



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS
EN FINANZAS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Impacto financiero y logístico de envíos postales desde Asia en Correos de
Costa Rica, durante el año 2016**

ELABORADO POR

César Augusto Bolaños Alfaro

José Alexis Jiménez Chavarría

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2017



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 24 de marzo de 2017

Señores.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Impacto financiero y logístico de envíos postales desde Asia en Correos de Costa Rica, durante el año 2016, elaborado por los estudiantes: José Alexis Jiménez Chavarría, César Augusto Bolaños Alfaro, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing Diniel Suchar Zomer, MBA



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 24 de marzo de 2017

Señores.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Impacto financiero y logístico de envíos postales desde Asia en Correos de Costa Rica, durante el año 2016, elaborado por los estudiantes: José Alexis Jiménez Chavarría, César Augusto Bolaños Alfaro, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MBA Leonardo Montero Fernández



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO DE POSGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 24 de marzo de 2017

Señores.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: Impacto financiero y logístico de envíos postales desde Asia en Correos de Costa Rica, durante el año 2016, elaborado por los estudiantes: José Alexis Jiménez Chavarría, César Augusto Bolaños Alfaro, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

Prof. Mario Boza Chacón. Filólogo.
Cédula 1 0358-0444
Carné Colegio de Licenciados y
Profesores Número 5034

DECLARACIÓN JURADA

Los suscritos, José Alexis Jiménez Chavarría con cédula de identidad número 4-0182-0526 y César Augusto Bolaños Alfaro con cédula de identidad número 4-0187-0521, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que somos los autores del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS FINANZAS de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de los suscritos.

Heredia, 24 de marzo de 2017



José Alexis Jiménez Chavarría



César Augusto Bolaños Alfaro

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los suscritos, José Alexis Jiménez Chavarria con cédula de identidad número 4-0182-526 y César Augusto Bolaños Alfaro con cédula de identidad número 4-0187-0521, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales inducidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 24 de marzo de 2017

José Alexis Jiménez Chavarria

César Augusto Bolaños Alfaro

DEDICATORIA

En agradecimiento a todo lo que soy hoy como persona, a todos sus sacrificios y esfuerzos durante estos años quiero dedicar este triunfo a mis padres Olga María Alfaro Espinoza y Luis Enrique Bolaños Fernández, porque sin ustedes no sería quien hoy soy. Gracias por enseñarme lo que es el trabajo honrado y el esfuerzo por alcanzar las metas. Gracias por inculcarme la importancia del estudio. Esto es por y para ustedes. Los amo.

César Bolaños Alfaro

Después de dos años de fuerte empeño, le dedico este proyecto a mi esposa Francine y a mis dos hijos, Tomás y Emilio, quienes han visto sacrificados el tiempo de familia para poder luchar por este sueño. A ellos tres todo mi amor hoy y siempre porque sin ellos no podría llegar donde estoy hoy, por ser el motor y que cada día sea un mejor ser humano. Gracias eternas.

José Alexis Jiménez Chavarría

AGRADECIMIENTO

Primero tengo que agradecer a Dios por permitirme alcanzar un sueño de muchos años, por darme la fuerza y voluntad para no renunciar a los sueños y por permitirme llegar hasta el final. También tengo que agradecer a mi familia, que sin lugar a dudas me han sostenido durante todo este proceso, me han dado palabras de aliento en los momentos difíciles, han sido los más sacrificados durante este proceso, sin ustedes no lo hubiera logrado. A mis amigos más cercanos que me han soportado hablando y hablando de Universidad durante más de dos años gracias porque sé que a veces solo de esto hablaba, pero como me dijo alguien: “dichoso porque se nota que le apasiona lo que estudia”. Además, quiero agradecer a todos los profesores y compañeros que tuve durante toda la Maestría ya que me han ayudado enormemente a crecer como profesional y como persona, recuerdo la primera clase de maestría que recibí el profesor nos dijo: “lo más importante de la maestría, lo que más se van a llevar, son los contactos, las personas que van a conocer y todo lo que ellos les van a enseñar”, sin lugar a dudas tenía razón.

Cesar Bolaños Alfaro

Mi agradecimiento es para Dios, quien ayer hoy siempre me ha tenido en su mano, gracias porque día a día me colmas de bendiciones y me permite ser una persona inmensamente feliz. Gracias a mis padres y abuelas que con su ejemplo y dedicación me han enseñado a luchar por lo que desean. A mi suegra que en estos dos años sacrificó de su tiempo para cuidar a mis bebés. Gracias inmensas a Fran, Tomás y Emilio quienes con una sonrisa transforman cualquier mal día. Y por supuesto gracias a mis profesores y compañeros porque han sido pieza fundamental en este viaje que está por concluir, gracias porque juntos reímos y sufrimos pero siempre nos apoyamos. Gracias a tantas personas que sin nombrarlas me dieron su consejo, su apoyo y su cariño para cerrar hoy mi Maestría.

José Alexis Jiménez Chavarría

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación fue elaborado con el fin de analizar el impacto logístico y financiero de envíos postales desde Asia en Correos de Costa. A su vez se analizan las principales causas y cuáles podrían ser las medidas a tomar para hacer frente a esta situación en la empresa. La empresa Correos de Costa Rica es la encargada de prestar el servicio social de comunicación postal en Costa Rica, designada así por el Estado a través de la Ley de Correos N°7768.

La empresa ha venido enfrentando un crecimiento en la paquetería proveniente de Asia desde hace un par de años, pero en el 2016 presentó incrementos muy por encima de lo proyectado y sostenible para la empresa, de ahí la importancia del presente estudio para medir dichos impactos y poder proponer soluciones a la empresa.

Es así, el presente documento se desarrolla en 5 capítulos de investigación y análisis, y un sexto capítulo que desarrolla la propuesta a partir de los resultados obtenidos. A continuación, un breve repaso del contenido en estos capítulos.

El primer capítulo describe el estado actual de la investigación sobre el tema del trabajo, planteamiento general del problema, la justificación del proyecto, el objetivo general y los objetivos específicos, las limitaciones halladas y el alcance esperado a lo largo de todo el proyecto.

Posteriormente, el segundo capítulo realiza una fundamentación teórica, donde se puede observar primeramente un marco contextual de la empresa, marco jurídico, filosófico, estratégico así como la estructura organizacional y esa descripción de Correos de Costa Rica. Posteriormente presenta un marco conceptual donde se expresan todos los conocimientos necesarios sobre los temas por desarrollar durante el trabajo de investigación como comercio electrónico, distribución y logística, análisis financiero, evaluación de proyectos y reingeniería.

En el tercer capítulo se define la metodología de investigación del presente estudio, la cual tiene un paradigma positivista debido al enfoque cuantitativo y analítico de la investigación. A su vez explica el tipo de investigación secuencial y

explicativa. Este capítulo también describe el contexto, los participantes, así como las fuentes e instrumentos para la recolección de información.

A continuación, en el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de todos los datos obtenidos, al analizar el perfil de clientes de comercio electrónico con Asia, sus gustos y preferencias, así como su satisfacción con dicha experiencia. Se analizan los efectos del comercio electrónico asiático en Correos de Costa Rica, se realizan y comparan escenarios para la mejora tanto logística como financiera en la empresa, al analizar los posibles beneficios financieros de cada escenario, se determina y el impacto que tendría finalmente en el correo.

En el quinto capítulo se plasman las principales conclusiones y recomendaciones con base en los análisis e interpretaciones de los capítulos previos, permitiendo analizar en pocas palabras toda la información y los análisis.

Finalmente en el capítulo seis se hace una propuesta de tres aspectos para que la empresa pueda reducir el impacto por el incremento de volumen y que en el final esto permita salir fortalecidos después del proceso, la propuesta se centra en una reingeniería logística, un cobro por los paquetes recibidos desde Asia, y una campaña de fortalecimiento y mejora en servicio al cliente.

Es importante aclarar que el presente trabajo tiene como finalidad la presentación del trabajo final como Máster en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas, por lo tanto, el detalle de los estudios se ve limitado por el tiempo y recursos de los estudiantes.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	17
1.1. ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	25
1.4 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	26
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	26
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	27
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	27
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	29
2.1. MARCO CONTEXTUAL	30
2.1.1. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL:	30
2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	31
2.1.3. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL:.....	32
2.1.4. MARCO ESTRATÉGICO:	34
2.1.5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:	36
2.2. MARCO CONCEPTUAL	38
2.2.1. COMERCIO ELECTRÓNICO:.....	38
2.2.2. DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA:	41
2.2.3. ANÁLISIS FINANCIERO:	45
2.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS	47
2.3.1. ESTIMACIÓN DE COSTOS:	47
2.3.2. INVERSIONES DEL PROYECTO:.....	49
2.3.3. BENEFICIOS DEL PROYECTO:	50
2.3.4. FLUJO DE CAJA:	51
2.3.5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS:	53
2.3.6. COSTO DE CAPITAL:.....	55
2.4. REINGENIERÍA DE PROYECTOS.....	56
2.4.1. REINGENIERÍA:	56
2.4.2. RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS:.....	58

2.4.3. ¿QUIÉN REDISEÑA LOS PROCESOS?.....	60
2.4.4. OPORTUNIDADES DE REINGENIERÍA	62
2.4.5. INICIO DE LA REINGENIERÍA.....	63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1. EL PARADIGMA, EL ENFOQUE METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
3.1.1 EL PARADIGMA:.....	66
3.1.2 ENFOQUE METODOLÓGICO:.....	67
3.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	68
3.2. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO	68
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES Y FUENTES DE INFORMACIÓN	70
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	70
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	73
4.1. PERFIL DE CLIENTES DE COMERCIO ELECTRÓNICO ASIÁTICO	74
4.2. EFECTOS DEL CORREO ASIÁTICO EN LA OPERATIVA DE CORREOS DE COSTA RICA.....	78
4.3. PROPUESTAS DE MEJORA.....	83
4.3.1 AMPLIACIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO.....	83
4.3.2. AJUSTES AL PROCESO ACTUAL DE CLASIFICACIÓN Y ENTREGA DE LOS ENVÍOS ASIÁTICOS. ...	85
4.3.3. SERVICIO AL CLIENTE	87
4.4. JUSTIFICACIÓN DE TASA DE COBRO.	87
4.5. EJERCICIO FINANCIERO PARA PROPUESTA DE COBRO.	88
4.5.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	88
4.5.2. PROYECCIÓN DE GASTOS.....	91
4.5.2.1. ESCENARIO 1 DE GASTOS.....	91
4.5.2.2. ESCENARIO 2 DE GASTOS.....	93
4.5.3. PROYECCIÓN INVERSIONES NECESARIAS.....	95
4.5.3.1 INVERSIONES NECESARIAS ESCENARIO 1.	95
4.5.3.2 INVERSIONES NECESARIAS ESCENARIO 2.....	97
4.5.4. RESULTADOS SEGÚN ESCENARIO.	98
4.5.4.1. RESULTADOS ESCENARIO 1.	98
4.5.4.2. RESULTADOS ESCENARIO 2.....	101
4.5.4.3. COMPARATIVO DE ESCENARIOS.....	103
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105

5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES	108
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	111
6.1 INTRODUCCIÓN	112
6.2 PROPUESTAS DE MEJORA	112
6.2.1 REINGENIERÍA LOGÍSTICA:	112
6.2.2 TASA DE COBRO PARA PAQUETES PROVENIENTES DE ASIA	114
6.2.3 MEJORA EN SERVICIO AL CLIENTE	114
6.2.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	115
ANEXO I PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A PERSONAL DE CORREOS DE COSTA RICA	115
ANEXO II ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE	116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO	75
GRÁFICO 2: COMPRA POR PLATAFORMAS ASIÁTICAS	75
GRÁFICO 3: MOTIVOS PARA COMPRAR EN LAS PLATAFORMAS ASIÁTICAS	76
GRÁFICO 4: GRADO DE SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO DE PAQUETERÍA ASIÁTICA.....	77
GRÁFICO 5: ASPECTOS POR MEJORAR	78
GRÁFICO 6: PROYECCIÓN DE PAQUETES ASIÁTICOS.....	89
GRÁFICO 7: PAQUETES RETENIDOS, ABANDONADOS Y NETOS.....	90
GRÁFICO 8: PROYECCIÓN DE INGRESOS POR COBRO ADICIONAL	91
GRÁFICO 9: GASTO TOTAL ANUAL DE PERSONAL ESCENARIO 1	92
GRÁFICO 10: OTROS GASTOS ANUALES ESCENARIO 1.....	93
GRÁFICO 11: GASTO TOTAL ANUAL DE PERSONAL ESCENARIO 2	94
GRÁFICO 12: OTROS GASTOS ANUALES ESCENARIO 2.....	95
GRÁFICO 13: DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL ESCENARIO 1	96
GRÁFICO 14: GASTO ANUAL POR DEPRECIACIÓN ESCENARIO 1.....	96
GRÁFICO 15: DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN ESCENARIO 2.....	97
GRÁFICO 16: GASTO POR DEPRECIACIÓN ESCENARIO 2.....	98
GRÁFICO 17: INGRESOS Y UTILIDAD NETA PROYECTADA ESCENARIO 1	99
GRÁFICO 18: MARGEN NETO ESCENARIO 1	100
GRÁFICO 19: FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ESCENARIO 1	100
GRÁFICO 20: INGRESOS Y UTILIDAD NETA PROYECTADA ESCENARIO 2	101
GRÁFICO 21: MARGEN NETO ESCENARIO 2	102
GRÁFICO 22: FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ESCENARIO 2	102
GRÁFICO 23: INGRESOS, UTILIDAD NETA ACUMULADAS Y MARGEN NETO DEL PROYECTO	103
GRÁFICO 24: VAN Y TIR DEL PROYECTO	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS Y MERCADO META.	38
TABLA 2: PREGUNTAS Y UNIDADES DE ANÁLISIS	70
TABLA 3: DIFERENCIAS ENTRE PAQUETES POSTALES	80
TABLA 4: COSTOS POR PAQUETERÍA ASIÁTICA	81
TABLA 5: CRONOGRAMA ACTIVIDADES PROYECTO PAQUETERÍA ASIÁTICA	115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CORREOS DE COSTA RICA, 2015.....	32
FIGURA 2. FILOSOFÍA MEDULAR DE CORREOS DE COSTA RICA PARA EL PERÍODO 2016-2020.....	33
FIGURA 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CORREOS DE COSTA RICA PARA EL PERÍODO 2016-2020.	35
FIGURA 4: FLUJO RENTABILIDAD DE INVERSIÓN.....	52
FIGURA 5: FLUJO RENTABILIDAD DE PATRIMONIO.....	52
FIGURA 6: FÓRMULA DEL VAN	54
FIGURA 7: FORMULA DEL TIR	54
FIGURA 8: COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO WACC	56

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1. ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen los principales estudios e investigaciones relacionados con el impacto por los incrementos financieros y logísticos de los envíos postales recibidos desde Asia en Correos de Costa Rica. Para ello, será necesario poner en contexto estudios que reflejan la actualidad del tema como lo son el comercio electrónico, las cadenas de valor logístico así como el papel que juegan los correos en las economías mundiales, asimismo será necesario entender el desarrollo del comercio asiático. Para realizar este apartado se citarán investigaciones en el nivel mundial en orden cronológico, al considerar aquellas investigaciones desde las más antiguas a las más recientes.

En relación con lo anterior, Rodríguez (2003) señaló en el artículo titulado *“El e-commerce a nivel internacional, algunos casos”* esto en la Revista de Derecho No 20, como el sistema de comercio mundial está en una etapa donde los bienes y servicios son comercializados al utilizar cada vez más medios de compra electrónicos, al reducir entonces los costos de venta y mercadeo y mejorar la productividad y la eficiencia y permitiéndole al consumidor mejores opciones comparables a un solo clic. Y es que la aparición del e-commerce hace posible el desarrollo de esta nueva forma de hacer negocios y, por ende, exige la transformación del comercio y de la distribución de estas compras.

