



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA**

Plan de mercadeo para la empresa Liberty Express Corporate VC SA

ESTUDIANTES:

NATALIA MASÍS HOLDRIDGE
RONALD MATAMOROS CÓRDOBA
ANDREI ROJAS ARIAS
NATALIA SALAS LOBO

2014

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El siguiente trabajo final de graduación denominado Plan de mercadeo para la empresa Liberty Express Corporate VC SA está protegido por los Derechos de Autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso de sus autores.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta 044-14

Acta de la Sesión 044-14 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el jueves 19 de junio del 2014 con el fin de proceder a la Defensa Pública del Trabajo Final de Graduación de Natalia Maria Masís Holdridge, carné # A63411, Natalia Eugenia Salas Lobo, carné # A65182, Andrei Eduardo Rojas Arias, carné # A64940, Ronald Arturo Matamoros Córdoba, carné # A63434, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: Lioda Ruth Salas Ferman, quien presidió, MBA. Antonio Jiménez Fonseca como tutor, MBA, David Peralta Di Luca como lector #1, MBA. Roque Rodríguez Chacón como lector #2, Lic. Walter González León, quien actuó como secretario de la sesión.

Artículo 1

La Presidenta informa que los expedientes de los estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: "**Plan de Mercadeo para la empresa Liberty Express Corporate VC SA**"

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.

(Satisfactorias/ Insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación

Satisfactorio, y lo declaró

(Satisfactorio/ insatisfactorio)

Aprobado.

(Aprobado / no aprobado)

Artículo 6

La presidenta del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Dirección de Empresas**. Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 9:30 Horas.

Comité evaluador:

Estudiantes:

Licda. **Ruth Salas Ferman.**
Director de la Escuela o representante:

Natalia Maria Masis Holdridge
A63411

MBA. **Antonio Jimenez Fonseca.**
Tutor del Trabajo.

Natalia Eugenia Salas Lobo
A65182

MBA. **David Peralta Di Luca.**
Lector # 1.

Andrei Eduardo Rojas Arjas
A64940

MBA. **Roque Rodriguez Chacón**
Lector # 2.

Ronald Arturo Matameros Córdoba
A63434
Lic. Walter Gonzalez Leon.
Secretario de la sesión.

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "...
En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco
miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

Original: Estudiantes, copia: Oficina de Asuntos Estudiantiles

DEDICATORIAS

“Dedico esta tesis a mis padres, ya que me brindaron el apoyo y empuje a lo largo de toda la carrera. Asimismo agradezco a todos los profesores y compañeros con quienes he tenido la oportunidad de compartir, ya que los primeros nos brindaron su conocimiento y experiencia y los segundos, lograron que este camino fuera posible y a la vez entretenido. Finalmente le agradezco a mis compañeros de tesis, por estar lado a lado en la creación de este bebé que es la cubre final de un largo camino”

Natalia Masis H.

“Esta tesis y este logro va primero q nada a Dios y para mis padres, que me han guiado en toda mi vida y me han dado la oportunidad de llegar a donde estoy, además a todas las personas q me apoyan y me han ayudado de uno u otra forma, solo les digo a todos: Gracias Totales!”

Ronald Matamoros C.

"Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la oportunidad de alcanzar una meta más y a mi familia que me dio su incondicional apoyo en este camino. Finalmente agradezco a mi Alma Máter por brindarme valioso conocimiento e inculcarme fuertes valores que llevaré a lo largo de mi vida."

Andrei Rojas A.

“Este trabajo va dedicado a cada ser que ha hecho posible el que me encuentre donde estoy, Dios, mis padres que con todo su amor siempre me han motivado a avanzar y a nunca rendirme y a siempre ser positiva, esto y mucho más bajo su gran ejemplo; mis hermanos, los cuales han sido un ejemplo y meta a seguir y alcanzar, todos aquellos maestros y personas en general que han pasado por mi vida, que me han apoyado y me han enseñado valores para el buen vivir, disciplina y tantas cosas por las cuales hoy les digo gracias!”

Natalia Salas L.

Resumen ejecutivo: “Plan de mercadeo para la empresa Liberty Express Corporate VC SA”

La industria del Courier nació después de la implementación del Internet. El principal insumo de trabajo de estas empresas es la misma. Ejemplos de nivel de compras por Internet se vienen a dar en el año 1995 con el nacimiento de grandes corporaciones, entre ellas Amazon y eBay. Alrededor del 82% de las personas que suelen navegar en Internet han comprado en el centro comercial de la Red, todo gracias a las ventajas de este medio: rapidez, comodidad y, sobre todo, ahorro de dinero. Son cinco los tipos de artículos más comprados: libros, ropa, accesorios y zapatos, boletos aéreos y artículos electrónicos.

La empresa Liberty Express Corporate VCSA tiene ocho años de existencia desde que sus operaciones se iniciaron en Venezuela. En el año 2010, se produce una expansión a República Dominicana y Costa Rica, en este último cuenta actualmente con una cartera de 3500 clientes inscritos. De estos, solo un 43% han realizado una compra por internet con la empresa. La empresa tiene actualmente dos tipos de clientes: los corporativos, a los cuales les ofrece beneficios especiales, como formas adicionales de pago y descuentos por cantidad y los clientes con cuenta personal, a quienes se les brindan las ventajas citadas en los servicios principal y complementarios, así como diversas promociones cada mes, como forma de incentivar el uso constante del servicio o utilizarlo por primera vez.

Se realiza una investigación por medio de encuestas donde los resultados más relevantes son las siguientes. Los usuarios están ubicados principalmente en la GAM con salarios entre los 300.000 colones y los 700.000 colones. El 61% son hombres y el 39% mujeres con edades de 21 a 30 años. Las principales ventajas que mencionan para realizar las compras por internet son el precio y la mayor oferta y variedad de artículos que se logra adquirir. La principal desventaja es igualmente el precio debido al pago de impuestos en ciertos productos, así mismo el tiempo de entrega y la pérdida de garantía. Los artículos que más se adquieren son: artículos electrónicos, artículos de vestir en general, repuestos y libros. Aerocasillas es la empresa utilizada por más de la mitad de los encuestados, seguida de Jet box, Liberty Express, Speedbox principalmente. Los principales medios de difusión en la industria son por medio de un amigo y por medio de publicidad tradicional (masiva).

Una vez ya finalizada y analizada dicha investigación se trabajan las siguientes propuestas:

Estrategia de servicio: La empresa debe continuar dándoles a los clientes el servicio de compras con tarjeta de crédito corporativa y debe exponerse con los clientes que temen utilizar una tarjeta propia, incluyendo dicha información en los boletines mensuales; así mismo, como los precios y los tiempos de entrega que se tienen actualmente.

Lugar y tiempo: se va a utilizar una estrategia de penetración con un nuevo local, en la zona este de San José. La distancia promedio entre los locales se estima en 10 km. Se busca con esto lograr una utilidad de \$98 920 anuales para el tercer año.

Precio: Se va a utilizar una estrategia basada en el líder de Mercado, realizando un incremento del 10% en el precio por libra. Adicionalmente se propone un programa de cliente frecuente corporativo, para lograr tarifas más competitivas y, de esta forma, atraer una mayor cantidad de clientes empresariales, aumentando el peso, volumen y frecuencia de los paquetes trasladados.

Promoción y educación: se va a dividir los clientes en cuatro segmentos (jugadores de videojuegos y electrónicos; deportivos; automovilístico y moda) bajo una estrategia de mercado diferenciado bajo un método de diseños separados. Adicionalmente se segmenta el presupuesto en publicidad según el tipo de publicidad en el que se va a invertir: 15% en redes sociales, 65% en volanteo, 20% en promoción a clientes (Reto ¡Comprá, referí y ganá un juego gratis con Liberty!), con un gasto total anual de \$12,000.00.

Proceso-Sistema CRM: se va a trabajar en lo que es la preventa con un plan de ruteo en el que los mensajeros realicen una ruta con entregas luego de las 10 am así mismo un plan de ventas para conseguir nuevos clientes corporativos. En lo que respecta a la postventa, se propone una base de datos actualizada para enviar correo con promociones personalizadas a los clientes, encuestas pos compra y un programa de cliente frecuente.

Entorno físico: se propone realizar estudios de cliente incógnito para evaluar la calidad de las sucursales.

Personal: se propone establecer un manual de puestos y una guía del puesto por contratar, para mejorar la parte del recurso humano.

Productividad y calidad: se propone un sistema de información más eficiente, donde la mayoría de las funciones se den de manera automatizada e integrar un sistema especializado en manejo de costos, como forma de llevar un mejor control de cada gasto.

Proveedores: se propone establecer relaciones con otros negocios, adquiriendo relaciones ganar-ganar. Asimismo incentivar alianzas con bancos y crear acuerdos con tiendas

Protección legal: se busca que la empresa esté al día e informada con respecto a los cuatro pilares legales, tal como lo es lo regulatorio, lo comercial, lo financiero y lo relativo a la producción.

Se concluye que existen grandes oportunidades en el mercado de Courier, ya que hay un segmento que se encuentra desatendido. Aunado a esto la empresa tiene un amplio conocimiento del mercado pero no hacen uso eficiente de la información en la estrategia de mercadeo actual. Actualmente, carece de una planeación estratégica que marque un rumbo por seguir. Hoy por hoy hay mucha competencia, por lo que la diferenciación es importante, la empresa debe procurar mantenerse a la vanguardia en temas de estandarización de procesos y servicios complementarios que faciliten la vida de los clientes. La industria está fuertemente dominada por un gran competidor (Aerocasillas) y su competidor directo (Jet Box), compartiendo el mercado con un gran número de pequeños competidores. Por otra parte la manera en que la empresa se da más a conocer es por medio de recomendaciones. Liberty está financiando su servicio (los impuestos, el flete, el agenciamiento aduanal, el bodegaje) de las compras de sus clientes por un periodo de una semana aproximadamente esto porque la competencia trabaja de la misma forma. La propuesta de mejora debe incluir todas las áreas de la empresa para que sea integral. Esta propuesta debe ser evaluada y aceptada por los dueños para que, realmente, pueda ser implementada. Sus costos deben estar dentro de las posibilidades de la compañía.

Finalmente, se recomienda que la empresa implemente la estrategia propuesta. Asimismo evaluar la factibilidad de lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita darle seguimiento a los pedidos, así como calcular el costo del traslado y realizar prealertas. Adicionalmente es importante que la empresa realice una evaluación en cuanto a una pronta renovación del sistema de información y facturación que utiliza actualmente, y el ingreso de un sistema eficiente para el monitoreo de ingresos y costos, lo cual automatice diversos procesos y monitoree de una forma más efectiva las salidas y entradas de dinero, y por último se recomienda realizar, al menos, una vez al año estudios de cliente incógnito para evaluar tanto el servicio como la presentación del local. Este debe ser realizado teniendo en consideración la estacionalidad de la época del año en procura de que el estudio sea comparable en el tiempo y brinde información valiosa sobre el mejoramiento o desmejoramiento de la calidad del servicio ofrecido.

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 12 de junio del 2014.

Señores
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

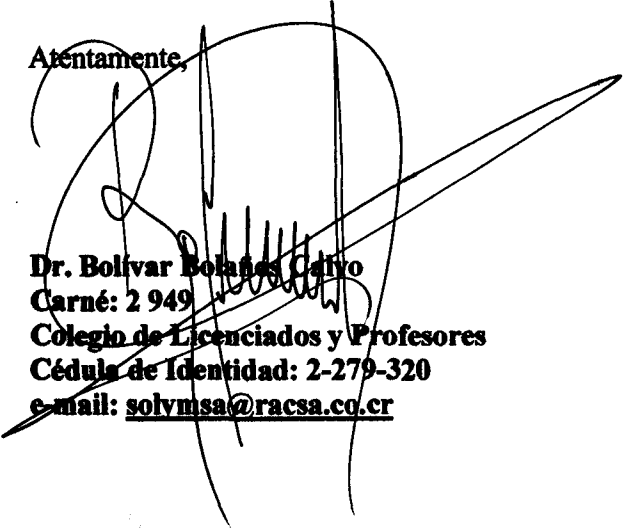
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** de los estudiantes **RÓNALD MATAMOROS CÓRDOBA, NATALIA MASÍS HOLDRIDGE, ANDREI ROJAS ARIAS** y **NATALIA SALAS LOBO** denominado **PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA LIBERTY EXPRESS CORPORATE VC SA**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y he verificado que estos fueron corregidos por los autores.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
Carné: 2 949
Colegio de Licenciados y Profesores
Cédula de Identidad: 2-279-320
e-mail: solvmsa@racsa.co.cr

Contenido capitular

Capítulo I. Conceptualización teórica relacionada con la industria de la mensajería rápida y la planificación estratégica.....	4
1.1. Conceptos relativos a la industria de traslado de bienes.....	5
1.1.1 Historia de la industria de Courier.....	5
1.1.2 Servicios de Courier y su funcionamiento.....	6
1.1.3. El papel de las agencias aduanales en la industria de Courier.....	9
1.1.4 Marco legal de las empresas de Courier.....	9
1.1.5. Aplicaciones de Internet y las compras virtuales para las empresas de Courier.....	10
1.1.6. Uso de los medios electrónicos de pago para las compras virtuales.....	11
1.1.7. Traslado de compras por internet posteriores al pago de la orden.....	12
1.2 Elementos de orden teórico.....	13
1.2.1. Conceptualización de mercadeo.....	13
1.2.2. Conceptualización de plan estratégico y plan de mercadeo.....	13
1.2.3. Mezcla de mercadeo para empresas de servicios Courier.....	16
1.2.4. Estructuración de marca y eslogan en las empresas de Courier.....	18
1.2.5. Estrategias y tácticas de mercadeo y su aplicación.....	18
1.2.6. Investigación de mercados y sus elementos.....	20
1.2.7. Mercadeo meta y su uso en la investigación de mercados.....	24
1.2.8. El consumidor y su uso de las compras por Internet.....	26
1.2.9. El posicionamiento.....	27
1.2.10. La participación de mercado.....	28
1.2.11. Ventaja competitiva.....	28
1.2.12. FODA.....	29
1.2.13. Aspectos internos de la empresa.....	30
Capítulo II. Descripción de la situación de Liberty Express Corporate VCSA.....	34
2.1. Antecedentes.....	35
2.2. Marco estratégico.....	36
2.3 Descripción de la empresa en el contexto de la industria.....	44
2.4 Descripción del entorno competitivo.....	50
2.5 Tendencias del mercado.....	53

2.6 Consumidores y comportamiento de uso	55
Capítulo III. Análisis de la situación estratégica de Liberty Express Corporate VC S.A	58
3.1 Investigación de mercados.....	59
3.1.1 Justificación.....	59
3.1.2 Objetivos.....	60
3.1.3 Definición de la muestra	61
3.1.4 Desarrollo de la investigación.....	62
3.1.5 Resultados de la investigación.....	62
3.2 Análisis de la competencia.....	90
3.3 FODA.....	95
3.3.1. Fortalezas de la empresa.....	95
3.3.2. Debilidades de la empresa	96
3.3.3. Oportunidades del entorno	96
3.3.4. Amenazas del entorno.....	97
Capítulo IV. Propuesta del Plan de mercadeo para Liberty Express Corporate VC SA	99
4.1 Justificación de la propuesta.....	100
4.2 Objetivos de la propuesta.....	100
4.3 Estrategia integral	101
4.4 Estrategia de servicio.	102
4.4.1 Estrategia	102
4.4.2 Tácticas y planes de acción.....	103
4.5 Lugar y tiempo	103
4.5.1 Estrategia	103
4.5.2 Plan de acción	104
4.6 Precio.....	105
4.6.1 Estrategia	105
4.6.2 Plan de acción	106
4.7 Promoción y educación.....	107
4.7.1 Estrategia	107
4.7.2 Plan de acción	107
4.8 Proceso-Sistema CRM	111
4.8.1 Preventa	111

4.8.2 Posventa	113
4.9 Entorno físico	115
4.10 Personal.....	115
4.10.1 Estrategia	116
4.10.2 Tácticas y planes de acción	116
4.11 Productividad y calidad.....	117
4.11.1 Estrategia	117
4.11.2 Plan de acción.....	118
4.12 Proveedores.....	119
4.12.1 Estrategia	119
4.12.2 Plan de acción.....	119
4.13 Protección legal.....	120
4.13.1 Estrategia	120
4.13.2 Tácticas y planes de acción	120
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	122
5.1. Conclusiones.....	123
5.2. Recomendaciones.....	124
Anexos	126
Bibliografía.....	153

Capítulo I. Conceptualización teórica relacionada con la industria de la mensajería rápida y la planificación estratégica

1.1. Conceptos relativos a la industria de traslado de bienes

1.1.1 Historia de la industria de Courier

La industria del Courier nació después de la implementación de la Internet. Si bien previamente existían actividades de mensajería, se realizaban solo por medios físicos, por lo cual los envíos tardaban mucho tiempo en llegar a su destino.

Ahora, por la vía electrónica nace el término específico de Courier o servicio de paquetería, caracterizado por su rapidez en comparación con los correos regionales tradicionales.

El principal insumo de trabajo de estas empresas es la Internet, un conglomerado de redes de comunicación y de alcance mundial. Según la Sociedad Internet, o ISOC, sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras; su avance y empleo como medio de transmisión no se dio hasta el año 1990, con el inicio del uso de Internet para fines no gubernamentales, hasta su utilización posterior en actividades como el correo electrónico, mensajería instantánea, sitios de Internet dirigidos a diferentes áreas, como entretenimiento, educación, empresas, entre otros.

Con este auge emerge el comercio electrónico, el cual se centra en transacciones cliente a cliente, negocio a cliente y negocio a negocio, y facilita dichos intercambios entre consumidores y empresas. Internet ha tenido un impacto profundo en el mundo laboral, el ocio y el conocimiento en el ámbito mundial, y se utiliza para muy distintas finalidades.

Muchas de ellas están relacionadas con diferentes y variadas categorías de comunicación, información e interacción. Algunas son nuevas y otras muy antiguas, como por ejemplo las compras por Internet, desde ropa de marca, dispositivos electrónicos, computadoras, hasta viajes, a precios más accesibles que en las tiendas tradicionales y sin moverse de casa. Por esto, comprar por Internet empezó a tornarse cada vez más una práctica habitual.

Ejemplos de nivel de compras por Internet se vienen a dar en el año 1995 con el nacimiento de grandes corporaciones, entre ellas Amazon y eBay. La primera distribuye de tienda a compradores todo tipo de artículos, elegidos según diversas clasificaciones de productos y mediante un motor de búsqueda dentro de la tienda. La segunda se dedica a la transacción de tienda a comprador, pero principalmente entre consumidores, como intermediaria entre ambos.

De la mano de estas tiendas se desarrolla hoy la actividad y servicio de Courier, que solventa la necesidad de trasladar todas estas compras virtuales desde la tienda hasta el consumidor en cualquier parte del mundo.

1.1.2 Servicios de Courier y su funcionamiento

En la industria de Courier, se pueden encontrar empresas dedicadas solo a la actividad propia de traslado de paquetes de un punto a otro, aunque en su mayoría expanden sus servicios a la logística en general, como actividades de carga (marítima y aérea), traslado de paquetería en los ámbitos nacional e internacional, así como actividades de importación y exportación.

Algunas empresas operan en este último sentido de logística, como DHL, FEDEX y UPS, reconocidas por operar mundialmente y tener una gran trayectoria.

De ahí se derivan otras medianas y pequeñas empresas de Courier y logística, las cuales en varios casos están en proceso de expansión.

Desde los comienzos del servicio de tipo Courier, se ha buscado implementar diversas opciones complementarias para brindar un valor agregado a los clientes, adicional al traslado del paquete, tales como el servicio de seguimiento de los paquetes, cotizaciones, plataforma de servicios al cliente para resolver dudas referentes a las compras y al traslado, asesoramiento al cliente para que pueda comprar y hasta el pago de sus compras.

De acuerdo con un estudio reciente de la consultora ACNielsen (*Tendencias de las compras online*, junio de 2010), alrededor del 82% de las personas entrevistadas (un total de 27 000 y, de este total, un 39,1% de Latinoamérica y el Caribe) que suelen navegar en Internet han comprado en el centro comercial de la Red, todo gracias a las ventajas de este medio: rapidez, comodidad y, sobre todo, ahorro de dinero.

Además, el estudio menciona que los cinco tipos de artículos más comprados son libros, ropa, accesorios y zapatos, boletos aéreos y artículos electrónicos, en ese orden, según cantidad de mayor a menor. Una de las ventajas expuestas por los encuestados de las compras en línea son las revisiones y opiniones de otros compradores sobre los productos adquiridos, que ayudan al cliente entrante a tomar una buena decisión de compra.

Como intermediario de traslado para estas tiendas virtuales, se encuentra el Courier, definido como una persona o una empresa que entrega mensajes, paquetes o correo. Se diferencia de las otras formas de mensajería por

características muy distintivas, como se mencionó anteriormente: velocidad, seguridad, seguimiento, la especialización y la individualización de los servicios.

Por estas mismas razones y por ser de alta calidad, según el tiempo de entrega los Courier en ocasiones pueden ser más caros que los servicios de correo habitual. Por este motivo, su uso suele limitarse a los paquetes suficientemente importantes como para justificar el costo.

Los distintos servicios de mensajería operan en todas las escalas, desde el interior de las ciudades hasta los servicios regionales, nacionales y mundiales. Los Courier más grandes del mundo son empresas de mensajería conocidas, como las mencionadas DHL, Fedex, UPS, y otras como TNT, NV y Aramex.

Muchas empresas que manejan sus insumos e inventarios de producto terminado con el método de justo a tiempo, a menudo utilizan paquetería a bordo. Este concepto se refiere a paquetes que comúnmente se movilizan por líneas aéreas comerciales y viajan en cualquier momento a cualquier lugar del mundo.

Si bien este tipo de servicio es el segundo más costoso, las empresas analizan el costo del servicio por contratar de un mensajero a bordo, en comparación con el costo de la empresa al fallar tiempos de entrega, que naturalmente es un lujo que algunas empresas no se pueden dar, como es el caso de detener el proceso de producción, pues implica la posible pérdida de ventas.

Con el aumento de los precios del combustible y las metas de productividad de las empresas, este nuevo tipo de servicio de mensajería ha tenido mucho auge en el mundo de los negocios. Los colaboradores en las empresas tienen más trabajo y menos tiempo para estar fuera de la oficina, y por ello han hallado un nicho en la industria de la mensajería.

1.1.3. El papel de las agencias aduanales en la industria de Courier

Las empresas con que más trabajan los Courier son las agencias aduanales. Según el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, una agencia aduanal *es una oficina de carácter público ubicada generalmente en costas y fronteras por un tema de estrategia geográfica. Su principal función es controlar y contabilizar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país a otro y cobrar los impuestos que establezca la ley.*

En algunos países, la aduana no se limita al monitoreo de importaciones y exportaciones, sino que también regula el tráfico de personas o realiza el control de capitales.

1.1.4 Marco legal de las empresas de Courier

Toda importación o exportación de mercancías está sujeta a un control aduanero, en el cual se puede exigir el pago de un impuesto según el arancel que le corresponda. En el ámbito mundial, la inmensa mayoría de los países utilizan este sistema de recaudación de impuestos para generar ingresos a los gobiernos y, dependiendo del país, la asignación de estos a sectores sociales en específico.

De igual manera, la existencia de los impuestos se justifica como método de protección de los productores nacionales, pues así los gobiernos pueden incentivar o sofocar el tráfico de mercancías. Cabe resaltar que otras medidas arancelarias se pueden usar para encarecer la exportación o la importación, pero no tienen mayor injerencia para efectos del presente estudio.

Como toda empresa, los Courier deben ajustarse a las normativas legales pertinentes, en este caso normas arancelarias, permisos de funcionamiento, licencias de importación y el tamaño de los envíos. Según el tipo de producto, así serán las medidas y regulaciones por cumplir. Por ejemplo, productos de cosmética deben seguir reglas de envío diferentes a las de productos como la ropa, por cuanto podrían atentar contra la salud de su usuario final y, por ello, pasan por más sistemas de controles al ingresar en otro país.

No obstante, aun para algunos usuarios comprar por Internet es la última opción, debido a las noticias de fraudes, peligros de que el producto no llegue o llegue en mal estado y se pierda el dinero.

Este tipo de compras, sin embargo, pueden ser bastante seguras si se tienen ciertos cuidados. Por ejemplo, las páginas virtuales se pueden identificar como seguras por ciertas características en su dominio (como encontrar la letra s por medio del protocolo <https://>); certificados especiales de seguridad, que se verifican con el ícono de un candado; o notificación de certificados, como los de tipo SSL) e información confiable de que los datos se encriptarán, además de políticas de privacidad y seguridad.

1.1.5. Aplicaciones de Internet y las compras virtuales para las empresas de Courier

En Internet, una de las acciones que se realizan y benefician el tipo de negocio al cual pertenece la empresa son las búsquedas virtuales. Hoy se vive entre computadoras, lo cual facilita aun más el acceso a Internet y al gran volumen de páginas con información de todo tipo. Pero surge la pregunta de cómo

realmente encontrar el sitio virtual con la información que se está buscando. Una de las mejores maneras de examinar la Red es utilizar herramientas de búsqueda.

En Internet hay buscadores gratuitos especializados en brindar información. Se encargan de rastrear la información asociada a los datos que el usuario determine a través de palabras claves, en este caso la del artículo que se quiere comprar en línea y traer por medio de Courier.

En estas búsquedas virtuales dentro de las tiendas, se pueden encontrar los carritos de compras virtuales, cuya función es exactamente la misma de un carrito de compras de supermercado, con la única variante de que funcionan dentro de tiendas virtuales o portales destinadas a la venta en línea directa de productos o servicios, y por lo general están pensados para efectuar el pago en línea en el momento de realizar la compra.

Estos carritos permiten al usuario ir agregando artículos sin tener que iniciar la búsqueda; al final solo se revisa lo almacenado en el carrito, para tomar una última decisión de compra.

1.1.6. Uso de los medios electrónicos de pago para las compras virtuales

Además de esta herramienta que posibilita a los clientes seleccionar los productos que desean, es necesario tener disponibles los medios electrónicos de pago, un mecanismo para efectuar la contraprestación, pues no es posible la circulación del dinero en efectivo. Ante esto, se utilizan sistemas seguros, que permitan al obligado a la contraprestación cumplirla cabalmente, y al vendedor recibir el dinero por la prestación realizada.

Algunos tipos de pago son la tarjeta de crédito, la de débito, dinero electrónico o digital o tarjetas inteligentes.

Una forma de brindar un comprobante de pago es la factura electrónica, la cual funciona como un documento digital que sustituye al impreso y tiene la misma validez legal, incluso en aspectos de control fiscal. Esta es avalada por la legislación costarricense desde febrero de 2009, mediante la resolución DGT-02-09 del Ministerio de Hacienda.

1.1.7. Traslado de compras por internet posteriores al pago de la orden

Una vez que el usuario haya hecho la compra en línea, la empresa Courier le da la posibilidad de contar con una dirección física en el país de procedencia. Así, por ejemplo, si se compra a través de la tienda virtual Amazon, el cliente dispone de una dirección física en Estados Unidos, donde el establecimiento entregará el pedido y, de ahí, el Courier se encargará del resto de la logística para llevarlo hasta la puerta de la casa del usuario.

Por lo tanto, esta dirección permite comprar en las mejores tiendas del mundo, suscribirse a las mejores revistas de publicación y recibir correspondencia de forma totalmente personalizada, sin moverse del domicilio.

Cuando se genera la compra a través del Courier y se completa todo el proceso, el cliente recibirá un número de seguimiento, el cual le servirá para literalmente seguir o localizar su encomienda en el espacio y tiempo. De este modo sabrá por dónde viene la orden o, si por el contrario, se perdió. Este servicio lo proporciona el proveedor Courier para tranquilidad del cliente.

En su actividad diaria, toda empresa debe llevar un plan de mercadeo, junto con su estrategia. Esto se aplica también a las empresas Courier, lo cual garantiza un mejor desempeño en este proceso, como se explica con detalle a continuación.

1.2 Elementos de orden teórico

1.2.1. Conceptualización de mercadeo

Como este trabajo final de graduación está orientado al área de mercadeo, se explicará este término más profundamente. Una explicación clara la ofrece Kotler (2003), considerado *el padre del mercadeo*, quien lo conceptúa como *el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios* (p. 712).

En el caso de los Courier, estos proveen al cliente un servicio y satisfacen la necesidad de seguridad, al resguardar los bienes de sus clientes en el traslado de un lugar a otro.

1.2.2. Conceptualización de plan estratégico y plan de mercadeo

Para que la empresa logre cubrir estas necesidades, debe recurrir a la elaboración de un plan estratégico, con el fin de saber cómo dirigir sus esfuerzos.

El plan estratégico se divide en cuatro etapas. La primera es determinar varios aspectos de la empresa, como misión, visión y valores, los cuales se definirán más adelante. La segunda consiste en definir los objetivos de la empresa en el área de ventas, utilidades, participación de mercado y responsabilidad social. En la tercera etapa, la empresa desarrolla las unidades estratégicas de negocio

(las distintas áreas). Por último, se elaboran los planes funcionales de las áreas operativas.

La alta gerencia se encarga de desarrollar el plan estratégico, y cada gerencia (mercadeo, finanzas, recursos humanos, ventas, entre otras) debe trabajar y cumplir los objetivos establecidos.

Una parte de la estrategia es el plan de mercadeo, el cual incluye el análisis de la situación actual, tanto de la empresa como del entorno, los objetivos, las estrategias y la mezcla de mercadeo de servicios.

