias, revistas, estados financieros, valijas o contratos) que no requieran de ningún trámite aduanal (la legislación de los artículos libres de impuestos o trámites aduanales varía de país a país), desde el domicilio o negocio del cliente “*shipper*” hasta la puerta de su destinatario “*consignee*”, en cualquier parte del mundo.

- *Worldwide Priority Express*

Exportación Express es un servicio puerta a puerta para artículos declarables en aduana, permite enviar/recibir paquetes pesados o ligeros y mercancías⁴⁰ de alto volumen a través de la red de “*La Empresa*”. La Paquetería Express Mundial es conveniente para enviar artículos tales como muestras, materias primas, repuestos y productos terminados. Los artículos enviados deben cumplir con las normas y lineamientos legales del país destino, para lo cual “*La Empresa*” asesora el llenado de documentos para trámites de exportación y proporciona asesoría especializada en el manejo de sus exportaciones.

- *Import Express*

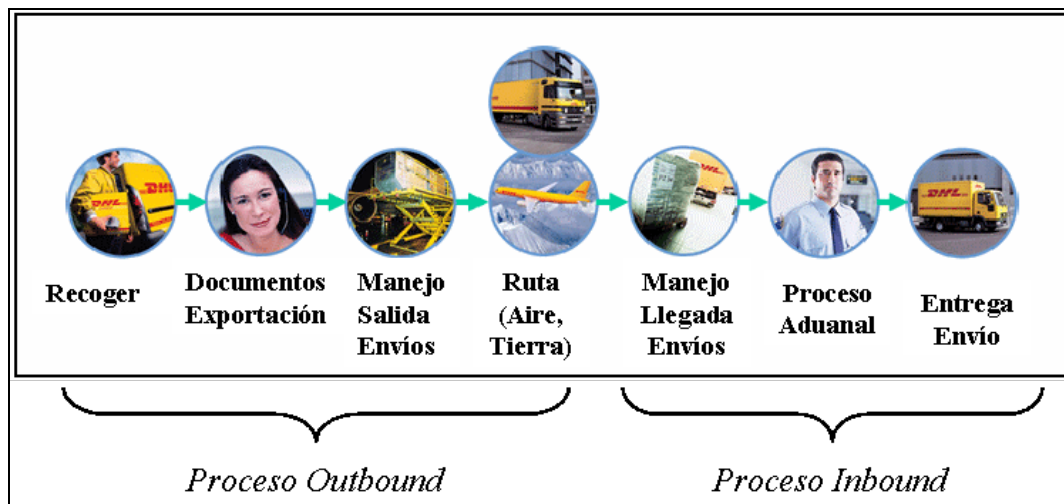
La principal característica de este producto que ofrece “*La Empresa*” es que el destinatario (importador) paga todos los costos, impuestos y derechos aduanales, no el embarcador. Este producto maneja una cuenta contable que inicia con el 96, la cuenta se paga en la moneda del país del destinatario.

⁴⁰ Se siguen normas merceológicas: mercancías, bienes de comercio internacional; y mercaderías, bienes de comercio ilegal asociados a mercaderes, evasión de impuestos.

2.3.2 Proceso General

El proceso de salida de documentos o paquetería se conoce como proceso *outbound*, mientras que el proceso de llegada o arribo se conoce proceso *inbound*. De manera simplificada, el proceso general de “La Empresa” para el manejo de documentos y paquetería urgente consiste en siete pasos (ver figura # 15):

Figura # 15
Proceso General



Fuente: La Empresa

Proceso Outbound

- ✓ Recoger el envío.
- ✓ Verificar documentos de exportación.
- ✓ Manejo de salida de envíos.
- ✓ Asignación de ruta.

▪ *Proceso Inbound*

- ✓ Manejo llegada de envíos.
- ✓ Proceso aduanal.
- ✓ Entrega final.

Este apartado se complementa con anexo # 4 donde se definen una serie de términos que le darán al lector una visión más amplia sobre el proceso operativo.

2.3.3 Parámetros Claves del Negocios⁴¹

El mundo de los Servicios Express está sufriendo profundos cambios tecnológicos, comerciales y estructurales, basados en la información disponible. Nuevas tecnologías de información referentes a la clasificación y seguimiento de envíos (dox/wpx) están impactando positivamente el negocio. Se comienza a tener información en tiempo real sobre el estado de los envíos.

Otro impacto importante es el uso de los sistemas de manejo de inventarios “*Just in Time*” (Justo a Tiempo), que han llevado a las empresas a convertirse en clientes de servicios urgentes. Como cita un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁴², el crecimiento de los integradores⁴³ (como FedEx, UPS y TNT) especializados en los servicios internacionales de paquetería, ha venido a llenar este nuevo requerimiento de los sistemas Justo a Tiempo.

Los parámetros claves que miden el ambiente externo de los servicios de documentos y paquetería de un servicio Express son las siguientes:

- Volumen de envíos por ruta.
- Volumen de envíos por peso.
- Volumen envíos por industria.
- Características Demográficas.

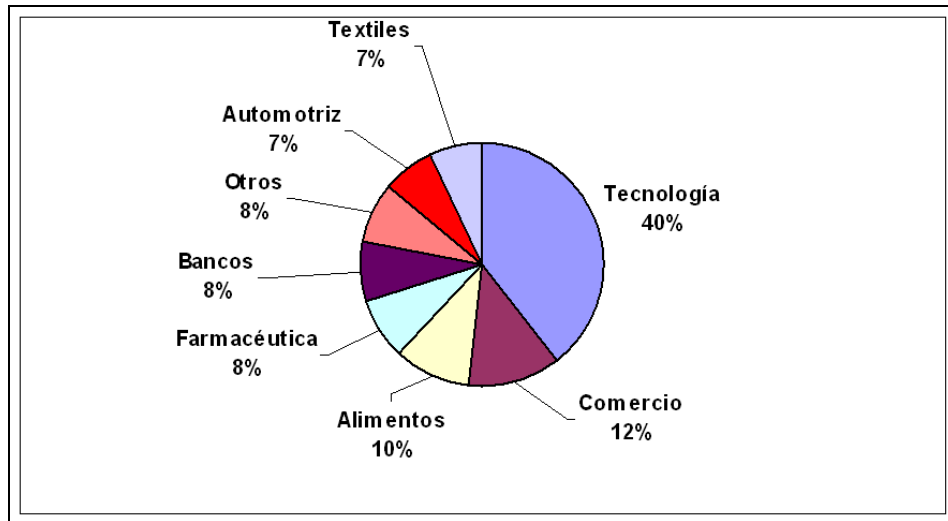
⁴¹ Synovate Research Reinvented , “Market Share Study”, February 2005.

⁴² OIT, “El diálogo social en los servicios de correos en América Latina”, Agosto 2003, pág 6.

⁴³ Integradores: combinan servicios de transporte aéreo/terrestre con servicios de expedición de carga, agencia aduanal y herramientas tecnológicas.

La compañía dispone de información interesante que permite visualizar los segmentos en los que se clasifican sus clientes en Centro América. El gráfico # 1, muestra los principales clientes en la región:

Gráfica # 1
Industrias Express en Cenam



Fuente: Market Share Study, 2005

Las industrias de base tecnológica son los principales clientes del negocio de Express con un 40%, acompañada del comercio y ventas, con un 12% de participación. Otra característica importante es que las grandes industrias, con más de 1.000 empleados, constituyen apenas el 2% del negocio; mientras que las empresas con menos de 24 trabajadores conforman aproximadamente el 49% del mercado. La mayoría de los clientes son pequeñas empresas.

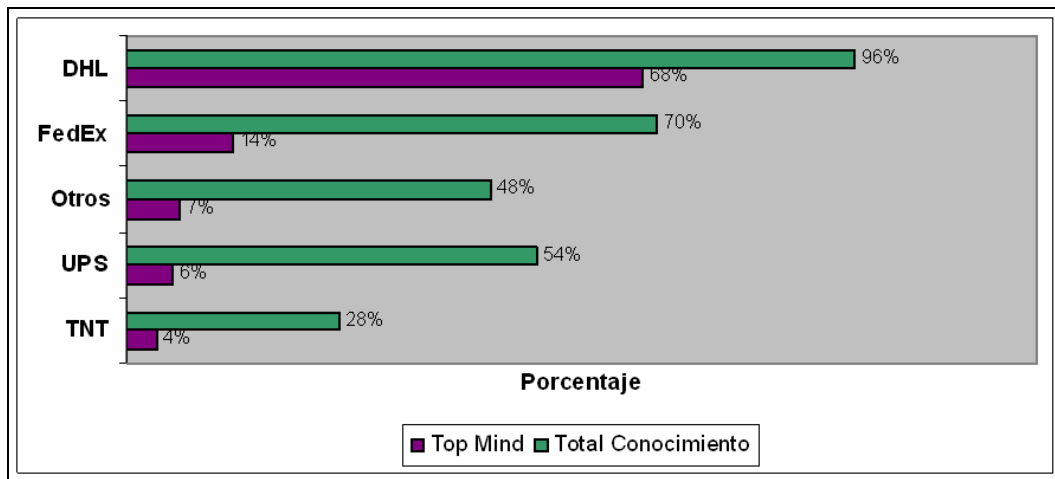
En este contexto centroamericano, “La Empresa” es líder mostrando un fuerte posicionamiento de mercado y de marca. Los principales competidores son: FedEx, UPS y TNT. Los clientes de la compañía muestran un alto nivel de lealtad hacia la marca.

La proporción de envíos dox es mayor que los wpx, con una relación de cuatro a cinco (4/5), aproximadamente. Para envíos inbound y envíos outbound, la mayoría de paquetes y documentos pesan menos de 1 Kg. Los principales destinos de los envíos outbound para Costa Rica son hacia Estados Unidos, Sur América y Cenam.

2.3.4 Conocimiento y Preferencia Marca

Otro dato interesante, es que “La Empresa” es la compañía de servicios courier mejor conocida en Cenam. FedEx está fuertemente posicionada en el segundo lugar, seguida por UPS y por TNT. Comparada con sus competidores, “La Empresa” es el líder en uso y preferencia de los clientes. Estas relaciones se ilustran en el gráfico # 2.

Gráfica # 2



Conocimiento de Marca

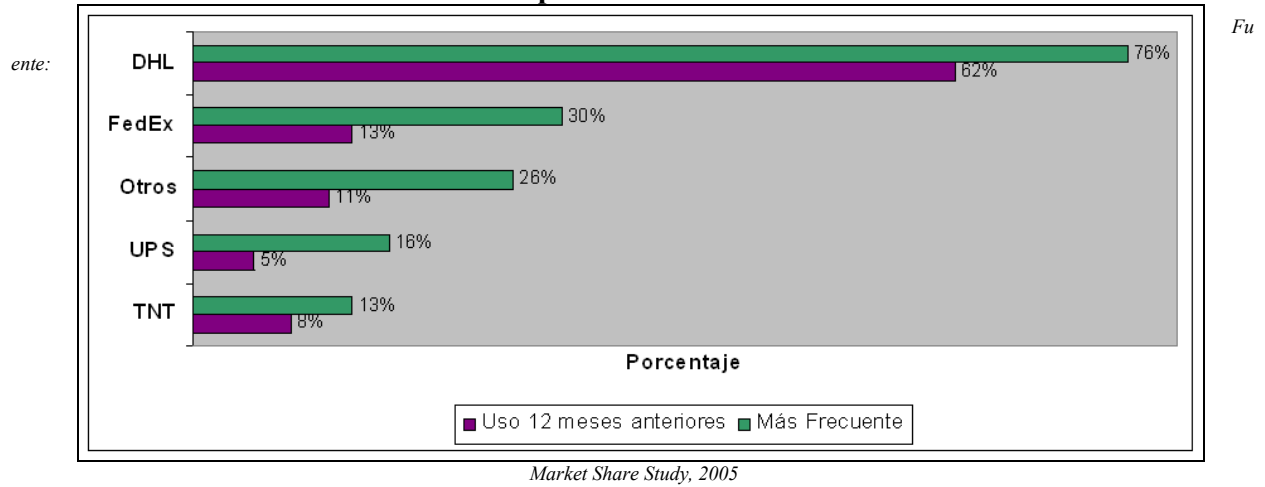
Fuente: Market Share Study, 2005

El comportamiento de marca es otro interesante indicador. El estudio de mercado “Market Share Study –Central America: Costa Rica, Panama and Guatemala” muestra que “La Empresa” es la marca líder en uso y preferencia entre los clientes del área. Este estudio indica que siete de cada diez

(7/10) encuestados se declararon clientes de “*La Empresa*”, además usaron los servicios de la compañía al menos una vez en el mes anterior.

La gráfica # 3 muestra las tendencias de uso de los clientes

Gráfica # 3
Comportamiento de Uso



Paralelo a estas tendencias, en general, “La Empresa” es el líder en servicios Express de las industrias de Cenam. FedEx tiene una fuerte presencia en las industrias de textiles y alimentos, mientras UPS es fuerte en el sector farmacéutico, especialmente en Panamá.

Los principales destinos de documentos y paquetes salientes de Cenam (Centroamérica) son: Norte América, Intracenam⁴⁴ y Sur América.

⁴⁴ Intracenam=a nivel interno de Centro América

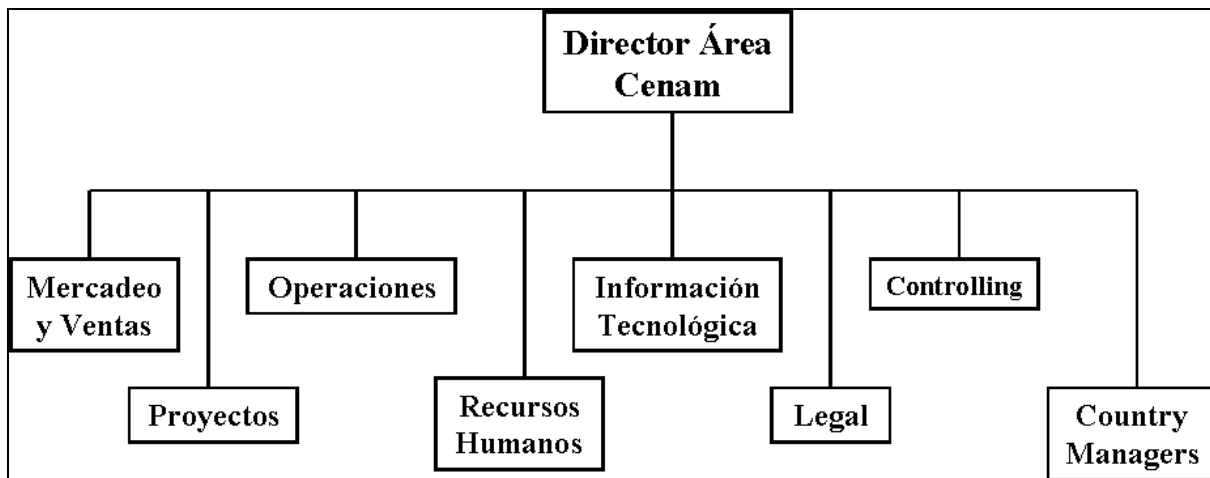
2.4 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Una frase que refleja la evolución del negocio de entregas rápidas (servicio express), la menciona el Sr. Jaime Quintana, vicepresidente de “La Empresa” Cenam, en la cual cita textualmente: *“Tradicionalmente se pensaba que el negocio de los documentos courier era para bufetes o compañías navieras; ahora el consumidor ha entrado en la comunidad global de negocios y la demanda por estos servicios se ha renovado”*⁴⁵

Como se mencionó en el apartado 2.1.1, “La Empresa” Costa Rica se ha convertido nuevamente en dos organizaciones: “La Empresa” Express y “La Empresa” Global Forwarding (Logística). El Gerente General “Country Manager” de “La Empresa” Express es el Sr. Rodrigo Quirós.

La estructura organizacional de país, le reporta a la organización de la región centroamericana, Cenam, el Sr. Jaime Quintana es el Director de Área. La estructura de Cenam se presenta en la figura # 17.

Figura # 17
Organigrama Cenam

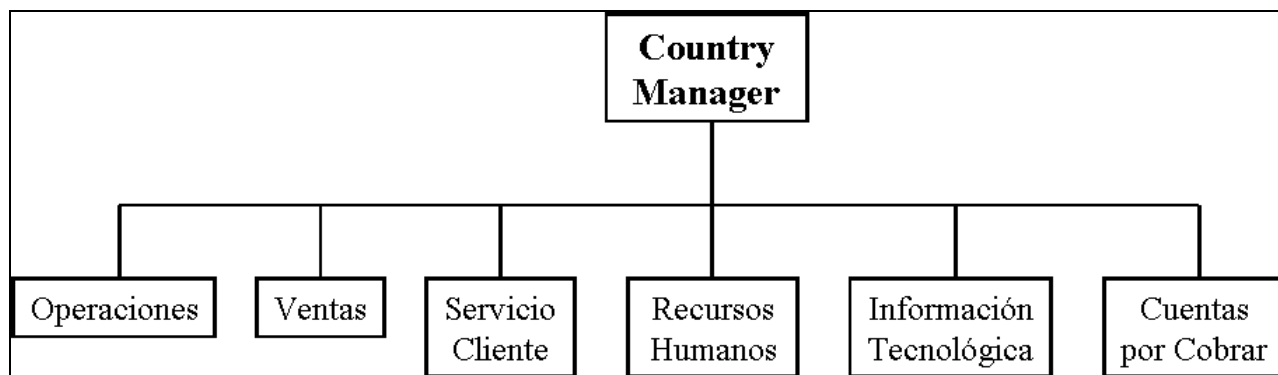


Elaboró F.Chacón

⁴⁵ Tomado de “Logística de talla mundial”, Revista Suma 3 de abril de 2006

Cada gerente de país, Country Manager, le reporta al Director de Área de Cenam. La estructura actual de “La Empresa” Express Costa Rica es la siguiente (ver figura # 18)

Figura # 18
Organigrama Express Costa Rica



Elaboró F.Chacón

“La Empresa” tiene cinco Express Centres en el área metropolitana: Rohrmoser, Paseo Colón, Escazú, Curridabat, y Barreal de Heredia. Además cuenta con seis Express Centres Rurales, fuera del área metropolitana, a saber: Limón, Pérez Zeledón, Liberia, Tamarindo, Jacó y Quepos.

2.5 DESCRIPCION DEL AREA DE VENTAS.

2.5.1 Situación Actual

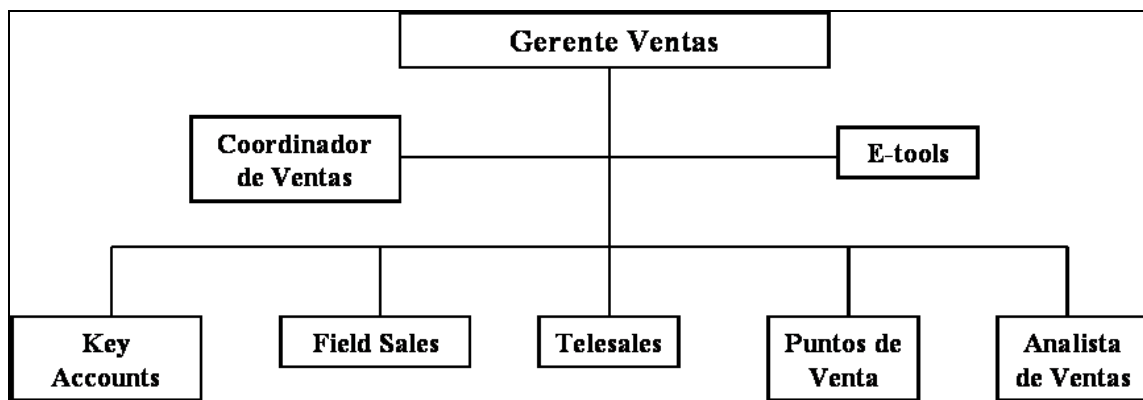
El Gerente de Ventas de “La Empresa” Express Costa Rica es el señor Humberto Pineda. Don Humberto es Licenciado en Administración de Empresas, graduado de la Universidad de Costa Rica. En el mismo centro académico está finalizando una maestría en Negocios Internacionales. Profesionalmente cuenta con más de 10 años de experiencia en empresas como TNT y Taca.

De manera concreta, las principales responsabilidades que desarrolla la Gerencia de Ventas son las siguientes:

- Desarrollo y manejo de las ventas corporativas.
- Desarrollo de “Telesales” (Televentas)
- Manejo de los Puntos de Ventas (“Point of Sales-POS”)

El departamento está integrado por 48 personas, que se organizan de la siguiente manera (figura # 19):

Figura # 19
Gerencia de Ventas



Elaboró F.Chacón

Los departamentos que pertenecen a la Gerencia de Ventas y que se relacionan con clientes de manera directa son: Cuentas Claves “Key Accounts”, Ventas de Campo “Field Sales”, Televentas “Telesales”, Puntos de Venta “POS”. Otro departamento que tiene relación directa con los clientes

es la Gerencia de Servicio al Cliente “*Customer Service*”, la cual reporta directamente al gerente de país, interactúan con los clientes.

A continuación, se presenta una breve reseña de cada departamento que se relaciona con los clientes:

2.5.2 *Customer Service*

El área de Servicio al Cliente atiende, en otras funciones, a los clientes que llaman directamente a la compañía. Son clientes que no tienen cuenta, ni crédito, no tienen un ejecutivo de ventas asignado, las ventas son canceladas en efectivo.

Este departamento está bajo la responsabilidad de un Gerente de Servicio al Cliente y le reporta directamente a la Gerencia General, no a la Gerencia de Ventas.

2.5.3 *Express Centres*⁴⁶

Los Express Centres son centros de atención al cliente, centrados en la recolección y entrega de envíos, acuden clientes ocasionales (envíos en efectivo) y clientes regulares con cuenta.

Están situados en las distintas zonas del país: tanto urbanos como rurales. Los urbanos están localizados en Plaza Rohmoser, Paseo Colón, Curridabat, Barreal de Heredia y Escazú.

Los rurales están localizados en Tamarindo, Liberia, Pérez Zeledón, Quepos, Limón y Jacó. Realizan las funciones de Field Sales, es decir, tienen ejecutivos que realizan la gestión de ventas. Son coordinados por una jefatura que le reporta a la Gerencia de Ventas.

2.5.4 *Telesales*

Atiende a clientes que tienen cuenta con “*La Empresa*”, reciben crédito en el transporte de los bienes (flete) no así, en el pago de impuestos de las mercancías. Los clientes que atiende Telesales son

⁴⁶ Centres plural de Center en inglés británico

aquellos que facturan menos de \$ 800 mensuales. No requieren la visita de ejecutivos de ventas y la segmentación es de carácter virtual. Es coordinado por un supervisor y le reporta a la Gerencia de Ventas.

Los objetivos del área son:

- Alcanzar las metas mensuales/anuales de la organización.
- Reducir la pérdida de clientes.
- Incrementar los ingresos con respecto al año anterior.
- Actividades y seguimiento de COMET.
- Obtener/recobrar por lo menos 3 clientes por mes.
- Incrementar las ventas IMP.
- Incrementar el ingreso por ventas a clientes.

2.5.5 *Proceso de Ventas: SPACTM*

La secuencia lógica y metodología de actividades que acompaña el proceso de venta en “*La Empresa*” se entiende por el siguiente acrónimo: SPACTM: Sospechar “*Suspect*”, Prospeccionar “*Prospect*”, Actuar “*Action*”, Cerrar “*Close*”, Seguimiento “*Track*” y Gerenciamiento “*Manage*”.

▪ *Sospechar:*

En esta primera etapa se trata de encontrar la mayor cantidad de datos posibles de los clientes. Se trabaja en las bases de datos y se prospeccionan los clientes “*Sales Leads*”. Los prospectos son contactados por Telesales. Se realiza un sondeo y “*La Empresa*” decide si aplica para contar con una cuenta corriente según su frecuencia de envíos y es asignado a un ejecutivo comercial.

El potencial cliente es ingresado en COMET. Pueden surgir tres acciones:

- ✓ Rechaza el prospecto: no califica para cuenta corriente.
 - ✓ Acepta el prospecto: asigna un vendedor.
 - ✓ Desarrollo del cliente: oportunidad de un nuevo servicio para un cliente ya existente.
- ##### ▪ *Prospeccionar:*

La segunda etapa es cuando el cliente es contactado por el canal de ventas correspondiente, según la facturación estimada. El vendedor asignado realizará el control de la información suministrada por el cliente:

- ✓ Posible cantidad de envíos por mes.
- ✓ Destinos.
- ✓ Cantidad de kilogramos.
- ✓ Frecuencia, y
- ✓ Portafolio de productos a ofrecer: import express, des-almacenaje aduanas, export express, entre otros.

Como resultado de esta gestión el futuro cliente es calificado. El resultado de dicha gestión es ingresada en COMET como una oportunidad de negocio.

▪ *Actuar:*

El ejecutivo Telesales o Field contacta al cliente, envía una propuesta comercial y toma acciones al respecto para la futura apertura de cuenta corriente con “*La Empresa*”.

▪ *Cierre:*

La etapa del cierre inicia cuando el cliente realiza la apertura de la cuenta corriente con “*La Empresa*”. Estas acciones se documentan en COMET mediante:

- ✓ “*Agreed Shipping*” – Acepta propuesta
- ✓ “*Implemented*” - Cierre implementado

▪ *Seguimiento:*

Se brinda un seguimiento cercano para los nuevos clientes en los primeros envíos (“babysitting”). Las etapas en COMET son:

- ✓ “*First Shipment*” – Primer envío
- ✓ “*Shipment to Profile*” – Seguimiento de volumen de envíos prometidos

▪ *Gerenciamiento:*

El ejecutivo de cuenta asignado se encarga del mantenimiento de la cuenta corriente con “*La Empresa*”, documentando los posibles reclamos y el comportamiento de volumen de envíos.

- *Reclamos:*

Se registrarán todos los reclamos que sean generados por notas de crédito y otras fuentes, semanalmente serán reportados a Customer Service para ser consolidado en el reporte general de Quejas y Reclamos.

2.5.6 *Competidores*

En este momento de la investigación, conviene revisar los principales competidores de los servicios de entregas rápidas de documentos y paquetería en Costa Rica. Para tal fin, se presentan clasificados como *Competidores Internacionales*, aquellas compañías que tienen una cobertura multinacional; y los *Competidores Locales*, son las empresas con alcance local únicamente.

Cualquier propuesta estratégica debe considerar a la competencia. Por este motivo, se presenta una breve reseña de las principales empresas que integran este segmento del mercado.

- *Competidores Internacionales*

Actualmente, en el territorio nacional, además de “*La Empresa*”, se tiene la presencia de tres grandes compañías multinacionales y son las siguientes:

- ✓ Federal Express (FedEx).
- ✓ United Parcel Service (UPS).
- ✓ TNT Post Group (alianza estratégica entre el correo holandés KPN y TNT).



Federal Express es una empresa de paquetería y logística estadounidense, con cobertura internacional. Fundada en 1.971 por Frederick W. Smith en Little Rock, Arkansas. En 1.986, FedEx introduce una garantía de devolución del dinero a sus clientes. Cuenta con 677 aviones, cobertura en más de 220 países, dispone de 46 centros de llamadas atendiendo más de 500.000 llamadas por día, brinda empleo a 140.000 personas incluyendo a 42.500 “*couriers*” (mensajeros) que entregan 3.3 millones de paquetes. En 2006, FedEx firmó un acuerdo con Tianjin Datian W. Group Co. Ltd para adquirir el 50% de la joint venture de FedEx-DTW Internacional Priority (red doméstica express en China). También firmó un acuerdo para adquirir los activos de Watkins Motor Lines & Watkins Canada Express, con el fin de ampliar su cobertura en logística.



United Parcel Service, Inc. es una importante empresa de paquetería. Entrega más de 14 millones de paquetes a más de 200 países de todo el mundo. Recientemente se ha expandido para cubrir otras áreas relacionadas con el transporte como la logística. Su sede principal está en Atlanta, Georgia. En 1.907, Jim Casey, con 19 años de edad, fundó la “*American Messenger Company*” en Seattle, Washington, Estados Unidos con 100 dólares que le había prestado un amigo. En 1.913, se unió a Evert McCabe y formaron “*Merchants Parcel Delivery*”. En 1.919, la compañía creció, salió de Seattle, y pasó a llamarse United Parcel Service. El 2.005, UPS Gran Bretaña adquirió LYNX Express Ltd., una de las mayores empresas británicas de envíos por valor de 55,5 millones de libras. En 2.006, UPS reportó un incremento del 9% en el volumen de pequeños paquetes con respecto al año anterior. En este año, UPS contaba con 18.138 empleados y 235 aeronaves, entre ellas 47 Airbus A300-600R y 13 Boeing 727-100. Actualmente, tiene una orden por 10 Airbus A380 de carga, que se espera recibirlos entre 2009 y 2012. Cuenta con 1.8 millones de clientes fijos.