Resulta oportuno también señalar, que este cambio en los modelos de compra y venta ha generado una serie de impactos en las economías de los países, tal y como señala Pérez (2004) en su investigación *“E-Commerce and Its Taxation Impasse in the USA”* publicada en la Revista Forum Empresarial, que el aumento de las transacciones comerciales por medios electrónicos ha aumentado la preocupación por los tratamientos fiscales que se le deben dar a este tipo de transacciones, en su documento propone imponer un impuesto sobre las transacciones electrónicas y alentar a los gobiernos a simplificar el sistema de impuestos sobre las ventas para que sea viable para todos los estados y empresas.

Con referencia a lo anterior, otros sostienen que las pérdidas electrónicas no han sido tan altas y que la imposición podría poner en peligro el crecimiento de las

ventas por el e-commerce y, por consiguiente, las economías, tendrían un impacto significativo. Este documento es relevante pues muestra los diferentes puntos de vista sobre el tema y las propuestas planteadas por los diferentes grupos involucrados, incluidos los estados, las empresas y el gobierno para poder tasar de manera correcta esta nueva forma de hacer negocios.

Cabe agregar también como Gallego (2005) presenta en su documento "*Fundamentos de la Gestión Tecnológica e Innovación*", publicado en la revista Tecno Lógicas, que la innovación juega un papel transcendental en el nuevo escenario económico, marcado con un consumo cada vez mayor mediante el comercio electrónico. Es por ello necesario que como aspectos básicos de toda empresa como la productividad y competitividad, jueguen un rol primordial ante el desarrollo de sectores que marcan la nueva economía, y sectores que a su vez ven el conocimiento transformado en innovaciones. Sin lugar a dudas es acá donde empresas como los correos, basado tradicionalmente en el correo de cartas deben innovar y ponerse al día con las tendencias.

Dadas las condiciones que anteceden Borraz, Fuentelsaz y Polo (2006) en la investigación "*Las categorías de productos como base para la elaboración de estrategias exitosas en el comercio electrónico B2C*" documentado por la revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, se presenta este estudio que plantea el comercio electrónico entre la empresa y el consumidor final (B2C). Así mismo es relevante pues aunque queda de manifiesto la forma como el comercio electrónico entre empresas (B2B) es el más desarrollado y el más importante hasta la fecha, el gran número de empresas dedicadas a la venta de productos al consumidor final en la economía mundial justifica por sí solo el análisis de este modelo, y más importante pues plantea la interrogante de cómo movilizar las compras planteadas bajo este modelo.

En relación con este último tema de los modelos B2C es que López y San Martín (2010) en su documento "*Posibilidades de la compraventa B2C por teléfono móvil en comparación con Internet*" publicado en Cuadernos de Gestión, que el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información generan un cambio en las formas de relacionarse, de buscar información y comprar, todo esto montado a la

transformación que ha realizado el Internet. El comercio electrónico tiene efectos positivos en la actividad empresarial y en los procesos de compras que permite a los consumidores obtener una gran cantidad de información sobre productos, precios y empresas.

Es por ello que se puede mostrar al Internet como un canal de comercialización que aumenta la productividad de las empresas y las pone a disposición de un número mayor de consumidores potenciales y es una de las principales metas del desarrollo en los países de todo el mundo. Y es que debido a que ya se encuentra todo a un clic de distancia, los crecimientos exponenciales de este modelo de venta hace necesario que se deban mejorar los canales de distribución, máxime que todos los consumidores andan en su bolsillo algún dispositivo móvil que les permite hacer compras sin complicaciones.

En efecto Del Aguila y Padilla (2012) presentan los “*Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales*” en la *Universia Business Review*, que el sector postal tiene importantes connotaciones en términos estratégicos y sociales y con esto se lleva al sector a una nueva situación competitiva en la que los operadores postales están usando las tecnologías de la información y de la comunicación para reducir sus costos, mejorar sus servicios y crear otros nuevos en respuesta a las necesidades de los clientes dentro de los que encontramos la paquetería de las compras por Internet. Así mismo plantea que para responder a las amenazas del entorno, los operadores tradicionales deben explotar nuevas oportunidades para proporcionar servicios innovadores que añadan valor al cliente y conduzcan a su lealtad, es la calidad de servicio clave en esta competencia.

A lo largo de los planteamientos hechos Quesada y Mata (2014), señaló en su documento “*Social Networks and E-commerce as Marketing Tools*” publicado en el *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, que las aplicaciones web, en particular las redes sociales en línea, han hecho una introducción exponencial en la cantidad de usuarios que estas manejan y dado el número espectacular de usuarios en estas redes, muchas empresas las utilizan como herramientas de marketing y de venta. Esta situación ha motivado a la venta

de productos por estos canales y que en conjunto crecen sustancialmente para reforzar la tesis de que el volumen de las ventas por medio del Internet llegó para quedarse y que las empresas deben ajustar sus estrategias para poder montarse en la nueva ola de la comercialización digital.

En este orden de ideas se puede citar a Pinzón (2015) en su estudio "*La logística y la gestión de la cadena de suministro como estrategias de marketing: una perspectiva de la PyME de Aguascalientes*" publicado en la revista Investigación y Ciencia, presenta la forma en la que las empresas deben no solamente garantizar una venta correcta mediante las estrategias de e-commerce, sino que debe velar por la correcta gestión de entrega de los productos, mediante canales logísticos que cierren el círculo de las ventas y permita llegar los bienes a las manos de los clientes basados en una estrategia de satisfacción hacia los clientes.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando González (2016), expone en "*Nuevas cadenas de transporte de mercancías generadas por las infraestructuras logísticas de intercambio modal*" presentado en la Revista Transporte y Territorio, que las nuevas pautas de transporte y de comercio han modificado los requerimientos logísticos y los actores del escenario del transporte. Las cadenas logísticas y los servicios puerta a puerta se han sofisticado de manera que para poder prestar un servicio eficiente ha sido necesario desarrollar áreas de intercambio flexibles, ubicadas estratégicamente, con altos niveles de calidad de servicio y accesos a las principales vías para mejorar los tiempos de entrega.

Tal y como se ha presentado acá, es clara la existencia de investigaciones sustanciales que sirven como base para desarrollar el trabajo propuesto, al generar con esto información confiable, medible y de calidad para poder tener un trabajo aplicable a la realidad de Correos de Costa Rica.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este apartado se hace para formalizar el objetivo de estudio. Se plantean las preguntas necesarias para entender en qué consiste el trabajo de investigación y los subtemas que pueden surgir del objeto de estudio. También permite analizar los

alcances y causas del problema actual y como se aborda durante el trabajo de investigación. Dicha sección permite a su vez conocer la posición de otros investigadores al respecto del tema de estudio y como se han preparado ya artículos y otros documentos sobre el mismo tema, al confirmar así la relevancia del tema más allá de una simple investigación y llegando a impactar de forma importante otras latitudes y culturas tanto en el nivel de las personas como de las economías en sí mismas.

La problemática que se está presentando en Costa Rica por la cantidad de paquetes provenientes de Asia, en especial China, hace que Correos de Costa Rica no tenga capacidad de respuesta a la hora de procesar todos los paquetes. Como comenta Cerdas (2016) son muchos los factores que hacen que la gente esté comprando en Asia: bajos precios, variedad y hasta exotismo, y esto está ocasionando que Correos de Costa Rica esté recibiendo 25,000 paquetes diarios, algo que sin lugar a dudas sobrepasa la capacidad instalada de Correos de Costa Rica.

Para esta institución se ha presentado un crecimiento de más del 600% y no hay ninguna compañía pública o privada que sea capaz de soportar ese crecimiento sin disminuir su calidad del servicio. Tal ha sido el impacto que incluso fue necesario que Correos de Costa Rica realizara una maratón de entrega de paquetes provenientes del continente asiático Cerdas (2016), al incurrir en gastos de horas extras y otros costos asociados que sin lugar a dudas afectan las finanzas de la institución.

A pesar de que esta situación afecta a muchos países, también algunos países han obtenido ventajas de este incremento en las compras desde Asia como el caso de Chile, donde como comenta Mazzucco (2016) Correos de Chile realizó una alianza con AliExpress, una de las principales tiendas en línea de Asia llegando a cambiar su plan estratégico y planean recibir 15 millones de paquetes al año a pesar de que el crecimiento económico no es tan alto como se esperaba.

Dadas estas circunstancias podemos observar que las principales causas del problema que está enfrentando Correos de Costa Rica es que se ha presentado un crecimiento interanual del 400% en los paquetes provenientes de Asia por los bajos

precios que se ofrecen en plataformas como Wish y AliExpress, adicional a esto la operación de Correos de Costa Rica se ha visto afectada por el crecimiento exponencial de los paquetes debido a cantidad y volumen métrico de la paquetería asiática.

El impacto de estos crecimientos de paquetes ha generado costos adicionales como horas extras, kilometrajes, bodegaje, pese a un mismo pago de Asia por paquete (\$0,50 aproximadamente); otro causal de estos problemas es que la calidad del servicio ha disminuido por la capacidad instalada de Correos de Costa Rica para hacerle frente al volumen, con tiempos de espera de hasta 45 días en distribución. Además esta modalidad de compras por Internet genera una evasión fiscal pues la oficina de Adunas no tiene la capacidad de validación de toda la paquetería.

Dadas las presentes circunstancias del problema que tiene Correos de Costa Rica y las causas de dicho problema, se puede prever un colapso en el corto o mediano plazo, ya que a este ritmo de crecimiento, si no se toman las medidas necesarias, llegará el punto donde las bodegas con que cuentan en este momento no alcancen. Adicionalmente el enojo de las personas por lo que ellos consideran un mal servicio por parte de correos podría generar un descontento generalizado en el nivel país sobre la imagen de la eficiencia.

Así mismo para cubrir todas esas necesidades de entrega a tiempo y coordinación, la empresa debe hacer esfuerzos extraordinarios que podrían incurrir en riesgos financieros por los altos costos de horas extras, o contrataciones de personal adicional, esto con el agravante de que en este momento no se puede determinar cuál es la capacidad instalada óptima debido a que sigue creciendo en volumen de mercadería que viene de Asia, especialmente China, para ello es necesario realizar varios estudios que permitan mediar los crecimientos anuales de las exportaciones de Asia y con esto calcular los volúmenes nacionales.

Otro de los factores de riesgo es que otras empresas de Asia puedan tomar la incapacidad de la empresa para procesar todos los paquetes que provienen de esos países y comiencen a enviar productos de contrabando y que la evasión fiscal sea aún mucho mayor de lo que ya es hoy en día en el país, esto en un momento donde el gobierno está buscando la manera de recaudar más impuestos y así reducir el

déficit fiscal que afronta el país en este momento. Según todas las consideraciones anteriores se plantea o se formaliza el problema de esta investigación a partir de la siguiente pregunta:

¿Cuál es el Impacto financiero y logístico de envíos postales desde Asia en Correos de Costa Rica durante el año 2016?

A partir de este problema surgen otras preguntas que sugieren sub problemas derivados del objeto de estudio principal y que pueden llevar a entender con más claridad el trabajo de investigación enfocándolo desde las siguientes preguntas adicionales:

1. ¿Cuáles son las principales razones del incremento de envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica durante el año 2016?
2. ¿Cuáles son las áreas que se han visto afectadas por el incremento de envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica durante el año 2016?
3. ¿Cuál sería el resultado de elaborar un análisis de proyecto para los próximos 5 años de los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica tomando en cuenta los pronósticos de ingresos y costos estimados por la compañía así como los crecimientos de volúmenes y requerimientos de capacidad instalada?
4. ¿Cuál sería una posible propuesta de reingeniería logística y financiera que permita mitigar el impacto de los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica y estar en capacidad óptima para los próximos años?

Una vez planteados el problema principal y los sub problemas de la investigación se procederá a justificar el objetivo de este trabajo con el fin de entender los impactos, beneficios y aportes que el mismo hará tanto para Correos de Costa Rica, como para todas las personas que puedan leerlo y entender el impacto y la causas del problema de estudio. A su vez se podrá comprender de mejor manera todos los alcances del proyecto y así ver la importancia del mismo para todos los involucrados en el proceso de investigación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La justificación de la presente investigación permite determinar por qué es importante realizar este estudio, generando analizar las potencialidades del proyecto de investigación, las oportunidades que pueden producirse a partir de éste, las tendencias que se están presentando en este momento en el mercado así como las curiosidades que puedan observarse referentes al tema de estudio.

Como potencialidades del proyecto se puede encontrar que con los resultados de la investigación se puede llegar al punto de mejorar la calidad el servicio web, telefónico y en atención en sitio. Adicionalmente, hacer más eficiente la entrega mediante cobros en sitio o nuevas áreas de entrega. Y también aprovechar mejor la fuerza laboral creando sinergias entre procesos. Dentro de las oportunidades se pueden citar que existiría un posible Incremento de ingresos por nuevos servicios por ofrecer al cliente.

A su vez podría darse una mejora en procesos de entrega por canales alternativos y también una mejora en servicio al cliente generándole información accesible por medios web. Como parte de las tendencias que se están generando en este momento se puede observar un incremento en compras por comercio electrónico y más en páginas de origen Asia, al desmejorar la calidad de servicio al cliente debido al incremento en los tiempos de entrega.

Dentro de las curiosidades que la presente investigación revela se puede observar el crecimiento en exoneraciones de paquetes por falta de capacidad instalada, también el poco interés del Gobierno en mejorar el cobro de impuestos y además que el incremento exponencial se dio en muy poco tiempo así como la falta de una normativa que permita gestionar de una manera más fácil y ágil la paquetería proveniente de Asia.

El presente estudio de investigación permite entender con mayor profundidad las principales razones del incremento de los paquetes recibidos desde Asia, a su vez establecer e identificar las principales áreas que se han visto más afectadas por dicho incremento. También se puede evaluar la contribución financiera de los

paquetes recibidos desde Asia, tanto para Correos de Costa Rica como para el Fisco y las proyecciones futuras de contribución financiera.

Así mismo permite tener una propuesta de solución que contribuya a disminuir el impacto por el incremento de paquetes recibidos desde Asia en el periodo de estudio, que en este caso es el primer semestre del años 2016, y que a su vez permita ajustar la operatividad de la empresa para los años venideros, permitiendo planificar mejor la demanda, la capacidad instalada y hacer los ajustes necesarios para cumplir con las exigencias de los clientes sin poner en riesgo la salud financiera de la empresa.

En el nivel metodológico este trabajo de investigación se hará a partir de entrevistas con colaboradores claves de Correos de Costa Rica, se hará visitas en sitio para observar el proceso que debe llevar los paquetes que vienen de Asia, así como análisis financiero de los números de la empresa, para determinar tanto la rentabilidad, como la sostenibilidad financiera, el impacto económico que ha tenido el incremento de paquetería. Adicionalmente, se va a proyectar una tendencia en caso de que no se haga nada y mantengan todo como está, y a partir de esa proyección se va a recomendar los cambios necesarios para darle mayor sostenibilidad y rentabilidad a la operación, sin dejar de lado aspectos de calidad en la entrega de los paquetes provenientes de Asia.

Con esto se verán beneficiados tantos los usuarios de las páginas de Asia que son los compradores, a su vez se beneficiará Correos de Costa Rica ya que le permitirá tener mejores herramientas para atender la alta y creciente entrega de paquetes recibidos de Asia. Todos estos beneficios se podrán observar a partir del momento en que la empresa comience a trabajar en las mejoras propuestas en este proyecto de investigación.