Las estrategias mostrarán a la empresa los pasos por seguir para conseguir el objetivo. La estrategia de mercadeo analiza, entre otros aspectos, la mezcla de mercadeo, el mercado o los mercados meta, la ventaja competitiva, el entorno interno y el externo.

Para desarrollar estas estrategias, *las empresas deben considerar 4 características especiales de los servicios a la hora de diseñar programas de mercadeo* (Kotler, 2003, p. 306), a saber: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

La intangibilidad quiere decir que, antes de comprar un servicio, este no se puede percibir por los sentidos, ya que no puede ser visto, olfateado, saboreado, sentido ni oído; además, tampoco se puede transportar ni revender. En el caso de los Courier, el servicio de traslado de un paquete no se puede transferir de un cliente a otro.

Un servicio es inseparable porque no se puede separar de sus proveedores. Por eso se dice que el resultado del servicio depende de ambas partes: proveedor-cliente, pues la interacción de estos es una característica

implícita en los servicios. En el Courier, es imposible proporcionar el servicio en la dirección del cliente; más bien se brinda el servicio y, una vez finalizado este, el cliente recibe su bien en la dirección elegida de entrega.

La variabilidad de un servicio significa que la calidad que recibirá el cliente depende de algunos factores, tales como dónde, cuándo y cómo se prestará el servicio. Algunas veces el servicio se puede brindar en oficinas, otras veces vía telefónica o vía virtual, lo cual puede crear una diferencia en la comunicación con el cliente o la forma como este procesa la información.

El cuándo también puede variar y ser interferido según las temporadas de venta. A diferencia de una temporada baja, en la temporada alta puede haber menos disponibilidad del personal al atender al cliente.

El cómo se puede ver afectado por los conocimientos del cliente; por ejemplo, si este sabe utilizar o no Internet, así como si ha comprado o no por Internet.

El servicio puede variar no solo por distintas empresas y consumidores, sino que su calidad se puede ver afectada día con día dentro de la misma empresa, por la variabilidad que pueden presentar los colaboradores al ejecutar un proceso previamente estandarizado.

La imperdurabilidad se refiere a que los servicios *no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente* (Kotler, 2003, p. 307). Por ello, el factor que mayormente afecta el servicio es la demanda, pues, si esta es constante, el servicio no se verá afectado, pero si presenta estacionalidades, las empresas deben desarrollar estrategias para contrarrestarlas.

Dos casos en las empresas Courier son Semana Santa y el famoso viernes negro, el primero caracterizado por ser una época de ventas muy bajas, donde la empresa debe establecer promociones especiales para atraer a sus clientes, y el segundo es el pico de ventas más alto en todo el año.

1.2.3. Mezcla de mercadeo para empresas de servicios Courier

Una parte fundamental de este análisis es la mezcla de mercadeo, la cual incluye los siguientes factores: producto, plaza, precio y promoción.

El producto es aquello que se comercializará. Puede ser tangible o intangible. En el caso en estudio, por tratarse de una empresa de servicios, el producto es intangible: el traslado de paquetería.

La plaza mostrará el lugar donde se debe ofrecer el servicio, el cual se debe encontrar disponible, tanto en tiempo como en espacio, para que el consumidor pueda adquirirlo. Las empresas Courier utilizan como principal plaza sus páginas virtuales, donde brindan al cliente el servicio de asesoramiento, seguimiento de paquetes, e indican las características del servicio; una plaza secundaria son las oficinas, donde el cliente puede acercarse a retirar sus paquetes, plantear consultas o realizar compras.

El precio es el valor al cual los clientes adquirirán el servicio. Debe incluir los costos y el margen de ganancia de la empresa. En el Courier, el precio se determina considerando factores como el cobro de las aerolíneas, el precio internacional del combustible y los cobros de la agencia aduanal por nacionalizar el producto; a partir de ahí se determina el margen de ganancia, el cual se obtiene mediante el cobro por libra y un precio fijado por el trámite aduanal.

La promoción es la forma en la cual la empresa se dará a conocer al público, como manera de informar sobre sus características y productos de servicio. Un factor muy tomado en cuenta es comunicar a los clientes potenciales las ventajas de las compras en línea, así como las ventajas que puede brindar la empresa proveedora del servicio de Courier, entre ellas rapidez en los tiempos, atención personalizada, extensión de cobro de membresía o suscripción.

El entorno físico alude básicamente a la percepción de los consumidores, ya que los servicios no implican un producto tangible. Todas las características físicas del servicio (los establecimientos, la presentación del personal, los medios de transporte de la empresa) deben ser agradables a la vista, pues ejercen un impacto en los clientes y en cómo perciben la calidad de la empresa.

El proceso es la secuencia de pasos desde que el cliente se entera del servicio y lo contacta hasta el momento en que este provee una retroalimentación sobre la experiencia obtenida. Ocurre desde que el cliente se suscribe para obtener el casillero que le permitirá trasladar sus paquetes, hasta el momento en que este lo recibe en sus manos.

El personal es quien tendrá el contacto con los clientes. Representa a la empresa, por lo que su correcta selección y capacitación es imprescindible. Este se encarga de atender en la mayoría de los casos al cliente, vía chat, correo electrónico, vía telefónica y presencial.

La productividad repercute en la forma en que la empresa desarrolla su servicio, tanto en tiempos de respuesta como en optimización de costos. Uno de los esfuerzos de los Courier en este sentido es atender la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo y con la menor cantidad de personal posible, así como

procesar la mayor cantidad de paquetes en el menor tiempo. Para ello, las empresas se apoyan en sistemas de información eficientes y lo más automatizados posible.

1.2.4. Estructuración de marca y eslogan en las empresas de Courier

Algunos otros términos importantes de destacar, ya que no solo forman parte de la mezcla de mercadeo sino también del mismo plan de mercadeo, son la marca y el eslogan.

La marca se refiere al elemento que permite identificar a una empresa con respecto a su competencia; es la cara del producto y de la empresa ante el mundo. La mayoría de los Courier suelen relacionar el nombre de su marca con aspectos como rapidez, casilleros y paquetería.

El eslogan corresponde a una frase acerca del producto, y está dirigida por un propósito publicitario. Debe ser corta y fácil de recordar, y preferiblemente resaltar alguno de los atributos del producto o de la marca. Un ejemplo es el eslogan: *Siente la libertad de comprar por internet*, el cual hace alusión a la facilidad de comprar en las tiendas virtuales.

1.2.5. Estrategias y tácticas de mercadeo y su aplicación

Las estrategias se refieren a qué se busca lograr, y se cumplen por medio de las tácticas de mercadeo, las cuales indican paso a paso la ejecución de las acciones específicas.

Un ejemplo de estas estrategias es el mercadeo boca en boca, en el que una persona transfiere su marco de referencia, bueno o malo, como un rumor, sea en línea o no, sobre un tema, producto o servicio específico, a otra persona, cercana o no.

En el área de mercadeo, esta forma de transmitir información se puede traducir en nuevos clientes y, por ende, en ventas, por cuanto el consumidor está tomando como referencia una fuente cercana o confiable. Además, es *una técnica propia de comunicación del marketing de guerrilla* (Rodríguez, 2007, p. 58).

Su ventaja es que, a diferencia de los medios impersonales o masivos, se transmite directamente al receptor y este lo asimila en su totalidad, sin interrupciones exteriores.

El mercadeo boca en boca es un método muy empleado por las empresas de Courier. El cliente se deja llevar mucho por el servicio experimentado que otros le comentan, pues al comprar por Internet hay un desembolso previo para un producto que se espera recibir en las mejores condiciones. Por lo tanto, si este escucha acerca de seguridad en los envíos, rapidez, buenos precios, entre otras ventajas, probablemente se deje llevar por estos elementos al decidir sobre la obtención del servicio.

Otro tipo de estrategia es la de flanqueo, cuyo objetivo es captar una parte del mercado del líder, compitiendo en distintos segmentos de mercado en los cuales este tiene poca o nula presencia por diversas características del ambiente.

El flanqueo es una amenaza para el líder en mercados con grandes segmentos, pues la empresa que está realizando la táctica de flanqueo puede desarrollar y aplicar varias ofertas y estrategias de diferenciación en los

segmentos donde el líder es débil y, de esta manera, aumentar su participación de mercado en un elevado porcentaje.

La empresa que realiza el flanqueo debe estar convencida de aplicar esta táctica y asignar los recursos necesarios, ya que el líder reaccionará con una estrategia de defensa con tal de mantener su participación; si no se asignan los recursos, la estrategia de flanqueo podría ser un completo fracaso.

En las empresas de Courier, se utiliza cuando el líder tiene deficiencias de altos precios, de cobros de membresías o atrasos en los tiempos, porque muchas veces el líder, por atender muchos clientes, sacrifica estándares de servicio.

1.2.6. Investigación de mercados y sus elementos

Un complemento a la información que puedan recopilar los sistemas informáticos es la investigación de mercado. Esta proporciona una perspectiva de la situación actual de la empresa y permite descubrir cuáles cambios se deben realizar. Como lo indican Mc Daniel y Gates (2005), es la planificación, recopilación y análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de mercadeo y la comunicación de los resultados respectivos a la gerencia.

Para esta investigación de mercado, es preciso determinar el perfil del consumidor, tomando en cuenta aspectos demográficos, sociográficos y económicos. La investigación comúnmente se realiza por medio de una encuesta, la cual se basa en la aplicación de un cuestionario (autoadministrado o dirigido); este ayudar a responder al problema de la investigación. También, se pueden efectuar sondeos o grupos de enfoque, es decir, grupos de personas guiadas por

medio de un moderador con el fin de conocer sus opiniones acerca de un producto o una característica de este.

Estas consultas no se pueden realizar a todo el mercado meta, por motivos de recursos económicos y de tiempo. Debido a ello, se debe tomar una muestra, esto es, un porcentaje del mercado meta.

De esta manera, los cuestionarios son una técnica cuantitativa y, por lo tanto, sí es posible extrapolar los datos para efectuar una inferencia estadística. Por otra parte, la técnica de grupos focales se utiliza para recabar información más de tipo cualitativo.

Las empresas Courier suelen brindar cuestionarios a sus clientes inscritos por períodos amplios, para conocer sus opiniones a lo largo del tiempo y saber si su experiencia ha mejorado o, por el contrario, consideran más deficiente el servicio.

Estas investigaciones sirven también como base para consultar a sus actuales clientes si antes han adquirido servicios con la competencia, específicamente en aquellas empresas cuyos servicios pueden resultar atractivos al mercado meta. Puede ser que compitan por marca (ofreciendo los mismos productos a un precio similar), por producto (ofreciendo productos similares pero con características que los diferencian) o siendo genéricos (ofreciendo productos similares a un precio mucho menor). La competencia pretende acaparar al consumidor y, con esto, aumentar su posicionamiento y participación de mercado.

Asimismo, como forma adicional de evaluar el servicio brindado, las empresas de Courier suelen enviar a sus clientes encuestas un poco más largas relacionadas con la satisfacción, para conocer factores como si el cliente volverá a

usar el servicio, su opinión sobre las opciones ofrecidas, si ha utilizado los servicios de la competencia, así como consultas sobre sus actitudes y comportamientos. Para esto se emplea un cuestionario previamente establecido, que incluye preguntas correspondientes a las variables de interés por investigar.

Algunos aspectos por contemplar en la encuesta son: solo refleja declaraciones verbales o escritas de una persona, y no necesariamente los hechos reales; se pueden analizar aspectos tanto objetivos como subjetivos, dependiendo de las preguntas del cuestionario; permite obtener una gran cantidad de información, ya sea específica o general; y las respuestas se agrupan y se miden para aplicar un análisis estadístico y también para determinar la relación entre cada una de ellas.

El cuestionario, por su parte, se puede definir como el conjunto de preguntas diseñadas con el fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de una investigación. Es un documento formal elaborado para captar la información requerida y así dar respuesta al problema de investigación. Con el cuestionario se puede estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.

Para elaborarlo, se deben tener claros el problema, los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación por realizar, conocer las características de la población a la cual se le aplicará el instrumento.

Se debe determinar el formato de preguntas y respuestas que lo conformarán, pues pueden existir diversos tipos. Uno de estos son las preguntas abiertas, que permiten al encuestado contestar en sus propias palabras y no dan opciones de respuesta; estas dejan que las personas indiquen sus puntos de vista

generales ante un determinado aspecto o rasgo y propician la obtención de información abundante.

Una desventaja es que requieren interpretar las respuestas y clasificarlas en alguna categoría, lo cual puede crear sesgos por parte del entrevistador. Por ejemplo, para las empresas de Courier, un sesgo sería consultar al cliente sobre sugerencias o recomendaciones para mejorar el servicio, con lo cual, de presentarse alguna falla, esta será detectada, pues la mayoría de los clientes harán hincapié en dicha característica.

Por otra parte, las preguntas cerradas solicitan al encuestado seleccionar la respuesta en una lista de opciones. Una ventaja es que elimina el sesgo de los entrevistados, que se puede presentar en preguntas de tipo abiertas; son fáciles de codificar y medir con gráficos estadísticos, y se obtienen respuestas muy concretas.

Estas preguntas suelen hacerse cuando el Courier quiere saber si sus paquetes se han entregado a tiempo, qué formas de pago utilizan más sus clientes al comprar por Internet, si estos necesitan ayuda para sus compras o no, entre otros aspectos, ya que las posibles respuestas son previsibles para el investigador, por lo cual puede codificarlas previamente.

También se utilizan las respuestas de escala, que básicamente están dirigidas a medir el grado de sentimiento o la intensidad con respecto a un rasgo. En términos populares se conocen como escalas de medición de actitudes, con respuesta por ejemplo de tipo: excelente, bueno, regular, malo y pésimo. Estas son muy usadas para calificar niveles de satisfacción en el servicio recibido, en diferentes rasgos.

Para aplicar los cuestionarios, se debe establecer antes la muestra, definida como un subconjunto de casos o individuos de una población, obtenido con la intención de inferir resultados a la totalidad de la población, para lo cual debe ser representativo de esta.

En las empresas de Courier, su muestra puede ser la cantidad de clientes inscritos y de los que tiene información de contacto, como correo electrónico y teléfonos, para hacer llegar los cuestionarios, ofreciendo alguna recompensa a aquellos clientes que los completen.

Para que la muestra llegue ser representativa, se debe elegir un tamaño adecuado, el cual se refiere al número de elementos que se incluirán en la investigación. Este tamaño se determina mediante una fórmula compleja, que incluye tanto características cuantitativas como cualitativas.

1.2.7. Mercadeo meta y su uso en la investigación de mercados

Todos estos elementos deben plantearse en términos del mercado meta, que para la empresa está constituido por aquellos a quienes se dirigirán los esfuerzos, por ser las personas con más probabilidad de comprar el servicio, y a aquellos a quienes, por lo tanto, se deben dirigir los esfuerzos de mercadeo.

El mercado meta es un resultado proveniente de la segmentación de mercados. Puede dividirse en tres tipos de estrategias: mercado meta no diferenciado, mercado meta concentrado y mercado meta de segmentos múltiples (Lamb, 2006).

El primero se enfoca en ver el mercado como uno solo, sin segmentos específicos. El segundo se refiere a un segmento muy específico, conocido como

nicho; y el último hace referencia a tomar diferentes segmentos de mercado, por ejemplo dos, y establecer una mezcla de mercadeo exclusiva para cada uno.

Con este último se relacionan más las empresas de Courier, ya que los segmentos son muy variados: unas empresas son grandes, otras más pequeñas, algunos clientes tienen correo electrónico para comprar desde casa y a otros se les debe brindar un asesoramiento especial, desde efectuarles la compra hasta administrarles su cuenta.

Por medio de la segmentación, se selecciona una parte del mercado meta con características en común, con el fin de dirigir los esfuerzos de mercadeo hacia una sola dirección. Se puede determinar tomando las características de los consumidores, ya sean demográficas, geográficas, sicográficas o conductuales.

Según el tipo de estudio, la segmentación puede ser muy útil, por cuanto proporciona a los mercadólogos la información acerca de a quiénes se dirigirán los cuestionamientos, con el objetivo de recopilar información para resolver algún problema de mercadeo latente en la empresa.

La segmentación también permite a la empresa, ya sea uno o varios segmentos definidos, dirigir sus promociones según las necesidades de cada uno, para llegar a cada consumidor de una forma más exclusiva. De hecho hoy, y gracias a los sistemas de información, para las empresas es más sencillo recopilar datos y saber, en el momento en que sus clientes se suscriben y comienzan a trasladar artículos, cuáles son sus gustos y preferencias de consumo.

1.2.8. El consumidor y su uso de las compras por Internet

Al consumidor se lo puede definir como la persona que adquiere el servicio. Puede que sea también el usuario o que adquiera el producto en beneficio de alguien más. El consumidor en sí se puede desempeñar en distintos roles, como la búsqueda de información del servicio, la decisión de compra, el pago o no del producto y la utilización o no de este.

Según cada papel, así se dirigen los esfuerzos de mercadeo. Al comprador se le puede hablar de los beneficios del producto, y al pagador se le puede hacer referencia de ofertas especiales, como descuentos en el precio del producto o servicio.

Es importante aclarar que un consumidor, antes que adquirir un servicio, busca sus beneficios. Por lo tanto, al comunicar el mensaje se debe hacer hincapié en las ventajas que el consumidor obtendrá.

Los beneficios que se ofrecen al consumidor que compra por Internet son la rapidez de los tiempos, los precios bajos, las constantes promociones, los ahorros implícitos de comprar por Internet, la seguridad en la transacción mediante la asesoría de la empresa Courier, entre otros.

Para la decisión de compra, se debe dar al cliente un acompañamiento muy estrecho, pues con frecuencia se le debe enseñar o asesorar paso a paso cómo realizar sus compras virtuales. Hasta se le pueden proporcionar las estimaciones acerca del traslado de sus artículos.

La idea siempre es proveer al cliente la información necesaria y más, para que decida comprar. Adicionalmente, se le presentan diversas opciones de pago,

como pago virtual, con efectivo o tarjeta, y en las denominaciones de colones o dólares.

1.2.9. El posicionamiento

De las ventajas que se ofrecen y se tratan de recordar a cada momento a los clientes, se deriva el posicionamiento, definido por Ferrell (2008) como *la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta* (p. 151).

Si existe un buen posicionamiento, los consumidores recordarán a la empresa con mayor facilidad y la tendrán como prioridad al efectuar sus acciones de compra. El posicionamiento en la mente del consumidor puede desarrollarse destacando un atributo claramente visible y arraigado en un producto, o bien, mediante una motivación por parte del consumidor hacia dicho producto.

Muchas veces el posicionamiento que tiene un producto en la mente de su mercado potencial no es el deseado por la empresa, por lo cual se plantea un reposicionamiento del producto o la marca en la mente del consumidor. Esto implica dirigir mensajes en los cuales se especifiquen los cambios posibles en los atributos del producto, o bien, un cambio en la forma en que el concepto de la marca es vista por el consumidor.

Un ejemplo de reposicionamiento es la tendencia presentada en el año 2012, cuando las empresas de Courier buscaron mejorar sus páginas virtuales, renovar sus sistemas de información y hacer más amigables con el cliente las

páginas virtuales, lo cual brinda una mejor imagen de la empresa y una mayor seguridad.

1.2.10. La participación de mercado

Según el nivel de posicionamiento que contribuya a incrementar las ventas de la empresa y, por ende, según estas, la participación de mercado es cuánto de la totalidad del mercado se encuentra en manos de cada empresa. Esto permite determinar los competidores más cercanos, así como la forma más eficiente para superarlos.

Asimismo, la participación de mercado total se puede definir como *las ventas de la empresa expresadas como porcentaje de de las ventas totales al mercado servido y la participación de mercado relativa como la participación de mercado de la empresa respecto a la del competidor principal* (Kotler, 2006, p.120).

En Costa Rica, alrededor de cuatro empresas tienen el grueso de participación de mercado en la actividad de Courier. De allí en adelante hay más de treinta empresas con una pequeña porción cada una, de acuerdo con la información facilitada por la Gerencia General de la empresa Liberty Express.

1.2.11. Ventaja competitiva

Como forma de aumentar esta participación de mercado y, a la vez, estar posicionada en la mente de los consumidores, la empresa necesita identificar su ventaja competitiva, es decir, aquello que puede hacer y que el resto no hace. Una

de las características más importantes es que sea difícil de copiar o imitar por parte de la competencia.

Más claramente, una ventaja competitiva es *algo que la organización hace mejor que sus competidores y que le da una ventaja al cubrir necesidades de sus clientes y/o mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de referencia importantes* (Ferrell y Hartilne, 2005, p. 13). Incluso, se podría decir que la ventaja competitiva es aquello que mantiene vigente a la empresa a través de los años.

1.2.12. FODA

Cuando la empresa tiene identificados estos factores, es importante que realice un análisis interno, que incluya las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

Las fortalezas y las oportunidades corresponden a los puntos positivos de la empresa, las primeras internamente y las segundas en el entorno. De la misma manera funcionan las debilidades y las amenazas. La empresa debe buscar maximizar sus fortalezas y disminuir sus debilidades dentro de ella, así como aprovechar las oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas del mercado en general.

Los Courier actualmente tienen oportunidades como el creciente uso de Internet y tiendas virtuales a escala global, además de la reducción de las fronteras y la agilidad en los tiempos en los cuales las empresas proveedoras se desempeñan.

Como amenaza, enfrentan el miedo de muchas personas a comprar por Internet debido a los fraudes existentes, y según cada país, las restricciones de entrada de ciertos productos, las trabas arancelarias y la burocracia del sistema aduanal.

Como fortalezas, se pueden encontrar logísticas bien estructuradas, sistemas de información eficientes, que contribuyen a mejorar la productividad de las empresas mediante la automatización de los procesos, así como las ventajas anteriormente mencionadas de precio, rapidez y seguridad.

Entre las debilidades más comunes y por las cuales muchas personas adquieren su servicio de casillero con empresas distintas, está la deficiencia, a pesar de la gran cantidad de talleres impartidos, de buena atención al cliente, la poca motivación de sus colaboradores al brindar la atención requerida, y en algunos casos las discrepancias en los precios y la falta de información y asesoramiento personalizado por parte de algunas empresas.

1.2.13. Aspectos internos de la empresa

Como modo de solucionar las debilidades existentes y destacar las fortalezas, la empresa debe tener definida con claridad su actividad y su forma de verse en el futuro. Para esto, debe tener definidos factores como la misión, la cual se refiere a lo que la empresa busca realizar; la visión, que indica a dónde se ve la empresa a largo plazo, a dónde desea llegar en un momento dado, y debe ser viable para el equipo de trabajo; y los valores por los cuales regirá sus procesos.

Una vez definida su razón de ser, la cual es importante que esté enfocada en sus clientes, la empresa puede considerar trabajar de manera que dé ventajas

a su producto o servicio mediante la cadena de valor, desarrollada por Michael Porter. Esta se conceptúa como el conjunto de actividades y procesos en una empresa dedicados a generar valor en un producto o servicio para el cliente y que implican un desembolso de dinero por parte de la empresa.

El valor, a su vez, es el monto extra que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio. Esto puede lograrse mediante la diferenciación, lo cual cumple el objetivo de la cadena valor: enfocarse en generar una ventaja competitiva para la empresa.

Las nueve categorías de la cadena de valor definida por Porter son las siguientes: *infraestructura de la empresa, gestión de los recursos humanos, desarrollo de la tecnología, compras, logística interna, producción, logística externa, comercial y ventas y posventa* (Carrión, 2007, p. 130).

Todas estas áreas suelen ser desarrolladas por las empresas de Courier, con la finalidad de tener una infraestructura adecuada para su funcionamiento, tanto en cuanto a oficinas de atención al cliente como en medios de traslado de envíos, almacenes especializados para los bienes por entregar a sus clientes y contratos con el almacén fiscal respectivo donde se retienen los paquetes mientras obtienen su permiso de salida.

Con respecto a los recursos humanos, se procura tener un personal altamente capacitado, que por su actividad debe manejar como mínimo el inglés como segundo idioma, conocer las herramientas principales de Internet y ser eficiente en la atención de cada uno de los clientes.

En el sector de compras, en los últimos años los Courier no solo se han dedicado a trasladar paquetería, sino que también, para obtener más ventas,

realizan las compras a sus clientes por una módica comisión, la cual oscila entre el 4 y el 8%, según la empresa y la forma de pago del cliente (en efectivo o con tarjeta). Dentro de este servicio de compra se incluye el seguimiento al bien.

En términos de logística interna, emplea un sistema altamente especializado para procesar cada paquete, asignar números de guía o identificación, así como las respectivas etiquetas que por ley aduanal debe contener cada caja.

Su logística externa se basa en cumplir los tiempos brindados al cliente, mediante planificación de rutas, uso de localizadores satelitales y sistemas de escaneo para el instante de entrega del paquete, lo cual contribuye a llevar un mejor registro y a calcular tiempos de entrega por sectores y rutas.

En su sistema comercial y de ventas, cuentan con dos divisiones: una dirigida a empresas, llamada cuenta corporativa, y otra dirigida a clientes individuales, llamada cuenta personal. Algunos Courier ofrecen también un sistema de membresías, con el cual cobran un monto por mes, definido según la cantidad de paquetes que el cliente puede traer. Otras empresas no realizan estos cobros, sino que dejan a elección del cliente trasladar uno o más de cien paquetes al año.

En cuanto a la posventa, utilizan sistemas para consultar al cliente acerca de su satisfacción en el cobro del traslado, el tiempo y la atención recibida, por medios como chat, correo, personal, teléfono y redes sociales.

Cuando esté definida una dirección para la empresa y el valor correspondiente esté enfocado en su producto, es importante centrarse en el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Esta herramienta puede proveer a la empresa información valiosa sobre la competencia y su comportamiento, como: precios, ofertas, productos, ventajas; amenazas del mercado, ya sea por nuevo competidores o por el ingreso de servicios o productos sustitutos, los cuales pueden volver obsoleto un producto o servicio o con riesgo de bajar considerablemente su porcentaje de ventas; el poder de negociación de los clientes, donde estos pueden exigir ciertos beneficios a la empresa; y de los proveedores, en cuanto a términos de pago y precios, entre otros aspectos.

Con este instrumento, la empresa puede analizar la situación de su entorno competitivo y contar con una preparación previa y estratégica para sobrevivir en el mercado donde se encuentre desarrollándose, o bien, decidir continuar desempeñándose o no en el sector.

Capítulo II. Descripción de la situación de Liberty Express Corporate VCSA

2.1. Antecedentes

A continuación se describe la empresa en estudio. Se explica el concepto de su negocio, historia, ubicación y distribución de los departamentos que la componen. La información recopilada para esta descripción fue facilitada por el gerente general, a través de una entrevista a profundidad realizada en las oficinas de Liberty Express Corporate VC SA.

Liberty Express Corporate VC SA es una empresa de carga y logística, dedicada al traslado aéreo de encomiendas y compras por internet desde Estados Unidos hasta Costa Rica.

La empresa cuenta con ocho años de existencia desde que sus operaciones se iniciaron en Venezuela. En este país no solo se dedica al traslado de compras por internet y envío de encomiendas, sino que también cuenta con un área enfocada en exportaciones e importaciones de todo tipo, así como el servicio nacional de traslados de bienes, y envíos tanto aéreos como marítimos.

En el año 2010, la empresa comenzó su expansión hacia los países de República Dominicana y Costa Rica. En este último, comenzó operaciones oficialmente el 15 de octubre.

En un principio, contó con dos colaboradores: el gerente general y un encargado de la administración general y la atención al cliente. A los cinco meses ingresó un tercer colaborador, a cargo de la atención al cliente y cuentas corporativas. Luego, entre setiembre y diciembre de ese año incorporaron a dos personas, para ocuparse de la entrega de paquetes (una para los de mínimo peso y volumen, y otra para paquetes de mayor tamaño) y operaciones en aduana.

La empresa actualmente tiene una sola oficina o sucursal ubicada en Guachipelín de Escazú. Sus entregas abarcan toda la Gran Área Metropolitana, mientras en zonas rurales realizan sus envíos por medio de terceras partes.

En cuanto a la distribución actual de departamentos, se encuentra organizada de la siguiente manera. Al momento de nuestra consulta, la empresa no posee un manual formal de puestos, pero visualiza su distribución departamental de forma horizontal, donde se ubica como prioridad al cliente y, en el orden correspondiente, de izquierda a derecha las demás áreas:



Distribución de departamentos de la empresa Liberty Express Corporate VC SA

2.2. Marco estratégico

Entre los elementos del marco estratégico, los cuales se describirán posteriormente, se encuentran: misión, visión, valores, objetivos, portafolio de servicios y políticas internas de responsabilidad social.

La misión, la visión y el portafolio de servicios se tomaron del sitio web de Liberty Express Corporate VC SA. Los valores y las políticas de responsabilidad

social fueron suministrados por el Departamento de Recursos Humanos; y los objetivos, por la Gerencia Administrativa.

Misión

“Nuestra misión y compromiso es garantizar la seguridad e integridad de los valores de nuestros clientes, brindar una excelente asesoría y superar continuamente sus expectativas. Cada miembro de la gran familia Liberty Express trabaja con honestidad y está calificado para brindarle a nuestros clientes, la mejor atención”.

Visión

“Ser la empresa número uno del mercado en el transporte de compras por internet manteniendo a nuestros trabajadores comprometidos y capacitados con tecnologías de punta para garantizar un servicio de calidad y con presencia en nuevos mercados”.

Valores

Honestidad: Todas nuestras acciones se basan en la verdad y la justicia.

Compromiso: Estamos comprometidos con Liberty Express en el logro de sus objetivos y con nuestra satisfacción profesional y personal.

Responsabilidad: Somos libres de tomar las decisiones asumiendo los resultados.

Cordialidad: Con nuestra actitud positiva y alegre que nace de la humildad personal nos impulsa a actuar conscientemente ante todo y con todos los que no rodean.