Thomas Nationwide Transport (TNT) nace en 1.946, en Australia, fundada por Ken Thomas. En



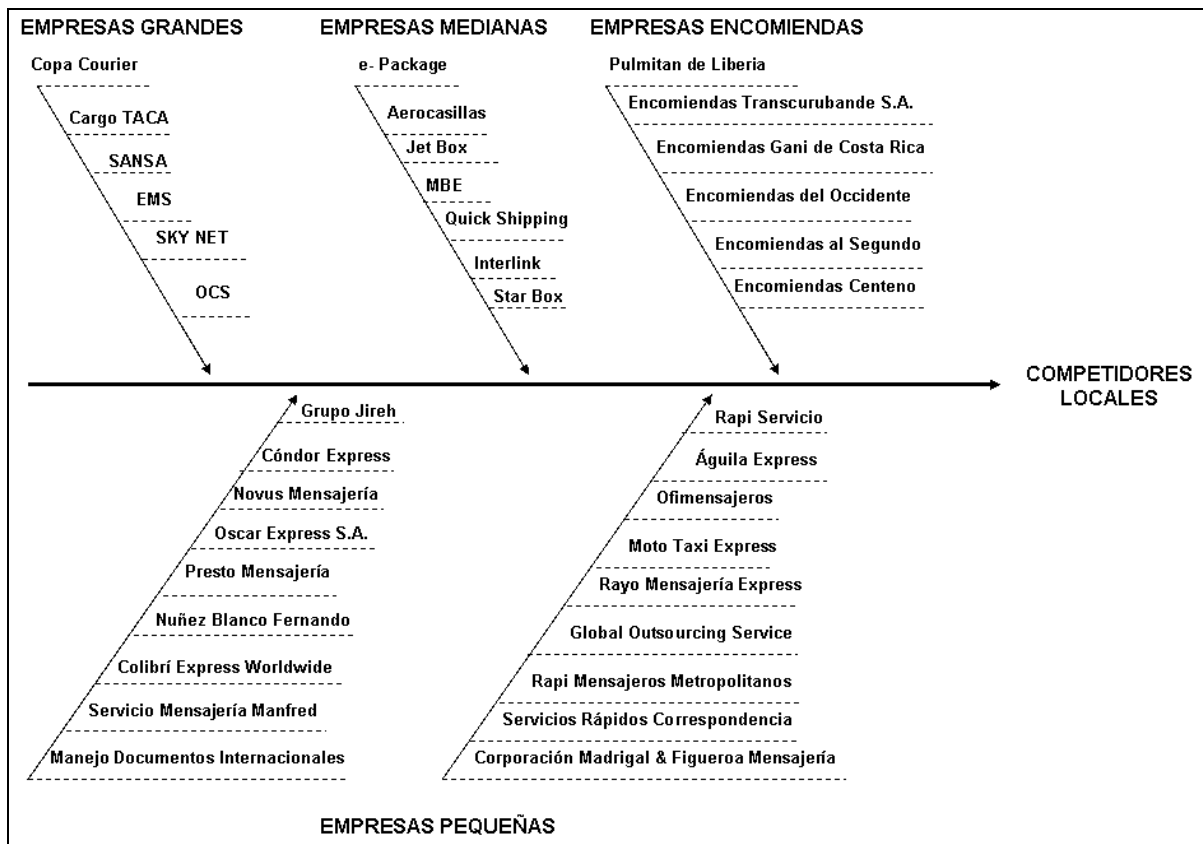
1.958, cambia de nombre a Thomas Nationwide Transport (TNT). Para el 2.006, TNT generó cerca de 3.5 millones de paquetes, documentos y piezas de carga en 200 países, contando con el soporte de 900 delegaciones, hubs y centros de clasificación. Tiene cerca de 19.000 vehículos terrestres y 43 aviones. TNT Express brinda empleo a más de 48.000 personas. En 2.006, TNT reportó ingresos por 5.300 millones y ganancias por 474 millones de euros.

▪ *Competidores Locales*

Además de los competidores de carácter internacional que enfrenta “*La Empresa*”, en el ámbito nacional hay una serie de competidores que, a pesar de que no poseen una porción significativa del mercado (apartado 2.3.4), conviene revisar sus principales características.

La figura # 20 muestra los principales operadores locales de servicios de mensajería, logística y couriers que operan en Costa Rica.

Figura # 20
Operadores Courier Locales



Fuente: Directorio de Empresas

Según la Dirección General de Aduanas, en Costa Rica existen más de 41 operadores de servicios courier (ver anexo V).

Los principales competidores locales se caracterizan por dedicarse a envíos internacionales, envíos locales, mensajería y encomiendas. Se pueden agrupar en **empresas grandes**: como líneas aéreas que transportan pasajeros y envíos courier; **empresas medianas**: tienen cobertura nacional, cuentan con sus oficinas, personal y flotilla, se incluye en esta categoría a los servicios de compra en Internet por medio de apartados postales en Miami, principalmente; y **empresas pequeñas** que tienen una menor cobertura generalmente área metropolitana y una red de cobertura nacional por medio de segundos agentes. Una cuarta categoría, se agrupan los **servicios de encomiendas**, que se pueden utilizar para alcanzar zonas fuera de cobertura. En el anexo VI se listan las características principales de estos competidores locales.

2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Cada departamento tiene sus propios objetivos o métricas específicos. Los objetivos de la Gerencia de Ventas de “*La Empresa*” son los siguientes:

- Obtener los resultados de ventas propuestos.
- Cambiar la mentalidad de los ejecutivos de ventas de “*vendedores tradicionales*” a “*consultores/asesores*”, capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Desarrollar en su equipo el valor de ser “*proactividad*”, entiéndase como la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, en crear las soluciones que el cliente necesita, y en mejorar continuamente los procesos para garantizar la satisfacción del cliente.
- Descubrir oportunamente, preferiblemente antes que la competencia, los nuevos requerimientos y necesidades del mercado. Determinar nichos de mercado que representen nuevas oportunidades de negocio.
- Evaluar la participación de mercado de “*La Empresa*” con periodicidad, por ejemplo cada seis meses.

2.7 MERCADO Y COMPETENCIA.

2.7.1 Perfil del Cliente

Los clientes que se estudiarán son las correspondientes a los canales de venta *Field Sales* y *Key Accounts*.

Las principales características de los clientes de la compañía son:

- Cuentas Globales: son cuentas que se negocian de corporación a corporación. Por ejemplo, un cliente **X** va a trabajar todas sus necesidades de entregas rápidas, en todos los países donde tiene presencia, con el mismo proveedor de servicios courier **Y**.
- Si bien es cierto, se tiene la presencia de empresas grandes, una importante cantidad son empresas pequeñas. Relativo a los ingresos, se cumple el principio de Pareto o regla 80-20⁴⁷.
- Son clientes que valoran la rapidez del servicio (tiempo de tránsito), juega un papel importante.
- Estos clientes están incursionando en nuevos mercados: envían publicidad, muestras, pruebas de productos y, finalmente, exportaciones.
- Los importadores son industrias y comercio en general, que importan insumos y materias primas necesarias para sus procesos. Muchos de ellos trabajan con sistemas de inventario “Justo a Tiempo”⁴⁸, por lo cual son muy sensibles a la demora de sus envíos.
- Las empresas que se dedican al comercio en general, están sujetas a las ventas de temporada, por lo cual, atrasos en el recibo de sus mercancías, provoca que incurran en pérdidas significativas.
- Otros clientes están asociados con el sector de turismo. Sus clientes, por lo general, son extranjeros acostumbrados a un servicio de entregas y recogidas de productos premium.
- Los clientes asociados con los sectores tecnológicos, de productos de comunicación y sectores electrónicos, esperan que sus productos lleguen sin daños, a tiempo y en forma total (por ejemplo, que un envío que consta de dos piezas, arriben efectivamente las dos piezas).
- En el sector de manufactura muchos clientes esperan el arribo de partes y repuestos para sus industrias.
- Los clientes del área financiera (bancos, bolsa de valores, y financieras) el factor tiempo se vuelve apremiante, aunado al estado de sus documentos.

⁴⁷ El Principio de Parteo dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos.

⁴⁸ Modelo de control de inventarios que busca tener el nivel más bajo de suministros y materias primas.

- Otro rasgo importante es que son clientes muy leales a la marca.

La cartera de clientes *Key Accounts*, son clientes que utilizan los servicios de la empresa con una alta frecuencia, tres o más veces por semana. Hay clientes de distintos sectores: farmacéutico, automotriz, manufactura y de tecnología.

La cartera de clientes de *Field Sales*, son clientes fabricantes de dispositivos de comunicación para Internet, administradores de páginas y servicios Web, negocios establecidos en la red, operadores de oferta pública de valores e intermediación bursátil, entre los principales.

2.7.2 *Tendencia del Mercado*

El mercado está teniendo un incremento en el manejo de la paquetería: las importaciones de productos se están incrementando, de igual forma, el Gobierno está impulsando una serie de programas e iniciativas para incrementar las exportaciones del país.

Una tendencia distinta es la que se hallan sufriendo los documentos. Sus volúmenes tienden a disminuir, apoyados por el uso de fax y del correo electrónico. La eventual aprobación del proyecto de *Firma Digital*, supone un golpe a la cantidad de documentos que se están manejando.

Por otra parte, las empresas tienen presión financiera por obtener más con los mismos recursos o menos recursos. Esto lleva a que las empresas comparen los costos de varios proveedores de servicios courier antes de tomar una decisión. En muchos casos las decisiones son corporativas, por ejemplo, en determinado país el proveedor de servicios brinda un excelente nivel de servicio, sin embargo a raíz de problemas en un tercer país, el cliente decide cambiar de proveedor para todas sus operaciones.

2.7.3 *Tipos de Industrias: Servicios Entrega Rápida*

Las principales industrias clasificadas según el ingreso para “*La Empresa*”, que se mencionan en el “Profit Improvement Plan (PIP)⁴⁹”, son las siguientes:

- Viajes.

⁴⁹ Ibid, slide 36.

- Alta Tecnología.
- Servicios Financieros y Banca.
- Química.
- Comestibles/Alimentación.
- Comercio.
- Automotriz.
- Servicios de Transporte.
- Ingeniería (Coopesa, ICE, por ejemplo)
- Textiles, cuero, ropa.

La selección de los mercados meta, más rentables, debe ser realizada a nivel local, a nivel de país. En esto significa que, de la anterior lista de negocios, Costa Rica debe de seleccionar cuáles son sus mercados más rentables y los que ofrecen mejor posibilidad de alcanzar las metas de ventas fijadas por el Grupo.

La información referente a los clientes se considera confidencial. Sin embargo, para los propósitos y objetivos de esta investigación, los nombres de los clientes no son relevantes.

2.7.4 Estrategias de Ventas

El objetivo básico de la estrategia de ventas es incrementar los beneficios del negocio. Para ello es necesario identificar y controlar las variables del negocio de entrega rápida.

Conforme cita Valarie Zeithaml⁵⁰, *“La mezcla de de marketing es uno de los conceptos básicos de la materia, cuya definición comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos”*

Las variables que se interrelacionan en la mezcla de marketing son las siguientes: Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción. A continuación se describirán estas variables en la compañía.

- *Producto/Servicio*

⁵⁰ Zeithaml, Valarie. “Marketing de Servicios; un enfoque de integración del cliente a la empresa”
2º Edición, Editorial McGraw-Hill, 2005

En primera instancia, el producto/servicio que se ofrece al cliente es recoger/entregar los documentos y paquetería, cumpliendo con el plazo o compromiso de servicio acordado, manteniendo el estado original de los bienes y con la tarifa prometida.

Esta característica es básica en el negocio de entregas rápidas. Sin embargo, no es la única. Existen formas de agregarle valor, por ejemplo, brindar asesoría a los clientes sobre los procesos de importación y exportación de sus bienes, buscar la mejor combinación de productos para el cliente con base en los costos, tiempos y rutas de entrega, la claridad en la facturación, las visitas del ejecutivo de cuenta al cliente, y asegurar que el embalaje del producto es el idóneo para viajar a lo largo de la red: punto de origen-hubs-gateways-aduanas-punto de destino final.

- *Precio*

La fijación de precios es compleja, debido a que resulta difícil establecer “una unidad de costo”, por otro lado, los clientes utilizan el precio como una guía de la calidad que esperan recibir. Esto significa, que a mayor precio mayor es la expectativa sobre la calidad esperada de los clientes. Los precios se revisan con periodicidad, principalmente debido a los incrementos de los derivados del petróleo. “*La Empresa*” no compite por precio, esto significa que el precio de otros proveedores de servicios courier puede estar por debajo. La estrategia corporativa es competir por servicio y por la capacidad de resolver problemas en las distintas partes del proceso para obtener el resultado deseado: una entrega cumpliendo el compromiso de servicio con el cliente y en el mismo estado físico con que el envío salió de origen.

- *Promoción*

Conlleva decisiones relacionadas con las ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la publicidad no pagada “publicity”.

Debido a que los servicios se producen y consumen simultáneamente, es importante tener presente que los ejecutivos de cuenta, los ejecutivos de servicio al cliente, el personal de operaciones, el personal de calidad, la recepcionista, se involucran en la promoción del servicio en tiempo real.

Recientemente, la compañía ha aumentado su presencia en los medios de comunicación: vallas en carretera y en estadios, pautas comerciales en programas deportivos, anuncios en prensa escrita y

revistas especializadas (por ejemplo Suma o El Financiero). También se ha comenzado a promocionar de manera separada la división de Express y la de Logística. Consciente del importante rol que juega la publicidad y el mercadeo, la compañía destina cerca del 3% de su presupuesto de ventas, a actividades relacionadas con la promoción y publicidad.

- *Plaza/Distribución*

La empresa brinda un servicio puerta a puerta, por regla general no se entrega en apartados postales. Se dispone de once puntos de ventas en el territorio nacional: Barreal de Heredia, Escazú, Paseo Colón, Rohmoser, Curridabat, Limón, Pérez Zeledón, Liberia, Tamarindo, Jacó y Quepos. Para las zonas no cubiertas se cuenta con empresas que brindan el servicio, como sucede en Nosara-Carrillo y la Península de Osa.

Varios factores afectan las estrategias del Departamento de Ventas: la economía interna del país afecta el poder de compra de sus clientes, la facilidad para exportar/importar repercute en el mercado, las competencias por precio mueven a los clientes de una empresa a otra, y los procesos de globalización estimula las compras de sus clientes.

Las Estrategias que define la Gerencia de Ventas son puntuales para cada canal y se caracterizan por la adquisición, desarrollo y mantenimiento de clientes.

2.7.5 *Políticas de Descuentos*

Las políticas de descuentos que aplica “La Empresa” dependen de distintas variables, como el ingreso o “*revenue*” que representa la cuenta. Los descuentos que se aplican son de forma escalonada. De igual forma La Empresa define distintas tarifas que van por:

- Lane (ruta).
- Destino.
- Frecuencia , y
- Por pronto pago.

2.7.6 Área Key Accounts

A continuación se presentarán las principales características de las áreas en cuales se desarrollará el trabajo de investigación.

Las cuentas claves son aquellas que facturan más de \$ 4.000 mensuales. Este grupo de cuentas está a cargo de tres ejecutivos de ventas que le reportan al Gerente de Ventas. Se caracteriza por ser clientes que se manejan a nivel global, por el área de Global Customer Service de “La Empresa”.

Los clientes pertenecen a diferentes áreas industriales: farmacéuticas, bebidas y alimentos, productos de construcción y manufactura. Dentro de esta categoría, la facturación de los clientes farmacéuticos representa un importante rubro. Son clientes que esperan una respuesta rápida, inmediata y flexible a sus necesidades.

Las cuentas globales, además del ejecutivo *Key Account* de país, tienen a nivel regional un Gerente de Cuenta Global por industria: hay un gerente para Bancos, para farmacéuticas, para sector tecnológico, etc.

La organización considera que la forma de motivar a estos clientes no es a través de promocionales, almuerzos o regalos de cumpleaños. En muchas empresas estas prácticas atentan contra los códigos de ética o sus reglamentos. Si puede ser recomendable un lapicero o calendario. Estos clientes confían en recibir un servicio con la calidad adecuada a la cuenta, acorde con el nivel de facturación de la cuenta. Esperan calidad, respuestas ágiles y oportunas para sus necesidades.

A continuación, citaremos algunas características relativas de este canal de ventas:

- ✓ La experiencia y conocimiento de los ejecutivos del área. Es deseable que un ejecutivo tenga experiencia previa en Field Sales.
- ✓ El conocimiento operativo del negocio: horarios de vuelos, estaciones, rutas, tiempos de tránsito, puertos de entrada y salida.
- ✓ Los ejecutivos sostienen buenas relaciones y franqueza con los clientes.
- ✓ El conocimiento de las “Best Practices” de Ventas.

- ✓ Los ejecutivos consideran que la capacitación es una fortaleza: “*Besting Class*”.
- ✓ El grado de especialización es una limitante. A pesar de que las industrias farmacéuticas pertenecen a un mismo sector, hay diferencias entre las que producen medicinas y las que producen dispositivos médicos.
- ✓ Es difícil tratar de resolver las necesidades de un cliente en tecnología, cuando sólo se han atendido a industrias farmacéuticas, por ejemplo.
- ✓ La coordinación interna con los departamentos de soporte, por ejemplo, con Operaciones, en ocasiones se torna difícil para satisfacer la necesidad del cliente.
- ✓ La estructura de la industria nacional está cambiando. Hay que estar atentos al surgimiento de nuevas empresas o fusiones. La posibilidad de que Costa Rica firme el TLC con Estados Unidos abre nuevas oportunidades para el negocio, en especial, se prevé que crezcan las importaciones, similar al caso de Centroamérica.
- ✓ Los clientes esperan una respuesta pro-activa de “*La Empresa*”, aportando todos los recursos necesarios para solventar sus necesidades. La compañía es el líder del mercado, debe marcar la pauta en solventar las necesidades de sus clientes.
- ✓ Los clientes *Key Account* son leales con la marca, son comunicativos.
- ✓ La competencia de “*La Empresa*” son agresivos, compiten por precio. Visitan a los clientes de la compañía y les ofrecen igualar o disminuir el precio.
- ✓ Algunas políticas internas de las empresas, por ejemplo los códigos de ética o procedimientos, exigen variar de proveedores de servicios courier: en una ocasión con FedEx, la siguiente con UPS y la próxima con TNT.
- ✓ Los procedimientos de aduanas: el sistema de Transferencia de Información de Control Aduanal “TICA”, las normas de la Dirección General de Aduanas, impactan al cliente reduciendo la flexibilidad de la compañía.
- ✓ La eventual aprobación de la firma digital supone que la cantidad de envíos dox va a disminuir, debido a que la documentación firmada podría viajar por medios digitales (correo electrónico).

2.7.7 Área Field Sales

Las características principales de esta área son las siguientes:

- El mercado meta de *Field Sales* son todos aquellos clientes que facturan entre \$ 801-\$ 3.999 al mes.
- Requieren la visita periódica del ejecutivo de ventas.
- Cada cliente cuenta, además del ejecutivo de ventas, cuenta con un ejecutivo de servicio para brindarle información oportuna sobre los envíos.
- Esta área le reporta a un supervisor y éste a la Gerencia de Ventas.
- La segmentación que manejan es geográfica. Las áreas están contempladas por los siguientes puntos geográficos:
 - ✓ Alajuela-Heredia
 - ✓ Sector Central: Paseo Colón-Barrio México-Uruca
 - ✓ Sector Oeste: Santa Ana-Escazú-Pavas
 - ✓ Sector Este: San Pedro de Montes de Oca-Curridabat-Zapote
 - ✓ Pérez Zeledón-Jacó-Quepos-Limón
 - ✓ Liberia-Tamarindo.

Los objetivos principales son:

- Adquisición y Desarrollo de clientes.
- Escalar Ventas ”*Up-selling*”⁵¹.
- Ventas Cruzadas “*Cross-selling*”⁵²

Los clientes que abarcan *Field Sales* son variados, por ejemplo: repuestos autos, ropa, impresoras y comercio. Un ejecutivo Field Sales es responsable del servicio de 70 clientes. Actualmente se cuenta con seis ejecutivos: cuatro en el GAM⁵³, uno para Limón-Pérez Zeledón-Jacó-Quepos, y uno

⁵¹ El término up-selling es cuando una compañía desarrolla una promoción a su actual base de clientes, la cual está diseñada para venderle productos diferentes y de mayor precio a los que el cliente está acostumbrado a pagar. Por ejemplo, cuando en un servicio de comidas rápidas se compra una hamburguesa y el dependiente ofrece papas o refresco.

⁵² Se entiende Cross Selling como las ofertas y ventas efectuadas a clientes que han comprado otros productos de la compañía, pero que por su perfil son potenciales consumidores de otros productos o servicios de la misma, por ejemplo .una persona que compra un automóvil necesita un seguro, el mantenimiento del vehículo, artículos para su cuidado o reparación, etc.

⁵³ GAM: Gran Área Metropolitana.

para Tamarindo-Liberia. El perfil ideal de un Ejecutivo Field Sales es un bachiller en aduanas, un nivel de inglés intermedio, experiencia en ventas por 5 años y con experiencia en el servicio courier.

La principal estrategia del departamento es vender beneficios y calidad de servicio, “*somos los mejores del mercado*” comenta Lilibeth Bogantes, Jefe del área.

La calidad de servicio se refleja en el seguimiento de envíos, monitoreo del ejecutivo con la cuenta, y cumplir con los plazos establecidos. La gestión de ventas se apoya con charlas, desayuno, almuerzos, asesorías en procesos aduanales y obsequio de give-away⁵⁴

Las características principales de los clientes de este canal de ventas son las siguientes:

- ✓ Sobresale la actitud positiva del equipo de trabajo.
- ✓ Es importante la capacidad de dirección y motivación de la jefatura.
- ✓ El conocimiento del producto/beneficios que se ofrecen.
- ✓ Los ejecutivos sostienen buenas relaciones con los clientes.
- ✓ Plataforma de soporte en “*La Empresa*”: operaciones, servicio al cliente, rastreo de envíos, exportaciones e importaciones.
- ✓ Compromiso y responsabilidad del personal.
- ✓ El tiempo es uno de los recursos más valiosos del departamento. Se puede mejorar la administración del tiempo de los ejecutivos por medio de sesiones de “*Time Management*”.
- ✓ Actualización sobre procesos aduanales y su impacto con la gestión de ventas.
- ✓ Capacitación a Vendedores.
- ✓ Condiciones climatológicas en origen/tránsito/destino de los vuelos que afectan su ingreso o salida del país.
- ✓ Mantenimiento no programado de los vuelos.
- ✓ Procesos de aduanas y procedimientos de la Dirección General de Aduanas.
- ✓ Huelgas de transportistas, bloqueos.
- ✓ Fallas en el sistema de transmisión de aduanas: TICA⁵⁵
- ✓ Carencia de un sistema de banda ancha para la transmisión de datos en Aduanas.
- ✓ La expansión económica de las áreas rurales, con proyectos turísticos, servicios complementarios y cadenas comerciales, en áreas como Guanacaste, Jacó, Quepos.

⁵⁴ Give-away: obsequios o promocionales de la compañía.

⁵⁵ TICA: sistema de Tecnología del Control Aduanero.

- ✓ El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América va a abrir nuevos negocios y atraer nuevas inversiones. Se prevé que las importaciones van a aumentar, de manera similar que en el resto del área.

CAPITULO III

ANALISIS DE LA EMPRESA

3.1 INTRODUCCION

El objetivo del presente capítulo es “*tomar la fotografía*” del área de ventas con los clientes de los canales de ventas *Field Sales* y *Key Account*, tal como se mencionó en la Introducción del Estudio. Siguiendo lo señalado en el capítulo II, este capítulo girará entorno a estos clientes.

El objetivo de este capítulo es tener claro la respuesta a la pregunta que nos habíamos planteado al inicio del estudio: *¿dígame cómo puedo mejorar?, ¿qué tengo que hacer para ser su proveedor de servicios express número uno?, ¿cómo puedo ser su primera opción de proveedor de servicios courier?*

Los lineamientos base de este capítulo ya fueron descritos en la Propuesta Metodológica acotada en la Introducción. No obstante, conviene revisarlos brevemente a continuación:

- En este capítulo se realizaron entrevistas telefónicas a una muestra de clientes de la compañía.
- Para seleccionar esta muestra de clientes se siguió los principios estadísticos comúnmente aceptados, descritos en el capítulo I, utilizando un muestreo aleatorio simple.
- La experiencia señala que el 90% de las empresas utilizan el muestreo aleatorio simple, el muestreo más usado a nivel empresarial para muestreos probabilísticos.
- La población o universo para este muestreo fueron todos los clientes de los canales de ventas “*Key Accounts*” y “*Field Sales*” de la organización. Las empresas que componen el marco muestral son todas aquellas cuentas pertenecientes a los segmentos *Key Account* y *Field Sales* (tamaño de la población o universo de interés- N).
- El Universo de la población lo componen 728 clientes, a saber 656 clientes *Field Sales* y 72 *Key Account*. Todos los clientes tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados.
- Se fijó un error estándar de 2.77% y un nivel de confianza del 95% (parámetros aceptables en las estadísticas de muestreo y avalados por “*La Empresa*”), el tamaño de muestra (*n*) estimado de clientes fue de 57.

3.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR

3.2.1 Canal de Ventas Field Sales

Los clientes de las cuentas Field Sales es uno de los dos temas de interés del presente apartado. Como se recordará del apartado 2.7.7, el perfil de estos clientes es el siguiente:

- Son cuentas que facturan mensualmente menos de \$ 5.000.
- Disponen de dos ejecutivos: uno de ventas y otro de servicio.
- La segmentación es geográfica y está agrupada en diferentes regiones de Costa Rica que incluyen zonas como:
 - ✓ Alajuela-Heredia
 - ✓ Sector Central: Paseo Colón-Barrio México-La Uruca
 - ✓ Sector Oeste: Santa Ana-Escazú-Pavas
 - ✓ Sector Este: San Pedro de Montes de Oca-Curridabat-Zapote
 - ✓ Pérez Zeledón-Jacó-Quepos-Limón-Liberia-Tamarindo.

Actualmente se tienen 6 ejecutivos de ventas: 5 se concentran en el Gran Área Metropolitana y 1 en el área rural (Limón-Pérez Zeledón-Jacó-Quepos-Tamarindo-Liberia). Aproximadamente, un ejecutivo de Field Sales es responsable del servicio de 70 clientes.

3.2.2 Canal de Ventas Key Account

El segundo tema de interés del capítulo son los clientes Key Accounts que fueron descritos en el apartado 2.7.6. Entre las principales características que podemos mencionar son:

- Cuentas que facturan montos mayores al promedio de Field Sales.
- La cantidad de clientes Key Account superan los 50.
- Son atendidas por varios ejecutivos de cuenta.
- Cada ejecutivo atiende en promedio 24 clientes.
- Requieren la visita del ejecutivo de ventas, según lo defina el cliente.

Dentro de las *Key Accounts* se agrupan las cuentas globales, éstas son cuentas que se negocian de corporación a corporación.

3.3 ENTREVISTAS A LOS CLIENTES

3.3.1 Captura de Información

Para capturar la información se diseñó la encuesta que se presenta en el anexo II. El cuestionario se confeccionó con 7 preguntas, con el propósito de que el instrumento fuera de rápida y “amigable” aplicación y que no demandara una excesiva cantidad de tiempo del cliente entrevistado.

La pregunta # 1 busca establecer la frecuencia con que el entrevistado utiliza los servicios de courier. La pregunta # 2 quiere establecer el grado de penetración de la competencia, determinar contra quién está compitiendo la compañía. No todas las empresas que importan mercancías utilizan los servicios de desalmacenaje ofrecidos, la pregunta # 3 pretende conocer las principales razones por las cuales no se utilizan. La pregunta siguiente es que el cliente indique qué es lo más importante de un servicio courier, así como todas las otras características deseables de un servicio de entregas rápido (primer y segunda mención). La pregunta # 5 desea establecer que ofertas o programas pueden incrementar el valor agregado del servicio courier desde la óptica del cliente. La pregunta # 6 desea establecer cómo considera el cliente las tarifas actuales de la organización.

La pregunta # 7 es muy importante para definir las expectativas del cliente. Es una pregunta abierta que busca establecer cuáles son las características ideales, desde el punto de vista del cliente, que “La Empresa” debe ofrecerle, con el fin de ser su primera opción del mercado. Cuando se revisó el Modelo de Brechas de Marketing, apartado 1.2.3, se decidió incluir la pregunta 7 para ayudar a crear la estrategia adecuada para cerrar la brecha entre “Las expectativas de la compañía sobre las expectativas del cliente” y “La expectativa de servicio que espera el Cliente”.

Las entrevistas a los clientes se realizaron por medio de llamadas telefónicas. Se revisó la base de datos de clientes que contiene la siguiente información:

- Nombre del cliente.
- Nombre de los contactos con el cliente.
- Teléfonos.
- Correo Electrónico.
- Canal de Ventas (Field Sales o Key Account).
- Ejecutivo de ventas responsable.

Los clientes de las áreas de *Field Sales* y *Key Accounts* fueron mezclados aleatoriamente, sin ningún orden determinado, seguidamente se procedió a sacar una muestra de 57 clientes según una tabla de números aleatorios (anexo III).

Debido a que no estaba disponible el cargo de los contactos de las compañías se decidió tomar al primer mencionado de la lista. En ocasiones el contacto correspondía al dueño o a un gerente, en otras ocasiones a la secretaria gerencial o a la recepcionista, por ejemplo.

Se encontró que una empresa con varios contactos, pertenecían a distintos departamentos, por ejemplo: a compras, exportaciones, importaciones, recepción, y gerencia. Debido a las limitaciones espacio/tiempo del estudio, se decidió entrevistar únicamente a un contacto por empresa. Esto significa que la información capturada, en la mayoría de los casos, refleja la visión propia de un departamento determinado. Se acepta que otros departamentos de la misma empresa podrían tener una percepción distinta sobre el servicio courier recibido.