1.4 Objetivos General y Específicos

1.4.1 Objetivo General

Para el presente trabajo de investigación se ha determinado el siguiente objetivo general:

- Determinar el Impacto financiero y logístico de los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica durante el año 2016

1.4.2 Objetivos Específicos

Derivado del objetivo general podemos analizar los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las principales razones del incremento de envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica durante primer semestre del año 2016.
2. Establecer las áreas que se han visto afectadas por el incremento envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica durante el primer semestre del año 2016.
3. Elaborar el análisis de un proyecto para los próximos 5 años de los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica tomando en cuenta los pronósticos o *forecast* de ingresos y costos estimados por la compañía así los crecimientos de volumen y requerimientos de capacidad instalada.
4. Plasmar una propuesta de reingeniería logística y financiera que permita mitigar el impacto de los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica y estar en capacidad óptima para los próximos años.

1.5 Alcances y Limitaciones

El presente estudio tiene distintos alcances y limitaciones que es importante analizar para tener claridad de quienes se pueden ver beneficiados del documento, y a su vez poder entender los puntos que de alguna manera hayan limitado el desarrollo del mismo. Esto es vital a la hora que cualquier usuario del documento pueda utilizarlo y tome referencias o decisiones a partir del presente documento.

Cuando se habla de alcances, se puede observar que éstos estarán dirigidos en tres vertientes principales, la primera será la Junta Directiva y Gerencia General de Correos de Costa Rica, quienes con el presente documento tendrán información para

analizar con profundidad lo que han sido los envíos postales desde Asia para Correos de Costa Rica, y a su vez tendrán herramientas que les permitirá mejorar el desempeño de la organización, ver las proyecciones si se mantienen las cosas como están y a su vez cuál podría ser la propuesta de reingeniería logística y financiera que permita obtener mejores resultados tanto en el nivel de operaciones como de rentabilidad, lo que en el final es su prioridad.

Otra de las vertientes principales en las que se puede ver los alcances de la presente investigación es en las empresas de paquetería y envíos postales existentes en Costa Rica, ya

que pueden analizar la información que está en el documento, pueden aplicar los mismos análisis en sus empresas y realizar *benchmark* para ver su posición con referencia a Correos de Costa Rica e incluso podrían analizar opciones con la propuesta de reingeniería logística y financiera que pudieran ser aplicadas en sus empresas.

El otro alcance principal que puede tener este proyecto de investigación es el académico para todos los estudiantes de MBA, ya que la presente investigación plasma ideas y casos vistos durante la carrera y podría ayudar a muchos estudiantes a elaborar sus memorias finales de graduación tanto en el nivel de estructura y lógica del proyecto así como tomar este estudio de referencia y realizar investigaciones posteriores que ayuden a ver los impactos de la puesta en marcha de la reingeniería o los impactos negativos de no hacerlo.

Dentro de las limitaciones que se puede analizar en el desarrollo de esta investigación está el tiempo de elaboración ya que no se puede profundizar como se quisiera en muchos de los temas, ni se podría realizar estudios de mercado o proyecciones más profundas por el corto plazo que hay para la elaboración del mismo. Así mismo el tiempo limita la posibilidad de realizar análisis más profundos que puedan llevar a conclusiones o recomendaciones más elaboradas.

Otras de las limitaciones es la recolección de toda la data disponible ya que hay muchas fuentes de información, por lo que el análisis y captura de todos los datos tomaría un tiempo muy extenso, con el que no se cuenta, por lo que esta sería otra

limitación al no poder profundizar con el 100% de los datos para la presente investigación.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Marco Contextual

A continuación, se presenta el contexto mediante el cual se desarrolla Correos de Costa Rica, para esto se analizará el marco jurídico, institucional, la estructura organizacional, finalmente el marco filosófico.

2.1.1. Marco Jurídico Institucional

En cuanto al marco jurídico institucional, mediante la Ley de Correos N° 7768 del 24 de abril de 1998, se transformó la anterior Dirección Nacional de Comunicaciones (CORTEL) en la empresa Correos de Costa Rica S. A. como una sociedad anónima propiedad del Estado.

De esta forma, según lo estipulado en dicha ley, la actividad postal se declara de interés público (artículo 1°) y a Correos de Costa Rica, S.A como el Correo Oficial de la República es su patrimonio y capital social propiedad íntegramente del Estado (artículo 2°); por consiguiente es obligación del Estado prestar en todo el territorio nacional, por medio de Correos de Costa Rica S.A, el servicio social de comunicación postal, declarado servicio público en virtud de dicha Ley y regulado por la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, N° 7593, del 9 de agosto de 1996 (artículo 6°).

Por consiguiente, al asignársele a Correos de Costa Rica, S.A. la obligación de prestar el servicio social de comunicación postal en todo el territorio nacional, se definen como los principales objetivos y funciones los que se enumeran en el artículo 4° de La Ley:

- a) Garantizar la eficacia, eficiencia, calidad, seguridad y oportunidad de sus servicios.
- b) Participar, en el mercado de los servicios postales y financieros afines.
- c) Garantizar la cobertura nacional de sus servicios, según criterios de servicio social y desarrollo económico regionalmente equilibrado.

d) Garantizar la mayor eficiencia en el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros, en forma compatible con los objetivos de servicios social eficaz y oportuno.

e) Participar, previa delegación del Poder Ejecutivo, en los organismos internacionales propios de los servicios de su competencia.

f) Vender los sellos postales.

g) Depositar en cada apartado postal toda la correspondencia dirigida a él.

h) Cualesquiera otras funciones necesarias para cumplir con los objetivos y deberes de la empresa

Además, Correos de Costa Rica, S.A administra fondos públicos y de conformidad con la Ley N° 7768, como empresa pública, está sujeta a los controles de aprobación, fiscalización de ejecución y liquidación presupuestaria por parte de la Contraloría General de la República (artículo 16).

Según el Dictamen N° C-279-98, del 21 de setiembre de 1998, la Procuraduría General de la República estableció que Correos de Costa Rica, S.A es una empresa pública, lo cual ha sido reiterado en diversos dictámenes y opiniones jurídicas de dicho órgano (C-128-98, C-182-2000, C-042-2000 y OJ-008-2001, entre otros). Sin embargo, la misma entidad emitió otro criterio jurídico mediante el oficio OJ-0008-20001 de fecha 4 de enero del 2001 donde estableció que al declarar el legislador la actividad postal de interés público en el artículo 1º de la Ley N° 7768, los servicios postales que brinde Correos de Costa Rica, S.A son servicios públicos.

Finalmente, Correos de Costa Rica, S.A aparte de la Ley N° 7768 y leyes conexas, se rige por las leyes de derecho público que cubren a las demás instituciones del Sector Público como la Ley de Control Interno, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, la Ley de Enriquecimiento Ilícito de los Funcionarios Públicos, entre otras.

2.1.2. Estructura Organizacional

Se adjunta para el correcto análisis y mejor explicación la estructura organizacional actual, que rige en la institución desde septiembre 2015 cuando fue aprobada sesión ordinaria No. 1343-09-2015 del 08 de setiembre del 2015.

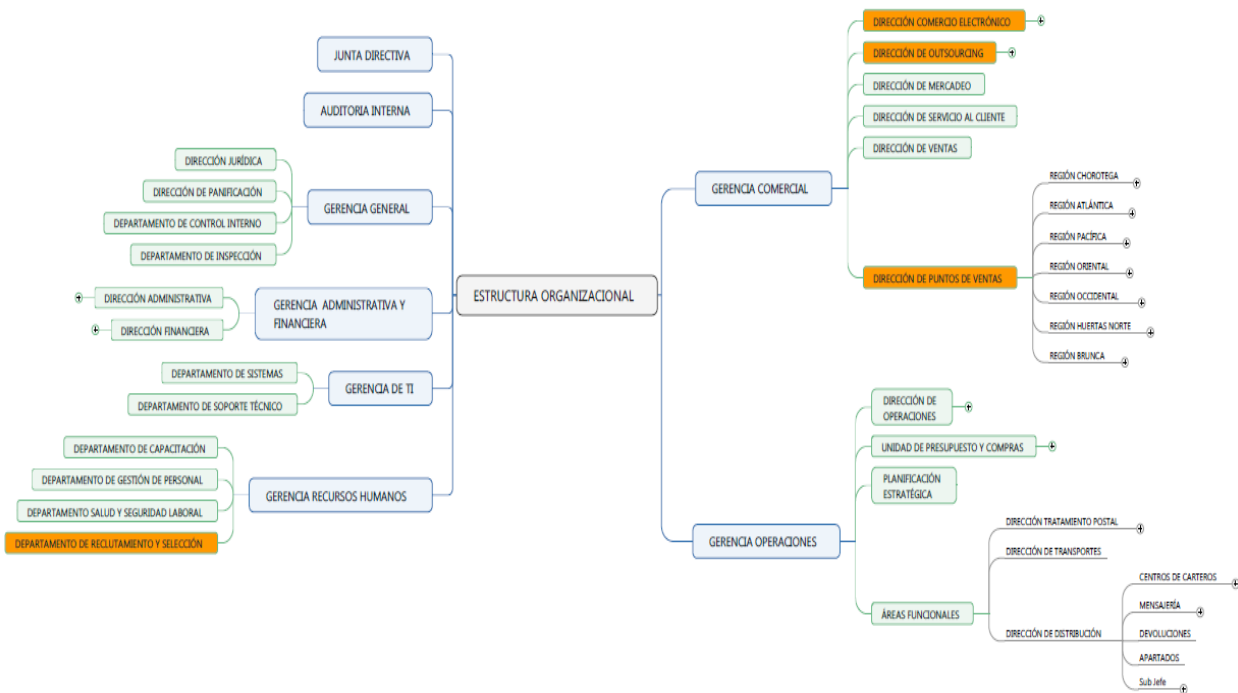


FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CORREOS DE COSTA RICA, 2015.

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos.

2.1.3. Marco Filosófico Institucional

En ese sentido se analiza la filosofía medular de la empresa en la cual se revisa el propósito de la organización que define la misión, la brújula que guía las acciones de la empresa que se agrupan en los valores institucionales y los resultados futuros a los que aspira Correos de Costa Rica que determinan la visión de futuro.



FIGURA 2. FILOSOFÍA MEDULAR DE CORREOS DE COSTA RICA PARA EL PERÍODO 2016-2020.

Fuente: Dirección de Planificación.

En esta propuesta de filosofía medular la empresa apuesta a una estrategia más integrada en todos los ámbitos de acción de la organización por ello los tres elementos de la misma apuntan a una estrategia más clara y concisa para alcanzar el éxito sostenido.

Específicamente en el caso de la “Visión” en Correos de Costa Rica S.A: se visualiza que “para el año 2020, seremos la empresa número uno de logística en Costa Rica, a través de soluciones integrales, inclusivas e innovadoras”. Lo cual tiene implicaciones relevantes que se detallan a continuación:

En el ámbito interno. Ser económicamente solventes para alcanzar un crecimiento sostenido, mediante un Sistema Integrado de Gestión de categoría mundial, que permita implementar las mejores prácticas en I+D+i, comerciales y para la prestación de los servicios, apoyados en modernas sucursales, soluciones tecnológicas de última generación tanto para el manejo de los envíos como para la operación interna de la organización y con personal competente y comprometido.

En el ámbito externo: Integrarse verticalmente en el negocio, traspasando fronteras con una fuerte cadena de importación y exportación que permita acercar los servicios del estado a la ciudadanía y la relación entre los clientes, mediante alianzas

estratégicas con el Gobierno, proveedores de tecnología, proveedores de financiamiento y proveedores logísticos en los países de destino.

2.1.4. Marco Estratégico

Resulta oportuno señalar las pautas estratégicas en las cuales se desarrolla Correos de Costa Rica, S.A., todo esto por medio del análisis del entorno competitivo y operativo de la organización basado en un estudio del contexto externo, análisis PESTAL (aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales), y del contexto interno a partir de la marcha de la estrategia actual, así como un diagnóstico organizacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA.

Dentro de este apartado también se presenta el Plan Estratégico Institucional (PEI), mismo que se constituye en el marco de referencia fundamental para la elaboración de este trabajo de investigación y por lo tanto se ha realizado una articulación de lo estratégico y de lo operativo, del corto y del mediano plazo basado en la filosofía medular antes descrita. Para un correcto análisis se presentan los objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas de análisis:



FIGURA 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CORREOS DE COSTA RICA PARA EL PERÍODO 2016-2020.

Fuente: Dirección de Planificación.

2.1.5. Descripción de la empresa

La industria postal en el nivel mundial ha tenido que sustituir el correo tradicional por otros medios de comunicación con ventajas en precio y velocidad ante un mercado bastante competitivo con predominancia de empresas privadas y por ello han optado por convertirse en socios comerciales de sus clientes como una forma de integrarse cada vez más como figuras participes de la cadena de valor.

Dentro de las principales acciones que persiguen los operadores postales exitosos se pueden citar las siguientes:

- Crecimiento sostenible y flujos de ingresos rentables por medio del servicio de entrega de paquetería y la diversificación que se ha centrado en la explotación del punto de venta, y el posicionamiento de una “marca”.
- Reestructuración de los costos basados en una mejor gestión, mayor automatización, racionalización de la red, la reducción de la planilla, y la venta de activos físicos, y tercerización.
- Cliente en el centro de la estrategia. Su enfoque se amplía más allá del remitente al receptor. Están utilizando el auto-servicio, entregas flexibles y opciones de recolección, no sólo para reducir costes sino también para mejorar el servicio.
- Digitalización como un ingrediente esencial en la diversificación de su estrategia (integrando negocio – consumidor en el e-comercio y correo híbrido)
- Innovación. Creación de una cultura y definición de un modelo de negocio que le permita adaptarse al cambio.
- Claridad estratégica y adecuación de ésta cuando sea requerida.

Por su parte, Correos de Costa Rica S.A., desde su transformación ha contribuido con la economía del país al aportar inversiones y empleos directos e indirectos (más de 1.800 trabajadores), al conservar una red nacional de comunicaciones por superficie con 112 sucursales disponibles para el Estado y la sociedad costarricense, y manteniendo al país comunicado con el resto del mundo a

través de la Red Mundial Postal compuesta por más de 190 países, integrada en la Unión Postal Universal (UPU).

Correos de Costa Rica, S.A ha logrado mantenerse en operación en un mercado en abierta competencia y no regulado formalmente.; después de que desde mediados de 2009 inició un proceso de diversificación de su cartera de servicios y al mejorar los niveles de calidad con una orientación al cliente que le permite su sostenibilidad.

En cuanto al crecimiento de los ingresos Correos de Costa Rica muestra una tasa promedio de crecimiento anual del 22%, para el cierre del año 2015 con respecto al 2014. Y para el corte del 30 de septiembre del 2016 un crecimiento del 7.28% con respecto del mismo período del año anterior para un total de ₡16.948.219.722 en ingresos.

Asimismo con corte al 30 de septiembre del presente año el mercado postal tradicional se ha reducido en un 16% con respecto del 2015. En lo que respecta a la composición de ingresos, un 31% corresponde a los servicios tradicionales, y el 69% a otros ingresos: son los de mayor importancia financiera los servicios EMS, electrónicos y de mensajería.

Para entender mejor la oferta valor de los productos y servicios que ofrece la institución, se adjunta el detalle de todos los productos existentes y que se les ofrecen a los clientes.

