

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANÁLISIS DEL SERVICIO DE CORREOS DE COSTA RICA S. A., AGENCIA DE
PUNTARENAS CENTRO Y ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO.**

Trabajo final de investigación aplicada, sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas

JORGE EDUARDO MARTÍNEZ GRANADOS
Carné 937342

Sede del Pacífico, Costa Rica.

2011

DEDICATORIA

En primer lugar, le dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y la capacidad para poder culminar este proyecto, a mis padres Eduardo y Julia, mis hermanas: Ana y Silvia y de manera muy especial, a mi hija Valeria y a mi esposa Arlette, quienes han sido las grandes sacrificadas en todo este proceso y sin su ayuda y apoyo no habría podido concluir.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a mis compañeros de grupo, con quienes he compartido momentos de angustia, apremio y grandes alegrías, a los profesores, quienes con sus consejos nos han guiado, a Don Álvaro y Luis Guillermo, por haberme permitido realizar mi trabajo en Correos de Costa Rica S.A. y especialmente, a Federico, quien asumió el reto de guiarme en la culminación de este proceso, a todos, muchas gracias.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.”

MBA. Giselle Hidalgo Redondo.
Profesora Guía.

Dr. Federico Rivera Romero.
Lector.

Lic. Luis Guillermo Ugalde Méndez.
Lector.

Dr. Aníbal Barquero Chacón.
Director, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresa.

Jorge Eduardo Martínez Granados.
Sustentante.

CONTENIDO

Análisis del servicio de Correos de Costa Rica S. A., agencia de Puntarenas Centro y estrategias de posicionamiento.

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
CONTENIDO	v
RESUMEN	vii
ÍNDICE DE MAPAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Marco teórico: teoría de la firma, la planeación estratégica, el servicio al cliente y el posicionamiento	6
1.1 Teoría de la destrucción creativa	6
1.2 Teoría de la firma	7
1.3 Planeación estratégica, táctica y operacional	8
1.3.1 Planeación estratégica	9
1.3.2 Planeación táctica	11
1.3.3 Planeación operacional	12
1.4 Servicio al cliente	13
1.4.1 Definición de servicio	14
1.4.2 Naturaleza de los servicios	15
1.4.3 Características de los servicios	17
1.5 Posicionamiento de la marca	19
1.5.1 Identificación de ventajas competitivas	19
1.5.2 Selección de la ventaja competitiva correcta	20
1.5.3 Selección de una estrategia general de posicionamiento	21
1.5.4 Estrategias de posicionamiento	22
1.6 Comunicación de los servicios	23
1.7 Expansión de mercados	25
CAPÍTULO II: Antecedentes de Correos de Costa Rica S.A.	28
2.1 Antecedentes históricos	28
2.2 Misión	38
2.3 Visión	38
2.4 Área de atención geográfica	38
CAPÍTULO III: Descripción de los servicios actuales que ofrece Correos de Costa Rica S.A. agencia de Puntarenas Centro	40
3.1 Servicios	40
3.1.1 Correo básico	40

3.1.2	Servicio EMS	42
3.1.3	Servicios electrónicos	42
3.1.4	Servicios financieros.....	42
3.1.4.1	Pago de recibos	43
3.1.5	Servicios Comerciales.....	44
3.2	Exporta fácil	44
3.3	TramiCorreos.....	46
3.3.1	Servicio de productos de prepago	46
3.3.2	Venta de monedas.....	49
3.3.3	Venta de seguros autoexpedibles.....	49
3.3.4	Venta de libros	50
3.4	Emisiones postales	50
3.5	Rastreo.....	52
3.6	Tienda virtual.....	52
3.7	Descripción de la competencia	52
3.7.1	<i>FedEx Corporation</i>	53
3.7.3	DHL	62
3.7.4	<i>La Poste</i>	65
3.7.5	Japan Post	74
3.7.6	Otros competidores.....	79
CAPÍTULO IV: Propuesta, de mejoramiento, actualización e innovación de los servicios de Correos de Costa Rica S.A		80
4.1	Análisis de las condiciones actuales del servicio.....	80
4.2	El punto de vista del Director Regional.....	83
4.3	Análisis comparativo de los servicios correos de Costa Rica S.A. y sus competidores	85
4.4	Propuesta.....	88
CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones		99
5.1	Conclusiones.....	99
5.2	Recomendaciones	103
REFERENCIAS.....		105
ANEXO METODOLÓGICO		108
1.	Metodología de la investigación	108
2.	Instrumentos de recolección de datos	116
Instrumento 1 FICHA BIBLIOGRÁFICA		116
Instrumento 2 Entrevista en profundidad para el Director Regional		117
Instrumento 3 Entrevista en profundidad para profesionales		119
Anexo # 5 Servicios Públicos y Privados que se pueden cancelar en las sucursales de Correos de Costa Rica S.A.		121

RESUMEN

Martínez Granados, Jorge

Análisis del servicio de Correos de Costa Rica S. A., agencia de Puntarenas Centro y estrategias de posicionamiento.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

J. Martínez G., 2011

132 h. – 6 il. – 73 refs.

El objetivo general es brindar a la Agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica un análisis de los servicios que ofrece, a través de un estudio comparativo de las mejores prácticas presentadas por las empresas líderes en el segmento en estudio, con el fin de poder hacer recomendaciones que fortalezcan su posicionamiento en el mercado.

El tipo de investigación es descriptiva, con uso de la metodología analítico-sintética, pues en un primer momento, se describe, ampliamente, la situación actual de la empresa y los servicios que ofrece, para luego, separar el problema en sus partes y construir una propuesta de soluciones.

Se procede, inductivamente, construyendo, a partir de los elementos disgregados, en el análisis, con la ayuda de la teoría seleccionada para interpretar los fenómenos en estudio. Se hace uso de las técnicas de análisis de documentos y de entrevistas.

Dentro de las principales conclusiones, cabe mencionar que, la empresa posee importantes ventajas competitivas, como lo es una sólida red de distribución, y la experiencia del manejo de la logística postal internacional; no obstante, se requiere fortalecer el proceso de promoción de los servicios que se ofrecen en la sucursal de Puntarenas Centro.

Se recomienda, entre otros aspectos, la incursión a nuevos segmentos de mercado, el fortalecimiento de la imagen corporativa y el fortalecimiento de los servicios.

Palabras claves:

MENSAJERÍA, SERVICIOS, CORREOS, EXPANSIÓN DE NEGOCIOS,
POSICIONAMIENTO.

Director de la investigación:

Dr. Federico Rivera Romero

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa N° 1	Puntarenas	39
Mapa N° 2	Golfo de Nicoya	83

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N° 1	Modelo básico de la comunicación	23
Diagrama N° 2	Mezcla de mercadotecnia de comunicaciones para los servicios	24
Diagrama N° 3	Estructura de Grupo <i>La Poste</i>	68
Diagrama N° 4	Estructura de <i>Japan Post Group</i>	75
Diagrama N° 5	Propuesta de investigación	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1	Fachada de Correos de Costa Rica S.A.	29
Ilustración N° 2	Sellos postales de Correos de Costa Rica S.A.	31
Ilustración N° 3	Estampillas	32
Ilustración N° 4	Instalaciones de Correos de Costa Rica S.A.	34
Ilustración N° 5	Emisión Estadio Nacional	51
Ilustración N° 6	Tarjetas Turísticas	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Comparación de servicios	86
Tabla N° 2	Posicionamiento de marca	89

INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

<i>Business to business</i> , B2B	64
<i>Business to consumer</i> , B2C	68

Comité de Establecimientos de Crédito y de Empresas de Inversión, CECEI	72
Compañía Costarricense del Café S.A., Cafesa	96
<i>Critical Path Method</i> , CPM	12
Dalsey, Hillblom y Lynn, DHL	53
<i>Express Mail Service</i> , EMS	42
Estados Unidos de América, E.E.U.U.	60
<i>Food and Drug Administration</i> , FDA	45
<i>Free on board</i> , FOB	45
Industrias Oleaginosas S.A., Inolasa	96
Interfaz de Programación de Aplicaciones, API	61
James E. Casey, Jim	59
Kilogramo, kg	40
Libra, lb	56
Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar, Laica	97
Mini Pequeña y Mediana Empresa, MIPYMES	45
Pequeña y Mediana Empresa, PYME	66
Producto Nacional Bancario, PNB	73
<i>Program Evaluation and Review Technique</i> , PERT	12
Servicios Postales del Perú S.A., SERPOST	43
<i>Short Message Service</i> , SMS	68
Sociedad Anónima, S.A.	i
<i>United Parcel Service</i> , UPS	53
<i>United State</i> , US	45

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación, se realiza en la empresa Correos de Costa Rica S.A., al igual que muchas empresas en diversos sectores de la economía, han visto cómo la competitividad se ha incrementado en su segmento de mercado.

Correos de Costa Rica S.A. es una empresa cuyas acciones pertenecen al Estado costarricense y se rige por el derecho privado, desde sus inicios, la empresa se dedica al envío y recepción de documentos y paquetería, tanto a nivel nacional, como internacional.

En los últimos años, la empresa ha presentado dificultades financieras en sus operaciones, llegando a cerrar el 2009, con un déficit que superaba los quinientos millones de colones¹, esta situación ha llevado a la gerencia a incursionar en nuevos servicios, que le permitan fortalecer su posición en el mercado y generar nuevos recursos para la institución.

La agencia de Correos de Costa Rica S. A. en Puntarenas Centro, cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer al público una amplia gama de servicios del portafolio ofrecido, por la empresa, permitiéndole, incluso, incursionar a nuevos segmentos de mercado que le permitan consolidar su posición en el mismo.

La finalidad que persigue este trabajo es brindar una nueva perspectiva de negocio a la Dirección Regional y a la Gerencia General de la empresa, que le permita explorar nuevas posibilidades de servicios, contribuyendo al fortalecimiento institucional. Como meta, esta investigación se ha propuesto realizar recomendaciones muy específicas que se centren en la consolidación del posicionamiento de la agencia en el mercado, desde una perspectiva profesional, basadas en el análisis de los servicios ofrecidos, las teorías

¹ Correos de Costa Rica, disponible en: <http://www.correos.go.cr/noticias/2010-08%20Agosto.html>

administrativas, así como, un estudio comparativo de los participantes más representativos de servicios postales a nivel internacional.

La escogencia de Correos de Costa Rica S.A. para la realización de este estudio, obedece, principalmente, a las fortalezas que presenta la empresa, como su red de distribución y su experiencia en el negocio de los servicios postales, tanto a nivel nacional, como internacional, las cuales es posible ajustar utilizando las nuevas tecnologías de información, pudiendo maximizar, de esta manera, los recursos empresariales, con el fin de aprovechar las nuevas oportunidades de negocios que presentan actividades como el comercio electrónico, satisfaciendo las cambiantes necesidades del mercado actual.

Los alcances, que se esperan lograr, durante el proceso de investigación, se centrarán en el área gerencial, buscando, primordialmente, poner de manifiesto las ventajas competitivas con las cuales cuenta la empresa, así como, los segmentos de mercado potenciales a los que podría tener acceso la empresa en estudio.

La principal limitación, que se puede enfrentar la propuesta de investigación, se encuentra en la disposición que tenga la misma entidad por poner en práctica alguna de las recomendaciones resultantes. Asimismo, es importante señalar, como una posible limitación, la directriz gubernamental de austeridad, referida al control del gasto público y su repercusión dentro de las políticas financieras de la institución.

El principal aporte, que se espera derivar del presente trabajo de investigación, es la elaboración de recomendaciones específicas, sobre aspectos como: consolidación de la imagen corporativa, incursión a nuevos segmentos de mercado con los servicios existentes e incursión a nuevos segmentos de mercado, con nuevos servicios.

Para tales fines, se ha definido el siguiente objetivo general:

Brindar a la Agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica un análisis de los servicios que ofrece, a través de un estudio comparativo de las mejores prácticas presentadas por las empresas líderes en el segmento en estudio, con el fin de poder hacer recomendaciones que fortalezcan su posicionamiento en el mercado.

De la misma manera, se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

1. Describir los servicios que ofrece Correos de Costa Rica S.A. en la agencia de Puntarenas Centro, mediante el análisis de la información de la sucursal y entrevistas a su personal.
2. Analizar los servicios que ofrece la competencia Correos de Costa Rica S. A. a través de fuentes secundarias.
3. Plantear una propuesta de mejoramiento, actualización e innovación de los servicios a la agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica S.A. que le permitan consolidar su posición en el mercado, a través del análisis de los servicios ofrecidos, de la competencia y la teoría administrativa.

En el primer capítulo, se presentan los fundamentos teóricos, aplicables al caso en estudio. En el segundo, se presentan los antecedentes de la empresa. El tercero describe la situación actual de los servicios de mensajería que presta Correos de Costa Rica S.A. En el cuarto, se discuten los resultados de la información obtenida y describe la propuesta del trabajo de investigación. Finalmente, el quinto, presenta las conclusiones y las recomendaciones.

En la bibliografía administrativa utilizada para brindar sustento teórico al trabajo de investigación, se manifiesta la importancia del proceso de innovación, así como la

maximización de los recursos internos, como fuente de ventaja competitiva para la empresa.

En los últimos años, ha surgido un creciente interés por la utilización de la teoría de la firma, como modelo administrativo de referencia, para tratar de explicar el origen de las ventajas competitivas de cada empresa. Académicos y *practitioner`s*, reconocen la importancia de maximizar los recursos organizacionales y desarrollar procesos de innovación y expansión comercial.

En estos procesos, se presenta una oportunidad de obtener mejores ingresos, un medio para mejorar la adquisición y desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas y, en definitiva, un camino hacia la obtención de un mejor nivel de competitividad. Sin embargo, cuando esta situación se traduce en esfuerzos reales por innovar, suele enfrentarse a un sinnúmero de dificultades. Una de ellas, corresponde a la detección de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

Para que un proceso de innovación sea eficiente y eficaz, debe enfocarse en la satisfacción de necesidades, gustos e intereses de los clientes, solo de esta forma la empresa podrá aprovecharla, como una verdadera fuente de ventaja competitiva, frente a la competencia.

Una inadecuada detección de las necesidades, puede llevar a tomar decisiones equivocadas, al uso inadecuado de los recursos o la pérdida de oportunidades de tipo estratégico, frente a la competencia. En este sentido, muchas empresas padecen de lo que se ha denominado, comúnmente, como, “miopía empresarial”, al describir organizaciones incapaces de detectar los cambios “evidentes”, que suceden en el mercado, en los gustos y preferencias de sus clientes o en la evolución de la tecnología, por ejemplo.

En cambio, una adecuada detección de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, ofrece muchas ventajas a la organización: la principal de ellas, es el diseño de productos, desde la perspectiva del cliente, lo cual le permite a la empresa, tener mayores probabilidades de éxito, en la comercialización de los mismos.

Un monitoreo constante de las necesidades de los clientes, le facilita a la gerencia de la empresa el proceso de planificación, ejecutando las acciones que le permitirán una utilización eficiente y eficaz de sus recursos, este conocimiento cercano de las necesidades de los clientes, incrementa las probabilidades de tener una ventaja en la detección de nuevas oportunidades de negocios, al percibir necesidades insatisfechas del mercado, o debilidades de los competidores para satisfacerlas, constituyendo una fuente de ventaja para la empresa.

En cuanto a los alcances de la investigación, debe manifestarse que, se pretende, únicamente, analizar los servicios que ofrece, en la actualidad, en la agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica S.A., con el objetivo de poder desarrollar estrategias, orientadas a fortalecer el posicionamiento de la institución, es importante mencionar que, su aplicación queda fuera del alcance de este trabajo, debido a que, no se cuenta con los recursos necesarios.

CAPÍTULO I. Marco teórico: teoría de la firma, la planeación estratégica, el servicio al cliente y el posicionamiento.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se ha considerado la utilización de dos grupos básicos de teorías de diferentes ramas de la administración. El primer conjunto de teorías se utilizará para el análisis de los servicios que ofrece la agencia, objeto de estudio, para tales efectos, se tomaron en consideración teorías relacionadas al proceso gerencial.

El segundo grupo de teorías, se relacionan con el área de mercadeo, seleccionadas para poder sustentar las recomendaciones de las estrategias de posicionamiento.

Para la realización del análisis de la empresa, se han valorado diferentes teorías administrativas, con el fin de que, estas se constituyan en una herramienta que facilite la formulación de alternativas de solución factibles de implementación, dentro de la empresa.

De estas teorías, se ha considerado, pertinente la utilización, básicamente, de dos perspectivas teóricas, que se complementan, adecuadamente, y sus postulados, se fundamentan en la maximización de los recursos disponibles en la empresa, ya sean estos financieros, tecnológicos, humanos y de conocimiento entre otros.

1.1 Teoría de la destrucción creativa

El primero de los enfoques teóricos, que se utilizará, en este trabajo de investigación, es el concepto de destrucción creativa, donde el sistema capitalista y por consiguiente, la

empresa, según esta perspectiva, se encuentra en un constante ciclo de destrucción de lo viejo y de construcción de nuevos procesos.²

En el centro de este pensamiento, podemos encontrar, implícitamente, el concepto de innovación, reconociéndole al autor, en muchas ocasiones, ser uno de los pioneros en realizar aportes importantes, desde un punto de vista teórico, en el campo de la innovación.

Dado este proceso de innovación, se puede indicar que, un elemento de gran peso dentro de este enfoque, lo constituye el aprendizaje organizacional, convirtiéndose en un agente diferenciador dentro de cada organización, por las características particulares que cada empresa presenta.

1.2 Teoría de la firma

Otra corriente de pensamiento teórico, que se aplica dentro de la investigación, es la conocida como teoría de la firma, principalmente, su derivación o enfoque basado en los recursos, sin que esto implique descartar, a su vez, el enfoque basado en el conocimiento y el aprendizaje organizacional.

Este enfoque sugiere que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sostenibles, mediante la implementación de estrategias que se concentren en la explotación de las fortalezas internas, minimizando las amenazas externas y evitando las debilidades internas, de la misma manera, menciona que, cuando los recursos son raros, valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles, proveen una fuente para la ventaja competitiva sostenible.³

² “Economía de la innovación y del cambio tecnológico” Vence X.1995, p. 112.

³ “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” Barney J. 1991, p. 117.

Siendo concordante con los enfoques, anteriormente citados, es importante mencionar que, dentro de las organizaciones existen tres elementos o ejes claves que, administrativa y estratégicamente, se convierten en puntos sensibles, por tener un gran impacto dentro del desempeño organizacional⁴. Estas áreas las denominan: recursos físicos y financieros, recursos humanos y organizacionales, y recursos de capacidad tecnológica.

Estas teorías se tomarán como base, para realizar el análisis interno de las condiciones que presenta la empresa, objeto de este estudio, sin dejar de lado, otros enfoques desde la perspectiva de: la competencia, el mercadeo, la planeación y el servicio al cliente, estos se utilizarán como complemento, en el proceso de análisis, de los factores externos que afectan el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

1.3 Planeación estratégica, táctica y operacional

Desde finales del siglo XIX, se ha definido la administración, en términos de cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control, definición que, en términos generales, sigue siendo aceptada hasta nuestros días, describiendo el proceso que se encarga de regular las actividades de los miembros de una organización y de la correcta utilización de todos los recursos que esta posea, con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Dentro de este proceso administrativo, la planeación es la etapa donde se deben definir: los objetivos, las políticas, los procedimientos, los mecanismos de trabajo, los procedimientos de control, que la organización deberá cumplir para poder lograr los objetivos propuestos, convirtiéndose en un elemento crucial, para el eventual desarrollo de la institución.

⁴ “Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo” Amoroch, Bravo, Cortina, Pacheco & Quiñones. 2009, p. 202.

El ejercicio de la planeación, requiere identificar ¿qué hacer?, ¿cómo y cuándo hacerlo? y ¿quién debe hacerlo?, tratando de vislumbrar a dónde queremos llegar, a partir de donde estamos; este es un proceso exigente, que requiere determinar, con antelación, los cursos de acción, fundamentando las decisiones en estimaciones razonables.

A pesar de que el futuro es incierto, un adecuado proceso de planeación le permitirá a la organización, minimizar el impacto en los cambios, maximizar los recursos, evitar la duplicidad de funciones o tareas, y establecer estándares para facilitar el proceso de control, de esta manera, la organización puede aumentar las posibilidades de éxito al enfrentar la incertidumbre sobre las condiciones en las que se desarrollará.

En términos generales, el proceso de planeación se centra, primordialmente, en minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de la entidad, en este apartado, no se pretende sugerir la modificación de los actuales procesos de planeación que utilice la empresa, sino la utilización del contexto metodológico, aplicado al desarrollo de nuevos servicios de la empresa, sirviendo como una guía, donde se puedan definir los objetivos y proponer los medios para lograrlos, procurando incrementar las probabilidades de éxito de los futuros servicios.

1.3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica, dentro de las empresas, se formula a nivel directivo, enfocado, primordialmente, en el largo plazo, donde se establecen conceptos, como: la misión, visión, objetivos estratégicos, la determinación de amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, capacidades y limitaciones, que permitan a la alta gerencia proyectar el futuro de la organización.

La planeación estratégica actúa un como marco general de acción, que orienta los esfuerzos de la empresa, hacia los objetivos considerados como esenciales. Además, requiere dar prioridad a los problemas, identificar y evaluar las posibles alternativas de:

solución, asignar recursos para la ejecución de los proyectos y las soluciones, así como, mantener una constante evaluación y revisión, para determinar si la organización se orienta hacia los objetivos que se establecieron, como estratégicos y, en caso de ser necesario, poder aplicar las medidas de corrección para lograr la consecución de las metas propuestas.

La necesidad de la planeación estratégica radica en el hecho de que todas las empresas operan en un medio de gran dinamismo, afectado por los cambios en las tecnologías, en las comunicaciones, en los medios de producción, en las políticas de un país, incluso, cambios culturales y sociales, acelerados por lo que comúnmente conocemos como globalización.

El ritmo de estos cambios, se ha incrementado vertiginosamente, debido en gran medida a la interrelación de los factores del entorno, dando origen a un nivel más complejo en las relaciones con los consumidores, la competencia, los socios comerciales y, por consiguiente, un aumento en la complejidad del ámbito administrativo.

Se considera que, estos cambios son básicamente ambientales⁵, donde los más importantes son:

- a) Cambios tecnológicos, que han afectado la manera de producir, distribuir, mejorar e innovar, tanto en las empresas, como en la sociedad.
- b) Cambios políticos y gubernamentales, el grado de influencia sobre las empresas no es uniforme, dado a la complejidad del gobierno y cómo afecta cada dependencia el ciclo económico de las empresas.
- c) Cambios en el grado y carácter de la competencia, es inevitable que una ventaja o beneficio atraiga a los competidores, con el fin de ofrecer bienes o servicios

sustitutos, que imiten los beneficios que se obtienen, situación que, se da, principalmente, con las innovaciones.

- d) Cambios en las actitudes o normas sociales, una empresa organizada que planea tomando en consideración los cambios sociales, aumentará sus probabilidades de éxito y desarrollo, por ejemplo, la utilización en nuestros días de las redes sociales o la creciente preocupación por el medio ambiente.
- e) Cambios en la actividad económica, toda organización debe mantener un análisis del ambiente económico en donde se desarrolla, como: las bolsas de valores, costos de materias primas, tipo de cambio, etc. ya que, estos elementos, inevitablemente, afectarán el desarrollo de cualquier entidad, además, debe mantener una estructura ágil y flexible que le permita hacer frente a estos cambios.

1.3.2 Planeación táctica

La planeación táctica, se enfoca en el empleo efectivo de los recursos aplicados, seleccionando los medios por los cuales se lograrán los objetivos específicos.⁶

De esta manera, podemos mencionar que, la planeación táctica, parte de las directrices definidas en la etapa de la planeación estratégica y se enfoca, de manera especial, a cada área en la que la organización se desarrolla.

Algunas de las características mencionadas, por el autor, se refieren a:

- a) Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.