Proactividad: Usamos nuestras capacidades emprendiendo las acciones para lograr que las cosas sucedan.

Comunicación: Nos comunicamos de manera efectiva logrando la mejor integración entre nosotros y con nuestros clientes”.

A pesar de que la empresa actualmente no dispone de un plan estratégico formalmente definido, sí cuenta con objetivos de ventas y de participación de mercado.

Entre las metas de ventas para el año 2012, la empresa estableció aumentar las ventas en un 50% con respecto al periodo anterior. Adicionalmente, desea que este objetivo de ventas se logre recortando a la mitad la inversión efectuada en el periodo anterior (2011) en comunicación a través de medios publicitarios.

Asimismo, según datos recopilados de informes en prensa disponibles en la empresa, la cantidad de paquetes trasladados en el ámbito industrial para el año 2012 fue de ochenta mil paquetes. Esto da a Liberty Express una participación de mercado del 8,25%, con un total de casi 6600 paquetes trasladados durante el 2012. El objetivo actual de la empresa es aumentar a un 20% en el mediano plazo su participación de mercado.

En contraposición, no hay un objetivo de utilidades establecido de manera formal. Sin embargo, la empresa se plantea que, al igual comportamiento de sus ventas, las ganancias tengan un crecimiento constante. Así no solo cubrir todos los costos de mercancía y gastos administrativos, operativos y financieros, sino

que también tiene capacidad de pago frente a las deudas actuales, como gastos preoperativos y de inicio de la empresa.

Es importante mencionar que, según datos del Departamento Financiero, la razón primordial de no haber tenido utilidades en algunos períodos (a pesar de estar actualmente en el punto de equilibrio) es la inversión destinada a publicidad. Si bien el objetivo de ventas ha ido cumpliendo la meta de invertir la mitad del costo del año anterior con la misma efectividad, en algunos casos no ha sido tan efectiva como para producir resultados que generen un superávit por período.

En cuanto a políticas de responsabilidad social, por el momento se utilizan tres formas de darse a conocer como una empresa socialmente responsable, enfocada en el tema ambiental:

1. *Implementación de la factura electrónica*: esta no solo ofrece un medio de reporte transparente al Ministerio de Hacienda para el cobro de sus impuestos; también implica un alto ahorro en papel y cartuchos de impresoras. La empresa proyectaba finalizar esta implementación en marzo de 2013.
2. *Reciclaje*: se reciclan materiales como cartón, proveniente de las cajas en las que se trasladan los envíos de los clientes, y en menor medida materiales plásticos, como bolsas. También, se conserva el material de desecho electrónico y se lleva a centros de acopio cuando hay cantidades considerables.
3. *Utilización de formas de iluminación*: se emplean fuentes amigables con el ambiente, como bombillos altamente eficientes, que ahorran energía.

Portafolio de servicios

La empresa brinda como servicio principal el traslado de compras por internet, encomiendas y documentos desde Estados Unidos a Costa Rica. En este servicio, el cliente debe pagar montos relacionados con el flete (traslado aéreo de Estados Unidos a Costa Rica), combustible internacional (cobro de la aerolínea según la cotización del crudo), seguro (cada paquete al cliente se asegura contra robo o pérdida una vez ingresado en los almacenes de la empresa), trámites aduanales (tanto de papelería y nacionalización de los bienes como el pago del arancel de importación según el artículo que se está importando).

Un complemento principal de este servicio es el casillero o dirección gratuita en Estados Unidos. En el caso de la empresa Liberty Express, se brinda sin costo de membresía, para que el cliente reciba en ese almacén sus paquetes y, una vez allí, la empresa los dirige al país de destino.

La empresa cuenta con una amplia gama de opciones dentro de su portafolio de servicios complementarios, algunos como un valor agregado, totalmente gratuito a los clientes, y otros que, a pesar de tener un costo adicional, los clientes valoran su existencia.

El portafolio de servicios complementarios incluye:

- *Video tutorial*: explica a los clientes cómo realizar las compras por internet. Se ofrece dentro de la página web de la empresa, y en sus perfiles y canales en las redes sociales Facebook y Youtube.
- *Asesoría personalizada*: por el Departamento de Servicio al Cliente, vía telefónica, web, chat o presencial, como forma de enseñar a los clientes a realizar sus compras por internet, paso a paso.

- *Servicio de cotizaciones en las oficinas:* mediante calculadora automática implementada en la página web, en la cuenta del cliente; también se brindan los datos totalizados vía telefónica o en las redes sociales, por medio de mensajes privados enviados por parte del cliente.
- *Servicio prepago:* a través del uso de una tarjeta de crédito corporativa, brindada por el banco emisor a la empresa, para la compra de artículos, a aquellos clientes que por alguna razón no cuentan con una tarjeta de crédito o débito internacional para realizar sus pedidos, mediante el pago de una comisión por la compra (porcentaje establecido por el banco) y el valor de esta, de forma previa.
- *Seguimiento de paquetería:* por parte del personal de logística en el traslado del artículo hasta el casillero o dirección del cliente correspondiente en el exterior. Este seguimiento el cliente lo efectúa también desde su cuenta con el *Courier*.
- *Facilidad de uso de una cuenta propia por parte del cliente:* para la actualización de sus datos, seguimiento de sus paquetes, antes y luego de llegar a su dirección en el exterior, posibilidad de elegir lugar y tiempo de entrega a la dirección de destino, así como realizar pagos, solicitar cotizaciones y emitir consultas.
- *Entrega en la dirección de destino gratis en la Gran Área Metropolitana:* requiere un cobro mínimo a distritos alejados que se encuentren dentro del alcance de la empresa, y envío por medio de la encomienda de preferencia del cliente a zonas de nulo alcance por parte de la empresa.

- *Compras directas:* se realizan por solicitud vía correo electrónico y previo depósito del valor del artículo, más el cuatro por ciento del valor de la compra.
- *Suministro de listado de artículos y lugares para comprar, así como promociones mensuales.*

Proceso del servicio

A continuación se describe, paso a paso, el proceso que realiza la empresa para proveer sus servicios y que va de la mano con los servicios complementarios antes descritos.

En primera instancia se debe incluir, en la base de datos de clientes de la compañía, un registro del nuevo cliente. Se solicitan datos personales básicos; luego se genera el código único de cada casillero y se envía la información a una cuenta de correo suministrada por el cliente, con información de uso del servicio.

Posteriormente, el cliente que desea efectuar una compra solicita la cotización de su envío, en el sitio web www.libertyexpress.com o en la dirección de correo electrónico info@libertyexpress.cr.

Una vez que el cliente decide realizar su compra, cuenta con tres modalidades facilitadas por la empresa:

- *Primera:* realizar la compra por sus medios. El cliente ingresa a la tienda virtual e incluye los artículos de interés en el carrito de compras. Después,

en el prechequeo, el cliente debe anotar su número de casillero y la dirección de envío que la empresa brinda a sus clientes.

- *Segunda:* el cliente debe dirigirse a la oficina de Liberty Express, con el fin de que la compañía facilite su tarjeta de crédito corporativa para realizar la compra en la tienda virtual, contra pago en efectivo.
- *Tercera:* el cliente solicita, por medio de correo electrónico o vía telefónica, que la empresa realice su compra, facilitando el enlace al artículo y las especificaciones deseadas por el cliente. En esta modalidad, se carga al cliente una comisión de cuatro por ciento.

Cuando el cliente ha realizado la compra (bajo la modalidad de su preferencia) y la tienda virtual le ha suministrado un número de seguimiento de sus paquetes, debe ingresar al sitio extranet de Liberty Express y efectuar la prealerta. Esta contiene información de la compra, como número de seguimiento, detalle del artículo por trasladar y valor declarado del bien.

Acto seguido, desde la intranet se crea una guía al paquete, la cual comprende el valor declarado y el detalle del artículo. Esta guía se compara con la prealerta realizada en el paso previo. Este procedimiento facilita el proceso de aduana en caso de que el artículo no cuente con su factura correspondiente.

Las guías se ubican desde el casillero del cliente en Estados Unidos, se entregan a la aerolínea para su envío a Costa Rica y entran en estatus de traslado.

Cuando los paquetes ya se encuentran en el país de destino, en este caso en Costa Rica, las guías se desalmacenan y se ingresan en estatus de aduana,

donde pasan por el proceso de carga de aranceles y agenciamientos aduanales. De inmediato, se imprimen los documentos de prueba de entrega a los clientes, para adelantar el proceso de facturación una vez auditadas y enviadas las guías al sistema llamado *Profit administrativo*, donde se lleva registro de la facturación.

Las guías pasan a estatus de recepción en almacén y, después, se auditan para confirmar su recepción en este. Ya auditadas, se trasladan los datos de las guías al sistema de facturación, desde la base de datos o intranet de la empresa. Una vez ubicadas las guías, se actualiza el valor del tipo de cambio y se factura cada guía por separado el día de entrega y cobro al cliente.

Luego de coordinar los envíos con los clientes, se empaca y factura cada guía que saldrá a ruta, y se genera el manifiesto, el cual deberá firmar quien entrega dichos envíos, como comprobante de entrega a cada cliente. Cuando las guías despachadas llegan al almacén principal, se separan entre las pagadas con tarjeta de crédito/débito y las cobradas en efectivo.

Seguidamente, se rebaja cada una de las guías separadas previamente y se registra a quién se hizo entrega del paquete. Además, en el sistema de cobro se rebaja la guía para actualizar su estado a paquete pagado.

Por último, se envía la información por correo electrónico masivo, a las direcciones suministradas por los clientes al registrarse.

2.3 Descripción de la empresa en el contexto de la industria

De acuerdo con el informe suministrado en la organización, en este apartado se describe cómo se desenvuelve esta en la industria y por qué factores

se ve más afectada en los ámbitos social, político, económico, tecnológico, y en otros campos secundarios.

Liberty Express se ubica desde sus inicios en Escazú, lugar caracterizado por ser una de las zonas con mayor auge de empresas nuevas; un 95% de ellas con una cantidad de trabajadores de uno a cinco (INEC, 2011, p. 7).

Comenzó sus operaciones en este sector debido a la capacidad de compra de su población, así como la cercanía del aeropuerto y almacenes fiscales, donde se lleva a cabo el trámite aduanal y aprobación del ingreso de los bienes al país.

De estos bienes que la empresa importa, un 16% corresponde a artículos de vestir, 8% repuestos, 9% electrónicos, 3% libros y 61% a varios (ver anexo I).

Según información recopilada por la empresa en el INEC, las importaciones totales desde Estados Unidos hacia Costa Rica para el período de enero a agosto de 2012 sumaron un total de ciento cuarenta y siete millones de kilos, con un valor total en dólares de tres billones.

De estos montos, el total trasladado por la empresa fue de 3784 Kilos. El cuadro siguiente muestra el tipo de importaciones tipo carga y *Courier*, así como todas las partidas por artículo, con respecto a la industria en general, que entraron en la Aduana Santamaría, por la cual ingresan los paquetes de la empresa en estudio.

Cuadro 1: Consulta de Importaciones del total de kilos y dólares por país

Fechas: 1/2012 AL 1/2013
 Regímenes: TODOS
 País: 840
 Partidas: TODOS
 Aduanas: 05
 Rama: NO
 Cuode: NO

PAIS	TOTAL KILOS	TOTAL DOLARES
Estados Unidos de America	146,792,715.22	\$3.120.796.808,67
2012 ENERO	18.265.108,05	\$370.401.099,18
2012 FEBRERO	15.752.291,00	\$374.389.886,55
2012 MARZO	20.352.398,75	\$376.510.899,57
2012 ABRIL	16.237.209,44	\$352.218.085,10
2012 MAYO	21.229.627,60	\$419.800.828,29
2012 JUNIO	16.748.946,98	\$391.210.847,77
2012 JULIO	18.778.249,19	\$418.117.346,61
2012 AGOSTO	19.428.884,22	\$418.147.815,60

Nota: La información de Comercio Exterior que no aparezca en el resultado de la consulta, será aquella que NO cumple con los parámetros indicados.

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Además de estos aspectos de logística y datos de importación, es importante mencionar cuáles factores del entorno inciden en la empresa.

Como lo describe la Gerencia Administrativa, la inflación nacional y del país de origen de los paquetes afecta a la empresa, en especial el aumento en los precios del petróleo. No solo incide en los costos de traslado de los paquetes entregados en la Gran Área Metropolitana; también en el exterior, donde se elevan los cobros de la Aerolínea por el traslado de la carga de paquetería desde Estados Unidos hasta Costa Rica; y en las inversiones por publicidad, pues las agencias aumentan sus precios, y lo mismo ocurre en el pago de alquiler de oficinas, almacenes fiscales y agencias aduanales.

En cuanto al tipo de cambio, según datos internos contables de la empresa, esta se ve afectada de forma mínima, ya que en su mayor parte percibe sus ingresos en dólares y cancela sus cuentas por pagar en su mayoría en esta moneda. Si el ingreso por recibir de parte del cliente es en colones (es una opción de pago ofrecida dentro del servicio), la empresa cobra el monto en colones al tipo de cambio de venta, como una manera de sobrevivir a los movimientos por diferencial cambiario. De igual modo, las deudas adquiridas son en dólares.

En criterio de la Gerencia Administrativa, la empresa y sus competidores se ven afectados desde el punto de vista político, por algunas decisiones tomadas en el Gobierno. Una muestra veraz es el cambio implementado por el Ministerio de Hacienda en noviembre de 2011, al eliminar a los usuarios el derecho de exonerar un paquete menor de quinientos dólares valor CIF (por sus siglas en inglés: suma de costo, seguro y flete) una vez cada seis meses.

Esta decisión trajo como consecuencias la disminución hasta de un 30% en la cantidad de paquetes importados, según información facilitada por la Gerencia, principalmente en la temporada alta (noviembre y diciembre).

Entre junio y agosto de 2012, la Defensoría de los Habitantes interpuso un recurso de amparo en pro de la defensa de los derechos de los ciudadanos, para restablecer este derecho. Sin embargo, el Ministerio de Hacienda lo apeló.

En cuanto a legislación, de acuerdo con la Gerencia Administrativa, la empresa Liberty Express se rige por dictámenes especiales, como la Ley General de Aduanas. En la sección VI de esta ley, se especifican con mayor detenimiento

los requisitos y las obligaciones de estas empresas. Asimismo, esta ley detalla cómo se llevan a cabo los procesos correspondientes: cómo desalmacenar la carga ingresante, con los datos de manifiesto de carga previamente brindados, como lo exige el Ministerio de Hacienda: nombre del receptor y emisor de cada paquete, detalle del artículo, con su valor declarado y peso en kilogramos y libras; el proceso de clareo, donde se realiza la declaración oficial de cada contenido; la digitación de estos detalles en el sistema TICA del Ministerio de Hacienda y la emisión del documento único aduanero (DUA). La empresa de *Courier* realiza estos procesos de la mano con la agencia aduanal correspondiente, la cual se ve regida también por esta ley.

Como lo indica la Gerencia Administrativa, uno de los aspectos que en vez de interferir en las operaciones de la empresa más bien la benefician, son los constantes avances en el uso de las tecnologías: el aumento de cantidad de dispositivos usados para navegar en internet (tabletas, celulares inteligentes, computadoras portátiles), así como las aplicaciones desarrolladas para que los usuarios puedan navegar más cómodamente.

Un ejemplo de lo anterior lo constituyen las tiendas virtuales de internet, como Amazon.com e eBay.com, las cuales ofrecen a sus usuarios un formato especial de navegación más amigable para utilizarlo en sus tabletas o celulares.

En el anexo II se muestran ejemplos de los sitios webs más empleados por los clientes, de acuerdo con datos del Departamento de Mercadeo de Liberty Express, extraídos desde celulares que usan el sistema operativo “Android” para

navegar en la tienda virtual eBay. En dicha tienda, la empresa muestra cómo al cliente se le simplifican los ítems por visualizar, adecuados al tamaño de su dispositivo móvil y agrupados en una lista de ocho opciones, con una vista de productos, detalles y precio ajustados al tamaño de la pantalla del celular (ver imágenes 1 y 2 del anexo III).

Otro ejemplo expuesto por la empresa es cómo se ve la página web de amazon.com en formato para tabletas marca iPad (ver imagen 3, anexo II): se muestra en una vista más horizontal y adecuada a un menú para pantalla táctil, distinta a un ordenador convencional (ver imagen 4, anexo II)

En la entrevista realizada al Departamento de Mercadeo, se conoció que en los años recientes también ha aumentado el uso de los citados dispositivos. Estos datos se exponen con mayor detalle en el apartado de tendencias de la industria.

El creciente uso de dispositivos móviles desde los cuales acceder a los sitios webs de compras ha resultado en un beneficio para la industria de compras en internet, por cuanto las tiendas virtuales se han adaptado a las necesidades recientes de sus usuarios.

Las redes sociales representan también un importante beneficio, ya que difunden información en un segmento de mercado establecido previamente. De esta manera, desde sus perfiles los usuarios pueden estar más informados acerca de los productos más novedosos, promociones (como los populares Today's Deals de www.amazon.com) y demás aspectos de su interés. Esto los incita a tomar una decisión de compra en tiempo real.

2.4 Descripción del entorno competitivo

En este apartado se describen los datos con que cuenta Liberty Express con respecto a la competencia, los comportamientos y características de esta.

Según información recopilada por el Departamento de Mercadeo de la compañía en el año 2011, en la actividad de *courier* existe un número considerable de competidores, a pesar de ser un mercado emergente, con no más de veinte años, en el cual aún la cantidad de compradores no es tan amplia.

Sin embargo, de acuerdo con el criterio expuesto por la Gerencia de Mercadeo, existe un reducido grupo de competidores dominantes, es decir, que cuentan con mayor número de clientes, sucursales y posicionamiento de marca. Se trata de Jetbox, SpeedBox y Aerocasillas (esta última controla cerca del 50% del mercado, según datos encontrados por la empresa en una nota de prensa del diario La Nación en el año 2012), principalmente porque son las de mayor trayectoria en el mercado y mejor posicionamiento en la mente de los consumidores, aunque su publicidad y promoción no sea tanta en comparación con otros servicios o artículos de consumo masivo.

Entre las empresas que Liberty Express tiene en sus datos y reconoce como competidores directos, por contar con el mismo rango de actividad en la modalidad de *courier*, están las siguientes:

Aerocasillas: posee más de veinte años de experiencia en el mercado de mensajería y fue uno de los primeros en trasladar compras por internet hacia Costa Rica. Tienen cuatro tipos de membresías anuales, con distintos precios por pagar según los kilogramos traídos por mes y un consumo mínimo definido para cada uno.

Para la suscripción cobran un depósito de garantía. También cobran por el envío a domicilio. Recientemente renovaron su página de internet y plataforma. Cuentan con veinte sucursales en todo el país y un almacén fiscal propio (inaugurado en el 2012).

Jet box: inició sus operaciones hace veintidós años; quince años antes había empezado como agencia aduanal. En la actualidad transporta tanto *courier* como carga, aunque su ventaja competitiva se destaca más en la segunda actividad.

Ofrece dos tipos de servicios: uno rápido y otro donde los paquetes salen solo una vez a la semana, este último por supuesto con una tarifa menor. La empresa cobra mensualidades y el envío a domicilio. Cuenta actualmente con diecinueve sucursales en el país.

Carga Tica: tiene veinte años en el manejo de carga aérea y marítima. En la actualidad también brinda el servicio de casillero para el traslado de compras por internet. La empresa cobra una mensualidad y la entrega a domicilio. Cuenta con una sola sucursal y bodega cerca del aeropuerto, donde indican al cliente retirar la mercadería.

CRBox: comenzó con la actividad de carga marítima, terrestre y aérea, y hoy también brinda el servicio de casillero. Una de sus ventajas es no cobrar

mensualidades ni anualidades. Además, ofrece el servicio de realizar las compras a sus clientes. La entrega a domicilio sí es cobrada por la empresa. Cuenta con dos sucursales: una en la Sabana y otra en Guadalupe.

Tu carga Express: brinda el servicio de *courier* puerta a puerta, tanto marítimo como aéreo. El cliente debe llamar y solicitar una cotización completa, pues sus tarifas por peso no están indicadas en su página web. No cuenta con una sucursal física, sino que distribuye a sus clientes con *courier* internos bajo un cobro adicional, una vez recibidos los paquetes en el almacén de Costa Rica de la empresa. También ofrecen hacer compras a sus clientes, pero únicamente para artículos mayores de USD \$550, y cobran por dicho servicio.

Speed box: es el casillero brindado por la empresa Credomatic, el cual abrió sus puertas en el año 2010. Su principal ventaja es poder pagar los artículos trasladados con cuotas o con el sistema tasa cero (modalidades de crédito). Cobra mensualidades, suscripción y entrega a domicilio. Cuenta con tres sucursales en el país: una ubicada en la zona este, otra en la oeste y la última en el centro de San José.

EPackage Express: es un *courier* parte de la empresa Mudanzas Mundiales, lugar donde a su vez tiene su oficina; tiene siete años de haber iniciado sus actividades. No cobra mensualidad ni suscripción.

Spring Box: es el *courier* de la empresa logística TNT, la cual tiene veintitrés años en el mercado. No cobra mensualidades, anualidades ni suscripción. Su oficina se ubica en Alajuela, en las mismas instalaciones de la empresa TNT.

Como se observa, en la mayoría, el servicio de *courier* ha nacido bajo la necesidad de un traslado no tan caro como el de carga, en una modalidad más

rápida y de menor costo. Es característico que muchas agencias aduanales inicien también, como complemento a su operación, con una empresa *courier*, pues todo el desalmacenaje y papeleo de paquetería lo realiza la misma agencia aduanal.

Estas empresas, según datos de Liberty Express, manejan como principal medio de difusión la publicidad boca a boca, dada por la referencia de un usuario actual del sistema a otro y por la experiencia obtenida. Entre otros medios utilizados por las empresas de la competencia se encuentran: radio, vallas en carretera y publicidad en la parte trasera de los autobuses.

Esta publicidad se realiza por lo general entre setiembre y noviembre, época correspondiente al pico más alto de sus ventas durante el año.

2.5 Tendencias del mercado

En este apartado, se especifica la información relativa a las tendencias del mercado en torno al uso del servicio de casillero de la empresa Liberty Express, como su crecimiento, usos y preferencias de sus clientes al comprar, recursos tecnológicos y tendencias en el movimiento de sus ventas.

De acuerdo con datos brindados por la Gerencia de Mercadeo, en sus casi tres años de operación la empresa obtuvo primero un aumento considerable en la cantidad de clientes, en los últimos dos años; y en el último año, la mitad de clientes que había hecho en su primer año completo de operación.

Esto tuvo una relación directamente lineal con la cantidad de dinero invertido en publicidad. Si bien la cantidad de clientes inscritos en el último año fue

menor, hubo niveles mayores de ventas, de un crecimiento promedio del 40% con respecto al año anterior. Sin embargo, si se considera solo diciembre del último año, este no presentó crecimiento alguno. Según se comentó en el apartado de la empresa en la industria, parte de esta situación obedeció a los cambios gubernamentales en el cobro de impuestos y la eliminación de las exoneraciones.

Si se toma en cuenta, como lo afirma La Nación, que en cinco años el nivel de compras por internet creció en un 56%, la empresa espera que el mercado de compras vía internet se siga expandiendo conforme más personas utilicen la web para realizar sus compras. Por el momento, a las personas con poco conocimiento del uso de internet, que no cuentan con tarjetas o no saben usar una computadora pero quieren traer algo del extranjero, la empresa les da el servicio de prepago; para ello, le efectúa la compra por medio del pago previo del valor.

De acuerdo con información proporcionada por la empresa, cerca de un 10% de sus clientes emplean dispositivos diferentes a un computador personal, tales como celular o tableta, para realizar sus órdenes de compra. Asimismo, la mayoría los usa también para consultar los estatus de sus paquetes.

Otro factor que actualmente acompaña el tema de la decisión de compra del cliente es el uso de la tarjeta de crédito. En su mayoría, estas tarjetas son emitidas de forma internacional, para poder realizar este tipo de compras.

A pesar de esto, las personas aún se muestran temerosas de utilizar dicho medio de pago, pues muchas veces se vuelve incontrolable su uso en términos financieros. No obstante, debido al tipo de negocio, casi todos los clientes de Liberty Express tienen su tarjeta propia para efectuar sus compras en línea.

De los clientes que compran por internet, la mayoría están muy pendientes del servicio que se les ofrece y le asignan mucha importancia al precio del servicio y a los tiempos de entrega. En repetidas veces retroalimentan a la empresa con datos sobre la competencia, donde anteriormente pagaban por estos servicios.

Por último, es importante destacar que los meses de ventas más altas en la empresa son noviembre y diciembre, y de forma secundaria mayo y julio. El momento donde las ventas se contraen más, se refleja en marzo o abril; en octubre se presenta una baja en la cantidad de compras, porque los clientes dirigen todos sus ingresos hacia las compras navideñas y del Viernes Negro (cuarto viernes de noviembre), cuando abundan las promociones en las tiendas virtuales, y se brindan descuentos desde el 25% hasta el 90%.

2.6 Consumidores y comportamiento de uso

Según datos del Departamento de Mercadeo de Liberty Express, las edades de los consumidores que conforman el mercado de compras por internet oscilan entre veinte y cuarenta años. Son consumidores que se han visto incluidos dentro de la era informática, y se ubican dentro de la Gran Área Metropolitana.

De acuerdo con el perfil definido por Liberty Express sobre su consumidor, abarca a quienes gustan de las compras en centros comerciales o en general y buscan un alto ahorro o encontrar artículos no comercializados en el país de origen ni importados a este.

Estos clientes usualmente tienen conocimientos del idioma inglés y de informática. No obstante, existe un pequeño número de clientes que, a pesar de no dominar el idioma inglés, se atreve a realizar compras por sí mismo, pues conoce el procedimiento de compra de las tiendas virtuales. Sin embargo, para ellos también se ofrece el servicio de que un colaborador de Liberty Express, entrenado para ello, le efectúe sus compras.

Liberty Express cuenta actualmente con una cartera de 3500 clientes inscritos en Costa Rica (de alrededor de 260 000 del ámbito mundial). De estos, solo un 43% (1500 de los 3500, aproximadamente) han realizado una compra por internet con la empresa.

En cuanto a la distribución de los clientes reales (43% del total de registros), se concluye, con base en los datos suministrados por el Departamento de Servicio al Cliente, que alrededor de un 70% son hombres y, por ende, el 30% restante son mujeres.

De esos 1500 clientes que ya han efectuado al menos una compra con la empresa, cerca de un 10% utiliza el servicio de prepago, para que sus compras sean realizadas por un encargado de servicio al cliente. Tal situación se da por tres razones principales:

La primera es la aversión de algunos clientes de usar su propia tarjeta para efectuar sus compras, por temor a un fraude o a un incumplimiento por parte del vendedor del artículo.

En segundo lugar, algunos clientes no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar una compra por internet por sus propios medios, ni poseen una tarjeta.

Por último, están aquellos clientes que no disponen de tarjetas de débito o crédito internacionales.

La empresa tiene actualmente dos tipos de clientes: los corporativos, a los cuales les ofrece beneficios especiales, como formas adicionales de pago y descuentos por cantidad; estos dirigidos a empresas o personas físicas que trabajen dentro de la empresa con ese tipo de cuenta. Por otro lado, están los clientes con cuenta personal, a quienes se les brindan las ventajas citadas en los servicios principal y complementarios, así como diversas promociones cada mes, como forma de incentivar el uso constante del servicio o utilizarlo por primera vez.

Entre la cartera de clientes con cuenta corporativa se encuentran: Citibank, Grupo EPM Seguridad, Polígono de tiro CDC, Grupo Tical, Industrias Gozaka, Larko SA, RCH Importaciones de Costa Rica SA, Art Depot SA, Corporación PIPASA, Ecotelas 95 SA, Parrilladas Ticas SA, Laboratorio Químico Lambda SA, Daytona Soft Corporation, Caducus Folium Consultores SA, Itech Soluciones SA, IQ Soluciones Tecnológicas.

Los artículos trasladados por las empresas incluyen: repuestos para maquinaria, materia prima de carácter urgente, o bien, insumos para sus operaciones.

Según la descripción expuesta, para Liberty Express Corporate VC SA resulta de vital importancia identificar aquella información adicional necesaria para elaborar las estrategias de mercadeo, la cual se recopilará y analizará en el siguiente capítulo.

Capítulo III. Análisis de la situación estratégica de Liberty Express Corporate

VC S.A

Mediante el presente capítulo se brindará un análisis a profundidad de la empresa Liberty Express, en aspectos como su entorno, el mercado de usuarios que utilizan los servicios de casilleros para comprar por internet y realizar sus traslados de Estados Unidos a Costa Rica, como es su comportamiento de compra, como evalúan el servicio utilizado, así como sus características socioeconómicas. Adicional se analizará la competencia y su posición en el mercado de acuerdo a la cantidad de servicios brindados y tarifas. Se toma en cuenta la mezcla de mercadeo basada en las 8P de servicios con la cual se desempeña la empresa y para finalizar un análisis de sus puntos en ventaja y aquellos en desventaja.

3.1 Investigación de mercados

3.1.1 Justificación

La investigación se desarrolla con el fin de identificar y determinar quiénes son los usuarios de los servicios de Courier así como sus gustos y preferencias.

Adicional, se pretende ahondar sobre las experiencias de los clientes de otras compañías de Courier con el objetivo de evaluar los puntos débiles y los puntos fuertes de la competencia.