No obstante la anterior limitante, conviene reafirmar que para responder al objetivo del estudio: *¿dígame cómo puedo mejorar?*, esta limitante no afecta en nada las conclusiones aquí obtenidas. Sin importar que pertenezcan a un determinado departamento, solventar las necesidades identificadas de un departamento, provocará un mejor nivel de servicio para los departamentos restantes de la compañía.

3.3.2 Perfil de los Encuestados

Después de estimar el tamaño de muestra y de seleccionar los clientes para el estudio, la distribución por canal de ventas se conformó de la siguiente manera (Tabla # 3):

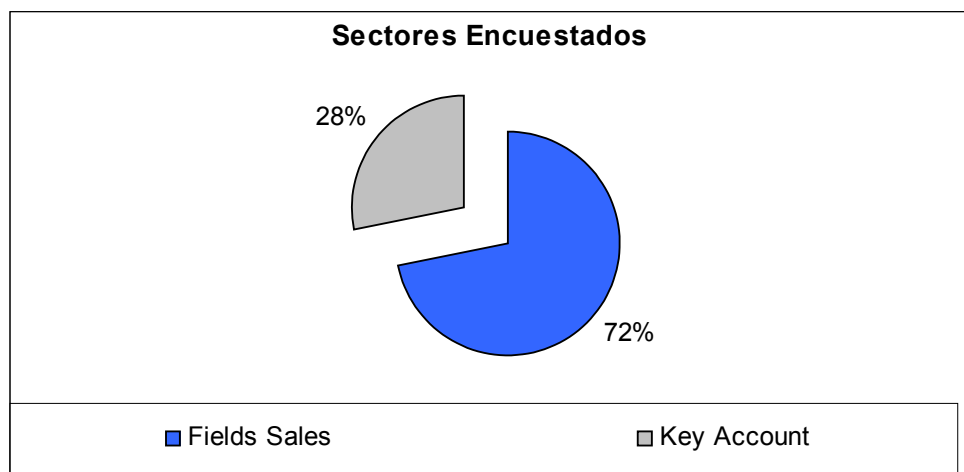
Tabla # 3
Canal de Ventas Encuestado

Canal de Ventas	Cantidad
Field Sales	4
Key Accounts	6
Other	5

Fuente: F.Chacón

Los porcentajes de esta distribución se ilustran en la Gráfica # 4:

Gráfica # 4
Porcentajes de Canal a ser Encuestado



Fuente: F.Chacón

Como era de esperar, la mayor cantidad de los encuestados proviene del canal de ventas Field Sales, ya que está constituido por más de 500 clientes contra cerca de 50 clientes del canal de Key Account.

Para estos 57 clientes, se realizó una clasificación por tipo de sector o actividad empresarial. Los datos resultantes se presentan en la Tabla # 4.

Tabla # 4
Distribución de Encuestas por Actividad

Sector	Cantidad
Industria	16
Alimentos	7
Comercial	7
Turismo	5
Automotriz	4
Farmacéutica	4
Cómputo	4
Comunicación	4
Construcción	2
Educación	2
Comisionistas	2
Total	57

Fuente: F.Chacón

Las principales características de cada sector de clientes pertenecientes a la muestra son las siguientes:

- **Sector Industrial:**

Son empresas que manufacturan distintos productos tales como cables eléctricos, productos plásticos, pinturas, productos para la construcción, entre otros.

- **Sector Alimentos:**

Son empresas que brindan materias primas para otros procesos alimenticios, tales como vitaminas, y beta caroteno, por ejemplo. En otros casos, estas empresas producen productos alimenticios para el mercado nacional e internacional, como galletas, aceites y salsas.

- **Sector Comercial:**

En este rango se agruparon empresas de banca, comercializadoras de equipo de construcción y de productos varios, como seguros y maquinaria.

- **Sector Turismo:**

Las empresas de este sector fueron hoteles que se sitúan a lo largo de la costa del Pacífico de nuestro país y en el Gran Área Metropolitana, principalmente.

- **Sector Automotriz:**

Este grupo lo conforman empresas que ofrecen vehículos automotores y además algunas que comercializan repuestos de diversas marcas.

- **Sector Farmacéutico:**

En el sector de farmacia se agrupó a las empresas que manufacturan partes y elementos médicos así como las que elaboran productos farmacéuticos.

- **Sector Cómputo:**

Este sector considera a las empresas que distribuyen equipo de cómputo como servidores y computadoras personales, además a las que distribuyen software e insumos de cómputo.

- **Sector Comunicación:**

Este sector está integrado por empresas que se relacionan con los medios de comunicación, radio, televisión, publicidad, y consultoras.

- **Sector Construcción:**

Considera a empresas constructoras y proveedoras de materiales para la construcción.

- **Sector Educación:**

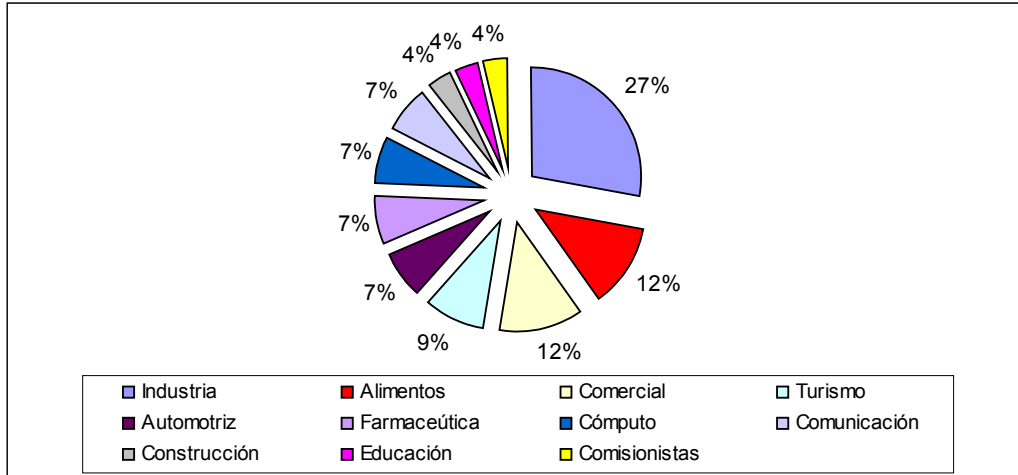
Agrupar a empresas relacionadas con la educación.

- **Sector Comisionistas:**

Este sector es muy interesante porque permite considerar un nuevo integrante del engranaje de ventas del negocio. Para cubrir ciertas áreas rurales alejadas, de poco acceso y reducido volumen de negocio, “*La Empresa*” utiliza a terceras empresas que hacen uso de la marca y realizan tareas de intermediación de servicios con el cliente final. Las observaciones de estos “socios estratégicos” de negocio serán relevantes para este estudio.

El porcentaje de participación de estos sectores encuestados, se muestra en la Gráfica # 5. Un 27% de la muestra de clientes forma parte del sector industrial. Sin embargo, los resultados de la encuesta van a considerar a los otros 10 sectores, lo cual es una cantidad representativa de los sectores que cubre la Gerencia de Ventas.

Gráfica # 5
Sectores Encuestados



Fuente: El autor

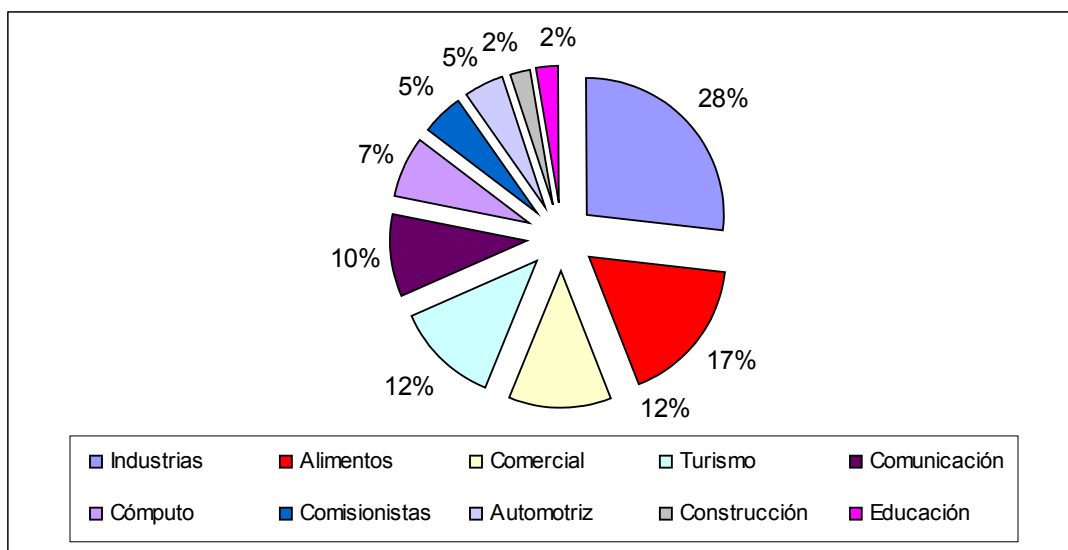
Debido a que el enfoque de este estudio gira en torno a los clientes *Field Sales* y *Key Account*, conviene revisar como quedó distribuida por sector estos clientes incluidos en la muestra. Los 41 clientes *Field Sales* seleccionados en la muestra pueden agruparse según la Tabla # 5.

Tabla # 5
Distribución Clientes Field Sales

Sector	Cantidad
Industrias	11
Alimentos	7
Comercial	5
Turismo	5
Comunicación	4
Cómputo	3
Comisionistas	2
Automotriz	2
Construcción	1
Educación	1
Total Field Sales	41

Para el caso de Field Sales se tendrá información relevante de 10 sectores distintos que cubren los ejecutivos de ventas. En términos de porcentajes de estos sectores, la Gráfica # 6 ilustra que el sector de mayor porcentaje es el sector industrial con un 25% de participación.

Gráfica # 6
Cientes Field Sales



Se seleccionaron 16 clientes del canal de ventas Key Accounts que pueden agruparse conforme la Tabla # 6.

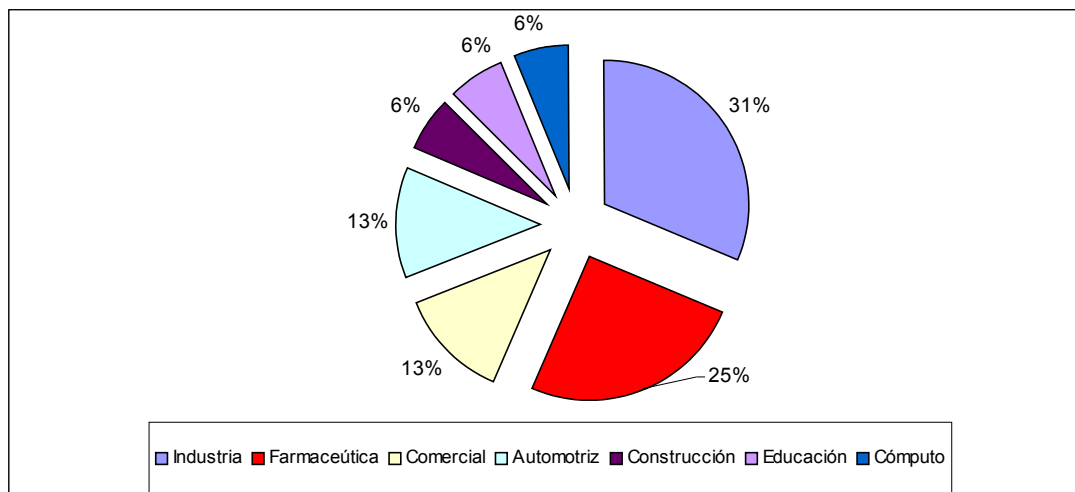
Tabla # 6
Distribución Clientes Key Account

Sector	Cantidad
Industria	5
Farmaceútica	4
Comercial	2
Automotriz	2
Construcción	1
Educación	1
Cómputo	1
Total	16

Fuente: F.Chacón

Para el caso de los *Key Account* la información capturada representará a 7 sectores empresariales, de distintas necesidades y expectativas sobre el servicio courier. Esta misma distribución de clientes *Key Account* puede verse en términos porcentuales en la Gráfica # 7.

Gráfica # 7
Cientes Key Account



Fuente: F. Chacón

3.4 EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES

Para establecer las expectativas y percepciones de los clientes es necesario revisar las respuestas emitidas a cada una de las siete preguntas planteadas en el cuestionario. Una vez que se tenga un panorama claro sobre las respuestas de los clientes, al final de este apartado se realizarán cruces de información con el objetivo de ampliar las expectativas y requerimientos de los clientes.

3.4.1 Pregunta: ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de su proveedor courier?

La frecuencia general de uso de los servicios de entregas rápidas se muestra en la Tabla # 7.

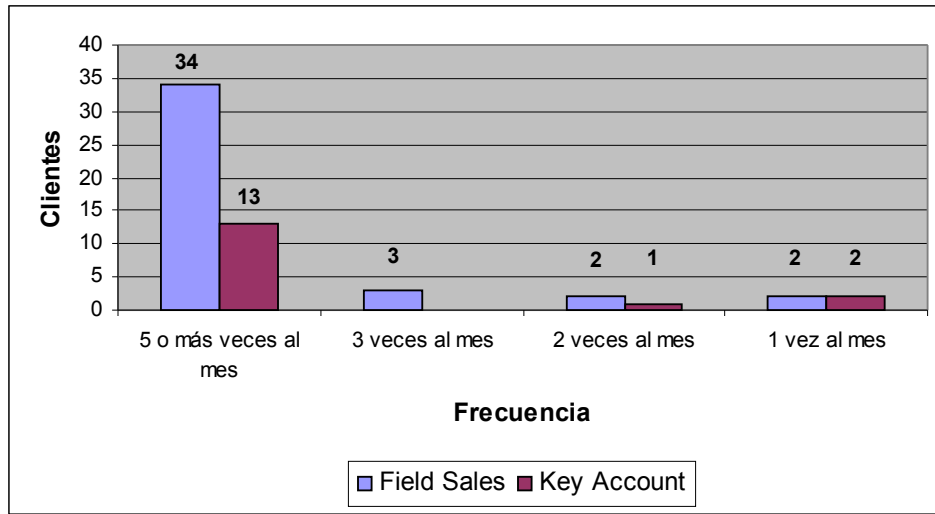
Tabla # 7
Frecuencia de Uso Servicios Courier

	Total %
Casi todos los días	47,8%
Todos los días	4,7%
2 veces a la semana	3,5%
3 veces a la semana	3,5%
Nunca	5,0%

Fuente: F. Chacón

La mayoría de los entrevistados mencionaban que casi todos los días utilizan los servicios de courier. La tasa de 82.5% se refiere a los envíos outbound, es decir, envíos salientes por parte de los clientes. Los clientes reciben paquetería y documentos de varios proveedores de servicios courier (envíos inbound), que no forman parte del presente estudio. En la Gráfica # 8 se presenta la frecuencia de uso por canal de venta.

Gráfica # 8
Frecuencia Uso por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

La mayor frecuencia de uso de los servicios courier la presenta el canal de *Field Sales*. Una posible explicación es que los clientes *Key Account* mueven volúmenes más grandes, por ejemplo, cuando exportan sus mercancías sus volúmenes son mayores comparados con los volúmenes del segmento de *Field Sales*. Esta información muestra una oportunidad para establecer las estrategias para impulsar la frecuencia de los envíos del canal de ventas *Key Account*.

3.4.2 Pregunta: ¿Qué proveedores de couriers utiliza su negocio?

Esta es una pregunta que presenta varias opciones; además de mencionar a los principales proveedores internacionales de servicios courier (“*La Empresa*”, FedEx, UPS y TNT), la pregunta

se deja abierta para que el cliente mencione otras alternativas. Por esta razón, la cantidad de menciones supera la cantidad de clientes entrevistados.

Sólo 1 de los 57 clientes entrevistados, no utiliza los servicios de la compañía: Phelps Dodge/Conducen. En el pasado Phelps Dodge sí utilizó los servicios courier de “La Empresa”, además este cliente expresó que a nivel local se sintieron muy satisfechos con los servicios recibidos, sin embargo, la decisión de utilizar otro proveedor courier fue emitida de parte de la Casa Matriz.

Los clientes realizaron 103 menciones sobre proveedores de servicios courier, las cuales se agrupan en la Tabla # 8.

Tabla # 8
Distribución Proveedores Servicios Courier

Proveedor de servicios de courier	Cantidad de menciones
La Empresa	56
FedEx	21
UPS	14
TNT	3
Copa Express	2
SANSA	1
Pulmitán-Liberia	1
Cargo Express	1
Jet Box	1
Aerocasillas	1
Lacsa Courier	1
Taca Rapidito Centroamérica	1
Total Menciones	103

Fuente: F. Chacón

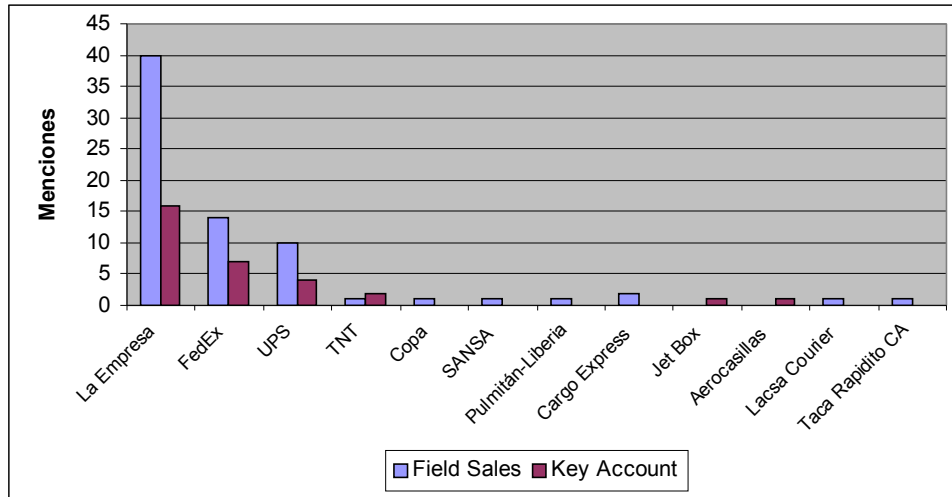
Se aprecia que de un total de 103 menciones, “La Empresa” recibe un total de 56 menciones, es decir, un 54%; seguida por FedEx con un 20%, UPS con un 13% y TNT con un 2%. Se concluye que los clientes de la compañía, por distintas razones, no utilizan como único proveedor de servicios

courier a “*La Empresa*”. Ahora se tiene una perspectiva del nivel de exclusividad que guardan los clientes.

La Gráfica # 9 muestra el grado de penetración por canal de ventas:

Gráfica # 9

Proveedores Courier por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

FedEx tiene una presencia importante en el mercado de clientes tradicionales de “La Empresa”, tanto en el canal de Field Sales como de Key Account. UPS es otro de los competidores que está incursionando con fuerza, restando exclusividad a la gama de servicios de la compañía.

3.4.3 Pregunta: ¿Desalmacena usted sus productos con “La Empresa”?

Esta es una pregunta importante ya que muestra la posibilidad de ampliar la oferta de servicios que se ofrece. Los resultados se muestran en la Tabla # 9.

Tabla # 9

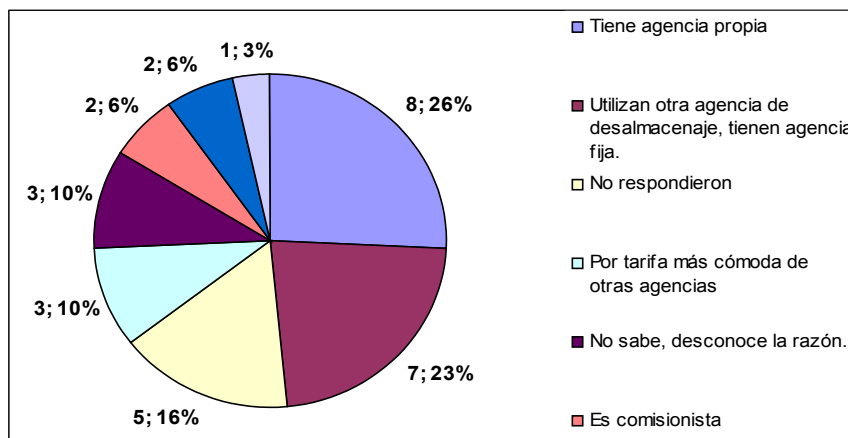
Desalmacenaje de Productos

	Cantidad	%
No	31	54,4
Si	26	45,6
Total	57	100,0

Menos de la mitad de los clientes, 26 de 57 clientes, desalmacenan productos con la compañía. Más de la mitad de los clientes de los canales *Field Sales* y *Key Account* no utilizan los servicios aduanales. Las causas principales que mencionaron estos 31 clientes se muestran en la Gráfica # 10.

Gráfica # 10

Causas para No Desalmacenar Productos



Un total de 15 clientes se sienten satisfechos utilizando otra agencia aduanal: en algunos casos cuentan un registro de varios años de servicio y, en otros casos, las agencias aduanales que ofrecen el servicio tienen algún vínculo comercial con el negocio. Además, cuatro de los entrevistados no utilizan agencia aduanal, por ser comisionistas, o porque únicamente envían o reciben documentos.

Se encontró que los restantes 13 clientes, un 22% del total de la muestra, son clientes accesibles para ofrecerles el servicio de desalmacenar productos. Las razones que deben vencer los ejecutivos de cuenta para presentar este servicio son: la percepción de que el servicio es lento y presenta varios obstáculos, bajo nivel de eficiencia: *“perdieron mis documentos de desalmacenaje en tres ocasiones”* acotaba uno de los entrevistados, escasa información sobre el servicio, y nivel competitivo de las tarifas con respecto a la competencia.

3.4.4 Pregunta: ¿Qué es lo más importante para usted de un servicio express?

El propósito de esta pregunta fue indagar la característica más importante de un servicio express para los clientes. Esta pregunta corresponde a la primera mención que hicieron los clientes, mientras que la siguiente pregunta abarca la segunda mención de importancia. Los resultados se ilustran en la Tabla # 10.

Tabla # 10
Lo más importante Servicio Courier

	Cantidad	%
Cumplir plazo de entrega acordado	36	63,2
Manejo de envío: sin daños, pérdidas, hurtos.	7	12,3
Precio del servicio	3	5,3
Hora de recogida / Entrega de envíos	3	5,3
Tarifa preferencial	2	3,5
Información oportuna y precisa.	2	3,5
Capacidad de resolver problemas	2	3,5
Información sobre avance en la red	1	1,8
Trato y cortesía del personal	1	1,8
Total	57	100

Fuente: F. Chacón

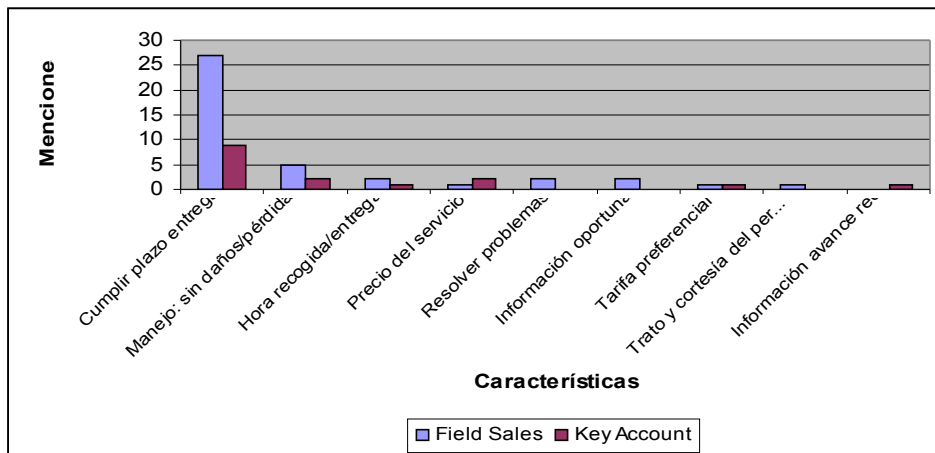
La respuesta a esta pregunta es muy interesante. Los clientes le están pidiendo a la compañía que, en primera instancia (primera mención), cumpla con los Tiempos de Tránsito (TT) o compromisos ofrecidos de servicio. Además de cumplir con el TT, desean que los envíos lleguen a destino tal y como salieron de origen: sin pérdidas, daños o hurtos en el trayecto. El precio por el servicio los clientes lo ubican en el tercer lugar de importancia.

Como complemento a esta información, es importante mencionar una característica común que se encontró en las conversaciones con los clientes: ellos demandan información oportuna y precisa. Desean conocer sobre “*La Empresa*”: sus posibilidades de ampliar negocios, los nuevos programas o incentivos, los tiempos de llegada de sus envíos. Los clientes comprenden que un envío se puede demorar por causas externas (mal clima o cierre de aeropuerto), pero desean ser informados de primera mano y conocer las alternativas de servicio que le ofrece la compañía. Si “*La Empresa*” tiene un problema que afecte sus envíos, los clientes valoran la capacidad de solucionarlo de parte de sus ejecutivos.

Cuando se revisa la información sobre lo más importante de un servicio courier por canal de ventas, los resultados que se obtienen se muestran en la Gráfica # 11.

Gráfica # 11

Lo más importante por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

Se puede observar que no hay diferencia entre los clientes *Key Account* y *Field Sales*: ambos demandan un servicio que cumpla con los TT. Por otro lado, los clientes del canal de *Key Account* son más sensibles al precio que los clientes de *Field Sales*. Ambos canales de venta comparten que es muy importante la integridad del envío, que así como salió de origen arribó a destino, sin daños, golpes, hurtos.

Por otra parte, la capacidad de resolver problemas es igualmente valorada que la hora de recogida/entrega de los envíos por parte de los clientes *Field Sales*, aún más que el precio del servicio.

3.4.5 Pregunta: ¿Qué otras características son importantes para usted de un servicio express?

Se les realizó a los clientes una pregunta similar a la anterior (segunda mención) sobre cuáles eran otras características que eran importantes para ellos en un servicio de entregas rápidas. Los clientes podían mencionar todas las características que consideran importantes. Por este motivo, se

procesaron 232 menciones de los 57 clientes entrevistados. Los resultados se muestran en la siguiente Tabla # 11.

Tabla # 11
Otras características importantes Servicio Courier

Características	Cantidad de menciones
Información oportuna y precisa	36
Información de avance en la red	27
Manejo del envío	24
Cumplir plazo de entrega acordado	20
Precio del servicio	20
Capacidad en resolver problemas	17
Tarifa preferencial	17
Disponibilidad del ejecutivo	16
Hora de recogida / entrega de envíos	15
Claridad en facturación	13
Trato y cortesía del personal	10
Facilidad de pago	5
Disponibilidad de suministros	4
Flexibilidad en el servicio	2
Publicidad e información en internet	2
Realización de trámites en documentos	2
Responsabilidad	2
Facilidad en pago de impuestos	0
Total	232

Fuente: F. Chacón

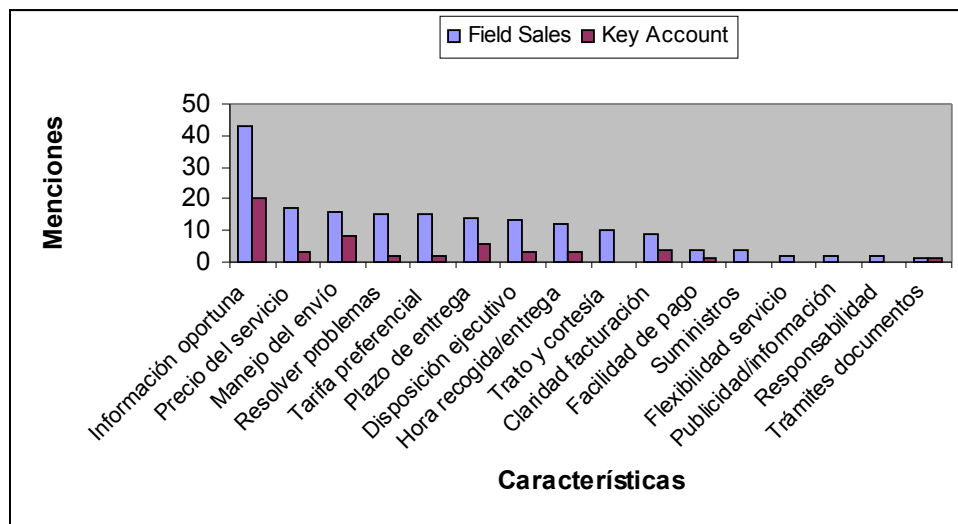
Para los clientes, después de cumplir con el plazo de entrega (primera mención), la segunda característica de mayor importancia de un servicio de entregas rápidas es recibir la información oportuna y precisa sobre el estado de los envíos, información sobre cualquier demora o atraso en su entrega y la confirmación de la entrega en destino (POD= Proof of Delivery).

La siguiente característica en orden de importancia para los clientes es el estado de los envíos, esto quiere decir, que los envíos lleguen a destino tal y como salieron de origen: sin daños, sin golpes, íntegros.

Dentro de este análisis de segunda mención, la cuarta característica mencionada es cumplir con los tiempos de entrega. Esto refuerza la tesis que lo que los clientes más valoran de un servicio courier es cumplir con los compromisos de servicio (TT).