⁵ “Planeación y organización de empresas”. Gómez Ceja. 2004, p. 7

⁶ “Planeación y organización de empresas”. Gómez Ceja. 2004, p. 58

- b) Es conducida por ejecutivos de nivel medio (gerentes de divisiones o funcionales).
- c) Se refiere a un área específica de actividad de la empresa.
- d) Se maneja información externa e interna.
- e) Está orientada a la coordinación de recursos.
- f) Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Para poder llevar a cabo este proceso, de planeación táctica, los administradores cuentan con una serie de herramientas, que le permiten realizar la formulación de planes, su presentación, análisis y discusión, dentro las que se pueden mencionar: los manuales de objetivos y políticas empresariales, gráficas de proceso y flujo, sistemas de redes (PERT/CPM), desarrollo de programas y presupuestos, así como, la programación dinámica, la cual se refiere a la utilización de modelos matemáticos, para encontrar la solución a una serie de decisiones en secuencia.

1.3.3 Planeación operacional

La planeación operacional se refiere, básicamente, a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales⁷.

De esta manera, se pueden describir sus principales características de la siguiente manera:

- a) Se produce dentro de los lineamientos sugeridos, dentro de la planeación estratégica y la planeación táctica.

- b) Es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- c) Trata con actividades normales programables.
- d) Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- e) Normalmente cubre períodos reducidos.
- f) Su parámetro principal es la eficiencia.

1.4 Servicio al cliente

En la actualidad, el alto grado de competitividad, hace del servicio al cliente un elemento indispensable, dentro de las organizaciones que quieran innovar y diferenciarse de sus competidores. En una economía postindustrial, donde el segmento de los servicios toma cada día mayor relevancia, el buen servicio al cliente, ya no constituye por sí mismo, una fuente de ventaja competitiva, se ha convertido en un requisito indispensable, para que las empresas puedan sobrevivir.

Cada vez que un colaborador de la empresa, interactúa con el cliente, en la prestación del servicio, se da una relación que puede, fortalecer o debilitar la relación futura y el deseo del cliente de: regresar, recomendar a la empresa o adquirir los bienes o servicios que ofrece. A estos eventos, se les ha denominado, comúnmente, como los “momentos de la verdad”, donde, en muchos casos, las empresas se aseguran que sus colaboradores, productos, procesos, tecnologías y, en general, sus esfuerzos, estén en función de estos puntos de contacto, para satisfacer, de la mejor manera posible, las necesidades de sus clientes, con el fin de que, se conviertan en momentos memorables, que le proporcionen un mayor valor de la marca y una consolidación de la imagen empresarial.

⁷ Idem

1.4.1 Definición de servicio

Para efectos del presente trabajo de investigación, se utilizará el concepto de servicio de los siguientes autores:

Según Grönroos⁸, un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados del servicio o los recursos o bienes físicos o los sistemas del proveedor del servicio que se proporcionan, como una solución a los problemas de los clientes.

De acuerdo con Lovelock⁹, un servicio es un hecho, acto o desempeño es una actividad que se realiza sobre personas o posesiones de las personas y que modifican su estado actual.

Para D'Andrea, Huete, Lovelock & Reynoso¹⁰ los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos, como resultado de producir un cambio, deseado en el receptor del servicio.

En la actualidad, el segmento de los servicios ha tomado gran relevancia, dentro del desarrollo de la economía, convirtiéndose en el centro de actividades como: turismo, salud, seguridad, transporte y manejo de información entre otros, esta tendencia de crecimiento, en la demanda de una amplia variedad de servicios, ha llevado a un incremento en la competitividad de las empresas participantes, en cada mercado, dando paso a perspectivas orientadas en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y al mejoramiento del servicio al cliente, como un elemento diferenciador de la empresa.

⁸ “Marketing y gestión de servicios”, Gronroos G. 2007, p. 27.

⁹ “Mercadotecnia de servicios.” Lovelock C. 1997, p. 28.

¹⁰ “Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.” D'Andrea, Huete, Lovelock & Reynoso. 2004, p 4.

Desde diversos enfoques, de las teorías administrativas, como: el mercadeo, la gestión administrativa, y la planeación estratégica, por ejemplo, se puede inferir que el principal objetivo de toda organización, sea esta comercial, no lucrativa, productora de bienes o servicios, debería centrarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Aquellas empresas que logren satisfacer las necesidades de sus clientes, tienen mejores posibilidades de lograr altos niveles de fidelidad, hacia sus productos y, consecuentemente, mantener una mejor posición competitiva, mejor imagen corporativa, mejores resultados financieros, incluso la posibilidad de poder afrontar, de mejor manera, las situaciones difíciles del mercado.

1.4.2 Naturaleza de los servicios

El origen formal de los servicios, desde una perspectiva económica, se deriva de cambios en las relaciones entre productores y consumidores que se han sucedido a lo largo de varios siglos.

Se ha utilizado, comúnmente, el concepto sociedad post-industrial, para identificar el período de mediados de los años setenta, hasta nuestros días, donde se aprecia un cambio en la estructura social y económica.

Este período se caracteriza por la evolución del sistema clásico de industrialización, adoptado durante la Revolución Industrial, donde se da un rápido aumento en el sector de los servicios, en comparación del sector industrial, un considerable aumento en las tecnologías de información, lo cual promueve el uso de la información, el conocimiento y la creatividad, como elementos claves en el desarrollo del nuevo modelo de producción económica.

Algunos autores ponen el conocimiento como eje central de una nueva forma de estructura socioeconómica, definiéndolo como el recurso económico básico, llegando a

modificar, incluso, la estratificación de la sociedad, donde la clase dominante la constituirán los trabajadores del conocimiento¹¹.

El alto grado de complejidad y competitividad, que presenta el mercado mundial actual, ha llevado a las empresas a acelerar la innovación y la mejora de los productos, esto con el objetivo de sobrevivir y prosperar, así, su nivel competitivo se ha venido desplazando, desde la forma como la empresa fabrica sus productos, hasta como sirve a sus clientes, antes y después de que dichos productos sean fabricados.

En la actualidad, en cualquier empresa de manufactura, el servicio gira inevitablemente alrededor de sus productos. Servicios como la entrega a domicilio, las facilidades de instalación, el financiamiento, la garantía, las reparaciones y la sustitución por defecto, son comunes para este tipo de empresas.

Los fabricantes que prosperen en la próxima generación, competirán ofreciendo servicios, conjuntamente con productos, anticipándose y respondiendo a una amplia serie de necesidades de los clientes¹².

Pero, la naturaleza de los servicios, no solo puede observarse, desde el enfoque de la manufactura de productos, existe una diversidad de clientes, consumidores y usuarios finales que necesitan no solo productos físicos para sobrevivir y progresar, requieren, también, de servicios como: los cuidados de la salud y del aspecto personal, la educación, el entretenimiento, la información, transporte y mensajería.

Por su naturaleza intangible, el análisis de los servicios es complejo. Esto se debe, en buena parte, a la dificultad para establecer una frontera entre los productos y los servicios. La mayoría de los productos, intrínsecamente, conllevan servicios, así como también, muchos servicios implican el uso o consumo de productos físicos.

¹¹ “La sociedad post capitalista”. Druker P. 2004, p. 10

¹² “La fábrica de los servicios”. Chase & Gravin. 1990, p. 75-86

Esta dualidad ha provocado una lucha por establecer las pautas de cómo analizar los servicios, a diferencia de los productos, desde el punto de vista de la gestión de los negocios, y en años recientes, desde la perspectiva del mercadeo.

Las empresas de servicios varían desde grandes corporaciones, como: las aerolíneas, aseguradoras, empresas turísticas, instituciones bancarias, hasta pequeñas empresas de ámbito local, como las de reparación de electrodomésticos, las lavanderías y algunas dedicadas al cuidado de la salud e imagen personal.

Muchas otras empresas manufactureras y comerciales ofrecen productos que incluyen servicios como una manera de valor agregado, como: garantías, reposición, venta de partes y repuestos, reparación y mantenimiento, entrega e instalación a domicilio, actualización de los productos, entre otros.

También, se puede citar el caso de empresas que se especializan en brindar servicios en áreas específicas de diversas organizaciones, como: la informática y el procesamiento de datos, servicios contables y jurídicos, limpieza y transporte, comunicaciones, así como, administración de personal y la seguridad.

Por su parte, los gobiernos de los países, prestan una gran cantidad de servicios públicos como: el transporte, correos y mensajería, la dotación de agua potable, la recolección de las aguas residuales y de basura, la educación y promoción de la cultura, y así muchos más.

1.4.3 Características de los servicios

Los servicios presentan características muy diferentes a las presentes en el segmento de los bienes, razón que, en muchas ocasiones, dificulta la evaluación del servicio que

recibimos, ya que, básicamente, estos son intangibles. A continuación se describirán las principales características de los servicios¹³.

- a) Naturaleza del producto: los servicios son un hecho, un desempeño un esfuerzo que, aunque cuente con elementos tangibles son básicamente intangibles.
- b) Participación del cliente en el proceso de producción: en la mayoría de los servicios, el cliente juega un papel fundamental, en el proceso de producción, por ejemplo, los salones de belleza y los hoteles.
- c) Las personas como parte del producto: existen servicios que requieren un elevado nivel de cercanía, tanto entre los que producen el servicio como con otros clientes del mismo, por ejemplo, el servicio de transporte.
- d) Problemas con el control de la calidad: a diferencia los bienes donde la producción se estandariza, con un alto porcentaje de efectividad, los servicios se consumen a medida que se producen y los errores son difíciles de ocultar, estos factores hacen que sea difícil controlar el nivel de la calidad y ofrecer un producto uniforme.
- e) La evaluación es más difícil para los clientes: dada la intangibilidad de los servicios su medición respecto a la calidad se dificulta, debido a que el cliente no puede apreciar las cualidades antes de que el mismo se lleve a cabo.
- f) No hay inventarios en los servicios: debido a que los servicios son una acción o un desempeño, más que un objeto tangible que el cliente puede conservar, es perecedero y no se puede inventariar.
- g) Importancia del factor tiempo: muchos servicios se proporcionan en tiempo real, el cliente debe estar físicamente presente para recibir el servicio.

¹³ “Mercadotecnia de servicios” Lovelock C. 1997, p. 16.

- h) Diferentes canales de distribución: muchos servicios utilizan canales de distribución electrónicos para llegar hasta sus clientes, como por ejemplo, las transferencias electrónicas de fondos, la radio o la televisión. Otras empresas utilizan una combinación de instalaciones de servicio, la tienda de menudeo y el punto de consumo en uno solo.

1.5 Posicionamiento de la marca

En este apartado, se utilizarán básicamente, los trabajos de Philip Kotler, como una guía para la formulación de las estrategias de posicionamiento, que se desarrollarán a partir del análisis de los servicios que ofrece la organización.

Kotler & Armstrong¹⁴, definen el posicionamiento como: “insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes”.

Para lograr este objetivo, los autores han definido un proceso de tres etapas para seleccionar una estrategia de posicionamiento, como se describe seguidamente.

1.5.1 Identificación de ventajas competitivas

Para la determinación de la ventaja competitiva de la empresa, la dirección debe conocer, detalladamente, las necesidades de los clientes, para ofrecer los productos que satisfagan, adecuadamente, dicha necesidad. Esta comunicación debe ser consistente, entre lo ofrecido por la empresa y lo percibido por el cliente, para iniciar el posicionamiento con una diferenciación real.

Para poder lograr esta diferenciación, es necesario que la administración comprenda la experiencia del cliente con la utilización del servicio que la empresa brinda, así es posible que, la empresa se mantenga alerta sobre los servicios que proporciona y

¹⁴ “Marketing versión para Latinoamérica”, Kotler P. y Armstrong G. 2007, pág. 220.

aumenta la posibilidad de detectar formas de diferenciarse en distintos puntos de contacto con el cliente.

Según Kotler & Armstrong¹⁵, las empresas pueden ser capaces de diferenciarse sobre aspectos tales como:

- a) Diferenciación de productos: se da en un espectro bipolar, donde en un extremo se encuentran los productos con escasas variantes y, por otro lado, los productos con una amplia diferenciación.
- b) Diferenciación del servicio: la manera como las empresas ofrecen sus servicios (como eje de su actividad, o complementaria a los productos) causa un importante impacto en el cliente, ya sea por su rapidez, calidad, seguridad, comodidad o confiabilidad.
- c) Diferenciación del canal: logra una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan su cobertura, su experiencia y su desempeño.
- d) Diferenciación del personal: en la prestación de servicios, este es uno de los elementos que juega un papel fundamental frente a los clientes, y se debe procurar contratar y capacitar a los colaboradores mejor que la competencia.

1.5.2 Selección de la ventaja competitiva correcta

En esta etapa, la empresa debe tener en cuenta dos aspectos¹⁶, el primero de ellos, es determinar ¿cuántas diferencias promover? (en el caso de que exista más de una diferencia con la competencia). El segundo aspecto, que se debe tomar en cuenta, por parte de la gerencia de la empresa, es, ¿cuál de las diferencias o atributos de sus productos promoverá?

¹⁵ “Marketing versión para Latinoamérica” Kotler P. y Armstrong G. 2007, pág. 222.

¹⁶ “Marketing versión para Latinoamérica” Kotler P. y Armstrong G. 2007, pág. 223-224.

Para tal efecto, los autores han definido varios criterios para ser tomados en consideración:

- a) Importante: la diferencia ofrece un beneficio muy importante para el cliente.
- b) Distintivo: los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa podría ofrecerla de una manera distinta.
- c) Superior: la diferencia es mejor a otras formas como los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- d) Comunicable: la diferencia puede comunicarse y es visible para el cliente.
- e) Exclusiva: los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- f) Costeable: los clientes tienen la posibilidad de costear la diferencia.
- g) Redituable: para la empresa es rentable introducir la diferencia.

1.5.3 Selección de una estrategia general de posicionamiento

Cuando los clientes adquieren bienes o servicios, lo hacen en función de los bienes y servicios que le proporcionen mayor valor. De esta manera, los especialistas de mercadeo, buscan posicionar las marcas, sobre los beneficios más importantes que ofrezcan en relación con la competencia.

El posicionamiento cabal de una marca, es su propuesta de valor¹⁷, para lo cual han definido cinco propuestas de valor, es decir, la combinación completa de beneficios con los cuales la marca se posiciona.

Las cinco propuestas de valor son:

¹⁷ “Marketing versión para Latinoamérica” Kotler P. y Armstrong G. 2007, pág. 225-226.

- a) Más por Más: implica ofrecer bienes y servicios exclusivos a precios más elevados.
- b) Más por lo Mismo: la utilización de esta estrategia implica, atacar el posicionamiento de un competidor al introducir un bien o servicio de calidad similar, pero a un precio menor.
- c) Lo Mismo por Menos: bajo esta modalidad, la empresa ofrece un bien o servicio de la misma calidad a un precio menor.
- d) Menos por Mucho Menos: implica satisfacer las menores necesidades de desempeño o calidad de los consumidores a un precio mucho más bajo.
- e) Más por Menos: sin duda alguna, esta sería la estrategia que atraería la mayor cantidad de clientes, al ofrecer más beneficios por un menor precio, sin embargo, este tipo de posicionamiento, a largo plazo, puede representar un gran reto a la empresa, dado que, ofrecer más beneficios, usualmente, tiene costos altos.

1.5.4 Estrategias de posicionamiento

Las campañas de mercadeo, de una empresa, pueden tener como objetivo: posicionar y mejorar la imagen de un producto en la mente de los clientes de su mercado meta, para este efecto, se definen las siguientes estrategias para crear una imagen positiva del producto¹⁸:

- a) Fortalecer la posición actual: la clave para fortalecer la posición actual de un producto, es vigilar, en forma constante, qué quieren los clientes meta y el grado en el que perciben que el producto satisface sus deseos

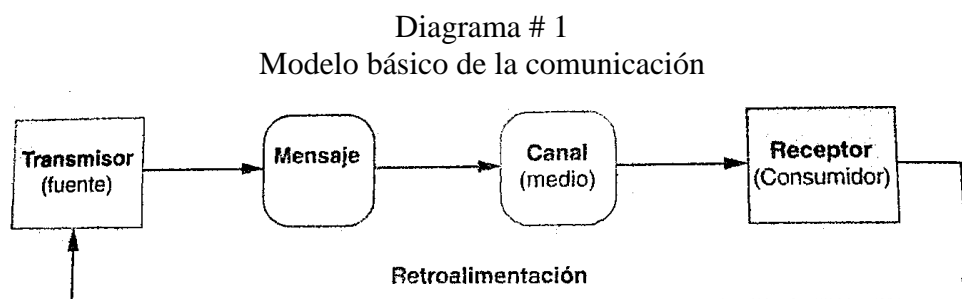
¹⁸ “Estrategia de Marketing” Ferrell O. C y Hartline M. 2006, p. 154.

- b) Reposicionamiento: en ocasiones la reducción en las ventas o en la participación en el mercado, puede indicar que, los clientes perdieron fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En estos casos, una posición nueva quizá sea la mejor respuesta, el fortalecimiento de la posición actual, podría acelerar la baja en el desempeño.
- c) Reposicionamiento de la competencia: en muchos casos, es mejor tratar de reposicionar a la competencia en lugar de cambiar su propia posición. Un ataque directo contra la fuerza de un competidor, es probable que ponga sus productos en una perspectiva menos favorable o incluso lo obligue a cambiar su estrategia de posicionamiento.

1.6 Comunicación de los servicios.

Para poder llevar, hasta los clientes, los bienes y servicios que ofrece una empresa, es necesario que esta logre comunicar, efectivamente, las características y beneficios que implicaría utilizar los productos que ofrece, sobre los productos de la competencia.

La comunicación es la transmisión de un mensaje, desde un transmisor hasta un receptor, a través de medio (o canal) de transmisión¹⁹.



Fuente: Comportamiento del consumidor, Schiffman y Lazar 2001, pág 228

¹⁹ “Comportamientos del consumidor” Schiffman y Lazar 2001, p. 228

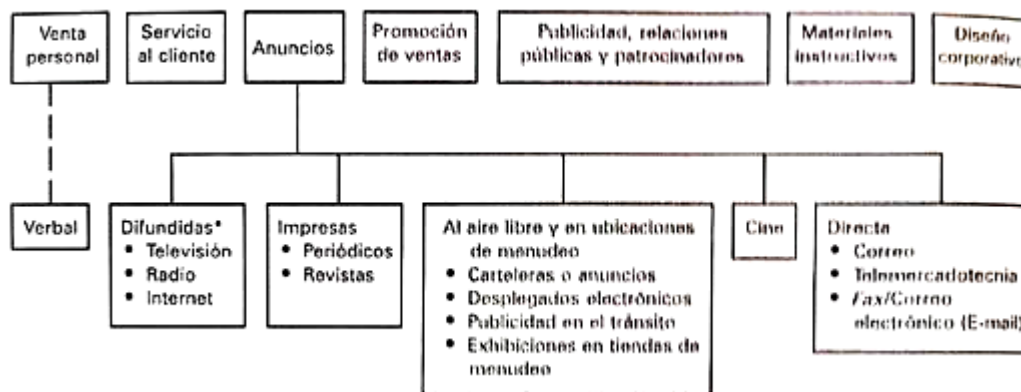
La comunicación desempeña un papel clave en el posicionamiento de una organización y de un producto en el mercado²⁰, se utiliza para:

- a) Informar a los clientes acerca de la empresa y sus productos.
- b) Persuadir a los clientes de que un producto específico, ofrece la mejor solución para las necesidades de un cliente en particular.
- c) Recordar a los clientes la disponibilidad del producto y motivarlos para que actúen.

En la actualidad, las tecnologías de la información ponen al alcance de los profesionales en mercadeo, una amplia variedad de medios de comunicación a los que, en ocasiones, se les ha denominado como la mezcla de comunicación de la mercadotecnia²¹.

Diagrama # 2

Mezcla de mercadotecnia de comunicaciones para los servicios



Fuente: Mercadotecnia de Servicios, Lovelock 1997, pág 378.

²⁰ “Mercadotecnia de servicios” Lovelock C. 1997, p. 377.

²¹ “Mercadotecnia de servicios” Lovelock C. 1997, p. 378.

Como indica el autor, esta variedad, de medios de comunicación, presenta distintas capacidades en relación con los tipos de mensajes que pueden transmitir y de los segmentos de mercado a los que tienen más probabilidades de verse expuestos, por ejemplo, nos reseña Lovelock²², los siguientes elementos:

- a) Los anuncios, tienden a ser el elemento más dominante y, a menudo, son el primer punto de contacto, entre un vendedor y sus clientes potenciales.
- b) El diseño corporativo, implica la creación de un tratamiento uniforme y visual para todos los elementos tangibles de la empresa, incluyendo papelería, letreros, uniformes y vehículos.
- c) La venta personal implica entrevistas cara a cara, esta proximidad permite que el representante de ventas adapte el mensaje a las necesidades e intereses del cliente, especialmente, si su volumen de compras potenciales es considerable, como en el caso de los clientes industriales.
- d) La publicidad verbal, (positiva o negativa), es una forma de venta personal que hacen los clientes (satisfechos o no), en lugar de la fuerza de ventas.

1.7 Expansión de mercados

La Real Academia Española (RAE) define expansión como: “acción y efecto de extenderse o dilatarse”²³.

De la misma manera define mercado como: “conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio”²⁴

²² “Mercadotecnia de servicios” Lovelock C. 1997, p. 377.

²³ Real Académica Española. Diccionario de la Lengua Española, disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=expansi%F3n

²⁴ Real Académica Española. Diccionario de la Lengua Española, disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=mercado

Partiendo de estos conceptos, podemos explicar que, la expansión de mercados es el proceso que realiza una empresa, al extenderse a un nuevo grupo de consumidores capaces de comprar sus productos o servicios. Las razones que llevan a las empresas a estos procesos de crecimiento pueden provenir de muy diversas fuentes, como lo podrían ser, una maximización de los recursos existentes, distribución de excedentes del proceso de producción, aprovechar oportunidades de negocios, derivadas de un cambio tecnológico.

En su investigación, Solow²⁵, determinó que, el principal artífice del crecimiento se encuentra en la empresa, además resalta que, la función de la producción depende de la tecnología, señala, en su teoría del crecimiento, que los excesos de la producción se le atribuyen al avance del aspecto tecnológico.

Por su parte, Maddison²⁶, concluye, en su estudio empírico, que el progreso tecnológico constituye el más fundamental elemento de cambio, donde la riqueza y las organizaciones han experimentado un extraordinario crecimiento.

La importancia que reviste el crecimiento empresarial, la podemos encontrar en el artículo de Allen & Zook²⁷, estos autores señalan dos características importantes, las cuales encontraron, durante el desarrollo de su investigación, dentro de las empresas exitosas, que implementaron un proceso de expansión de mercados.

La primera de estas características es cuando las empresas son extremadamente disciplinadas y efectuaban rigurosas pruebas, antes de hacer un movimiento de expansión. Esta disciplina las condujo a tener mayores curvas de aprendizaje, mayor velocidad y menor grado de complejidad.

²⁵ "A Contribution to the Theory of Economic Growth," Solow. 1956, p. 65-94.

²⁶ "Monitoring the world economy 1820 - 1992" Maddison A. 1995

²⁷ "Crece en los mercados adyacentes" Allen & Zook. 2003, p. 4.

La segunda característica encontrada, fue cuando estas empresas desarrollaban sus fórmulas a partir de un estudio, muy cercano de cada una de las facetas de sus clientes, ratificando lo que de manera intuitiva suponíamos, al considerar que, el éxito de toda empresa se encuentra en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

CAPÍTULO II: Antecedentes de Correos de Costa Rica S.A.

2.1 Antecedentes históricos²⁸

Al finalizar el siglo XVI e iniciar el siglo XVII, el llamado "Reino de Guatemala" incluiría en su jurisdicción político - administrativa, la Gobernación de Costa Rica y el Corregimiento de Nicoya, en forma separada. La primera estableció su sede administrativa y religiosa en la ciudad de Cartago, fundada en el Valle Central Oriental por Juan Vázquez de Coronado en 1564.

A su vez, el Corregimiento de Nicoya perteneció, durante este período a la Real Audiencia de Guatemala. Este conservó, durante todo este tiempo, a su población aborígen.