A pesar de que la empresa ha logrado incursionar en el sector de traslados de bienes con éxito en estos años, es importante tanto formalizar las estrategias ya utilizadas como innovarlas para atraer más clientes y lograr un crecimiento para la empresa respondiendo a su capacidad. La información obtenida por lo tanto,

permitirá generar una estrategia en procura de cumplir el objetivo del proyecto de graduación.

3.1.2 Objetivos

Objetivo general:

Determinar las características demográficas y conductuales de nuestro mercado de interés, así como diferentes actitudes, percepciones y motivaciones, mediante un cuestionario; por ser factores indispensables para diseñar el plan de mercadeo de la empresa Liberty Express.

Objetivos específicos:

Determinar la percepción de los consumidores hacia el servicio de Courier.

Conocer los intereses de consumo del mercado potencial, para crear las estrategias de publicidad y promoción, precio y plaza. Conocer el comportamiento de los clientes con respecto a las empresas de Courier, así como sus experiencias.

Indagar sobre el comportamiento de compra. Mostrar el conocimiento y experiencias de los clientes con respecto a la empresa Liberty Express.

Identificar las características generales de los clientes potenciales.

3.1.3 Definición de la muestra

Para la obtención de datos se llevará a cabo la aplicación de un estudio descriptivo (encuesta) mediante un cuestionario auto-administrado.

El cuestionario, se aplicará a aquellas personas que han comprado por Internet al menos una vez o que conozcan sobre la existencia del servicio.

En el desarrollo de la encuesta y determinación de la muestra se va a utilizar un nivel de confianza del 95%, con un error de muestreo del 5% el cual no es impactante. La muestra se determinará mediante la fórmula típica estadística:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q} \quad \frac{1,96^2 * 3500 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (3500 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

Dónde:

N= 3500. Población correspondiente a la cantidad total de registros de clientes.

k= 1,96. Obtenido de la tabla de distribución normal correspondiente al 95% del nivel de confianza.

p= 0,5 y q= 0,5. Correspondiente al dato desconocido de la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, suponiendo que p=q=0,5

e= 0,05. Correspondiente al error de muestreo.

n= 347. Resultado correspondiente al tamaño de la muestra.

3.1.4 Desarrollo de la investigación

El cuestionario para la investigación fue aplicado a un total de 519 personas. La muestra se concentra en edades entre los 20 y 50 años tanto hombres como mujeres en proporciones casi iguales, y residentes en la Gran Área Metropolitana.

3.1.5 Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados arrojados por la encuesta, estos se analizan mediante los porcentajes y sus gráficas correspondientes, así como su relación con la empresa Liberty Express.

Datos demográficos

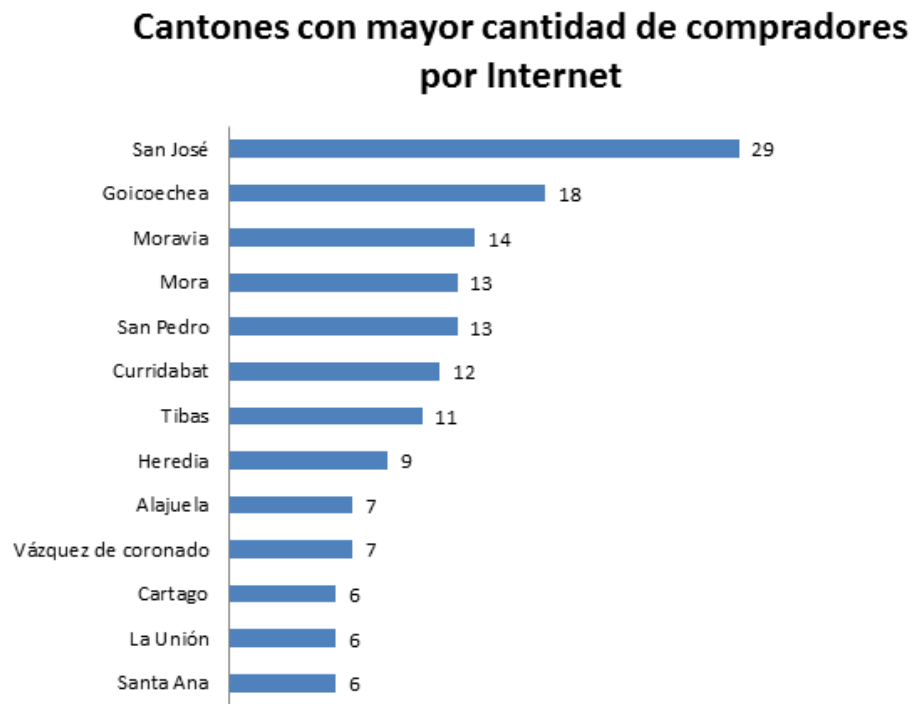
En la sección del desarrollo de la encuesta se especifica a qué personas les fue esta dirigida, de las cuales se destacan las características de aquellos usuarios de interés, correspondientes a los encuestados que afirmaron utilizar un casillero para sus compras por Internet, lo cual se toma de punto de partida para mostrar entre que edades, ingresos, lugar de residencia y fuentes de información utilizan y están los clientes potenciales. Cada detalle se especifica a continuación:

Lugar de residencia:

De acuerdo con los resultados de la investigación, la mayor cantidad de compradores por internet se concentra en el Cantón Central de San José, seguido en orden de importancia por Goicoechea, Moravia, Mora, San Pedro, Curridabat y Tibás.

La mayoría de estos cantones corresponde a la zona este de la capital. Otra zona con alta concentración de compradores se registra en el norte de la misma. A pesar de esto, Liberty Express solamente cuenta con una sucursal en el oeste de San José (Escazú) por lo que distribuir a estas zonas le resulta en una alta cantidad de viajes a dichas zonas.

Gráfico 01



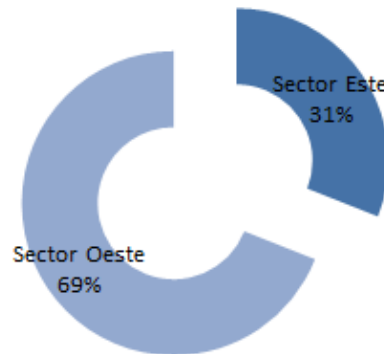
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado si relacionamos el total de cantones compuestos por usuarios de casilleros para compras por Internet, con las rutas de distribución de la empresa Liberty Express, divididas en Sector este y Sector Oeste, podemos encontrar que el 69% de los clientes de Liberty están en el sector Este. Esta información es útil para la empresa, para tomar en cuenta la posibilidad de expandirse a esta zona, así como para la distribución de rutas a la hora de hacer entregas a los clientes, y así minimizar los costos de las entregas .

Esta información resulta igualmente útil para decidir el tipo de publicidad que se puede aplicar en una futura propuesta, ya que por ejemplo con la distribución de cantones se debe decidir a cuales se insertan los avisos publicitarios.

Gráfico 02:

Distribución de los cantones según categorización de rutas de Liberty Express



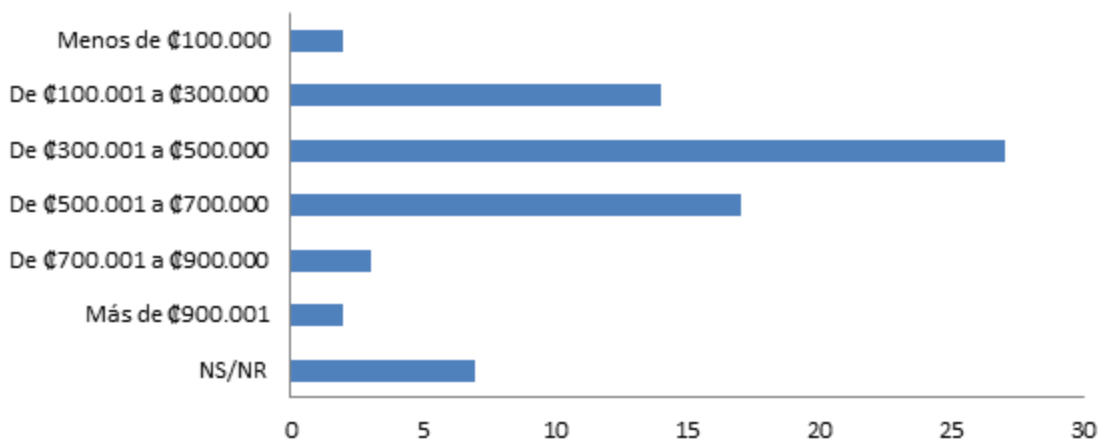
Fuente: Elaboración propia.

La información anterior es útil a la empresa para el momento en que esta desee expandirse, como forma de tomar en cuenta en que sector hay más demanda del servicio.

En cuanto al ingreso mensual promedio destacan aquellos compradores con salarios entre los 300.0001 colones y los 700.000 colones, por lo cual se destaca que los usuarios frecuentes de casilleros se encuentran entre la clase media y media alta.

Gráfico 03:

Distribución porcentual de acuerdo al ingreso mensual de los usuarios de casilleros

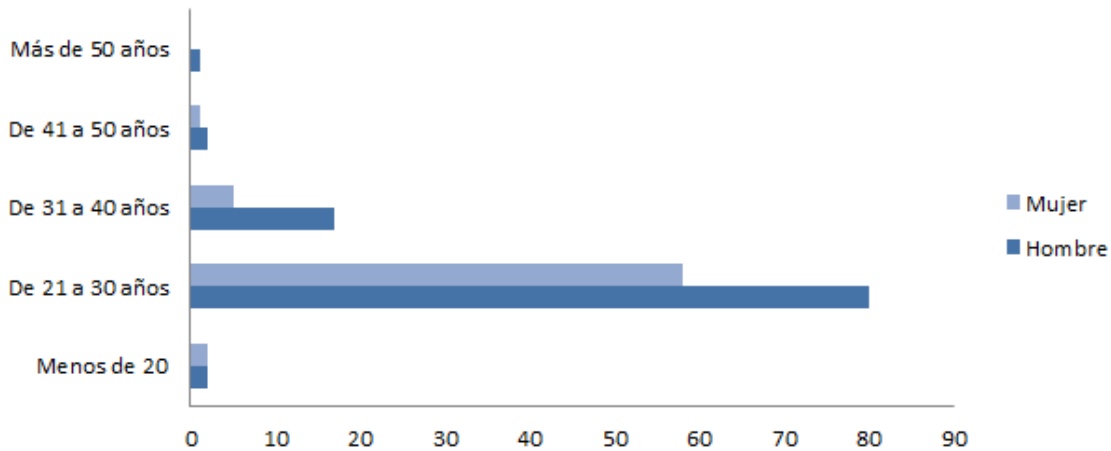


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al uso de casilleros destaca en un 61% el uso de los mismos por parte de hombres, mientras que el restante 39% es utilizado por mujeres. La edad en la que más realizan compras ambos sexos es entre los 21-30 años, lo cual se destaca como un mercado adulto-joven. Estos datos nos proporciona la información de a quien se le debe dirigir el esfuerzo de la mezcla de mercadeo

Gráfico 04:

Uso de casilleros de compras por Internet según edad y sexo



Fuente: Elaboración propia.

Motivaciones del uso de un casillero para compras por internet

La gran mayoría de las personas que respondieron el cuestionario (un 81.7% del total de entrevistados) si conocen el servicio de casillero, sin embargo solamente un 65% de las personas que si conocen sobre dicho servicio dijeron haberlo usado alguna vez, mientras un 35% no ha utilizado los servicios a pesar de saber su existencia,

La principal razón por la que no poseen un casillero es debido al riesgo de realizar la compra de una forma incorrecta y perder el dinero (41.4%). Es por esto que es de vital importancia que las empresas de Courier den seguridad y asesoría a los clientes para que estos puedan superar el temor a sufrir una pérdida económica.

El segundo aspecto más importante a consideración de los entrevistados para no realizar compras, es el miedo a los fraudes (37.9%). A partir de este punto es donde toma importancia para las empresas de Courier comunicar a los clientes sobre las medidas de seguridad existentes.

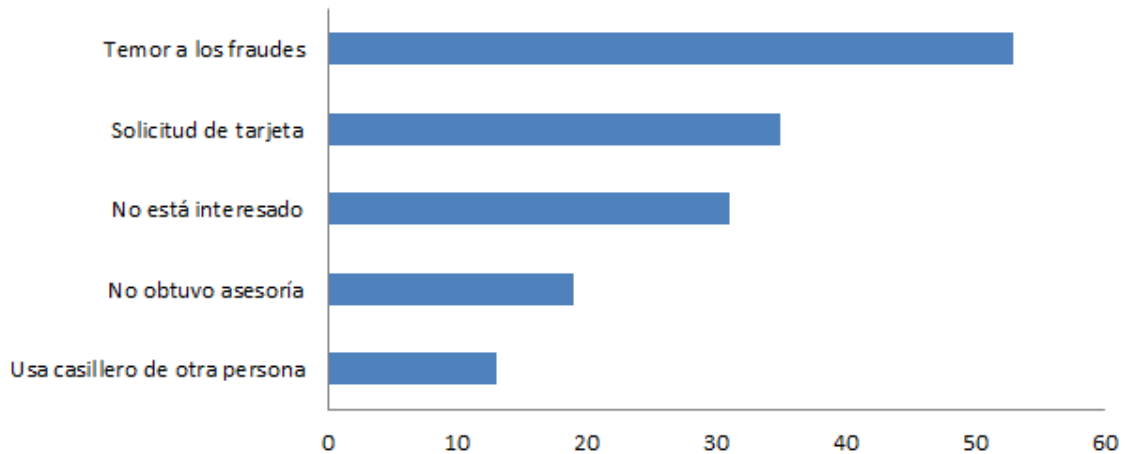
La tercera razón más importante por la que alguien no realiza compras por internet (26.4%) es debido a que los Courier les piden una tarjeta para suscribirse y realizar cargos automáticos a la tarjeta del cliente, lo cual a veces provoca que los cargos sean mayores o que al cliente se le carguen cobros de anualidades de las que este no conoce.

Aspectos como la flexibilidad que el servicio brinde y la efectiva asesoría principalmente, son elementos que refuerzan, según los resultados de la encuesta, una correcta captación de clientes y son cruciales a tomar en cuenta por parte de la empresa como forma de aumentar sus ventas y encontrarse por encima de la competencia.

Actualmente Liberty Express brinda a sus clientes el servicio de compras con tarjeta de crédito corporativa vía pago previo del valor de la compra, así como la no solicitud de tarjetas para suscribirse bajo un concepto de casillero gratis sin mensualidades o anualidades. Adicional brinda a sus clientes asesoría paso a paso.

Gráfico 05:

Razones que lo han llevado a no utilizar un servicio de casillero



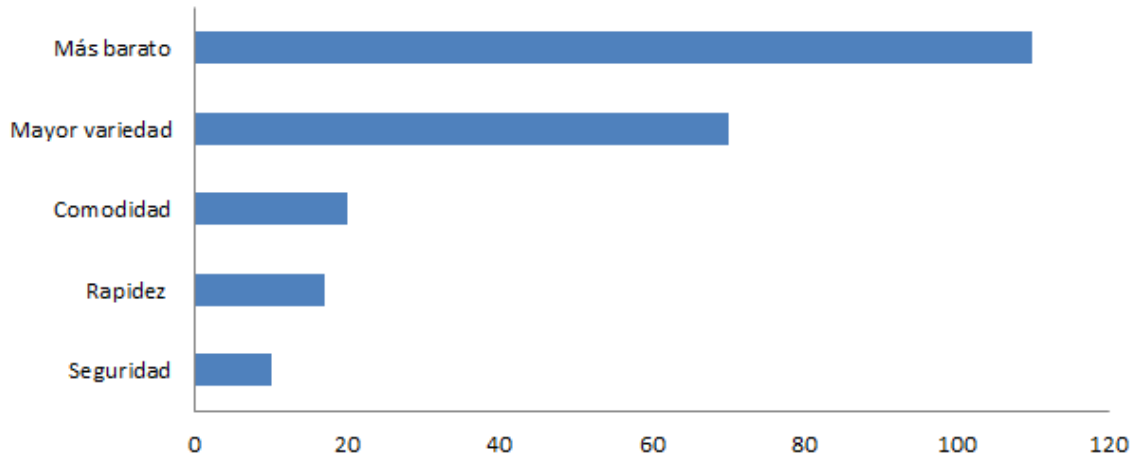
Fuente: Elaboración propia.

Principales ventajas y desventajas del uso del casillero para compras por internet

Entre los usuarios de los servicios de Courier la principal ventaja que mencionan es el precio (con un 49.76% del total de observaciones) menor con relación a los precios en el mercado nacional esto se explica debido a que artículos como libros, electrónicos y ropa que cuentan con aranceles entre el 1% y el 29.95% cuestan más baratos que en el país. Como segunda ventaja en orden de importancia, se encuentra por la mayor oferta y variedad de artículos que se logra adquirir al acceder a un mercado global.

Gráfico 06:

Principales ventajas del uso de un servicio de casillero

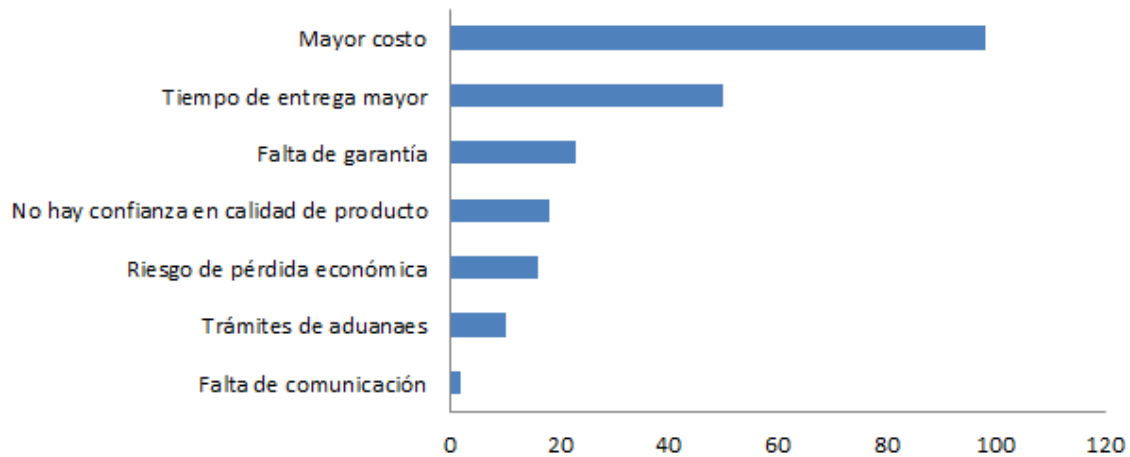


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo mencionan igualmente el precio como una de las mayores desventajas (44.23%), presuntamente esto se debe al pago de impuestos en ciertos productos (como consolas de videojuegos y electrodomésticos de línea blanca, los cuales tienen que pagar impuestos de arancel entre el 49.27% y el 55.71%) que provocan que al obtenerlos en el país, el precio sea más bajo que enviarlo a traer del extranjero. Las dos siguientes desventajas con más peso corresponden al tiempo de entrega (debido a que el tiempo de tránsito es mayor vía internet, que comprar un producto en tiempo real), y la pérdida de garantía, ya que no todos los productos cuentan con una cobertura en sus garantías a nivel global (en aquellos casos que no se da cobertura global a la garantía, el costo de enviar el producto a revisión corre por parte del cliente y el mismo debe enviarlo hasta el país donde el artículo fue comprado).

Gráfico 07:

Principales desventajas del uso de un servicio de casillero



Fuente: Elaboración propia.

Factores de motivación para realizar primera compra por internet y adquirir un servicio de casillero.

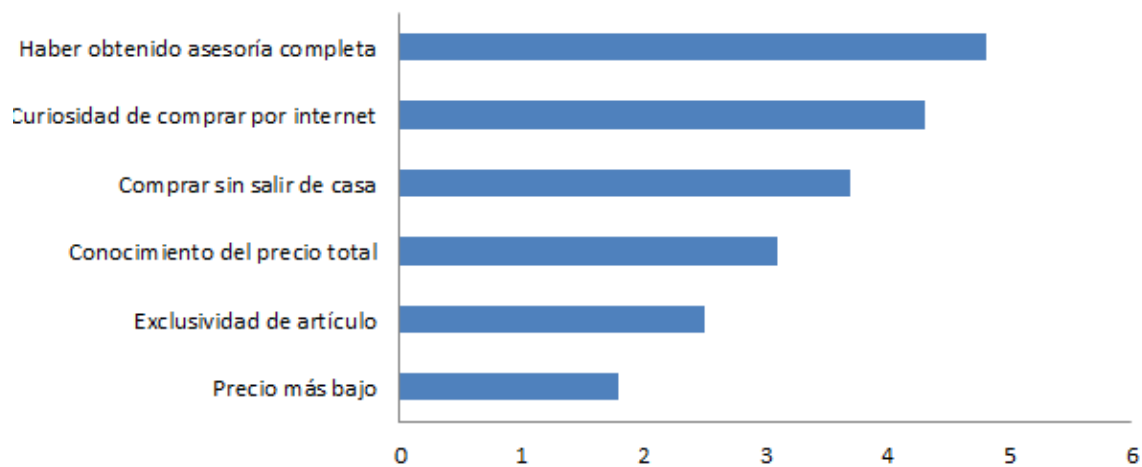
Al consultar a los encuestados respecto al principal factor de motivación para realizar su primera compra por internet, la opción de mayor influencia es el precio más bajo de los productos. En segundo lugar de importancia, se menciona la exclusividad y amplia oferta de los artículos que se ofrece en las tiendas virtuales.

Adicionalmente, la asesoría para realizar la compra y la curiosidad de comprar por internet son los factores menos atractivos para los encuestados. De lo anterior se analiza que los principales motivadores son aspectos externos a la empresa de Courier y en los que tanto Liberty Express como sus competidores

cuentan con poco poder de negociación para mejorar la oferta de servicio y por este medio captar a más clientes; asimismo se puede decir que los factores internos como el servicio al cliente no es un elemento que propicie que muchos clientes prueben por primera vez la experiencia de comprar por internet.

Gráfico 08:

Factores de motivación para realizar la primera compra



Fuente: Elaboración propia.

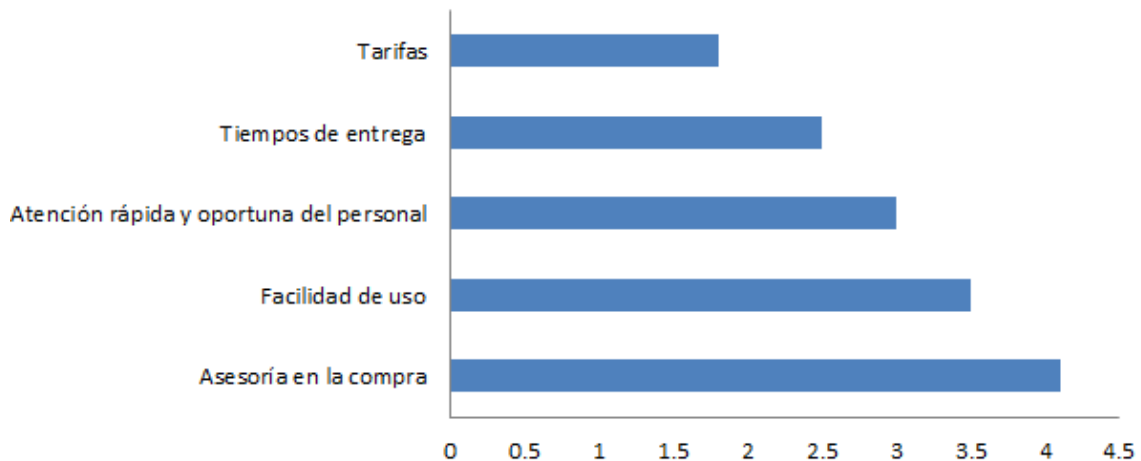
A la hora de solicitar a los encuestados catalogar del 1 al 5 sobre la razón para elegir una empresa de casilleros, la tarifa que estas empresas ofrecen, aparece entre los principales elementos en orden de prioridad para las personas, por lo tanto las empresas de Courier deben buscar aumentar su oferta de valor por medio de servicios complementarios para no verse involucrados en una guerra de precios.

Por esta razón deben ofrecer un servicio de calidad que les permita complementar una tarifa que no se encuentre muy por debajo de la que cobra la competencia. En muchas ocasiones, los movimientos de las tarifas hacia abajo son provocados por los precios preferentes que ofrecen las aerolíneas por un mayor volumen de kilos trasladado, por lo que las empresas pequeñas no pueden bajar sus tarifas ya que no cuentan con altos volúmenes de traslados.

Finalmente el segundo factor principal que los clientes toman en cuenta a la hora de seleccionar su empresa de Courier son los tiempos de entrega. Es importante que la empresa indique a sus clientes la diferencia entre los tiempos de entrega en el casillero que la tienda pueda ofrecer y los tiempos del Courier, así como dar a conocer los factores que pueden afectar estos tiempos (retrasos de aerolíneas, revisiones de aduana, retrasos en el sistema de ingreso de importaciones del gobierno, entre otros).

Gráfico 09

Factores de mayor influencia para adquirir un servicio de casillero



Fuente: Elaboración propia.

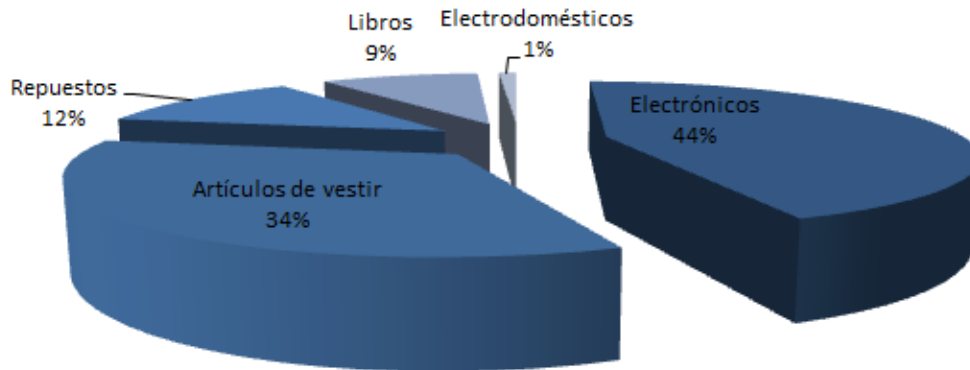
Categoría de productos más comprados por internet

Entre los productos que más compran los clientes se encuentran los artículos electrónicos como dispositivos de audio y video (44% del total de variables analizadas) y los artículos de vestir en general (34% del total de variables), le siguen los repuestos, libros y electrodomésticos (estos últimos adquiridos solo en el 1% de los casos ya que su arancel es excesivamente alto).

Esta información es de suma importancia ya que si se analiza con los productos que Liberty Express traslada en mayor cantidad, se ve una alta correlación. Este dato también es útil para la empresa en estudio para conocer hacia cual categoría de productos dirigir sus esfuerzos en publicidad e información brindada a través de sus boletines mensuales.

Gráfico 10:

Categorías de producto preferidas para comprar por Internet



Fuente: Elaboración propia.

Principales empresas de la industria y sus características

Cuando se indaga acerca de la razón principal para abrir una cuenta con la empresa seleccionada, se aprecia que la respuesta con mayor cantidad de observaciones, (aproximadamente el 35%) es que las personas abrieron su casillero debido a que lo necesitaba para trasladar sus paquetes (a diferencia de otros usuarios de compras por Internet los cuales hacen sus traslados en sus viajes o por medio de un familiar) y la otra mayor parte cerca del 15% fue por los beneficios que daba la empresa, por lo tanto a partir de acá resulta notorio que hay un mercado amplio el cual se puede atacar si se enfocan esfuerzos en localizar clientes que nunca han comprado por internet ofreciéndoles la gran cantidad de beneficios que se encuentran en Liberty Express como asesorías

gratis para aprender a comprar, tarifas competitivas, casillero gratis, compras con la tarjeta de la empresa si no se cuenta con una, entrega gratis a domicilio, cotización previa a cada compra y seguimiento de paquetería.

Gráfico 11:

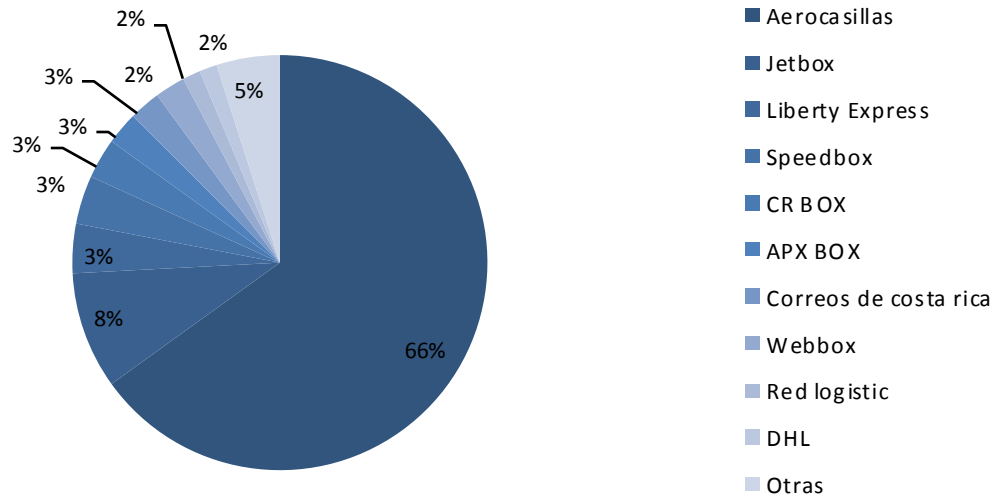


Fuente: Elaboración propia.