Categoría	Descripción	Mercado Meta
Servicios Tradicionales	Comprende todos los servicios postales básicos que incluyen el envío de correspondencia, Sacas M, los Servicios de Entrega Expresa (SEEX), la máquina franqueadora (como sustituta del sello postal), servicio de encomiendas nacional e internacional y otros.	Personas y empresas
Apartados Postales	Medio de recepción de paquetes de manera discreta.	Personas y empresas
Servicios Express Mail Service (EMS)	Transporte de paquetería y documentación en el ámbito nacional o internacional, incluye los servicios de embalaje, recolección y distribución a domicilio e identificación por código de barras. Además la Empresa cuenta con convenios firmados para el envío de pasaportes, placas, pasaportes,	Personas y empresas (sector público, financiero y privado).

	visas americanas marchamos, pruebas de citología y tamizaje, cédulas de residencia y notificaciones judiciales.	
Servicios de Mensajería	Corresponde a servicios de mensajería empresarial	Empresas (Sector Público)
Servicios Electrónicos	Incluye el envío de telegrama y fax	Personas y Empresas
Servicios Financieros	Abarca envíos de dinero y la plataforma para el pago de recibos de servicios públicos y privados en sucursales.	Personas y Empresas
Servicios Especializados	Comprende la entrega de notificaciones judiciales, la entrega de tarjetas y afines, servicios de Call Center, servicios electrónicos y telecomunicaciones.	Personas y empresas (Sector Financiero, Sector Público y Privado)
Casilleros Internacionales	Es un servicio especializado de entrega en Costa Rica de las compras por internet en USA	Personas y empresas
Productos	Referido a tarjetas prefranqueadas, productos filatélicos, timbres fiscales y otros.	Personas físicas y empresas

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS Y MERCADO META.

Fuente: Dirección de Planificación

2.2. Marco Conceptual

Para un mejor desarrollo en los temas por tratar en este trabajo de investigación, se presentan las siguientes referencias conceptuales que permitirán poner en contexto los temas y el alcance de los mismos.

2.2.1. Comercio Electrónico

El comercio electrónico es cualquier actividad de interacción comercial que se realiza a través de medios telemáticos, los cuales incluyen los servicios financieros y bancarios en Internet. Es una venta a distancia al aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías como amplitud de oferta, tiempos reducidos de respuesta e interacción, además que se le puede vender a quien sea desde donde sea, lo que

hace más ágil las transacciones y aumenta considerablemente el número de clientes potenciales. (Neilson, 2009).

También como comenta Pedraza-Jiménez (2016) el comercio electrónico es más importante día a día en la vida de las personas y va creciendo proporcionalmente a manera que aumenta el grado de penetración del Internet en la población. Otros de los factores que influyen en el rápido crecimiento son la infraestructura de tecnología, los costos de acceso y equipamiento tecnológicos y el aumento en la población que compra por Internet.

Tal como menciona Velte (2001) los clientes se sienten más atraídos a la red porque ahí encuentran lo que necesitan, esto hace que día a día ingresen más negocios, y por consecuencia más clientes, y así poco a poco se va formando un proceso cíclico que va incrementando los alcances del comercio electrónico. Una de las grandes ventajas del comercio electrónico es que no se necesita tantos puntos de venta físicos para poder llegar a tantos clientes, lo que sin lugar a dudas representa un ahorro muy importante dentro de una empresa.

A la hora de realizar comercio electrónico, al igual que con el comercio tradicional es importante considerar todos los costos de las transacciones. Uno de los costos que puede ser más representativo es el costo por los aranceles que puedan aplicarle a la importación. El arancel es un impuesto indirecto que se aplica a las mercancías que se negocian entre distintos países y se usa como medida de protección para las empresas nacionales que producen el mismo bien, adicionalmente es una importante fuente de recursos para el gobierno del país que lo recauda, aunque quita competitividad al país que exporta. En los países desarrollados el principal objetivo de los aranceles es desviar la demanda interna hacia la producción nacional y desincentivar las importaciones. (González & Martínez, 2014)

Los aranceles cuando se usan como medida de protección, van a estar determinados en lo alto que sean comparados con el precio original del bien, entre más alto, mayor nivel de protección. También los aranceles pueden ser específicos lo que quiere decir que se cobra en una cantidad monetaria específica por unidad de peso, volumen, etc. Además, pueden ser Ad-Valoren cuando representan un

porcentaje del valor del bien importado o bien puede ser compuesto o mixto. Lo importante siempre es tener una escala clara que facilite la correcta clasificación y cobro del arancel. (De la Hoz, 2013)

Un factor importante por tomar en cuenta a la hora de realizar los análisis de costos en las oficinas postales son los gastos terminales, que son los gastos y costos en los que ocurre una oficina postal que recibe un documento para entregar como recepción, clasificación, transporte y entrega. Estos gastos deben ser cobrados a la oficina postal que envió el documento, esto porque la oficina origen ya cobró un importa a quien hace el envío postal pero la mayor parte de los gastos los asume la oficina destino, de ahí que deba cobrárselos a la oficina origen. (Argente, 2016).

También es importante mencionar que los gastos terminales no corresponden al total de envíos entre oficinas postales, sino que deben aplicarse a los envíos prioritarios y no prioritarios hasta 2 kilogramos. También toda la correspondencia estándar como cartas, tarjetas postales e impresos de pequeño tamaño e igualmente hasta 2 kilogramos. (Argente, 2016)

Todo proceso de correspondencia tiene distintos plazos que deben ser considerados desde que el cliente hace la solicitud del envío postal en la oficina de origen hasta que la oficina receptora hace la entrega al destinatario final. A todo este tiempo se le conoce como tiempos de entrega y son determinantes en la satisfacción al cliente (Riverola, 2004)

Como parte del proceso para mejora de los tiempos de entrega se deben seguir varios pasos con los envíos postales como lo son la recepción de los envíos, se debe clasificar de acuerdo con el tipo de envíos, la forma cómo se clasifica dependerá mucho de las dimensiones, pesos y tipo de envíos que son, posteriormente se selecciona de acuerdo con su destinatario y se registra en algunos casos para su posterior envío. Es importante tener en cuenta que hay envíos certificados por lo que se cobra un adicional para tener la forma de darle trazabilidad a los paquetes, como envíos no certificados que no tienen un número consecutivo correspondiente y por lo tanto no hay forma de rastrear los paquetes. (Pavía, 2013).

2.2.2. Distribución y Logística

La logística es una gestión de insumos, ya sea materia prima, productos en proceso o productos terminados y todas las personas que están incluidas en estos procesos. En la logística se planea, implementa y controlan todos los recursos y flujos de insumos de una manera eficiente desde el punto de inicio hasta el punto de consumo final por el cliente. Por su lado, la distribución puede verse como un conjunto de operaciones necesarias para mover los productos preparados como cargas desde su punto de producción hasta el cliente, esto al menor costo posible y en tiempos de entregas aceptables para el cliente. (Castellanos, 2009).

Dentro de los procesos de logística y distribución es importante poder definir cuál será el canal de distribución que se utilizará, y tal como menciona Paz (2008) el canal de distribución es la serie de procesos y actividades que se deben llevar a cabo para que el producto llegue al consumidor meta facilitándole así su compra. Este proceso incluye individuos y empresas que cumplen con sus respectivas actividades. Los canales de distribución proveen los medios por lo que las mercaderías son trasladadas desde su punto de fabricación hasta su punto de consumo.

Es importante tomar en cuenta de dependiendo del tipo de canal de distribución y tipo de venta pueden existir diferentes costos, que son de vital importancia a la hora de calcular los precios de venta para mantener ganancias. Alguno de estos costos dentro del canal de distribución que es importante tener claros, son las cargas en el puerto que están relacionados con todas las actividades que se llevan a cabo en el puerto exportador, también los gastos administrativos, aduaneros y portuarios, que a pesar de no ser actividades directamente relacionadas con el producto pueden llevar a ser un costo elevado por lo tanto hay que tenerlos en cuenta. Además del transporte internacional, seguros, costos financieros y gastos en el destino. Todos estos gastos son importantes tomarlos en cuenta a la hora de definir el canal de distribución más eficiente en tiempos y costos. (Castellanos, 2009).

Un punto muy importante en la cadena son los Centros de Distribución y tal como menciona Mora (2011) los centros de distribución son un factor clave para la

disminución de niveles de inventarios, incremento de la eficiencia y rentabilidad de las operaciones de una compañía. Los centros de distribución modernos tienen sistemas de información en línea y confiables que les permite administrar en tiempo real sus inventarios, tienen personal operativo y administrativo capacitado, con las habilidades y conocimientos necesarios para el correcto funcionamiento del centro de distribución. Tienen una adecuada inversión tanto en pisos como estantería y flujos de operación que permite maximizar el uso del espacio disponible, además de utilizar las mejores prácticas de la industria, también tienen sus inventarios asegurados al igual que el equipo y el personal.

También Mora (2011) menciona que un centro de distribución moderno debe tener tiempos de entrega y despacho de pedidos eficientes, con cortos plazos de respuesta a sus clientes, los inventarios deben estar centralizados en un menor número de centros de distribución para evitar sobre costos en pago de espacio de almacenaje, al mismo tiempo que debe existir una alta rotación de los inventarios, teniendo *layouts* o configuraciones adecuadas y una cultura del mejoramiento continuo.

A su vez como menciona Cuatrecasas (2012) es importante analizar el tamaño óptimo del centro de distribución, ya que según el criterio de *Just in Time* el almacén ideal es el que no existe, pero sabemos que para muchas actividades esto no puede realizarse por lo que se debe analizar cuál debería ser el tamaño ideal. Primero se debe analizar ante la creación o ampliación de un nuevo centro de distribución cuál es el valor agregado que aporta al total del canal de distribución, también se debe determinar si va a ser realmente para el almacenaje de producto o solamente para tránsito sin mantener stock de inventario (*cross-docking*) y un punto muy importante por analizar es si amerita realmente la inversión de construcción de un centro de distribución o si se pueden manejar la función de centro de distribución con proveedores externos, ya sea de alquiler o de proyecto dedicado.

En toda labor administrativa los indicadores son importantes para medir eficiencias, puntos de mejora e incluso definir la continuidad o no de una operación. Como menciona Mora (2012) los indicadores son datos cuantitativos que nos permiten ver cómo están las cosas en relación con algún aspecto en particular de la

realidad que queremos conocer. Los indicadores tienen características que los hacen muy importantes en la gestión logística como por ejemplo que pueden medir los cambios de una situación a través del tiempo, facilitan la medición de acciones específicas y son herramientas que facilitan la toma de decisiones en los procesos de una operación.

En el nivel de indicadores logísticos permiten tomar acciones sobre cada uno de los procesos, ayudan a medir la competitividad de la empresa frente a otras empresas del mismo sector ya sea nacionales o internacionales (*benchmarking*), permite satisfacer las expectativas de los clientes al mejorar tiempos de entrega y servicio al cliente, permiten hacer un uso más eficiente de los recursos al aumentar la productividad en todos los procesos, aumenta la eficiencia operativa y disminuye los gastos en que se incurre. (Mora, 2012).

Tal como menciona Mora (2012) los indicadores son claves para el análisis de la eficiencia de una operación, y se pueden manejar muchos tipos de indicadores, por ejemplo están los financieros y operativos que miden el costo de la operación logística, como un todo, el control de estos indicadores es vital para saber cuánto cuesta el servicio al cliente, con esto se pueden observar posibilidad de mejora en procesos y eficiencias en costos. Dentro de estos indicadores podemos observar los costos de capital que miden el costo de oportunidad de la empresa al tener recursos invertidos en operaciones de logística y los costos operacionales que miden los costos asociados directamente a cada una de las actividades logísticas, entre estos se puede mencionar el costo por metro cuadrado de almacenaje, costo de despacho por unidad, costo de transporte por camión, por unidad de producto, etc.

También existen los indicadores de tiempo que son los que analizan la duración de cada una de las operaciones dentro de la logística de una empresa, muestran las fluctuaciones que hay entre cada uno de los procesos, con eso pueden identificar picos de botella y hacer más eficientes las operaciones. Entre los principales indicadores de tiempo está el ciclo total del pedido que mide desde que el cliente hace un pedido hasta que es entregado, y en algunos casos hasta que es cobrado. Otro indicador de tiempo es el ciclo de un pedido en almacén que mide lo que se dura desde que despachan un pedido al almacén hasta que se despacha. También

se analiza el tiempo en tránsito que mide cuánto tarda un pedido desde que se despacha del almacén hasta que llega al cliente. (Mora, 2012).

Otro grupo de indicadores que se analizan en el nivel logístico según Mora (2012) son los indicadores de calidad que muestran la eficiencia con la que se realizaron las operaciones logísticas dentro de la compañía. Estos tienen que ver con todas las operaciones y sirven para detectar posibles problemas de capacitación, distribución de funciones, distribución de recursos, entre otros. Estos indicadores determinan eficiencia en costos y nivel de servicio que son factores claves de éxito en una organización, dentro de los indicadores de calidad podemos analizar varios porcentajes como el de pedidos ingresados correctamente, pedidos entregados con cantidades exactas, empacados de acuerdo con el cliente, enviados sin daños ni averías, así como entregados a tiempo. También se pueden analizar porcentajes de mermas en mercadería, daños en materiales de empaque y daños ocasionados en el transporte.

Otros indicadores importantes por analizar en el nivel de logística son los de productividad que refleja la capacidad de aprovechar eficientemente todos los recursos asignados a los procesos de logística y que si logran optimizarse puede generar mejoras en los costos de la empresa. Dentro de los indicadores de productividad podemos analizar la cantidad de cajas o artículos preparados o movidos por hombre, el número de pedidos despachados, número de órdenes recibidas, número de unidades almacenadas por metro cuadrado o la capacidad de almacenamiento en estibas. Todos estos indicadores pueden ayudar a hacer más eficientes las operaciones de logística y maximizar las ganancias. (Mora, 2012)

A su vez también se pueden analizar el indicador de entrega perfecta o excelencia logística, que como menciona Mora (2012) es la máxima efectividad en entregas y donde se verifican todas las variables de logística, esto mide realmente la gestión logística en toda la cadena y que son claves para competir en un ambiente de competencia.

Algo clave en los procesos logísticos es el grado de satisfacción que sienten los clientes sobre nuestro trabajo, por lo tanto es importante analizar quiénes son nuestros clientes y qué esperan de nosotros. Los clientes son personas con

necesidades y expectativas y esperan que nosotros las podamos satisfacer, existen tanto los clientes externos que son quienes compran nuestros bienes o servicios y los internos que son colaboradores de la empresa. Es un hecho que el servicio al cliente marca una diferencia en la manera como nos ven los clientes, y la competitividad que se genera a partir de esto puede ser un factor determinante entre el éxito y el fracaso del negocio. (Diago, 2012)

A su vez Diago (2012) comenta que el servicio al cliente es una actitud de buscar dar lo mejor para el cliente siempre, y generar de éste un sentimiento de atención y respeto. Los clientes como personas complejas van a buscar mucho más allá de satisfacer necesidades, esperan confort y reconocimiento, esperan sentirse importante para la persona que los está atendiendo. El servicio al cliente debe ser una marca empresarial, debe ser algo que la caracterice con todos sus clientes y que genere un sentido de identidad entre todos sus colaboradores y a su vez sea algo que perciban sus clientes en todo momento.

2.2.3. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso en el cual se recopila, interpreta y compara información tanto histórica como actual para realizar diagnósticos sobre la situación real de la compañía que faciliten en la toma de decisiones. Dentro de sus principales objetivos está analizar el comportamiento de las distintas cuentas del balance general y estado de resultados, también analizar la participación de cada cuenta dentro del grupo de cuentas con relación al total. Además busca calcular y utilizar distintas razones e índices financieros para el análisis de la información contable. (Baena, 2010).

También Baena (2010) menciona que el análisis financiero es importante porque permite conocer y comparar las tendencias de las diferentes variables financieras, evaluar su solvencia y liquidez, tomar decisiones de crédito e inversión para asegurar la rentabilidad y determinar el origen de los recursos financieros de la empresa, de dónde provienen, en qué se están invirtiendo y cuál es la rentabilidad que están generando.

A su vez García (2015) menciona que el análisis financiero integral es un estudio profundo de una organización que considera todos los elementos y características que influyen en el desempeño financiero. No solamente valora los aspectos generales de los estados financieros sino que también toma en cuenta características no cuantificables pero que tienen impacto en el rendimiento financiero de la empresa. El análisis financiero integral genera información relevante para una toma de decisiones informada.