Se fue configurando la primera forma de sociedad colonial, la cual, perdurará hasta finales del siglo XVII y principios del XVIII. Las primeras incursiones al Valle Central de Costa Rica, hacia la década de los 60 del siglo XVI, se caracterizaron por el interés de establecer con rapidez formas de explotación de los recursos. En efecto, los conquistadores traían consigo el ganado mayor y menor, así como plantas y semillas.

El rápido control del medio local llevó a los primeros contactos con el exterior, estableciendo el comercio de trigo, maíz y mulas, con Nicaragua y Panamá. Surgió así un grupo de comerciantes y encomenderos locales que tomó el control económico y social de la Provincia.

A su vez, esta forma de sociedad estuvo sustentada, fundamentalmente, por el uso de la mano de obra aborígen. La encomienda, en sus dos formas: la de servicio personal y la de tributo en productos, fue la expresión de la explotación indígena durante este período.

²⁸ Esta sección muestra un extracto de los hechos históricos más relevantes del servicio postal de nuestro país, la reseña completa se encuentra disponible en: <http://www.correos.go.cr/correoscr/historia.html#>

Luego, fueron surgiendo ciudades como: Cartago que era la antigua Capital, Villa Nueva (hoy San José), Esparza, Caldera, Villa Hermosa (Alajuela) y otras. Sería de suponer que, este desenvolvimiento urbano y el consiguiente de orden demográfico, originaría el desarrollo de servicios de correos tal y como los tenía organizado el imperio español, en otros sitios de América. Pero, tampoco, se tiene información confiable de un servicio estructurado de correos en la entonces Gobernación de Costa Rica. No obstante, todavía a principios del siglo XIX, las comunicaciones terrestres eran notoriamente deficientes y escasas.

De esta manera, la carencia de buenos caminos imposibilitaban las mismas y producida la Independencia (1821), solo existían tres servicios de correos: uno con David en la Nueva Granada y dos con la ciudad de Rivas en Nicaragua.

Imagen # 1.
Fachada de Correos de Costa Rica S.A.



Fuente: <http://www.correos.go.cr/correoscr/historia.html>

Era un servicio limitado, pues según informes de la memoria de Hacienda, de 1856, estos correos solo transportaban dos o tres libras de correspondencia. Poco después de ocurrida la Independencia y específicamente al integrarse Costa Rica a la República Federal de Centroamérica, la Constitución de 1824 señala, en su artículo 69:

"Corresponde al Congreso... inciso 22 abrir los grandes caminos y canales de comunicación y establecer y dirigir postas y correos generales en la República".

Constituyéndose este como el primer intento que se hacía, por organizar este servicio, por parte de las nacientes repúblicas, ya que todavía una década después de producida la independencia, los correos internos no habían sido organizados regularmente y los pocos existentes, se llevaban a cabo por cuenta de particulares.

Sin embargo, en 1834, se dispuso establecer un correo diario en San José, Cartago y Alajuela, donde dicho servicio funcionaría por cuenta del Tesorero Público, quedando su administración a cargo del Estado y en 1836, es nombrado Director de Correos el señor Recaredo Bonilla Carrillo, quien a través del Departamento de Hacienda, establece los primeros enlaces que sentaría las bases de la prestación del Servicio Postal en Costa Rica.

Hacia 1838, las cosas habían mejorado sensiblemente, pues se contaba con servicios postales regulares, entre las poblaciones de: San José, Cartago, Alajuela, Heredia y el Puerto de Caldera, como, también, con David en la nueva Granada y con Rivas en Nicaragua. Además, en forma irregular, funcionaba un correo a cargo de soldados de las guarniciones con el puerto de Moín en el Atlántico.

No obstante, el servicio nacional de correos se estableció, formalmente, tres años después, mediante el reglamento de Hacienda, decreto No. XII del 10 de diciembre de 1839, el cual fue ratificado con la Ley de Correos del 28 de diciembre de 1847 y la creación de la Administración General de Correos en San José en 1849.

Esta ley, en su artículo No. 5, dio lugar a la implementación del sello postal adhesivo, que dice:

Para satisfacer los derechos de porte, habrá dos sellos, el primero de color rojo, valor de dos reales y el segundo azul, valor de medio real.

Imagen # 2.
Sellos postales de Correos de Costa Rica S.A.



Fuente: <http://www.correos.go.cr/correoscr/historia.html>

Pero la inquietud de los gobernantes costarricenses, del siglo XIX, por organizar el servicio postal fue tal, que dicho interés quedó manifestado una vez más, con la participación de nuestro país en la Conferencia de París, convocada por el señor Montgomery Blair, Director General de Correos de Estados Unidos y realizada de mayo a junio de 1863, en la cual solo dos países latinoamericanos habían participado: Costa Rica y Ecuador.

Si bien es cierto nuestro país, a partir de 1849, con la creación de la Administración General de Correos en San José, se fortalece y comienza su sistematización en cuanto a este servicio, no será sino hasta 1885 cuando se puede hablar de un desarrollo más organizado y permanente, que se observa a partir de la Ley No. 31, de octubre de 1885, donde dictan el Código Fiscal, dentro del que se establece un aporte referente a los correos y telégrafos, estableciendo los servicios que prestará, la responsabilidad de los funcionarios y las tarifas que cobrarán dichos servicios. Así, también se señaló que uno de los deberes del Director General de Correos era la formación de un reglamento de Servicio Postal. Sin embargo, la emisión de este reglamento se fue dilatando y no es sino hasta el año 1921, ocupando la Presidencia de la República Don Julio Acosta, por

acuerdo ejecutivo No. 31 del 8 de julio que se emite el reglamento interior del servicio, salvo algunas correcciones efectuadas en el transcurso de los años rige la materia postal en manos del Estado.

La Dirección General de Correos, desde su regulación entre 1839 y 1847, pasa a formar parte de la Secretaría de Gobernación, desde su creación en 1844. Esta secretaría se encarga de todo lo relativo a la creación de correos, regulación de tarifas, contratación de personal y de manera general, vela por su buen funcionamiento. De tal manera se puede apreciar la administración de correos como una de las dependencias más antiguas del Ministerio de Gobernación. El control administrativo de los correos lo realiza el Ministerio de Gobernación y lo referente a los ingresos, material fiscal y emisión de estampillas, eran labores realizadas por el Ministerio de Hacienda, situación que se mantiene hasta las postrimerías del siglo XIX.

El Servicio de Correos, mediante la Secretaría de Gobernación, efectuaba contratos de particulares para el envío y transporte de la correspondencia. En 1878 se dictan disposiciones con motivo del fallo de cumplimiento del contrato sobre correspondencia por parte de los vapores de las mulas del Pacífico.

Imagen # 3.
Estampillas



Fuente: <http://www.correos.go.cr/correoscr/historia.html>

También se giran disposiciones para evitar los abusos que se cometían en el manejo de la correspondencia al exterior por los vapores de ambos puertos. Un caso concreto es el del Vapor General Guardia, vapor correo, cuando en 1875, mediante el acuerdo No. IX al aprobarse el contrato entre el Secretario de Gobernación Señor Vicente Herrera y el Señor Pedro Gutiérrez, vecino de Puntarenas, en su artículo 1 señala:

"El Supremo Gobierno, sin desapropiarse de él, da a Gutiérrez el vapor "General Guardia", tal como hoy se halla, y además una subvención de cien pesos mensuales y por el término de dos años que empezarán a contarse del 15 de mayo corriente con la obligación Gutiérrez de llevar y traer bajo su responsabilidad la valija del correo dos veces por semana, desde Puntarenas a Liberia, con la mayor regularidad y seguridad posible bajo las órdenes del Administrador de Correos."

De lo anterior se desprende que siempre hubo un destacado interés y esfuerzo por mantener regulado y fiscalizado el servicio de Correos por nuestros gobernantes.

El Ministerio de Gobernación y Policía, es uno de los primeros ministerios existentes en nuestro país, ya que éste tiene su origen en la Constitución de 1844, aprobada en el Gobierno de José María Alfaro Zamora. Esta Constitución en su artículo 136, establece los dos primeros ministerios del Estado de Costa Rica, siendo uno de ellos el de Gobernación, Relaciones Interiores y Exteriores y el otro de Hacienda y Guerra con atribuciones en la marina.

Imagen # 4.
Instalaciones de Correos de Costa Rica S.A.



Fuente: <http://www.correos.go.cr/correoscr/historia.html>

Es válido indicar que el Ministerio de Gobernación y Policía no solo ha tenido incorporadas diferentes carteras, sino que también tuvo bajo su jurisdicción importantes instituciones en el marco del desarrollo institucional del país como son: el Registro Público, la Dirección General de Estadística y Censos y el Registro Nacional.

Pero no es sino a partir de la década de 1970, que dicho Ministerio inicia con mayor claridad y exactitud su conformación actual, con respecto a sus dependencias, al separársele el Registro Público y el Archivo Nacional y crearse a cambio la Guardia de Asistencia Rural y unificársele a la vez los servicios de Correos y Telégrafos bajo la Dirección Nacional de Comunicaciones.

Es en esa década que la fisonomía del Ministerio de Gobernación, con sus únicas dependencias adscritas: Imprenta Nacional, Guardia Rural, Correos y Telégrafos. Migración y Extranjería y Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, además de otras dependencias adscritas a la Administración Central de éste, Gobernaciones de Provincias, Control Nacional de Radio, Delegación de la Mujer Agredida, Control de Propaganda y Centro de Inteligencia Conjunto Antidrogas.

La Dirección Nacional de Comunicaciones es creada mediante la Ley No. 5870, del 12 de diciembre de 1975, siendo Presidente de la República el Lic. Daniel Oduber Quirós.

Ley que en su artículo 1 dice:

"Crease la Dirección Nacional de Comunicaciones, la que estará dirigida por una Junta Administrativa como órgano dependiente del Ministerio de Gobernación y se integran bajo ese organismo la Dirección General de Correos y la Dirección General de Telégrafos y Radios Nacionales".

Un año después, en la memoria del Ministerio de Gobernación del año 1976 se señalaba:

"Se unen así dos dependencias con un total de dos mil funcionarios, distribuidos en todo el país, bajo la dirección del Ing. Danilo Rodríguez. Obedece esta unión a nuestro propósito de una utilización más racional de los recursos humanos y materiales, por lo que se procedió a unir las unidades administrativas y de Servicios, tales como: Proveeduría, Oficinas de Contabilidad, Oficinas de Personal etc., de ambas dependencias."

El texto anterior es revelador de que hasta el año 1975, tanto la Dirección General de Correos, como la Dirección General de Telégrafos y Radios Nacionales, se mantuvieron separadas y como dependencias adscritas al Ministerio de Gobernación.

Partiendo de la unificación de estos servicios en el año 1975, la Dirección Nacional de Comunicaciones cumplirá con las siguientes funciones estipuladas en el artículo No. 2 de su Ley de creación:

- a) Velar por la eficiencia, calidad y mejoramiento permanente de los servicios nacionales de correos, telégrafos y radios.

- b) Coordinar y orientar toda la política de organización y funcionamiento de sus dependencias.
- c) Procurar asesoría técnica en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación de los Servicios Postales y comunicaciones del país.
- d) Capacitar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías para un eficiente servicio técnico administrativo de las comunicaciones.
- e) Velar por el correcto y eficiente funcionamiento de la Oficina Filatélica de Costa Rica.

De igual manera, la Ley de creación estipula que la Dirección Nacional de Comunicaciones, estará dirigida por una Junta Administrativa, que será un órgano dependiente del Ministerio de Gobernación y a su vez ésta estará a cargo de un Director Nacional.

Esta Junta Administrativa, está integrada de la siguiente forma:

- a) Dos delegados del Ministerio de Gobernación y Policía, uno de los cuales será el Ministro o su representante.
- b) Un representante del Instituto Costarricense de Electricidad.
- c) Un representante de los trabajadores del Correo, previa escogencia de una terna que integrará la Dirección General de Correos y que enviará el Ministro de Gobernación.

- d) Un representante de todos los trabajadores sindicalizados que pertenezcan a los sindicatos que existan en el ramo de las comunicaciones, para cuya escogencia se enviará una terna al Ministerio de Gobernación.

A excepción del Ministro o de su delegado, los miembros de la Junta Administrativa durarán en sus cargos cuatro años.

Son funciones de la Junta Administrativa las siguientes:

- a) Dictar las políticas de organización y funcionamiento de sus dependencias.
- b) Administrar los fondos asignados a cada Dirección, por medio de cuentas separadas, así como los demás ingresos que por otros conceptos reciba.
- c) Proteger y conservar el patrimonio bajo su responsabilidad.
- d) Acordar los gastos y hacer las inversiones que estime adecuadas.
- e) Promover y resolver las licitaciones del caso, con sujeción a lo que disponga la Ley de Administración Financiera,
- f) Preparar los Proyectos de Ley y los proyectos de reglamentos necesarios para el mejor funcionamiento de las diversas dependencias.
- g) Acordar los días y horas de sesión, así como el lugar en que éstos se efectúen

El 29 de mayo de 1998, se publica la Ley 7768 que crea a Correos de Costa Rica S.A. como empresa con acciones del Estado regida por el derecho privado.

2.2 Misión

La misión que se plantea Correos de Costa Rica S. A. dice:

“Ser una empresa líder en Costa Rica, proveedora de servicios postales, con la más amplia cobertura a nivel nacional, que incorpora tecnología moderna de forma permanente, para satisfacer así las necesidades de las personas y aliados comerciales. Una empresa con trabajadoras y trabajadores altamente motivados, comprometidos y con conocimiento integral de los diferentes procesos de la empresa”.

2.3 Visión

La visión definida por Correos de Costa Rica S. A. dice:

“Seremos la más amplia red postal en el país, que integra a personas y aliados comerciales entre sí, satisfaciendo sus necesidades, con un servicio de calidad.”

2.4 Área de atención geográfica

La agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica S.A., desarrolla sus actividades en la zona geográfica que se extiende de este a oeste desde Barranca hasta el centro de Puntarenas y de norte a sur desde San Miguel de Barranca, hasta la desembocadura del Río Barranca, y la Isla de Chira, como lo podemos apreciar en el mapa # 1. Cuenta además con un personal conformado por 14 colaboradores, distribuidos entre 7 carteros y 7 de personal administrativo y atención al público.

Mapa # 1
Puntarenas



Fuente: Google Earth

CAPÍTULO III: Descripción de los servicios actuales que ofrece Correos de Costa Rica S.A. agencia de Puntarenas Centro

3.1 Servicios

Correos de Costa Rica es una empresa que inició su actividad comercial, centrada en el ofrecimiento de servicios postales, con el fin de mantener la competitividad y avanzar conforme los cambios tecnológicos, han incorporado, a su oferta diversos servicios, como los que se proceden a describir.

3.1.1 Correo básico

El correo básico²⁹ ofrecido al mercado, consiste en envíos de cartas, tarjetas postales, impresos, y pequeños paquetes a cualquier lugar del mundo. Este servicio básico cuenta con algunas características propias como:

- a) Correspondencia certificada: consiste en un servicio de control que garantiza el seguimiento de la correspondencia a nivel nacional o internacional, desde el momento del envío, hasta el momento de su entrega.
- b) Certificado con valor declarado: es un servicio que se ofrece, únicamente, a nivel nacional, consiste en envío de cartas o paquetes que contengan dinero, hasta por un monto de cincuenta mil colones o paquetes con un peso hasta de 10 Kg.
- c) Modalidad de franqueo: incluye dos tipos a saber, estampillas, consiste en adherir a la correspondencia estampillas postales con diferentes denominaciones, varía de acuerdo al peso y el destino de cada envío, porte pagado, consiste en estampar sobre los envíos una impresión, en imprenta u otros procedimientos de impresión o sellado, donde el cliente debe solicitar el permiso, para tal efecto, en la

²⁹ Correos de Costa Rica S.A., disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/postales.html>

Gerencia Comercial de la empresa, cumpliendo con requisitos previamente establecidos.

- d) Apartados postales: le permite al cliente recibir de una forma cómoda y discreta envíos, para obtener este servicio el cliente debe visitar la sucursal y consultar sobre la disponibilidad de los mismos.
- e) Sacas M: permite el envío de libros, revistas, impresos y otros, a un mismo destinatario.
- f) Encomiendas postales internacionales: es el envío de paquetes y mercaderías con dimensiones superiores a las establecidas para los envíos de correspondencia con un peso máximo de 30 Kg.
- g) Encomiendas postales nacionales: este servicio le permite enviar mercaderías o productos, en el ámbito nacional. Además, se brinda la posibilidad de cubrir el monto de su mercadería en proporción al valor de la factura con la opción de valor declarado.
- h) Cecograma: el cecograma es un envío utilizado por las personas no videntes por el cual pueden enviar cartas cegográficas, grabaciones sonoras y el papel especial destinado para el uso de los ciegos. Un cecograma goza de franquicia en el ámbito nacional e internacional siempre y cuando sean expedidas por un instituto de ciegos formalmente reconocido.
- i) Lista de correos: el cliente que no posee una dirección permanente, puede utilizar este servicio, mediante el cual el cliente solicita, a sus corresponsales, que le dirijan sus envíos con dirección lista de correos a la sucursal que él indique.

3.1.2 Servicio EMS

El servicio *Express Mail Service* (EMS)³⁰ consiste en el envío de paquetes y documentos con confianza y seguridad, a un bajo costo en el ámbito nacional e internacional.

El servicio se dirige a bancos, empresas financieras, instituciones del Estado, comercio y público en general, que desee realizar envíos de una forma rápida y segura, adicionalmente, a este servicio, se pone a disposición del cliente el servicio de embalaje gratuito, identificación por código de barras, recolección y distribución a domicilio, con un máximo de peso de 30 kg.

Este servicio es utilizado en nuestro medio, comúnmente, para el envío de documentos como: pasaportes, recepción de documentos para trámite de cédulas de residencia, entrega de cédulas de residencias y notificaciones judiciales.

3.1.3 Servicios electrónicos

Este servicio se encuentra diseñado para que el cliente pueda enviar sus mensajes urgentes, avisos de cobros, de una forma segura y con tiempos de entrega muy cortos. El servicio de telegramas tiene la posibilidad de ser complementado con otros servicios o modalidades de servicios, dentro de los cuales se pueden mencionar: sistema automatizado de telegramas, telegramas con acuse de recibido, telegrama preferencial, telegrama con respuesta pagada y el servicio de fax a nivel nacional o internacional.

3.1.4 Servicios financieros

Es importante destacar que, Correos de Costa Rica, cuenta con el servicio de giros portales³¹ consiste en el pago de una cantidad específica de dinero, remitida por medio del servicio de correos, en este momento, se ofrece en alianza con Servicios Postales del

³⁰ Correos de Costa Rica S.A. disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/courier.html>

³¹ Correos de Costa Rica S.A. disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/Financieros.html>

Perú S.A. (SERPOST), y es ofrecido en nuestro país, solo en cuatro agencias: San José Centro, Alajuela, Cartago y San Pedro de Montes de Oca.

3.1.4.1 Pago de recibos

Dentro del portafolio de productos que ofrece la empresa, se han incluido nuevos pagos de servicios, tanto públicos, como privados, se pueden realizar en las sucursales autorizadas de Correos de Costa Rica, como parte del convenio con el Banco Nacional de Costa Rica, el objetivo es aprovechar al máximo la infraestructura con la cual se cuenta en todo el territorio nacional, para que los clientes puedan realizar sus envíos y, a la vez, tener la facilidad de pagar tanto sus servicios públicos, como privados, estos se realizan, únicamente, en efectivo, no se aceptan tarjetas de crédito ni débito.

Dentro de los servicios que se pueden cancelar, en las agencias de correos, se encuentran (la lista completa de los servicios se encuentra en el Anexo # 5):

- a) Servicios Públicos.
- b) Centros Educativos.
- c) Municipalidades.
- d) Televisión por cable y satélite.
- e) Universidades.
- f) Colegios Profesionales.
- g) Cuotas y créditos.

3.1.5 Servicios Comerciales

El mercadeo directo³² permite a los clientes realizar envíos publicitarios a los segmentos de mercado de su interés, mediante la distribución en apartados postales o zonas residenciales, mediante dos modalidades

- a) Correo Directo: permite el envío de revistas, volantes y muestras a los clientes actuales y potenciales, pueden realizarlo a través de más de 70.000 apartados postales, distribuidos en todo el país, o bien, podrá enfocarse en zonas residenciales o comerciales.
- b) Respuesta Comercial: es el envío de pedidos, cuestionarios o promociones para ser completados por los destinatarios, los cuales serán devueltos por Correos a la dirección que el cliente de correos determine, sin que esto implique costo para el destinatario, es decir, el remitente es quien asume el costo de las respuestas mediante un depósito previo.

3.2 Exporta fácil

Correos de Costa Rica ha definido este servicio³³ como un proyecto país para promover la cultura exportadora, brindando una oportunidad de desarrollo para las mini, pequeñas y medianas empresas (MiPYME), conformando un sistema simplificado de exportación por el servicio postal que aprovecha la red de Correos de Costa Rica.

Los trámites para exportar serán bastantes rápidos, simples y vía internet, es decir, desde la comodidad del negocio, casa o cabina de internet, y haciendo uso del Sistema Exporta Fácil, para registrarse y preparar la documentación.

³² Correos de Costa Rica, disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/comerciales.html>

³³ Correos de Costa Rica, disponible en:
<http://www.correos.go.cr/servicios/Exporta%20Facil/Exporta%20Facil.html>

Una vez completada la información, el cliente se presenta con su producto, documento de identificación y el número de declaración a la sucursal de Correos de Costa Rica autorizada.

En resumen, la documentación requerida por los clientes son: formularios postales, los mismos pueden ser impresos, previamente, por medio del sistema simplificado de exportación o solicitarlos en la sucursal de Correos, la factura comercial del propio exportador con desglose de los costos que componen el precio final (ej. costo del producto, transporte, etc.), así como, los permisos, certificados de origen, permiso de la Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos, FDA (*Food and Drug Administration*). Es obligatorio que, el cliente presente la factura comercial completa.

La propuesta de servicio de Exporta Fácil, le brinda al cliente la simplificación de procesos logísticos de comercio internacional, proveer un ingreso de divisas por el aumento de exportaciones, manejar la posibilidad de realizar exportaciones desde cualquier parte del país, integrando a las MIPYMES locales al mercado internacional.

Además, este servicio, ofrece a los clientes orientación gratuita sobre el sistema, seguimiento en línea de sus exportaciones (para la modalidad expresa), facilidades de créditos para los diferentes servicios, así como, cuatro modalidades de envío de las exportaciones, de acuerdo con las necesidades del cliente: expreso, regular, económico y súper económico.

Dentro de las principales características del servicio, se cuentan, la posibilidad de completar la factura comercial en el sistema de forma gratuita y poder realizar con una herramienta el cálculo de tarifas, exportando cualquier producto no perecedero a más de 190 destinos.

El valor FOB de la mercancía por exportar, admitido en las sucursales no debe exceder los seis mil dólares americanos (\$US6.000).

Cada bulto o envío no podrá exceder 30 kg dependiendo del servicio solicitado de la suma de las tres dimensiones del paquete debe ser menor o igual a 1,5 metros.

Correos de Costa Rica pone a disposición de los clientes, embalajes gratuitos para los envíos de las modalidades regular (encomienda prioritaria) y económico (encomienda no prioritaria).

Uno de los aspectos importantes, de este servicio, es que los clientes no deben, obligatoriamente, estar inscritos ante el registro exportador de la Promotora de Comercio Exterior.

3.3 TramiCorreos

Con la puesta en el mercado de Tramicorreos, Correos de Costa Rica pone a disposición del mercado, una serie de servicios acorde con las nuevas necesidades de los clientes, donde destacan el pago de servicios prepago, servicios públicos y privados, la venta de monedas y libros.

3.3.1 Servicio de productos de prepago

Correos de Costa Rica ofrece, en sus sucursales autorizadas, la venta de productos prepago³⁴, el cual, se constituye en un medio cómodo y rápido para realizar el pago del servicio prepago de telefonía móvil, telefonía fija, tarjeta internet, tarjetas de juegos *Gamex*. Es un servicio, especialmente diseñado, para clientes que deseen controlar su gasto o bien aquellos que ocupen una línea de forma temporal. La cancelación de estos servicios es únicamente en efectivo.