La empresa que las personas utilizan actualmente para trasladar los paquetes que adquieren es Aerocasillas, utilizada por más de la mitad de los encuestados. Después de esta, encontramos empresas como Jet box y posteriormente empresas como Liberty Express, Speedbox y otras que tienen el mismo nivel con un 3% de los encuestados cada una, y finalmente varias empresas pequeñas que agrupan una muy pequeña parte de los encuestados.

Gráfico 12:

Empresas utilizadas por los encuestados



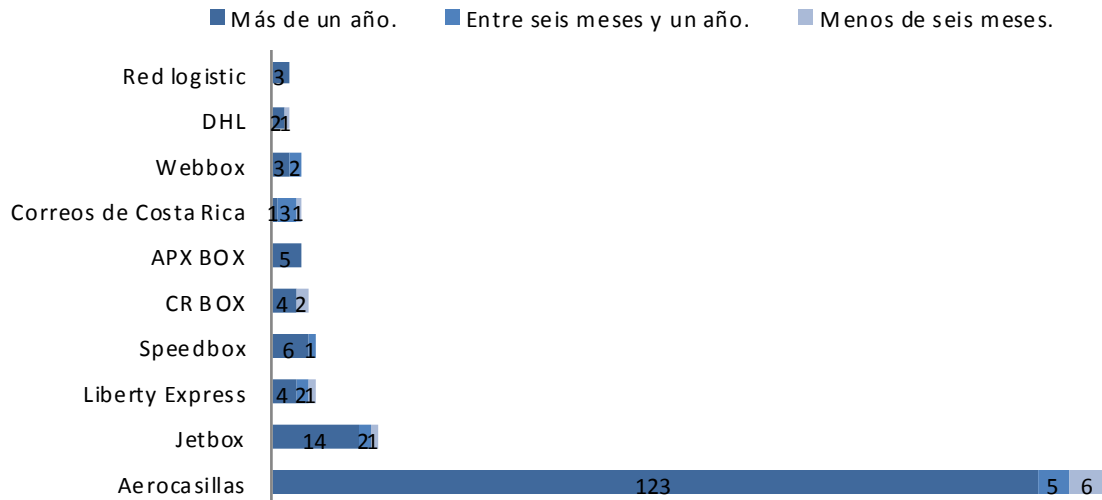
Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la pregunta, sobre la cantidad de tiempo que tiene de ser cliente de su proveedor de servicio de Courier, se observa que las personas son bastante fieles con la empresa que seleccionan por primera vez para traer sus paquetes. Aproximadamente un 85% de los encuestados tienen 1 año o más de traer sus productos con la misma empresa, por lo tanto se deben generar esfuerzos mayores a la hora de planear su estrategia para clientes; sean nuevos, ya que se ve la tendencia de que no cambian de empresa después de que traen el primer paquete, o bien atraer clientes que trasladan sus paquetes a través de otras empresas.

Cabe resaltar que la empresa Liberty Express no cuenta actualmente con un programa de fidelización de sus clientes, como lo es una tarjeta de cliente frecuente.

Gráfico 13:

Tiempo de ser cliente de la empresa de casillero



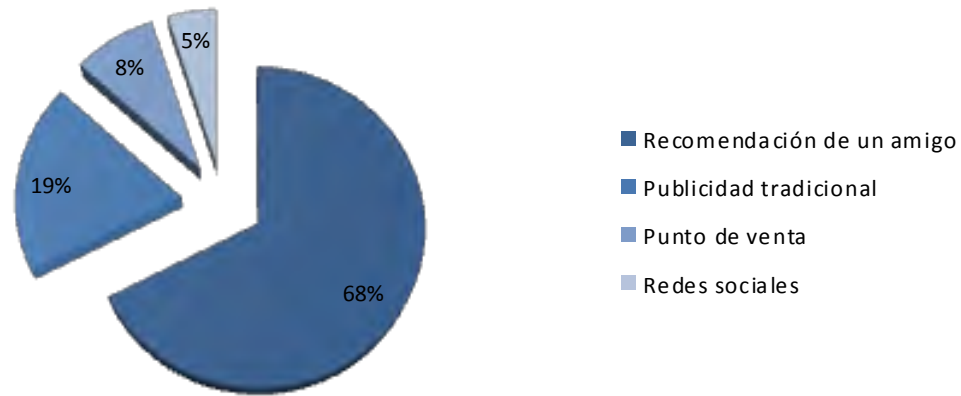
Fuente: Elaboración propia.

Principales medios de difusión en la industria

Con respecto a la pregunta que busca analizar la forma en que se enteró el cliente de la empresa que utiliza podemos observar que la gran mayoría (un 67.5%) lo hizo por medio de un amigo, por lo tanto se debe procurar que las personas que compran en Liberty Express queden completamente satisfechas con el servicio que reciben, para que así recomienden la empresa con sus amigos. Otro punto importante que se nota en las respuestas es que cerca de un 20% de las personas se enteró de la empresa por medio de publicidad tradicional (masiva), por lo tanto se debe tener en cuenta la exposición de este tipo de publicidad a la hora de hacer el presupuesto de medios.

Gráfico 14:

Medio por el que se enteró de dicha empresa



Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del servicio en la industria

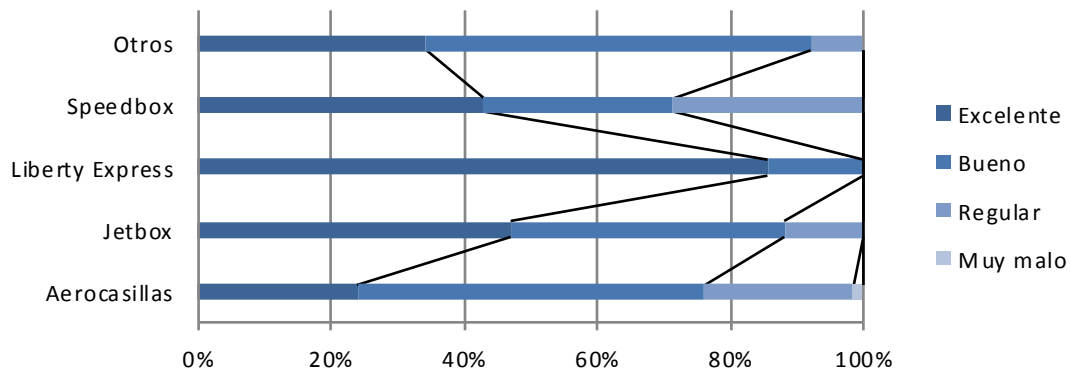
Al realizar esta pregunta, resulta importante señalar que a pesar de que Aerocasillas es la empresa con mayor cantidad de clientes, su servicio no es su fuerte ya que una cantidad importante de personas lo califican como regular, situación similar a la de Jet box.

Por otro lado, para la empresa Liberty Express se nota que la mayoría de las personas califican el servicio como excelente, lo que promueve la difusión de referencias por medio del boca a boca, el cuál es el medio más efectivo de comunicación para este servicio. Resulta importante resaltar que este nivel de

servicio es posible gracias al relativamente bajo volumen de paquetes que traslada Liberty Express, por lo que de lograrse una mayor cuota de este mercado se debe procurar por medio de políticas que la calidad y personalización del servicio no se vea deteriorado.

Gráfico 15:

Calificación del personal de servicio al cliente



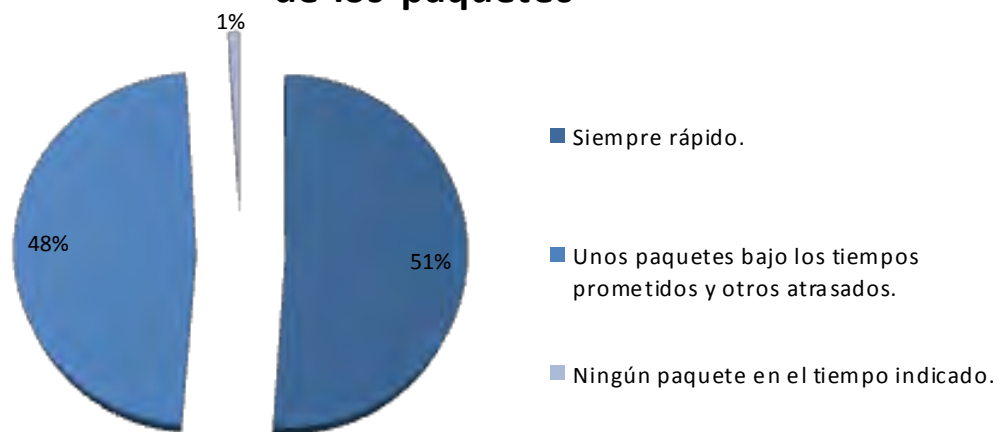
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al tiempo de entrega de los paquetes por parte de las empresas se puede notar varios aspectos: primero, que Liberty Express es la empresa que presenta menos atrasos, ya que en su mayoría (un 85% según datos de la encuesta) los paquetes llegan rápido, y cuando se ha presentado un atraso el promedio de días de que se retrasó el producto es bajo (en promedio 2 días), mientras tanto empresas como Aerocasillas y Jet box presentan serias deficiencias en este apartado ya que menos de la mitad de los paquetes llegan en el tiempo estimado. De igual manera 17% llegan un poco después de lo prometido, tanto así que el promedio de días de atraso es muy elevado que va

desde un día de atraso hasta los 60 días, lo que puede provocar sin duda una fuga de clientes.

Gráfico 16:

Experiencia con respecto al tiempo de entrega de los paquetes



Fuente: Elaboración propia.

Percepción de los precios de la industria

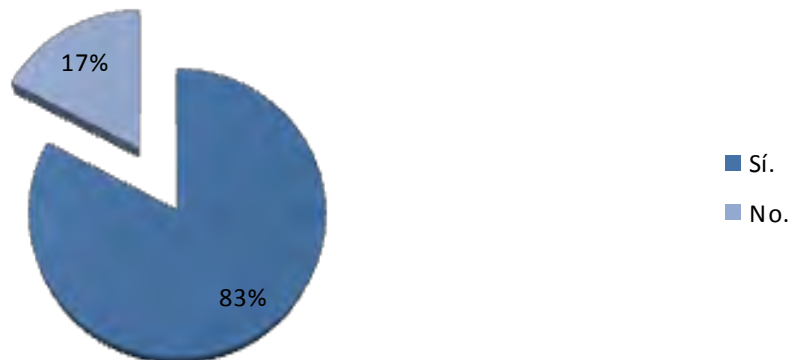
La mayoría de las empresas de Courier realizan un cálculo preciso acerca del costo de traslado y final de un artículo. A pesar de ello en algunos casos se puede presentar un error a la hora de hacer la estimación, así como por parte del cliente a la hora de reportar el peso del artículo o la categoría del mismo (que se utiliza a la hora de calcular los impuestos).

A nivel de la encuesta el 17% afirmó haber encontrado que la tarifa cobrada no era acorde con el artículo trasladado. Es muy dado que algunas veces el traslado del paquete sea mayor a su precio de compra, lo cual sucede en su mayoría por un alto arancel para el producto o bien cajas de gran tamaño por el tipo de producto lo cual incrementa el costo del flete cobrado por parte de la aerolínea.

A partir de estas situaciones es de suma importancia siempre indicar a los clientes que cada cotización es estimada y puede variar según el arancel de cada producto y su embalaje por parte de la tienda que envía.

Gráfico 17:

¿La tarifa cobrada fue acorde con el artículo trasladado?



Fuente: Elaboración propia

Experiencia de compra

El comportamiento de los clientes ante sus empresas es de fidelidad ya que la mayoría llevan más de un año de ser clientes de la empresa además de que el

90% de los encuestados volverían a utilizar la empresa para sus compras, en el caso de Liberty Express todos los encuestados la volverían a utilizar y la recomendarían a un amigo.

Las experiencias del servicio para los usuarios han sido entre buenas y excelentes, Liberty Express en este caso obtuvo una calificación de excelente. En el caso de las distintas formas de atención al cliente Liberty Express cuenta con casi un 90% de respuestas positivas en todas sus formas de contacto, de estas las más usadas son vía telefónica y la entrega a domicilio, por lo tanto son áreas en las que la empresa debe prestar importante atención en mantener sus operaciones a un nivel óptimo.

En cuanto a la plataforma de cuenta del cliente donde revisa sus envíos los clientes de Liberty Express se encuentran de satisfechos a muy satisfechos, la misma debe incluir algunas mejoras importantes en la actualidad como los formatos de visualización presentados a los usuarios, la calculadora para envíos la cual debe ser más amigable en su uso y el sistema de registro el cual debería venir en un formato más sencillo de carga e ingreso de datos.

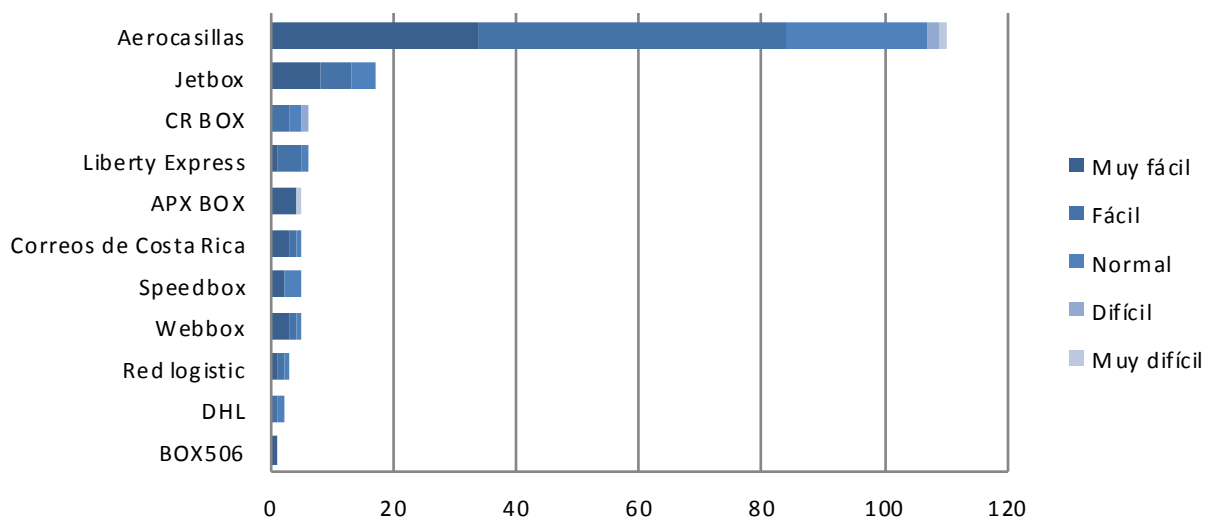
Dicho dato coincide con la buena calificación vía telefónica ya que si un cliente no encuentra como pre-alertar un envío, cotizar por sí mismo una compra o verificar el estatus de un paquete, esta información la empresa la brinda vía telefónica en un lapso de tiempo que sea aceptable por el usuario, sin embargo es importante que estas herramientas funcionen mejor de forma que el cliente no

tenga que incurrir en una llamada al no encontrar de forma eficiente la información en su cuenta.

En cuanto a la dificultad percibida según el tipo de empresa, la mayoría de los casos, se da por parte de los usuarios, una actitud positiva dejando en claro que su experiencia para comprar por Internet ha sido entre normal y muy fácil. Son aislados los casos en los cuales se ha visto una mayor dificultad, mediante el siguiente gráfico se puede apreciar mejor dicha información.

Gráfico 18:

Dificultad percibida por los usuarios, según tipo de servicio de casilleros



Fuente: Elaboración propia.

Las experiencias del servicio han sido entre buenas y excelentes, Liberty Express en este caso obtuvo una calificación de excelente. En el caso de las distintas formas de atención al cliente Liberty Express cuenta con casi un 90% de respuestas positivas en todas sus formas de contacto, de estas las más usadas son vía telefónica y la entrega a domicilio, por lo tanto son áreas en las que la empresa debe prestar importante atención en mantener sus operaciones a un nivel óptimo.

En cuanto a la plataforma de cuenta del cliente donde revisa sus envíos los clientes de Liberty Express se encuentran de satisfechos a muy satisfechos.

Entre las principales razones que se indican sobre la selección de la empresa; son necesidad y por los beneficios que otorga la empresa, por lo que podemos determinar la importancia de dar a conocerle al público las ventajas ofrecidas sobre el resto, estos beneficios se pueden transmitir por el sistema de "boca en boca" ya que la mayoría escucho de su actual empresa por una recomendación de un amigo y un 91% recomendaría su empresa actual a un amigo. Una segunda forma de cómo se enteran de la empresa es por medio del punto de venta, en este caso la empresa Liberty Express por el momento solo cuenta con una sucursal lo cual afecta el conocimiento de los clientes potenciales sobre esta. En este último se presenta como una oportunidad para Liberty Express ya que de aquellos que conocen los servicios de casilleros un 16% conoce a Liberty Express a pesar de que solo cuenta con una sucursal.

Medios de promoción más utilizados por la industria

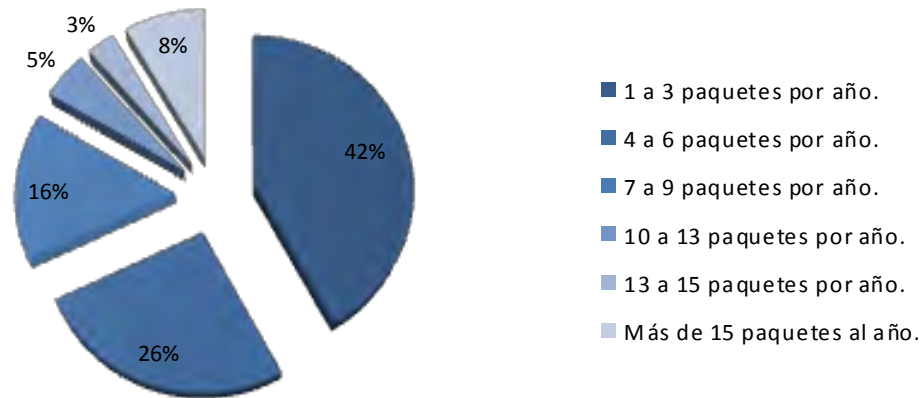
Entre los medios de promoción más utilizados por la competencia están los descuentos especiales por categorías de artículos por mes y la acumulación de puntos que luego pueda intercambiar por el valor de un traslado (37.5% y 35% del total de variables analizadas respectivamente). Estos son los más aceptados a su vez por los usuarios de casilleros; la primera forma ya es utilizada por la empresa Liberty Express, sin embargo se debe tomar en consideración la segunda, ya que no se cuenta con una tarjeta de cliente frecuente. Otro dato importante de señalar, es que de acuerdo a los resultados de la investigación, los clientes potenciales consideran que la manera menos llamativa de atraer a los usuarios (2%) son las promociones o concursos en redes sociales.

Frecuencia de uso del servicio

Según los resultados los usuarios suelen trasladar en su mayoría de uno a tres paquetes por año (42%) y luego de cuatro a seis paquetes por año (26%). Solo un 8.5% traslada más de 15 paquetes al año. En el caso de Liberty Express usualmente este último tipo de clientes son personas físicas con empresas o que adquieren una cuenta corporativa. A partir de esta observación, toma importancia la opción de brindar a estos clientes beneficios y descuentos diferenciados, así como adquirir en masa los clientes ocasionales, para obtener en cada temporada al menos un nivel estándar de traslados y mantener los niveles de ventas.

Gráfico 19:

Frecuencia en promedio suele traer artículos comprados por internet



Fuente: Elaboración propia.

Páginas más utilizadas para compras por internet

La página con mayor frecuencia de compra por parte de los usuarios es Amazon.com (87.5%), seguida de eBay (5%) y por último otras páginas de ropa, como forever21.com, aeropostale.com y carters.com y algunas de electrónicos como 6pm.com, newegg.com, b&hphotovideo, páginas también reconocidas por sus categorías de productos.

Cada una de estas páginas es recomendada por Liberty Express en su página web, siendo Amazon la página más recomendada por el respaldo y seguridad con la que cuenta, de forma tal que Liberty Express utiliza en sus boletines la promoción de artículos con descuento de dicha tienda.

Resulta de importancia además la inclusión en los boletines promocionales de las otras páginas utilizadas como forma de brindar a los usuarios mayor cantidad de opciones en caso de que no encuentren en la tienda Amazon el artículo buscado, actualmente la variedad de tiendas se brinda en la sección “Compras por internet” de la página web de Liberty Express.

Medios de pago más utilizados en la industria

El medio de pago con el que más realizan sus pagos los usuarios es con tarjeta de crédito (64.2%), seguido de tarjetas de débito (37.5%) y el medio de pago PayPal (19.5%). Sólo un 2% utiliza la tarjeta que ofrecen algunas empresas de Courier para realizar las compras al cliente vía pago previo del valor de las compras. Liberty Express cuenta con este servicio pre-pago para sus clientes. Al ser las tarjetas el medio de pago más frecuentado es importante para la empresa buscar alianzas con bancos y establecer promociones para los tarjetahabientes.

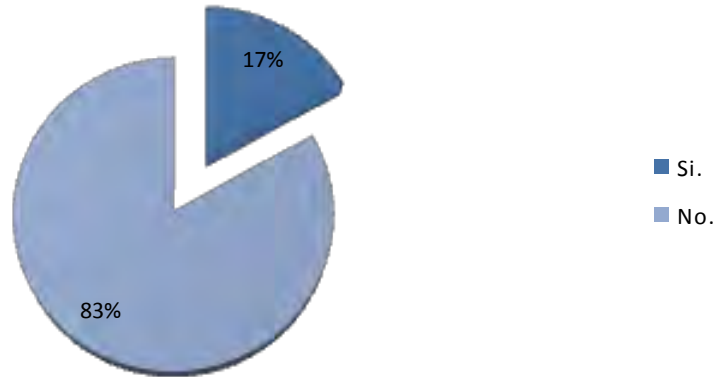
Conocimiento de los usuarios sobre la empresa Liberty Express

Consultando a los usuarios del servicio de Courier, si han escuchado sobre la empresa Liberty Express, un 17% lo han hecho.

Del mismo modo, un 3% de los encuestados son clientes de la empresa y ha utilizado los servicios.

Gráfico 20:

¿Ha escuchado sobre Liberty Express?



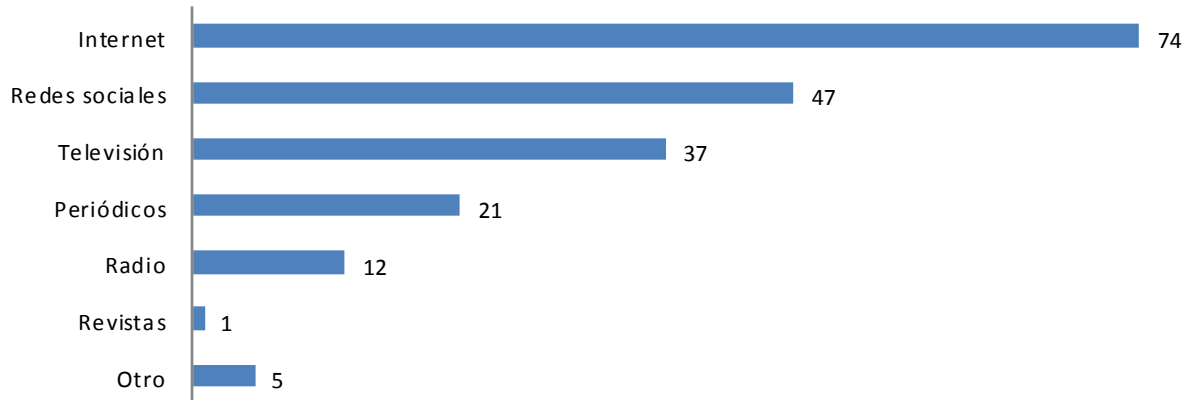
Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de información:

De acuerdo con los datos brindados la mayor fuente de información utilizada por los usuarios de casilleros para compras por internet es el internet y en segundo lugar las redes sociales. Esta información permite a la empresa Liberty Express tener en cuenta en que medios difundir con mayor fuerza su información. Actualmente la empresa Liberty Express ha utilizado en mayor cantidad publicidad en radio y redes sociales, las cuales han sido sumamente efectivas en comparación a los demás medios de difusión.

Gráfico 21:

Medio más importante para informarse de temas de interés nacional



Fuente: Elaboración propia.

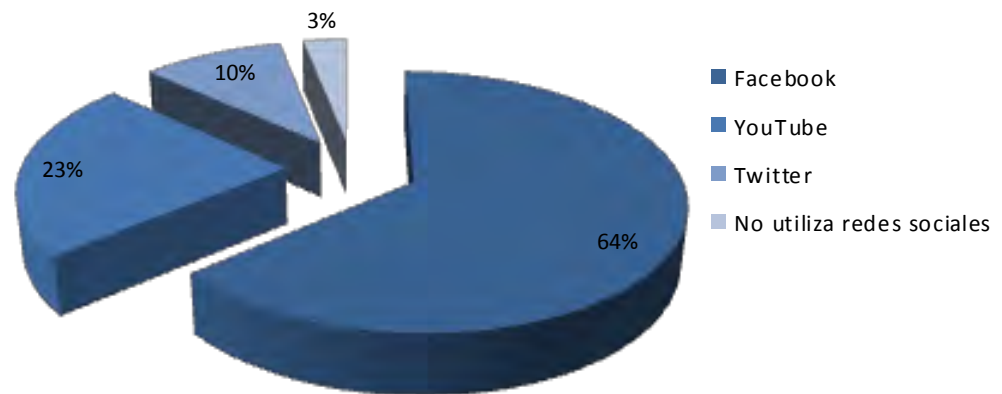
Uso de redes sociales:

La mayor red social utilizada por aquellas personas que utilizan un servicio de casillero es Facebook, utilizado por un 64% del total de encuestados, seguido de la red de videos YouTube con 23%. Es importante destacar que en el caso de la empresa esta cuenta con un perfil en el cual sus fans pueden seguir sus notificaciones, así como un video en YouTube donde especifica cómo hacer las compras por internet con la empresa. La empresa hace buen uso de las mismas ya que se convierten en un medio de contacto para consultas, dar a conocer las promociones que tienen e incluso cotizaciones. Desde finales de 2012 se realizan

concursos y promociones especiales en la red social Facebook de acuerdo a la temporada: como es el caso de la noche de brujas a finales de octubre, el viernes negro en noviembre y navidad para el mes de diciembre.

Gráfico 22:

Redes sociales revisadas con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de la competencia

Antes de analizar los factores internos de la empresa Liberty Express, se procederá a explicar el análisis realizado a uno de los factores que externamente más influyen para la empresa como lo es la competencia, esto mediante la técnica de análisis de grupos estratégicos el cual consiste en comparar dos características (usualmente las dos más importantes para una industria en particular) de forma gráfica, es decir, los ejes “X” y “Y” se asignan a dos variables y se ubican a las empresas que se encuentran dentro del entorno competitivo del objeto de estudio.

Para el caso de Liberty Express, se evaluará varios casos:

- en el eje "X" al precio y en el eje "Y" a los servicios complementarios ofrecidos.
- en el eje "X" al precio y en el eje "Y" a la cantidad de opciones de pago.
- en el eje "X" al precio y en el eje "Y" a los tiempos de entrega.

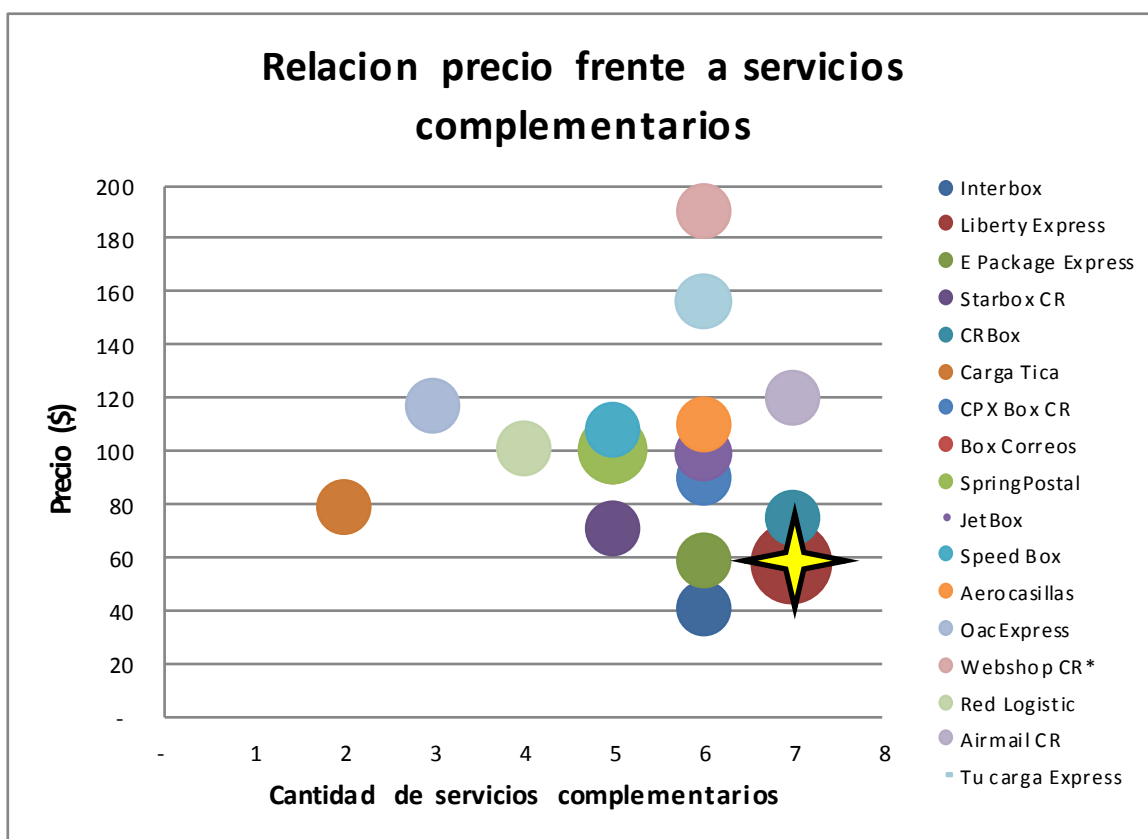
Estos datos se recopilaron consultando directamente en las empresas de Courier analizadas, por medio de llamadas, consultas en las páginas web y visitas a las empresas.