Una forma de realizar el análisis financiero es a través de razones o indicadores financieros, las cuales según Baena (2010) son expresiones cuantitativas del desarrollo de una empresa, o de parte de ésta, y al ser comparadas con un punto de referencia puede dar señales de puntos de mejora para la toma de decisiones a tiempo y bien orientadas. Existen muchos tipos de indicadores pero pueden resumirse en tres grandes grupos que serían los indicadores financieros con los que se mide la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad de la empresa y la eficiencia en la rotación de inventarios.

A su vez Baena (2010) también comenta sobre los indicadores de comercialización que establecen el desarrollo del negocio y que van a medir el grado de actividad con los clientes, el crecimiento en el número de las operaciones de crédito, la penetración en el mercado por cada línea de servicio, los créditos promedio por cliente y líneas, el capital social promedio por cliente, ingresos anuales promedio por cliente, incrementos de membresías anual, entre otros.

Otro punto que es importante tomar en cuenta según Baena (2010) son los indicadores administrativos que cuantifican la eficiencia administrativa, entre sus principales indicadores podemos hablar del volumen de activos por empleado, las horas extra que se pagan entre las horas nominales, gastos totales de personal entre promedio de colaboradores, gastos de salarios entre ingresos totales, volumen de ingresos entre número de empleados, crecimiento del número de empleados, y rotación de personal.

A la hora de realizar el análisis financiero, dentro de las principales razones o indicadores que deben observarse con las razones de rentabilidad porque señalan la eficiencia a la hora de obtener utilidades, básicamente sobre tres conceptos como

ventas, activos y capital social. Básicamente estas tres razones se obtienen dividiendo la utilidad neta entre cada concepto: Ventas, Activos y Capital Contable. De hecho la razón de rentabilidad sobre Capital Contable ha sido considerada una de las razones más importantes para el análisis de los accionistas, porque les permite analizar realmente cuál ha sido la ganancia de la empresa con el capital que ellos han invertido en la empresa. (García, 2015).

2.3. Evaluación Financiera de Proyectos

Todo proyecto que una empresa pretenda realizar debe llevar una serie de estudios y análisis para determinar si es viable desarrollar el proyecto, dentro de los principales estudios está el financiero cuyo objetivo es ordenar y sistematizar toda la información monetaria. En este paso se realizan cuadros, análisis y se estudian los antecedentes para definir la rentabilidad del proyecto. La evaluación del proyecto se realiza sobre las estimaciones de flujos de caja y cualquier diferencia en ciertas posiciones así como variaciones en los escenarios de financiamiento puede hacer que la rentabilidad varíe entre el análisis preliminar y el resultado real. (Sapag, 2014).

2.3.1. Estimación de Costos:

A la hora de realizar el análisis financiero de un proyecto es importante determinar todos los tipos de costos que el mismo va a generar y cómo estos costos van a afectar en el resultado del proyecto. Si bien los costos contables son útiles en ciertas áreas de la administración, para el análisis de proyectos los costos no contables son más relevantes ya que buscan medir el efecto real de cada decisión en el resultado final. (Sapag, 2014).

A su vez los costos se pueden clasificar en varias categorías como menciona Sapag (2014), entre las cuales podemos hablar de los costos diferenciales que son los que marcan un incremento o disminución en los costos totales que implicaría la implementación de una de las alternativas del proyecto. Los costos diferenciales son los que en definitiva deberán ser considerados a la hora de tomar una decisión y que tenga impacto en los resultados del proyecto. Generalmente los costos diferenciales

vienen de costos variables, ya que los costos fijos deberán estar en todas las alternativas, aunque igual podrían existir costos diferenciales provenientes de costos fijos según los distintos escenarios del proyecto.

Cualquier decisión que se tome hoy afectará los resultados futuros, por lo que los costos históricos al estar en el pasado son irrelevantes a la hora de calcular los costos del proyecto, si bien es cierto se pueden tomar como referencia no se pueden cambiar por lo que a la hora de hacer el análisis debemos enfocarnos específicamente en los costos futuros que son los que van a tener impacto directo en los resultados del proyecto (Sapag, 2014).

La mayoría de inversiones tienen por objeto aumentar la capacidad productiva de una empresa para estar listos a un inminente o posible crecimiento de la demanda o del mercado en sí mismo tal y como comenta Sapag (2014). Así mismo el aumento en la capacidad puede tener o no un impacto en los gastos variables unitarios, por eso es importante analizar si el aumento en la capacidad mejorará la eficiencia lo que haría una disminución en el costo unitario o si más bien la inversión es tan fuerte o es de simple sustitución y hará que los costos unitarios se incrementen, esto es clave porque una variación en el costo unitario puede afectar la rentabilidad unitaria y traerse abajo los márgenes de la compañía haciendo que productos que talvez eran apenas rentables entren en pérdidas unitarias.

Dentro de todos los costos que hay en un proyecto hay algunos que pueden ser relevantes a la hora de tomar decisiones y que son los que deberían de analizarse con mayor detenimiento como lo son los costos de comercialización, variaciones en los estándares de materia prima, salarios y cantidad de personas en los procesos productivos, combustibles y energía, volumen de producción y precio de venta, mermas, valor residual de los equipos, mantenimientos y reparaciones. Todos estos costos deben considerarse en el tiempo para su correcto análisis. (Sapag, 2014).

A la hora de realizar análisis de costos, podemos también elaborar un análisis más integral que es el análisis costo-volumen-utilidad también conocido como análisis del punto de equilibrio y como menciona Sapag (2014) este análisis muestra las relaciones básicas entre ingresos y costos para diferentes niveles de producción y venta al asumir variables constantes. A la hora de calcular el punto de equilibrio se

puede comparar con la capacidad de la empresa tanto para producir como para vender, entre más lejos se encuentre el nivel de operación del punto de equilibrio, menor es el cambio porcentual en las ganancias. Así mismo entre más grande sea el margen de contribución que es la diferencia entre precio de venta unitario y costo unitario variable, mayor capacidad tendrán para cubrir los costos fijos primero y luego generar utilidades en el proyecto.

2.3.2. Inversiones del proyecto

A la hora de realizar un proyecto siempre se realizan inversiones que deben analizarse a lo largo de todo el proyecto, para ver si estas inversiones generan los rendimientos suficientes como para que el proyecto valga la pena realizarlo. La mayor parte de las inversiones se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto, pero también pueden darse algunas inversiones durante el mismo, por eso es tan importante tenerlas identificadas durante el proceso de flujos de efectivo del proyecto. (Sapag, 2014).

Tal como menciona Sapag (2014) las inversiones pueden darse antes de la puesta en marcha, ya sea por medio de la compra de activos fijos que se van a utilizar durante el proyecto y que sirven de apoyo en la operación normal. Los activos fijos en su mayoría están sujetos a depreciación que si bien es un gasto que no afecta el flujo de efectivo como gasto si tiene un impacto en el pago de impuestos. También están las inversiones en activos intangibles que son los servicios o derechos adquiridos necesarios para el inicio del proyecto como patentes y licencias, marcas, estudios, software entre otros. Igualmente estos activos se amortizan por lo que tienen un efecto indirecto en el flujo de efectivo a través de la disminución del pago de impuestos.

Para efectos de tener claridad sobre la necesidad de disponibilidad de fondos, debe realizarse un calendario de inversiones, ya que no todas se harán en el momento cero antes de la puesta en marcha del proyecto, es importante tener identificadas las fechas de cada desembolso ya que cada pago tiene un costo de capital ya sea si es financiado serían los intereses y de oportunidad si son recursos propios. (Sapag, 2014)

Así mismo existe la inversión de Capital de Trabajo, y como menciona Sapag (2014) ésta constituye todos los recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, que es el tiempo entre el pago de los primeros insumos y la venta de los artículos de estos insumos), en el nivel contable se consideran capital de trabajo los activos circulantes, pero en el nivel de evaluación de proyectos el capital de trabajo inicial será una proporción de las inversiones con largo plazo, ya que forma parte del total de inversiones necesarias para que el proyecto opere durante su vida útil.

También hay que considerar que durante el proyecto pueden darse inversiones de reemplazo, estas inversiones se conocen comúnmente como CAPEX o *Capital Expenditure* o gastos de capital. El calendario de inversiones de reemplazo estará marcado en función de la vida útil de cada activo, por lo que es importante tener en cuenta cuándo deberá reemplazarse cada uno de los activos e incluirlo en los flujos de caja. La necesidad de reemplazo puede estar derivada de varias opciones, ya sea por capacidad insuficiente del activo actual, aumento en costos de mantenimiento disminución de productividad por paros de mantenimientos o por obsolescencia tecnológica. (Sapag, 2014).

2.3.3. Beneficios del proyecto

Además de los ingresos derivados de las ventas normales por el desarrollo de un proyecto, pueden existir otro tipo de beneficios que es importante tomar en cuenta a la hora de analizar un proyecto porque pueden tener un impacto relevante en el desempeño financiero del proyecto. Uno de esos beneficios podría ser el valor de desecho comercial con el reemplazo de activos, esto no solamente tiene un impacto en el ingreso por la venta, sino que modifica la cifra de impuestos por pagar. Otro de los posibles beneficios adicionales que podría dar el proyecto son subproductos o desechos. Si bien usualmente estos rubros suelen ser pequeños deben ser considerados dentro del gran total del proyecto. (Sapag, 2014).

A su vez es importante tomar en cuenta como menciona Sapag (2014) que no siempre el cálculo del valor de desecho sea un beneficio por sí mismo para el proyecto, porque en algunas ocasiones los costos de salida podrían ser más altos

que el beneficio por lo que podría desincentivar a liquidar los activos del proyecto. Dentro de los costos de salida podrían estar liquidar a los empleados, costos por desarme y entrega de las instalaciones, entre otros.

2.3.4. Flujo de Caja

Uno de los elementos claves en el análisis financiero de un proyecto es el flujo de caja, porque es el que permite determinar la rentabilidad o no del proyecto. El problema más común a la hora de construir un flujo de caja es que existen diferentes fuentes de financiamiento, distintos fines y distintos escenarios ya sea que es una empresa nueva o si se evalúa un proyecto para una empresa en marcha. (Sapag, 2014).

Tal como menciona Sapag (2014) los flujos de cualquier proyecto están compuestos por cuatro elementos básicos como los son los egresos iniciales que es la inversión inicial requerida para la puesta en marcha; el momento cero que es cuando se dan estos desembolsos iniciales previos a la puesta en marcha del proyecto; los ingresos y egresos de la operación que son todos los flujos de entrada y salida de efectivo y por último el valor de desecho o salvamento del proyecto.

Es importante a la hora de construir el flujo de caja saber cuál será el periodo de análisis, por eso hay que conocer la naturaleza del proyecto, la vida útil que éste va a tener porque si no es muy largo lo ideal sería hacer el flujo por el total de años de la vida útil, pero si no tiene vida útil definida es importante definir un horizonte sobre el cual se hará el análisis. Otros factores por tomar en cuenta a la hora de determinar la cantidad de años del flujo es la obsolescencia a la que puede someterse el proyecto, la estabilidad del entorno también debe ser considerada ya que entre menos estabilidad haya en el ambiente político, social, económico, etc. los flujos de efectivo pierden credibilidad siendo muy difícil proyectar. (Sapag, 2014).

El flujo de caja puede analizarse desde dos puntos de vista, tal como comenta Sapag (2014) que sería la rentabilidad de la inversión como un todo, también conocida rentabilidad de los activos o la rentabilidad de los recursos propios o rentabilidad del patrimonio, donde deberá agregarse el efecto del financiamiento con el fin de incorporar el impacto que se da por el apalancamiento de la deuda. En las

figuras 5 y 6 podremos observar la estructura de ambos flujos y sus principales diferencias.

Flujo Rentabilidad de Inversión	
+	Ingresos Afectos a Impuestos
-	Egresos Afectos a Impuestos
<hr/>	
=	EBITDA
<hr/>	
-	Gastos no Desembolsables
<hr/>	
=	Resultado antes de Impuestos / EERR
<hr/>	
-	Impuestos
<hr/>	
=	Resultado después de Impuestos
<hr/>	
+	Ajuste por Gastos no Desembolsables
<hr/>	
=	Resultado operacional neto
<hr/>	
-	Egresos no Afectos a Impuestos
+	Beneficios no Afectos a Impuestos
<hr/>	
=	Flujo de Caja

FIGURA 4: FLUJO RENTABILIDAD DE INVERSIÓN

Fuente Sapag, 2014

Flujo Rentabilidad de Patrimonio	
+	Ingresos Afectos a Impuestos
-	Egresos Afectos a Impuestos
<hr/>	
=	EBITDA
<hr/>	
-	Intereses del Préstamo
-	Gastos no Desembolsables
<hr/>	
=	Resultado antes de Impuestos / EERR
<hr/>	
-	Impuestos
<hr/>	
=	Resultado después de Impuestos
<hr/>	
+	Ajuste por Gastos no Desembolsables
-	Egresos no Afectos a Impuestos
+	Beneficios no Afectos a Impuestos
+	Préstamo
-	Amortización de la deuda
<hr/>	
=	Flujo de Caja

FIGURA 5: FLUJO RENTABILIDAD DE PATRIMONIO

Fuente Sapag, 2014

Tal como comenta Sapag (2014) los ingresos y egresos afectos de impuestos son los que aumentan y disminuyen la utilidad contable dentro de su operación normal. Los gastos no desembolsables son gastos deducibles en el nivel de

Tributación pero que no representan una salida de efectivo. Los impuestos como son deducibles deberán separarse de la amortización del préstamo, pues aunque los dos representan una salida de efectivo, la amortización no tiene impacto tributario. Los egresos no afectos a impuestos son inversiones ya que no afectan la riqueza contable y los beneficios no afectos son ingresos que se generan pero no vienen de la operación del negocio como la recuperación del capital de trabajo.

2.3.5. Criterios de evaluación de proyectos

A la hora de analizar si un proyecto es financieramente viable o no se pueden utilizar varias herramientas que analizan la rentabilidad del proyecto. Para todo análisis de proyecto es importante hablar de un concepto conocido como valor del dinero en el tiempo, y lo que dice es que el dinero que no utiliza un inversionista hoy es un sacrificio que hace esperando que en el tiempo reciba un premio o recompensa por ese sacrificio, por eso entre más tiempo pasa mayor se espera sea el premio porque existe un costo de oportunidad implícito. (Sapag, 2014).

Tal como menciona Sapag (2014) una de las herramientas más utilizadas es el Valor Actual Neto o VAN, el cual lo que busca es determinar cuánto dinero generaría o perdería un inversionista si se acepta un proyecto. El VAN es la suma de todos los ingresos y egresos generados en un proyecto descontado a una tasa de costo de capital. Esta tasa representa el nivel de premio o recompensa que espera el inversionista, por lo que el VAN muestra el cambio en la riqueza del inversionista, a mayor riesgo del proyecto, mayor será la tasa de costo de capital.

Como el cálculo del VAN cambia en función de la tasa de costo de capital para descontar los flujos, Sapag (2014) comenta que cualquier cambio en esta tasa afectará directamente el valor del VAN, así si la tasa es muy alta los flujos de los primeros años tendrán mayor incidencia en el VAN, pero entre menor sea la tasa mayor relevancia toman los flujos proyectados para que el VAN sea mayor. Siempre que el VAN sea igual o mayor a cero el proyecto debe aceptarse porque está entregando los rendimientos exigidos por el inversionista, pero entre mayor sea el resultado menos expuesto está a que un cambio en el entorno que puedan afectar el

resultado de los flujos de efectivo y el VAN sea a negativo. A la hora de expresar la fórmula matemática del VAN sería así:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

FIGURA 6: FÓRMULA DEL VAN

Fuente: Sapag, 2014

Donde Y representa todos los ingresos y E representa todos los egresos del proyecto, t equivale a cada uno de los periodos de tiempo, i es la tasa de capital a la que se descuentan los flujos de efecto y la I_0 represente la inversión inicial. (Sapag, 2014).