El precio en la respuesta como primera mención, fue la tercera característica, mientras que en la segunda mención, el precio ocupa la quinta posición. Esto quiere decir que los clientes *Key Account* y *Field Sales*, valoran el nivel de servicio en términos de: plazos de entrega, de información oportuna y de integridad del envío, sobre el precio que deben cancelar. El servicio es la clave de éxito con estos clientes. Ahora se revisará las otras características importantes para los clientes por canal de ventas. La Gráfica # 12 muestra la respuesta por canal.

Gráfica # 12
Otras características por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

Al observar este gráfico, se aprecia que los clientes de los dos canales de ventas comparten como segundas características importantes de un servicio de courier la disponibilidad de información oportuna y precisa de sus envíos. Los clientes *Field Sales* son más sensibles al precio que al estado

de sus envíos; mientras que los clientes *Key Account* son mucho más sensibles al manejo de los envíos que al precio o tarifas preferenciales. El plazo de entrega es muy importante para ambos segmentos.

3.4.6 *Pregunta: ¿Qué tipo de ofertas o programas desearía usted recibir como cliente de una compañía express?*

Esta pregunta busca sondear las alternativas de valor agregado que le interesarían recibir a los clientes, además de un servicio con las características antes descritas. Esta pregunta se diseñó de manera abierta, por lo cual se registraron 100 menciones de parte de los 57 clientes entrevistados. Las respuestas obtenidas se ilustran en la Tabla # 12.

Tabla # 12
Ofertas Adicionales

	Menciones
Descuentos por volumen	43
Programa de clientes frecuentes	19
Promocionales/temporales/ Give-Away	14
Información sobre nuevos productos / servicios	12
Nuevas rutas	6
Constancia en ofertas, no solo una vez al año	2
Servicio nacional (interno) para envío de documentos	1
Nuevas aduanas	1
Cuenta corporativa	1
Acumular puntos y envíos gratis	1
Reducción de costos	0
Total	100

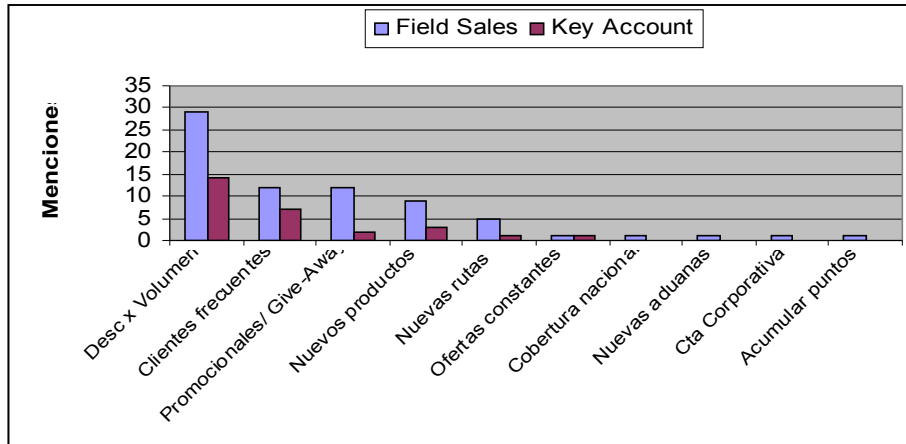
Fuente: F. Chacón

La mayor cantidad de entrevistados sugieren que la posibilidad de recibir descuentos por volumen o programas de cliente frecuente, les resultaría muy atractivas para sus negocios. El personal de apoyo de las compañías (asistentes, secretarías, recepcionistas) tiene un peso importante sobre la decisión final de *¿qué empresa courier voy a seleccionar para mis envíos courier?*, se escucharon expresiones como: “...es que su empresa me tiene muy abandonada...”

Desde este punto de vista, los promocionales (“*Give aways*”) que ofrece “*La Empresa*”, pueden causar un efecto muy positivo sobre el personal de soporte de las empresas *Field Sales* y *Key Account*, especialmente sobre el primer canal.

La respuesta de ofertas adicionales por canal de ventas se muestra en la Gráfica # 13.

Gráfica # 13
Ofertas Adicionales por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

Los clientes de ambos segmentos verían bien iniciativas relacionadas con descuentos por volumen o frecuencia, así como programas de clientes frecuente, que les signifique una reducción de sus costos operativos. Además, de la gráfica anterior se aprecia la relevancia de los artículos promocionales para el canal de *Field Sales*. Los promocionales toman mayor relevancia que la misma información sobre nuevos productos y servicios de la compañía.

3.4.7 La tarifa que cobra “La Empresa”, ¿cómo la considera?

Un 54.4% de los clientes de los canales de ventas Field Sales y Key Account consideran la tarifa como razonable. Las respuestas que dieron se presentan en la Tabla # 13.

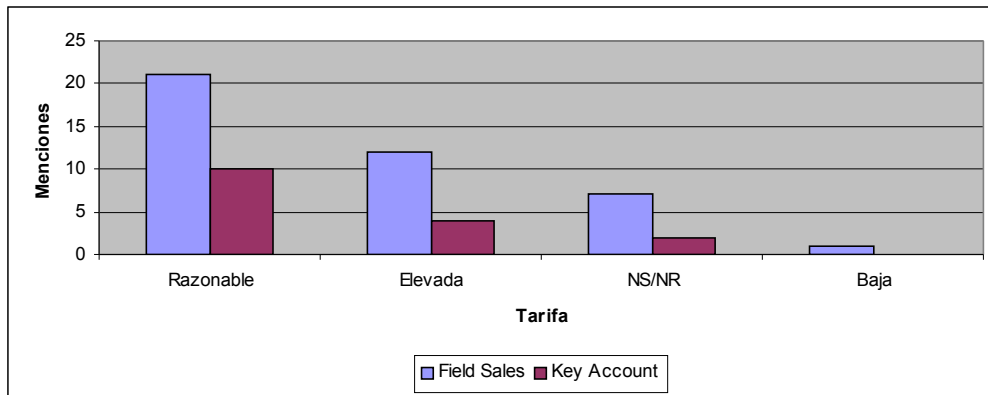
Tabla # 13
Percepción de las Tarifas

	Cantidad	%
Razonable	31	54.4
Elevada	16	28.1
NS/NR	9	15.8
Baja	1	1.8
Total	57	100

Fuente: F. Chacón

La respuesta NS/NR se debe a que, como se mencionó con anterioridad, se escogió un entrevistado por empresa que podía ser miembro de cualquier departamento. Por este motivo, no todos los entrevistados manejan la información sobre las tarifas por servicios courier. Sin embargo, es muy relevador que la mayoría de los clientes consideran que la tarifa es “razonable”, es decir competitiva en relación con las demás ofertas de proveedores de servicios de entrega rápida. La percepción por canal de ventas se muestra en la Gráfica # 14.

Gráfica # 14
Percepción Tarifas por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

Los clientes de ambos canales de ventas consideran la tarifa de la compañía razonable, es decir, la consideran dentro de los parámetros del mercado. De las conversaciones con los clientes, se desprendió que la tarifa establecida es un factor importante pero no determinante para decidir sostener negocios con la compañía.

3.5 REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

La séptima pregunta del cuestionario, *¿dígame que tengo que hacer para ser su proveedor preferido en servicios courier?*, captura los requerimientos de los clientes *Field Sales* y *Key Account*.

Esta es una pregunta, en la cual el encuestado expresó libremente su opinión. Para facilitar el análisis de las respuestas, éstas se clasificaron en 10 grupos, manteniendo características similares del servicio, que contribuyen a un servicio altamente satisfactorio para el cliente. Los grupos de respuestas son los siguientes:

▪ *Atención al Cliente*

- ✓ En general, los clientes mencionaron que el trato con el courier es muy bueno, resaltaron su capacidad de servicio. Únicamente mencionaron que los courier realizan las visitas para entregar/recoger paquetes muy rápido, que disponen de poco tiempo para esperar que les preparen el envío.
- ✓ Por otro lado, criticaron al personal de servicio al cliente por no darles la información requerida cuando llaman por teléfono para solicitar tarifas, estado de los envíos, estado de facturación, entre los principales.
- ✓ Referente a los ejecutivos de cuenta, los clientes criticaron la poca visita que realizan a sus empresas: “...ni siquiera la conozco...me parece que es nueva con la cuenta...”, son algunas de las expresiones utilizadas.

▪ *Nivel de Servicio*

- ✓ En primer lugar, el cliente mide la calidad por cumplir con los plazos de entrega establecidos, es decir, cumplir con los TT pactados para cada ruta.
- ✓ Una segunda medición de la calidad es no perder envíos y no realizar entregas incompletas, por ejemplo un envío de 2 bultos entregar sólo 1.
- ✓ Al cliente le desagrada enviar en varias ocasiones los mismos documentos, requisitos o papelería porque la “*La Empresa*” los extravía o traspapela.
- ✓ El cliente comprende que un envío tenga problemas a lo largo de la Red, pero no acepta que no sea informado oportunamente de estos atrasos. No es suficiente que se le indique al

cliente que su envío tuvo un atraso, el cliente quiere saber cuándo se le va a entregar y el motivo del atraso.

- ✓ Algunos clientes, a nivel corporativo, se quejaron que los acuerdos a nivel de corporación no se aplican a nivel local, tal fue el caso de la cadena de Hoteles Marriot.
- ✓ Otros clientes juzgan muy bueno el servicio a nivel local, pero consideran que se queda en deuda a nivel de Centroamérica, consideran que hay diferencia en el nivel de servicio de país a país, así lo mencionó Fruta Internacional.
- ✓ Otro punto relativo a la calidad consiste en no recibir envíos dañados, golpeados, mojados, abiertos o que han sufrido hurtos.
- ✓ La cara de la compañía con los clientes es el ejecutivo de cuenta. Los clientes calificaron que los ejecutivos muestran desinterés en las cuentas: “...*hace dos semanas le pedí una cotización y todavía la estoy esperando...*” comentó un cliente insatisfecho. Los clientes visualizan la frecuencia de las visitas a las compañías con un parámetro del nivel de interés que el ejecutivo muestra en la cuenta.
- ✓ Otra característica asociada con el mal servicio es la inflexibilidad, especialmente de los Centros de Servicio (“*Express Centres*”), un cliente mencionó: “...*es inaceptable que visito el Express Center de Liberia 3 veces por semana y porque llegué a las 6:05 p.m. no me permitieron enviar mi paquete..., esto no es un Banco...*”.
- ✓ En términos generales los clientes consideran que los trámites para desalmacenar mercancías son lentos y que presentan muchas demoras.
- ✓ A pesar de que las cuentas *Key Account* y *Field Sales* son cuentas muy importantes, donde los plazos de entrega juegan un papel determinante, no se puede descuidar a las personas que pueden influir en la decisión final de cuál proveedor van a utilizar. Esto es muy importante porque los clientes no guardan exclusividad con “*La Empresa*”. Desde este punto de vista es importante marcar la presencia de la compañía con obsequios o artículos promocionales para las secretarías, por ejemplo.
- ✓ Algunos clientes mencionaron que la cantidad de personal en los Express Centres es insuficiente: “...*no me gusta tener que hacer las colas para que me atiendan...*” comentó un cliente.

▪ ***Problemas en la Red***

- ✓ La Red se refiere al tránsito de los envíos por todas las estaciones intermedias hasta llegar a su destino. Los clientes se quejaron que en ocasiones sus envíos sufren atrasos inexplicables, los envíos se detienen en algún punto de la Red y no conocen las causas reales.

- ***Nivel de Información***
 - ✓ Los clientes consideran que no reciben la suficiente información sobre tarifas, programas promocionales, destinos nuevos y promociones.
 - ✓ Mencionan que no reciben una explicación satisfactoria cuando sus envíos sufren atrasos y cuando reciben respuesta, esta no es oportuna.
 - ✓ Un cliente mencionó la prueba de entrega de envíos (POD = Proof. of Delivery) es deficiente: “...mi envío nunca llegó a destino y la firma de recibido que me mostraron era ilegible...”
 - ✓ Los clientes sienten que el seguimiento de los envíos se da únicamente cuando hay problemas. Los clientes esperan una actitud proactiva de parte de la compañía, no reactiva.

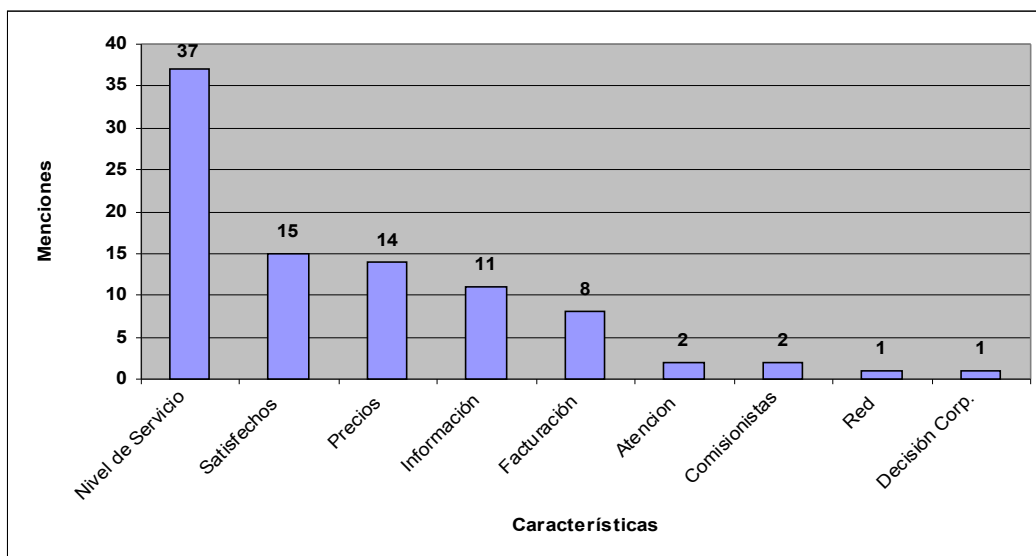
- ***Satisfechos con el Servicio***
 - ✓ Una serie de clientes se mostraron satisfechos con el nivel de servicio recibido.
 - ✓ Resaltan que las tarifas y el crédito es bueno, que los couriers son muy atentos, la visita del ejecutivo es frecuente y la ubicación de los Express Centres les resulta muy conveniente.
 - ✓ A pesar de este nivel de satisfacción, algunos clientes mencionaron nuevas oportunidades de mejora que tiene la compañía para llevarlos a un nivel de mayor satisfacción.

- ***Comisionistas***
 - ✓ En términos generales, los comisionistas piden mayor apoyo de parte de “La Empresa”, piden ser vistos como “socios de negocios”. Se quejan que falta información sobre las zonas de cobertura, un comisionista indicó: “una vez llamé como cliente y pedí un servicio a la zona que yo cubro. Menuda sorpresa me llevé, cuando el ejecutivo de servicio al cliente me indicó que “La Empresa” no cubriría esa zona.”
 - ✓ También piden signos externos, vallas, rótulos, publicidad, material informativo.
 - ✓ Piden que “La Empresa” llegue hasta las oficinas del comisionista y que no deje los envíos en el Express Center más cercano.

- ✓ Tienen un sentimiento de desinterés por parte de “La Empresa” hacia su trabajo, solicitan más apoyo.
- **Tarifas**
 - ✓ Las observaciones de los clientes van en varias direcciones. Por un lado, no manejan con claridad el concepto de peso real y peso volumétrico, por este motivo no comprenden cuando reciben cargos distintos al peso que ellos enviaron.
 - ✓ Piden descuentos o programas que los estimulen a trabajar con “La Empresa”, manifiestan que la competencia ofrece tarifas menores.
 - ✓ En términos generales piden tarifas más flexibles y facilidades de pago.
 - **Facturación**
 - ✓ Varios clientes mostraron su inconformidad con el sistema de facturación. Mencionan que reciben facturas hasta tres meses después de llevado el servicio.
 - ✓ Indican que se extravían sus facturas, que estas no llegan con el envío físico, que a pesar de ser clientes exentos del pago de impuestos, incluyen los impuestos en las facturas.
 - ✓ Se quejan que la compañía no es ágil para solucionar errores de facturación: “...hace 2 meses he pedido que me corrijan el nombre de mi empresa en la factura para proceder a cancelar, pero no lo han hecho...” , expresa un cliente.
 - **Decisión Corporativa**
 - ✓ En algunos casos, la decisión de ser el proveedor preferido de servicios courier no depende de las autoridades locales de la compañía, esta decisión depende de la Casa Matriz: tal es el caso de Phelps Dodge/Conducen.

Los 57 clientes mencionan un total de 91 características que debe tener el servicio de “La Empresa” para ser considerados como su proveedor número de servicios courier. Los clientes que manifestaron sentirse satisfechos, se incluyen en este análisis debido a que también expresaron nuevas necesidades o expectativas de servicios. La Gráfica # 15 muestra estas menciones.

Gráfica # 15
Características de Nivel de Servicio



Fuente: F. Chacón

La Tabla # 14 muestra un resumen de éstas características del nivel de servicio deseado por los clientes:

Tabla # 14

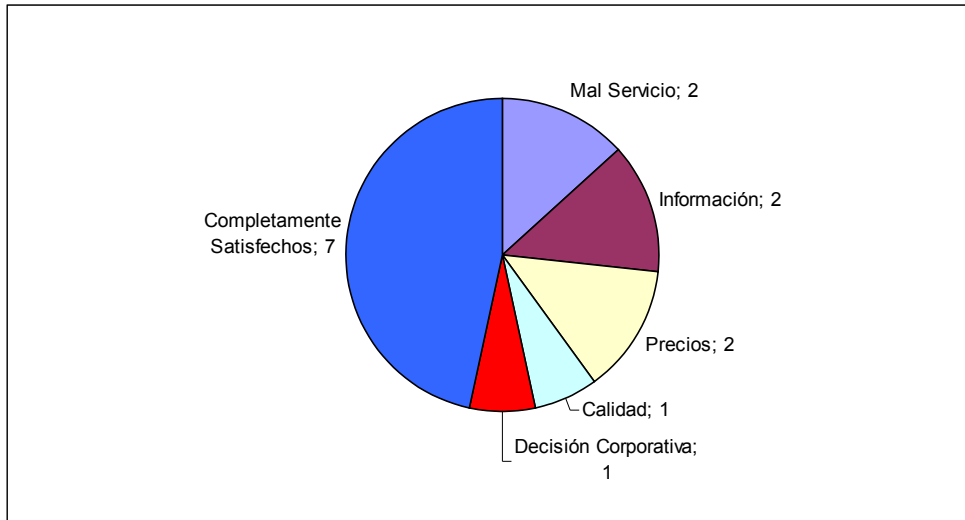
Aspectos para ser el Proveedor Preferido

Características	Aspecto por corregir
Atención	La persona de Servicio al Cliente se negó a darle el apellido al cliente Actitud del Courier Facilidad para trámites: apertura cuenta, desalmacenar
Nivel de Servicio	Poca puntualidad entrega de envíos. Perder envíos Se deben enviar 2 o más veces los documentos, "La Empresa" los pierde Capacidad de respuesta ante problemas, ser proactivos Rapidez Implementar acuerdos corporativos Estandarizar servicio en Cenam Envíos dañados Desalmacenajes más rápidos Procesos más simples: atrasos en aduanas que no comprenden Desinterés del Ejecutivo de Cuenta Poca visita del Ejecutivo de Cuenta Flexibilidad horarios XCTR Desalmacenajes más rápidos: envíos y documentos Pocos promocionales Cantidad de personal Que el servicio sea hasta donde está el cliente Poco conocimiento tarifas, programas descuentos, promociones Pocos suministros, AWB sin sobres ventana
Red	Atraso en Tránsito-Destino
Información	Explicación de atrasos Respuesta oportuna Pobre prueba de entrega de guías Poco seguimiento envíos Seguimiento de los envíos Cotizaciones servicios oportunas Deben repetir la misma información para varios trámites Falta presentar nuevos productos/servicios
Satisfechos	Buen servicio Courier atentos Buena frecuencia visita del ejecutivo Buena ubicación del XCTR Crédito/Tarifas
Comisionistas	"La Empresa" desconoce áreas de cobertura comisionistas No hay vallas en zonas rurales Flexibilidad en la entrega/recogida Publicidad, material informativo Perder envíos Desinterés hacia comisionistas Que llegue hasta el Comisionista
Precios	Tarifas menores Descuentos a clientes importantes Competencia ofrece costos menores Flexibilidad Confusión tarifa peso vrs peso volumétrico Constante incremento en tarifas
Facturación	Facturación con atrasos Pedidos sin factura Pérdida facturas Flexibilidad en los pagos Errores de facturación Errores clientes exentos de impuestos
Decisión Corporación	La decisión depende de casa matriz

Fuente: F. Chacón

Algunos de los clientes que se mostraron satisfechos con el actual nivel de servicio, manifestaron nuevos requerimientos para sentirse mejor. La Gráfica # 16 muestra estas nuevas necesidades.

Gráfica # 16
Cientes Satisfechos



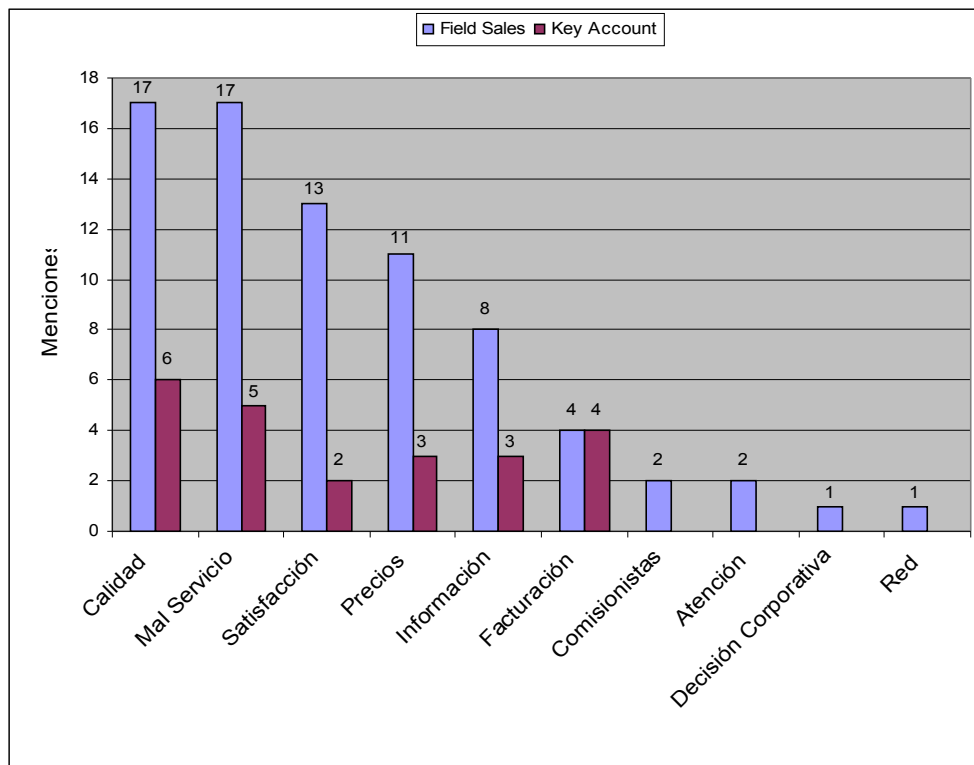
Fuente: F. Chacón

Se aprecia que 15 de los 57 clientes, un 26.3%, manifestaron sentirse satisfecho con el nivel de servicio recibido de parte de la compañía. De esta muestra de estos 15 clientes satisfechos, únicamente 7 de ellos manifestaron sentirse completamente satisfechos con el nivel de servicio, es decir, un 12.3%. En algunos casos, el comentario que hacían era: “...ustedes ya lo son,... ...seguir preguntándole al cliente qué necesitamos, cómo nos sentimos.”.

Los restantes 8 clientes que manifestaron sentirse satisfechos, expresaron que les agradaría ver algunos cambios en el servicio, en la información, en los precios y en la calidad. Ofrecieron un total de 8 menciones para moverse a un estado completamente satisfecho. La Gráfica # 16 muestra estas oportunidades de mejora para los clientes satisfechos.

Los requisitos para ser el proveedor preferido en servicios a courier por canal de ventas se muestra en la Gráfica # 17.

Gráfica # 17
Proveedor Preferido por Canal de Ventas



Fuente: F. Chacón

Sobre los clientes que están satisfechos con el nivel de servicio ofrecido son: 13 menciones para *Field Sales* y únicamente 2 menciones para *Key Accounts*. Se puede apreciar como la calidad, el nivel de servicio y la facturación son oportunidades de mejora que tiene “*La Empresa*” para uniformar su percepción con los clientes de ambos canales de ventas. A corto plazo, las necesidades de información de los clientes es la variable que se puede trabajar para elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

3.6 CRUCES DE INFORMACION

Además de las respuestas obtenidas a cada una de las 7 preguntas de la encuesta, se analizó una serie de cruces de información. Un cruce de información es analizar las respuestas obtenidas para una pregunta contra las respuestas obtenidas para otra pregunta. Los cruces de información buscan obtener más detalles relevantes que ayude a perfilar adecuadamente las necesidades de los clientes de los canales de ventas *Field Sales* y *Key Account*.

Se mencionó que la pregunta # 4 puede considerarse en dos partes: primera y segunda mención. Para efectos de tabulación, cuando se le preguntó al cliente ¿qué es lo más importante de un servicio courier?, se considera como la primera mención (PM). Cuando se le preguntó: ¿dígame qué otras características son importantes de un servicio courier?, se considera como la segunda mención (SM).

Se analizaron un total de 9 cruces de información y son los siguientes:

- **Pregunta # 2 vrs Pregunta # 6:**
Proveedores Servicios Courier vrs Tarifa Actual.
- **Pregunta # 2 vrs Pregunta # 4 PM:**
Proveedores Servicios Courier vrs Lo más importante del servicio.
- **Pregunta # 4 SM vrs Pregunta # 6.**
Otras características importantes del servicio vrs Tarifa Actual.
- **Pregunta # 2 vrs Pregunta # 7:**
Proveedores Servicios Courier vrs Proveedor # 1.
- **Pregunta # 4 PM vrs Pregunta # 5:**
Lo más importante del servicio vrs Ofertas o Programas Adicionales.
- **Pregunta # 5 vrs Pregunta # 2:**
Ofertas o Programas Adicionales vrs Proveedores Servicios Courier.
- **Pregunta # 6 vrs Pregunta # 5:**
Tarifa Actual vrs Ofertas o Programas Adicionales.
- **Pregunta # 7 vrs Pregunta # 6:**
Proveedor # 1 vrs Tarifa Actual.
- **Pregunta # 7 vrs Pregunta # 4 PM:**

Proveedor # 1o vrs Lo más importante del servicio.

La información de estos cruces de información se muestra en los siguientes apartados.

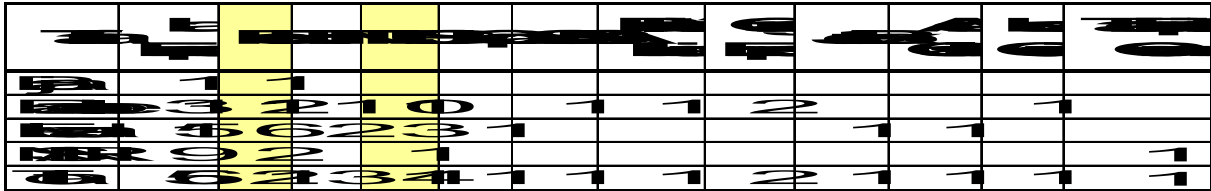
3.6.1 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 6:

Proveedores Servicios Courier vrs Tarifa Actual

La Tabla # 15 presenta el primer cruce de información entre los proveedores de servicios couriers que utilizan los clientes y la tarifa que ofrece la compañía. Se aprecia que los dos principales competidores que utilizan los clientes son FedEx y UPS.

Tabla # 15

Proveedor Preferido vrs Tarifas



Fuente: F. Chacón

Los servicios de FedEx son utilizados por un total de 21 clientes, 6 de ellos consideran la tarifa elevada, mientras que 12 clientes consideran la tarifa razonable. Este dato quiere decir que las razones para usar FedEx no son por precio. Un caso similar ocurre con los clientes que utilizan UPS: de 14 clientes que lo utilizan, 10 de ellos consideran la tarifa como razonable.

De estos datos se concluye que no es por precio que los clientes deciden utilizar una segunda alternativa para los servicios couriers. Por este motivo, para tratar de encontrar las razones por las cuales los clientes escogen otros proveedores de servicios couriers, se van a examinar las principales características de los servicios recibidos.

3.6.2 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 4 PM:

Proveedores Servicios Courier vrs Lo más importante del servicio

La tabla # 16 presenta el cruce de información entre los proveedores de servicios couriers que utilizan los clientes y la característica más importante del servicio.

Tabla # 16
Proveedores vrs Lo más importante del servicio

Proveedor	Entrega puntual	Entrega segura	Entrega rápida	Entrega completa	Entrega correcta	Entrega oportuna	Entrega proactiva	Entrega completa	Entrega correcta	Entrega oportuna	Entrega proactiva
FedEx	3										
UPS	2	1	1	1							
Correos de Colombia	6	4	2	0	1	1	1	1	1	1	
Proveedores locales	7	3									1
Proveedores internacionales	1										
Proveedores de servicios	2	1					1				
Proveedores de logística	1	1								1	
Proveedores de transporte	2	1									
Proveedores de almacenamiento	2										
TOTAL	6	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1

Fuente: El autor

La mayoría de los clientes que utilizan los servicios de FedEx y UPS, además de la compañía, lo hacen porque necesitan que se cumpla con los compromisos de servicios adquiridos.