Las empresas que se incluyen dentro del análisis del entorno competitivo son: Carga Tica, Tu Carga Express, CRBox, JetBox, Aerocasillas, Speed Box, E Package Express, SpringPostal, Box Correos, OacExpress, InterBox, Red Logistic, Webshop CR, Starbox CR, Airmail CR, CRC WSA y CPX Box CR.

En cuanto al criterio de comparación de la variable precio, se selecciona el costo de flete para tres valores diferentes (1kg, 10kg y 40kg); ya que el precio del kilogramo adicional no se comporta de manera lineal. Igualmente en el caso de empresas con diversos planes tarifarios, se tomó en consideración aquellas de costo menor, es decir los precios para aquellos clientes privilegiados por la cantidad de paquetes que trasladan y que cuentan con tarifas preferenciales, esto con el fin de ser más estrictos con el análisis de las tarifas de Liberty Express. Posteriormente al promedio del costo de flete se le suma el promedio de los agenciamientos aduanales para de esta forma determinar el precio de total en ambos aspectos de cada Courier, estos son los cobros que más influyen en la decisión de compra de los clientes.

Por otro lado, cuando se habla de servicios adicionales se incluye: Suscripción gratuita, cobro de membresía (mensualidad o anualidad), entrega gratuita dentro de la Gran Área Metropolitana, calculadora o cotización previa, asesoría de compras en línea o presencial o bien realizar la compra en lugar del cliente, por esta razón, el eje “Y” se refiere al número de servicios adicionales ofrecido. Ver anexo III.

Gráfico 23:



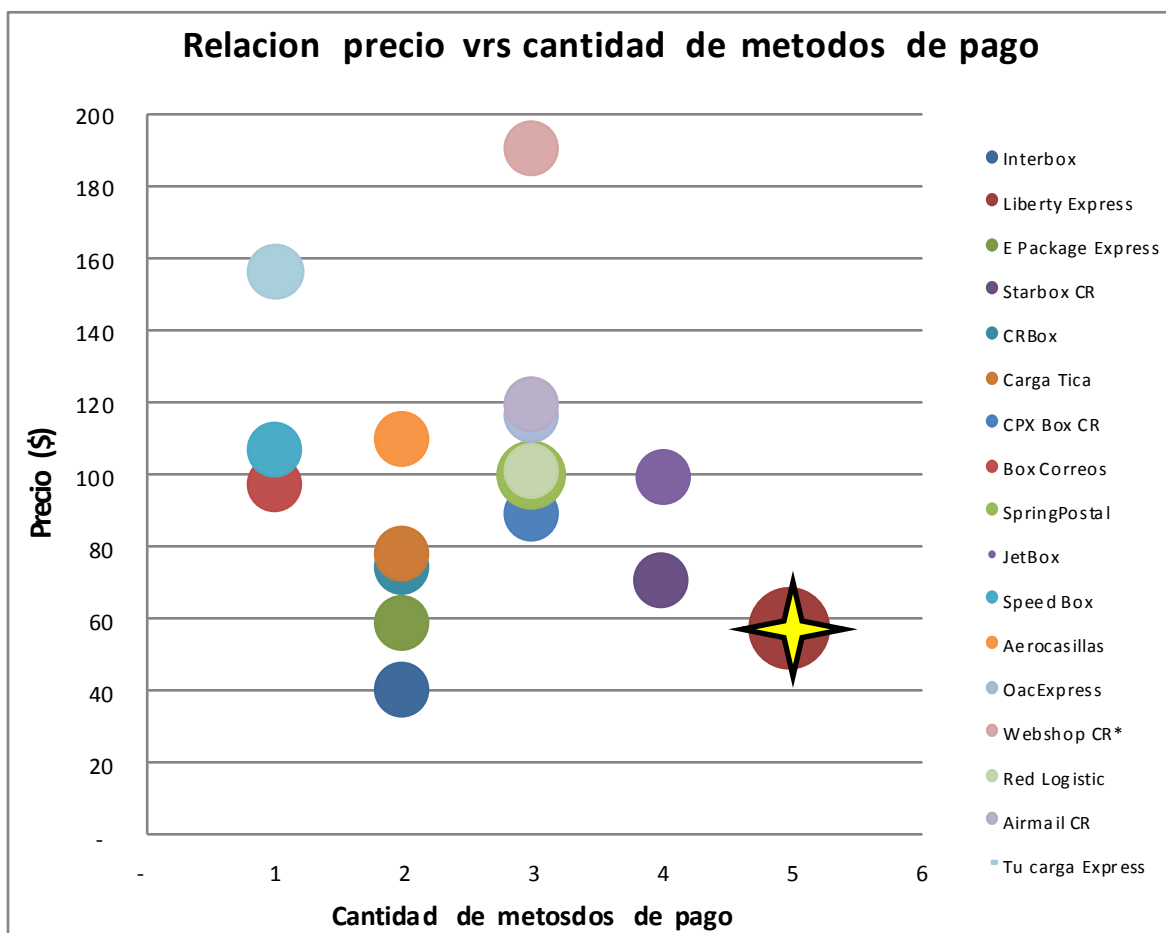
Fuente: elaboración propia.

En esta relación, un gran grupo se encuentra con una cantidad de servicios complementarios de entre 5 y 7, la diferenciación entonces las empresas la

realizan por el precio. Hay 7 empresas que tiene 6 servicios complementarios pero que el precio va en rango desde los 40 hasta casi los 200 dólares. Liberty Express se encuentra entre las que tienen mayor cantidad de servicios complementarios y de las que tienen los precios más bajos.

Otro elemento a evaluar es la cantidad de opciones de pago tales como tarjetas, efectivo, depósitos, pago por medio del sistema de transacciones “Pay Pal”, cargo automático y transferencia, esto como forma de evaluar las facilidades brindadas al cliente.

Gráfico 24:

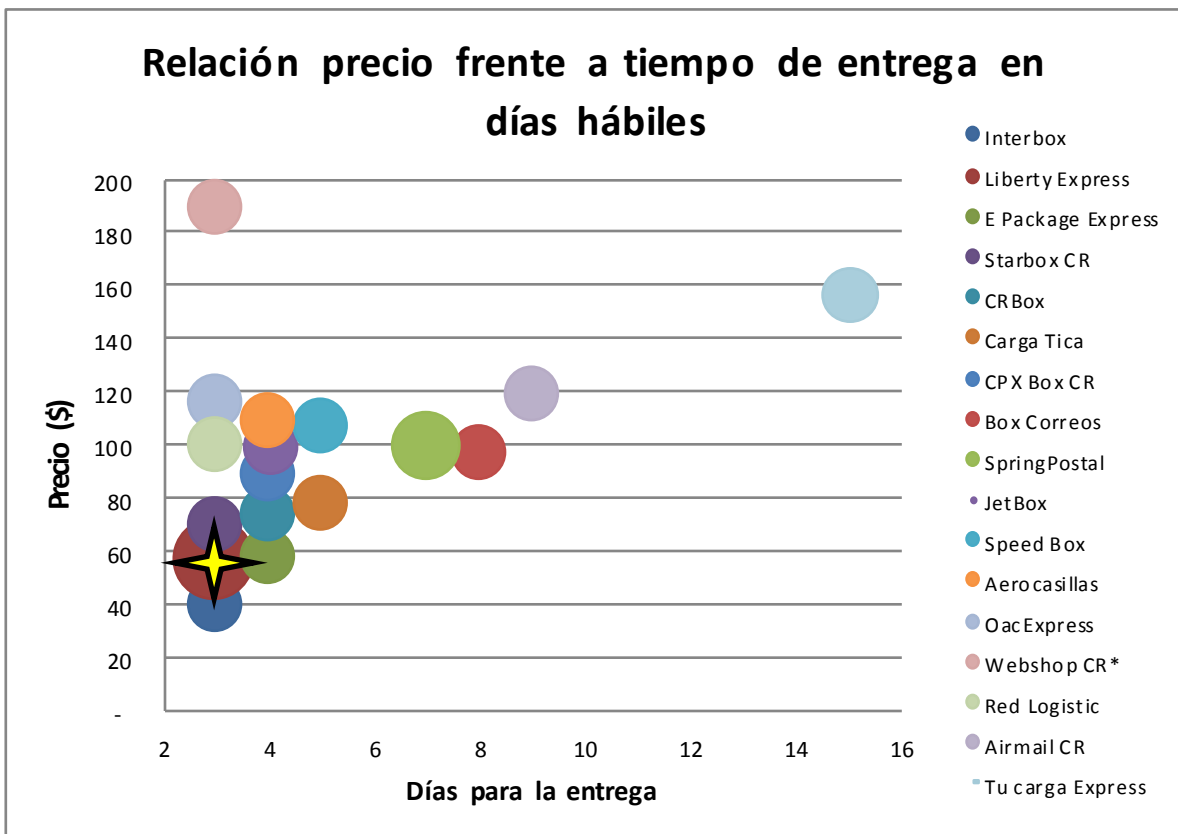


Fuente: Elaboración propia.

El caso de la relación entre la cantidad de métodos de pago y el precio podemos ver que no están directamente relacionados, ya que empresas como Webshop CR que tiene uno de los costos más altos para el cliente, posee únicamente 3 métodos de pago mientras que StarboxCR y Liberty Express con costos más bajos poseen mayor cantidad de métodos de pago.

El último elemento a evaluar son los tiempos de entrega, ya que para ciertos clientes la rapidez con la que le llegue el pedido es de suma importancia, aún más que el precio.

Gráfico 25:



Fuente: Elaboración propia.

En la comparación de los días de entrega, la mayoría de las empresas manejan tiempos menores a los 5 días, desde el momento en que la compra llega a Miami. Solo OacExpress, se excede llegando a casi los 16 días del tiempo de entrega, siendo el segundo en tener el precio más alto.

3.3 FODA.

Según los resultados de la encuesta, el análisis de la industria y de la empresa se identifica las fortalezas y las debilidades de Liberty Express así como las oportunidades y las amenazas de la industria de Courier.

3.3.1. Fortalezas de la empresa.

Es la segunda empresa con precio más bajo, siendo este uno de los factores más importantes al escoger la empresa por parte de los clientes, proporciona una ventaja sobre los demás.

Liberty Express cuenta con una mejor medición de los tiempos por lo que hay una mejor precisión en sus servicios.

Mejor servicio de entrega ya que se realizan a domicilio de forma gratuita adiferencia de los competidores más fuertes.

Atención personalizada y enfocada en el cliente, que brinda ayuda paso por paso dando así asesoría a los clientes.

La empresa no solicita tarjetas de ningún tipo para la suscripción del cliente lo que le da ventaja sobre los grandes competidores.

Ubicación estratégica de las instalaciones, por la cercanía con aduanas y el aeropuerto, generando bajos costos en el traslado de los productos a la bodega

3.3.2. Debilidades de la empresa.

No es conocida por la mayor parte del mercado meta.

El cobro se hace no solo por peso real sino por peso volumétrico, lo que puede generar aumento en el costo del transporte del producto.

La empresa no consolida paquetes.

Poco presupuesto para invertir en publicidad, lo que dificulta que la empresa se dé a conocer.

Inexistencia de estudios de mercados por parte de la empresa, lo cual no le permite conocer la situación del mercado ni crear una estrategia adecuada.

El sistema de información gerencial actual no se encuentra integrado

Falta de un programa de incentivos al personal.

3.3.3. Oportunidades del entorno.

Mediantes las compras por internet se obtienen productos más baratos que en el país, lo cual incentiva los traslados por medio de Courier,

Hay artículos que solo pueden ser encontrados en las tiendas virtuales.

Parte de la publicidad para este tipo de industria se da por medio del boca a boca, lo cual beneficia a la empresa por no tener un alto presupuesto para publicidad.

Creciente demanda de servicios basados en la web.

Desarrollo de nuevas tecnologías que permiten mejorar la calidad del servicio.

Posibles alianzas estratégicas con empresas que desarrollan servicios ligados a la actividad de la empresa.

Tendencia de crecimiento constante en la cantidad de paquetes comprados en el extranjero.

3.3.4. Amenazas del entorno.

Cantidad excesiva de competencia para el tamaño del mercado.

Las disposiciones gubernamentales en cuanto al aumento de impuestos y la eliminación de exoneraciones a productos comprados por Internet.

La brecha de uso de Internet, debido a que hay personas que no saben concretamente como realizar las compras virtuales

Temor de los usuarios a fraudes y pérdida de garantía de los productos.

Alta fidelidad y por ende poca migración de clientes entre empresas competidoras de la industria.

Clientes con alto poder de negociación, por la cantidad de competidores en el mercado.

Ya con los datos analizados, se logró identificar los puntos clave que la empresa debe trabajar, estos se desarrollaran a continuación, presentando la estrategia de mercadeo que la empresa podrá usar.

Capítulo IV. Propuesta del Plan de mercadeo para Liberty Express Corporate

VC SA

En este capítulo se utilizan los resultados de la investigación de campo y de su respectivo análisis ubicado en el Capítulo III del presente documento para desarrollar una estrategia de mercadeo para Liberty Express. A continuación se realizará la propuesta de una estrategia integral de mercadeo.

4.1 Justificación de la propuesta

Actualmente, Liberty Express no consigue alcanzar la comercialización y el posicionamiento deseado en la mente del consumidor. Adicionalmente, necesita formalizar la estrategia integral de mercadeo que actualmente tiene.

Esta propuesta se sustenta en los análisis realizados del entorno y en la investigación de mercado.

4.2 Objetivos de la propuesta

- Desarrollar una estrategia de mercadeo integral, que promueva el incremento progresivo en las ventas de hasta un 100% al cabo de tres años (duplicar las ventas actuales).
- Explorar las oportunidades de mejora sobre la actual estrategia de mercadeo (con base en el modelo de las 8Ps) que fueron identificadas con base en el análisis de la investigación de mercado.

4.3 Estrategia integral

De acuerdo con estos objetivos, se utilizará la estrategia integral aplicada a mercados nuevos y en crecimiento, conocida como desarrollo de mercado, la cual se desarrollará a lo largo de las Ps en este capítulo.

En este caso, con tal estrategia se busca en el corto plazo que la empresa Liberty Express sea uno de los competidores más fuertes dentro del mercado Courier. Es importante aclarar que la empresa ha logrado ser líder de mercado en otros países, donde se encuentra instalada (Venezuela y República Dominicana), por lo que este sería el principal objetivo en el largo plazo.

Mediante dicha estrategia, pretende guiar a la empresa en el aprovechamiento de las debilidades de la competencia, como sobredemanda y falta de personalización en el servicio, y mal posicionamiento del líder en determinados segmentos. Esta situación se ha dado por el crecimiento del líder del mercado, el cual ha sido acelerado y ha sobrepasado la capacidad de este.

Bajo estas premisas, la empresa debe buscar "...atraer una proporción de clientes nuevos de varios segmentos cuyas necesidades sean distintas de los primeros compradores en el mercado", implementar la estrategia de ataque por los flancos; caracterizada por segmentos desatendidos, mediante el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta Liberty Express.

Establecer un medio de posicionamiento donde se atiendan las necesidades distintas y las formas de compra insatisfechos, como aquellos compradores que no tienen tarjetas internacionales aceptadas para pagar sus compras, personas que no saben comprar por internet, o tienen temor de iniciar el proceso sin una asesoría directa y, en última instancia, aquellos que al recibir un mal servicio de las empresas de la competencia buscan una opción con mejor servicio.

4.4 Estrategia de servicio.

A la hora de utilizar el servicio, muchas ocasiones en las cuales los clientes deciden no utilizarlo, es dado a que teme por su dinero. Por medio de un eficiente servicio al cliente, debe comunicarse al cliente de que su dinero y sus compras están seguras.

Por otro lado, deben ser comunicados tanto el precio y los tiempos de entrega debido a que son de los aspectos más importantes para los clientes en el momento de escoger la empresa de courier.

4.4.1 Estrategia

Debe continuarse con el servicio de uso de tarjeta de crédito corporativa para clientes que temen usar una propia o no posean una. Esta estrategia favorece al flujo de caja de Liberty Express, porque se recibe el dinero en el

momento de la compra, pero el pago debe realizarse hasta la fecha de corte de la tarjeta, por lo que es una fuente de financiación gratuita que se debe aprovechar.

4.4.2 Tácticas y planes de acción

La empresa debe continuar dándoles a los clientes el servicio de compras con tarjeta de crédito corporativa vía pago previo del valor de la compra y debe exponerse con los clientes que teman utilizar una tarjeta propia, incluyendo dicha información en los boletines mensuales; así mismo, como los precios y los tiempos de entrega que se tienen actualmente. Estos dos últimos elementos se verán más a profundidad en la parte de precio y proceso.

4.5 Lugar y tiempo

Extender la zona de cobertura actual mediante el establecimiento de un nuevo local comercial, ya que se determina que un importante porcentaje de los envíos se realiza en la Zona Este del GAM.

4.5.1 Estrategia

Se recomienda un enfoque en el de desarrollo del mercado por medio de una estrategia de penetración; junto con un rediseño del canal de distribución.

4.5.2 Plan de acción

La gran cantidad de clientes se concentra en el oeste y este del GAM, por lo que la propuesta se centra en un rediseño de canal de distribución, mediante la optimización de las actuales rutas; mejorando así tanto la distribución como la presencia por medio de un nuevo local, en la zona Este de San José (Curridabat o San Pedro). La distancia promedio entre los locales se estima en 10 km, para que las regiones se brinden apoyo logístico (sin quedar excluidas por su lejanía) y, al mismo tiempo, expandiendo la zona de cobertura para brindar un servicio más eficiente. La locación de la nueva sucursal puede apreciarse en el anexo IV.

Pretende reducirse el número de viajes mediante una extensión de la cobertura de entrega, darse a conocer en nuevos sectores y reducir los tiempos de espera para clientes que se ubican en dichas zonas de la ciudad. Dado que la empresa cuenta con un ingreso estable, permite invertir en una expansión geográfica, incurriendo en costos fijos mayores y, de esta forma, buscar ahorros en los costos variables.

El costo de alquiler de un nuevo local se presupuesta en \$1 000 mensuales, mientras que se espera que el retorno producto de dicha inversión duplique las ventas actuales de Liberty Express en un plazo no mayor a tres años.

Asumiendo un costo de inversión en local de \$4 000, un costo de alquiler y salarios por alrededor de de \$1 000 y \$2 000 mensuales, respectivamente, puede

esperarse en un escenario moderado que las ventas en el primer y segundo año, representen un 40 y 70%, respectivamente, de las ventas actuales mensuales estimadas al cabo de los tres años. Esto resultaría que al cabo del primer año, la utilidad esperada en el nuevo local sea de \$10 800 anuales; para el segundo año \$57 100 y para el tercer año alcanzar las ventas del local actual, es decir, utilidades por \$98 920 anuales. Esto representa una tasa interna de retorno (TIR) del 24% y un valor actual neto (VAN) de \$10 958 ya descontando la inversión inicial de \$4 000 en el local. Ver anexo V.

Dado que estas tasas son superiores a la del costo de capital promedio ponderado con que, actualmente, cuentan los accionistas (tasa de financiación del 15% en dólares) resulta factible realizar la inversión desde el punto de vista financiero.

4.6 Precio

Es aconsejable realizar un incremento en los precios de forma tal, que este no modifique la percepción de valor que ofrece Liberty Express.

4.6.1 Estrategia

Se recomienda continuar con la estrategia actual de precio, basada en el líder de Mercado, por lo que se realizará un incremento del 10% en el precio por libra.

4.6.2 Plan de acción

Comparando las tarifas ofrecidas por Liberty Express y Aerocasillas (con un promedio de precios de 1, 10 y 40 libras) se obtiene que el precio promedio de Liberty Express es 13% inferior al del líder del mercado.

A partir del 30 de enero del 2014, el líder del mercado incrementa sus precios por libra en un 11%, lo que, según la estrategia basada en el líder de mercado, induce a evaluar la opción de incrementar los precios de Liberty Express en un porcentaje similar.

Deben realizarse revisiones anuales a las tarifas, ya que si logra captarse una mayor cuota de mercado (el objetivo es duplicar las ventas en tres años), podría incitarse a una guerra de precios en la que la compañía no tiene el volumen con la que sí cuenta el líder del mercado.

Se identificó un significativo grupo de empresas que utiliza el servicio regular de Liberty Express, pero con hábitos de consumo diferentes que los de una persona física (mayor frecuencia, mayor peso, mayor volumen de paquetes trasladados). Como estas tarifas fueron diseñadas para estas últimas, se propone ofrecer un programa de cliente frecuente corporativo, para lograr tarifas más competitivas y, de esta forma, atraer una mayor cantidad de clientes empresariales, aumentando el peso, volumen y frecuencia de los paquetes trasladados.

4.7 Promoción y educación

Para la estrategia de publicidad en Liberty Express se divide el mercado meta en cuatro segmentos, esto para llegar más efectivamente a los principales compradores de la empresa, para los cuales va a utilizarse un presupuesto mensual que involucre los siguientes segmentos: jugadores de videojuegos - *gamers*- y electrónicos (computadoras, tabletas, juegos, radios, reproductores de audio o *mp3*, cámaras, entre otros); deportivos (tennis futsala, tacos de fútbol, camisetas equipos, *running*, ciclismo, *skates*); automovilístico (repuestos, accesorios) y moda (camisas, blusas, pantalones, zapatos, relojes, entre otros).

4.7.1 Estrategia

Propone utilizarse una estrategia de mercado diferenciado bajo un método de diseños separados, en el cual se divide el mercado en cuatro grandes grupos, con un plan de acción que incluye promociones para cada segmento, distintas unas de las otras.

4.7.2 Plan de acción

Se le debe dar a la página un acabado llamativo y fácil de usar, ofrecer al cliente un autoservicio (cotización con calculadora de costo efectiva, prealertas, rastreo del producto) y que brinde una comunicación dinámica.

Se aumentará el tráfico en la página mediante promociones enviadas al correo electrónico del cliente.

Promociones de Facebook, Twitter, Linked In. por ejemplo: etiquete a un amigo, comparta la página y gane libras gratis o productos especificados con anterioridad por la empresa (*gamers*, deportivos, automovilístico).

Promoción

a) Promoción de ventas

Realizar promociones de ventas que atraigan clientes nuevos, esto por medio de sus clientes actuales mediante recomendaciones; por lo tanto, deben crearse ofertas que incluyan tanto clientes antiguos como clientes nuevos y, de esta manera, crear una nueva cadena de contactos que traigan sus productos con Liberty Express

b) Acción de ventas

Se atacan de uno a dos segmentos de mercado mensualmente, ya que se tomarán los eventos más importantes a nivel nacional e internacional, que involucre a los clientes mencionados, con diversas promociones (a excepción de octubre, noviembre y diciembre donde se empezará la publicidad para el “Viernes Negro” y la época navideña), dado se atacarán todos los segmentos con distintas promociones. Para darlas a conocer, se utilizarán redes sociales como Facebook, Twitter, Linked In; además, de volanteo en distintos puntos que se relacionen con los segmentos del mercado meta, y por medio de mercadeo directo, según boletines mensuales a la base de datos de clientes de Liberty Express, por intermedio de correo electrónico.

A continuación se detalla el presupuesto en dólares mensual dirigido a la publicidad de la empresa.

Porcentaje	Tipo de publicidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
15%	Redes Sociales	75	75	150	75	150	225	225	150	75	75	450	75	\$1,800.00
65%	Volanteo	325	325	650	325	650	975	975	650	325	325	1,950	325	\$7,800.00
20%	Promoción clientes	100	100	200	100	200	300	300	200	100	100	600	100	\$2,400.00
Total Trimestral		\$2,000.00			\$3,000.00			\$3,000.00			\$4,000.00			\$12,000.00

En redes sociales se destinará el 15% del presupuesto para dar a conocer las promociones mensuales que se tendrán y también para dar a conocer a la empresa en general. Específicamente, en la red social Facebook se utilizará el tipo de publicidad que cobra por cada “me gusta” obtenido. Para este tipo de publicidad, se segmentará el mercado para llegar a los nichos previamente definidos, ya que se da la opción de escoger las personas de un país específico, con edades e intereses definidos, además puede seleccionarse en que parte se va a destacar el aviso en la sección de “noticias” de usuarios, ya sea en la web o en un celular, o bien, a la parte derecha de la pantalla donde hay varios anuncios.

PÚBLICO Ayuda: elige tu audiencia

Ubicaciones Costa Rica
Todo Costa Rica
Agrega un país, un estado/provincia, ciudad o código postal

Edad 13 - 60

Sexo Todos Hombres Mujeres

Idiomas Español
Introduce un idioma...

Más datos demográficos ▾

Intereses Intereses adicionales

Deporte	791 825 300 personas
Moda	781 905 800 personas
Vehículo	388 884 700 personas
Videjugador	33 703 015 personas

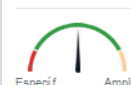
Busca intereses | [Sugerencias](#) | [Explorar](#)

Conexiones Todas

- Solo personas conectadas con Malacticos FC
- Solo personas sin conexión con Malacticos FC
- Segmentación de conexiones avanzada

Definición de público

Definiste tu público.



Específ. Amplio

Alcance potencial: 1 220 000 personas

Detalles de la audiencia:

- Ubicación: Costa Rica
- Edad: 60 años o menos
- Intereses: Deporte, Moda, Vehículo o Videjugador
- Idioma: Español

Otra manera de comunicar las promociones al cliente es el volanteo, de la cual se destinará un 65% del presupuesto. Este se realizará en eventos masivos que involucren la participación de nuestros segmentos de mercado meta, tales como partidos de fútbol, carreras de atletismo, eventos automovilísticos, torneos de videojuegos, eventos de moda, esto para que los volantes, lleguen al público correcto y sea más efectivo; está claro de que para hacer el volanteo en ciertos eventos que se seleccionen, este va a tener un costo con los organizadores, y dicho costo no puede superar el 65% del presupuesto mensual que tiene la empresa.

Actualmente, la empresa utiliza boletines mensuales que se envían a la base de datos de clientes Liberty Express, esto viene de casa matriz; por lo tanto, no se incurren en ningún costo.

Los boletines que se les envían a los clientes incluyen promociones, dependiendo del mes en que se envían, atacando los segmentos anteriormente detallados. Algunos de los boletines que se han enviado por parte de la empresa pueden verse en el anexo VI.

Para la publicidad que se realizará en el año fiscal 2014-2015 se destina un 20% del presupuesto de publicidad. La empresa toma como base algunos eventos que se efectuarán en el país, o a nivel mundial, y que se utilizarán para aplicar las tácticas mencionadas anteriormente, o bien, para dar inicio a la promoción “Reto: ¡Comprá, referí y ganá con Liberty”, la explicación de esta promoción se detallan en el anexo VII,

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gamer					x			X		X	X	X
Deportivo			x		x	x	X			X	X	X
Automovilista		x				x				X	X	X
Moda							x	x	x	X	X	X
EVENTOS		Expomovil	Sol y Arena		Mundial de Futbol	Dia del padre	Dia de la Madre	Fifa15 /PES2015	Halloween	Black Friday	Black Friday	Navidad
			Reto JacoExtremo		Watch Dog (juego)			Dia del niño			Navidad	
Presupuesto mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Para el segmento de automovilismo, se utilizará un kiosco de información en las ferias de autos, principalmente de vehículos usados como, por ejemplo, la feria Buscomi de Grupo Nación, en donde se brinde una información al cliente de cómo hacer para traer sus repuestos o accesorios al país de una forma segura y económica, para esto se utilizará un presupuesto extraordinario de 500 dólares.

Como promoción general a los clientes, se implementará un programa de cliente frecuente, por medio de una tarjeta de acumulación de puntos por cada recomendación o compra que se realice, las cuales los puede cambiar por productos de la tienda virtual, según los productos que se promocionen durante el mes.

4.8 Proceso-Sistema CRM

4.8.1 Preventa

La empresa debe prepararse para poder hacerle frente a la demanda de los clientes, en poder darles un mejor servicio, para esto se van a trabajar dos elementos clave, el primer elemento es un plan de ruteo para que puedan entregarse los pedidos de una forma ordenada y efectiva. El segundo punto es un plan de ventas que le permita a la empresa conseguir nuevos clientes, sobre todo,

en el área de clientes corporativos que son los que mayor ingreso representan para la empresa.

4.8.1.1 Estrategia

Para cumplir con el objetivo de ruteo, debe lograrse separar los pedidos en zona este u oeste, esto para determinar a qué sucursal deben trasladarse estos. Esto permitirá reducir los costos del transporte.

En lo que respecta al plan de ventas, va a conseguirse un vendedor en cada zona (este y oeste), para que ubiquen clientes corporativos.