Dentro de los beneficios que se promueven con este servicio se citan, para los Prepagos del Instituto Costarricense de Electricidad, un mayor control del gasto de tu servicio

móvil y fijo, una única tarifa por minuto pleno y una por minuto reducido, en cualquier plan que el cliente elija, tarifas para llamadas internacionales con descuentos, de acuerdo con el plan que elija el cliente, transferencias de saldo de un servicio prepago a otro prepago, posibilidad de realizar mini-recargas kölbi con montos desde ¢50 hasta ¢2,499 (dos mil cuatrocientos noventa y nueve colones) con una vigencia de 30 días.

Para los servicios de internet prepago y *GameX*, los beneficios al cliente son los siguientes, un único pago en colones por valor de tarjeta, permite cambiar la clave de acceso y consultar el tráfico pendiente a través de la oficina virtual de Radiográfica Costarricense S.A., el servicio es totalmente transportable; pues son tarjetas de bolsillo, no requiere formalizar un contrato para la prestación del servicio, ahorro en costos de tiempo y de uso del servicio para aquellas personas que requieren acceso a internet, con los juegos GAMEX se facilita la experiencia de jugar en línea.

Los productos disponibles, a través de las sucursales de Correos de Costa Rica son:

- a) Tarjeta Colibrí 197, utilizada para realizar llamadas nacionales, desde cualquier teléfono de tono (público, residencial y celular), mediante el acceso a la plataforma 197, en la denominación de ¢500 (quinientos colones), con vencimiento 6 meses a partir de la fecha que se activa de la tarjeta.
- b) Tarjeta Viajera 199: utilizada para realizar llamadas nacionales e internaciones desde cualquier teléfono de tonos (público, residencial y celular), así como acceso a terminales multimedia ofrecida por el ICE, mediante el acceso a la plataforma 199, en la denominación de \$5 (cinco dólares) o ¢2.802 (dos mil ochocientos dos colones); \$10 (diez dólares) o ¢5.605 (cinco mil seiscientos cinco colones); \$20 (veinte dólares) u ¢11.209 (once mil doscientos nueve colones); ¢1.000 (mil colones); ¢3.000 (tres mil colones); ¢5.000 (cinco mil

³⁴ Correos de Costa Rica, disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/Recarga%20celular.html>

colones) y ¢10.000 (diez mil colones), con un vencimiento 6 meses a partir de la fecha que se activa de la tarjeta.

- c) Chip Telefónico: utilizado para realizar llamadas nacionales e internacionales, desde teléfonos públicos CHIP y multipagos, en la denominación de ¢2.000 (dos mil colones) y ¢1.000 (mil colones) sin fecha de vencimiento.
- d) Pin electrónico: el cliente recibe por medio de un *voucher* o comprobante de pago, en donde se encuentra el pin y la clave, para acceder al servicio de llamadas nacionales e internacionales desde cualquier teléfono celular, así como, acceso a terminales multimedia ofrecidas por el ICE, las denominaciones ofrecidas son ¢2.500 (dos mil quinientos colones) con una vigencia de 30 días, ¢5.000 (cinco mil colones) con una vigencia de 45 días y ¢10.000 (diez mil colones) con una vigencia de 60 días.
- e) Recarga Automática (Tiempo Aire): desde cualquier sucursal de Correos autorizada, por medio de las recarga, automáticamente, su servicio celular el cliente podrá realizar llamadas nacionales e internacionales, con esta modalidad, puedes recargar tu kölbi prepago desde ¢50 (cincuenta colones).
- f) Internet Prepago: es un producto de valor facial que el cliente adquiere en colones con el fin de utilizarlos para el acceso de Internet desde cualquier ordenador, con los siguientes montos 5 horas ¢1.800 (mil ochocientos colones) con una validez de 60 días, 10 horas ¢3.550 (tres mil quinientos cincuenta colones) con una validez de 90 días y 15 horas ¢5.300 (cinco mil trescientos colones) con una validez de 120 días
- g) GameX: es producto de valor fácil, que el cliente adquiere en colones con el fin de utilizarlo para el acceso a los juegos virtuales, ofrecidos en el sitio de internet GameXcr.com, a través de un código de acceso.

- h) Prepagos Tico Bingo: con sorteos cada 3 meses aproximadamente y un costo ¢1000 (mil colones).

3.3.2 Venta de monedas

Correos de Costa Rica pone a disposición del mercado, una variedad de monedas conmemorativas³⁵ acuñadas por la Casa de Moneda de Costa Rica (*Mint of Costa Rica*), donde se pueden apreciar las monedas conmemorativas del 75 Aniversario del Deportivo Saprissa, con tres tipos de monedas, las monedas conmemorativas por el nuevo Estadio Nacional, insertas en un folleto con recuerdos del antiguo Estadio Nacional y la bienvenida al nuevo edificio, por último, en esta serie de monedas se puso a la venta la moneda conmemorativa al 375 Aniversario de la Virgen de los Ángeles.

3.3.3 Venta de seguros autoexpedibles

Correos de Costa Rica es operador de seguros autoexpedibles³⁶ exclusivo de Instituto Nacional de Seguros, el asegurado debe tener entre dieciocho y sesenta y cuatro años de edad, y elegir la suma asegurada entre las diversas opciones, hasta un monto máximo de ¢25.000.000 (veinticinco millones de colones).

Los seguros ofrecidos al público son los siguientes:

- a) Comprensivo de Accidentes: ofrece una cobertura básica en caso de muerte accidental y coberturas adicionales: indemnización por muerte accidental a causa de accidentes de tránsito, pago automático de recibos, beneficio educacional, cobertura funeraria y obtenga de forma gratuita una cobertura de desamparo súbito familiar.

³⁵ Correos de costa rica S.A., disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/Monedas.html>

³⁶ Correos de Costa Rica disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/Seguros.html>

- b) Funerario Plus: indemniza, en caso de muerte, no accidental y ofrece una doble indemnización por muerte accidental del asegurado.

3.3.4 Venta de libros

Los libros más importantes de la Editorial Costa Rica³⁷, pueden ser adquiridos en las sucursales de Correos de Costa Rica, gracias a un convenio marco con esta institución.

Las obras literarias estarán disponibles en cinco sucursales: Correo Central, Zapote, Alajuela, Cartago y Heredia, sin embargo, podrán ser pedidos en cualquier sucursal, gracias a un catálogo proporcionado por la Editorial Costa Rica.

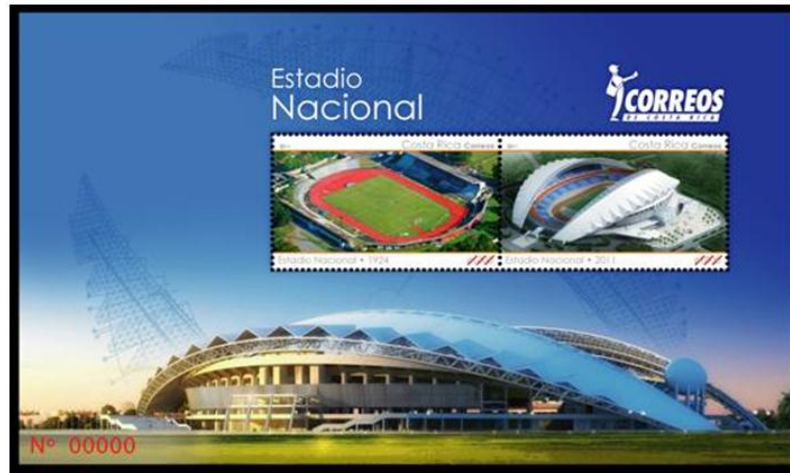
Los libros, que se soliciten, vía catálogo, tienen dos formas de entrega: en nuestra sucursal sin costo adicional al valor del libro o por medio de nuestro servicio EMS en la dirección que el cliente indique, el valor será el libro más la entrega que será por peso y destino. También, las personas pueden adquirir los libros por medio de la página electrónica del Editorial Costa Rica (www.editorialcostarica.com) y serán entregados por Correos de Costa Rica, mediante el servicio EMS tanto a nivel nacional, como internacional.

3.4 Emisiones postales

Dentro de esta categoría, Correos de Costa Rica pone a disposición del mercado el catálogo de filatelia, donde el cliente podrá encontrar las emisiones de sellos postales conmemorativos de diversos acontecimientos, como la emisión titulada: Estadio Nacional, puesta en circulación el 26 de marzo del 2011, con un valor de ¢1.000.

³⁷ Correos de Costa Rica disponible en: <http://www.correos.go.cr/servicios/Venta%20de%20libros.html>

Imagen # 5
Emisión Estadio Nacional



Fuente: <http://www.correos.go.cr/filatelia/Emisiones%202011.html>

En esta misma sección, la empresa provee la colección denominada Tarjetas Turísticas, que consiste en tarjetas postales preporteadas, alusivas a la riqueza natural de nuestro país, con un valor de ¢ 405, la colección 2011 fue puesta en circulación el 17 de marzo, con un total de 7 diseños.

Imagen # 6
Tarjetas turísticas



Fuente: <http://www.correos.go.cr/filatelia/Emisiones%202011.html>

Además de estas colecciones, se tienen a disposición del mercado la venta de sellos a terceros, donde se encuentran estampillas de diversas denominaciones.

3.5 Rastreo

Incorporando los avances de la tecnología Correos de Costa Rica, pone al servicio del mercado el rastreo y seguimiento, tanto de la documentación, como de la paquetería, se utiliza ver los movimientos de un paquete, tanto dentro del territorio nacional, como en los países con los cuales existe convenio de intercambio de información, permitiéndole al cliente seguir, en todo momento, el rastro de sus envíos.

Dentro de este mismo apartado, la empresa brinda el servicio de información de nombramientos realizados y la documentación enviada para tales efectos, por parte del Ministerio de Educación Pública.

3.6 Tienda virtual.

Este es el servicio en línea, donde Correos de Costa Rica, pone a disposición del mercado, las últimas emisiones filatélicas en presentaciones de mini pliegos, para hacer uso de este sitio es necesario que el cliente llene un formulario de registro en línea para poder acceder a los diferentes productos.

3.7 Descripción de la competencia

Al igual que otros mercados, el segmento de la mensajería ha visto, en los últimos años, un incremento en los niveles de competitividad de los participantes. Los servicios de mensajería se han convertido en el aliado logístico, para muchas empresas a nivel internacional, contribuyendo al desarrollo económico.

Correos de Costa Rica no está exento de estas fuerzas del mercado, durante el proceso de investigación se pudieron determinar varios de los competidores directos, de los cuales he seleccionado las empresas más representativas de la industria (con operaciones en nuestro país) como parámetro de comparación, para analizar los servicios que ofrecen, la información se tomará de las páginas de Internet de cada una de las organizaciones, la cual se indicará, pertinentemente, estas empresas seleccionadas son: *FedEx Corporation*, *United Parcel Services* (UPS) y DHL.

Durante este proceso de investigación, de la competencia, también se pudo identificar la empresa *La Poste* con características similares a la empresa objeto de este estudio, y la empresa *Japan Post Service*, dichas empresas han dado un paso más adelante del negocio de la mensajería, incursionando a nuevos segmentos de mercado.

A continuación se detallará de manera muy breve, las principales características de los servicios ofrecidos por estos dos grupos de empresas señalados.

3.7.1 *FedEx Corporation*

Fundada por Frederick Smith en la ciudad de *Memphis, Tennessee* en 1973 con el nombre de *Federal Express Corporation*, con un aporte de 90 millones de dólares, aportados por inversionistas (40 millones de dólares), sus familiares (8 millones de dólares) y financiamiento bancario³⁸.

La empresa, en la actualidad, cuenta con su sede mundial en *Memphis*³⁹, así como, sedes en Asia: Hong Kong, Canadá: Toronto, Ontario, Europa: Bruselas, Bélgica, América Latina: Miami, Florida.

³⁸ Grandes Casos Empresariales, El Estilo FedEx, pág. 61.

³⁹ FedEx, disponible en: <http://fedex.com/cr/about/facts.html>

Presta sus servicios en alrededor de 375 aeropuertos, en más de 220 países, con una fuerza de distribución compuesta por más de 140.000 empleados, una flota de 43.000 vehículos y un total de 654 aviones alrededor del mundo. Para fortalecer sus canales de distribución, cuenta con aproximadamente 44.000, buzones de depósito, más de 2.000 sitios de envío de *FedEx*, 1.100 centros de servicio mundial y más de 6.400 centros de envío autorizados.

Esta red de distribución le permite a la compañía manejar un volumen global promedio de diario de 3,4 millones de paquetes, más de 500.000 llamadas telefónicas y aproximadamente, 63 millones de transacciones electrónicas.

En nuestro país, podemos ubicar dos Centros de Servicio Mundial *FedEx*⁴⁰:

- a) Zona Franca Metropolitana, Barrial de Heredia.
- b) Paseo Colón, San José.

Además de contar con cinco Centros Autorizados de Envío *FedEx*:

- a) *Mail Boxes Etc*, Frente Plaza Atlantis, Escazú.
- b) *Mail Boxes Etc*, San Pedro.
- c) *Mail Boxes Etc*, Liberia Guanacaste.
- d) *Mailroom @ Forum*, Santa Ana.
- e) *Trans Express*, Calle Blancos.

Con el fin de ofrecer a sus clientes un eficiente manejo de la mercadería recibida, FedEx ha puesto a su disposición, una página electrónica (<http://www.fedex.com/cr/>), donde brinda a sus usuarios diferentes herramientas para el manejo de su mercadería.

Dentro de estas opciones, se presentan en el sitio de la empresa, se ofrece a los clientes realizar un registro para poder ingresar a las diferentes opciones que se muestran en el menú.

En el sitio electrónico, para el mercado costarricense, se ofrecen dos categorías principales, la primera de ellas se denomina, “Servicios de envío”. Dentro de esta categoría el cliente de *FedEx* puede acceder a los siguientes submenús:

- a) Envíos, desde este punto el usuario, puede realizar acciones como; preparar un envío; obtener tarifas y tiempo de tránsito; localizar puntos de entrega; programar una recolección; acceder a la libreta de direcciones.
- b) Rastreo, esta alternativa le permite al cliente; rastrear sus envíos por número de rastreo; rastrear por referencia; monitorear todos sus envío *FedEx InSight*; (pudiendo ver en un mismo lugar el estado actual de sus envíos entrantes, salientes y de terceros, sin tener que usar un número de rastreo); obtener un comprobante de entrega firmado; seguimiento utilizando *FedEx Desktop* (permite el rastreo de los envíos mediante la instalación de una aplicación directamente, en el escritorio de la computadora del cliente)
- c) Manejo de su cuenta, en esta categoría el cliente tiene la oportunidad de, abrir una cuenta; ver / pagar facturas en línea; acceder a la libreta de direcciones; diseñado para facilitar la administración de los contactos en la cuenta; dirigirse a mi FedEx, donde el cliente puede personalizar la página de inicio de su cuenta con la empresa; tarifas específicas para su cuenta; herramientas adicionales para

⁴⁰ FedEx, disponible en: <http://www.fedex.com/cr/dropoff/>

su cuenta, utilidades que le ayuda al cliente a manejar su cuenta y los envíos que realice.

- d) Herramientas de aduanas, este módulo le ofrece al usuario herramientas para agilizar el manejo internacional de los envíos como; diríjase al centro de recursos aduanales, donde se le provee al cliente información y noticias sobre regulaciones y documentación en materia de importaciones y exportaciones, así como guías paso a paso, para poder completar los envíos internacionales; *FedEx Global Trade Manager*, es un sistema basado en Internet que ofrece a los clientes ayuda completa para obtener información sobre envíos internacionales; encuentre documentos internacionales de envío, permite llenar, en forma simultánea, documentos de envíos internacionales utilizados comúnmente; estime tarifas y aranceles,

La segunda categoría, que se puede observar en la página web, es la denominada “Servicios / Herramientas”, dentro del submenú Servicios, los clientes de la empresa encuentra a su disposición las siguientes alternativas:

- a) Paquetes de hasta 68 kg (150 lb): *FedEx Express* ofrece a sus clientes conectarlo con los principales mercados mundiales con tiempos de entrega específicos, servicio de puerta a puerta, procesamiento aduanal.
- b) Paquetes de más de 68 kg (150 lb): pone a disposición del mercado el transporte artículos grandes: fletes aéreos de tarimas con peso de 68 kg (151 lb) a 1,000 kg. (2,200 lb) cada una.
- c) Soluciones de transporte de carga y envío: para aprovechar estos servicios, los clientes deben cumplir requisitos mínimos de peso y frecuencia de envío.

- d) Opciones adicionales de envíos: *FedEx* le ofrece una extensa gama de servicios especiales, para satisfacer cualquier requisito específico, como por ejemplo: artículos peligrosos (son bienes que al ser transportados representan un peligro para personas, animales, el medio ambiente o la empresa de transporte), servicio los sábados, retener en oficina, si necesita su paquete antes de la hora de entrega programada, o si no estará disponible para recibir una entrega.
- e) Términos y condiciones de envío, en este apartado el cliente puede consultar las condiciones y toda la terminología relacionada con el servicio de transporte que brinda la empresa.
- f) Garantía de devolución de su dinero, al igual que las condiciones y términos de envío, en esta sección, el cliente tiene a su disposición los detalles en los cuales la empresa se hará responsable por los reembolsos o acreditaciones a la factura, correspondiente, únicamente, de los cargos de transporte si se entrega un envío, 60 segundos o más después del compromiso de tiempo de entrega.
- g) Calendario festivo, esta opción, le permite a los clientes observar los días festivos que podrías afectar las condiciones de entrega de la empresa en el país de destino.

Dentro del apartado de Herramientas, la empresa cuenta con una serie de soluciones electrónicas, centradas en poner al alcance del cliente, toda la información a cerca de *FedEx* que necesite, desde este enfoque, encontramos las siguientes herramientas:

- a) Herramientas de envío, para preparar los envíos en un solo lugar, programando una recolecta, obtención de tarifas y tiempos de tránsito.
- b) Herramientas de rastreo, controla en línea, el estado de todos sus envíos con *FedEx*.

- c) Manejar su cuenta y herramientas adicionales, herramienta necesaria para simplificar, organizar y hacer más eficiente las operaciones de los clientes, ya sean descentralizadas o globales.
- d) Herramientas de aduana acceso a las regulaciones de comercio internacional.
- e) Soluciones *FedEx® Móvil*, es una aplicación desarrollada para el uso en teléfonos celulares inteligentes, desde los cuales el cliente tiene acceso a la información referente a sus envíos.

3.7.2 *United Parcel Services Inc. (UPS)*

En 1907⁴¹ existía en Estados Unidos una gran demanda de servicios privados de reparto y mensajería. Para contribuir a satisfacer esta necesidad, un emprendedor de 19 años llamado James E. ("Jim") Casey pidió prestados 100 dólares a un amigo y estableció en Seattle (Washington) la *American Messenger Company*, dirigida en una humilde oficina situada en un sótano. El hermano de Jim, George y un puñado de jóvenes eran los mensajeros de la empresa. A pesar de la fuerte competencia, la empresa consiguió buenos resultados, debido, principalmente, a las estrictas normas de amabilidad con los clientes de Jim Casey, fiabilidad, servicio 24 horas y precios económicos.

Estos principios, que siguen rigiendo UPS, se resumen en el eslogan de Jim: "El mejor servicio al menor precio".

En 1916, Charlie Soderstrom se unió a la empresa, aportando sus automóviles y su experiencia. También, aportó el color marrón. Hacia 1918, los tres mayores almacenes de Seattle se convirtieron en sus clientes habituales, disponían de sus propios vehículos de entrega, aumentando el negocio de "*Merchants Parcel Delivery*".

⁴¹ UPS, disponible en: <http://www.ups.com/content/cr/es/about/history/1929.html>

En 1919, la empresa amplió su zona de servicio, por primera vez, de Seattle a Oakland, California, y adoptó su nombre actual: "*United Parcel Service*". La palabra "*United*" servía como recordatorio de que los servicios realizados en cada una de las ciudades formaban parte de la misma organización, "*Parcel*" identificaba la naturaleza del negocio y "*Service*" indicaba lo que se ofrecía.

Las características diferenciales del servicio general de transporte, incluían llamadas para la recolección diaria, aceptación de cheques extendidos a nombre del remitente para pagar los reembolsos, intentos de entrega adicionales, devolución automática de envíos que no se podían entregar y tramitación de la documentación con servicio de facturación semanal.

En 1929, UPS se convirtió en la primera empresa de entrega de paquetes en proporcionar servicio aéreo, mediante líneas aéreas privadas. Desafortunadamente, la falta de volumen (debida, en parte, a la Gran Depresión) hizo que el servicio finalizara el mismo año.

En 1953 UPS volvió al transporte aéreo, con servicio en dos días entre las principales ciudades de las Costa Este y Oeste, en 1978, la disponibilidad de este servicio, bautizado como "*UPS Blue Label Air*", llegó a todos los estados del país, incluyendo Alaska y Hawai.

A finales de la década de 1990⁴², UPS atravesaba otra transición. Aunque el centro del negocio continuaba siendo la distribución de mercancías y la documentación adjunta, UPS había empezado a diversificarse y centrarse en un nuevo canal, los servicios. Tal y como la administración de UPS lo veía, la experiencia de la empresa en la gestión de envíos y el rastreo la posicionó como creadora de comercio global y facilitadora de las tres fuerzas que conforman el comercio: mercancías, información y capital.

En 1995, UPS formó el Grupo de logística UPS (*UPS Logistics Group*) para proporcionar soluciones de gestión globales y servicios de consultoría, basados en las necesidades individuales de los clientes. En 1998, se fundó *UPS Capital* con la misión de proporcionar un menú global de productos financieros integrados y servicios que permitieran a las empresas aumentar sus negocios.

Para desarrollar sus servicios a nivel internacional⁴³ la empresa cuenta con 14 centros de distribución, Estados Unidos: Louisville, (centro principal en EE.UU.), Filadelfia, Dallas, Ontario, California, Rockford y Columbia, en Europa: Colonia/Bonn, Alemania Asia-Pacífico: Shanghai, Shenzhen, Hong Kong, Latinoamérica y el Caribe: Miami, Canadá: Hamilton, Ontario.

Posee una fuerza de trabajo, compuesta por 400.600 empleados, una flota de entrega de 100.069 vehículos, 216 aviones en servicio y 294 aviones contratados, operando en 388 aeropuertos domésticos y 378 aeropuertos internacionales, en más de 220 países y territorios, permitiéndole a la empresa un volumen de entregas diario de 15,1 millones de paquetes y documentos (en Estados Unidos) y 2,2 millones de paquetes y documentos (a nivel internacional).

En nuestro país, UPS opera con un centro de contacto, ubicado en *Union Pak* de Costa Rica, S.A. Además, la empresa pone a disposición del mercado una página electrónica, (<http://www.ups.com/content/cr/es/index.jsx?WT.svl=BrndMrk>), donde brinda a los usuarios las diferentes alternativas, para realizar los envíos de paquetes o documentos.