A su vez Sapag (2014) menciona otra de las técnicas muy utilizadas a la hora de evaluar los proyectos financieramente y es la Tasa Interna de Retorno o TIR, y lo que este indicador hace es calcular una tasa de descuento a la que todos los ingresos y egresos del proyecto sean iguales por lo tanto que el VAN sea cero. Si la TIR es igual o mayor a la tasa de costo de capital, el proyecto debe aprobarse, si es menor entonces no. Al igual que con el VAN entre mayor sea la TIR mas cobertura tiene el proyecto en caso que los flujos puedan verse afectados por situaciones del entorno. La forma de expresar matemáticamente el TIR sería así:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

FIGURA 7: FORMULA DEL TIR

Fuente: Sapag, 2014

Donde Y representa todos los ingresos y E representa todos los egresos del proyecto, t equivale a cada uno de los periodos de tiempo, r es la tasa de capital a la que se descuentan los flujos de efecto y la I_0 represente la inversión inicial. (Sapag, 2014).

Otro de los métodos de análisis de rentabilidad para un proyecto es el periodo de recuperación o *payback* que lo que hace es determinar en número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, y este resultado se compara contra el estándar que tenga la empresa como cantidad de periodos aceptables para recuperar una deuda. Una de las desventajas de este método es que ignora los flujos posteriores al periodo de recuperación por lo cual estaría dejando de lado un factor de liquidez muy importante y tampoco considera el valor del dinero en el tiempo al asignar igual importancia a los fondos independientemente del periodo en que se generaron. (Sapag, 2014).

2.3.6. Costo de Capital

El costo de capital es la tasa que se utiliza para descontar los flujos proyectados, y determina el rendimiento mínimo esperado por el inversionista por sacrificar el uso de sus recursos hoy para obtener un rendimiento superior mañana. Es de vital importancia en la evaluación de los proyectos de inversión, ya que un error aquí y todos los demás resultados e interpretaciones podrían estar erróneas. La tasa de costo de capital es el precio que se paga por los fondos requeridos durante la inversión y es la rentabilidad mínima que debe generar el proyecto para pagar los egresos de la operación, los intereses por las operaciones a crédito, la rentabilidad esperada de los inversionistas y la inversión inicial. (Sapag, 2014).

Tal como comenta Gitman (2003), uno de los métodos más utilizados para calcular el costo de capital es el Costo de Capital Promedio Ponderado o *WACC* por sus siglas en inglés. Lo que hace este método es ponderar el peso de cada una de las formas de financiamiento del proyecto por la tasa de rendimiento exigida por esos métodos de financiamiento. Lo ideal es que estas ponderaciones sean en decimales y al final deben sumar 1 para estar seguros que el cálculo se hizo bien. Tal como se observa en la figura 9 podemos observar la fórmula para calcular el *WACC* de un proyecto.

Cálculo de Costo Capital Promedio Ponderado WACC				
Fuente de Capital	Monto \$MM	Ponderación	Costo de Fondos	Costo Ponderado
Deuda Largo Plazo	400	40%	5.60%	2.24%
Acciones Preferentes	100	10%	10.60%	1.06%
Capital en Acciones Ordinarias	500	50%	13%	6.50%
Totales	1,000	100%		9.80%
Costo de Capital Promedio Ponderado				9.80%

FIGURA 8: COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO WACC

Fuente: Gitman, 2003

2.4. Reingeniería de Proyectos

La mayoría de compañías quieren tener una organización flexible que sea capaz que poder reaccionar rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, con la capacidad de superar precios de la competencia e innovadora para tener los productos y servicios frescos en el nivel de tecnología, que alcancen y superen las expectativas de los clientes. Lo que pasa es que en algunas ocasiones las organizaciones se mantienen pesadas, inflexibles, enfocadas en la manera como han hecho las cosas siempre sin estar enfocadas necesariamente en el cliente sino en su propia estructura. (Hammer & Champy, 1994).

A su vez Hammer & Champy (1994) también comentan que muchas veces las empresas no fijan en la cantidad de reprocesos que hacen, o que la eficiencia de un departamento se obtiene a expensas de la eficiencia total. Los departamentos en las empresas muchas veces velan por sus resultados específicos y no ven que el bien mayor de la empresa puede representar otras acciones. La colaboración y cooperación entre distintos departamentos en algunas ocasiones no existe y esto genera costos adicionales y reprocesos innecesarios.

2.4.1. Reingeniería

La reingeniería es un proceso en el cual podemos pensar en “Empezar de Nuevo”, se trata de abandonar procedimientos establecidos con anterioridad y ver la mejor forma en que podría hacer el proceso a partir de cero, es plantarse la

interrogante: “si yo fuera a empezar hoy de nuevo la compañía, con el conocimiento y la tecnología disponible, ¿cómo lo haría? Implica volver a hacer de nuevo los procesos, ver cuál es la mejor manera de hacer las cosas. (Hammer & Champy, 1994). También se puede definir reingeniería de la siguiente forma:

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer Michael & Champy James, 1994, p. 34).

Esta definición tiene varias palabras claves que son importantes mencionar, Hammer y Champy (1994) comentan que la primera palabra es fundamental, ya que hay que ir a la base de la empresa, ver cómo se hacen las cosas, por qué se hacen así, se debe iniciar sin ningún prejuicio, pensando que todo puede modificarse, pensando cómo se pueden hacer más eficientes todos los procesos. Se olvida de lo que ya es y se concentra en lo que debe ser, sin tener ideas preconcebidas.

Otras de las palabras claves que mencionan Hammer y Champy (1994) es radical, lo que quiere decir que los cambios deben ser profundos no deben ser superficiales y de bajo impacto, sino que deben llegar hasta la raíz de los procesos, se trata de inventar todos los procesos de nuevo, es reinventar el negocio, no se trata de modificarlo o mejorarlo, sino hacerlo nuevo.

También es importante recalcar la palabra espectacular, esto quiere decir que los cambios deben ser enormes, deben ser sobresalientes y generar impactos significativos en rendimiento, los cambios deben generar saltos en los resultados que sobresalgan, no se trata de cambios marginales ni pequeños, debe ser un cambio total de eliminar lo viejo y pensar en algo nuevo y mejor. (Hammer & Champy, 1994).

Por último, la otra palabra clave que mencionan Hammer y Champy (1994) es Procesos, es una de las más importantes, pero de las más difíciles para los gerentes de las empresas, ya que usualmente no están enfocados en procesos sino en resultados o metas, no están familiarizados con la forma cómo se hacen las cosas sino con el resultado final. Al estar orientados solo en tareas, o partes individuales

del proceso como un todo pierden de vista el impacto real que estas tareas tienen en el objetivo general de la empresa.

Así como hemos visto qué es reingeniería, también es importante tener claro qué no es reingeniería, saber identificar cuándo no aplica el concepto. Tal como mencionan Hammer y Champy (1994) reingeniería no es un proceso de mejora en un departamento exclusivamente, tampoco es automatización de procesos, tampoco es cambiar softwares, no es reestructurar o reducir. Reingeniería no es hacer más plana una organización ni mejorar la calidad de los productos o servicios, no podemos ver la reingeniería como un área únicamente, la reingeniería es hacer un todo nuevo, es borrar un todo y hacer uno nuevo, mejor y más eficiente, eso es reingeniería.

2.4.2. Reconstrucción de los procesos

Durante más de doscientos años, el modelo financiero ha sido pensando en que los trabajadores necesitan labores sencillas porque no tienen tiempo y que con esto hay mayor eficiencia, lo que pasa es que este modelo hace que existan procesos muy complejos que poder unir todas esas labores sencillas. La reingeniería da vuelta a este pensamiento y parte del supuesto que la clave está en hacer los procesos sencillos, para poder cumplir con las demandas de los clientes y accionistas de las empresas. La necesidad de sencillez produce cambios importantes en el diseño de procesos y hay ciertas características comunes en estos procesos rediseñados. (Hammer & Champy, 1994).

Tal como comentan Hammer y Champy (1994) una de las características de los procesos de reingeniería es que las labores que antes hacían varias personas ahora se fusionan en un solo, se buscan sinergias y se integran y comprimen las funciones. No siempre se pueden comprimir todas las funciones para que las maneje una sola persona, o no sería recomendable que toda la responsabilidad de la operación recaiga en una sola persona, pero si es importante analizar qué tanto se puede comprimir y así requerir la menor cantidad de personas y procesos totales. Mucho de lo que se busca con este tipo de integraciones es eliminar pases de funciones entre un departamento y otro, entonces muchas veces es importante analizar si lo que conviene es comprimir varias de estas actividades en un solo departamento con

varias personas, así los pases serían menos y todos tendrían claro las responsabilidades de cada uno.

Otro de los puntos importantes en los procesos de reingeniería es que los trabajadores ya tienen el empoderamiento necesario para tomar decisiones, no solamente hay integración de procesos hacia los lados, sino también verticalmente, ya no necesitan acudir a supervisores o jefaturas que deban autorizar todas las decisiones, sino que ahora ellos mismos pueden tomar muchas de las decisiones, esto hace el proceso mucho más rápido y ahorra costos en procesos de supervisión. (Hammer & Champy, 1994).

Adicionalmente Hammer y Champy (1994) mencionan que otro aspecto de la reingeniería es que los procesos se ejecutan el orden natural, se elimina la linealidad de procesos donde primero se hace el proceso A para poder después pasar al proceso B. Con la reingeniería las cosas se ejecutan de manera natural y varios procesos pueden desarrollarse simultáneamente sin necesitar que el proceso previo esté terminado. El eliminar la linealidad de los procesos los hace más eficientes en dos maneras, se pueden hacer varios procesos al mismo tiempo y reduce el tiempo de espera entre proceso y proceso, elimina cuellos de botella y reduce el tiempo total de los procesos.

También es importante considerar que los procesos de reingeniería pueden tener múltiples versiones, esto lo que quiere decir es que ya no se trabajan con grandes cantidad de productos uniformes, los clientes de hoy pueden tener necesidades y gustos distintos, por lo que pueden diseñarse dos o tres procesos distintos dependiendo de las necesidades de cada cliente. No es lo mismo preparar o estructurar procesos para clientes que siempre piden lo mismo, lo cual serían procesos muy estandarizados, que estructurar procesos para clientes que tienen requerimientos diferenciados cada vez que piden algo. Estos otros clientes posiblemente requieran de procesos un poco más elaborados. Entonces si la compañía solo tiene procesos estandarizados como el primer caso posiblemente con los segundos clientes, lo más probable es que en algún punto se pierda el requerimiento real, pero si tenemos procesos más elaborados para los primeros clientes puede que estemos perdiendo eficiencia, ahí es donde nace la posibilidad de

tener a través de reingeniería múltiples versiones de los procesos. (Hammer & Champy, 1994).

A su vez Hammer y Champy (1994) comentan que uno de los trabajos que no agregan tanto valor en los procesos de reingeniería es el de supervisión y control, por lo que éstos se agregan hasta que aportan valor económico en el proceso. A pesar de que los controles son importantes, las compañías no se dan cuenta del alto costo económico y el poco valor que agregan por lo que en la reingeniería se usan solo en puntos claves del proceso. Igualmente, otro proceso que agrega poco valor son las conciliaciones por lo que en las reingenierías se busca delimitar la cantidad de puntos de contacto externo para reducir la cantidad de información que debe ser conciliada.

Una empresa que pasa por la reingeniería tiene la capacidad de aprovechar los beneficios de procesos centralizados y descentralizados, todo en un mismo proceso, toma los beneficios de ambos y los utiliza según mejor le convenga en el proceso no es estático en que es totalmente centralizada o totalmente descentralizada. Aprovechan las economías de escalas de las centralizadas, y elimina los procesos que entaban la centralización. (Hammer & Champy, 1994).

2.4.3. ¿Quién rediseña los procesos?

Es importante tener claro que las reingenierías no las hacen las empresas, las hacen las personas por eso es importante identificar qué tipo de personas son las que hacen los procesos de reingeniería y cuál es el papel que juega cada uno de ellos en este proceso, entre más claro tenga cada persona su responsabilidad, mejor podrá desarrollarlo y el resultado final será el deseado. (Hammer & Champy, 1994).

Según comentan Hammer y Champy (1994) el primer responsable del proceso de reingeniería es el líder, es la persona de alto rango dentro de la organización, el alto ejecutivo que tiene la autoridad para hacer que el proceso se lleve a cabo, sin inconvenientes, persuadiendo a todas las personas a que acepten todos los cambios radicales que conlleva la reingeniería. Este es un papel que no se asigna a nadie, el ejecutivo que quiere hacer que la empresa sea la mejor, que esté dispuesto a hacer todo lo necesario, ese será el líder por iniciativa propia. El líder es esa persona que le

muestra a la gente lo que quiere, que motiva a todos los equipos y que les hace entrar en un sentimiento de pertenencia, que se adueñen de los procesos y que trabajen duro para alcanzarlo.

Otro de los responsables son los dueños del proceso, son gerentes de alto nivel, designados por el líder, con poder de mando y autoridad para rediseñar un proceso en específico, su reputación y carrera están en juego, por lo que saben que el éxito del proceso que tienen a cargo es clave, no hay margen de error y no hay equivocaciones. Deben contar con el respeto y respaldo de todas las personas que estarán en el proceso, deben ser personas que sepan manejar los equipos de trabajo y puedan motivarlos a asumir los retos que el proceso de reingeniería lleva. Su función no es hacer la reingeniería, sino ver que se haga. Es el encargado de definir un equipo de reingeniería, darles todo lo que necesitan para que puedan cumplir con sus funciones y actúan como enlace entre los diferentes equipos, están pendientes de todos los detalles entre los equipos. (Hammer & Champy, 1994).

El equipo de reingeniería es el grupo de personas encargadas de la labor más pesada de este proceso, y como mencionan Hammer y Champy (1994) son quienes producen las ideas y las llevan a cabo. Son los encargados de reinventar el negocio, a su vez es importante tener en cuenta que pueden estar en un solo proceso de reingeniería a la vez porque deben estar enfocados, en el caso que se necesite trabajar en varios procesos simultáneamente, entonces deben designarse varios equipos de reingeniería dentro de la organización. La mayoría de veces se designa dentro de los equipos de reingeniería a las personas que ya están dentro de los procesos, que conocen cómo funcionan, pero deben tener una mente abierta para estar dispuestos a que se les cambie la forma de trabajar, deben ser personas que conozcan bastante pero con la capacidad de afrontar los retos de sacarlos de sus zonas de confort.

En algunas compañías manejan como parte del proceso al comité ejecutivo de la empresa, son quienes tienen la última palabra, pero como muchas veces se convierten en obstáculos que vuelven inflexible el proceso, lo único que manejan es la aprobación del proceso como un todo, pero después de eso no son tomados en cuenta hasta que el proceso de reingeniería haya terminado para mostrarles los

resultados, es una figura opcional dentro del proceso de reingeniería. También está la persona conocida como Zar de la reingeniería, quien es esa persona que administra de manera global y en conjunto el esfuerzo del proceso, el hilo que une a todos los equipos de reingeniería, capacita y apoya a todos los dueños de proceso y coordina todas las actividades que están en marcha. (Hammer & Champy, 1994).

2.4.4. Oportunidades de Reingeniería

A la hora de hacer reingeniería es importante tener claro que el objetivo es hacer nuevos los procesos, en esto se centra la reingeniería, por lo tanto a la hora de buscar cuáles son las oportunidades que tiene la compañía hay que buscar los procesos, no los departamentos o las personas, sino los procesos que hacen las personas en los distintos departamento. (Hammer & Champy, 1994).