4.8.1.2 Tácticas y planes de acción

Para el plan de ruteo, una vez que se reciban los productos en aduanas deben trasladarse a la bodega principal ubicada en el local de Escazú y separar aquellos paquetes que deban trasladarse a la sucursal del este, en los siguientes dos días deben hacerse los pedidos, luego de las horas de mucho tránsito en las mañanas (luego de las 10.00 a.m.) para evitar el tránsito de las personas que se dirigen a las zonas de trabajo. El local del este deberá entregar los pedidos desde la catedral metropolitana en San José hasta Cartago, tomando en cuenta zonas como San Pedro, Moravia, Tres Ríos, entre otros. Por otro lado, el local del oeste, deberá entregar los pedidos desde La Sabana en San José hasta Ciudad Colón, tomando en cuenta zonas como Pavas, Escazú, Santa Ana, Heredia y Alajuela. No deben designarse días de entrega específicos para áreas, ya que los productos no llegan a aduanas el mismo día todas las semanas, y para poder

coordinar con los clientes las fechas de entrega para la comodidad de estos. Adicionalmente, debe contratarse a una persona extra en cada local para los envíos en la época de diciembre, ya que a causa del Viernes Negro de noviembre, aumenta la cantidad de entregas porrealizar en el mes de diciembre, y así evitar un atraso en la entrega del producto.

En lo que respecta el plan de ventas, debe contratarse una persona con habilidades para las ventas, que tenga automóvil propio para que sea capaz de reunirse con los clientes corporativos. Estará encargado de organizar reuniones con distintos clientes potenciales para ofrecerles los beneficios de traer los productos por medio de Liberty Express. Se tiene que capacitar a esta persona con la información general de la empresa, tal como los impuestos que se cobran por tipo de producto, así como los beneficios para los clientes corporativos para que le pueda transmitir esta información al cliente.

4.8.2 Posventa

Solo una pequeña parte de los clientes tiene una alta frecuencia de uso del servicio (traslada más de 15 paquetes al año), por lo que debe incitarse su uso.

4.8.2.1 Estrategia

Para incentivar a los clientes de aumentar su frecuencia de uso se recomienda a la empresa la implementación de una base de datos, que permita enviar al correo con promociones personalizadas de productos relacionados con los gustos y preferencias de las personas contactadas, dependiendo del segmento

de cliente visto en la parte de promoción, para estimular la frecuencia de uso del servicio y, de esta forma, perseguir el objetivo de aumento de ventas

Por otro lado, la empresa debe realizar encuestas poscompra para controlar la calidad del servicio brindado, ya que para los clientes este es uno de los puntos más relevantes con respecto a la elección de las empresas de courier.

4.8.2.2 Tácticas y planes de acción

En lo que respecta a las bases de datos, hay varias opciones en línea que pueden servirle a la empresa; sin embargo, para una implementación de bajo costo, puede completarse la base actual con información para segmentar al cliente de acuerdo con los productos adquiridos. Con esta misma base puede mantenerse un identificador que indique cuáles de estos clientes son corporativos y darles un cuidado especial a sus pedidos.

Tanto para los clientes regulares, así como para los corporativos, según la frecuencia de compra, se recomienda realizar una táctica de beneficios de cliente frecuente en la cual después de cinco envíos superiores a los 50 dólares, se ofrezca un descuento del 30% en el traslado de su próxima compra. Todo esto, para incentivar un aumento en la frecuencia de uso de los casilleros de la empresa.

Por último, para determinar la satisfacción de los clientes se recomienda que la encuesta poscompra sea de 5 preguntas máxima e incentivar que la gente lo rellene, rifando un monto aplicable al transporte de la próxima compra entre todas las personas que contesten la encuesta. Al ganador se le deberá notificar

por teléfono y será anunciado igualmente en el boletín mensual y en las redes sociales de la empresa. En el anexo VIII se adjunta un ejemplo de una encuesta de percepción del servicio al cliente que será utilizada.

4.9 Entorno físico

Se recomienda realizar, al menos, una vez al año estudios de cliente incógnito para evaluar tanto el servicio como la presentación del local. El mismo debe ser realizado teniendo en consideración la estacionalidad de la época del año, en procura de que el estudio sea comparable en el tiempo y brinde información valiosa sobre el mejoramiento o desmejoramiento de la calidad del servicio ofrecido. En el anexo IX, se presenta el formulario propuesto para realizar este estudio, llenado a manera de ejemplo.

4.10 Personal

Actualmente, para aspectos de remuneración, la empresa utiliza el pago de salario base por puesto. Para el personal administrativo, emite un aumento de salario por año de acuerdo con los resultados obtenidos y para el personal de entregas realiza los aumentos porcentuales correspondientes que la ley establece al sector privado cada seis meses.

En cuanto a beneficios, la empresa brinda a sus colaboradores cobertura de seguro social, seguro de riesgos de trabajo, doce días de vacaciones al año, un descuento en el traslado de sus paquetes personales, así como flexibilidad en

cuanto a diligencias personales. Por el momento, no cuentan con beneficios de salud privada o bonos por desempeño, ya que el presupuesto de esta es muy limitado.

El proceso de selección y contratación que, actualmente, lo ejerce el Gerente General, se basa en solicitar la hoja de vida al candidato, analizar su experiencia y aptitudes para el puesto, consultar referencias, entrevista personal y, finalmente, contratar al solicitante.

4.10.1 Estrategia

Establecer conforme se contraten más puestos, un escalafón de salarios específicos, así como la división de funciones y departamentos, según un manual de puestos, ya que, actualmente, las funciones se duplican por puesto por la capacidad disponible, adicional establecer una guía concreta para el proceso de selección.

4.10.2 Tácticas y planes de acción

Se establecerá un manual de puestos, donde se incluyen las principales características como labores por realizar, conocimientos, uso de equipos, responsabilidades, ubicación en el escalafón de puestos, condiciones de trabajo, así como decisiones por tomar en el puesto. El modelo para este manual de puestos se presenta en el anexo X.

Además, para el proceso de selección se establecerá una guía del puesto por contratar, para poder comparar a los posibles candidatos entre sí y con los requerimientos establecidos y facilitar así la decisión. Ver anexo XI.

4.11 Productividad y calidad

Uno de los esfuerzos que la empresa Liberty Express debe priorizar es atender la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo y con la menor cantidad de personal posible, así como procesar la mayor cantidad de paquetes en el menor tiempo.

Para la empresa aquellos factores que influyen más en su productividad son los sistemas de información y equipo de cómputo utilizados y, además, la cantidad de funciones que estos puedan realizar en lugar de un colaborador, la agilidad con la cual se desempeñan, los costos y los tiempos correspondientes a la entrega. Actualmente, hay medidas de eficiencia que la empresa aún no utiliza y que son de gran utilidad.

4.11.1 Estrategia

Diseñar un sistema de información más eficiente, donde la mayoría de las funciones se den de manera automatizada e integrar un sistema especializado en manejo de costos como forma de llevar un mejor control de cada gasto. Usar medidas como la razón de utilidades por colaborador, análisis de la rotación de cuentas por cobrar e inventarios.

4.11.2 Plan de acción

Realizar un análisis comparativo de las características del sistema actual, y lo que debería tener uno mayormente actualizado, tanto mejoras como agregados.

Entre los costos específicos que la empresa debe tener un manejo más amplio se encuentran los costos de combustible por la entrega de determinada cantidad de kilómetros recorridos, los costos de logística que van desde que se recibe el paquete para el cliente en Estados Unidos hasta que se le entrega al cliente, lo cual es de suma importancia para establecer una estructura de costos bajos que puedan contribuir a una mayor productividad sin alterar la calidad del servicio brindado, así como los datos del tiempo de atención telefónica por cliente, tiempo de atención en entrega por sucursal o ruta, tiempos de asesorías en compras por cliente.

De esta forma, la empresa contará con las herramientas con las que pueda ser capaz de reducir los costos, brindar a sus clientes un servicio de calidad y que, a la vez, contribuya con un aumento de la productividad en la organización.

En cuanto a la administración de fallas y su pronta solución, se presenta un modelo que puede ser de utilidad para la empresa, el mismo basado en el sistema "Poka-yokes", los cuales consisten en "...procedimientos que impiden que los errores inevitables se conviertan en un defecto del servicio". Se muestra como este puede utilizarse en el servicio a los clientes en el anexo XII.

4.12 Proveedores

A nivel de mercadeo, una de las opciones con las que cuenta Liberty Express es establecer relaciones con otros negocios para así ampliar su cartera de clientes y, por lo tanto, sus ventas.

4.12.1 Estrategia

Adquirir relaciones ganar-ganar con otros negocios, como salones de belleza, restaurantes, y empresa que ofrezcan servicios, así como bancos o instituciones que otorguen beneficios a sus socios al usar los servicios de Liberty Express y tiendas virtuales que permita ganar algún tipo de comisión o beneficios para los clientes.

4.12.2 Plan de acción

Establecer con negocios pequeños una relación donde sí se adquiere un servicio del lugar, este provee al cliente un cupón de descuento para el traslado de las compras por internet si lo trae con la empresa y viceversa.

Incentivar alianzas con bancos donde si la persona cuenta con tarjeta de débito o crédito puede tener un porcentaje de descuento en los traslados si la utiliza al realizar sus traslados con Liberty Express. Así el banco brinda una ventaja a sus tarjetahabientes y Liberty Express aparece en las promociones o sitio web del banco como comercio con beneficios para el cliente.

Crear acuerdos con tiendas que por cada cliente que ingrese por un enlace creado desde la página del courier, brindan a este una comisión si la compra se hace efectiva. Este tipo de opción permite al courier, comisionar y,

adicional, brindar a sus clientes cupones de descuento exclusivos, así como ofertas especiales en artículos seleccionados.

4.13 Protección legal

La empresa debe estar informada y cumplir con la normativa legal de la industria. Debe comunicar dicha información a los empleados para que estén informados de la normativa que los afecta. Puede ser por medio de correo electrónico para que los empleados tengan esta información a mano.

4.13.1 Estrategia

La información debe ser enviada por medio de correo electrónico para que los empleados la tengan a mano, así como atender cualquier consulta al respecto. Esto ayudará a los clientes a brindar el mejor servicio posible.

4.13.2 Tácticas y planes de acción

La información que debe lograr comunicar la empresa a los empleados se divide en cuatro pilares, tal como lo es la normativa regulatoria, la comercial, la financiera y la relacionada con la producción.

Regulatorio: la empresa debe tener al día todos los permisos para funcionar, como lo son permisos municipales de uso de suelos, permisos sanitarios, estar debidamente inscrito en el INS y la CCSS, así como tener al día las cuotas con esta última.

Comercial: la empresa debe tener las facturas al día e incursionar en lo que es la facturación electrónica, por lo que deben tramitar un certificado digital para esta por medio de la Autoridad Certificadora del SINPE (puede encontrarse la lista de los bancos que dan este servicio en la página del Banco Central, en el área de Firma Digital). Una vez obtenido debe tramitarse con el Ministerio de Hacienda la numeración consecutiva de las facturas que utilizara la empresa, y generar una aplicación para la elaboración de la factura, o bien, contratar una empresa para que la elabore, como lo pueden ser: Facel, Almamater de Guadalupe, S.A., Ateb Servicios, S.A., Contact Center, Ineldat, Lógica Digital, Signature South Consulting y Sisnet Consulting. Es importante que la empresa avance en este tema, ya que puede que en unos años sea un tema obligatorio.

Finanzas: la empresa debe tener al día sus libros contables y brindar un mantenimiento adecuado al control de facturas, esto para evitar hallazgos de auditoría, y mantener el orden contable.

Producción: Es importante que los empleados de servicio al cliente estén informados, en lo que la normativa respecta, tales como el cambio implementado por el Ministerio de Hacienda en noviembre de 2011 y la Ley General de Aduanas, que se mencionan en el capítulo 2. Se recomienda que elementos claves de estos temas sean incluidos en un manual de puestos para que los empleados estén en la capacidad de atender las consultas de los clientes con respecto a estos temas, que afectan al servicio que brinda la empresa.

De esta manera, la propuesta integral de mercadeo expuesta en el presente Capítulo procura cumplir con los objetivos propuestos en el Anteproyecto sustentándose en los resultados de la investigación.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

A partir del análisis realizado en este documento, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1. Conclusiones

- Existen grandes oportunidades en el mercado de Courier, porque hay un segmento de este que se encuentra desatendido.
- Si bien la empresa tiene un amplio conocimiento del mercado, no hacen uso eficiente de la información en la estrategia de mercadeo actual. Hoy en día, carece de una planeación estratégica que marque un rumbo por seguir.
- Liberty Express es una empresa socialmente responsable, que se preocupa por brindar un buen servicio de una forma transparente y a un costo razonable.
- Hay mucha competencia, por lo que la diferenciación es importante, la empresa debe procurar mantenerse a la vanguardia en temas de estandarización de procesos y servicios complementarios que faciliten la vida de los clientes.
- La industria está fuertemente dominada por un gran competidor (Aerocasillas) y su competidor directo (Jet Box).
- Si bien hay grandes empresas líderes, existe un gran número de pequeños competidores.
- La manera que la empresa se da más a conocer es por medio de recomendaciones (estrategia boca en boca).

- Liberty está financiando su servicio (los impuestos, el flete, el agenciamiento aduanal, el bodegaje) de las compras de sus clientes por un periodo de una semana aproximadamente esto porque la competencia trabaja de la misma forma.
- La propuesta de mejora debe incluir todas las áreas de la empresa para que sea integral. Esta debe ser evaluada y aceptada por los dueños para que, realmente, pueda ser implementada. Sus costos deben estar dentro de las posibilidades de la compañía.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa implemente la estrategia propuesta.
- Evaluar la factibilidad de lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita darle seguimiento a los pedidos, así como calcular el costo del traslado y realizar prealertas.
- Es importante que la empresa realice una evaluación en cuanto a una pronta renovación del sistema de información y facturación que utiliza actualmente, y el ingreso de un sistema eficiente para el monitoreo de ingresos y costos, lo cual automatice diversos procesos y monitoree de una forma más efectiva las salidas y entradas de dinero.
- Se recomienda realizar, al menos, una vez al año estudios de cliente incógnito para evaluar tanto el servicio como la presentación del local. Este debe ser realizado teniendo en consideración la estacionalidad de la época del año en procura de que el estudio sea comparable en el tiempo y brinde

información valiosa sobre el mejoramiento o desmejoramiento de la calidad del servicio ofrecido.

- En cuanto a la localización de la nueva sucursal, se recomienda realizar un estudio a profundidad con el fin de determinar su ubicación óptima.

Anexos

Anexo I: Datos de artículos importados por la empresa en el año 2012

		Primer semestre	Segundo semestre		
Artículos de vestir	Ropa	306	504		
	Zapatos	69	78		
	Bolso	15	19		
	Bisutería	16	50		
Total artículos vestir		406	651	1057	0.16
Repuestos		148	359	507	0.08
Electrónicos	Electrónicos	39	108		
	Celular	142	164		
	Tablet	17	32		
	Radio	4	13		
	Laptop	23	41		
Total Electrónicos		225	358	583	0.09
Libros		73	153	226	0.03
Documentos		14	211	225	0.03
Artículos varios				4000	0.61
Total paquetes 2012		2643	3955	6598	1

Fuente: Datos sistema interno

Anexo II: Ejemplos de las páginas de internet para realizar compras.

Imagen 1



Imagen 2

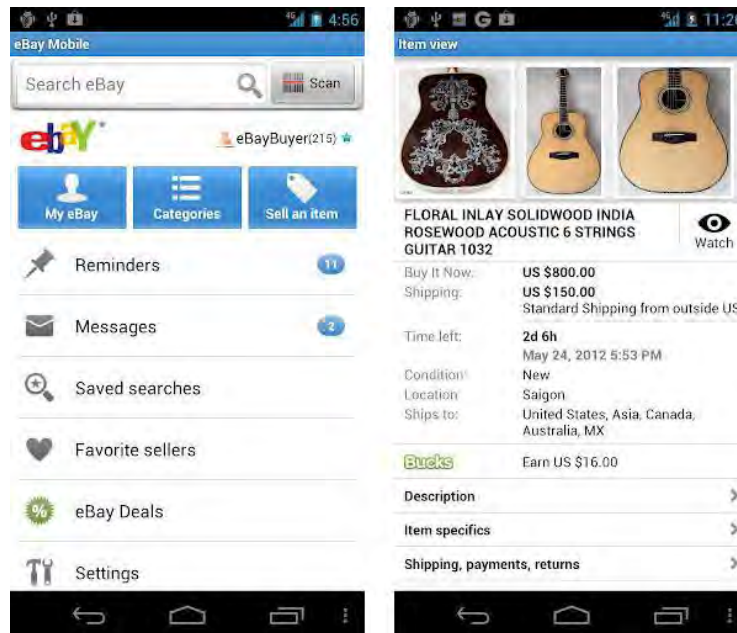


Imagen 3

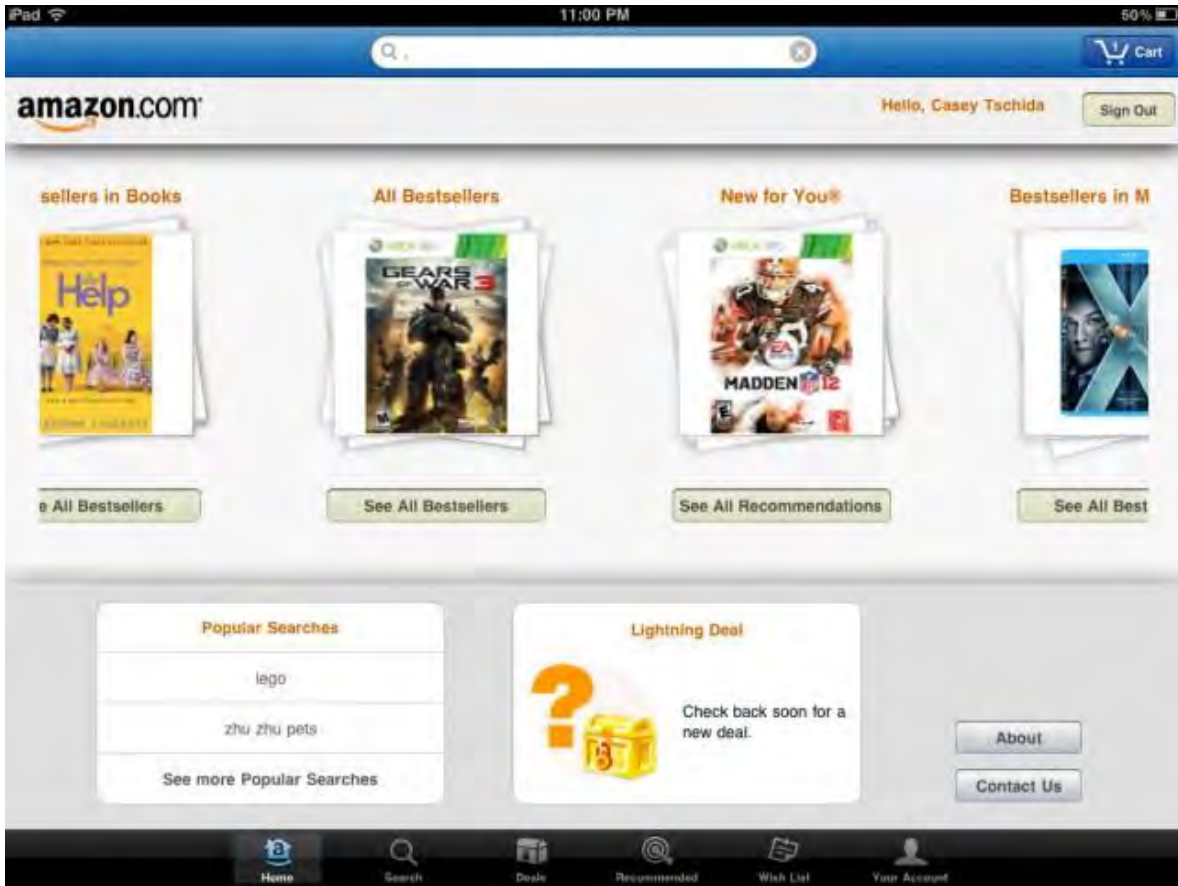
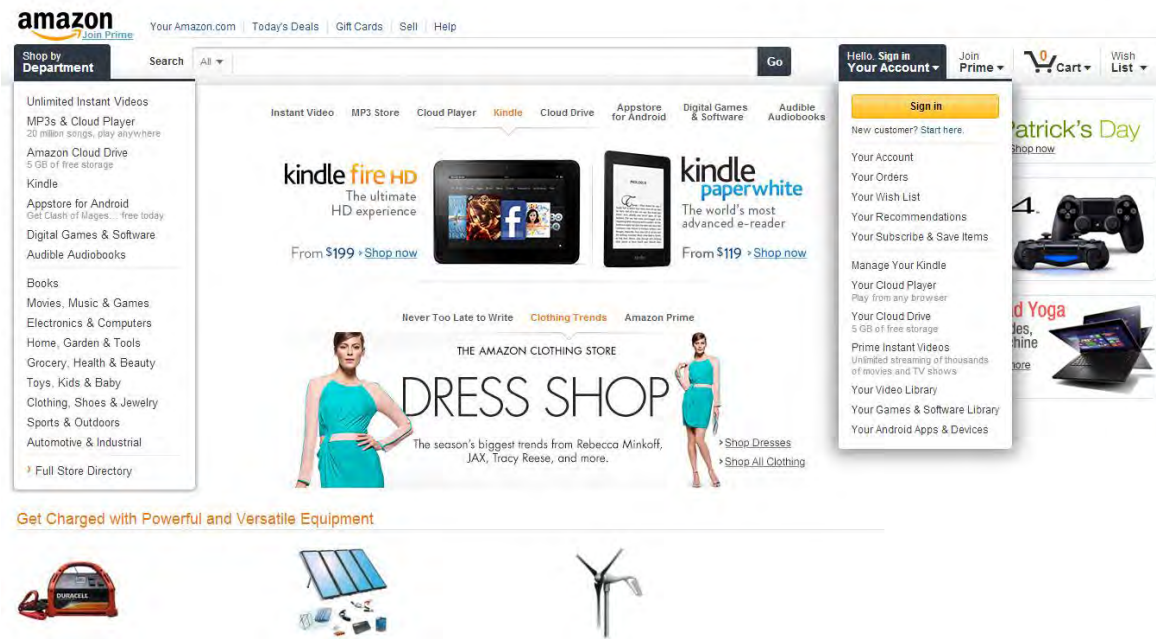


Imagen 4



Anexo III: Datos de La competencia para análisis de grupos estratégicos

Empresa	Teléfono	Precio del flete			Promedio Flete	Agenciamiento aduanal				Promedio agenciamientos	Flete+agenciamiento
		1 kg 2.2	10kg 22.0	40kg 88.0		0-25\$	255-100\$	100\$-500\$	500\$-1000\$		
Interbox	2441-4106 / 2443-8591	8,00	48,00	145.5	28,00	2	5	10	30	12	40
Liberty Express	2588-0172	7.7	44,00	118.8	44,00	2	5	10	35	13	57
E Package Express	2207-6822	9,00	57,00	45,00	37,00	5	15	15	50	21	58
Starbox CR	2289-9393	3,67	36,67	146,67	62,34	8	8	8	8	8	70
CRBox	2291-6340/ 2524-2430	7,00	44,00	146,00	65,67	0	5	10	20	9	74
Carga Tica	2443-7058	5,00	77,00	121,00	67,67	10	10	10	10	10	78
CPX Box CR	2432-4295	5,00	50,00	200,00	85,00	4	4	4	4	4	89
Box Correos	800-900-2000	10,75	65,26	172,76	82,92	2	7	11	35	14	97
SpringPostal	2257- 3500	11,00	52,00	174,00	79,00	20	20	20	20	20	99
JetBox	800 2353-8269	9,00	64.5	164,00	86,50	2	5	12	33	13	100
Speed Box	2295-9522	7.5	48,00	138,00	93,00	3	6	12	35	14	107
Aerocasillas	2208-4848	8.5	49,00	139,00	94,00	2	5	15	40	16	110
OacExpress	2235-3335	8,00	80,00	200,00	96,00	20	20	20	20	20	116
Webshop CR*	2261-8930 / 2261-8673	6.64	38.18	170,00	170,00	20	20	20	20	20	190
Red Logistic	2440-9290	9,20	68,50	224,00	100,57	NI	NI	NI	NI	#DIV/0!	#DIV/0!
Airmail CR	2290-0978 / 8868-1515 / 8868-161	7,00	70,00	280,00	119,00	NI	NI	NI	NI	#DIV/0!	#DIV/0!
Tu carga Express	4000-1425	9,53	95,33	363,00	155,95	NI	NI	NI	NI	#DIV/0!	#DIV/0!

CRC WSA***
 * incluye combustible en precio de flete
 ** a Guatemala
 *** N/I = La empresa no revela la información

Servicios Complementarios				Opciones De Pago	Calculadora	Asesoría	Hacerle Las compras	Presencia
Suscripción	Cobro	Entrega						
Gratis	Membresía	Gratis GAM						
SI	SI	\$2	Tarjeta o efectivo		SI	SI	SI	SI
SI	NO	SI	En el lugar de entrega con efectivo o tarjeta, se acepta deposito, pago pay pal, se puede retirar en su		SI	SI	SI	SI
SI	NO	\$5	Efectivo o tarjeta col o \$		SI	SI	SI	NO
SI	SI	SI (moto)	Efectivo, cargo automático, depósito o transferencia bancaria		NO	SI	SI	SI
SI	NO	\$3	Efectivo o transferencia		SI	SI	SI	SI
SI	SI	\$14	tarjeta deposito efectivo		NO	SI	NO	NO
SI	SI	\$3	Depósito, Efectivo, Tarjeta		SI	SI	SI	SI
SI	NO	\$1	Cargo automático		SI	SI	NO	NO
SI	SI	SI	Tarjeta, cargo automático, efectivo		SI	SI	NO	SI
SI	SI	\$1-\$5	Tarjeta cargo automáticoefectivo, transferencia. Dolares o colones		SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	Cargo automático.		SI	SI	SI	NO
SI	SI	SI	Cargo automático, si no se registro tarjeta puedeser en efectivo pero con previo aviso y se hace en la		SI	SI	SI	SI
SI	SI	SI	Efectivo, tarjeta, depósito		SI	NO	NO	NO
SI	NO	NO	EFFECTIVO O TRANSFERENCIA Y TARJETA EN TIENDA		SI	SI	SI	SI
SI	NO	SI	Efectivo, tarjeta, deposito		SI	NO	NO	NO
SI	NO	SI	Efectivo, tarjeta, deposito en BAC o BN		SI	SI	SI	SI
SI	NO	SI	NI		NO	SI	SI	SI

Tiempo de entrega Una vez en Miami	Sitio Web
2 a 3 días hábiles	http://myinterbox.com/
2 a 3 días hábiles	www.libertyexpress.cr
3 a 5 días hábiles	http://www.epkcr.com/new/historia.php
2 a 3 días hábiles	http://starboxdecostarica.com/
3 a 5 días	http://www.crbox.co.cr/contactenos
2 aéreo 9 marítimo	http://www.cargatica.com/contactus.php
4 días hábiles	http://www.cpxbox.cr/
8 días	http://boxcorreos.com/boxcorreos/
5-7 días 10 días aduan	http://spring.co.cr/quehacemos.aspx
3 a 4 días	http://www.jetbox.com/main.cfm
5 días hábiles	https://www.myspeedbox.com/Credomatic/
3 a 4 días	http://www.aeropost.com/web/frontend/principal?lang= esp&country=sio
3 días hábiles	http://www.oacxpress.com/inicio/index.php/en/
2 A 3	http://www.webshopcr.com/
2 a 3 días hábiles	http://www.redlogistic.com/web/lowres/home.html
8 a 10 días hábiles	http://www.airmailcr.com/
15 días	http://www.tucargaexpresscostarica.com/contactos.html

Anexo IV: Ubicación de la nueva sucursal

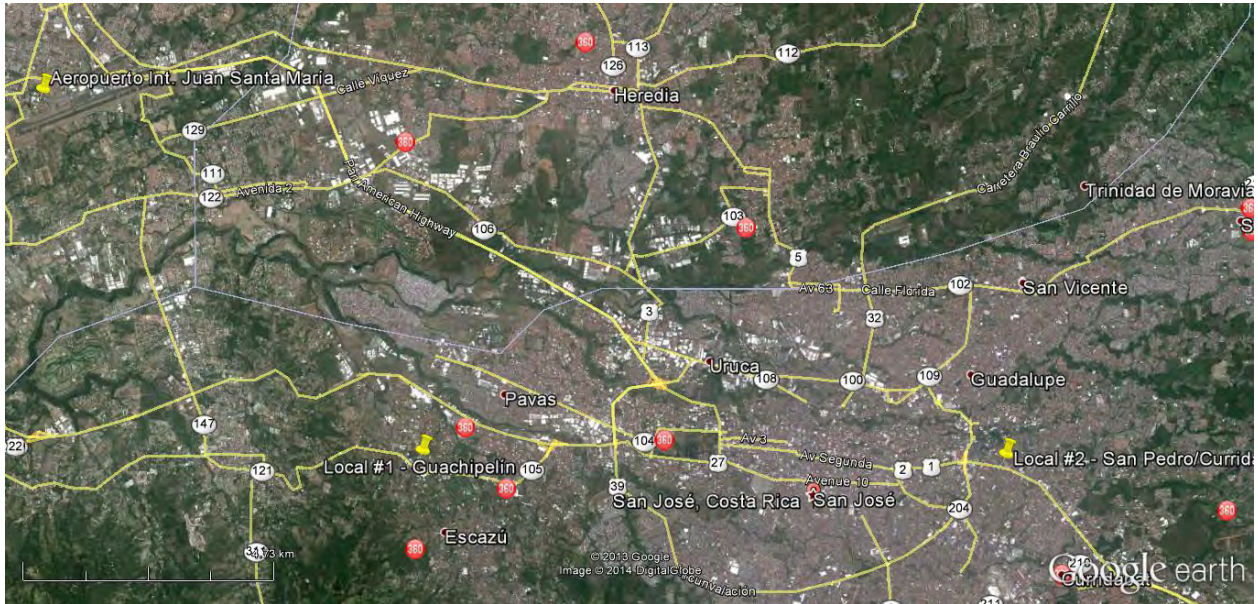


Imagen tomada de Google Earth

Anexo V: Flujo de efectivo de nuevo local.