Se puede observar que, la mayoría de las opciones, presentan medidas de seguridad, donde la empresa solicita un registro previo, para poder hacer uso de las herramientas, las principales categorías que se pueden apreciar son las siguientes:

⁴² UPS, disponible en: <http://www.ups.com/content/cr/es/about/history/1999.html>

⁴³ UPS, disponible en: <http://www.ups.com/content/cr/es/about/facts/worldwide.html>

- a) Mi UPS, en esta sección el usuario puede, acceder a; perfil, viendo o edite su información personal y sus preferencias, resumen de cuentas, cambiar contraseñas, cancelar el registro.
- b) Envío, en este menú, el cliente podrá crear un envío; ver historial; anular envío; crear una devolución; enviar utilizando un grupo de archivos; crear una importación; calcular tiempo y costo, proporcione información acerca de su envío, incluyendo su destino, origen, fecha del envío y peso; programar una recolección, ya sea, diariamente, (un conductor de UPS efectuará una parada en su ubicación, diariamente, tenga o no tenga envíos ese día), el mismo día, (la recolección el mismo día está disponible en áreas seleccionadas), ocasional (según lo solicite); buscar ubicaciones; ordene materiales para envío, escogiendo entre los distintos empaques de UPS suministrados, gratuitamente, establecer preferencias.
- c) Rastreo, aquí el cliente puede rastrear envíos, donde se le presenta una serie de opciones, rastrear por número, le permite ingresar hasta 25 números de rastreo, rastreo por referencia, por tipo de envío: paquete o carga, por intervalo de fechas de envío, cuenta de envío, país de destino, rastreo por correo electrónico, puede rastrear un máximo de 25 envíos de paquetes pequeños a la vez, enviando los números de guía en un mensaje de correo electrónico a totaltrack.ar-spa@ups.com; acceder a Flex® Global View, es la herramienta de visibilidad y manejo de eventos de UPS, proporciona una vista integrada en su cadena de suministros; integre herramientas de rastreo, la Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) de Rastreo permite integrar tecnologías de UPS en su aplicación de intranet o empresarial, otorgando el poder de rastrear sus propios envíos.
- d) Soporte, en este apartado, la empresa ha puesto a disposición de los clientes, un manual tipo “paso a paso”, donde encontrarán una guía de los diferentes rubros

que significa realizar un envío por medio de UPS, además de las guías para rastreo, recepción de su envío, facturación y pago, soporte de tecnología.

- e) Soluciones para su negocio, le permite a los usuarios explorar las soluciones para UPS, por categoría.

3.7.3 DHL

Fundada en San Francisco⁴⁴ hace más de 40 años, por 3 empresarios, Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. En 1969, DHL comenzó a dar sus primeros pasos de futuro enviando, personalmente, documentación por avión de San Francisco a Honolulu. Pasaron los años y la red de DHL creció aún más, llegando, gradualmente, a nuevos clientes por todos los rincones del mundo. Al mismo tiempo, el mercado, también, evolucionó y se hizo más complejo. DHL se adaptó a las necesidades cambiantes de sus clientes, tanto a escala nacional, como internacional.

En el 2009,⁴⁵ se presenta su estrategia 2015 y el grupo cambia su nombre por el de *Deutsche Post DHL*.

Hoy, la red internacional de DHL enlaza a más de 220 países y territorios en todo el mundo. DHL ofrece también una incomparable experiencia, en envíos exprés, carga aérea y marítima, transporte terrestre y soluciones logísticas, así como, servicios de correo internacional.

Para cubrir sus necesidades de servicio con el mayor nivel de dedicación y experiencia, DHL opera a través de cuatro divisiones especializadas⁴⁶:

⁴⁴ DHL, disponible en: http://www.dhl.es/es/quienes_somos/acerca_de_dhl.html#historia

⁴⁵ DHL, disponible en: http://www.dhl.es/es/quienes_somos/acerca_de_dhl.html#cronologia

⁴⁶ DHL, disponible en: http://www.dhl.co.cr/es/informacion_sobre_dhl.html

- a) División *Express*, es uno de los principales actores en el segmento de negocios internacionales *express*, brinda servicios, a más de 500 aeropuertos en Europa, Asia Pacífico, América Latina, Medio Oriente, África y Estados Unidos.
- b) División *Global Forwarding, Freight*⁴⁷, *DHL Global Forwarding* y *DHL Freight* comparten el mismo modelo de negocios, *DHL Global Forwarding* opera en el segmento de carga aérea y marítima, transportando bienes y mercaderías hacia destinos predeterminados en horarios y a precios determinados, brindando soluciones personalizadas a sus mayores proyectos logísticos, así como, servicios aduaneros integrales. *DHL Freight* es uno de los mayores transportistas de carga en el mercado de transporte terrestre europeo, operamos servicios internacionales y nacionales de carga completa y parcial por vía terrestre, ferroviaria o intermodal.
- c) División *Supply Chain*, se enfoca en el segmento industrial, ofreciéndole a los clientes la experiencia de la compañía en aspectos de logística y manejo de la cadena de suministros.
- d) División *Mail*⁴⁸, es la encargada en soluciones personalizadas, para la gestión de correspondencia y paquetería B2B. Esto incluye, envíos internacionales de correo y de paquetería, servicios domésticos de correo y de transporte en los mercados económicos clave alrededor del mundo.

En nuestro país, la empresa concentra sus operaciones en la ciudad de Heredia, y tiene a disposición del mercado una página de internet (<http://www.dhl.co.cr/es.html>) donde los clientes pueden acceder, a los diferentes servicios e información que ofrece la empresa.

En este portal podemos observar los servicios de:

⁴⁷ DHL, disponible en: http://www.dhl.co.cr/es/informacion_sobre_dhl/forwarding_freight.html

⁴⁸ DHL, disponible en: http://www.dhl.co.cr/es/informacion_sobre_dhl/mail.html

- a) *Express*⁴⁹: en esta categoría se ofrecen los servicios de: envío, rastreo, servicios de importación y exportación, servicios nacionales, servicios opcionales (donde brindan empaque, seguros, manejos de materiales peligrosos, retención de envíos, entre otros), desde los cuales los clientes pueden manejar y monitorear la evolución de sus envíos.
- b) *Logística*⁵⁰: este servicio ofrece el transporte de carga, almacenaje y distribución, ya sea por vía marítima, aérea o terrestre, por medio de la propia red de DHL, así como, soluciones para la cadena de suministro, donde ofrecen alternativas, por ejemplo, la gestión de transporte y almacenaje.
- c) *Global Mail*⁵¹: en esta categoría, la empresa pone a disposición del mercado el tradicional envío de correo internacional, con diferentes alternativas, como el retiro en fechas definidas, para la mensajería más pesada y menos urgente, por ejemplo.

Además de los servicios, brevemente descritos, la empresa pone a disposición de los clientes información como:

- a) *Prensa*⁵²: pone a disposición del mercado, las últimas noticias referentes a la empresa y sus servicios.
- b) *Carreras*⁵³: dentro de este apartado, la empresa ofrece al mercado oportunidades laborales y de desarrollo personal a estudiantes, graduados, administración de empresas y profesionales.

⁴⁹ DHL, disponible en: <http://www.dhl.co.cr/es/express/envios.html>

⁵⁰ DHL, disponible en: <http://www.dhl.co.cr/es/logistica.html>

⁵¹ DHL, disponible en: <http://www.dhl.co.cr/es/mail.html>

⁵² DHL, disponible en: <http://www.dhl.co.cr/es/prensa.html>

⁵³ DHL, disponible en: <http://www.dhl.co.cr/es/carreras.html>

- c) Información sobre DHL: en esta sección la empresa, ofrece información general sobre los servicios que pone a disposición del mercado.

3.7.4 *La Poste*

El Grupo *La Poste*, es una empresa que comparte características similares a Correos de Costa Rica S.A., en el sentido de que son sociedades anónimas pertenecientes al estado.

La Poste realizó este cambio, de manera muy reciente, el 1 de marzo del año 2010⁵⁴, con el objetivo de enfrentar de una manera más ágil la competencia que significaría la apertura del mercado postal europeo, acordado en el marco de la integración económica de Europa, como un solo bloque.

El grupo *La Poste* actúa en 4 áreas principales⁵⁵.

- a) Correo: *Le Courrier*, el servicio de Correos se moderniza continuamente, con el fin de prepararse para afrontar los retos que la apertura del mercado planteará en el futuro. Se ha implementado un programa global que abarca soluciones de negocio innovadoras, nuevas tecnologías para facilitar la administración y una inversión de 3.400 millones de euros en plataformas industriales.
- b) Paquetería y *Exprés*: *Le Colis-Express*, juntos, *GeoPost* y *ColiPoste* representan el segundo mayor operador de paquetería de Europa. *ColiPoste* lidera el mercado francés, desarrollando una intensa actividad de comercio electrónico, y se especializa en la entrega rápida de paquetes para clientes particulares. *Geopost* se especializa en paquetes de hasta 30 kg y su objetivo es convertirse en operador global líder en paquetería.

⁵⁴ Grupo La Poste, disponible en: <http://www.laposte.fr/Le-Groupe-La-Poste/La-Poste-SA/Ce-qui-ne-change-pas-en-mars-2010>

⁵⁵ Grupo La Poste, disponible en: <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/Sectores-de-actividad>

- c) Banca: *La Banque Postale*, nació el 1 de enero del 2006 y constituye la rama bancaria del Grupo La Poste. Representa un concepto nuevo y original de banca minorista, con una política de puertas abiertas y ofrece soluciones adaptadas en servicios bancarios y seguros a casi 29 millones de clientes.

- d) Puntos de Venta de *La Poste*, es el proveedor líder de servicios locales en Francia, con 17.000 oficinas postales que proporcionan información en nombre de *La Banque Postale*, *Le Courrier* y *Colis Express*. Este posicionamiento se ha conseguido mediante una modernización ambiciosa y colocando la relación con el cliente en el centro de la estrategia de marca. Gracias a internet, el teléfono y los cajeros automáticos, hoy *La Poste* es más accesible que nunca.

La Poste es el mayor empleador de Francia, con una plantilla de 300.000 colaboradores

El mercado del correo postal fue desregulado en enero de 2006⁵⁶, una medida que acarreó nuevos retos para *La Poste*. Para responder a esta presión creciente del mercado, se han modernizado las instalaciones postales, se ha incrementado la seguridad en el trabajo y se han desarrollado e implantado soluciones innovadoras para el cliente.

Para ayudar a las pymes y a las microempresas por desarrollar sus mercados y aumentar sus beneficios, tanto en Francia, como en el extranjero, *La Poste* está reforzando sus soluciones globales de *marketing* directo y centralizando su oferta de gestión de datos de clientes, mediante *Mediapost Data*.

La división Correos, también, ofrece una gama de soluciones sencillas y a medida realizadas por un personal especializado, desde el *Pro Mailing Kit* "todo en uno" para el envío de *mailings* a 100 clientes potenciales, hasta la campaña global *Postimpact*. También, se ofrecen paquetes y modelos de *mailing* Maestra "sobre pedido", *Duetto* y

⁵⁶ Grupo La Poste, disponible en: <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/Correo>

sus listas de clientes potenciales para elegir. Existe incluso un servicio de correo electrónico certificado.

Cualquiera que sea la solución adaptada, la división Correos acompaña de cerca a las 340.000 pymes y microempresas que componen su cartera de clientes. En el último trimestre, de 2007, ofreció un recibimiento personalizado en centros de negocios, una iniciativa que se probó en ocho instalaciones piloto.

Cifras principales

- a) 2º operador europeo en volumen de negocio
- b) 11.600 millones de euros en volumen de negocio
- c) el 55,6% del volumen de negocio del grupo La Poste
- d) 82,5% de las cartas entregadas al día siguiente (récord alcanzado en agosto de 2007, con el 86,4% de las cartas entregadas en este plazo)
- e) 700 millones de euros hasta 2010 para modernizar el sector de transporte de correo
- f) 25 máquinas industriales de selección, capaces de clasificar 50.000 cartas por hora
- g) 100.000 carteros y carteras, que cada mañana, llevan los valores de La Poste y un eficiente servicio público hasta la puerta del usuario.

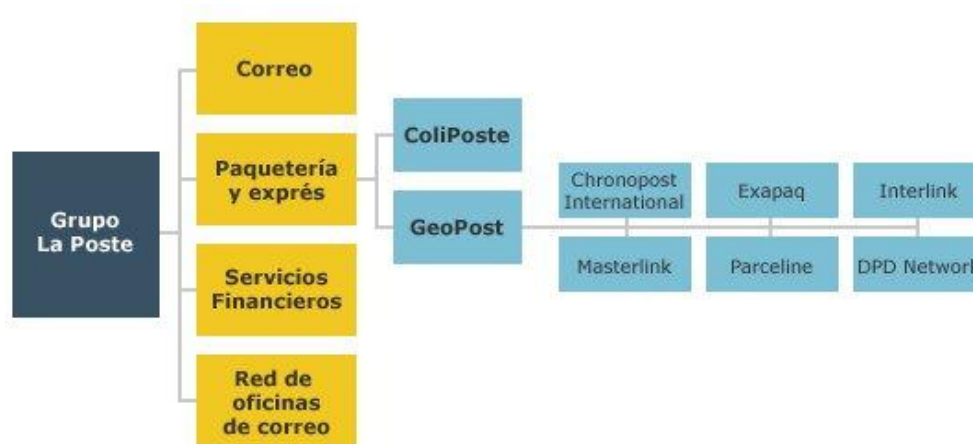
Francia dispone de unos 135.000 buzones públicos, una de las cifras más elevadas del mundo.

El grupo *La Poste* es el Nº 1 de la Paquetería *Exprés* en Francia⁵⁷, el Nº 2 en Alemania y el Nº 4 en el Reino Unido.

⁵⁷Grupo La Poste <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/Paqueteria-y-Expres>

ColiPoste es el operador de Paquetería de La Poste, ofrece una gama completa de servicios "B2C" con entregas en 48 horas.

Diagrama # 3.
Estructura Grupo La Poste



Fuente: <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/Paqueteria-y-Expres>

ColiPoste, es especialista de entrega rápida en domicilios particulares. En el contexto de los intercambios, entre empresas y consumidores, la misión de *ColiPoste* consiste en entregar paquetes con total confianza a los particulares, según las modalidades de entrega que hayan elegido.

ColiPoste avisa a sus clientes, en tiempo real, por *e-mail* o *SMS* de la llegada de su paquete. Los clientes, también, tienen la posibilidad de recogerlos 7d/7 y 24h/24 en un *Cityssimo* (área especial que permite a los clientes de zonas urbanas, que disponen de poco tiempo durante el día, recoger su paquete en cualquier momento).

Para finales de 2009, se prevé que el número de espacios *Cityssimo* en Francia sea de 30. *Cityssimo* cuenta con 60.000 abonados.

Colaborador histórico de la venta a distancia "tradicional", *ColiPoste* también se ha convertido en estos últimos años en el colaborador indispensable de los usuarios del comercio electrónico.

Para acompañar al crecimiento de este sector, *ColiPoste* ha desplegado 15 plataformas, ha modernizado sus 70 agencias gracias al reconocimiento y la valoración profesional de los 2.700 operadores de entrega. Estos últimos trabajan 6 días por semana por todo el territorio para dar un servicio de primera calidad a sus clientes. Más de 35.000 empresas clientes de *ColiPoste* utilizan el servicio *Colissimo* Empresas para sus envíos destinados a particulares.

Cifras principales *ColiPoste*

- a) 1,4 miles de millones de euros de volumen de negocios en 2008
- b) 93% de envíos *Colissimo* distribuidos en 48 horas
- c) 270 millones de paquetes gestionados en 2008 (récord el 17 de diciembre de 2008 con 1.313.362 de paquetes gestionados)

GeoPost, especialista en envíos de paquetes exprés "B2B". Filial Exprés del grupo La Poste, *GeoPost* es el Nº 2 de los envíos exprés en Europa. A través de su marca internacional DPD, *GeoPost* hace recogidas en más de 40 países y entrega en 230 países y territorios de todo el mundo para 300.000 clientes.

Cuenta con una importante presencia en Europa, gracias a filiales líderes, en sus mercados nacionales:

- a) *Chronopost* en Francia y Portugal,
- b) *Exapaq* en Francia,
- c) DPD en Alemania, Bélgica, Irlanda, Suiza, Polonia, Croacia, República Checa, Hungría, Bosnia, Serbia, Eslovenia, Ucrania, Rusia, así como en Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, en los países Bálticos y los Balcanes,
- d) *Interattica* en Grecia,
- e) *Pegasus* en Rumania,
- f) *Interlink Express* en Reino Unido,

g) *Seur* en España.

Está desarrollando su presencia en mercados en expansión, fuera de Europa:

- a) Asia, *GeoPost*, con su colaborador *Yurtiçi Kargo*, está presente en Turquía y en Kazajstán. También está presente en la República Popular China, en Corea del Sur y en India a través de DPD Continental, empresa conjunta con *Continental Air Express*;
- b) Oriente Medio, *GeoPost* entrega en toda la región con DPD UAE, empresa conjunta con el grupo *Kanoo*;
- c) África, *GeoPost* está presente con *Chronopost* internacional en Nigeria, Senegal, Marruecos, Camerún, Burkina Faso, así como en Argelia y Costa de Marfil. *GeoPost* está también presente en Sudáfrica con DPD Laser, empresa conjunta con el grupo Laser.
- d) América, *GeoPost* asegura las entregas en Estados Unidos a través de su colaborador IBC.

Cifras principales *GeoPost*

- a) N° 2 del envío Exprés en Europa por volumen de negocios
- b) N° 1 de Paquetería en Francia por volumen de negocios
- c) 3.292 miles de millones de euros de volumen de negocios en 2008
- d) 22,6% del volumen de negocios total del Grupo La Poste en 2008
- e) 74,2% del volumen de negocios internacional del grupo *La Poste* originado por *GeoPost*
- f) 800 centros operativos y depósitos en el mundo
- g) 550 millones de paquetes entregados al año en todo el mundo

h) 20.000 empleados en 40 países

*La Banque Postale*⁵⁸ ofrece productos y servicios de banca y seguros a los particulares y a las empresas en Francia. *La Banque Postale* acompaña a estos últimos en una relación bancaria duradera, proporcionándoles soluciones concretas y accesibles.

Esto responde, a su manera de cumplir su misión: ser "un banco tan bueno como los demás, pero diferente a todos", que encaja con las características fundamentales de *La Poste*: presencia local y amplio acceso, para todos los públicos.

La ambición de *La Banque Postale* es ser el banco más cercano a sus clientes, allá donde estén, 24 horas al día y 7 días por semana. Las oficinas de correos y sus equipos de venta especializados, constituyen el punto de partida de las relaciones personalizadas, con los clientes. También, se apoya en la competencia profesional de los 23 centros financieros, verdaderos gestores multicanal.

Además de su red, *La Banque Postale*, también, establece estrechas asociaciones para facilitar el acceso del público más amplio posible, a sus productos y servicios. Por último, ha podido, asimismo, desarrollar otros canales alternativos muy eficaces, como los servicios bancarios en línea (www.labanquepostale.fr).

En noviembre de 2007, el estado francés autorizó a *La Banque Postale* para ampliar su oferta, distribuyendo créditos al consumo. Se espera que, dichos créditos estén disponibles entre finales de 2009 y principios de 2010, y se otorgarán, conjuntamente, con una firma profesional del sector, constituyendo con esta una filial de la que *La Banque Postale* será titular mayoritario.

⁵⁸ La Banca Postale, disponible en: <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/La-Banque-Postale>

Además, la ampliación de la autorización del CECEI (Comité de Establecimientos de Crédito y de Empresas de Inversión) le permite otorgar microcréditos sociales, afirmando así su papel esencial, en la lucha contra la exclusión bancaria.

Estos créditos van acompañados de un programa de asistencia, para los beneficiarios que será dirigido por *La Banque Postale*, mediante un esquema de asociaciones.

En 2007, la Comisión Europea autorizó la distribución de la cuenta de ahorro "*Livret A*" y reconoció los dos propósitos de interés general de esta cuenta, a saber, financiar la vivienda social y, por primera vez, dar acceso a la banca.

La Banque Postale está organizada en torno a 3 polos de actividad:

- a) La banca minorista.
- b) Los seguros.
- c) La gestión de activos.

Cifras principales

- a) más de 1 millón de cuentas de ahorro "*Livret A*" abiertas en 2008
- b) 4.815 miles de millones de euros de producto neto bancario (PNB)
- c) 11,2 millones de cuentas corrientes postales
- d) 9,53 millones de clientes en banco principal
- e) 480.000 clientes Empresas, Colectivos y Asociaciones
- f) 5.191 cajeros automáticos de billetes / cajeros automáticos de banca en Francia
- g) 270.600 millones de euros de créditos a clientes
- h) Más de 6 millones de tarjetas bancarias, es decir un 11% del mercado
- i) 17.000 puntos de servicio

La red de oficinas de correos es el lugar de encuentro, con el público y de las tres actividades del Grupo (Correos, Paquetería *Exprés*, *Banque Postale*). Es la red más extensa de Europa, con 17.000 oficinas, y está pasando de una lógica de red, a la de una marca importante, centrada en la relación con el cliente.

Para alcanzar su meta de un 95 % de clientes satisfechos en 2012⁵⁹, la empresa está desarrollando un nuevo modelo de recepción, asesoramiento y venta adaptado a la diversidad de las necesidades, que hará evolucionar la relación con los clientes, el objetivo es reducir la espera, aumentar la satisfacción de los clientes y optimizar la eficacia comercial, desarrollando aplicaciones automatizadas, para las operaciones sencillas y la venta en libre servicio.

La oficina de correos estará organizada, a partir de ahora, en torno a:

- a) un espacio bancario (asesores financieros y gestores de clientes),
- b) un punto de venta con: un libre servicio de productos, un espacio automatizado, cabinas polivalentes (ingresos rápidos, reintegros, depósitos, servicios financieros, servicios a profesionales).

Con esta nueva configuración, los empleados se encargan de atender en el mostrador, orientar, acompañar, aconsejar a los clientes y vender.

Cifras principales

- a) 1ª red local en Francia
- b) 17.082 puntos de servicio, de los cuales 5.632 son asociados
- c) 2 millones de clientes recibidos por día

⁵⁹ Grupo La Poste, disponible en: <http://www.laposte.es/Todo-acerca-de-La-Poste/Que-hacemos/Puntos-de-Venta-de-La-Poste>

- d) 90% de los franceses a menos de 5 km. de un punto de servicio
- e) 8,58 minutos de espera media en las oficinas que han recibido una inspección de calidad en diciembre de 2008

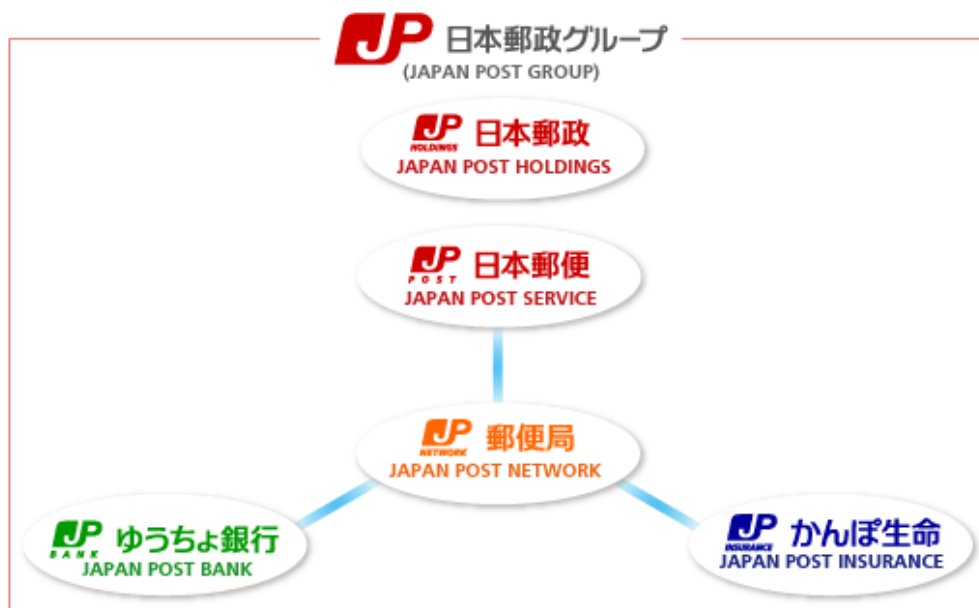
3.7.5 Japan Post

La historia moderna de los servicios postales en Japón⁶⁰ pueden ubicarse en el año de 1871, el desarrollo de este servicio, ha visto, de manera paralela, la incursión a nuevos segmentos de mercado como el Servicio de Ahorro Postal, que cuenta con una tradición que datan de 1875, así en 1906, se instaura el Servicio de Giro Postal y el Seguro de Vida Postal en 1916.