Tal como comentan Hammer y Champy (1994) una manera que ayuda a identificar las oportunidades de reingeniería es hacer un diagrama de flujo de procesos dentro de la compañía, donde se pueda ver en una sola foto y de manera sencilla de entender todos los procesos de la compañía, este es el primer paso donde se puede ver las oportunidad de ingeniería, con esto se pueden observar picos de botella, departamentos y equipos poco eficientes y los procesos que podrían ser comprimidos a través de sinergias.

Una vez que se identifican estos procesos por rediseñar, se deben priorizar, no se puede hacer un proceso de reingeniería de todos los procesos vitales al mismo tiempo porque si no la compañía colapsaría, es un proceso que se hace por partes y que deben seguir varios criterios a la hora de definirse, como por ejemplo cuáles son los más difíciles de rediseñar, cuáles ejercen mayor impacto en los clientes de la compañía y cuáles son más susceptibles a un proceso de reingeniería, lo que quiere decir en cuáles es más factible desarrollarlo. (Hammer & Champy, 1994).

En la búsqueda de oportunidades, lo primero es buscar los procesos donde los ejecutivos ya de antemano saben que hay problemas, usualmente son los procesos que llevaron a la compañía a entrar en un proceso de reingeniería y son los primeros en los que se pone el foco de atención. Los síntomas se ven desde lejos y son los primeros que necesitan una reingeniería. Posteriormente hay que analizar los

procesos importantes o claves dentro de la organización que tienen impacto en los clientes, se puede analizar las quejas de los clientes y ver cuáles procesos tienen más relevancia para ellos. Después se deben analizar los procesos según su factibilidad, analizar cuáles procesos tiene una probabilidad real de que un proceso de reingeniería tenga éxito. (Hammer & Champy, 1994).

Una vez que se han definido los procesos que se van a rediseñar, es importante entrar a conocer el proceso a fondo, entender qué se hace en ese proceso, cómo se hace, cuáles son las dificultades que tiene y cuáles podrían ser las oportunidades de mejora, muchas veces los equipos de reingeniería tratan de analizar el proceso en vez de entenderlo, cuando lo clave es entenderlo, así lograrán hacer el rediseño en un menor tiempo y con un mejor resultado. El mejor punto para que un equipo de reingeniería empiece para entender el proceso es la posición del cliente, ver cuáles son las necesidades del cliente de ese proceso, como el objetivo final de la reingeniería es dar un producto que satisfaga de la mejor manera las necesidades de los clientes, este puede ser un buen punto de inicio. (Hammer & Champy, 1994).

2.4.5. Inicio de la Reingeniería

Uno de los puntos más difíciles de un proceso de reingeniería siempre será convencer a la gente de que tenga la mejor disposición para hacer un cambio radical en su trabajo, en la manera de cómo hacen las cosas por lo que el inicio de todo proceso de reingeniería siempre es uno de los más delicados y claves para el éxito del mismo. (Hammer & Champy, 1994).

Una de las formas más eficientes para hacer el proceso es con comunicación clara sobre la necesidad del proceso, entre mayor consciencia tengan los colaboradores de que realmente es necesario el proceso, mayor apertura tendrán al proceso y con esto prestarán mayor atención y facilidad durante todas las actividades de la reingeniería. Es importante que todos tengan clara la meta por la cual están trabajando, hacia dónde van todos como uno solo. Estos comunicados deben ser concisos, persuasivos y globales, que nadie sienta que está siendo un ataque a su

departamento o función, sino que es un proceso que involucrará a toda la compañía.
(Hammer & Champy, 1994).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. El paradigma, el enfoque metodológico y tipo de investigación

A continuación se presenta el paradigma que se ha definido para esta investigación, basado en la naturaleza de los objetivos del estudio, además del enfoque metodológico por utilizar y el tipo de investigación con la que se elabora el presente trabajo. Estos ayudarán a clarificar la forma cómo se elabora el documento, la perspectiva y el enfoque que se ha tomado a la hora de desarrollarlo.

3.1.1 El Paradigma

Debido al enfoque de la investigación y al analizar las características de la misma, el paradigma será positivista. Dicho paradigma es también conocido como paradigma cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, y es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas.

Como planteó Popkewitz (1988), el positivismo es una escuela filosófica que plantea algunos supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de entenderlo. El mundo natural tiene existencia propia en sí mismo, independientemente de quien lo analice o estudia. Por lo tanto, se rige por leyes con las que se puede explicar, predecir y controlar la forma como funciona el mundo natural de forma libre sin juicios de valor por parte quienes lo investigan con los métodos correctos. A la vez el objeto de estudio se basa en experiencia y se puede aplicar a todos los tiempos y lugares sin importar quien lo descubre. También utiliza la vía hipotético-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias y sostiene que hasta cierto punto existe orden y uniformidad en la naturaleza.

Así mismo Popkewitz (1988) señala que este enfoque se puede configurar a partir de cinco supuestos que están entrelazados entre sí y que son que la teoría debe de ser universal, no debe estar vinculada a un contexto específico ni a circunstancias generalizadas, también que los enunciados científicos son independientes, además que la ciencia se limita a descubrir las relaciones entre los hechos y que el mundo social existe como un sistema de variables. Éstas son elementos distintos y se pueden analizar de manera separada en las interacciones o

juntas como todo un sistema. También comenta de la importancia de definir las variables y que la forma de medirlas sea confiable, por lo tanto las variables deben ser operatizables.

3.1.2 Enfoque Metodológico

Dada la naturaleza de la investigación, los objetivos y puntos de estudio el enfoque será cuantitativo. Tal como menciona Hernández (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa antecede a la siguiente y no se puede evadir o alterar el orden de los pasos, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va estudiándose y analizándose, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura existente sobre el tema y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis o teorías y se determinan variables; se realiza un diseño de la investigación; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan los resultados de las mediciones obtenidas al utilizar métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la teoría o las hipótesis.

Al igual que comentan Bonilla y Rodríguez (1997) la investigación cuantitativa en su forma ideal parte de los temas de investigación que permiten formular hipótesis o teorías sobre relaciones esperadas entre las posibles variables que hacen parte del problema que se estudia. Continúan con el proceso de recolección de información con base en conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. Posteriormente se procede a procesar y analizar los resultados de los datos, presentar conclusiones sobre los resultados y determinar el grado de correlación entre las variables estipuladas en las hipótesis o teorías y cómo se entrelazaban los datos.

Se propuso adoptar el enfoque cuantitativo pues con esta investigación se recolectarán datos numéricos y se realizará un análisis estadístico para medir el impacto financiero y operativo que está generando el crecimiento de los envíos postales desde Asia en Correos de Costa Rica, para esto se seguirá un criterio lógico que guía todo el proceso de la presente investigación tal y como plantean Jiménez y Torres (2006). Entre las premisas iniciales y las conclusiones de la presente

investigación, se crea un estrecho conjunto de relaciones entrelazadas de tal manera que para ir de las primeras a las segundas, no habrá más que seguir sus lineamientos específicos. Así mismo se empleará un modelo algorítmico y buscará que todo pueda ser controlable y medible para facilitar el análisis de los datos (Dávila, 1995).

3.1.3 Tipo de Investigación

Por las características de la investigación, los objetivos que ésta persigue y las variables, el presente estudio será de tipo secuencial y explicativo. Tal como menciona Hernández (2014), Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de establecer las relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos en estudio. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y bajo qué circunstancias se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

A su vez será secuencial ya que la información se irá obteniendo en tramos y en momentos distintos, conforme se vayan obteniendo nuevos datos, se irá avanzando en el siguiente grupo de variables por investigar. Primero se harán entrevistas a gerentes de la compañía para saber cuáles podrían ser las razones por las que incrementó el volumen de envíos postales y además cuáles son las áreas que han tenido los principales impactos, después se analizarán los datos de las contribuciones financieras y finalmente se propondrán posibles soluciones al incremento de volumen.

3.2. Descripción del contexto

La investigación se llevará a cabo en Correos de Costa Rica, una sociedad anónima propiedad del Estado. Esta tiene a cargo todo lo correspondiente a correspondencia en el nivel nacional, y a través de distintos acuerdos y estrategia organizacional ha ido incrementando los servicios que brinda con otras instituciones del Gobierno y personas físicas en general. Como Correos de Costa Rica brinda

servicios en todo el país, el foco del estudio se centrará en las principales actividades y sedes, ya que no todos los negocios se han visto afectados por el objetivo de la investigación, entonces no se analizará el total de los negocios de la empresa, sino el de correspondencia y se centrará en su Centro de Distribución y oficinas centrales ubicadas en Zapote así como la bodega en Curridabat.

La empresa ha estado atravesando por dificultades debido al incremento exponencial de envíos postales desde Asia, pues la capacidad instalada de la empresa no es suficiente para el volumen transaccional requerido, al disminuir su tiempo y capacidad de reacción, el servicio al cliente y generar molestia en todos los consumidores. De ahí surge la importancia del presente estudio, que analizará las principales razones por las cuáles se ha dado dicho incremento, cuantificará los impactos del mismo y propondrá posibles soluciones que puedan ayudar a optimizar los servicios que brindan, reducir los costos incrementales que han tenido debido a este fenómeno y buscar maximizar la eficiencia operativa y financiera de la empresa.

El desarrollo de las plataformas electrónicas para las compras por internet ha puesto una amplia selección de productos a precios competitivos, con una disponibilidad en línea 24/7 con envíos a domicilio económicos o gratuitos. La red postal está sufriendo una transformación en donde se están desplazando las cartas a paquetes, que implican cambios en el manejo de los mismos. Así mismo los compradores de Asia por Internet compran productos de bajo costo y están esperando un servicio de entrega de calidad o express, tal y como se ofrece por medio DE los casilleros como BOX Correrros.

Se analizará el Centro de Tratamiento Postal, unidad del correo responsable de la logística de toda la paquetería que se moviliza en el correo, para ello es importante resaltar como en el primer semestre del 2016 el promedio de envíos ingresados y procesados mensualmente en dicho centro crece un 600% versus el año anterior, y de este volumen el 89% corresponde a envíos ordinarios, es decir envíos que no permiten dar seguimiento o rastreo, haciendo complejo su manejo y su distribución.

3.3. Características de los participantes y fuentes de Información

En este punto se pueden observar las principales unidades de análisis que representan los elementos que serán objeto de medición para responder las preguntas de la investigación. El estudio se compone de las siguientes unidades de análisis:

Preguntas de Investigación	Unidades de Análisis
¿Cuáles son las principales razones del incremento de envíos postales?	Gerencia Comercial y Gerencia General de Correos de Costa Rica Clientes que traen paquetes desde Asia
¿Cuáles son las áreas que se han visto afectadas por el incremento de paquetes?	Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones y Gerencia General de Correos de Costa Rica Bases de Datos de Centro Logístico Bases de Datos Contables
¿Cuál sería el resultado de elaborar un análisis de proyecto para los próximos 5 años de los envíos postales?	Gerencia Financiera de Correos de Costa Rica, Dirección de Aduanas. Bases de Datos Contables
¿Cuál sería una posible propuesta de reingeniería logística y financiera que permita mitigar el impacto de los envíos postales?	Gerencia Comercial, Gerencia Financiera Gerencia de Operaciones y Gerencia General de Correos de Costa Rica

Tabla 2: Preguntas y Unidades de Análisis

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

La obtención de los datos es sin lugar a dudas una de las etapas más importantes de la investigación, ya que todos los resultados, conclusiones y recomendaciones van a depender de que la información sea correcta, objetiva, y que no haya sido alterada con ningún fin. Para que esto sea confiable, se necesita

obtener información de primera mano, de fuentes que sean confiables y que permitan trabajar con los datos de una manera segura para garantizar el correcto resultado de la investigación.

En este caso los principales instrumentos que se utilizarán serán la entrevista y la encuesta. La entrevista será utilizada con fuentes internas de la institución y tal como menciona Hernández (2014), implican que un entrevistador aplica un cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota o graba las respuestas. Su papel es crucial porque resulta ser un primer filtro. El entrevistador no debe sesgar o influir en las respuestas, debe ser muy objetivo a la hora de realizar las preguntas y el entrevistado no debe notar que existen respuestas que pueden ser las deseadas por parte del entrevistador. Su propósito es llevar a buen fin cada entrevista, al evitar que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientarlo en el tránsito del instrumento. Adicionalmente, como dice Gómez (2012) la entrevista puede clasificarse como abierta o cerrada lo que quiere decir que pueden ser preguntas con respuestas predeterminadas o abiertas a la libre respuesta del entrevistado, y el entrevistado actúa mejor cuando se le permite usar una forma narrativa, se le interrumpe menos y se le motiva a seguir en orden cronológico. Además, es común, que la mayoría de las personas muestren una gran variedad de modos de “atestiguar”, por tanto, la entrevista es un arte y el investigador deberá tener las habilidades necesarias para aprovechar al máximo este recurso, y obtener el mejor provecho de los informantes.

La encuesta por otro lado será utilizada en clientes de la empresa, por lo que será un instrumento no tan personalizado o presencial a la hora de aplicar el instrumento. Como menciona Hernández (2014) las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos a las personas (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.).

Otro de los métodos para la recolección de datos serán la observación y los datos secundario, tal como comenta Hernández (2014) sobre la observación este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables y medibles, a través de un conjunto

de categorías y subcategorías que facilitan el ordenamiento de la información para su posterior análisis. Adicionalmente, los datos secundarios implican la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos como lo es el caso de los sistemas logísticos y contables de Correos de Costa Rica.

Hernández (2014) también menciona que en todas las áreas de estudio se han generado valiosos métodos para recolectar datos sobre variables específicas. Por ejemplo, en la comunicación organizacional se utilizan formatos para evaluar el uso que hacen los ejecutivos de los medios de comunicación interna (teléfono, reuniones, internet, etc.), así como herramientas para conocer procesos de comunicación en la empresa (la auditoría en comunicación). Para el análisis de grupos se usan los sistemas sociométricos y el análisis de redes.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Perfil de Clientes de Comercio Electrónico Asiático

Es indudable que el servicio que más ha crecido desmedidamente y ha tomado por sorpresa al correo es el de compras por Internet en plataformas asiáticas. Si bien este no es un producto que sea promovido por dicha institución, lo cierto es que éste es el que mayor demanda generó a nivel logístico y operativo en el año 2016.

Las compras que los costarricenses están realizando a través de plataformas como Aliexpress y Wish, motivados por los bajos precios en una amplísima gama de mercadería y asociados a insignificantes costos de entrega, hacen que el servicio reflejará un crecimiento interanual de un 415% en el volumen de piezas recibidas.

Es este un producto de altísima exposición de la marca Correos de Costa Rica en el mercado, resulta imperativo desarrollar una estrategia de atención y manejo del servicio que permita no solamente su rentabilización sino además la posibilidad de capturar a miles de costarricenses, principalmente de nuevas generaciones, que tienen su primer contacto con la marca a través de él.

Sin embargo, antes de profundizar en la estrategia por desarrollar, se debe analizar la forma en que se brinda el servicio y entender el público meta que hoy utiliza estas plataformas de compras, pues al conocer esto será más fácil ofrecer una nueva experiencia de usuario de manera más eficiente y rentable, al convertir éste en un factor de fortaleza para la imagen comercial de Correos de Costa Rica, S.A y mejorar sus ingresos para los años venideros.

Producto de la encuesta aplicada a 98 clientes de Correos de Costa Rica, se ha determinado que en el nivel de paquetería se tiene un uso mayoritario por las mujeres, tal y como se aprecia en el Gráfico 1, el 55% de los usuarios de la paquetería son mujeres y un 45% hombres, lo cual permite igualmente conocer cuáles son los diferentes tipos de paquetes que manejan, así como la periodicidad que generan en cuanto a su consumo.