	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	2,014.00
Costo Nuevo Local	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)	(1,000.00)
Costo Personal	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)	(2,250.00)
Otros gastos	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)	(750.00)
Costo Total	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)
Inversión Inicial	(4,000.00)												
2014-2015													
Ingresos Nuevo Local 40%	4,800.00	5,600.00	6,800.00	7,600.00	4,400.00	5,200.00	4,400.00	4,800.00	4,400.00	4,800.00	5,200.00	4,800.00	4,800.00
Costos	(8,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)	(4,000.00)
Utilidad Nuevo Local	(3,200.00)	1,600.00	2,800.00	3,600.00	400.00	1,200.00	400.00	800.00	400.00	800.00	1,200.00	800.00	800.00
2015-2016													
Ingresos Nuevo Local 70%	8,400.00	9,800.00	11,900.00	13,300.00	7,700.00	9,100.00	7,700.00	8,400.00	7,700.00	8,400.00	9,100.00	8,400.00	8,400.00
Costos (10% inflación)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)	(4,400.00)
Utilidad Nuevo Local	4,000.00	5,400.00	7,500.00	8,900.00	3,300.00	4,700.00	3,300.00	4,000.00	3,300.00	4,000.00	4,700.00	4,000.00	4,000.00
2016-2017													
Ingresos Nuevo Local 100%	12,000.00	14,000.00	17,000.00	19,000.00	11,000.00	13,000.00	11,000.00	12,000.00	11,000.00	12,000.00	13,000.00	12,000.00	12,000.00
Costos (10% inflación)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)	(4,840.00)
Utilidad Nuevo Local	7,160.00	9,160.00	12,160.00	14,160.00	6,160.00	8,160.00	6,160.00	7,160.00	6,160.00	7,160.00	8,160.00	7,160.00	7,160.00

Anexo VI: Boletines informativos

Anexo VII: Reto ¡Comprá, referí y ganá un juego gratis con Liberty!

Como parte de la presente propuesta, se sugiere realizar una oferta en una categoría de productos en específico como plan piloto, dependiendo de su éxito o fracaso se recomienda evaluar extenderla a otras categorías de productos.

La propuesta involucra al segmento de Jugadores de videojuegos (conocidos como Gamers) a través de la oferta de un juego predeterminado para la promoción (se indagará sobre un juego que genere mucha expectativa, y por el que los clientes estén dispuestos a realizar pre-ordenes), se realizará por un periodo determinado de tiempo (dos meses antes del lanzamiento del juego) y se dirigirá a un juego en específico de las consolas Wii, WiiU, PS3, PS4, XBOX 360 y XBOX One y será titulada ***“Reto: ¡Comprá, referí y ganá un juego gratis con Liberty!”***

La propuesta consta de dos partes, la primera dirigida a un número limitado de clientes actuales y la segunda a la totalidad de la base de datos de clientes de Liberty Express y a los seguidores de Liberty Express Costa Rica en la red social Facebook. La diferencia entre ambas es el porcentaje de descuento.

La primera, será dirigida a los clientes actuales de estos segmentos y busca incentivar el mercadeo boca en boca mediante referencias, las cuales aumentan paulatinamente el porcentaje de descuento ofrecido a cada cliente por cada nuevo cliente que adquiera el producto (si refiere un cliente 20%, dos clientes 40%, tres clientes 60%, cuatro clientes 80% y cinco clientes 100%). De esta manera, se pretende que los actuales clientes a los que se lance la promoción refieran hasta

un máximo de 5 nuevos clientes (del mismo artículo en cuestión) recibiendo a cambio, un juego totalmente gratis.

La segunda, se dirigirá a la población en general y consiste prácticamente en lo mismo, sin embargo el porcentaje de descuento es la mitad, es decir, si refiere un cliente 10% de descuento, dos clientes 20%, tres clientes 30%, cuatro clientes 40% y cinco clientes 50%.

En cuanto a la forma de redimir el premio, y debido a que el cliente realiza la compra directamente en la tienda virtual (por ejemplo Amazon), resulta complicada la devolución del dinero ya que Liberty no interviene en ese proceso en este punto. Por esta razón, se ofrecerá a aquellos clientes que completen el reto y 5 de sus referidos adquieran el producto, otro juego totalmente gratis el cuál será a escogencia del cliente. De este modo, Liberty Express cubrirá con el costo total del artículo, es decir realizará la compra a través de la tienda virtual utilizando su tarjeta de crédito y el costo del traslado del artículo igualmente correrá por cuenta de la compañía.

Esto también se diseña de esta forma ya que la alternativa de que Liberty compre por su cuenta una cantidad de estos productos conlleva aumentar la cantidad de Capital de Trabajo lo que aumenta el riesgo financiero que asume la compañía.

De acuerdo a las estimaciones, el costo máximo que puede tener esta promoción para un cliente actual que logre referir a cinco clientes nuevos (y que ninguno de estos clientes se apeguen a la segunda modalidad de la promoción), es de \$30.

De esta forma, Liberty estaría desembolsando \$30 por cada uno de estos clientes, y estaría logrando que 5 nuevos clientes realicen el proceso de compra y uno de los clientes actuales reciba una regalía, aumentando su nivel de satisfacción con la compañía.

De esta manera, este costo sería la limitante para la pregunta hasta donde se podría extender la promoción. Sin embargo, de acuerdo a los cálculos proyectados, cuando un cliente refiere a uno, dos tres y cuatro nuevos clientes, la empresa obtiene una ganancia, como se refleja en el flujo adjunto.

Anexo VIII: Encuesta de servicio de Liberty Express

Encuesta de servicio de Liberty Express	
Selecciones la opción que más se adecua calificando de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 excelente.	
1. ¿Trato recibido a la hora que se le entregó el producto?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> No aplica
2. ¿Se resolvieron las consultas con respecto a la compra?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> No aplica
3. ¿El tiempo de entrega del producto fue correcto a lo acordado?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> No aplica
4. ¿El precio cobrado por el servicio fue el acordado en la cotización?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> No aplica
5. Algún otro comentario o sugerencia:	----- -----

Anexo IX. Plantilla para la evaluación entorno físico oficina Liberty Express

Se califica en una escala de 1 a 5, donde cada número representa lo siguiente:

1- Muy Malo, 2- Malo, 3- Regular, 4- Bueno, 5- Muy Bueno

EVALUACIÓN	Calif icación	Puntaje Máximo	Comentario
PRESENTACIÓN DEL LOCAL			
Orden	5	/5	Excelente
Limpieza	5	/5	Excelente
Ambiente	4	/5	Conforme, sería bueno utilizar música
Espacio	5	/5	Conforme
Sala de espera	4	/5	Cómoda pero algo pequeña cuando haya más clientes
Servicios Complementarios	4	/5	Dispensador de agua y 2 computadoras
SUBTOTAL	27	30	
UBICACIÓN DEL LOCAL			
Zona	5	/5	Excelente
Centro Comercial	4	/5	Un poco complicado localizarlo por su nombre

Facilidad de ubicar el local	4	/5	Conforme
Facilidad para llegar al local	3	/5	Alto tránsito en horas pico o en transporte público
SUBTOTAL	16	20	
PERSONAL, EQUIPO Y MOVILES DE ENTREGA			
Uso de uniforme	5	/5	Excelente
Logo de la empresa en uniforme	5	/5	Buena identificación
Equipo moderno en área de atención al cliente	4	/5	Conforme
Móviles de entrega	5	/5	Equipo moderno y acorde
Limpieza de vehículos	5	/5	Excelente
Estado del vehículo (Visual)	5	/5	Excelente
Identificación de la empresa en los vehículos	5	/5	Correcta
SUBTOTAL	34	35	

Anexo X: Modelo para la creación de un manual de puestos

Nombre del cargo: Agente de atención al cliente.

Departamento: Atención al cliente.

Superior inmediato: Gerente de servicio al cliente.

1. Resumen de las labores:

-Solventar las dudas de clientes nuevos que llegan a solicitar información sobre el servicio así como brindarles información como ventajas, tarifas y pasos para utilizarlo.

-Inscribir a clientes a la base de datos y brindarles su código de casillero para que puedan realizar sus compras.

-Asesorar a los clientes paso a paso sea de forma presencial, telefónica, por correo o chat para realizar sus compras.

-Cotizar a los clientes el traslado de los artículos.

-Brindar a los clientes información sobre el estatus de sus paquetes cada vez que lo soliciten.

-Atender a los clientes que lleguen a sucursal a retirar sus paquetes, facturar y cobrar.

2. Calificaciones profesionales:

-El colaborador debe contar con conocimientos en el uso de internet y equipo de cómputo y sus programas (Excel, Word).

-Debe contar con un nivel intermedio-avanzado del idioma inglés, ya que algunos clientes solo hablan ese idioma y las páginas de compras también se encuentran en inglés.

-Conocimiento en servicio al cliente y sus técnicas.

3. Equipos:

-Uso de calculadora.

-Uso de computadora.

-Uso de caja registradora.

-Uso de la central telefónica.

4. Responsabilidades:

-Atención a los clientes.

-Uso eficiente de los equipos de cómputo.

-Manejo de las cajas a entregar a los clientes.

-Manejo de dinero.

5. Contactos:

-Gerente de servicio al cliente: debe brindar un reporte diario de las principales consultas atendidas y darle a conocer si hay alguna sin solventar. Solicitar ayuda en caso de dudas en el manejo de un caso o situación.

-Departamento de logística: Solicita información sobre estatus desconocidos de paquetes o estatus sin actualizar, con el objetivo de informar a los clientes. Solicita información sobre salida de vuelos, traslado de paquetes y situación especial en aduana para comunicarla a los clientes.

6. Supervisión recibida:

-Raras veces recibe supervisión del Gerente de servicio al cliente, se procura trabajar bajo un esquema empoderado.

7. Decisiones:

-Solución pronta a los clientes en caso de algún reclamo.

-Decisión de monto a descontar en casos de arribo de cajas con espacios vacíos.

8. Condiciones de trabajo:

- Trabajo de oficina, bajo aire acondicionado, sentado en la mayoría de los casos frente a un computador.

-Movilización en caso de tener que atender un cliente y brindarle sus paquetes en caso de retiro. En caso de asesorías para compras debe movilizarse a la sección disponible para los clientes para tal efecto.

10. Requisitos exigidos por el cargo:

-Escolaridad con nivel de secundaria finalizado como mínimo. Inglés intermedio avanzado. Curso en el uso de office. Preferible, capacitaciones en atención al cliente.

-Al menos un año de experiencia en puestos de atención al cliente o centros de atención telefónica.

-Conocimientos específicos en el idioma inglés y computación.

-Indispensable habilidades como proactividad, capacidad de atención rápida, trabajo bajo presión, manejo rápido de números.

11. Información adicional:

-De ser necesario debe coordinar en algunas ocasiones con los choferes de las rutas cualquier cambio solicitado por el cliente así como información de tiempos en ruta.

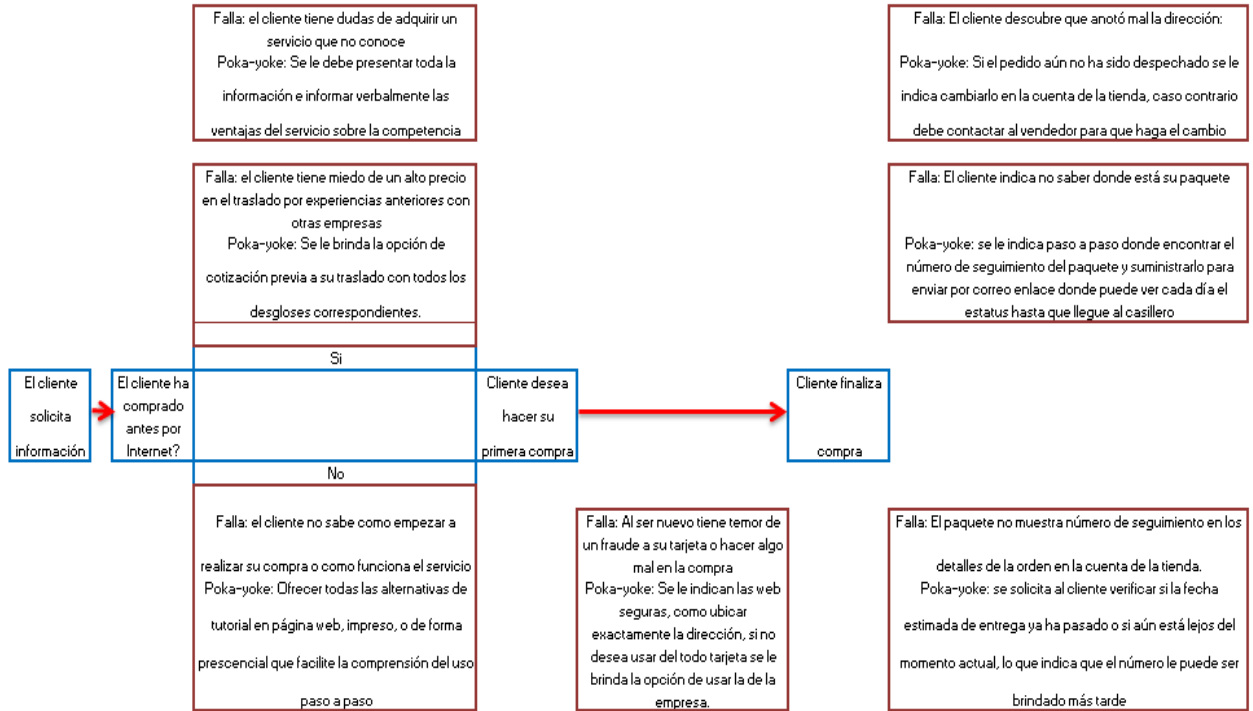
Anexo XI. Formulario para proceso de selección

Descripción del cargo que contenga:

- Nombre del cargo y departamento al cual corresponde.
- Escolaridad.
- Experiencia.
- Lugar y condiciones de trabajo.
- Tareas a realizar.
- Características físicas y psicológicas necesarias para el puesto.
- Capacidades en relaciones humanas.
- Conocimientos necesarios.
- Pruebas que se requiera aplicar para el puesto.
- Estándares de desempeño deseados para las actividades relacionadas al puesto.
- Información adicional sobre el candidato como datos personales, pruebas realizadas (si aplica) y referencias externas y recomendaciones.
- Formulario de comparación de las características buscadas para el puesto y las ofrecidas por el candidato de forma que permita verificar cuales se acercan más a los requisitos buscados.

Anexo XII. Modelo de sistema poka-yokes para utilizar en el servicio

al cliente



4. Indique cuál es, en su criterio, el principal punto positivo y el principal punto negativo de comprar artículos por internet que luego son trasladados por un casillero.

Punto positivo

Punto negativo

5. Enumere, tomando como el 1 la razón más importante, el factor que más lo(a) motivó a realizar su primera compra por internet usando un servicio de casillero:

- a. Saber que obtendría un precio más bajo que realizando la compra en el país.
- b. Haber obtenido una asesoría completa para aprender a comprar.
- c. Antes de comprar el artículo ya me daban el precio de compra más traslado.
- d. Tenía curiosidad de saber cómo era comprar por internet.
- e. Iba a ser capaz de tener un artículo que en el país no había encontrado.
- f. La comodidad de que todas mis compras las haría sin salir de casa.

6. En orden de preferencia, ¿cuál es el factor de mayor influencia para usted a la hora de adquirir un servicio de casillero para trasladar sus compras por internet? (Por favor, enumérelos de 1 a 5, donde 1 es el factor de mayor prioridad y 5 el de última prioridad).

- a. Las tarifas
- b. La atención rápida y oportuna de su personal
- c. Los tiempos de entrega
- d. La asesoría brindada para aprender a compra
- e. La facilidad de uso de la cuenta para visualizar los envíos

7. Al realizar sus compras en general, ¿cuáles tienden a ser las categorías de producto en las que usted invierte más dinero? (Por favor, enumérelas de 1 a 5, donde 1 es la de mayor prioridad y 5 la de última prioridad).

- a. () Artículos de vestir, como zapatos, ropa y accesorios
- b. () Repuestos para autos, computadoras y otros
- c. () Electrodomésticos
- d. () Electrónicos, como dispositivos de audio y video
- e. () Libros
- f. Otros. ¿Cuáles? _____

8. ¿Qué empresa utiliza actualmente para trasladar sus paquetes?

9. ¿Hace cuánto es cliente de dicha empresa?

- a. () Más de un año
- b. () Entre seis meses y un año
- c. () Menos de seis meses

10. ¿Cuál fue la principal razón para abrir su cuenta con esta empresa?

- a. () Necesitaba un casillero para trasladar mis paquetes.
- b. () Quería una cuenta propia, ya que antes usaba una ajena.
- c. () Estaba insatisfecho(a) con una empresa competidora.
- d. () Por los beneficios que la empresa me brindaba.

e. () Por la trayectoria percibida de parte de la empresa.

f. Otro: _____

11. ¿Por qué medio se enteró de dicha empresa?

a. () Recomendación de un amigo

b. () Punto de venta

c. () Redes sociales

d. () Publicidad que escuché o vi de la empresa (especifique el medio)_____

12. Según sus experiencias con la empresa, ¿qué tal ha sido el servicio brindado por el PERSONAL de atención al cliente?

a. () Muy malo b. () Malo c. () Regular d. () Bueno e. () Excelente

¿Por qué circunstancia brinda dicha calificación?

13. ¿Cuál ha sido su experiencia con respecto al tiempo de entrega de sus paquetes?

a. () Siempre rápido. Me han cumplido los tiempos para la entrega.

b. () Unos paquetes han llegado bajo los tiempos prometidos y otros se han atrasado.

c. () Ningún paquete me ha llegado bajo los tiempos correspondientes de entrega.

Si su paquete se atrasó, ¿cuántos días tardó en llegar a sus manos luego del tiempo estimado del casillero? _____.

14. ¿La TARIFA COBRADA en el momento de llegada de su paquete fue acorde con el artículo trasladado?

a. () Sí b. () No

¿Por qué razón no? _____.

15. Desde un inicio, ¿cómo ha considerado la experiencia de comprar por internet?
Indique un número de 1 a 5, donde 1 es muy fácil y 5 es muy difícil. _____

16. Si usted vuelve a comprar por internet, ¿utilizaría nuevamente la empresa con la que realizó su última compra?

a. () Sí b. () No. ¿Por qué no? _____

17. ¿Recomendaría el uso de dichos servicios a un(a) amigo(a)?

a. () Sí b. () No. ¿Por qué no? _____.

18. En una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta, ¿qué tan satisfecho está con la atención y servicio recibidos por parte de la empresa de casillero en los siguientes medios de contacto?

	Nada satisfecho 1	2	Algo satisfecho 3	4	Extremadamente satisfecho 5	No aplica el uso del servicio
Sucursales						
Teléfono						
Chat en línea						

Facebook						
Correo						
Entrega a domicilio						

19. En una escala del 1 al 5, donde 5 es la calificación más alta, ¿qué tan satisfecho está con la PÁGINA WEB Y PLATAFORMA de su cuenta para verificar los paquetes que la empresa le brinda?

- a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

¿Por qué circunstancia brinda dicha calificación? _____

20. En el momento de recibir una PROMOCIÓN por parte de la empresa de casillero, qué opción le parece más atractiva:

- a. Descuentos especiales por categorías de artículos por mes
b. Acumulación de puntos que luego pueda intercambiar por el valor de un traslado
c. Montos gratis en el cobro del peso por recomendar amigos
d. Rifa de tarjetas de regalo para gastarlos en una tienda virtual
e. Rifa de productos tecnológicos
f. Promociones o concursos en redes sociales
g. Otro. ¿Cuál? _____

21. ¿Con qué frecuencia al año en promedio suele traer artículos comprados por internet?

- a. 1 a 3 paquetes por año

a. Sí. ¿Cuál o cuáles? _____

b. No

27. Sexo.

a. Mujer b. Hombre

28. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

a. Menos de 20 b. 21-30 c. 31-40 d. 41-50 e. Más de 50

29. ¿En cuál de estos rangos se encuentra su ingreso personal mensual?

a. Menos de 100.000 b. De 101.000 a 300.000

c. De 300.001 a 500.000 d. De 500.001 a 700.000

e. De 700.001 a 900.000 f. Más de 900.001

30. Indique el CANTÓN donde reside _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo XIII: Tabulación de los Resultados de las preguntas cerradas

1. ¿Conoce usted sobre el servicio de casillero para realizar y trasladar compras por internet del exterior hacia Costa Rica?

Si.	No.
424	95

2. ¿Ha utilizado alguna vez un casillero para realizar sus compras por internet?

Si.2	No.3
269	145

3. ¿Qué razones lo(a) han llevado a no utilizar un casillero para compras por internet? (Puede marcar varias opciones)

Me piden tarjetas para suscribirse.	Tengo miedo a los fraudes.	Me da temor hacer mal la compra y perder mi dinero.	No me interesa realizar compras por internet.	Traté, pero no me dieron la asesoría que requería.
37	53	58	21	13

4. Indique cuál es, en su criterio, el principal punto positivo y el principal punto negativo de comprar artículos por internet que luego son trasladados por un casillero.

Principal ventaja.	Principal desventaja.
217	217

5. En orden de preferencia, ¿Cuál es el factor que más lo(a) motivó a realizar su primera compra por internet usando un servicio de casillero? (Por favor, enumérelas de 1 a 6, donde 1 es el factor de mayor prioridad y 6 el de última prioridad). NO SE PUEDEN REPETIR NÚMEROS.

Saber que obtendría un precio más bajo que realizando la compra en el país. - 1	Saber que obtendría un precio más bajo que realizandola compra en el país. - 2	Saber que obtendría un precio más bajo que realizandola compra en el país. - 3	Saber que obtendría un precio más bajo que realizandola compra en el país. - 4	Saber que obtendría un precio más bajo que realizandola compra en el país. - 5
128	46	15	9	6

9. ¿Hace cuánto es cliente de dicha empresa?

Más de un año.	Entre seis meses y un año.	Menos de seis meses.
173	16	14

10. ¿Cuál fue la principal razón para abrir su cuenta con esta empresa?

Necesitaba un casillero para trasladar mis paquetes.	Quería una cuenta propia, ya que antes usaba una ajena.	Estaba insatisfecho(a) con una empresa competidora.	Por los beneficios que la empresa me brindaba.	Por la trayectoria percibida de parte de la empresa.
70	27	16	31	21

11. ¿Por qué medio se enteró de dicha empresa?

Recomendación de un amigo	Punto de venta	Redes sociales	Publicidad que escuché o vi de la empresa (especifique el medio)
137	17	10	39

12. Según sus experiencias con la empresa, ¿qué tal ha sido el servicio brindado por el PERSONAL de atención al cliente?

- Muy malo	- Malo	- Regular	- Bueno	- Excelente
2	0	37	102	62

13. ¿Cuál ha sido su experiencia con respecto al tiempo de entrega de sus paquetes?

Siempre rápido. Me han cumplido los tiempos para la entrega.	Unos paquetes han llegado bajo los tiempos prometidos y otros se han atrasado.	Ningún paquete me ha llegado bajo los tiempos correspondientes de entrega.	Si su paquete se atrasó, ¿cuántos días tardó en llegar a sus manos luego del tiempo estimado del casillero?
104	97	2	30

14. ¿La TARIFA COBRADA en el momento de llegada de su paquete fue acorde con el artículo trasladado?

Sí.	No.5	¿Por qué razón no?
168	35	32

15. Desde un inicio, ¿cómo ha considerado la experiencia de comprar por internet?

- Muy fácil	- Fácil	- Normal	- Difícil	- Muy difícil
64	80	53	3	3

16. Si usted vuelve a comprar por internet, ¿utilizaría nuevamente la empresa con la que realizó su última compra?

Sí.6	No. ¿Por qué no?
184	19

17. ¿Recomendaría el uso de dichos servicios a un(a) amigo(a)?

Sí.7	No. ¿Por qué no?
186	17

19. En una escala del 1 al 5, donde 1 es la calificación más alta, ¿qué tan satisfecho está con la PÁGINA WEB Y PLATAFORMA de su cuenta para verificar los paquetes que la empresa le brinda?

- 1	Muy Satisfecho	- 2	Satisfecho	- 3	Algo Satisfecho	- 4	Poco Satisfecho	- 5	Nada Satisfecho
73	89	28	6	4					

20. En el momento de recibir una PROMOCIÓN por parte de la empresa de casillero, ¿qué opción le parece más atractiva:

Descuentos especiales categorías artículos por mes	por de	Acumulación de puntos que luego pueda intercambiar por el valor de un traslado	Montos gratis en el cobro del peso por recomendar amigos	Rifa de tarjetas de regalo para gastarlos en una tienda virtual	Rifa de productos tecnológicos	Promociones o concursos en redes sociales	Otro ¿Cuál?
75		70	18	13	12	4	8

21. ¿Con qué frecuencia en promedio suele traer artículos comprados por internet?

1 a 3 paquetes por año.	4 a 6 paquetes por año.	7 a 9 paquetes por año.	10 a 13 paquetes por año.	13 a 15 paquetes por año.	Más de 15 paquetes al año.
84	52	31	10	6	17

22. ¿Cuál es su sitio web más frecuentado para realizar sus compras por internet?

Amazon.com	Ebay.com	Otro. ¿Cuál?
175	10	15

23. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza más frecuentemente para sus compras por internet? (Puede seleccionar varias opciones)

PayPal	Tarjeta de débito	Tarjeta de crédito	Opción de prepago que me brinda la empresa de casillero, para hacerme mis compras	Otra. Especifique:
39	75	128	4	1

24. ¿Ha escuchado alguna vez sobre la empresa Liberty Express? (si ya utiliza los servicios de Liberty Express solamente responda SI a esta pregunta y continúe con el cuestionario)

Si.	No.
57	281

25. ¿Cuál es el medio más importante por el que usted se informa de los temas de interés nacional?

Radio	Televisión	Periódicos	Revistas	Internet	Redes sociales	Otro. ¿Cuál?
16	87	36	2	110	82	5

26. ¿Cuál o cuáles redes sociales revisa con frecuencia?

Facebook Twitter Youtube. No utilizo ninguna red social o no la reviso frecuentemente. Otra. Especifique:

315	50	117	13	9
-----	----	-----	----	---

27. Sexo

Mujer.	Hombre.
154	184

28. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

Menos de 20 años	De 21 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	Más de 50 años
25	250	38	13	12

30. ¿En cuál de estos rangos se encuentra su ingreso personal mensual?

Menos de ¢100.000	De ¢101.000 a ¢300.000	De ¢300.001 a ¢500.000	De ¢500.001 a ¢700.000	De ¢700.001 a ¢900.000	Más de ¢900.001	NS/NR
6	39	121	93	23	9	47

Bibliografía

Libros y publicaciones

George E. Belch & Michael A. Belch (2005). *Publicidad y promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral* (6.^a edición).

Carl Mc Daniel Roger Gates (2005) *Investigación de mercados* (6.^a edición)

Chase, Jacobs, Aquilano (2009) *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. (12 edición).

O.C. Ferrell Michael D. Hartline (2006) *Estrategia de Marketing* (3.^a edición)

Kotler y Keller Dirección de Marketing, (edición 14)

Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6.^a edición)

Christopher Lovelock Jochen Wirts (2009) *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* (6.^a edición).

Mullins Walker, Boyd, Larreche (2007) *Administración de marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5.^a edición).

Philip Kotler, Gary Armstrong (2003) *Fundamentos de Marketing*.

Sitios webs

http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2007/mayo/20/tecnologia1088708.html

http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/junio/24/tecnologia3207366.html

<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2011/Tendencias-de-las-Compras-Online.pdf>

<http://www.nacion.com/2012-07-21/Economia/Empresas-de--courier--perciben-repunte-en-compras-por-Internet.aspx>

<http://www.materiabiz.com/mbz/economiaayfinanzas/nota.vsp?nid=46170>

<http://www.inec.go.cr/A/MT/Econ%C3%B3micos/Directorio%20de%20Establecimientos/Publicaciones/CO/2011/Directorio%20de%20Unidades%20Institucionales%20y%20Establecimientos.pdf>

<http://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/coop->

[intern/Normativa%20Nacional/03-Delitos%20Economicos/09.pdf](http://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/coop-intern/Normativa%20Nacional/03-Delitos%20Economicos/09.pdf)

Sitios webs capítulo II:

Aduanas, D. G. (n.º 7557). *Poder Judicial*. Obtenido de Ley General de Aduanas:
<http://ministeriopublico.poder-judicial.go.cr/coop-intern/Normativa%20Nacional/03-Delitos%20Economicos/09.pdf>

Álvarez, A. (Miércoles de marzo de 2011). *Materiabiz*. Obtenido de Grupos Estratégicos:
<http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=46170>

Granados, E. (21 de 07 de 2012). *La Nación*. Obtenido de Economía:
<http://www.nacion.com/2012-07-21/Economia/Empresas-de--courier--perciben-repunte-en-compras-por-Internet.aspx>

INEC. (Marzo de 2012). *inec.go.cr*. Obtenido de Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos 2011:
<http://www.inec.go.cr/A/MT/Econ%C3%B3micos/Directorio%20de%20Establecimientos/Publicaciones/C0/2011/Directorio%20de%20Unidades%20Institucionales%20y%20Establecimientos.pdf>

SA, L. E. (15 de Febrero de 2013). *Liberty Express*. Obtenido de la sección *Nosotros*: www.libertyexpress.cr/nosotros.html

Sitios webs capítulo III:

Calidad y Productividad. (7 de Junio de 2013). Obtenido de:
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/calidadyproductividad