A partir de 1949, se establece el Ministerio de Correos y Telecomunicaciones, cuya transformación continua en el 2001, con la Reforma del Gobierno Central, Ministerio de Gestión Pública, Asuntos Internos, y Correos y Telecomunicaciones (MPHPT), creando la Agencia de Servicio, estas modificaciones llevan a la creación de *Japan Post* el 1 de abril del 2003, y *Japan Post Holdings Co Ltda* el 23 de enero del 2006.

La actual estructura del Grupo de Correos de Japón se consolida el 1 de octubre del 2007, con la creación de las diferentes divisiones: *Japan Post Service Co., Ltd.*, *Japan Post Network Co., Ltd.*, *Japan Post Bank Co., Ltd.* y *Japan Post Insurance Co., Ltd.*

Diagrama # 4.
Estructura *Japan Post Group*



Fuente: <http://www.japanpost.jp/en/group/map/>

Estas transformaciones ponen de manifiesto el sentido del Grupo, por mantener un espíritu de servicio al cliente e innovación que ha caracterizado al correo de Japón a través de su historia, tal sentido, se pone de manifiesto en la determinación del nuevo *slogan* de la compañía.⁶¹

あたらしいふつうをつくる。

"Atarashii-Futsu-wo-Tsukuru."

Una expresión japonesa que pretende mostrar la creación de nuevos servicios de valor.

"*Futsu*" representa la tranquilidad y la confianza que los clientes tienen al utilizar los servicios que son activos de incalculable valor, para el Grupo de Correos de Japón.

⁶⁰ Japan Post, <http://www.japanpost.jp/en/corporate/changes/>

⁶¹ Japan Post Holdings, <http://www.japanpost.jp/en/group/index02.html>

También, representa a los servicios disponibles a cualquier persona en Japón. El Grupo de Correos de Japón mantendrá los servicios universales, las fuentes de tranquilidad y confianza, incluso después de la privatización.

Los pensamientos expresados en "*Atarashii-Futsu-wo-Tsukuru*", debe cambiar constantemente, con el tiempo, y como no vienen a la existencia de forma automática, se deben crear. Tomando ventaja de la privatización, que se convertirá en un grupo empresarial que crea nuevos servicios universales, haciendo hincapié en la paz mental y la confianza de los clientes.

El nuevo lema representa la idea, de que el Grupo de Correos de Japón seguirá siendo cercano a sus clientes, mantendrá la aplicación de reformas y crecimiento, junto con aquellos a quienes sirven.

*Japan Post Service Co*⁶², *Ltd.*, fundada el 1 de octubre del 2007, con un capital de 100 billones de yenes, y más de 94.000 colaboradores, es la empresa del Grupo *Japan Post* dedicada a los servicios postales, poniendo al alcance del mercado la recepción y envío tanto de documentación, como de paquetería, a nivel local e internacional.

Además, de estos servicios, incluyen la emisión de sellos postales y atractivos, el servicio de MS integral de la planificación de correo, suministro en tiempo real de información sobre la entrega de paquetes, el servicio en línea para el envío de correos electrónicos, el servicio de logística, incluido, el transporte, almacenamiento y despacho de los productos en el mercado local, así como, la operación a nivel internacional, principalmente, centrado en la región asiática.

*Japan Post Network Co., Ltd.*⁶³ establecida el 1 de octubre del 2007, ofrece productos y servicios a través de la red de las oficinas de correos, con el objetivo de contribuir a

⁶² Japan Post Service, <http://www.japanpost.jp/en/group/map/index03.html>

⁶³ Japan Post Network, <http://www.jp-network.japanpost.jp/en/>

"ayudar a los clientes llevar una vida mejor y cómoda en la actualidad y en el futuro" incentivando a los clientes y proveedores a utilizar los servicios a largo plazo.

De manera conjunta, con la Junta de Auditores Corporativos del grupo, establecerá comisiones especiales, como el Comité de Cumplimiento y el Comité de Gestión de Riesgo, además establecerá el departamento de inspección y auditoría que se encargará de auditar las 50 oficinas regionales y de la auditoría a nivel nacional.

Dentro de las estrategias de negocios de *Japan Post Network* se establece un sistema *hub-and-spoke*, basados en redes de oficina de correos, en todo el país, donde se mejorará su servicio de consultoría para los clientes, en su plan de vida y la creación de activos, por ejemplo, al proporcionar fondos de inversión, bajo una estrecha cooperación entre las oficinas de correos con menor número de personal (*spoke*) y las oficinas de correos que tienen personal especializado, para vender inversiones fideicomisos (*hub*).

Incentivará las ventas de activos de varios productos financieros, para satisfacer las necesidades de los clientes, aumentando el número de oficinas de correos que ofrecen fondos de inversión, ampliando la gama de fondos de inversión, y vendiendo, activamente, los productos de seguros de automóviles.

Para los nuevos negocios, como el inmobiliario, participará en segmentos como el desarrollo inmobiliario y el alquiler, gestión y venta de sus tres oficinas de correos centrales, como: oficinas, instalaciones comerciales y vivienda.

También, llevará a cabo el arrendamiento de bienes raíces de gestión empresarial, incluidas, las operaciones de los estacionamientos y tiendas de alquiler de forma efectiva, así como, el negocio electrónico y las ventas por catálogo.

Japan Post Network busca mejorar la eficiencia estandarizando y simplificando las operaciones de procesamiento de diversos sistemas.

Una de las estrategias, que desarrollará la empresa, es la reforma del sistema de salarios, donde se establecerá un sistema de salarios, basados en la capacidad de los empleados y el rendimiento, teniendo en cuenta diversos aspectos, para mejorar los incentivos a los empleados.

Es importante destacar que, la empresa busca gestionar sus oficinas con énfasis en la conservación de la energía, los recursos naturales y protección del ambiente.

Japan Post Bank Co., Ltd., establecido el 1 de setiembre del 2006, con un capital de 3.500 millones de yenes⁶⁴, tiene como objetivo convertirse en un "banco fiable que está disponible a los clientes" como una brújula para el futuro⁶⁵.

Algunas de las estrategias de negocios⁶⁶ que desarrolla la empresa, se enfocan en dispersar los riesgos y diversificar las fuentes de ingresos, mediante la diversificación de medios de las inversiones (en el comercio de derivados, la adquisición y venta de créditos monetarios, los préstamos sindicados, los productos titularizados, y las inversiones en acciones).

Japan Post Insurance Co., Ltd., esta es la división del Grupo *Japan Post* dedicada al mercado de los seguros, a pesar de que la participación en este segmento de mercado por parte del servicio postal japonés, no es nueva, el establecimiento de la actual división de comercialización de estos productos, inicia el 1 de setiembre del 2006, con un capital de 500 billones de yenes⁶⁷, ofreciendo a sus clientes diferentes tipos de coberturas y seguros, según los requerimientos del cliente.

⁶⁴ Japan Post Bank, http://www.jp-bank.japanpost.jp/en/aboutus/company/en_abt_cmp_profile.html

⁶⁵ Japan Post Bank, http://www.jp-bank.japanpost.jp/en/aboutus/company/en_abt_cmp_management.html

⁶⁶ Japan Post Bank, http://www.jp-bank.japanpost.jp/en/aboutus/company/en_abt_cmp_strategies.html

⁶⁷ Japan Post Insurance, <http://www.japanpost.jp/en/group/map/index05.html>

3.7.6 Otros competidores

Es importante destacar que, existen, en nuestro país, un grupo de empresas que se desarrollan en un segmento de mercado muy específico, dedicado al transporte de productos que los clientes adquieren, a través de la red internet, en comercios, principalmente, radicados en Estados Unidos, entre ellas, se pueden mencionar Aerocasillas y *Jet Box* como las empresas más representativas de este segmento de mercado.

Dichas empresas ofrecen, a sus clientes, un apartado postal y una dirección física, en Miami, Estados Unidos para que se les envíen los productos que adquieren y luego estos sean reenviados hasta nuestro país, dentro de los servicios complementarios, que ofrecen estas empresas, se encuentran: el trámite de exoneración, en los casos que aplique, desalmacenaje de la mercadería y asistencia al cliente en aspectos de comercio electrónico.

Es necesario señalar que, las empresas, previamente mencionadas, cuentan con oficinas, básicamente, en la denominada Gran Área Metropolitana, en el caso de Aerocasillas, cuentan con algunos centros autorizados en: San Ramón, Playas del Coco, San Carlos, Herradura, Grecia y Pérez Zeledón, donde los clientes pueden realizar los retiros de sus artículos, previo cargo automático, a una tarjeta de crédito, ya que en estos centros, no reciben pagos por el servicio.

CAPÍTULO IV: Propuesta, de mejoramiento, actualización e innovación de los servicios de Correos de Costa Rica S.A

4.1 Análisis de las condiciones actuales del servicio.

Una vez finalizado el proceso de recabar la información, sobre los servicios que presta la agencia de Puntarenas Centro de Correos de Costa Rica, de las empresas más representativas del sector, así como, de las empresas que presentan un alto nivel de evolución y expansión, hacia diferentes segmentos de mercado.

Se realizará un análisis comparativo de los servicios que presta cada organización, con el fin de poder determinar los elementos claves, los cuales han llevado a estas empresas a convertirse en puntos de referencia para toda la industria, formulando, de esta manera, una propuesta que contenga, un sustento en las teorías administrativas; así como, en la práctica empresarial.

Correos de Costa Rica S.A., presenta, en la actualidad, un portafolio de productos muy variado, donde se puede mencionar, la venta de libros de la Editorial Costa Rica, así como, diversos pagos de servicios públicos y privados, esta diversidad en los servicios que ofrece es un reflejo de la intención de la gerencia de incursionar en nuevos segmentos de mercado, sin embargo, la sucursal de Puntarenas Centro, concentra su oferta en los servicios postales, que tradicionalmente, ha ofrecido la empresa, como el envío y recepción de documentos y paquetería, servicio EMS y los apartados postales.

Cabe destacar que, se ofrecen los servicios de más reciente incorporación al portafolio de productos de la compañía, como, por ejemplo, el pago de servicios públicos y las recargas telefónicas del sistema prepago.

Los servicios que se ofrecen en la página de Internet son manejados a nivel institucional, donde podemos encontrar referencias de la ubicación y servicios que presta cada sucursal, no se manejan enlaces que permitan la interacción entre los clientes y las

agencias, esto podría traducirse en un contacto más cercano, que permita la personalización, en la medida de lo posible, de los servicios que ofrecen, para ajustarlos a los gustos y preferencias de cada cliente en particular.

La comunicación de los servicios ofrecidos, por la agencia, debe ser mejorada, con el objetivo informar al mercado la variedad de los servicios que puede utilizar en la agencia, contribuyendo con el fortalecimiento de los mismos.

Paralelamente, a la mejora de la comunicación de los servicios, debe existir una consolidación de la imagen corporativa, la misma debe iniciar, haciendo pequeños ajustes, como, por ejemplo, la utilización de uniformes en el personal de atención al público, debido a que, su uso es irregular. Cabe mencionar que, los carteros sí se encuentran identificados.

Un elemento por resaltar: los colaboradores tienen la experiencia en la prestación del servicio postal, existe personal que se califican como adultos jóvenes, lo permitiría intuir, que son personas acostumbradas a utilizar la tecnología como parte de su modelo de vida, por medio de: teléfonos celulares, internet y redes sociales, facilitando la implementación de nuevos servicios, desarrollados con este aspecto.

Correos de Costa Rica S.A. y la agencia como tal, han desarrollado a lo largo de su trayectoria, curvas de aprendizaje empresarial, que le permiten conocer el desarrollo de la logística internacional para el manejo de paquetería y documentos, constituyendo una fortaleza para la empresa.

Referente a la infraestructura de la sucursal, es importante destacar que, la misma presenta características de espacio físico que permitiría desarrollar nuevos servicios, aprovechando, la distribución del inmueble, sin que esto signifique una desmejora de los servicios que actualmente se ofrecen.

Dentro de este mismo rubro, cabe mencionar que, es necesario realizar algunas mejoras a la planta física, debido a que es evidente el deterioro de la pintura que presentan algunas de las paredes, así como, realizar mejoras en la seguridad, dentro de las instalaciones, especialmente, el acceso a la zona detrás del área de mostrador de atención al cliente, debido a que, el acceso es por una puerta que ofrece facilidad de ingreso a cualquier individuo y, en ocasiones, la misma se encuentra abierta.

En conjunto, estos elementos son importantes, debido a que, proyectan en los clientes una imagen de comodidad y seguridad en las instalaciones, así como, de los servicios que se ofrecen, punto importante por considerar con la incorporación de nuevos servicios.

La zona de influencia, de la sucursal, posee actividades en los sectores industriales y turísticos, con operaciones a nivel nacional e internacional, conformando un grupo de clientes potenciales, así como, la visita de turistas, tanto nacional, como extranjero, los cuales visitan la zona por los atractivos naturales que se encuentran en las regiones aledañas, o Puntarenas como punto de acceso.

Mapa # 2
Golfo de Nicoya



Fuente: <http://www.govisitcostarica.co.cr/travelinfo/maplg.asp?mapid=48>

Esta región cuenta con una gran cantidad de profesionales independientes en diversas áreas, segmento al cual se puede abordar con un servicio de mensajería personalizado, pudiéndose explotar el envío de documentos y paquetes entre los profesionales y sus clientes o instituciones, donde deban realizar diferentes gestiones.

Es importante reconocer la disposición que ha mostrado la Gerencia General y la Gerencia Regional al permitir la realización de esta investigación, lo cual demuestra la apertura de la administración hacia las sugerencias y nuevas perspectivas de negocios, que a la postre, podrían significar, desde mejoras en los servicios, hasta la incursión a nuevos segmentos de mercado.

4.2 El punto de vista del Director Regional

De la entrevista realizada al Lic. Luis Guillermo Ugalde Méndez, director de las regiones Pacífico y Chorotega, es importante resaltar algunos elementos, como la

experiencia del funcionario, dentro de la empresa, así como, su desempeño en diferentes puestos, dentro de la institución, aspectos que le han permitido interactuar, directamente, con los clientes y tener una amplia perspectiva sobre el desarrollo de las actividades de la empresa.

Desde su óptica, se evidencia la necesidad de la empresa por buscar nuevas formas de servicios y clientes, debido a que, la misma no cuenta con recursos asignados, dentro de las partidas del presupuesto de la República, debido a que, es una sociedad anónima del estado, y como tal debe generar sus propios recursos.

Reconoce, en la entrevista que, la empresa enfrenta un problema de posicionamiento en el mercado, señalando el desconocimiento por parte de los clientes, de la amplia variedad de servicios que se ofrecen y las limitaciones presupuestarias que enfrenta la empresa en este aspecto, en particular.

Menciona, por otra parte, el caso específico, de la competencia, en este rubro, al destacar a DHL como una empresa fácilmente reconocible, en cualquier lugar, gracias a la imagen corporativa que ha desarrollado a través del tiempo.

De la misma manera, menciona debilidades en la comunicación interna de la empresa, lo que podría dificultar la eventual implementación de nuevos servicios. Paralelamente, manifestó que, existe resistencia al cambio, en un sector de los colaboradores de algunas agencias, ante la puesta en marcha de nuevos servicios de la empresa, situación que podría evidenciar debilidades en los procesos de capacitación, para la puesta en marcha de nuevos servicios y una deficiente cultura empresarial enfocada en el servicio al cliente.

Uno de los principales señalamientos, que se menciona, en la entrevista, es un proceso elaboración de nuevos servicios focalizado en las oficinas centrales de la empresa, situación que supone un distanciamiento del personal de mayor contacto con el cliente y

experiencia en el campo de trabajo, por consiguiente, de mayor conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias del mercado, minimizando el aprovechamiento de las curvas de aprendizaje organizacional.

4.3 Análisis comparativo de los servicios correos de Costa Rica S.A. y sus competidores

En la presente propuesta, se retoma el análisis efectuado en los apartados anteriores, especialmente, en la sección 4.1 y 4.2, exponiendo de manera sucinta y fundamentada la propuesta de soluciones.

Con el fin de apreciar, de manera más sencilla, los principales servicios brindados por correos de Costa Rica S.A. y sus competidores, se muestra a continuación una tabla comparativa (Tabla # 1), donde se resumen los servicios más representativos separados en tres secciones, a saber, servicios postales, servicios de comercio electrónico y otros servicios.

Tabla # 1.
Comparación de Servicios.

	Correos de Costa Rica	FedEx	UPS	DHL	La Poste	Japan Post	Aerocasillas	Jet Box
Servicios postales								
Envío y recepción de documentos	●	●	●	●	●	●		
Envío y recepción de paquetes	●	●	●	●	●	●		
Envío y recepción de emergencia	●	●	●	●	●	●		
Rastreo	●	●	●	●	●	●		
Emisiones postales	●				●	●		
Calculadora (plazos de entrega y tarifas)		●	●					
Registro de clientes		●	●	●				
Servicios de comercio electrónico								
Página de Internet	●	●	●	●	●	●	●	●
Software especializado (para instalación de los clientes)		●	●	●				
Tienda virtual	●				●		●	●
Asistencia para compras en línea					●		●	●
Registro de clientes	●	●	●	●	●	●	●	●
Otros servicios								
Trámites aduanales (exportación / importación)	●	●	●	●	●	●	●	●
Créditos de personales					●	●		
Créditos hipotecarios					●	●		
Emisión de seguros					●	●		
Comercialización de seguros	●				●	●		
Pago de servicios (públicos o privados)	●							

Fuente: elaboración propia en base a información de la página electrónica de cada empresa mencionada.

Como se puede apreciar, en la tabla, existen competidores especializados en comercio electrónico, específicamente en el segmento de transporte de los productos adquiridos por sus clientes en el mercado extranjero, como lo son las empresas Aerocasillas y Jetbox comentadas, brevemente, en la sección 3.7.6, por otra parte, empresas como FedEx, UPS y DHL, concentran sus actividades en el segmento postal, brindando una serie de productos muy especializados, como se describieron en las secciones 3.7.1; 3.7.2 y 3.7.3, respectivamente, es necesario reconocer, que, si bien es cierto, estas organizaciones se concentran en los servicios postales, mantienen una fuerte presencia a través de Internet, con sus clientes.

Por su parte, las empresas, Grupo *La Poste* (sección 3.7.4) y *Japan Post Group*, (sección 3.7.5) son los participantes que ofrecen la gama más amplia de servicios, compitiendo en mercados especializados, como los servicios financieros y el mercado de los seguros.

Es importante observar que, Correos de Costa Rica S.A., en su página electrónica, no ofrece a sus clientes el servicio de calculadora, que le brinde a su mercado costos y plazos de entrega, estimados de los servicios de envíos que estos planeen realizar, tampoco, se pudo observar el registro de clientes (para los servicios postales), ni la instalación de *software* especializado, que le permita a la empresa ofrecer un servicio más personalizado, elementos que, si ponen a disposición del mercado empresas, como FedEx, UPS y DHL.

Dentro del apartado de comercio electrónico, cabe destacar que, todas las empresas estudiadas, poseen una página electrónica, donde en el caso particular, de Correos de Costa Rica, se maneja con información general, sobre los servicios comercializados, sin ofrecer la opción de seleccionar una sucursal, determinar con la cuál interactuar.

Dentro de esta tabla, se aprecia el servicio de tienda virtual, el cual se concentra, básicamente, en el ofrecimiento de productos filatélicos e impresos.

La sección de otros servicios intenta mostrar una variedad de servicios que ofrecen competidores más desarrollados que Correos de Costa Rica, pero que, sin embargo, cuentan con grandes similitudes, además, refleja la intención de la empresa por incursionar en nuevos segmentos de mercado, como lo es, la comercialización de seguros del Instituto Nacional de Seguros y los pagos de servicios, tanto públicos, como privados, (hay que mencionar que, durante el proceso de investigación, no se pudo constatar el ofrecimiento de servicios similares, por parte de otros competidores).

4.4 Propuesta

Continuando con este capítulo, se muestra, de manera concreta, la propuesta de soluciones, elaborada a partir del análisis de la información suministrada por la empresa, así como, el análisis de la competencia, a la luz de los aspectos teóricos, descritos en el capítulo 1, que brindarán el soporte para esta propuesta.

Posicionamiento de la marca

Considerando los elementos teóricos de la sección 1.5, y los subsiguientes apartados, se han seleccionado una combinación aspectos teóricos, que pueden ser ajustados a la situación y recursos encontrados en la empresa durante el proceso de investigación, convirtiéndose en una guía, que contribuya al mejoramiento del posicionamiento de la empresa en el mercado, dichos elementos se presentaran en la tabla # 2.

Tabla #2.
Posicionamiento de marca

Posicionamiento de la marca		Propuesta Agencia de Correos de Costa Rica
Identificación de ventajas competitivas	Diferenciación del servicio: la manera como las empresas ofrecen sus servicios (como eje de su actividad, o complementaria a los productos) causa un importante impacto en el cliente, ya sea por su: rapidez, calidad, seguridad, comodidad o confiabilidad.	Complementaria
	Diferenciación del canal: logra una ventaja competitiva, a través de la forma como se diseñan: su cobertura, su experiencia y su desempeño.	Principal
	Diferenciación del personal: en la prestación de servicios este es uno de los elementos que juega un papel fundamental frente a los clientes, y se debe procurar contratar y capacitar a los colaboradores mejor que la competencia	Complementaria
Selección de la ventaja competitiva correcta	Importante: la diferencia ofrece un beneficio muy importante para el cliente.	Complementaria
	Distintivo: los competidores no ofrecen la diferencia, o la empresa podría ofrecerla de una manera distinta.	Complementaria
	Superior: la diferencia es mejor a otras formas, como los clientes podrían obtener el mismo beneficio.	Complementaria
	Comunicable: la diferencia puede comunicarse y es visible para el cliente.	Complementaria
	Exclusiva: los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.	Principal
	Costeable: los clientes tienen la posibilidad de costear la diferencia.	Complementaria
	Redituable: para la empresa es rentable introducir la diferencia.	Complementaria
Selección de una estrategia general de posicionamiento	Más por lo Mismo: la utilización, de esta estrategia, implica atacar el posicionamiento de un competidor al introducir un bien o servicio de calidad similar, pero a un precio menor.	
Estrategias de posicionamiento	Reposicionamiento: en ocasiones, la reducción en las ventas o en la participación en el mercado puede indicar que los clientes perdieron fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En estos casos, una posición nueva quizá sea la mejor respuesta, el fortalecimiento de la posición actual podría acelerar la baja en el desempeño	

Fuente: elaboración propia con la teoría descrita en el Capítulo N° 1, secciones 1.5.1; 1.5.2; 1.5.3; 1.5.4.

Como se muestra en la tabla anterior, para la identificación de la ventaja competitiva se ha señalado como elemento principal la diferenciación del canal de distribución, considerando la red establecida por Correos de Costa Rica S.A. y su servicio EMS, cabe destacar que de manera paralela se señalan como ventajas complementarias, la diferenciación en el servicio, elemento que es indispensable fortalecer, para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, asimismo, se indica la diferenciación del personal, como otra fuente de ventaja, al mantener dentro de sus colaboradores, personal con gran experiencia en los servicios postales.

Para la selección de la ventaja competitiva correcta el criterio de exclusividad se considera como el principal, dada la dificultad que tendrían los competidores para implementar una red de distribución como la que posee Correos de Costa Rica S.A., es importante indicar que la ventaja que se señala, cumple con otros criterios que se indican como complementarios, que pueden contribuir de manera positiva en el proceso de posicionamiento, estos son: importante, distintivo ya que la empresa puede ofrecer el servicios de una manera diferente a través de las agencias, superior, comunicable y evidente al cliente, costeable y redituable para la empresa.