3.6.3 Pregunta # 4 SM vrs Pregunta # 6.

Otras características importantes del servicio vrs Tarifa Actual

La Tabla # 17 presenta la relación entre las otras características que los clientes consideran importantes y la tarifa por el servicio.

Los clientes que consideran la tarifa como razonable caracterizan un buen nivel de servicio, además de cumplir con el plazo acordado, con la información oportuna, precisa y proactiva de sus envíos. Otra característica importante para ellos es el manejo correcto de sus envíos: que se entreguen completos, sin golpes, tal y como salieron de origen.

Tabla # 17

Otras Características vrs Tarifas

Segunda	Eja	Facile	Esad	NOR	Tot
Información para empresa		8	11	7	26
Información de servicios		4	7	6	17
Mejor servicio		6	4	4	14
Ortografía de la empresa	1	8	9	2	19
Facilidad de acceso	1	10	6	3	19
Capacidad de resolver problemas	1	7	7	3	18
Tarifas preferenciales	1	9	4	3	17
Disponibilidad de servicio		5	6	5	16
Horario de atención / atención de emergencia		5	7	3	15
Calidad de atención		5	7	1	13
Tarjetas de identificación personal	1	4	2	3	9
Facilidad de pago		2	2	1	5
Disponibilidad de suministros		2		2	4
Facilidad de acceso		1			1
Facilidad de información en internet			1		1
Fidelización de clientes mediante descuentos			1		1
Flexibilidad				1	1
Tot	5	16	7	4	29

Fuente: F. Chacón

3.6.4 Pregunta # 2 vrs Pregunta # 7:

Proveedores Servicios Courier vrs Proveedor # 1

La Tabla # 18 muestra que los clientes que, además de los servicios de “La Empresa” utilizan los servicios de FedEx y UPS, consideran que una empresa para ser su proveedor preferido de servicios courier debe cuidar el *nivel de servicio*: interés del ejecutivo de cuenta, flexibilidad de servicio, artículos promocionales y suministros; *la calidad*: puntualidad en la entrega de envíos, rapidez y

eficiencia; y *la información*, expresada como: información proactiva, oportuna y precisa, tarifas y cotizaciones a tiempo e información general.

Tabla # 18
Proveedores vrs Proveedor # 1

Proveedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Número	2	0	2	4		1	1	1				1
Costo	2	8		7	1			1	1	1		
Reputación	0	7	1	3				1	1	1		1
Prez	4	6		7				1				
Experiencia	8	5	1	3	1							
Servicio	5	3		3							1	
Calidad	1	1										
Rel		1										
Costos	2											
Años	2											

Fuente: F. Chacón

A estas alturas de la investigación, se puede afirmar que los clientes que utilizan los servicios de otros proveedores, especialmente FedEx y UPS, lo hacen porque:

- Necesitan que se cumplan con los tiempos de entrega de sus envíos.
- Requieren información oportuna y precisa sobre el avance de sus envíos hasta que son entregados en destino.
- Esperan que sus envíos no sufran daños en el trayecto, es decir, que lleguen a destino tal y como salieron de origen.
- Esperan que sus ejecutivos muestren interés en sus cuentas.

3.6.5 Pregunta # 4 PM vrs Pregunta # 5:

Lo más importante del servicio vrs Ofertas o Programas Adicionales

La Tabla # 19 muestra la relación entre Lo más importante de un servicio courier y los programas adicionales que el cliente desea recibir.

Tabla # 19

Lo más importante del servicio vrs Programas Adicionales

Programa	Importante	Menos importante	Indiferente	Importante	Menos importante	Indiferente	Importante	Menos importante	Indiferente	Total
Programa A	1	3								4
Programa B	1	2	1							4
Programa C	8	4	2	8	6	1	1		1	16
Programa D	1	2	6	1						1
Programa E	1									1
Programa F			2					1		3
Programa G				1						1
Programa H	2		1							3
Programa I	2	1	1	1					1	6
Total	4	9	4	2	6	1	1	1	2	1

Fuente: F. Chacón

Los clientes verían bien que, además de cumplir con el plazo de entrega acordado, se les ofrezca algún programa de cliente frecuente, asociado al volumen de sus envíos. Podría ser algún programa de puntos por envíos que les permita reducir sus costos operativos.

3.6.6 Pregunta # 5 vrs Pregunta # 2:

Ofertas o Programas Adicionales vrs Proveedores Servicios Courier

La información presentada en la Tabla # 20 confirma el cruce anterior de información: los clientes que además de “La Empresa” utilizan los servicios de FedEx y UPS, buscan formas de recibir más por su dinero y bajar sus costos operativos: descuentos por volumen, programa de puntos, programas de cliente frecuente e información sobre “La Empresa”: tarifas, programas de mercadeo y nuevas rutas. En esta tabla se aprecia el impacto positivo de los artículos promocionales sobre el personal de apoyo: secretarías, recepcionistas y asistentes gerenciales.

Tabla # 20

Programas Adicionales vrs Proveedores

Activos	La	FE	TV	US	Q	SA	RE	Q	SA	RE	Q	SA	RE	Total
Descuentos por volumen	4	3	3	11	1	1	1	2	1	1				3
Programa de clientes frecuentes	9	6	2	4	1			1	1	1				35
Promocionales	3	2		3	1	1	1						1	2
Información productos	2	4	1	2					1	1	1	1	1	2
Nuevas rutas	6	2		2					1	1				2
Ofertas constantes	2								1	1				4
Servicio nacional DOX	1													1
Nuevas aduanas	1			1										2
Cuenta corporativa	1													1
Acumular puntos	1													1
Total	32	32	6	23	3	2	2	3	5	5	1	2		

Fuente: F. Chacón

3.6.7 Pregunta # 6 vrs Pregunta # 5:

Tarifa Actual vrs Ofertas o Programas Adicionales

Por la actual tarifa, que los clientes en su mayoría consideran como razonable, los clientes estarían interesados en recibir algún tipo de descuento por volumen o programa de cliente frecuente. El detalle se muestra en la Tabla # 21.

Tabla # 21

Tarifa vrs Programas Adicionales

	Baja	Razonable	Elevada	NS/NR	Total
Descuentos por volumen	1	24	14	4	43
Programa de clientes frecuentes		9	6	4	19
Promocionales		7	3	4	14
Información productos		3	4	5	12
Nuevas rutas		2	2	2	6
Ofertas constantes			2		2
Servicio nacional DOX			1		1
Nuevas aduanas		1			1
Cuenta corporativa		1			1
Acumular puntos			1		1

3.6.8 Pregunta # 7 vrs Pregunta # 6:

Proveedor # 1 vrs Tarifa Actual

La Tabla # 22 confirma que los clientes, sin importar si consideran que la tarifa de “La Empresa” es baja, razonable o elevada, valoran la calidad del servicio. Para ser el proveedor # 1 se debe alcanzar: puntualidad en entrega y recogida de envíos, control sobre los documentos que le envían a la compañía, que los envíos lleguen a su destino final, capacidad para resolver problemas en la red, que los des-almacenajes sean rápidos y que el servicio en Cenam sea estándar.

Tabla # 22
Proveedor # 1 vrs Tarifa

Tarifa	Atención	Calidad	Mal Servicio	Red	Información	Satisfacción	Comisionistas	Precios	Facturación	Decisión Corp.
Baja						1				1
Razonable	1	13	9		5	9		8	4	
Elevada		6	5	1	4	2	2	6	4	
NS/NR	1	4	8		2	3				
Total	2	23	22	1	11	15	2	14	8	1

Fuente: F. Chacón

3.6.9 Pregunta # 7 vrs Pregunta # 4 PM:

Proveedor # 1 vrs Lo más importante del servicio

El cruce de información anterior se valida cuando se le preguntó a los clientes que es lo más importante de un servicio courier para ser su proveedor preferido. Ver Tabla # 23.

Tabla # 23
Proveedor # 1 vrs Lo más importante del servicio

	Atención	Calidad	Mal Servicio	Red	Informacion	Satisfacción	Comisionistas	Precios	Facturación	Decisión Corp.
Precio Servicio		2						2		
Tarifa preferencial			1					1	1	
Plazo de entrega acordado	2	16	17		8	10		8	4	1
Manejo envió: sin daños/pérdidas/hurtos.		3	2		1	2		2	3	
Información sobre avance en la red						1				
Información oportuna y precisa.							1	1		
Trato y cortesía del personal						1				
Hora de recogida / Entrega de envíos		1	2	1	2	1				
Capacidad de resolver problemas		1					1			
Total	2	23	22	1	11	15	2	14	8	1

Fuente: F. Chacón

3.7 ANALISIS DE BRECHAS

Conviene retomar algunos aspectos que se revisaron en el Capítulo # 1: Modelo de Brechas sobre la Calidad del Servicio, debido a que cuando una empresa se esfuerza en cerrar las brechas de servicio con sus clientes, se encamina hacia la excelencia del servicio.

La brecha del cliente puede comprenderse como la diferencia existente entre las expectativas y percepciones del cliente. Las expectativas de los clientes han nacido a través de las múltiples interacciones de servicios que han tenido con la compañía. Las percepciones de los clientes es la forma en que los clientes han recibido el nivel de servicio de “*La Empresa*”.

Como se mencionó en el marco teórico: existen 4 brechas en el servicio: no saber lo que el cliente espera, no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto, no entregar el servicio con los estándares de servicio y no igualar el desempeño con las promesas. En este apartado se analizará la brecha # 4 “No igualar el desempeño con las promesas”⁵⁶. Esta brecha surge entre la entrega real del servicio y la comunicación externa con los clientes, cuando no se hace lo que se promete hacer.

Las brechas encontradas son las siguientes:

- Cumplir con los Tiempos de Tránsito prometidos o compromiso de servicio es la variable más importante que demandan los clientes de “*La Empresa*”.
- Cuando el cliente no recibe su envío, se pierde en la Red, o cuando lo recibe en forma parcial se acrecienta la brecha de servicio. Se amplía esta brecha cuando en destino se recibe un envío en condiciones distintas a como en origen se envió: paquetes mojados, golpeados, empaques rasgados o aplastados.
- Los clientes caracterizan un mal servicio por: desinterés y poca visibilidad del ejecutivo, inflexibilidad en los horarios de servicio, poca información sobre “*La Empresa*”, ausencia de programas para clientes frecuentes y pocos signos externos, como promocionales. Cuando se les promete una tarifa o cotización los clientes quieren recibirla en el momento acordado.
- La cantidad de información que los clientes reciben la consideran insuficiente. A pesar que “*La Empresa*” tiene un sistema de seguimiento de envíos en línea (Internet), los clientes se sienten más cómodos con una llamada o e-mail notificándoles que su envío ya llegó a destino. Cuando

⁵⁶ Zeithaml, Valarie. “Marketing de Servicios”, página 32-33

hay un atraso, los clientes piden estar informados de primera mano y conocer el plan de contingencia que va a operar la compañía, para minimizar el impacto.

- Los clientes tienen la percepción de que debido a la frecuencia de uso de los servicios o al volumen que manejan, podrían ser acreedores a algún tipo de descuento o programa de cliente frecuente. Buscan recibir más por su dinero.
- Un 54.4% de los clientes no desalmacena sus productos con “La Empresa” porque consideran que su servicio limitado: se extravían los documentos de desalmacenaje, los trámites son complicados y no tienen información suficiente sobre este servicio.
- Existe una brecha entre los Comisionistas y “La Empresa”, los primeros no se sienten como socios estratégicos de los segundos. Desean más apoyo en cuanto a información interna (referencia de los departamentos de servicio al cliente) y signos externos (publicidad, vallas, volantes).

3.8 COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING (CIM)

Se puede decir que CIM es el enfoque o tendencia de mercadeo de buscar la uniformidad de todos los mensajes creados por la empresa y los transmitidos por los diversos departamentos. Esta uniformidad se logra a través de la planeación, la coordinación e integración de todos los mensajes de la organización.

Los elementos que intervienen en el CIM son:

- Publicidad.
- Promoción y Ventas.
- Venta Personal.
- Propaganda.
- Comunicación de boca en boca: “*Buzzmarketing*”.

Siempre es aconsejable mantener una visión general del CIM, ya que estos elementos juegan un papel importante en el rol del marketing.

Como complemento a este capítulo: “Análisis de La Empresa”, se llevó a cabo una investigación general con una muestra de clientes tomados aleatoriamente para conocer aspectos del CIM en la compañía. Los puntos relacionados con promociones y precios ya fueron cubiertos en el apartado anterior.

3.8.1 Objetivo de la Investigación

El objetivo de esta investigación adicional es evaluar la exposición de los clientes a la publicidad y relaciones públicas de la compañía, además de aspectos relacionados con la ubicación de los Centros de Servicio.

Los puntos que se revisarán en esta investigación adicional son los siguientes:

- Plaza: ubicación del servicio (cobertura couriers, acceso Express Centres)
- Publicidad: anuncios, página web, materiales publicitarios, mupis (mobiliario urbano para información).

- Relaciones Públicas: capacitaciones, sesiones de trabajo, conferencias, noticias, patrocinios, obras de beneficencia.

La información de este sondeo nos mostrará información valiosa sobre las comunicaciones de la compañía, misma que se utilizará en el próximo capítulo: Propuesta del Proyecto.

3.8.2 Captura de información

Esta investigación adicional es de carácter informal no estadístico y constituye el primer paso de una investigación formal.

Para este fin, se decidió investigar la opinión de 21 clientes tomados aleatoriamente pertenecientes a los canales de venta Key Account y Field Sales. Se excluyeron a todos los clientes que formaron parte de la muestra utilizada en la investigación de mercado realizada en el apartado anterior

Seguidamente se contactó a los clientes y se aplicó el cuestionario que se muestra en el anexo III. La tabulación de resultados puede revisarse en el anexo IV.

3.8.3 Resultados Obtenidos

En este apartado se revisarán las respuestas obtenidas por los 21 clientes entrevistados.

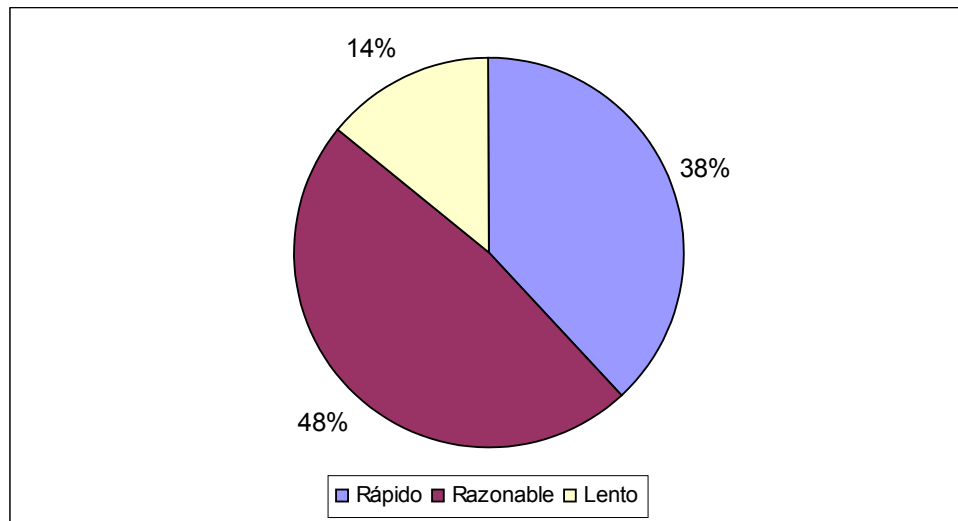
Pregunta # 1

¿Cómo considera usted el acceso o llegada de los couriers a su empresa?

Esta pregunta busca establecer cómo considera el cliente el tiempo de respuesta o de llegada de los couriers. Se le ofreció al entrevistado tres alternativas: la primera “rápido”, es decir, que los couriers llegan a recoger/entregar los envíos de manera pronta. La segunda “razonable”, el tiempo que debe esperar el cliente la llegada de los couriers es un lapso aceptable o razonable para él. La tercera alternativa fue “lento”, significa que los clientes consideran que el tiempo que deben esperar es muy alto para sus parámetros o estándares.

Las respuestas se muestran en la Gráfica # 18.

Gráfica # 18
Tiempo Respuesta Couriers



Fuente: F.Chacón

Un 86% de los clientes (rápido: 38% más razonable: 48%) consideraron que el tiempo de respuesta de los couriers a su empresa ocurre en un lapso aceptable o superior para sus expectativas. El 14% de los entrevistados que consideraron que el tiempo de respuesta es lento, indicaron que: "...el courier nunca llegó..." o que "...llegó muy tarde....".

La mayoría de los clientes consideran que los couriers entregan/reciben envíos de manera oportuna, acorde con sus expectativas.

Pregunta # 2

¿Le ha tocado visitar o utilizar los servicios de un Express Center?

Un cliente puede recibir/enviar sus envíos por medio de los couriers o por medio de los Centros de Servicio. Esta pregunta busca establecer cuántos de los 21 clientes del sondeo han utilizado los servicios que brinda un Express Center.

Un 43% de los entrevistados indicaron que sí han utilizado los servicios de los Express Center. El restante 57% de los clientes de la investigación indicaron que únicamente reciben a los couriers en su compañía.

Casi la mitad de los clientes acuden a los Express Centres, esto significa que la calidad de servicio que ahí reciben afecta las percepciones del cliente sobre “La Empresa”.

Pregunta # 3

¿Cómo considera la ubicación o distancia de ese Centro de Servicio?

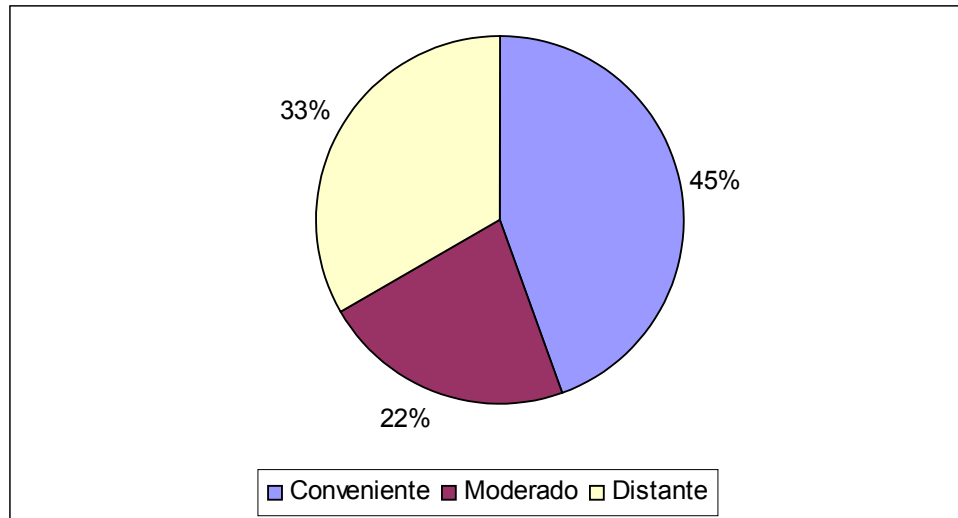
Como se mencionó en el apartado 2.5.3, la compañía cuenta con 5 Centros de Servicio ubicados en la Gran Área Metropolitana y 6 centros en las zonas rurales. El objetivo de esta pregunta es establecer cómo considera el cliente la ubicación de los mismos.

Al 43% de los clientes que sí utilizan los Express Center (pregunta anterior), se les dio tres alternativas para que evaluaran la ubicación del mismo:

- “conveniente”, a una distancia muy favorable para sus intereses;
- “moderado”, es una distancia intermedia no muy lejano no muy cercana; y
- “distante”, el Express Center se encuentra bastante alejado para ellos.

Las respuestas se muestran en la Gráfica # 19.

Gráfica # 19 **Ubicación del Centro de Servicio**



Fuente: F.Chacón

En general, podemos decir que el 67% de los entrevistados (conveniente: 45% más moderado: 22%) consideran que la ubicación actual de los Express Center de “La Empresa” está acorde para sus necesidades. Un cliente mencionó: “...es la única oficina courier que tengo en la zona...”, esto significa que la ubicación de los Express Center juega un papel muy importante y se torna una ventaja frente a los competidores.

Únicamente un 33% de los entrevistados que visitan los Centros de Servicio, consideraron que la ubicación de los mismos es distante o alejada. Más de la mitad de los clientes consideran que la ubicación actual de los Centros de Servicios es acorde con sus necesidades y, definitivamente, ésta juega un papel importante en la estrategia competitiva de la compañía.

Pregunta # 4

¿Recuerda algún tipo de publicidad de la compañía?

Esta pregunta busca establecer si los clientes recuerdan algún tipo de publicidad de la compañía. Se encontró que un 57.1% de los entrevistados manifestaron que sí recordaban algún tipo de publicidad de “La Empresa”.

Un 43% de los clientes indicaron que no recuerdan publicidad de “La Empresa”. Esta información permite revisar las estrategias de uso de los medios de comunicación por parte de la Gerencia.

Pregunta # 5

¿En qué medio recuerda esa publicidad?

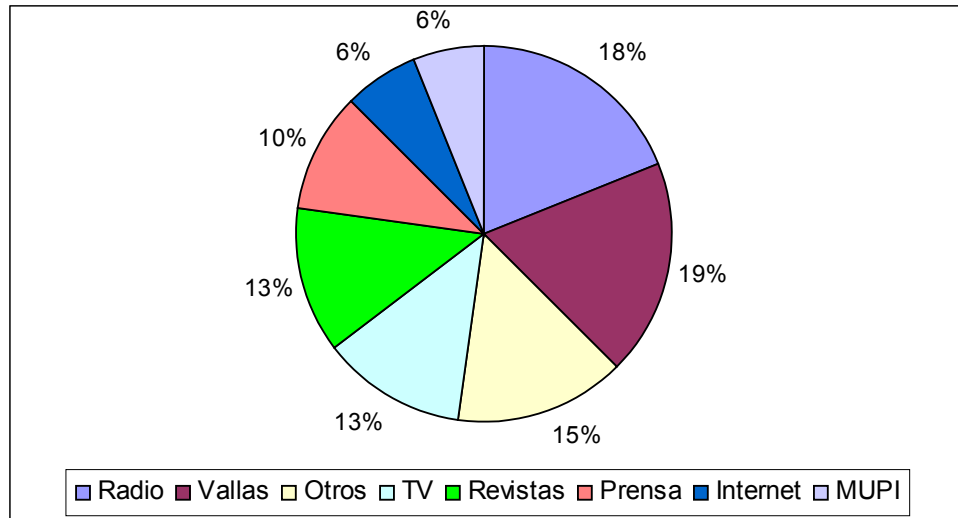
La compañía utiliza distintos medios de publicidad para ofrecer sus servicios. Esta pregunta busca establecer los medios empleados, por la compañía para alcanzar al 57% de los entrevistados que sí recordaban algún tipo de publicidad.

A estos clientes se les preguntó de dónde recordaban esa publicidad, cada cliente podía mencionar varios medios. Se capturaron 48 menciones que se presentan en la Gráfica # 20.

La radio y vallas publicitarias son los dos medios que más recordaron los entrevistados. Los clientes manifestaron que escuchaban “cuñas comerciales” de la compañía, especialmente durante programas deportivos. En la categoría de otros, todos los clientes mencionaron las móviles o “...camiones amarillos de La Empresa...” En televisión, los clientes recuerdan haber visto la marca de la empresa en transmisiones deportivas (Estadio Ricardo Saprissa) y, en especial, un corte comercial que presentaba a varias personas que necesitaban llegar a un lugar y le preguntaban la ubicación a un courier de la compañía.

Gráfica # 20

Medio Publicitario



Fuente: F.Chacón

El uso de la radio es un medio importante, debido a que los entrevistados indicaron que escuchaban “cuñas publicitarias” mientras iban en sus automóviles. Los “camiones amarillos” o móviles de la compañía ayudan a que los clientes recuerden la marca.

Pregunta # 6

¿Ha participado en algún tipo de actividad de la compañía?

Esta pregunta busca establecer el grado de relaciones públicas que la compañía sostiene con sus clientes. Al respecto, un 57% de los clientes indicaron que sí habían participado en alguna actividad.

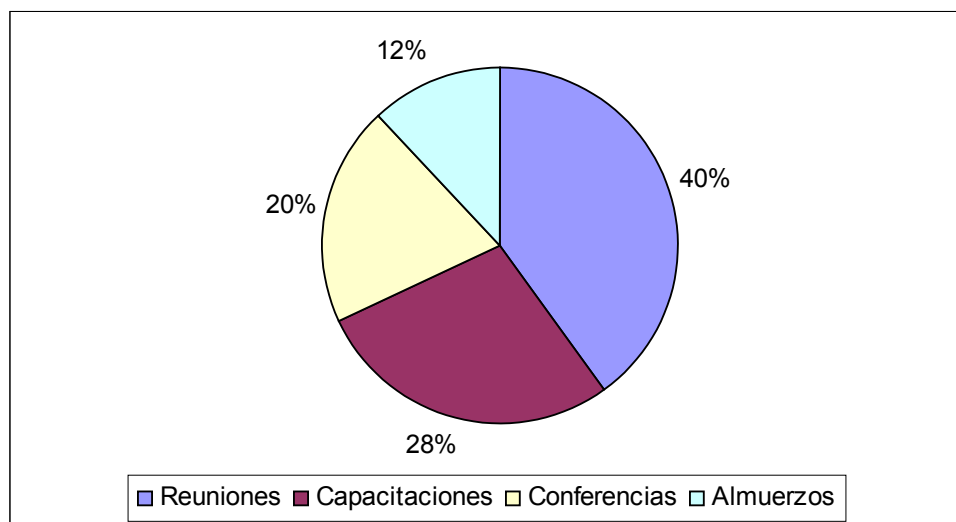
Un 43% de los clientes del sondeo nunca han participado en ninguna actividad de relaciones públicas organizada por la compañía. Debido a que los clientes afectan positiva o negativamente la prestación de los mismos, es necesario revisar las estrategias para “alinear” a este 43% con los objetivos de la compañía.

Pregunta # 7

¿En qué actividad ha participado?

Con el fin de conocer las actividades en las que habían participado los clientes, se les consultó ¿cuáles eran esas actividades? Los resultados se muestran la Gráfica # 21.

Gráfica # 21
Relaciones Públicas



Fuente: F.Chacón

La mayoría de los entrevistados mencionaron una o más actividades en las que habían participado, sumando un total de 25 menciones. En promedio, cada entrevistado ha participado en 2 actividades promovidas por la compañía. Principalmente han participado en reuniones con el ejecutivo de cuenta y capacitaciones con personeros de “La Empresa”.

3.9 ANALISIS FODA

Como se mencionó en el apartado 1.6.2 un análisis FODA busca plasmar las fortalezas y debilidades (a nivel interno de la organización) y las oportunidades y amenazas (relativas al medio ambiente).

Después de analizar el nivel de servicio que brinda “La Empresa”, el análisis FODA se puede plasmar de la siguiente manera:

Tabla # 24
RESUMEN FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
Marca fuerte	Apertura mercados	Directrices regionales	Factores Externos
Servicio de Couriers	Sistemas Justo a Tiempo	Información disponible	Agresividad competencia
Experiencia gerencial	Mayor valor del servicio	Tasa de ejecutivos FS	Decisiones de compra
Infraestructura	Alianzas nacionales	Tiempos de Tránsito	Firma electrónica
Tarifas	Servicios desalmacenaje	Servicio reactivo	
Tasa de ejecutivos KA	Información oportuna	Expectativas de servicio	
Frecuencia de servicios		Información precisa	
Cercanía Oficinas		Posicionamiento	
Seguimiento envíos		Relaciones Públicas	
Ubicación Centros Servicio			

Fuente: F.Chacón

3.9.1 Fortalezas

- ✓ **Marca Fuerte:**

Conforme se revisó en el apartado 2.3.3, “*La Empresa*” goza de una marca fuertemente posicionada en el mercado nacional y de Centroamérica, gozando de una fuerte presencia. La marca fuerte permite que, por ejemplo, las autoridades gubernamentales agilicen los trámites de inspección en atención a los procedimientos corporativos que utiliza “*La Empresa*”.
- ✓ **Servicios de Couriers:**

El compromiso del personal es un punto fuerte de “*La Empresa*”: todos los clientes se manifestaron satisfechos con la atención que reciben de parte de los couriers, consideraron un trato serio, cortés y con sentido de urgencia.
- ✓ **Experiencia Gerencial:**

La experiencia y capacidad de la fuerza de ventas es un punto valioso. Por ejemplo, el Gerente de Ventas cuenta con más de 10 años en empresas del ramo.
- ✓ **Infraestructura:**

Se tiene la Infraestructura necesaria para brindar un servicio de clase mundial; dentro y fuera del país: motocicletas, camionetas, aviones, estaciones de tránsito (Hubs/Gateway), sistemas informáticos, por ejemplo.
- ✓ **Tarifas:**

La mayoría de los clientes, 56.1% consideran que la tarifa que ofrece la compañía es razonable o baja. El precio es un factor importante pero no determinante para optar por contratar los servicios de “*La Empresa*”.
- ✓ **Tasa de ejecutivos *Key Account*:**

Si se consideran únicamente actividades de mantenimiento de clientes, la tasa de ejecutivos por cliente es adecuada. En la actualidad se tienen 3 ejecutivos para atender a 72 clientes, esto da una relación de 24 clientes por ejecutivo. Si se desea que cada ejecutivo visite a un cliente 2 veces al mes con una duración máxima de 1 hora; un ejecutivo necesita de 48 horas al mes para visitas. Si se supone que el tiempo de transporte entre visita y visita es de 1 hora, los ejecutivos requieren 48 horas de transporte al mes. Los cálculos anteriores sugieren que en transporte y

visitas un ejecutivo necesita de 96 horas al mes. Si se asumen días laborales de 8 horas diarias, los ejecutivos requieren de 12 días al mes para cumplir con 2 visitas por cliente. El tiempo restante se puede utilizar para labores de búsqueda de nuevos clientes, capacitación o tareas administrativas.