Ventaja competitiva

Otra de las ventajas, con la cual cuenta la empresa, es la experiencia de sus colaboradores en el manejo del servicio de envío y recepción, tanto de documentos, como de paquetería, esto permitirá explotar el proceso de aprendizaje organizacional, que ha desarrollado, la empresa a través de su historia, convirtiéndose en un elemento que maximice las características particulares de la empresa, constituyendo una fuente de ventaja competitiva sostenible, como lo han demostrado los estudios de Barney, con la teoría de la firma, basada en el conocimiento, Amoroch, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones, con su aporte sobre los ejes existentes, dentro de las empresas, (sección 1.2), así como, Drucker (sección 1.4.2)

Considerando que, el giro de acción de la empresa es la prestación de un servicio, tal y como nos lo definen, Grönroos; Lovelock; D`Andrade, Huete, Lovelock y Reinoso, en el

apartado 1.4.1, es necesario que, la administración fortalezca los planes de capacitación, orientados en la formación de una verdadera cultura de servicio al cliente, donde, de manera constante, se refuerce en los colaboradores que, la esencia de toda la actividad empresarial, se encuentra en función de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Los aportes de Gómez, en las secciones 1.3; 1.3.1; 1.3.2; 1.3.3, tienen como objetivo, constituir una guía para el desarrollo de nuevos productos por parte de la empresa, complementándolos con los aportes de Kotler y Armstrong en la sección 1.5.1 y 1.5.2, conformando un marco teórico que procure minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de éxito de las futuras líneas de negocios de la empresa.

Mas por lo mismo

En la selección de una estrategia general de posicionamiento, se utiliza la propuesta de valor definida como “Más por lo mismo”, donde la empresa puede ofrecer nuevos servicios al mercado, utilizando su canal de distribución actual.

Para mejorar el posicionamiento, se sugiere, utilizar la escala de valores propuesta por Kotler y Armtrorg en la sección 1.5.3, seleccionando la propuesta denominada más por lo mismo, la utilización de esta, implica, atacar el posicionamiento de un competidor al introducir un bien o servicio de calidad similar; pero, a un precio menor.

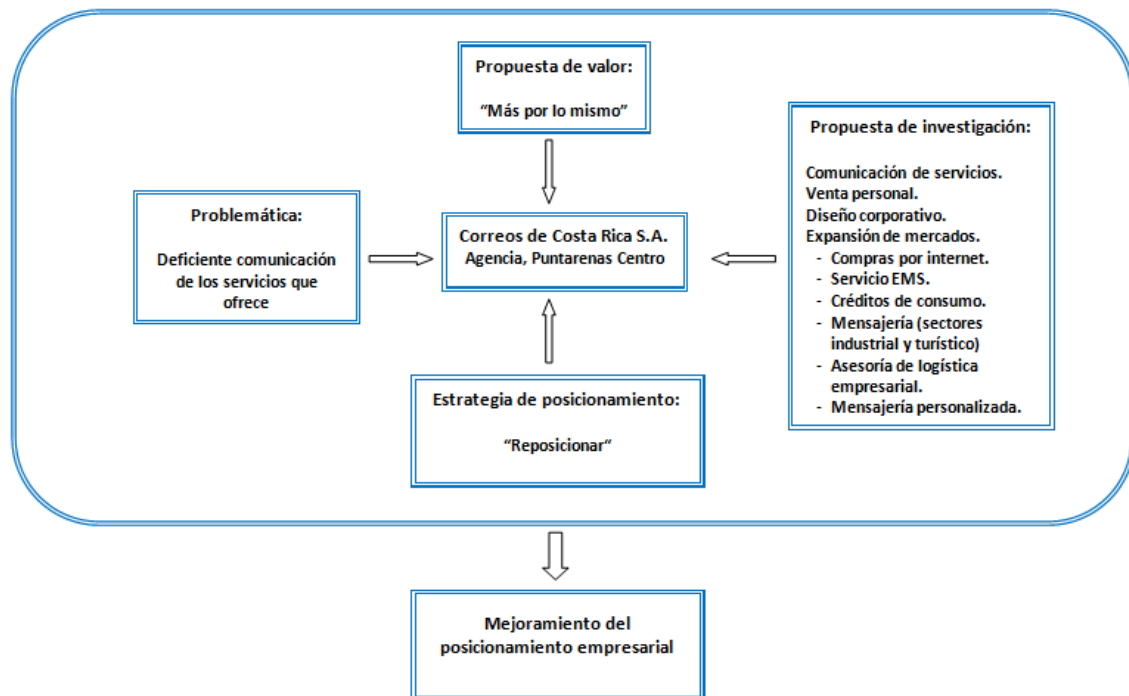
Considerando las ventajas competitivas con las cuales cuenta la empresa, como lo son: la capacidad de su infraestructura física, poseer una amplia y sólida red de distribución, con 122 agencias distribuidas en todo el país y el servicio de entrega EMS a disponibilidad de los clientes.

Correos de Costa Rica se encuentra en capacidad implementar un proceso de expansión de servicios, ya sea este, llevando sus actuales servicios a nuevos segmentos de mercado, proponiendo nuevos servicios a sus actuales clientes, o bien, incursionando en nuevos segmentos de mercado con nuevos servicios. Esta propuesta es congruente con los aportes de Barney y su teoría de la firma basada en los recursos.

En el apartado referente a la estrategia de posicionamiento se utiliza la estrategia de “Reposicionamiento”, esta estrategia puede comprender un cambio en alguno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia o en todos ellos. Con la implementación de esta estrategia, se busca que el mercado tenga el conocimiento de la amplia variedad de servicios que se ofrecen en las diferentes agencias de la empresa, así como los nuevos servicios, cambiando en el mercado la percepción de que la empresa se dedica únicamente al envío y recepción de cartas.

Una vez definidos los elementos que se sugieren para el proceso de posicionamiento de la empresa, se muestran en el diagrama # 5, en conjunto con la propuesta resultante del proceso de análisis de la información.

Diagrama # 5
Propuesta de investigación



Fuente: elaboración propia con el análisis de la información de la empresa, la competencia y la teoría existente

Seguidamente, se describen cada uno de los elementos de la propuesta de investigación.

Comunicación de servicios

Mejorar la comunicación al mercado de los servicios que ofrece, como se señaló en la sección 1.6, el papel de la comunicación es fundamental para mantener una presencia en la mente de los clientes, haciéndose necesario clarificar los elementos que conforman el proceso de la comunicación, detallado en el diagrama # 1 de Schiffman y Kanuk, y los diversos medios de comunicación que podrían ser utilizados, para llevar, efectivamente, el mensaje deseado hasta el mercado meta.

Venta personal

Es importante mencionar que, a través de un sondeo, realizado a diferentes profesionales, de diversas disciplinas, se encontró que, gran parte de los entrevistados desconocen la variedad de servicios a los que pueden acceder a través de las sucursales de Correos de Costa Rica, como, por ejemplo, el pago de colegiaturas de colegios profesionales como: el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, Colegio de Abogados, Colegio de Arquitectos e Ingenieros, Colegio de Contadores Públicos entre otros, para este segmento, en particular, siguiendo con el diagrama de Lovelock (diagrama # 2 sección 1.6), sería recomendable, la utilización de la venta personal, debido a la flexibilidad de este medio, para adaptar el contenido del mensaje de acuerdo con las necesidades del cliente.

Este proceso de mejora de la comunicación de los servicios, que ofrece la sucursal, se deriva del débil posicionamiento de la empresa en la zona de influencia, como parte de la divulgación de servicios que llevan a cabo se utilizan folletos informativos, colocados en la ventanilla de atención al cliente, dicha estrategia genera un bajo impacto, dado que, su alcance se limita a los clientes que se acercan a la oficina, sin lograr comunicar la información a un número significativo de clientes potenciales, el objetivo es reforzar el posicionamiento en la mente de los clientes.

Diseño corporativo

Como complemento del proceso posicionamiento, es importante seguir con el esquema propuesto por Lovelock (sección 1.6) en relación con el diseño corporativo, es de reconocer que Correos de Costa Rica maneja un estándar de imagen, en todas sus agencias, la papelería y los vehículos que utiliza, en este sentido, la sucursal deberá realizar esfuerzos por mejorar la imagen corporativa, iniciando por los elementos más sencillos o evidentes, como la utilización de uniformes, en el personal de atención, al cliente, ya que se pudo observar, ocasionalmente, la no utilización de mismo.

Mejorar la infraestructura de la sucursal, debido a que, es evidente, en algunos sectores, el deterioro en la pintura de las paredes internas, una mejora en el uniforme del cuerpo de carteros, tomando en cuenta las características climáticas de la región, con el fin de lograr dos objetivos, la comodidad de los colaboradores y una mejora en la imagen corporativa que transmiten.

Otro elemento por considerar, dentro de una mejora, en la imagen corporativa, es la evaluación del rediseño de su logotipo y colores, esto con fin de provocar, dentro del mercado, un mayor impacto y presencia visual, dando a la empresa la posibilidad de ser, fácilmente reconocida, en cualquier locación que se encuentre o por la cual circule con sus vehículos.

Los cambios más profundos, en la mejora de la imagen corporativa, deberán sugerirse a la Gerencia General, ya que, estos implican un posicionamiento, haciendo énfasis en los clientes, de una empresa netamente costarricense, con una amplia trayectoria, comprometida con la innovación y la mejora de los servicios, para satisfacer sus necesidades, dispuesta y preparada para competir en un mercado globalizado a la altura de las nuevas tecnologías.

Expansión a nuevos segmentos de mercado

Los estudios empíricos de Solow, Maddison, Allen y Zook, (mencionados en la sección 1.7), han evidenciado características como la utilización del factor tecnológico, el

estudio de los gustos y preferencias del cliente, un cuidadoso y disciplinado proceso prueba, como elementos fundamentales para llevar a cabo exitosamente la expansión a nuevos segmentos de mercado, de igual manera podemos destacar como punto coincidente de los estudios de estos autores, y otros como Schumpeter, Barney y Druker, que la principal fuerza para el desarrollo y creación de ventajas competitivas sostenibles y únicas, se encuentra dentro de las mismas organizaciones.

Tomando en consideración elementos como: las ventajas competitivas de Correos de Costa Rica S.A. (su trayectoria en el mercado postal y su red de distribución, principalmente), los avances de las tecnologías de información y las acciones de la competencia, se propone a la empresa desarrollar servicios, como se describen a continuación.

Servicio de compras por internet

Consecuentemente, con la teoría de la firma de Barney, descrita en la sección 1.2, donde se expresa como fuente de ventajas competitivas los recursos internos de la empresa y las propuestas de Solow y Maddison descritas en la sección 1.7, la agencia de Puntarenas Centro, puede realizar un proceso de expansión a nuevos segmentos de mercado, tomando en consideración la infraestructura existente, pudiendo implementar el servicio de compras por internet, bajo dos modalidades:

- a) La primera alternativa de ofrecimiento a los clientes sería brindar el servicio de transporte de la mercadería que estos compren a través de internet.
- b) La segunda modalidad del servicio de compras electrónicas incluiría la asistencia durante el proceso de compra, ofreciendo al cliente la alternativa de llegar hasta la sucursal, donde un colaborador pueda asesorarlo para realizar la compra en línea, brindándosele el servicio de transporte de la mercadería comprada.

Servicio EMS

De manera independiente de la modalidad, anteriormente descrita, es importante que la empresa ofrezca la entrega de los bienes transportados de dos maneras, por medio del correo tradicional, con entrega en cualquiera de las agencias distribuidas en todo el país, o en la dirección que el cliente establezca, por medio del servicio de EMS, esto con el fin de poder maximizar la ventaja sobre la competencia de poseer una amplia red de distribución.

Sistema de créditos de consumo

Retomando los aspectos teóricos de la sección 1.7 es importante considerar los aportes realizados por Allen y Zook, en su investigación, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de un sistema de créditos de consumo, como servicio complementario al proceso de compra, ofreciéndole al cliente la oportunidad de financiar la transacción, dirigido a personas asalariadas, que puedan respaldar las compras realizadas por un monto específico, para tal fin se puede llegar a acuerdos con asociaciones solidaristas, cooperativas, empresas o instituciones de la zona, promocionando, una disminución del riesgo al cliente, al ser Correos de Costa Rica quien efectúa la transacción.

Para la puesta en práctica de este servicio, sería necesario que el cliente se registre previamente y la empresa realice una valoración de la solicitud, concluyendo con la firma de un contrato y demás elementos que respalden la recuperación de la inversión.

Servicio de mensajería al sector industrial y turístico

Los aportes teóricos de Schumpeter, descritos en la sección 1.1 y Allen & Zook sección 1.7, son, especialmente, valiosos para que la empresa redireccione sus servicios con un nuevo impulso, estableciendo un servicio de mensajería nacional e internacional a empresas en dos sectores con un gran potencial, el primero de estos sectores es el industrial, donde la zona de Puntarenas cuenta con empresas de proyección nacional e internacional como: Sardimar, Industrias Oleaginosas S.A. (Inolasa), Compañía Costarricense del Café (Cafesa), Molinos de Costa Rica, Liga Agrícola Industrial de la

Caña de Azúcar (Laica), Riteve SyC, y las empresas radicadas en la zona franca, poniendo a disposición el servicio de recolección programada, en las oficinas de cada una de ellas.

El segundo sector propuesto es el turístico, diferenciando en él dos tipos de segmentos, uno constituido por el sector hotelero, como: Hotel *Double Tree Resort by Hilton* Puntarenas, Hotel Alamar, Hotel Tioga y Hotel Yadrán, llegando a acuerdos con estas empresas, para colocar buzones en sus instalaciones, además de ofrecer las tarjetas impresas de Correos, donde los huéspedes puedan depositar la correspondencia y Correos se encargaría de recogerla y hacerla llegar hasta el destinatario final.

Un tercer segmento de mercado, que representa una oportunidad para Correos de Costa Rica S.A., estaría conformado por las empresas del sector turístico, dedicadas al transporte marítimo de pasajeros, dentro de ellas, la zona de Puntarenas cuenta con cuatro empresas de este tipo, a saber: Naviera Tambor S.A. y Coonatramar SRL, dedicadas al negocio del cabotaje de pasajeros y carga entre las comunidades de Paquera y Playa Naranja, respectivamente, puntos de acceso por los cuales una gran cantidad de turistas extranjeros arriban a zonas como: la Reserva Absoluta de Vida Silvestre Cabo Blanco, Montezuma, Mal País y Santa Teresa.

Además, las empresas Cazador Submarino S.A. y Aventuras Marítimas Okeanos, dedicadas al transporte de turistas, principalmente, extranjeros a la Isla del Coco, donde se podría utilizar el mismo sistema de buzones para el envío de la correspondencia.

Cabe destacar que, Puntarenas cuenta con una temporada de arribo de cruceros vacacionales, lo cual podría constituir un mercado potencial, desde la misma modalidad de buzones, descrita anteriormente, ubicándolos en el muelle para hacer el ofrecimiento a los turistas en el momento o llegando a acuerdos con las compañías navieras, para que el servicio sea informado a los pasajeros y puedan hacer los envíos de su correspondencia en cuanto arriban al puerto.

Otra variante, de este modelo de negocios, podría ser la concreción de un acuerdo con el Instituto Costarricense de Puertos del Pacífico y la Junta Promotora de Turismo de la Ciudad de Puntarenas, con el fin de poder instalar un módulo, en el edificio de la Plaza del Pacífico, ubicada frente al muelle de cruceros, con el fin de poder ofrecer el servicio en estas instalaciones.

Asesoría en materia de logística empresarial

Implementar el servicio de asesoría, en materia de logística, a las empresas, buscando fortalecer la presencia de la empresa en la Red de Apoyo a PYMES, bien sea, para consolidar el servicio de Exportafacil o para el asesoramiento en aspectos aduaneros y de logística internacional.

Servicio de mensajería personalizado

Ofrecer el servicio de mensajería al segmento, conformado por profesionales en diversas especialidades, brindando un servicio personalizado, confiable, seguro, responsable y de alta calidad, dentro de este segmento de clientes potenciales, se puede mencionar, por ejemplo: profesionales en derecho, para trasladar y tramitar documentos en las diferentes instituciones, profesionales en salud bucodental, concentrándose en el traslado de prótesis y piezas dentales, las cuales deben ser enviadas a la Meseta Central para su elaboración, profesionales en contaduría, brindando el servicio de recolección y entrega de documentos entre ellos y sus clientes, profesionales en arquitectura e ingeniería, a través del envío de planos y permisos para su respectivo visado y aprobación.

Como lo acotan Chase y Garvin en el apartado 1.4.2, las empresas se enfrentan, cada vez más, a una amplia gama de necesidades de sus clientes, en particular, el segmento de clientes profesionales, constituye un mercado del cual se podría esperar un mayor nivel de exigencia y expectativas de servicio al cliente más elevadas, con lo que la empresa debe manejar un especial cuidado, con el trato y el servicio que se les brinde.

CAPITULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Las conclusiones resultantes del análisis de la información recabada, sobre los servicios ofrecidos por Correos de Rica S.A. y su agencia en Puntarenas Centro, se pueden describir de la siguiente manera:

La aplicación de conceptos teóricos, como la Teoría de la Firma y la Destrucción creativa, han sido las bases para sustentar los procesos de maximización de los recursos y los conocimientos empresariales, así como, de los procesos de innovación, confirmados en la práctica con modelos de negocios exitosos, descritos, brevemente, en este trabajo.

Correos de Costa Rica es una empresa que cuenta con una vasta experiencia en la prestación de servicios postales.

A través de su desarrollo, ha evolucionado en la prestación sus servicios, agregando a su portafolio una amplia gama de productos, entre los que se pueden mencionar, la venta de libros de la Editorial Costa Rica, la venta de monedas con diferentes motivos conmemorativos, el pago de servicios públicos y privados, así como, la comercialización de seguros del Instituto Nacional de Seguros y su pronto ingreso al comercio electrónico.

La empresa cuenta con personal capacitado, dado por la larga trayectoria en este mercado, lo cual le ha significado el desarrollo de curvas de aprendizaje en el manejo de envíos y recepción de documentos y paquetería, tanto a nivel nacional, como internacional, manejo de apartados postales y en términos generales, el manejo de las actividades postales.

La administración de la empresa muestra un compromiso con la innovación de los servicios, evidenciado, en los segmentos de mercado, a los que han hecho ingreso

recientemente, como el acuerdo para el manejo de remesas al exterior, mediante un acuerdo con el Servicio Postal de Perú.

Es importante, en este sentido, comentar, de manera muy breve, el reciente anuncio realizado por Correos de Costa Rica S.A. de ingresar al negocio del comercio electrónico por medio de las compras por internet, tal y como se describe en el presente trabajo de investigación, teniendo coincidencias importantes, a las que aquí se detallan, sin que, esto suponga un uso sin autorización o indebido de la información suministrada por la empresa, para la realización del trabajo de investigación.

Cabe señalar que, la propuesta aquí contenida, detalla un elemento adicional y complementario al servicio de compras por internet, como lo es el crédito para consumo, como se indicó en la sección anterior, cabe señalar que, estos servicios, como tal, se evalúan desde el inicio del proceso investigativo.

La infraestructura, de la sucursal bajo estudio, es adecuada para la implementación de nuevos servicios, debido a que, cuenta con el espacio físico suficiente, para un proceso de expansión, sin que esto conlleve un detrimento en la prestación de los actuales servicios.

La promoción de los servicios, que ofrece la sucursal, a nivel regional es limitada, situación que, se presenta debido a que las agencias no cuentan con un plan de comunicación propio, los aspectos publicitarios y promocionales se manejan desde las oficinas centrales de Correos de Costa Rica, sin tener, en consideración, las particularidades de los clientes de cada región.

Del análisis de la competencia, realizado, se desprende que la utilización de las tecnologías de información constituye una pieza clave para mantener una relación estrecha entre la empresa y sus clientes.

La utilización de estas herramientas tecnológicas permite a los clientes acceder de manera rápida, sencilla y, prácticamente, desde cualquier parte del mundo, a los servicios que ofrece la empresa.

Las empresas, más representativas de la industria postal, utilizan software especializado e instalado en las computadoras de sus clientes, para ayudarlos a maximizar los recursos de sus empresas, agilizando los trámites y facilitando el seguimiento de sus envíos.

Estas empresas han logrado diversificar su portafolio de productos, integrando operaciones bancarias, de seguros, tiendas en línea y servicios postales, gracias la utilización de las tecnologías de información y a un amplio conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes.

Es necesario resaltar el posicionamiento con que cuentan tres de las empresas competidoras de Correos de Costa Rica S.A., como: FedEx, UPS y DHL, debido, en gran parte, a su estrategia de imagen corporativa, ya que su personal y unidades de reparto son fácilmente reconocidos en el mercado tanto nacional, como internacional.

Respecto a la zona donde se desarrolla la sucursal de Correos de Costa Rica, bajo estudio, presenta actividades de importantes en los sectores industriales y turísticos, así como, un considerable número de profesionales independientes, lo cual conforma un grupo de clientes potenciales a quienes se les puede ofrecer los servicios de la empresa.

Es importante que, la Gerencia General de la empresa tome en consideración las diferentes características de cada región, donde realiza sus actividades, con el fin de diseñar productos que se puedan ajustar de la mejor manera posible, a las necesidades de su portafolio de clientes, por ejemplo, este estudio se realizó en la sucursal de Puntarenas Centro, algunas de sus propuestas se llevaron a cabo, evaluando las características particulares del entorno, entre ellas, el arribo de turistas internacionales en cruceros de lujo y empresas dedicadas al turismo en la Isla del Coco.

Finalmente, se concluye que, Correos de Costa Rica S.A. es una empresa consolidada en la prestación de servicios postales, que cuenta con un gran potencial de crecimiento y capacidad para mejorar, posee una ventaja competitiva respecto a su competencia, como es una sólida red de distribución, conformada por 122 agencias, distribuidas en todo el país.

El servicio EMS de entrega y la experiencia, en el manejo de logística internacional, en el envío y recepción de documentos y paquetería, constituyen las bases para incrementar su competitividad en el mercado y desarrollar procesos de expansión, ya sea, llevando sus actuales servicios a nuevos segmentos de mercado, introduciendo nuevos servicios a sus actuales clientes o incursionando en nuevos mercados con nuevos servicios.

Por las características presentes en la empresa, es factible aplicar los diferentes enfoques teóricos, como La Teoría de la Firma de Barney, tanto en su modalidad, enfocada a los recursos como su orientación hacia el conocimiento, al mismo tiempo, gracias al dinamismo y al avance tecnológico actual, el concepto de Destrucción Creativa, desarrollado por Joseph Schumpeter adquiere mayor relevancia y debería convertirse en parte integral de las empresas modernas.

Es importante que, esta evolución de los servicios, que puede lograr la empresa, se desarrollen tomando en consideración las investigaciones empíricas llevadas a cabo por Allen & Zook y descritas en su artículo Crecer en los mercados adyacentes, con el fin de poder incrementar las probabilidades de éxito de los servicios, que en el futuro puedan desarrollar.

5.2 Recomendaciones

Con fundamento en el análisis de hechos, efectuado a la luz de la información recabada, y de la teoría aplicable, se recomienda:

Fortalecer los procesos de diseño de nuevos servicios, con el fin de tomar en consideración las curvas de aprendizaje, desarrolladas a lo largo del tiempo, en toda la empresa.

Fortalecer la promoción y a comunicación al mercado de los servicios ofrecidos por la sucursal.

Fortalecer la imagen corporativa, en aras de consolidar el posicionamiento en el mercado.

Evaluar la posibilidad de rediseño de logotipo y colores de la empresa, con el fin de contribuir al mejoramiento del posicionamiento de la empresa.

Valorar la posibilidad de rediseño de la página de internet, con el objetivo, de que esta se convierta en un punto de contacto que favorezca la interacción entre la empresa y sus clientes.

Fortalecer los procesos de capacitación a los colaboradores, para mejorar tanto, el servicio al cliente, como la comunicación interna de la empresa.

Incursionar en los segmentos industrial y turístico.

Incursionar en el segmento de profesionales independientes de la zona de Puntarenas.

Incursionar en el segmento de compras, por medio de internet, así como, estudiar la posibilidad de ofrecer el financiamiento como un servicio complementario.

Implementar la propuesta de valor, más por lo mismo, de Kotler, la cual consiste en atacar el posicionamiento de un competidor al introducir un bien o servicio de calidad similar; pero a un precio menor, considerando, principalmente, la ventaja de la red de distribución que posee la empresa.

Implementar la estrategia de posicionamiento de Ferrell y Hartline, denominada reposicionamiento, con el objetivo de mostrar al mercado la variedad de productos que ofrece Correos de Costa Rica S.A. y una nueva imagen, que le permitan mejorar la competitividad en el mercado.

REFERENCIAS

Allen, J. & Zook, C. (2003). Crecer en los mercados adyacentes. *Harvard Business Review*, 81 (12), 56-63.

Amorocho, H. J., Bravo, S. A., Cortina, A. K., Pacheco, C. M. & Quiñones, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, (25), 191-213.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 17 (1), 99-120.

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.

D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C. & Reynoso, J. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.

De Mora, J. J. (1832). *Lógica y ética según la Escuela de Edimburgo*. Lima: Imprenta de José Masías.

Duque, F. (1998). Historia de la filosofía moderna: la era de la crítica. Madrid: AKAL.

Drucker, F. P. (2004). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Norma.

Ferrell, O. Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thompson Editores.

Gallardo, H. (1997). *Elementos de investigación académica*. San José: EUNED.

Garvin, D. A. & Chase, R. B. (1990). La fábrica de servicios. *Harvard Deusto Business Review*, (42), 75-86.

Gómez Ceja, G. (1997). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw Hill.

Goodrich, L. M. (1976). Approaches to the Study of International Organisation. En A. Shlaim (Ed.). *International Organisations in World Politics. Yearbok, 1975* (pp. 1-25). Londres: Croom Helm.

Grönroos C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid. Ediciones Días Santos S.A.

Gupta, V. Prashanth, K. Dittakavi, P. Ganesan, S. Williams, M. Frolick, M. Candler, J. Palvia, P. Thompson, J. Zeltmann, S. Bruso, C. Valentine, J. Li, B. Riley, M. Lin, B. Qi, E. (2007). *Grandes Casos Empresariales, El Estilo FedEx, Claves para obtener ventaja competitiva*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México. Pearson Prentice Hall.

Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Maddison A. (1995) *Monitoring the world economy 1820-1992*. Paris: OECD

Real Academia [de la Lengua] Española. Análisis. Consulta realizada el día 12 de noviembre de 2010 en

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=an%E1lisis

Real Academia [de la Lengua] Española. Síntesis. Consulta realizada el día 12 de noviembre de 2010, disponible en:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=s%EDntesis

Real Academia [de la Lengua] Española (s.f.). Diccionario de la lengua española. Consultado el día 16 de noviembre de 2010, disponible en <http://www.rae.es/rae.html>

Rodríguez Miguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Schiffman L., Lazar L. (2001). *Comportamientos del consumidor*. México: Pearson Education.

Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), 65-94.

Vence Deza, X. (1995). *Economía de la innovación y del cambio tecnológico*. España: Siglo Veintiuno de España Editores S.A.

ANEXO METODOLÓGICO

1. Metodología de la investigación

El presente trabajo no es una investigación en sentido estricto, pues pretende aplicar conocimientos ya existentes, a partir de una estricta revisión de la literatura científica administrativa. No se pretende realizar aportaciones originales al asunto investigado (lo cual más bien es propio de la modalidad de tesis⁶⁸), por tratarse de un proyecto de graduación, que se caracteriza como “una actividad teórico-práctica dirigida al diagnóstico de un problema, su análisis y a la determinación de los medios válidos para resolverlo”⁶⁹.

No obstante, ello no significa que no se realice investigación. En primer lugar, el trabajo debe partir de la elección de un *corpus* teórico que permita la identificación, formulación, examen, análisis y solución de un problema práctico en una empresa o sector de la economía. Para este primer paso se debe realizar una revisión de la literatura administrativa, lo que supone una investigación bibliográfica amplia y a la vez profunda sobre el tema.

En segundo lugar, una vez identificado el problema, es necesario identificar el conjunto de hechos que lo circunscriben (cuadro fáctico); esto incluye los antecedentes de la empresa o sector de la economía y su entorno y los hechos específicos que originan y en los que consiste el problema (hechos que por lo general se ubican en el nivel del dintorno). La determinación de los hechos supone la disgregación del problema en sus elementos básicos, de modo que se procede analíticamente. Para ello se aplican diversos instrumentos y técnicas de investigación empírica (cuestionarios, entrevistas, observación), previa definición de las variables e indicadores relevantes.

⁶⁸ Veáse al respecto el artículo 7 del Reglamento de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica.

⁶⁹ Según dispone el artículo 15 del Reglamento de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica.

En tercer lugar, la confrontación de teoría y hechos, es lo que posibilita la realización de un diagnóstico y la elección de las vías de solución. Los resultados de la investigación empírica se discuten a la luz del *corpus* teórico elegido, para obtener unas conclusiones que orienten la construcción de una propuesta de soluciones.

Como es claro, en la presente investigación (entendida en sentido lato), son fundamentales los conceptos de “método analítico” y “método sintético”. El uso que se da en el lenguaje natural no siempre coincide con el que se da en el lenguaje técnico. Así la definición de la Real Academia Española de “síntesis” es: “composición de un todo por la reunión de sus partes”⁷⁰, mientras que de “análisis” ofrece la siguiente: “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”⁷¹. Desde el punto de vista cognitivo “síntesis” supone que se conocen las partes a partir del conocimiento que se tiene del todo, mientras “análisis” supone que se construye el conocimiento del todo disgregando el objeto de estudio en sus partes (es decir, el conocimiento de las partes aporta al conocimiento del todo).

Duque (1998) distingue entre ambos métodos de la siguiente manera:

... 1) método analítico: toma lo concreto y singular como punto de partida y proyecta sobre sus cualidades inesenciales la identidad formal, abstrayendo de aquéllas las condiciones de posibilidad de la cosa concreta... es la actividad subjetiva la que transforma las cualidades aparentes en géneros, tipos de fuerza o leyes a la luz de su identidad... 2) método sintético: parte de las ‘razones’ o fundamentos y progresa desde ellas a las consecuencias... Hegel examina como diversos momentos del método sintético la *definición* (cuyo punto de partida es el análisis). (p. 741)

Cabe equiparar el método analítico al inductivo (pues procede de las partes al todo) y el sintético al deductivo (pues procede del todo a las partes). Lo que importa aquí son los

⁷⁰ En http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=s%EDntesis

⁷¹ En http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=an%E1lisis

puntos de partida y no los de llegada: si el punto de partida es lo singular (la parte) o lo general (el todo).

El planteamiento de estos métodos no es reciente, pues ya aparecen en la literatura desde siglos atrás. Así, por ejemplo, podemos citar obras tan antiguas como la de de Mora (1832)⁷². Dicho autor ofrece un “ejemplo material” de ambos métodos:

Entro en una biblioteca, ignorando absolutamente el plan que se ha seguido en la distribución de los libros; pueden estar divididos por tamaños, por materias, por orden alfabético, o por las fechas de las ediciones. Si en estas circunstancias se me instruye en el sistema abrazado, indicándome que los libros están reunidos según las ciencias de que tratan, y mostrándome las respectivas subdivisiones, por ejemplo, la Historia en antigua y moderna, la Geografía en física, matemática y descriptiva, habré aprendido lo que deseaba por el método sintético. Si, por el contrario, quiero acertar por mí mismo el orden de la distribución, y por ello, observando libro por libro, conozco la analogía de los que están juntos, y poco a poco voy descubriendo las diferencias de los varios grupos, y al cabo llego a penetrar el conjunto total, habré empleado el método analítico. (p. 83)

En la realidad ambos métodos operan en la generación de conocimiento, pues identificar un problema, aislarlo y analizarlo, no es posible sin un conocimiento previo, tanto social como individual; es decir, sin algún grado de síntesis. A la vez, la síntesis no es posible,

⁷² Afirmaba de Mora (1832) en diversas partes de su obra: “Para llegar al descubrimiento de la verdad, o para comunicarla a los otros, podemos abrazar dos medios diferentes; o empezar por la observación particular de los hechos, y subir de ellos a los principios generales, o instruirnos primero en estos, y descender en seguida a los pormenores de que estos principios se han compuesto. El primer método se llama Analítico, y el segundo Sintético” (p. 82). “El método analítico empieza por el estudio de las individualidades” (p. 85) y es útil “...cuando se presenta como objeto de la razón un todo complicado, una masa compuesta de diversas partes, es imposible tener una idea exacta del conjunto, sin haberse detenido antes en la observación individual de sus elementos” (p. 84). De modo que “... el artificio del método analítico consiste en examinar sucesivamente las ideas particulares, en descubrir sus relaciones, en formar de ellas ideas más generales que las primeras, y en llegar de este modo a las más complicadas, que son las que encierran el resumen de la masa de conocimientos que se trata de adquirir” (p. 83). En cuanto a método sintético manifestaba: “El método sintético anuncia desde luego un gran resultado, una proposición general y comprehensiva, fruto de una larga serie de ideas y de observaciones particulares, y después, bajando de lo más general a lo que es menos, acaba en las ideas más particulares, por donde empezó el método analítico” (p. 83).

sin una construcción analítica previa. Tal circularidad se relaciona a su vez con la circularidad que existe entre los métodos inductivos y deductivos, sin cuya complementariedad no sería posible la ciencia de la administración. Lo más adecuado es una combinación, no excluyente, de métodos inductivos y deductivos en la investigación administrativa⁷³. Rodríguez Moguel (2005) afirma que los métodos inductivo, deductivo, sintético y analítico se relacionan y complementan:

A partir del *método analítico* se observan fenómenos singulares; con la *inducción* se formulan *leyes* universales; mediante el *método deductivo* se aplican esas leyes a *situaciones particulares*; y a través de la síntesis, se integran *conocimientos* aparentemente no relacionados.

Por otra parte, existe una íntima relación entre el método *deductivo y el sintético* y el método *inductivo y el analítico*, ya que la inducción puede considerarse como un caso de análisis, y la deducción como una parte de la síntesis. (p. 30. la cursiva y la negrita aparecen en el original)

⁷³ Véase por ejemplo la opinión de Goodrich (1976), que aunque se refiere al estudio de las organizaciones internacionales, bien puede generalizarse a la actividad de las diversas ciencias sociales: “El énfasis reciente en el uso del método científico en el estudio de las organizaciones internacionales se ha visto acompañado del desacuerdo acerca del papel y de la utilidad de los métodos inductivo y deductivo. Parece un error considerarlos como métodos de estudio mutuamente excluyentes e incompatibles. De hecho, el método deductivo es útil en la formulación de hipótesis a contrastar, mientras el método inductivo es esencial para su contrastación. Confiar solo en el método deductivo puede producir resultados no muy distintos de los que se obtienen con el enfoque orientado al valor [*value-oriented approach*]. La confianza exclusiva en el método inductivo es útil en la formulación de hipótesis no triviales que luego se contrastan, pero también supone el riesgo de producir datos solo por producirlos (como un objetivo en sí mismo), con un gasto de esfuerzo desproporcionado en relación con la posible producción de conocimiento significativo... Estos modelos [los deductivos] aun cuando son simplificaciones de la realidad actual, se diseñan para facilitar la comparación con el mundo real, ordenar los datos con sentido y construir teoría en el macronivel. En consecuencia, están destinados principalmente a proveer un marco útil para el análisis y no a ser, por sí mismos, modelos del mundo en que vivimos. Como marcos de análisis estos sistemas son particularmente útiles en el estudio de las organizaciones internacionales como totalidades. El método inductivo invierte el procedimiento del método deductivo y procede de lo particular a lo general; o mejor aún, intenta construir generalizaciones significativas o teorías sobre la base de uniformidades que se establecen como resultado del examen de un amplio número de casos específicos. Pero, como se ha apuntado, con el método inductivo se corre el riesgo de una recolección de datos innecesaria y sin valor, a no ser que se enfoque hacia hipótesis cuidadosamente formuladas que ayudan a determinar el tipo y rango de datos que tienen valor a los efectos de su contrastación. Como ya se expresó, la formulación de hipótesis puede, de hecho, como a menudo ocurre, suponer el uso del método deductivo” (pp. 16-17).

En el presente trabajo se ha aplicado el método analítico-sintético, de acuerdo con la definición que de él ofrece Bernal Torres (2006): “Método analítico-sintético. Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p. 57). Es decir, descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.

Esto quiere decir que los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera (bachillerato, licenciatura, maestría), así como en general, el conocimiento contextual, (aportado por la cultura, la clase social, los grupos y los subgrupos a los que cada uno pertenece), conforman un arsenal sintético a partir del cual se construye el conocimiento singular, que en este caso, exige la identificación de un problema y una idea preliminar sobre cómo tratarlo; esto es, sobre cómo analizarlo. La práctica profesional requiere del método sintético en la comprensión de una realidad singular –como marco conceptual y teórico desde el cual se interpretan unos determinados hechos como *problema*, pero no es suficiente. Para una verdadera comprensión, debe operarse también analíticamente, descomponiendo el problema que, previamente se ha formulado, a partir del método sintético (de un conjunto de teorías y de conceptos), para entenderlo luego, como totalidad. Esta complementariedad es la que permite no solo la identificación del problema, sino su misma construcción como tal, y la intelección de sus relaciones y conexiones. La teoría (como conocimiento explícito, sistemático) y el conocimiento tácito de que se parte, influyen en la definición del problema y en la elección del método. Por ello nunca se puede operar analíticamente de forma pura.

Etapas de la investigación y orden expositivo

En el presente caso, se ha procedido a la elección de una empresa y se ha definido un problema. Ambas elecciones no son arbitrarias, aunque responden tanto a aspectos objetivos, como subjetivos, que son parte en última instancia, de un contexto, y a la cual el investigador no puede renunciar. Una vez elegida la empresa, se ha procedido a elegir un *corpus* teórico que ayude a formular y entender el problema. Pero este último asume

una dimensión fáctica, que debe ser estudiada en sus diversos componentes, para lo cual se procede analíticamente. Analizar el problema supone descomponerlo en sus partes y estudiar sus relaciones y conexiones. Se trata de descomponer el cuadro fáctico en sus partes, para luego explicarlo aplicando nuevamente el *corpus* teórico elegido y presentar una propuesta de soluciones.

En el capítulo primero se exponen las bases teóricas, necesarias para la definición del problema y su resolución. En el segundo y tercer capítulo, respectivamente, se expone el cuadro fáctico del problema, a diferentes escalas, es decir, se describen los hechos fundamentales y generales (antecedentes de la empresa y su entorno) y los hechos específicos y singulares (descripción del problema propiamente dicho). El capítulo cuarto expone los resultados de la recolección de datos y se discuten teniendo siempre presente el *corpus* teórico elegido, sin el cual la interpretación de los datos carecería de un sentido académico. De la confrontación entre el cuadro fáctico y el *corpus* teórico, necesariamente, se derivan las soluciones (los “medios válidos” para resolver el problema) que se sugieren, lo cual se expone en el capítulo quinto y final. Como producto del trabajo realizado, el capítulo quinto presenta de manera resumida los resultados y su análisis por medio de las conclusiones y recomendaciones y, de una manera estructurada, la propuesta de soluciones.

Sujetos, fuentes de información e instrumentos

Las fuentes de información representan el conjunto de acciones orientadas a recabar información relacionada con los aspectos y componentes previstos en este proyecto. Según Gallardo (1997, p. 154) “toda fuente posee una base material que aporta una determinada información. Sin base material no existe fuente de información”. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias. En la presente investigación las fuentes son:

- a) *Fuentes instrumentales* (primarias): son los instrumentos que se aplicarán para obtener información en el lugar de los hechos, en el presente trabajo, encuestas a funcionarios de nivel operativo, con el fin de conocer la visión del personal sobre

el crecimiento de la empresa, detectando en la medida de lo posible, enfoques que le permitan a la organización incrementar las probabilidades de éxito. Entrevistas en profundidad a saber: al Director de la Región Pacífico Central, con el fin de poder conocer el funcionamiento de la empresa en la zona, así como su visión de las principales fortalezas, debilidades y perspectivas de crecimiento. Entrevistas en profundidad a clientes, con el objetivo de conocer la opinión de los usuarios, sobre la incorporación de nuevos servicios y el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado.

- b) *Fuentes bibliográficas* (secundarias): Se usan principalmente en la elaboración del marco teórico (revistas científicas y especializadas, tesis, libros, documentos obtenidos de *Internet*) y en la redacción del capítulo correspondiente a los antecedentes de la empresa, en que se realiza el estudio (monografías y folletos elaborados por la propia empresa), así como en la obtención de estadísticas sobre diversos aspectos del problema de investigación, que constan en investigaciones y en documentos ya existentes y en archivos de la empresa de en cuestión.

Se han seguido diversas estrategias en cuanto a instrumentos en cada capítulo. Para el capítulo primero se ha utilizado la ficha bibliográfica (ver instrumento 1) pues la labor consiste en esta etapa en leer y elegir las propuestas teóricas más adecuadas que ofrece la literatura administrativa. Se han privilegiado como fuentes bibliográficas las siguientes, en orden de prelación:

- a) Revistas especializadas en temas de administración (para lo cual se ha hecho uso de bases de datos que se acceden por medio del Sistema de bibliotecas, documentación e información de la Universidad de Costa Rica, como JSTOR, PROQUEST o SPRINGERLINK, así como otras de acceso abierto, tales como DIALNET, REDALYC, RECOLECTA, JURN, FUSE, OPEN J-GATE, SCIELO, DOAJ, TDX (y otras similares).

- b) Tesis doctorales defendidas en Universidad extranjeras de reconocido prestigio, obtenidas en las mismas fuentes indicadas en el punto anterior.
- c) Libros electrónicos e impresos, algunos de los cuales pueden accederse desde *Google Books* y otros se obtuvieron en las distintas bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.

Los capítulos segundo y tercero se basan en el análisis de documentos registrales (de constitución de la sociedad anónima y sus sucesivas transformaciones), legislativos y de documentos públicos y privados de la empresa, para reconstruir sus antecedentes, su contexto (entorno) y el problema. Para esto se ha utilizado la ficha bibliográfica como instrumento (ver anexo 1) y el análisis documental como técnica.

El capítulo cuarto se escribirá a partir de los resultados de la investigación empírica. Las fuentes, en consecuencia, han sido instrumentales. Para obtener la información, se han utilizado entrevistas en profundidad al Director de la Región Pacífico Central y Chorotega, para poder conocer la implementación del proceso administrativo en las regiones (ver instrumento 2).

En cuanto a los sujetos, estos son las personas que brindan información relevante para el diagnóstico, el análisis y la elaboración de la propuesta. En el presente caso, se trata de:

- a) Director de la Región Pacífico Central. Para conocer las principales aplicaciones del proceso administrativo en la región. El instrumento a aplicar es Entrevista en profundidad para el Director Regional, que consta en el instrumento 2.
- b) Profesionales. Para conocer el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado. El instrumento a aplicar es Entrevista en profundidad para el Director Regional, que consta en el instrumento 3.

2. Instrumentos de recolección de datos**Instrumento 1
FICHA BIBLIOGRÁFICA**

Título:	
Autor:	
Tema:	Páginas:
Cita textual:	
Opinión del investigador:	

Instrumento 2
Entrevista en profundidad para el Director Regional
Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado
2. Profesión u oficio
3. Antigüedad en el puesto (en años, preferible indicar período)
4. Trayectoria en el Correos de Costa Rica S. A. (Nombre, descripción y período en los diferentes puestos desempeñados)

II. Información Solicitada

5. Tamaño de la región a su cargo: zona de influencia de la agencia de Puntarenas Centro, # clientes (particulares y comerciales), # empleados (de oficina y de campo).
6. Opinión respecto a la actual administración. ¿Apoya la búsqueda de nuevos productos o la incursión a nuevos mercados? ¿Considera que existe capacidad financiera en la institución para incursionar con un nuevo servicio? ¿Tiene la región a su cargo, independencia presupuestaria para desarrollar nuevos productos o programas de publicidad y promoción?
7. Principales problemas u obstáculos detectados para el cumplimiento de la gestión administrativa en las agencias del área a su cargo: recursos (instalaciones, vehículos, materiales, recurso humano, otros) capacitación (al nivel gerencial, al nivel administrativo, al nivel técnico operativo) actividades de comunicación, de organización, planeación, dirección, de control, otros aspectos.

8. ¿A pesar de las limitaciones y obstáculos, considera que es posible realizar un proceso de expansión a nuevos mercados?
9. Si la respuesta es positiva, mencione las actividades que son factibles de realizar a pesar de las limitaciones.
10. Indique, ¿desde su perspectiva considera que la incursión de nuevos productos generaría resistencia al plan por parte de los colaboradores?
11. ¿Si tuviera que cambiar algo en Correos de Costa Rica que sería y por qué?

Instrumento 3
Entrevista en profundidad para profesionales
Guía para el desarrollo de la entrevista

I. Datos de identificación

1. Nombre del entrevistado
2. Profesión u oficio
3. Experiencia laboral

II. Información Solicitada

4. ¿Cuáles empresas que prestan servicio de mensajería conoce?
5. ¿Conoce a Correos de Costa Rica S.A.?
6. ¿Cuáles de los servicios que ofrece Correos de Costa Rica S.A. conoce?
7. ¿Ha utilizado los servicios de Correos de Costa Rica S.A. en alguna ocasión?
8. ¿Cómo calificaría usted el servicio que utilizó?
9. ¿Sabía usted que Correos de Costa Rica S.A. ofrece servicios como: el pago de colegiaturas de colegios profesionales, pago de servicios públicos, recargas telefónicas, venta de libros de la Editorial Costa Rica o venta de impresos como estampillas conmemorativas y tarjetas turísticas, tienda en línea?
10. ¿Si Correos de Costa Rica S.A. le ofreciera algún tipo de servicio personalizado lo utilizaría?

11. ¿Recomendaría los servicios de Correos de Costa Rica S.A. a un amigo o colega?

12. ¿Si pudiera cambiar algo del servicio de Correos de Costa Rica S.A. cual sería?

Anexo # 5
Servicios Públicos y Privados que se pueden cancelar en las sucursales de
Correos de Costa Rica S.A.

Acueductos y Alcantarillados (agua), Compañía Nacional de Fuerza y Luz (eléctricos), Coopeguanacaste (Eléctricos), Instituto Costarricense de Electricidad (electricidad, telefonía y recibos especiales), Junta Administradora de Servicios de Cartago (electricidad), Empresa de Servicios Públicos de Heredia (agua y electricidad), Radiográfica Costarricense S.A. (servicios telemáticos, prepago internet, tarjeta de juegos internet)

Centros Educativos: Saint Paul Collage Colegio y Escuela (matrícula, mensualidad y texto), Colegio Angloamericano (matrícula, mensualidad y texto), Colegio Jorge Volio, Saint Gregory (mensualidad), Salesiano Don Bosco, Saint Francis (matrícula y mensualidad).

Municipalidades: San Carlos, Grecia (servicios urbanos, patentes, bienes inmuebles, cementero, total de tributos), Cartago (servicios municipales, patentes, alquiler de mercado, bienes inmuebles, adelanto servicios Municipales, adelanto patente, adelanto bienes inmuebles, total de tributos), Liberia (servicios urbanos, patentes, bienes inmuebles, cementero, total de tributos, pagos varios), Santa Cruz, Heredia (basura, patentes, alquiler de mercado, cementerio, bienes inmuebles), Curridabat, Montes de Oca (servicios municipales, patentes, bienes inmuebles, cementerio, total tributos), Pérez Zeledón (patentes, bienes inmuebles, recolección de basura, cementerio, limpieza de vías, pago total).

Televisión por cable y satélite: AMNET, Cable Tica (Metropolitano, Esterillos, Jacó, Liberia, Limón, Palmares, Pérez Zeledón, San Carlos), Sky Televisión, Cable Visión, Telecable Económico

Universidades: Instituto Tecnológico (pago de matrícula, pago recuperación de préstamos, pago morosidad estudiantes, examen de admisión 2010), Universidad de

Costa Rica (cobro matrículas, examen admisión 2010), Universidad Nacional (obligaciones estudiantiles, pago de examen de admisión).

Colegios Profesionales: Abogados, Ciencias Económicas, Contadores Privados, Contadores Públicos, Ingenieros y Arquitectos (colegiatura, fondo de mutualidad, tasación de planos), Informática y Computación (colegiatura).

Cuotas y créditos, como Gollo cuotas colones, seguridad ADT y las pólizas de riesgos del trabajo del Instituto Nacional de Seguros