✓ Frecuencia de Servicios:

La mayoría de los clientes entrevistados, un 82.5%, requieren de servicios courier todos los días. Esta alta frecuencia abre un panorama para tratar de lograr la exclusividad de servicio con los clientes actuales.

✓ Cercanía de Oficinas:

Varios clientes de zonas rurales del país, manifestaron que los únicos Centros de Servicio (Express Center) que existen en la zona son los de “*La Empresa*”, especialmente para zonas como Guanacaste, Limón y Puntarenas.

✓ Seguimiento Envíos:

Con el sistema de seguimiento de envíos en línea, los clientes pueden corroborar el avance de sus envíos en la Red. Sin embargo, la información no es en tiempo real esta depende de la captura de los puntos de control (checkpoints) en la Red. El desarrollo de nuevas tecnologías y sistemas van a permitir acceder información en tiempo real.

✓ Ubicación de los Centros de Servicio:

De la investigación adicional se desprendió que la ubicación de los Express Center es una fortaleza para “*La Empresa*”. Algunos clientes mencionaron que: “...es la única oficina courier que tengo en la zona...”.

3.9.2 Oportunidades

✓ Apertura de Mercados:

Los mercados se están abriendo (tratados comerciales, apertura del mercado chino). Si bien es cierto que esta es una oportunidad de negocio para todos los competidores, también es cierto que sólo los mejor preparados podrán sacar mejor provecho. En este sentido, los líderes del negocio se ven mejor preparados.

✓ Sistemas Justo a Tiempo:

Este sistema de administración de inventarios persigue reducir la cantidad de inventarios en bodega. Muchas industrias de manufactura, que antes transportaban sus materias primas usando los servicios de carga (aire-tierra-mar), ahora lo hacen usando los servicios express.

✓ Mayor Valor del Servicio:

Si además de un servicio que cumpla con los compromisos de servicio prometidos, en primera instancia, se le ofrece al cliente algo más por su dinero las oportunidades de negocio pueden aumentar. Según la investigación de mercado, los clientes manifestaron que desean información sobre nuevos productos y servicios, descuentos por volumen y artículos promocionales.

✓ Alianzas Nacionales:

Es posible ensayar alianzas para alcanzar la mayor parte del territorio nacional a un costo razonable. Por ejemplo, se puede acordar con Correos de Costa Rica alianzas de carácter win-win para envíos inbound, similares a las que se tienen con Jet Box o Mail Box para envíos outbound.

✓ Servicio de Desalmacenaje:

Un 54.4% de los clientes que utilizan los servicios de “*La Empresa*” no utilizan los servicios de desalmacenaje de productos. Esto significa que, cuando sus envíos ingresan al país, acuden a otras agencias para realizar los trámites de nacionalización, pago de impuestos, y trámites o permisos necesarios.

✓ Información Oportuna:

Los clientes consideran que “*La Empresa*” puede darles un mejor servicio si incrementa la información sobre los envíos de manera proactiva.

3.9.3 Debilidades

✓ Directrices regionales:

La Gerencia de Ventas local depende de las directrices regionales, especialmente de marketing. Los esfuerzos pueden estar desalineados, por ejemplo, la Oficina Regional puede impulsar un producto que no tiene demanda a nivel local. Las decisiones regionales pueden no responder a las necesidades de los clientes locales.

✓ Información disponible:

“*La Empresa*” cuenta con estudios sobre varios temas de marketing y ventas, por ejemplo Inteligencia de Mercados⁵⁷, sin embargo, es necesario comunicarlos y divulgar su información de una manera que apoye la toma de decisiones de la Gerencia de Ventas. La información disponible no siempre se presenta de la forma adecuada.

✓ Tasa de ejecutivos Field Sales:

Si se consideran únicamente las actividades de mantenimiento de clientes, la tasa de ejecutivos por cliente es muy alta. Se tiene un total de 656 clientes Field Sales y 6 ejecutivos de ventas. Cada ejecutivo atiende en promedio a 109 clientes. Si se espera que cada ejecutivo realice 1 visita al mes a sus clientes, de 1 hora de duración, el ejecutivo deberá disponer de 109 horas al mes para visitas. Si estimamos el tiempo de transporte entre visitas de 1 hora, se requieren otras 109 horas al mes. Se estima que para visitar 1 vez a cada cliente, se requieren 218 horas al mes, es decir, 27 días. Es imposible cumplir este estándar con la actual tasa de ejecutivos. Este dato se refiere únicamente a actividades de mantenimiento de clientes, no considera ampliación de la cartera y labores administrativas. Esta debilidad viene confirmada por los clientes cuando afirman que la presencia y grado de interés de los ejecutivos es escasa.

⁵⁷ Se entiende Inteligencia de Mercados como el instrumento que proporciona metodologías que sirven para identificar nichos de mercados con demanda de bienes y servicios y para garantizar su compra en el mercado. Se entiende como la información obtenida de fuentes externas de La Empresa para ser usada en el proceso de toma de decisiones.

✓ Tiempos de Tránsito:

Se debe cumplir con los Tiempos de Tránsito prometidos. De 99 menciones sólo 15 menciones se manifestaron satisfechos con el nivel de servicio de “*La Empresa*”: 15.1%.

✓ Servicio reactivo:

Los clientes mencionan que no son informados oportunamente cuando sus envíos sufren atrasos, dicen que el seguimiento en línea de los envíos no es suficiente. Desean que “*La Empresa*” sea proactiva con el seguimiento de los envíos, dar la información en forma oportuna y precisa.

✓ Expectativas de Servicio:

Acorde con un 23.2% de los clientes, la calidad del servicio se puede mejorar al cumplir plazos de entrega, el estado de los envíos, cuidar la papelería de los clientes, la información oportuna y calidad de facturación.

✓ Información Precisa:

La Gerencia de Ventas carece de información oportuna que le permita ver cómo se está comportando el mercado y la competencia, que facilite el proceso de toma de decisiones.

✓ Posicionamiento:

En la investigación adicional de CIM se encontró que un 43% de los clientes no recordaban algún tipo de publicidad de la compañía. Conviene realizar investigaciones de mercado para detectar el nivel de posicionamiento de la marca en Costa Rica.

✓ Relaciones Públicas:

Durante la investigación adicional se puso en evidencia que un 43% de los clientes entrevistados no habían participado en actividades organizadas por la compañía. Es recomendable ampliar esta investigación y revisar las relaciones públicas de la compañía.

3.9.4 Amenazas

✓ Factores Externos:

Tanto las exportaciones como las importaciones son afectadas por las condiciones climáticas: si el tiempo no es el adecuado los aviones tienen que sobrevolar el aeropuerto y desviarse con la carga hacia otro destino. Esta variable afecta en menor o mayor grado, dependiendo de la frecuencia e itinerario de los vuelos. Otros factores externos que influyen son las directrices aduanales, los aranceles, la transmisión de información en el sistema Tic@, el mantenimiento de aeronaves, choques o desperfectos mecánicos de las móviles.

✓ Agresividad de la Competencia:

La competencia es muy agresiva en el negocio de entregas rápidas: principalmente compiten por precio. Los clientes de “La Empresa” utilizan otros proveedores de servicios couriers, especialmente FedEx y UPS.

✓ Decisiones de Compra

En ocasiones, la decisión de cuál proveedor de servicios courier utilizarán los clientes, no depende del nivel de desempeño a nivel local. Por ejemplo, la casa matriz puede determinar con qué proveedor de servicios courier va a trabajar.

✓ La firma electrónica es una amenaza especialmente para los envíos DOX. Con la autorización y universalización de la firma electrónica la cantidad de envíos originales puede tender a decrecer.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PROYECTO

4.1 INTRODUCCION

En el capítulo I, se acotó la importancia de un enfoque basado en el cliente vrs un enfoque basado en ventas. Durante la investigación de mercado (capítulo III) se confirmó que los clientes de “*La Empresa*” no mantienen un 100% de exclusividad, son más exigentes por su dinero, esperan más que únicamente recibir sus envíos, disfrutan de mayor acceso a la información y una mayor cantidad de productos y servicios. Por esta razón FedEx y UPS aparecen como proveedores alternativos de servicios courier para los clientes actuales de la compañía.

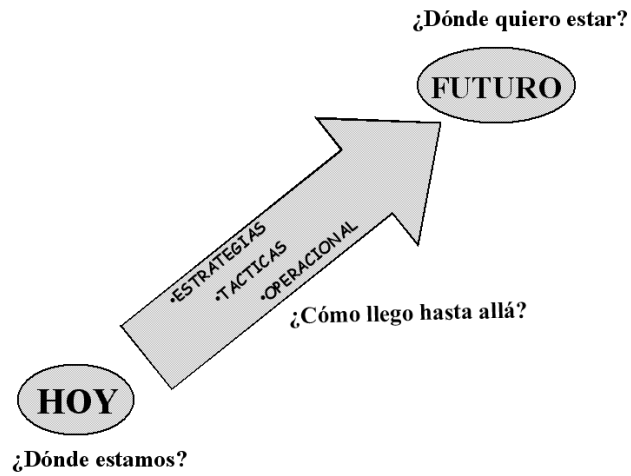
Ante esta realidad, el Marketing propone mover a la organización hacia un enfoque basado en satisfacer las necesidades del cliente y sus percepciones. Este enfoque parte de la alta gerencia y debe fluir hacia el resto de la organización, caso contrario, los esfuerzos no se traducirán en una ventaja competitiva sostenible.

En el apartado 1.6.1 se explicó que la planeación estratégica, es el conjunto de acciones que permiten moverse de una posición a otra, de una posición actual (hoy) a una posición deseada (futuro). Este proceso se ilustra en la figura # 11, página 32.

Antes de plasmar la estrategia para moverse de un enfoque basado en ventas a un enfoque orientado hacia el cliente, conviene visualizar las distintas entradas o participantes que influyen en el servicio al cliente, revisadas en el capítulo III. Un aporte al respecto lo ofrece la Teoría de las Restricciones (TOC)⁵⁸. Según esta teoría, la clasificación de un Servicio Express obedece al **Sistema A**: los cuales son sistemas cuyos procesos tienen muchos puntos de entrada y pocas salidas, tal puede ser el caso de la construcción de un puente, o de un servicio de entregas rápidas.

⁵⁸ Poter, Maximiliano. “La Teoría de las Restricciones”, noviembre 30, 2001
TOC= Theory of Constraints

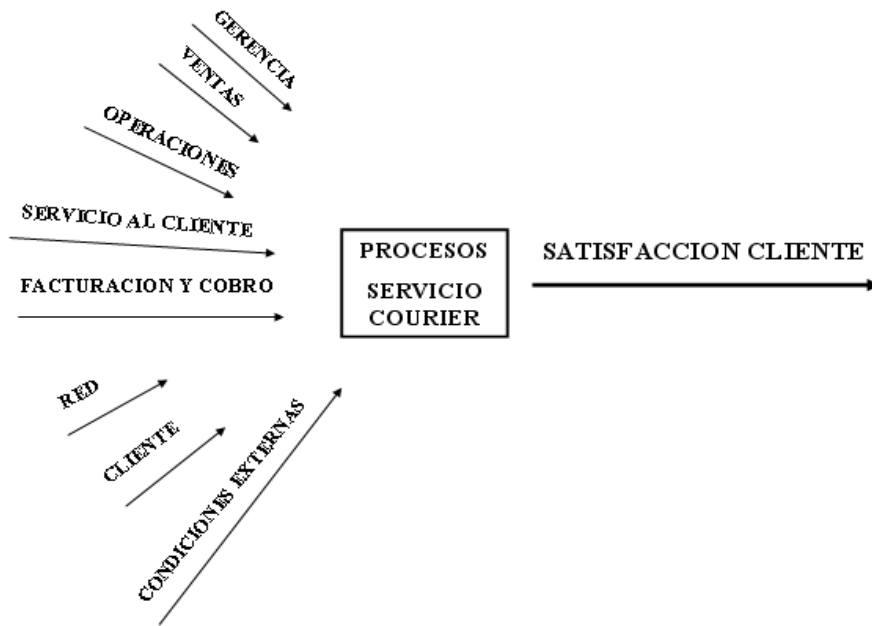
Figura # 21
Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: F.Chacón

Los principales elementos que intervienen en el servicio de entregas rápidas, capaces de interactuar con el nivel de satisfacción del cliente, se ilustran en la figura # 22

Figura # 22
Sistema A: Teoría de las Restricciones



Fuente: F.Chacón

El detalle de estas entradas se amplía en el anexo IX.

Con esta reseña, se puede plantear el objetivo del siguiente plan estratégico propuesto a la compañía.

Objetivo

“Presentar las acciones a nivel estratégico, táctico y operativo para cambiar de una estructura organizacional con una orientación a ventas a una orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente y sus percepciones, logrando una ventaja competitiva en su mercado meta”.

Pilares del Plan Estratégico

Los cinco pilares o bases de este Plan Estratégico descansan sobre el producto, la plaza, el servicio al cliente, la promoción y las comunicaciones integrales de marketing. La mayoría de los clientes

consideraron el precio de la compañía como razonable, competitivo en el mercado; por esta razón se estima que las acciones a tomar no afectarán esta percepción de los clientes.

La figura # 23 muestra los pilares que se desarrollarán a lo largo de este capítulo.

Figura # 23

Pilares del Plan Estratégico



Fuente: F.Chacón

Tomando en cuenta las necesidades y percepciones de los clientes, mostradas en la investigación de mercado y en la de comunicaciones integrales de marketing, se desarrolló una estrategia con distintos planes de acción que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla # 25

Planes de Acción Estratégicos

PLAN	PILAR	RESPONSABLE
Seguimiento de los envíos	Producto	Servicio al Cliente
Servicios Desalmacenaje	Producto	Ventas
Fortalecimiento de Comisionistas	Plaza	Ventas
Fortalecer Express Centres	Plaza	Ventas

Atención al Cliente	Servicio al Cliente	Gerencia General
Capacitación Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	Recursos Humanos
Outsourcing de Ventas	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Capacitación Ventas	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Actualizar Base de Datos	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Administración de Reclamos	Servicio al Cliente	Servicio al Cliente
Tasa de Ejecutivos Field Sales	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Nivel de Satisfacción	Servicio al Cliente	Recursos Humanos
Administración de Ventas Perdidas	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Facturación y Cobro	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Recuperación Efectiva	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Adaptabilidad y Flexibilidad	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Evidencia del Servicio	Servicio al Cliente	Gerencia de Ventas
Programas Promocionales	Promoción	Gerencia de Ventas
Relaciones Públicas	CIM	Gerencia de Ventas
Imagen de la compañía	CIM	Mercadeo
Recall Publicitario	CIM	Mercadeo

Fuente: F.Chacón

4.2 PRODUCTO

Se plantean dos acciones de valor agregado: seguimiento de envíos y servicios de desalmacenaje.

4.2.1 Seguimiento de los envíos

Se propone ampliar el “plan de rastreo a priori”⁵⁹ (Departamento de Servicio al Cliente) a todos los clientes de los canales de venta Field Sales y Key Account de la compañía. Una forma de implementarlo es seleccionar una muestra estadísticamente representativa de clientes, ofrecerles el servicio y medir el impacto en su nivel de satisfacción y percepciones. Acto seguido, se evalúa y asignan los recursos para ampliarlo a la totalidad de los clientes.

El papel del Departamento de Operaciones es importante en esta acción, reflejará la capacidad de “La Empresa” para solucionar problemas y responder a los compromisos de servicio. Este punto fue presentado ampliamente en el capítulo III.

⁵⁹ Este es un plan que avisa proactivamente a algunos clientes de Telesales, Field sales y Key Account sobre el estado de sus envíos, utilizando el Network Proactive Tracking System para lanzar prealertas de envío y abrir casos de investigación cuando surgen problemas.

4.2.2 *Servicios Desalmacenaje*

Se propone impulsar la venta de servicios de desalmacenaje, debido a que el 54.4% de los clientes no lo hacen en la actualidad. Para mercadear este servicio se debe hacer énfasis en la sencillez y facilidad del mismo, así como en la rapidez y eficiencia del servicio.

4.3 PLAZA

Las acciones que se proponen en Plaza/Distribución son el fortalecimiento de los Comisionistas y de los Express Centres.

4.3.1 Fortalecimiento de Comisionistas

Para fortalecer el rol de los comisionistas es necesario hacerlos sentir “*socios estratégicos*” del negocio, apoyándolos principalmente con publicidad y facilitando los puntos de encuentro en las rutas de entrega/recibo de material. Si se sigue esta línea, todos los miembros de Servicio al Cliente tienen que conocer quiénes son, qué áreas o zonas cubren, teléfonos, horarios, direcciones, entre los datos principales.

4.3.2 Fortalecer Express Centres

De la investigación de Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) se encontró que un 43% de los consultados además de recibir a los couriers en sus compañías, visitaban los Centros de Servicio. Esta es una razón importante para asegurarse que los Express Centres tengan todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos para brindar un servicio de clase mundial. Se deben evitar las demoras en la entrega de paquetes a los clientes y las filas de espera (colas), estos dos puntos fueron señalados negativamente por los clientes.

4.4 SERVICIO AL CLIENTE

Los planes que se proponen cubren las áreas de atención al cliente, capacitación en servicio, outsourcing de ventas, capacitación en ventas, actualización de la base de datos, manejo de reclamos, tasa de ejecutivos field sales, nivel de satisfacción, administración de ventas perdidas, facturación y cobro, recuperación de clientes, adaptabilidad/flexibilidad, y evidencia de servicio

4.4.1 Atención al Cliente

En este apartado se proponen dos planes: “*Hacerlo bien la primera vez*” y Prioridad Reclamos.

- *Hacerlo bien la primera vez*

Una conclusión que ofrece el capítulo III es que un 80% de los clientes de “*La Empresa*” (tabla 10, página 94) están pidiendo confiabilidad, es decir, piden que se cumplan los tiempos de tránsito, piden que se entreguen las facturas sin errores y piden recibir la información prometida.

Se propone que la compañía desarrolle una campaña “*Hacerlo bien la primera vez*”, en la cual trate el tema de la confiabilidad, apoyado en el valor corporativo: “Ofrecer una excelente calidad”. Esto significa que el servicio efectuado se hace de forma correcta desde la primera vez según el criterio del cliente, sin reprocesos o retrabajos. Algunos ejemplos son: el envío llega al país cuando tenía que llegar; el ejecutivo de cuenta acudió a la cita con su cliente el día y la hora acordada; se envía la cotización el día acordado; se da respuesta a un reclamo cuando se le prometió al cliente, la factura sale sin errores para el cliente..

- *Prioridad Reclamos*

Apoyado en la filosofía empresarial, se propone que la Gerencia General gire las instrucciones necesarias para que todos los departamentos involucrados en la solución o que puedan aportar a resolver un reclamo o queja de un cliente, lo hagan con prioridad sobre sus restantes tareas y funciones. La Gerencia General tiene que alinear a toda la empresa acerca de que resolver un reclamo, es una prioridad de servicio en sus funciones.

4.4.2 *Capacitación en Servicio al Cliente*⁶⁰

Se debe capacitar a todo el personal en la filosofía de servicio al cliente, con especial énfasis al personal de primera línea. Se busca estandarizar el concepto de servicio al cliente en toda la organización, debido a que en la actualidad se tiene personal proveniente de “*La Empresa*”, de Cormar y del mercado nacional.

Estas circunstancias provocan que el nivel de servicio al cliente y sentido de urgencia sea variable en el personal. Si se quiere fijar como el norte del negocio al cliente, es necesario capacitar al personal sobre la nueva orientación del negocio: el enfoque en las necesidades del cliente.

4.4.3 *Outsourcing de Ventas*

Con base en el marco teórico (apartado 1.7.1): “...la tendencia de crecimiento anual del outsourcing en ventas en los Estados Unidos es de un 20%⁶¹... y las cargas sociales en Costa Rica de un 45%⁶²...” se plantea considerar las distintas opciones de outsourcing en ventas que la compañía puede utilizar.

Se propone iniciar con un plan piloto, que alentará a los ejecutivos de ventas actuales a ofrecer sus servicios de forma independiente. El modelo que se sugiere, es similar al utilizado por la Compañía Fusion Sales Partner⁶³: manejar los nuevos prospectos con la fuerza de ventas propia de la compañía, mientras que para la cartera de clientes actuales se usaría la fuerza de ventas outsourcing.

⁶⁰ Gráfica # 1 pág.71: un 49% de los clientes lo conforman empresas pequeñas con menos de 24 trabajadores, donde el nivel de servicio al cliente desempeña un rol muy importante. Gráfica # 15 p'ag.123: un 45.4% de los clientes Field Sales y Key Account mencionaron el nivel de servicio para ser el proveedor preferido de servicios courier.

⁶¹ Should you Outsource your Sales Force?. Gschwandtner, Gerald. Selling Power Magazine. Sep. 2006. Pág 12.

⁶² Cargas Sociales: CCSS 26%, Aguinaldo 8.33%, Vacaciones 4.16%, Prestaciones Legales 5.33%, Riesgos Trabajo 1.12%

⁶³ Should you Outsource your Sales Force?, pág. 12.

4.4.4 *Capacitación en Ventas*

La capacitación de los ejecutivos es el camino que permite moverlos de un perfil de vendedores a uno de consultores/asesores, que es uno de los objetivos de la Gerencia de Ventas. Los temas que deben estar presentes en una agenda de capacitación son los siguientes:

- ✓ Proxémica: ciencia que estudia como la comunicación no verbal afecta las relaciones entre las personas.
- ✓ Automotivación.
- ✓ Cualidades de Vendedor Exitoso.
- ✓ Comportamiento del Consumidor.
- ✓ Actitudes Proactivas vrs Actitudes Reactivas en Ventas.
- ✓ Técnicos: relacionados con horarios y frecuencia de vuelos, estaciones de tránsito, rutas, procesos de adunas, requisitos de país para importación/exportaciones.

Información interesante sobre actualización en ventas es ofrecida en el link de Universidad de Las Ventas, <http://www.uventas.com>

4.4.5 *Actualizar Bases de Datos*

Es conveniente replantearse con qué frecuencia se van a destinar recursos para disponer información de calidad. Durante la investigación de mercado, se encontró que la base de datos de clientes Key Account y Field Sales estaba desactualizada: teléfonos equivocados o incompletos, contactos desconocidos, personas con más de 1 año de no laborar en esa compañía, cambios de puestos no registrados. Se recuerda el caso de una entrevista en la cual la base de datos tenía el nombre de 10 posibles contactos, únicamente 1 de ellos laboraba actualmente en la compañía.

La actualización de la base de datos puede tener un impacto positivo en los procesos de facturación y cobro que realiza la compañía, minimizando las disconformidades de los clientes. Se debe incentivar a los ejecutivos de cuenta para que actualicen la información de sus clientes.

4.4.6 *Administración de Reclamos*

La Gerencia General se compromete a no dejar un solo reclamo sin respuesta, para lo cual implementará auditorías de control. Para ello, no escatimará recursos para lograr este propósito. Se reforzará el actual proceso de registro de reclamos de Servicio al Cliente para capturar la mayor cantidad de inconformidades posibles, provenientes de las distintas fuentes.

Las técnicas que se usarán para manejar los reclamos son: agradecer al cliente, investigar el reclamo, corregir el fallo, comunicarse con el cliente y ofrecer un resarcimiento (anexo X).

Se propone crear en el sitio web de la compañía a nivel local, un enlace para la presentación de reclamos “On line”, similar al que usa FedEx en Los Estados Unidos de América (anexo XI).

4.4.7 Tasa de Ejecutivos Field Sales.⁶⁴

Se debe ampliar la tasa de ejecutivos Field Sales para que sean capaces de cubrir las expectativas de servicio de los clientes, las tareas de mantenimiento de cartera, desarrollo de nuevos clientes y labores administrativas. Tal y como se planteó en el Análisis FODA (capítulo III), si se desea una visita por mes a cada cliente Field Sales, la actual cantidad de ejecutivos no permite alcanzar este objetivo.

4.4.8 Nivel de Satisfacción

La clave de esta variable es comprender al cliente y una forma de lograrlo es realizar investigaciones de mercado. Por ejemplo, “FedEx encuesta 2.400 clientes cada trimestre⁶⁵, mide el nivel de satisfacción de sus clientes todos los días y escucha a sus clientes. Por otra parte, comunica sus promesas al mercado de manera eficaz a través de mensajes publicitarios...”

Si bien es cierto que la compañía realiza estudios de mercadeo a nivel regional, también es cierto que se necesitan estudios a nivel local, capaces de alertar a la Gerencia de Ventas de las nuevas tendencias, gustos y necesidades de su mercado.

Se propone evaluar de forma trimestral el nivel de satisfacción de los clientes (anexo XII), tomando una muestra de clientes *Field Sales* y *Key Account*. Lo ideal sería que todos los clientes expresen su opinión sobre el servicio por lo menos una vez al año. Los resultados de la encuesta serán la base para construir un Indicador de Calidad de Servicio (ICS), tomar decisiones y realizar cambios que se

⁶⁴ Análisis FODA apartado 3.9.3, pág 130

⁶⁵ “Marketing de Servicios”, pág. 21

traducirán en compromisos. Estos compromisos serán comunicados a todos los clientes, una vez divulgados no podrán dar marcha atrás. De esta forma el cliente notará que su opinión está siendo tomada en cuenta y que la compañía tiene un genuino interés de satisfacer mejor sus necesidades. Un ejemplo de este Indicador de Calidad de Servicio se muestra en el anexo XII.

4.4.9 Administración de las Ventas Perdidas

Se entiende como “*ventas perdidas*” aquellas ventas no concretadas por alguna razón, por ejemplo: el cliente que llega a un Centro de Servicio a enviar un paquete y después que se le da la tarifa decide no enviarlo, porque la considera elevada. Para este caso se propone capturar, analizar y tomar acciones con respecto a las ventas no realizadas, a nivel de ejecutivos, de couriers y de Centros de Servicio.

El primer paso es capturar la información de “*ventas perdidas*”. Se debe utilizar un instrumento igual o similar al formulario “Ventas Perdidas” que se presenta en el anexo XIII. Este reporte no es nuevo en “*La Empresa*”, hace varios años se dejó de utilizar. En otros países de la región se sigue utilizando, por ejemplo en Guatemala.

El segundo paso es asignar a un encargado dentro del Departamento de Ventas para procesar, analizar y reportar semanalmente esta información. Será muy importante manejar patrones de no ventas y determinar las razones.

El tercer paso es tomar las acciones gerenciales necesarias para disminuir la cantidad de “*Ventas Perdidas*”.

4.4.10 Facturación y Cobro⁶⁶

Se espera que con la capacitación en servicio al cliente, la campaña de “*Hacerlo bien la primera vez*”, la directriz gerencial de resolver reclamos y con la actualización de las bases de datos, la cantidad de reclamos debido a facturación disminuyan.

Por otro lado, debido a que se van administrar las quejas de los clientes, las relacionadas con Crédito/Cobro y Facturación se van a registrar, permitiendo brindar retroalimentación oportuna a los responsables.

⁶⁶ Busca dar respuesta a las quejas recibidas por errores de facturación (nombres incorrectos, tarifas mal aplicadas, descuentos no aplicados) y a los errores de cobro (entregas incorrectas, facturas fuera de tiempos)

4.4.11 *Estrategia para Recuperación Efectiva*

La recuperación de servicio son todas aquellas acciones que puede realizar una compañía ante sus clientes, como respuesta a las fallas del servicio prometido. Las fallas de servicio y los esfuerzos de recuperación, dejan firmes recuerdos en los clientes.

Los puntos que debe tener una estrategia de recuperación efectiva de clientes son los siguientes:

- ✓ Aceptar el problema.
- ✓ Explicar las causas.
- ✓ Disculparse.
- ✓ Compensar/mejorar.
- ✓ Proponer opciones.
- ✓ Asumir responsabilidad.

El plan de administración de reclamos o quejas apoya al plan de recuperación de clientes. Después de capturar el reclamo y realizar la investigación (administración de reclamos) se inicia con los pasos de la recuperación efectiva.

4.4.12 *Estrategia de Adaptabilidad y Flexibilidad*

La forma en que el cliente percibe la adaptabilidad y flexibilidad de “La Empresa”, crean sentimientos de satisfacción o insatisfacción en los encuentros de servicio. Se busca minimizar los casos como el del cliente que llegó a las 6:05 p.m. a un Express Center y no fue atendido, este un ejemplo de inflexibilidad percibida por el cliente.

Los pasos de esta estrategia son los siguientes:

- ✓ Reconocer el problema, la seriedad y urgencia que tiene el cliente.
- ✓ Intentar complacer al cliente.
- ✓ Ajustar el sistema a la necesidad del cliente.
- ✓ Explicar las reglas/políticas/limitantes.

- ✓ Asumir responsabilidad.

La clave es conocer “*cuándo y cómo*” puede flexibilizarse el sistema, y “*cuándo y cómo*” explicar a los clientes los motivos que no permiten cumplir su requerimiento.

4.4.13 Evidencia del Servicio

Dos de las principales estrategias para influir en las percepciones de los clientes durante el servicio son: las personas que lo prestan y la evidencia física.

- *Personas*

El personal de primera línea (que tiene el primer contacto con el cliente), es clave para el éxito de cualquier empresa de servicios: ellos influyen sobre las percepciones del cliente. Su importancia ante el cliente es enorme: ellos son el *servicio*, ellos son la *compañía*, ellos son los *profesionales del negocio*.

Una estrategia orientada al personal de primera línea, debe considerar las acciones que se puedan desarrollar en los siguientes campos:

- ✓ Remuneración económica acorde con su impacto para el negocio.
- ✓ Ofrecer un clima organizacional agradable.
- ✓ Afinar los procesos de selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Proveer los recursos necesarios para evitar frustraciones.
- ✓ Balancear la cantidad de trabajo requerido con la calidad de servicio ofrecida.
- ✓ Crear y fomentar una cultura de servicio, tanto a nivel interno como externo.
- ✓ Que “*La Empresa*” sea la compañía preferida para laborar.

- *Evidencia Física*

Los clientes dependen de los elementos tangibles o evidencias físicas, para evaluar el servicio recibido. Dos aspectos que mencionaron los clientes en la investigación de mercado y que forman parte de la evidencia física son: empaque y flotilla vehicular.

En este sentido, es muy importante tratar que los envíos lleguen a destino tal y como salieron de origen; sin daños exteriores que atenten contra la evidencia física de los clientes. Esta tarea no es

sencilla debido a que los envíos viajan en contenedores de avión junto con otros paquetes. Además, la manipulación de los envíos no es exclusiva por parte de personal de la compañía, interviene personal del aeropuerto, acarreadores de carga, personal de aduanas, inspectores de seguridad y otros.

4.5 PROMOCION

Para tratar de ser el proveedor preferido de servicios courier, “*La Empresa*” puede desarrollar una serie de promociones a lo largo del año, capaces de influir en las percepciones de sus clientes.

Es importante crear planes y estrategias que fomenten o incrementen la lealtad de los clientes, debido a que un 45% de las menciones indican que los clientes encuestados en Costa Rica durante los meses de junio a julio del año 2.007, además de los servicios de “*La Empresa*” utilizan los servicios de otros proveedores de servicios. Está claro que los clientes quieren recibir más por su dinero, para ello es necesario que sientan y comprueben que compran algo mejor de lo que ofrece la competencia y que el producto cubre sus expectativas. Se proponen los siguientes programas:

- *Programa de cliente frecuente*

Desarrollar un programa de cliente frecuente, “Después de 10 envíos, el onceavo es de cortesía”, por ejemplo.

- *Programa 2x1*

Una variante del anterior es un programa 2 x 1, en el cual para destinos en un mismo país o estado únicamente se cobra por un envío.

- *Programa de acumular puntos*

Un clásico programa de puntos puede brindar buenos resultados. Por ejemplo, “Se asigna 1 punto por cada ¢ 5.000 facturados. Después de 100 puntos, el cliente recibe una cena; después de 200 puntos el cliente recibe una membresía a un gimnasio”.

- *Promocionales/Sorteos al personal de apoyo*

La investigación de mercado reveló que los artículos promocionales son muy importantes para el personal de apoyo en las empresas: recepcionistas, secretarias, asistentes gerenciales, entre otros.

La compañía utiliza este programa, lo importante es fortalecerlo y asegurarse que alcance a todas las personas claves en las compañías.

4.6 COMUNICACIONES INTEGRALES DE MARKETING (CIM)

Con respecto a CIM se deben considerar acciones en relaciones públicas, imagen de la compañía y uso de información de medios de comunicación (recall publicitario).

4.6.1 Relaciones Públicas

Debido a que un 43% de los entrevistados nunca han participado en ninguna actividad organizada por la compañía, tales como reuniones, capacitaciones, conferencias, y almuerzos; se debe alentar a que los ejecutivos de ventas sostengan reuniones con sus clientes para fortalecer las relaciones públicas de la compañía

Parte de las relaciones públicas es educar al cliente, necesario para cerrar las brechas de servicio. Ejemplos de “educar al cliente” son

- ✓ Si el cliente no aporta todos los permisos sanitarios, no se puede desalmacenar su envío.
- ✓ Los cobros considerados elevados por los clientes, en muchas ocasiones, obedecen a los aranceles que deben pagar las mercancías al ingresar al país; o a las diferencias entre peso real y peso volumétrico.
- ✓ En otras ocasiones, los clientes anotan erróneamente la dirección del destinatario, el país o código de destino.

4.6.2 Imagen de la compañía:

En primera instancia, la imagen de la empresa se puede ver fortalecida si se amplía la divulgación de las actividades de responsabilidad social que se realizan, tales como: apoyo a actividades escolares (entrega de útiles escolares), miembro comprometido de la comunidad, apoyo al Hospital Nacional

de Niños (torneo de golf) y respaldo al movimiento “Moviendo Esperanzas” (entrega de sillas de ruedas).

En segunda instancia, se propone uniformar a los mensajeros con los colores oficiales del negocio y proveerlos de bolsos de transporte de documentos con el logotipo de “La Empresa”, similares a los que usan los mensajeros de UPS.

4.6.3 Recall Publicitario

La estrategia que se recomienda para fortalecer las CIM es la siguiente:

- Evaluar sistemáticamente el impacto de la publicidad en el mercado meta local del negocio.
- Seleccionar los medios publicitarios guiados por un Recall Publicitario⁶⁷. En el anexo X se muestran los medios de mayor impacto para una población meta de 26 a 45 años de edad, según Grupo Índice.
- Diseñar planes para aumentar el posicionamiento en el mercado meta, debido a que casi la mitad de los entrevistados no han participado en ninguna actividad de relaciones públicas.

Las acciones descritas en este plan, representadas en cada uno de los cinco niveles: producto, promoción, plaza, servicio al cliente y comunicaciones efectivas de marketing, tienen la capacidad de crear una ventaja competitiva para la compañía, sostenible en el tiempo y difícil de imitar. Cuando la competencia decide competir utilizando una estrategia de precio, el nivel de servicio ofrecido y percibido es la respuesta clave de una organización.

Una necesidad implícita en este estudio es que la Gerencia de Ventas de Costa Rica necesita información constante y actualizada del comportamiento de su mercado meta, del cambio de gustos y preferencias de sus clientes, que le ayuden en el proceso de toma de decisiones y afinar las estrategias de mercado seleccionadas. Para alcanzar este fin, se pueden crear alianzas con entes

⁶⁷ Recall Publicitario es un estudio de posicionamiento de los distintos medios publicitarios segmentados por grupos de edades y de género, en distintos intervalos del día

universitarios con el fin de realizar de forma periódica investigaciones de mercado que, sin revelar información clave para la compañía, permitan establecer las necesidades del mercado.

Para finalizar, se recomienda a la Gerencia General la implementación de este proyecto para lograr crear una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- ✓ Zeithaml, Valarie. “Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa”. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México, 2005.
- ✓ Anderson, Rolph. “Administración de Ventas”. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México, 2004.
- ✓ Kinnear, Thomas. “Investigación de Mercados: un enfoque aplicado”. Quinta Edición. Mc Graw-Hill. Colombia, 2005.
- ✓ Levin, Richard. “Estadística para Administradores”. Segunda Edición, Editorial Prentice Hall. Cuarta edición, 1988.
- ✓ Martínez, Olmán. “Sientese a la derecha del cliente” , e-book. Universidad de las Ventas, Julio 2003.
- ✓ O.I.T., “El Diálogo Social en los servicios de correos en América Latina“, Programa de Actividades Sectoriales, documento de base para la discusión en el Seminario Regional Conjunto (OIT y UPU, en cooperación con UNI-Postal) sobre el diálogo social en los servicios de correos en América Latina (Lima, 18-20 de agosto de 2003). Oficina de Trabajo, Ginebra Suiza.
- ✓ Grupo Indice, “Recall Publicitario Medición Sindicada # 54”
Top y Share of Mind, Categoría de Interés, Promociones, Hábitos de Audiencia
Septiembre, 2006.

DOCUMENTOS

- ✓ “Market Share Study –Central America: Costa Rica, Panama and Guatemala-“, prepared by Synovate Research Reinvented, February 2005.
- ✓ “Code of Conduct”, versión en español. DPWN, julio 2006.
- ✓ “7 Valores Corporativos”, versión en español. DPWN, enero 2007.
- ✓ “The Story of “La Empresa” 1.969-2.005: Steps to Success”. Deutsche Post World Net, Headquarters, Media Relations, 13 de diciembre del 2005
- ✓ “Service Recovery”, por David Goldstein, mayo 2006.
- ✓ “Proceso de Ventas SPACTM”, versión 5, “La Empresa”, 2006.
- ✓ “El Diálogo Social en los servicios de correos en América Latina“, Programa de Actividades Sectoriales, documento de base para la discusión en el Seminario Regional Conjunto (OIT y UPU, en cooperación con UNI-Postal) sobre el diálogo social en los servicios de correos en América Latina (Lima, 18-20 de agosto de 2003). Oficina de Trabajo, Ginebra Suiza.
- ✓ “Profit Improvement Plan: “La Empresa“, por David Goldstein, febrero 2002.
- ✓ “Proceso de Ventas SPACTM”, versión 5, DHL, 2006.
- ✓ “The Development of Deutsche Post World Net 1990-2005: Steps to Success. Diciembre del 2005.
- ✓ “La Empresa” Express International Products and Services Reference Guide. Julio del 2005
- ✓ TNT Express –La Compañía. Mayo 2006.
- ✓ “La logística de talla mundial”, Revista Suma: Lo mejor de América Central y del mundo, abril 3, 2006.

ENTREVISTAS

- ✓ Entrevista a Srta. Lilibeth Bogantes, encargada de Fields Sales.
- ✓ Entrevista a Sra. Stephanie Jiménez, agente de Televentas.
- ✓ Entrevista Sr. Ronal León, Key Accounts Executive.
- ✓ Entrevista Sr. Humberto Pineda, Gerente de Ventas.

INTERNET

- ✓ www.monografias.com, mayo 2007.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>, mayo 2007.
- ✓ <http://wcms.intra.dpwn.net>, mayo 2007
- ✓ http://www.dhl.co.cr/publish/cr/en.high.html?ZS_SESSIONID=null, junio 2007.
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>, junio 2007
- ✓ <http://www.union-network.org/postal>, junio 2007
- ✓ <http://www.anagolf.com/cms/>, mayo 2007
- ✓ <http://www.martesfinanciero.com/history/2003/11/11/index.shtml>, abril 2007
- ✓ http://coexport.com/_cms/index.php, abril 2007
- ✓ www.dpwn.com, abril 2007.
- ✓ <http://revistasumma.com/artman/publish/portada.shtml>, abril 2007.
- ✓ <http://www.cajaespana.es/corporativo/empresas/pyme/formacion/incoterms2000/index.jsp>, junio 2007.
- ✓ <http://wcms.intra.dpwn.net>, mayo 2007.
- ✓ http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=2002365, abril 2007.
- ✓ http://www.dhl.co.cr/publish/cr/en.high.html?ZS_SESSIONID=null, abril 2007.
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>, mayo 2007.
- ✓ <http://www.cargotaca.com/scripts/swf/cargoES.swf>, mayo 2007.
- ✓ <http://www.copacourier.com/>, mayo 2007.
- ✓ www.flysansa.com, mayo 2007.
- ✓ www.correos.go.cr, abril 2007.
- ✓ <http://www.aeropost.com/SJO/principal.htm>, abril 2007.
- ✓ <http://www.jetbox.com/>, mayo 2007
- ✓ http://www.actualidadaduanera.net/main.php?action=&artid=554&catid=18&template=art_directorio.html, mayo 2007.
- ✓ <http://www.quickshipping.com/>, mayo 2007
- ✓ www.condorexpres.com, mayo 2007.
- ✓ <http://starboxcostarica.com/servicios.htm>, mayo 2007.
- ✓ <http://www.transexpress.com/transexpress/spa/index.asp>, mayo 2007
- ✓ <http://www.fedex.com/us/customersupport/express/faq/claims.html>, mayo 2007

REVISTAS

- ✓ “Entrepreneur Magazine: Solutions for Growing Businesses”, November 2006.
- ✓ “Selling Power Magazine: Solutions for Sales Management”, September 2006, January/February 2007.
- ✓ “INC. Magazine: The handbook of the American Entrepreneur”, December 2006
- ✓ Rigby, Darrel y Ledingham, Dianne. “Best Practice CRM Done Right”, Harvard Business Review On Point Article, November 2004.
- ✓ “The Development of Deutsche Post World Net 1990-2005: Steps to Success. Diciembre del 2005.
- ✓ DHL Express International Products and Services Reference Guide. Julio del 2005
- ✓ TNT Express –La Compañía. Mayo 2006.
- ✓ “La logística de talla mundial”, Revista Suma: Lo mejor de América Central y del mundo, abril 3, 2006.

ANEXOS

ANEXO I

Estimación Tamaño de Muestra

$$N = 728 \text{ tamaño población}$$

$$se = 0,0277 \text{ error estándar}$$

$$p = 0,95 \text{ confiabilidad}$$

$$(se)^2 = \sigma^2 = 0,0007673$$

$$s^2 = p(1-p) = 0,0475$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = 61,906189$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = 57,054504$$

$$n = 57$$

ANEXO II

CUESTIONARIO A CLIENTES

Estimado señor/señora

Buenos días/tardes

Estamos realizando un sondeo sobre el nivel de servicio que le brinda su proveedor de servicios de courier, en coordinación con la Universidad de Costa Rica, con fines académicos.

Su opinión es muy importante para el estudio y para que su proveedor de servicios couriers crezca como organización brindándole un servicio de clase mundial, tal y como su empresa lo merece.

Esta información será usada únicamente para fines académicos y es estrictamente confidencial.

¿Me permite?

INFORMACION GENERAL

Nombre Empresa	Fecha.
Entrevistado	Teléfono
Cargo	

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de su proveedor courier?

- 1 () 1 vez al mes
- 2 () 2 veces al mes
- 3 () 3 veces al mes
- 4 () 4 veces al mes
- 5 () 5 o más veces al mes
- 80 () Otro
- 99 () NS/NR

2. ¿Qué proveedores de couriers utiliza su negocio?

- 1 () DHL
- 2 () FedEx
- 3 () TNT
- 4 () UPS
- 80 () Otro
- 99 () NS/NR

3. ¿Desalmacena usted sus productos con DHL?

- 1 () SI
- 2 () NO ¿Por qué razón?-----

4. ¿Qué es lo más importante para usted de un servicio express? (MARQUE UNICAMENTE UNA OPCION)

	CARACTERÍSTICAS	1º MENCION
A	Cumplir plazo de entrega acordado	04
B	Manejo envío: sin daños, pérdidas, hurtos	05
C	Tarifas preferenciales	02
D	Facilidad de pago	03
E	Disponibilidad del Ejecutivo	07
F	Precio del servicio	01
G	Claridad en Facturación	08
H	Capacidad resolver problemas	08
I	Información sobre avance en la Red	06
J	Información oportuna y precisa	09
K	Trato y cortesía del personal	10
L	Disponibilidad de Suministros	11
M	Hora de recogida/entrega de envíos	12
N	Facilidad pago de impuestos	13
Y	Otro	80
Z	NS/NR	99

4. Además de esta característica que me acaba de mencionar, ¿Qué otras características son importantes para usted de un servicio express? (PUEDE MARCAR VARIAS)

	CARACTERÍSTICAS	1º MENCION
A	Cumplir plazo de entrega acordado	04
B	Manejo envío: sin daños, pérdidas, hurtos	05
C	Tarifas preferenciales	02
D	Facilidad de pago	03

E	Disponibilidad del Ejecutivo	07
F	Precio del servicio	01
G	Claridad en Facturación	08
H	Capacidad resolver problemas	08
I	Información sobre avance en la Red	06
J	Información oportuna y precisa	09
K	Trato y cortesía del personal	10
L	Disponibilidad de Suministros	11
M	Hora de recogida/entrega de envíos	12
N	Facilidad pago de impuestos	13
Y	Otro	80
Z	NS/NR	99

5. ¿Qué tipo ofertas o programas desearía usted recibir como cliente de una compañía express?

(PUEDE MARCAR VARIOS)

- 1 Promocionales/Temporadas/Give--away
- 2 Programas de clientes frecuentes
- 3 Descuentos por volumen
- 4 Información sobre nuevos productos/servicios
- 5 Nuevas rutas
- 80 Otros
- 99 NS/NR

6. La tarifa actual que cobra DHL por el servicio express, ¿Cómo la considera elevada, razonable, o baja? (MARCAR SOLO UNA OPCION)

- 1 Baja
- 2 Razonable
- 3 Elevada
- 80 Otro
- 99 NS/NR

ANEXO III

GENERADOR NUMEROS ALEATORIOS

<http://www.random.org/integers/>

RANDOM.ORG

v2.0 beta
True Random Number Service

Random Integer Generator

This form allows you to generate random integers. The randomness comes from atmospheric noise, which for many purposes is better than the pseudo-random number algorithms typically used in computer programs.

Part 1: The Integers

Generate random integers (maximum 10,000).

Each integer should have a value between and (both inclusive; limits $\pm 1,000,000,000$).

Format in column(s).

Part 2: Go!

Be patient! It may take a little while to generate your numbers...

Note: The numbers generated with this form will be picked independently of each other (like dice rolls) and may therefore contain

Random Integer Generator

Here are your random numbers:

```
235 709 43 547 482
205 321 133 418 552
236 433 595 399 698
441 409 513 383 378
607 346 180 229 374
347 405 58 322 322
671 138 336 648 508
403 231 267 249 17
380 225 143 209 678
678 204 379 127 89
697 56 450 95 318
284 275 585 531 16
678 269 723 3 102
690 251 306 432
```

ANEXO IV

DEFINICIONES

Otras definiciones que pueden ayudar al lector, se muestran a continuación:

- COMET, “Customer Opportunity Management Efficiency”: sistema utilizado para el manejo de los clientes y sus oportunidades. Es el CRM que utiliza “La Empresa”.
- Corredor de Aduanas, “Customer Broker”: es una persona física o jurídica acreditada por el gobierno de un país para entrar en el proceso de des-almacenaje y realizar los trámites aduanales de bienes, en representación del dueño o destinatario. Cada país tiene sus requerimientos y regulaciones específicas que rigen la entrada de bienes comerciales o mercancías.
- Tiempos de Tránsito, “Transit Time”: es el tiempo que tarda “La Empresa” en mover un envío desde el origen hasta el destino, se considera una variable crítica. Los tiempos de tránsito varían dependiendo de las locaciones (origen/destino) y del tipo de envío. Los trámites de ingreso y salida de aduanas afectan estos tiempos.
- Rastreo de envíos, “Shipment Tracking”: permite a los clientes conocer el estado de sus envíos en línea (Internet). Se escanea el código de barras de las AWB y se ingresa el checkpoint de recogido, en tránsito o entregado.
- Factura Comercial, “Commercial Invoice”: la factura comercial es requerida para todos los envíos wpx (sujetos a derechos de aduana). En ella se detalla cantidad, descripción y valor de los bienes.
- Términos de Comercio Internacionales, “International Commerce Terms” (Incoterms): son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. También se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato.

- Derechos no pagados en el lugar de destino convenido, “Delivered Duty Unpaid” (DDU): significa que el vendedor realiza la entrega de mercancía al comprador, no despachada de aduana para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor debe asumir todos los costes y riesgos contraídos al llevar la mercancía hasta aquel lugar.
- Derechos Pagados en el lugar de destino, “Delivery Duty Paid” (DDP): significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte, a su llegada al lugar de destino convenido. El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo DDU, pero además paga los derechos de la importación de la mercancía. Supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor dentro de los Incoterms.
- Costo-Seguro-Flete, “Cost, Insurance and Freight” (CIF): el vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier coste adicional debido a sucesos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF, el vendedor debe también procurar un seguro marítimo para los riesgos del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. El término CIF exige al vendedor despachar la mercancía para la exportación.
- Libre a bordo en el puerto de carga convenido, “Free On Board” (FOB): significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe soportar todos los costes y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación.
- Servicio Express Internacional Outbound: es el servicio premium de entrega de paquetes (wpx) y documentos (dox) puerta a puerta de manera rápida y confiable.
- Controlling: abarca las actividades de control interno, implementadas por una organización tendientes a minimizar los riesgos y alcanzar las metas financieras de “La Empresa”.

- Inbound: proceso de entrada de envíos (dox, wpx) a un país.
- Outbound: proceso de salida de envíos (dox, wpx) a un país.
- Actividades: ingreso de gestiones con los clientes al sistema, visitas/llamadas.
- Sales Leads: clientes prospectos derivados de la gestión de Telemarketing u otras fuentes de información interna.
- Pipeline: etapas de la venta
- Proceso de Ventas SPACTM: Suspect: sospechar, Prospect: prospectar, Action: actuar, Close: cierre del negocio, Track: seguimiento
- Management: gerenciamiento
- Telemarketers: sondeo telefónico de mercado
- Telesales: ventas telefónicas
- Field Sales: vendedor de Campo

ANEXO V

LISTADO GENERAL EMPRESAS ENTREGA RAPIDA REGISTRADA EN D.G.A
30 de junio 2007

	NOMBRE	TELEFONO	FAX
1	FEDERAL EXPRESS COSTA RICA LIMITADA	2047575	2047580
2	E-PAQS DELIVERY, SOCIEDAD ANONIMA	2097000	2935725
3	CARGO EXPRESO ALAMO, S.A.	2161000	2784664
4	CARGA URGENTE DE COSTA RICA, S.A.	2221322	2218800
5	OCS DE COSTA RICA LTDA.	2236092	2235723
6	ENVIOS MUNDIALES, S.A.	2286875	2246464
7	SEGURIDAD POSTAL S.A.	2311875	2323979
8	SOLUCIONES DE COMERCIO EXTERIOR SOCOEX, S.A.	2315166	2315166
9	ENTREGA INTERNACIONAL DE PAQUETES, S.A.	2325678	2322797
10	PUNTO Y SEGUIDO, S.A.	2326682	2965907
11	MC AIR FREIIGTH INC.	2330556	2339040
12	AAA CORREOS INTERNACIONALES DE COSTA RICA, S.A.	2334993	2215046
13	TNT CORREOS DE COSTA RICA S.A.	2334993	2215046
14	SERVICIO DE MENSAJERIA LOCAL, S.A.	2336604	2336604
15	AEROMAR, S.A.	2470400	2470401
16	SERVICIOS INTERNACIONALES DE CARGA, S.A.	2532510	2537711
17	AEROCASILLAS, S.A,	2554567	2571187
18	ECS INTERNACIONAL, S.A.	2565018	2568848
19	CITY COURIER, SOCIEDAD ANONIMA.	2565657	2565657
20	MERCADEO Y COMERCIO INTERNACIONAL IIM	2571919	2211414
21	UNION PAK DE COSTA RICA, S.A.	2577447	2575345
22	GRUPO CAIL, S.A.	2579315	2579390
23	GRUPO RPT Y CIA, S.A.	2582504	2582253
24	CORPORACION LUBONI, S.A.	2602871	
25	TRANSPORTES INTERNACIONALES MR Y R, S.A.	2699454	2699454
26	FLETE CARIBE, S.A	2802907	2802907
27	CORREO EXPRESO, S.A.	2830206	2250234
28	ROSSI Y GAMBOA, S.A.	2899393	2893139
29	D.H.L., S.A.	2903010	2903030
30	JETEX INTERNACIONAL S.A.	2930506	2930808
31	CARGO BOX INTERNACIONAL, SOCIEDAD ANONIMA.	2931017	2931018
32	CARGA INTERNACIONAL REX SOCIEDAD ANONIMA	2939975	2935725
33	CORPORACION IVAL S.A.	2961248	2961248
34	ALAS AMERICANAS DE C.R. S.A.	2961665	2961674
35	AERO COSTA RICA ACORD S.A.	2962020	2905840
36	INVERSIONES INTERNACIONALES BANCOR, S.A.	2964980	2323979
37	AEROMARINE COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	4427200	4427450
38	SERVICIOS RAPIDOS INTER ADUANALES OCR, S.A.	4435602	4418761
39	TRANSNATIONAL WORLD, S.A.	5200312	5200314
40	AEROENVIOS NET, S.A.	5201258	2327094
41	COSTA RICA CARRIERS, S.A.		

ANEXO VI

COMPETIDORES LOCALES

Al grupo de **grandes empresas** pertenecen aquellas que tienen sus propios aviones y el servicio de courier no es su principal actividad. Las principales son las siguientes:



Copa Airlines Courier ofrece cuatro productos principales, a saber: Priority Cargo, Integrado, Diferenciado y Principal.

Una breve descripción de estos servicios son los siguientes:

- *Priority Cargo*

Copa Cargo ofrece un producto de prioridad de abordaje enfocado a productos urgentes, de última hora, o que sencillamente requiere de máxima prioridad de abordaje. Dentro de esta categoría se tienen dos tipos de producto: el Priority Light y el Priority Heavy. El primero es para envíos menores a 300 kilos y 70 kilos como peso máximo por pieza, no requiere reservar espacio, el tiempo límite de entrega es de 90 minutos antes de la salida del vuelo, Copa asegura la devolución de diferencia de dinero sino vuela de acuerdo con la reserva. El segundo grupo, es similar al primero pero requiere reservación previa por lo menos 4 horas antes del vuelo

- *Integrado*

Es para clientes regulares que trabajan Justo a Tiempo, se pide definir un contrato por tiempo definido entre el embarcador, la agencia y Copa Cargo. Se trabaja con bloqueo de espacio (Space Allocation) en vuelos definidos y con una tarifa especial durante el periodo del contrato.

- *Diferenciado*

Este es un servicio especializado para embarques que exigen un manejo especial y seguro como: animales vivos, valores, perecederos, piezas grandes, y similares.

- *Principal*

Este el servicio regular o clásico, utilizado normalmente por Carga General y Consolidados. Muy acorde con los requerimientos de logística de las empresas.

Las Oficinas Centrales se encuentran en Edificio torre Mercedes.

CARGO TACA

Esta empresa ofrece cerca de 50 vuelos diarios a Estados Unidos, cuenta con 3 Hubs en el continente Americano. El servicio “*Rapidito Courier*” garantiza horarios exactos y flexibles en la entrega de paquetes, con buenos tiempos de entrega. Un rasgo distintivo del servicio de TACA es que si transporta restos humanos, con los debidos permisos de tránsito internacional del cadáver, certificado de embalsamiento, certificado de defunción y copia del pasaporte.

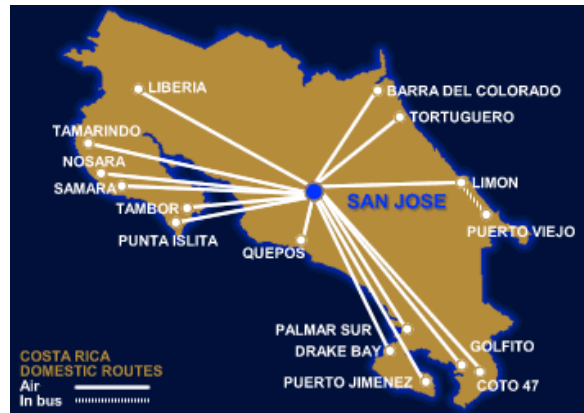
El servicio de “*Carga Expresa*” se ofrece para todos los destinos vigentes de TACA. Además ofrece confeccionar la guía aérea y compite por tiempos de tránsito menores. Una limitante del servicio es el peso máximo: 1.000 Kgrs.

TACA ofrece el producto “*Carga Valiosa*”, transportan: billetes de banco, oro, joyas y esmeraldas. Las oficinas centrales se encuentran en Sabana Este, San José.



Servicios Aeronáuticos Nacionales S.A. (SANSA) forma parte del grupo TACA y cubre más de 15 destinos nacionales. Los principales destinos se aprecian en la figura # 1.

Figura # 1.
Destinos de SANSA



Fuente: www.flysansa.com

Sansa establece que el transporte de carga y courier está sujeto a la disponibilidad de espacio, también define que el transporte de documentos y efectivo va a tener un recargo del 3% con base en el valor declarado. La entrega se hace de aeropuerto a aeropuerto, no de puerta a puerta como lo hace “La Empresa”. Las tarifas publicadas no incluyen los impuestos. Las oficinas se ubican en La Uruca, San José



EMS forma parte de Correos de Costa Rica y ofrece un servicio postal prioritario que permite enviar y recibir documentos, paquetes u otros envíos a cualquier destino nacional. El servicio se dirige al Comercio, Bancos, Instituciones y Empresas del Estado o por cualquier cliente que desee realizar envíos de una forma rápida y segura a nivel nacional. La solicitud de servicio courier se hace en cualquiera de las sucursales de Correos de Costa Rica o vía telefónica al Departamento de Servicio al Cliente.

La empresa define los tiempos de entrega en las áreas urbanas 24 horas después de recibir el envío y de 2 días en las áreas rurales. Algunas características del servicio son: un servicio rápido con tarifas menores que las de la competencia, más puntos de recepción/entrega, frecuencia de

recolección/entrega diaria. Su prestación se da bajo la modalidad puerta a puerta, con un estricto sistema de rastreo. Se ofrece cobertura nacional.



Establecida en 1972, SkyNet Worldwide Express es una compañía de distribución internacional y logística con presencia en todos los países de Latinoamérica y con experiencia en el transporte aéreo y manejo de carga. Brinda cobertura a 180 países, ofrece tiempos de tránsito de 24 a 48 horas desde Estados Unidos y hacia Latinoamérica. Es una red cooperativa única internacional compuesta por compañías de courier locales que operan con la licencia SkyNet. Servicio de envíos puerta a puerta de documentos y paquetes. El tiempo de entrega de documentos es de 24 horas garantizado a las ciudades principales de Latinoamérica y Europa. Para paquetes el tiempo de entrega es de 24 a 48 horas. Aplican restricciones de peso.

Las oficinas se encuentran en Rohrmoser, San José.



OCS es una red de alcance mundial con más de 250 oficinas y sucursales, especializadas en la distribución personalizada y la entrega rápida de envíos de negocio internacionales. Las oficinas principales de OCS en Nueva York, Tokio, Londres y Bruselas son la base de unos de los sistemas de courier internacional más amplio y de más experiencia que jamás se haya creado. Esta red de OCS que une los centros de negocio en todos los continentes hace posible las entregas en cerca de 200 países. Su presencia en Costa Rica es limitada, se encuentran ubicados en San José, calle 38 avenidas 7 y 9.

El segundo grupo lo conforman **empresas medianas**, aquellas que tienen cobertura nacional, así como los servicios de casillas postales, principalmente en Miami. “La Empresa” posee un servicio de casillero postal en Miami, por lo cual estas empresas se convierten en competencia directa. Las principales empresas que conforman esta categoría son las siguientes:



Su negocio se centra en las compras a través de Internet y procesos de importación. Ofrece una dirección física y P.O Box en Miami, además de cuentas personales y corporativas, especiales para asociaciones solidaristas. Tiene presencia en Zapote, Escazú y Alajuela. Es una empresa del Grupo Mudanzas Mundiales.



Aerocasillas ofrece una dirección física y postal en Estados Unidos, permitiendo traer todas las compras hechas en Estados Unidos, recibir y enviar correspondencia, suscribirse a revistas, recibir paquetes y hasta cargas marítimas. A nivel mundial cuenta con 60.000 usuarios y 14.000 cuentas activas. Dispone de 8 oficinas situadas en: Escazú, La Uruca, Curridabat, Novacentro, Cartago, Jacó, San Ramón y San Carlos.



Es una empresa que se dedica al transporte internacional de mercancías, vía aérea o marítima, incluye los servicios aduanales, almacén fiscal y transporte local hasta la oficina del cliente. “Courier Internacional” entrega/recibe correspondencia y paquetería a cualquier parte del mundo, con 4 alternativas de presupuesto, manejan mercancías peligrosas y trámites de devolución de mercancías (RMA). “JetBox Mail” asigna un apartado postal y dirección física en Miami para realizar las compras por Internet, con un tiempo de entrega de 24 horas. Las oficinas centrales están de los Tribunales de Justicia, 350m Norte, Guadalupe.



Mail Boxes Etc., una compañía de UPS, es el concesionario de envíos al detalle y centros de servicios postales. MBE tiene presencia en Costa Rica desde el año 2.000. Actualmente tiene puntos en Pavas, Real Cariari, Forum y San Pedro. Además de los servicios de courier y casillero en Miami, ofrece servicios de notariado, servicios de impresión y de diseño gráfico y de sitios Web, fotocopiado, mensajería, Internet, entre otros. Esta empresa ofrece toda la capacidad de la red UPS, en la entrega/recibo de documentos/paquetería.



Es una empresa que opera en Centroamérica, ofreciendo servicios de courier y de logística. El servicio de “Carga Urgente -Courier Overnight” transporta mercancías urgentes desde cualquier parte del mundo hacia Centro América, en un tiempo de entrega de 24 horas hábiles, después de recibida en Miami. No existen restricciones de peso ni volumen para la utilización de este servicio. Otro servicio, “Carga Aérea Consolidada”, se ofrece para envíos que requieren rapidez pero no son tan urgentes que demanden un servicio de 24 horas. Se cuenta con salidas diarias, lo cual permite entregar la mercadería en un plazo no mayor a 3 días hábiles después de recibida en Miami.

Para cubrir las necesidades de logística, Quick Shipping ofrece los servicios de contenedores completos y consolidados, exportación aérea, reempaque, manejo de artículos restringidos, pick ups en Miami, fletes internos, seguros de mercancías, almacén fiscal, agencia aduanal.

Las oficinas centrales están 50 metros norte del Edificio Colón, entre avenidas 3 y 5, calle 38, Barrio La Pitahaya.



TransExpress es la franquicia internacional bajo la cual opera Interlink en Costa Rica, siendo ésta parte de una red de 30 estaciones en América y El Caribe. Esta empresa ofrece servicios de correo, courier, manejo de compras por internet o catálogo, comercialización y exportación de órdenes por internet, importaciones de paquetería, desalmacenaje y logística internacional de carga. Cada afiliado(a) Interlink cuenta con apartado postal para recibir documentos y suscripciones, además de una dirección física en Miami para recepción de paquetería, compras y carga que se despacha a Costa Rica diariamente.

Ofrece tres tipos de productos courier: “*Courier Overnight*”, aplica para los destinos de Estados Unidos, Miami, México y Canadá; “*Courier Normal*”, su cobertura es para Centro América, Miami, El Caribe, Sur América, Europa, Hong Kong, África y Oriente, y “*Courier Económico a Estados Unidos*”, con tiempos de entrega de 3 a 10 días.

Se encuentran ubicados en Pavas Rohrmoser, de la Embajada Americana 900 mts. al norte, 25 mts Este, San José.



Star Box es un servicio de correo privado que incluye el envío de documentos y paquetes a todas partes del mundo y de su casillero postal en Miami: una dirección física y P.O. box en Los Estados Unidos. Suple las necesidades de logística, su página Web menciona que, realizan consultas,

cotizaciones, compras consolidación de mercaderías sin costo adicional de bodegaje hasta por 30 días. Para esos embarques con pesos superiores a las 100 libras, ofrecen el servicio de carga Express (Miami /San José). Brindan el servicio de bodegaje y empaque, consolidación de carga y notificación diaria de lo que ha recibido en nuestras oficinas de Miami.

Se encuentran ubicados en San Rafael de Escazú, Centro Comercial La Rambla Local #12, Escazú.

La tercera categoría está formada por **empresas pequeñas**, de cobertura limitada, e incluye los servicios de encomiendas. Las empresas que agrupan esta categoría son las siguientes:



Grupo Jireh cubre las áreas de Mensajería y Distribución/Logística. Cuenta con una flotilla de 60 motorizados para tender las necesidades de mensajería: entrega/recepción de documentos, trámites bancarios, cobranzas, y trámites diversos. Su radio de acción es el Gran Area Metropolitana (GAM). Ofrecer programar entregas regulares (diarias, semanales o de ocasión) de carga a todo el territorio nacional. Jireh Distribución y Logística maneja la logística y distribución de productos y pedidos comerciales desde la bodega hasta los clientes, distribución en prensa y revistas, administración de bodegas e inventarios. Cuentan con su propia flota de camiones.



Es una empresa local que nació en 1988, su enfoque radica en la mensajería y entrega de paquetes. Ofrece un servicio de mensajería y paquetería dirigido a personas físicas y empresas, rápido, económico y seguro. Recibe y entrega los paquetes, documentos y otros encargos en la gran área metropolitana y en el resto del país. Estiman que tienen más de 35.000 clientes en el país.

✓ **SERVICIO DE MENSAJERÍA MANFRED S.A.**

Barrio La Cruz

Costa Rica - San José, San José

✓ **COLEX Colibrí Express Worldwide**

Esta empresa ofrece un servicio puerta a puerta y su negocio se centra en mensajería, paquetería y encomiendas. Ofrecen cobertura en todo el país.

✓ **PRESTO MENSAJERÍA**

Ofrece servicios de mensajeros motorizados: tiempo completo y tiempos fraccionados. Realizan trámites bancarios, cobros, pagos de servicios públicos, entregas masivas y mercadeo directo. Se encuentran ubicados en San Francisco de Dos Ríos.

✓ **OSCAR EXPRESS S.A.**

Se ubican en Desamparados, San José.

✓ **NÚÑEZ BLANCO FERNANDO**

Se encuentran ubicados entre calle 34 y 36 avenida 1, San José.

✓ **MANEJO DOCUMENTOS INTERNACIONALES LTDA.**

Esta empresa se encuentra ubicada en Pavas, San José.

✓ **NOVUS MENSAJERÍA**

Esta empresa ofrece todo tipo de mensajería, administración de cuentas por cobrar, cobradores, transporte de muestras de laboratorio, entrega a Domicilio, doblado/ensobrado/etiquetado/impreso de invitaciones, estados de cuenta, entrega de tarjetas de crédito, localizaciones de personas, entregas masivas en tiempo predeterminando, Displays, chóferes, servicio de paquetería y logística en carga Liviana.

Cubren todo el territorio nacional, con un horario de 7:00 a.m. a 7:00 p.m., de lunes a domingo.

Se encuentran ubicados en Sabana Norte, Limón y Liberia.

Telf: 290-6611, 758-0350 y 665-4641

✓ **RAPI SERVICIO**

Su cartera de productos incluye mensajería convencional, mensajería urgente o express, distribución de productos masivos y distribución de volantes.

✓ **MOTO TAXI EXPRESS**

Su área de cobertura es el área metropolitana. Además ofrecen trámites de cobro, facturas y documentos, así como mensajeros exclusivos para bancos, oficinas y farmacias. También coordinan un sistema de encomiendas en todo el país, confirmando la entrega de envíos. Su política incluye una línea de crédito hasta por 30 días.

✓ **RAPIMENSAJEROS METROPOLITANOS**

La cartera de productos incluye cobros, trámites bancarios, gestiones variadas, transporte de carga liviana. Cubren el territorio nacional. Disponen de motocicletas, pick ups, camiones y automóviles. Su horario es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12 medio día. Sus oficinas están en el sur de San José, Barrio Cuba; y en Alajuela
Telf.: 221-0800, 815-6670 y 248-0543, 349-9431

✓ **CORPORACIÓN MADRIGAL & FIGUEROA MENSAJERÍA S.A.**

La cartera de productos incluye servicios de mensajería, cobro express, y trámites bancarios. Se ubican en San José.

✓ **OFIMENSAJEROS**

Se encuentran ubicados 325 Sur de la Iglesia La Agonía, Alajuela.

✓ **GLOBAL OUTSOURCING SERVICE**

Se centran en la mensajería rápida y se ubican en San José.

✓ **SERVICIOS RÁPIDOS DE CORRESPONDENCIA**

Su sede está en Guadalupe, San José.

✓ **RAYO MENSAJERÍA EXPRESS**

Esta empresa ofrece la entrega de paquetes, invitaciones, trámites bancarios, cobros, correos directos.
Cubren el territorio nacional.

✓ **ÁGUILA EXPRESS**

Esta empresa de encomiendas cubre Limón, Guanacaste, San Carlos y Puntarenas.
Se encuentra ubicada en San José.

En una cuarta categoría ubicamos a los servicios de **Encomiendas**.

✓ **ENCOMIENDAS AL SEGUNDO S.A.**

Se ubica en el distrito Hospital, San José.

✓ **ENCOMIENDAS CENTENO**

Cubre la zona este, Turrialba.

✓ **ENCOMIENDAS DEL OCCIDENTE S.A.**

Se ubica en el distrito Hospital, San José.

✓ **ENCOMIENDAS GANI DE COSTA RICA S.A.**

Sus oficinas están en el distrito Hospital, San José.

✓ **ENCOMIENDAS TRANSCURUBANDE S.A.**

Se ubica en Liberia.

✓ **PULMITAN LIBERIA**

Tiene itinerarios cada hora a partir de las 6:00 a.m. y hasta las 8:00 p.m. de San José a Liberia, y de 4:00 a.m. a las 8:00 p.m. de Liberia a San José.

ANEXO VII
ENCUESTA CIM

Estimado señor/señora

Buenos días/tardes

Estamos realizando un sondeo sobre algunas características de publicidad de una compañía de transporte couriers, en coordinación con la Universidad de Costa Rica, con fines académicos.

Su opinión es muy importante para el estudio y para que su proveedor de servicios couriers crezca como organización brindándole un servicio de clase mundial, tal y como su empresa lo merece.

Esta información será usada únicamente para fines académicos y es estrictamente confidencial.

¿Me permite?

INFORMACION GENERAL

Nombre Empresa	Fecha.
Entrevistado	Teléfono
Cargo	

1. ¿Cómo considera usted el acceso o llegada de los couriers a su empresa?

() Rápido 01

() Razonable 02

() Lento 03

2. ¿Le ha tocado visitar o utilizar los servicios de un Express Center?

() Si 01 PASE A LA PREGUNTA 3

No 02 PASE A LA PREGUNTA 4

3. ¿Cómo considera la ubicación o distancia de ese Centro de Servicio?

Conveniente/Cercana 01

Moderada/Razonable 02

Alejada/Distante 03

4. ¿Recuerda algún tipo de publicidad de la compañía?

Si 01 PASE A LA PREGUNTA 5

No 02 PASE A LA PREGUNTA 7

5. ¿En qué medio recuerda esa publicidad?

TV: Comercial 01

Radio: Programa Deportivo 02

Prensa: Anuncios 03

Internet 04

MUPI 05 EXPLICAR: MOBILIARIO URBANO PARA INFORMACION

Vallas publicitarias 06

Revistas 07

Otros 09

6. ¿Ha participado en algún tipo de actividad de la compañía?

Si 01 PASE A LA PREGUNTA 7

No AGRADecer LA ENTREVISTA

7. ¿En qué actividad ha participado?

Capacitaciones 01

Reuniones 02

Almuerzos/Desayunos/Cenas 03

Conferencias 04

Otros 09

ANEXO VIII

RESULTADOS ENCUESTA CIM

Pregunta # 1

¿Cómo considera usted el acceso de los couriers a su empresa?

Cliente	Rápido	Razonable	Lento
1	1		
2	1		
3		1	
4			1
5			1
6		1	
7	1		
8	1		
9	1		
10	1		
11			1
12		1	
13		1	
14		1	
15	1		
16	1		
17		1	
18		1	
19		1	
20		1	
21		1	
TOTAL	8	10	3

Menciones	
Rápido	8
Razonable	10
Lento	3
TOTAL	21

Pregunta#2

¿Le ha tocado visitar un Express Center?

Ciente	SI	NO
1		1
2		1
3	1	
4	1	
5		1
6		1
7	1	
8		1
9	1	
10		1
11		1
12	1	
13	1	
14		1
15	1	
16	1	
17		1
18		1
19		1
20	1	
21		1
TOTAL	9	12

Menciones	
SI	9
NO	12
Total	21

Pregunta # 3

¿Cómo considera la ubicación o distancia de ese Centro de Servicio?

Cliente	Conveniente	Moderado	Distante
1			
2			
3	1		
4	1		
5			
6			
7	1		
8			
9		1	
10			
11			
12			1
13		1	
14			
15			1
16	1		
17			
18			
19			
20			1
21			
TOTAL	4	2	3

Menciones	
Conveniente	4
Moderado	2
Distante	3
Total	9

Pregunta # 4

¿Recuerda algún tipo de publicidad de la compañía?

Cliente	SI	NO
1		1
2		1
3	1	
4	1	
5	1	
6		1
7	1	
8		1
9		1
10	1	
11	1	
12	1	
13		1
14	1	
15		1
16	1	
17		1
18		1
19	1	
20	1	
21	1	
TOTAL	12	9

Menciones

SI	12
NO	9
Total	21

Pregunta # 5

¿En que medio recuerda esa publicidad?

Cliente	TV	Radio	Prensa	Internet	MUPI	Vallas	Revistas	Otros	Total
1									0
2									0
3		1				1	1		3
4	1	1	1		1	1			5
5				1	1	1	1		4
6									0
7	1	1	1	1		1	1		6
8									0
9									0
10	1	1	1						3
11	1	1							2
12	1					1			2
13									0
14	1	1	1			1	1	1	6
15									0
16	1	1	1	1	1	1	1		7
17									0
18									0
19	1	1				1	1	1	5
20	1	1							2
21	1	1				1			3
TOTAL	10	10	5	3	3	9	6	2	48

Menciones

TV	10
Radio	10
Prensa	5
Internet	3
MUPI	3
Vallas	9
Revistas	6
Otros	2
Total	48

Pregunta # 6

¿Ha participado en algún tipo de actividad de la compañía?

Ciente	SI	NO
1	1	
2	1	
3	1	
4		1
5		1
6	1	
7		1
8		1
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13		1
14		1
15	1	
16	1	
17		1
18	1	
19		1
20		1
21	1	
TOTAL	12	9

Menciones	
SI	12
NO	9
Total	21

Pregunta # 7

¿Ha participado en algún tipo de actividad de la compañía?

Cliente	Capacitaciones	Reuniones	Almuerzos	Conferencias	Otros	Total
1	1	1				2
2		1				1
3			1	1		2
4						0
5						0
6	1			1		2
7						0
8						0
9	1	1				2
10		1	1			2
11	1	1				2
12		1		1		2
13						0
14						0
15	1	1		1		3
16	1	1				2
17						0
18	1	1		1		3
19						0
20						0
21		1	1			2
TOTAL	7	10	3	5	0	25

Menciones	
Capacitaciones	7
Reuniones	10
Almuerzos	3
Conferencias	5
Otros	0
Total	25

ANEXO IX

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los departamentos que influyen en la satisfacción del cliente son los siguientes:

- Gerencia

Debido a que sus decisiones aumentan o disminuyen el nivel de servicio, éstas deben ser orientadas a buscar la satisfacción del cliente, en primera instancia. Debe perseguir ganar más dinero, no reducir los gastos y ganar lo mismo. Su objetivo es alinear toda la organización con el enfoque de servicio al cliente.

- Ventas

Es la “*cara visible*” de la compañía con el cliente, sus procesos influyen directamente en su nivel de satisfacción. Del estudio de investigación de mercado, los clientes se quejaron de que no recibían la información prometida, tienen que “*hacer lo que dicen que va hacer*”, acotó un cliente.

- Operaciones

Coordina la entrega o recogida de los envíos, preparándolo para avanzar satisfactoriamente en la Red. Debe minimizar la cantidad de errores de servicio que puedan dar al traste con la satisfacción de los clientes. Cuando surge un atraso en el servicio debe notificarlo a la mayor brevedad. Es el principal responsable de que los envíos cumplan con los tiempos de tránsito o compromisos de servicio acordados.

- Servicio al Cliente

Interactúa con los clientes, les brinda información y hace gestiones para cuidar el nivel de servicio y la imagen de la compañía. Debe responde pro-activamente cuando surgen problemas en el servicio.

- Facturación y Cobro

Participan en los servicios posteriores a la entrega de los envíos. Se puede decir que “*corona*” los esfuerzos de los distintos departamentos de la organización para obtener la retribución acordada con el cliente por la prestación de servicios.

- Red

Estos servicios son “*invisibles*” para el cliente y consisten en los procesos necesarios para llevar el envío desde origen hasta destino, algunos de los cuales son: transporte terrestre, transporte aéreo, entrada y salida a los Hubs/Gtwys en las estaciones de tránsito, trámites de entrada y salida en las aduanas.

- Cliente

Como se mencionó en el apartado 1.2.3, una característica de los servicios es que la producción y consumo son simultáneos. Los clientes participan en la transacción y la afectan: por ejemplo, una dirección incorrecta de un envío causará que este se demore y no cumpla con el compromiso de servicio establecido. Los propios empleados de la compañía afectan el nivel de servicio: la capacidad de resolver problemas, los estados de ánimo, el trato, la cortesía y conocimiento del negocio, son algunas de las principales características.

- Condiciones Externas

Son situaciones que se salen fuera del control de la compañía, por ejemplo, una huelga de transportistas, el cierre de un aeropuerto, mal clima, un desperfecto mecánico del avión, permisos y clasificaciones de Gobierno, son algunos ejemplos.

RECOMENDACIONES DE RECALL PUBLICITARIO

“La Empresa” ha utilizado medios publicitarios como radio, televisión y prensa. Probablemente el Grupo Índice⁶⁸, según su medición sindicada # 54 del año anterior para un segmento de personas de 26 a 45 años de edad, hubiera realizado las siguientes recomendaciones sobre los medios por utilizar:

En televisión:

- ✓ MM⁶⁹ hombres, los programas de mayor audiencia fueron Telenoticias, Noticias Repretel y Los Simpsons.
- ✓ MM mujeres, las novelas de canal 6 tuvieron mayor audiencia.
- ✓ No se recomiendan espacios cerca de anuncios de Telepromos o de Ofertel, debido a que el zapping⁷⁰ es cerca de un 40%.
- ✓ En cable, un 27% de los hombres observa ESPN mientras que un 23% de las mujeres prefieren El Canal de las Estrellas.
- En Radio:
 - ✓ Se recomiendan cuñas en las mañanas, debido a que un 47% de las personas escuchan radio a estas horas.
 - ✓ Un 60% de las personas escuchan radio en su hogar, mientras un 37% lo hacen en su vehículo.
 - ✓ Las emisoras con mayor audiencia para los hombres es 100.5 Omega Estéreo con un 15%, mientras que las mujeres prefieren 97.5 Musical.
- Periódicos:
 - ✓ No se recomienda colocar insertos los días jueves y martes debido a que son los días con menor nivel de lectura.
 - ✓ El día domingo es el día de mayor lectura con un 76%.

⁶⁸ El correo electrónico de Grupo Índice es indice@racsac.co.cr. Y los teléfonos 290-1831, 290-2775.

⁶⁹ MM= Mercado Meta

⁷⁰ Zapping= se refiere a la tendencia de cambiar de canal durante los anuncios.

- ✓ Los periódicos de mayor lectura son La Nación con un 48%, Al Día con un 29% y La Extra con un 21%.
- ✓ Las secciones donde se recomienda colocar insertos son Sucesos (lo leen un 47%) y Deportes (alcanza un 46% de lectura).

ANEXO X

MANEJO DE RECLAMOS

Un esquema sencillo pero altamente orientado a los clientes, para el proceso de administración de reclamos, es el siguiente:

- ✓ Cada vez que se recibe una queja es necesario decir: ¡..Gracias...!

Gracias por darme la oportunidad de ser mejor, gracias por tomar una cantidad de su tiempo para decirme cómo debo mejorar, gracias porque usted tuvo la molestia de decirme que no le gustó o en que fallé.

- ✓ Investigar la situación

Se debe investigar a la mayor brevedad posible, ninguna otra actividad será de mayor importancia que resolver una queja de un cliente.

- ✓ Comunicarse con el cliente:

Para lo cual se debe tener claro: ¿qué salió mal?, ¿por qué salió mal?, ¿qué va a hacer la compañía para corregir la situación?

- ✓ Cuidar la imagen:

Si la compañía falló, se debe compensar al cliente con algo de valor: una disculpa escrita/verbal, un desagravio, un envío de cortesía, un descuento, un bono, un paquete especial, un artículo promocional, una botella de vino u otros similares.

El personal que recibe los reclamos o quejas tiene que tener autoridad suficiente para tomar decisiones y delegar en los departamentos de soporte la ayuda que se requiere para solventar la queja.

ANEXO XI

INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO

Un Indicador de Calidad de Servicio para “La Empresa” debería, por lo menos, considerar las siguientes variables:

✓ Elementos Tangibles:

- Apariencia de las instalaciones físicas, personal, equipos, materiales de comunicación.
- Equipos de apariencia moderna.
- Instalaciones físicas atractivas.
- Apariencia de los empleados: personal de counter, ejecutivos, couriers.
- Materiales (folletos, volantes, estados de cuenta) visualmente atractivos.
- Visitas del ejecutivo de cuenta.

✓ Elementos de Credibilidad:

No mentirle al cliente, porque después de una mentira el cliente sólo puede esperar otra mentira. Una promesa incumplida daña la credibilidad.

- Se cumple lo que se promete.
- Hay un genuino interés por solucionar los problemas del cliente.
- Los compromisos con el cliente se hacen bien la primera vez.
- Se cumple con los Tiempos de Tránsito prometidos.

✓ Capacidad de Respuesta:

- Capacidad para entrar en acción, la lentitud del servicio no agrega valor al cliente.
- Se informa al cliente que el servicio ha terminado.
- Hay flexibilidad para ayudar a los clientes.
- Se responde a todas las preguntas de los clientes.

✓ Confianza

- Cortesía: bien atendido/recibido, se siente escuchado, recibir información/ayuda, se invita a regresar.
- Conocimiento adecuado de los empleados para responder a las preguntas de los clientes.
- Atención Individualizada.

Con estos factores se puede construir un cuestionario para evaluar el nivel de servicio percibido por los clientes. En primera instancia, se recomienda dar valoraciones equivalentes a cada aspecto medido. Se puede utilizar una escala de 1-10, que es mentalmente más fácil de visualizar en el momento de las entrevistas con los clientes.

INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PROMEDIO
ELEMENTOS TANGIBLES												
¿Cómo califica la apariencia de los Centros de Servicio?									9		9	
¿Cómo califica la apariencia de los equipos: vehículos, balanzas, calculadoras, y otros?								8			8	
¿Cómo califica la apariencia de los empleados: ejecutivos, couriers, personal de counter?							7				7	
¿Cómo califica la apariencia de los materiales promocionales?						6					6	
¿Cómo calificada las visitas de su ejecutivo de cuenta?					5						5	
TOTAL											35	7
ELEMENTOS CREDIBILIDAD												
¿Cumple La Empresa con lo que promete?									10		10	
¿Tiene un genuino interes por ayudarle a resolver sus problemas?									9		9	
¿Sus pedidos se hacen bien la primera vez?								8			8	
¿Cumple con los Tiempos de Tránsito prometidos?							7				7	
TOTAL											34	8,5
CAPACIDAD DE RESPUESTA												
¿Responde rápido La Empresa a sus necesidades?								8			8	
¿Le informan cuándo llegan sus envíos?									10		10	
¿Es flexible con sus necesidades?								8			8	
¿Sus preguntas han sido contestadas?							7				7	
TOTAL											33	8,25
CONFIANZA												
¿Le han mostrado cortesía?								8			8	
¿Los empleados tienen la información que usted necesita?									9		9	
¿La atención es individualizada?								8			8	
TOTAL											25	8,33
TOTAL PROMEDIOS												32,08
ICS												8,02

Fuente: El autor

ANEXO XII

QUEJAS/RECLAMOS ON LINE

Dirección <http://www.fedex.com/us/customersupport/express/faq/claims.html>

FedEx [US Home](#) [Español](#) [Information Center](#) | [Customer Support](#) | [Site Map](#)

Search

Package / Envelope Services | Office/Print Services | Freight Services | Expedited Services

Ship | **Track** | **Manage My Account** | **International Tools**

[Printable Version](#)

[Customer Support](#)

- [FedEx Express / FedEx Ground](#)
 - [Read FAQs](#)
 - [Technical Support](#)
 - [Automated Shipping Solutions](#)
 - [Billing](#)
 - [Claims](#)
 - [Tracking](#)
 - [Ways to Ship](#)
 - [General Information](#)
 - [Email Us](#)
 - [Call or Write Us](#)
 - [Contact Us in Other Countries](#)
- [FedEx Freight](#)
- [FedEx Custom Critical](#)
- [FedEx Trade Networks](#)
- [Supply Chain Services](#)

Customer Support

General Questions

Claims

You can file a claim by mail or fax, or save time by submitting it online at <https://www.fedex.com/us/claimsonline>. When you file online, you can request to receive periodic email updates on the status of your claim. Plus, we'll use information from your shipping record to pre-populate portions of your claim form. (The online option is currently available for FedEx Express and FedEx Ground US shipments only, excluding FedEx Ground C.O.D. claims) **To file your claim online, [click here](#).** (You will need to register for a fedex.com User ID and password or login before filing your claim.)

To file by mail or fax, download the following claims form and instructions in PDF format. (You will need the free [Adobe Acrobat Reader](#).)

- [Claim form and instructions](#) (PDF)
- [Claim form only](#) (PDF)

You can also contact your FedEx account representative or call **1.800.GoFedEx (1.800.463.3339)**. Read through the following Frequently Asked Questions for information on our claims process. Our [terms and conditions](#) document lists more detailed information.

Top Questions

- [What if I have an international claim?](#)
- [How do I file a claim?](#)
- [How long will the claim-resolution process take?](#)

General Questions

Fuente: www.fedex.com

ANEXO XIII
REPORTE DE VENTAS PERDIDAS

REPORTE DE VENTAS PERDIDAS

GERENCIA GENERAL	
SERVICIO AL CLIENTE	
VENTAS	
IMPORTACIONES	
OPERACIONES	
FINANZAS	
OTRO	

No.

--

CLIENTE:	
DIRECCION:	
CONTACTO:	
CUENTA:	
TELEFONO:	

Necesitan visita vendedor	
Problemas con facturas/cobros	
No volvieron a usar DHL	
Bajaron número de envíos	
Utilizan la competencia	
Inconformes con el servicio	
Solicitan servicio fijo	
Envíos Dañados	

Envíos Parciales	
Falló Tiempo Entrega	
Su material no fue recolectado	
Tarifas elevadas	
Extravío de material	
Atrasos en envíos	
Paquetes sin factura comercial	
OTROS	

OBSERVACIONES:

SEGUIMIENTO:

RUTA:	
COURIER:	
XCTR:	
EJECUTIVO:	

FECHA:	
--------	--

Fuente: Adaptación formato ventas pérdidas usado por la compañía, Guatemala.