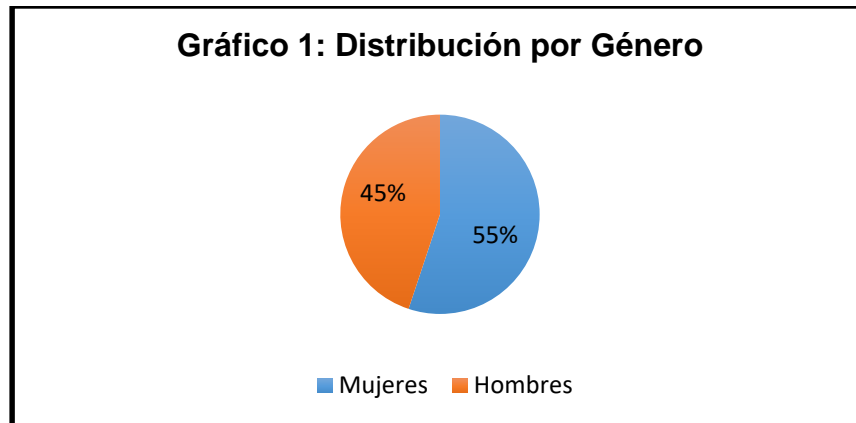


Gráfico 1: Distribución por Género

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada

A estos clientes, se les preguntó si frecuentan las compras mediante las plataformas de comercio electrónico asiáticas, a lo que el 62% de los clientes señaló que sí utilizan dicho formato de compras tal y como se aprecia en el gráfico 2, así mismo un 37 clientes que representan un 38% de los encuestados indicaron no utilizar este tipo de compras.

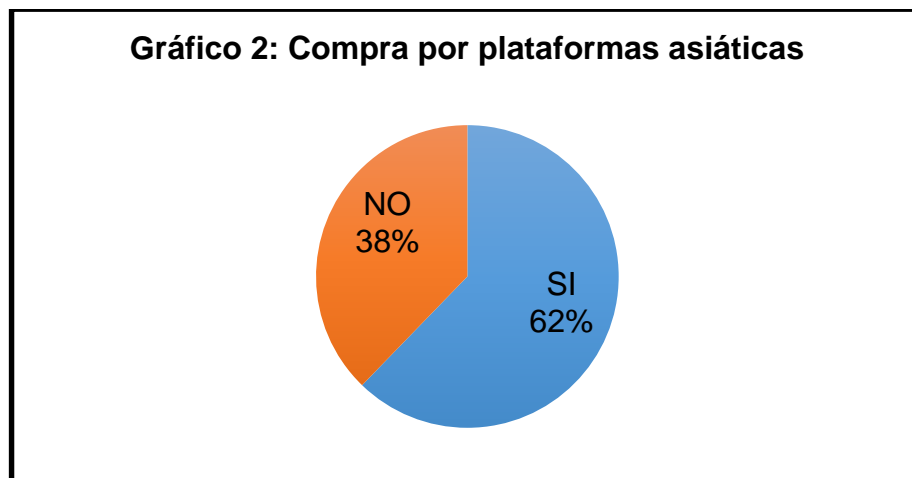


Gráfico 2: Compra por plataformas asiáticas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada.

Uno de los aspectos por entender sobre la experiencia y razones que mueven a ese 62% de clientes que dice si comprar mediante plataformas asiáticas, por ello en

el gráfico 3 vemos cuáles son los motivos que determinan el por qué una persona utiliza este proceso de compras, entre las razones que señalaron los 61 clientes se encuentran que para el 51% de los que compran el precio de los productos es relevante a la hora de usar este comercio electrónico, 17 clientes para un 28% señalaron que la disponibilidad y variedad de productos es el decisor clave. Así mismo 8 clientes para un 13% indicaron que el tiempo de espera es el aspecto clave y por último el 8% señaló que usa estas plataformas por la calidad de los productos que adquiere.

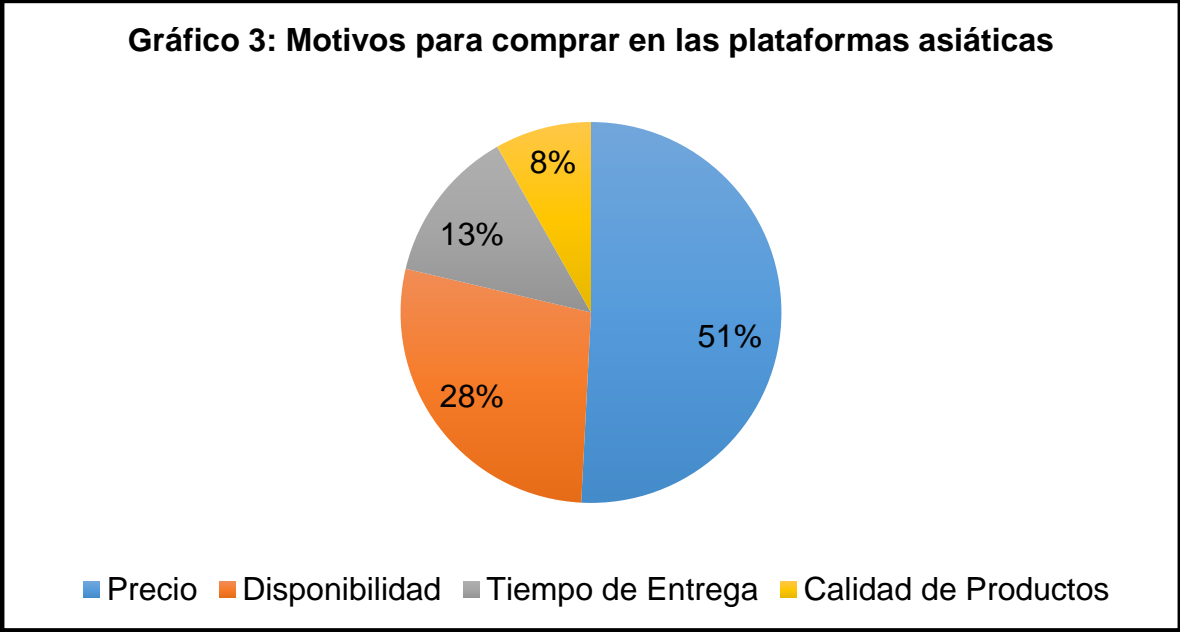


Gráfico 3: Motivos para comprar en las plataformas asiáticas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada

Basados en la experiencia a clientes y puntalmente midiendo el grado de satisfacción en el uso de este servicio, tal y como se aprecia en el gráfico 4, se puede interpretar como 21 clientes de los 61 que usan este tipo de productos, están decepcionados para un 34% y un 28% para 17 clientes dice estar totalmente decepcionado por el servicio. Tan solo 15 clientes para un 25% se encuentran regularmente satisfechos, un 8% dice estar totalmente satisfechos para 5 clientes y 3 clientes para un 5% dice estar satisfecho.

Gráfico 4: Grado de satisfacción por el servicio de paquetería asiática

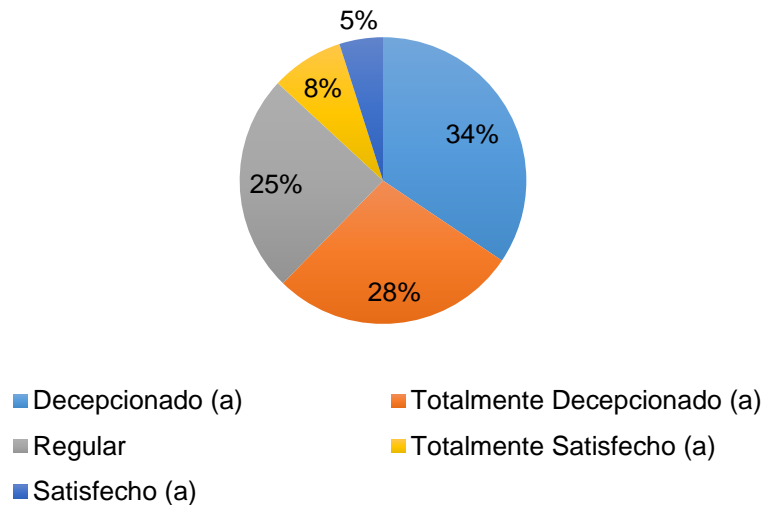


Gráfico 4: Grado de satisfacción por el servicio de paquetería asiática

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada

Por último, se les preguntó a esos 61 clientes que usan las plataformas de comercio electrónico asiático cuáles serían los atributos que deberían mejorarse para aumentar el grado de satisfacción actual. Entre los encuestados, tal y como se muestra en el gráfico 5, 40 de ellos para un 66% señalaron que los tiempos de entrega es el factor clave por mejorar, 14 clientes para un 23% indicaron que un rastreo de los paquetes les mejoraría la experiencia, 5 clientes para un 8% indican que una línea telefónica exclusiva es la solución a esto y un 3% señaló el precio como un condicionante al uso.

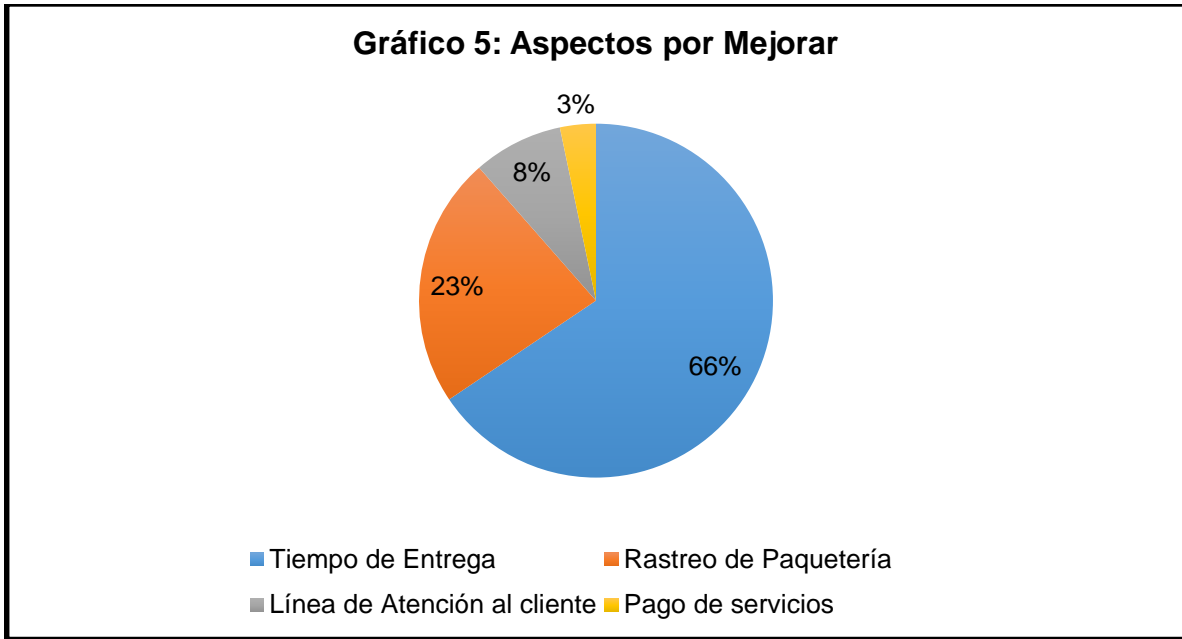


Gráfico 5: Aspectos a Mejorar

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada

A manera de resumen, vemos como la clientela que más usa este tipo de plataforma es femenina y que compra debido al precio de los productos, sin embargo son clientes sumamente insatisfechos y que con una mejora en los tiempos de entrega veríamos mejorar su experiencia de usuario.

4.2. Efectos del correo asiático en la operativa de Correos de Costa Rica.

Para entender aún más los impactos que el correo asiático ha producido en la operativa del correo, se entrevistó a diferentes gerentes para conocer sus preocupaciones sobre el incremento en este tipo de servicio. Importante destacar las palabras del Sr Mauricio Rojas, gerente general, quien señaló que las razones que motivan a los costarricenses a usar este tipo de plataformas son el precio y la variedad de los artículos por comprar.

El Lic. Rojas comentó que el precio promedio de los paquetes que los clientes compran rondan los tres dólares americanos, y que el peso promedio de estos no llega a los 200 gramos, lo que significa que su masividad abarca todas las clases

sociales y que a su vez genera que personas que nunca han usado las plataformas electrónicas se vean tentadas a su uso.

Para él, es una realidad que la percepción de los compradores en Internet en Asia respecto del servicio de logística recibido dista mucho del servicio contratado desde las tiendas seleccionadas. Los clientes en un 80% adquirieron productos en el comercio asiático cuyo valor oscila entre 1 y 3 dólares, que incluye el servicio de entrega. Todos los clientes tienen la opción de escoger en el momento de la compra entre un servicio de Courier expreso cuyos valores superan los 50 dólares por envío, o el servicio de correo tradicional cuyos plazos de entrega superan los tres meses, pero sin un costo adicional al ya adquirido en el producto.

Según indicó el gerente comercial, señor Jorge Solano, el servicio contratado por la mayoría de clientes es un servicio tradicional de correo que no incluye trazabilidad, situación que desconoce el comprador, adicional el tipo de comprador en su mayoría, se encuentra en un promedio de edad de 30 años, y nunca ha utilizado los servicios tradicionales de correo, esto genera grandes distorsiones en el servicio, toda vez que el cliente desea trazabilidad y servicios mucho más oportunos a pesar de haber pagado sumas muy bajas por el producto.

La gerente de Operaciones, Sra Rebeca Portela indica como el sector postal mundial tradicional ha presentado una tasa de caída anual de un 7%, que en el caso de Costa Rica en el año 2016 ha representado un 29% de volumen, esto ante la eliminación de la facturación por servicios públicos y financieros generada en el país y que se agudizó desde el año 2008. No obstante, el crecimiento de los servicios de paquetería internacional producto del comercio electrónico ha presentado crecimientos mundiales que superan el 10%, en el caso de Costa Rica dicho aumento supera el 400% para el año 2016, toda vez que el país tiene una alta tradición por las compras por Internet que tienen más de 10 años de experiencia, ante un país altamente bancarizado y poblado de medios electrónicos de pago.

Para la señora Portela es un hecho que los correos en la región latinoamericana nunca estuvieron preparados para entregar paquetería versus la entrega de cartas (correo tradicional), y de esto la empresa no se escapó, por cuanto la red física, incluye equipamiento tanto de espacio físico como equipos móviles están dirigidos a la entrega de envíos de bajo peso versus paquetería masiva. Mediante la Tabla 3, la gerente de operaciones muestra las diferencias entre ambos productos, su costo totalmente diferente, así como su proceso de entrega

Servicio	Clasificación	Entrega	Ingreso recibido por envío
Cartas ordinarias de hasta 20 gramos	900 envíos por hora por funcionario	180 envíos por hora por funcionario	276 colones (referencia
Paquetes ordinarios (volumen de hasta 200 gramos)	450 envíos por hora por funcionario	60 envíos por hora por funcionario	4,311 DEG por kilo)

TABLA 3: DIFERENCIAS ENTRE PAQUETES POSTALES

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada.

En el nivel financiero, en el año 2016 la empresa registró un alto incremento en los costos operacionales, esto producto del importante aumento en el volumen de paquetería de comercio electrónico, así lo señala la Sra Mahity Flores, Gerente Financiera, ella indica que pese a los crecimientos, los volúmenes no equiparan la

caída del 29% que experimentó el volumen tradicional con respecto al año 2015, al generar así una disminución en la rentabilidad del negocio postal.

Tal y como se aprecia en la tabla 4, se muestran los efectos en el nivel de costos directos y de personal que se han presentado producto del incremento de la paquetería asiática. La señora Flores evidencia de esta manera como las utilidades del correo se han visto comprometidas por un crecimiento desmedido de los volúmenes pero que no traen consigo ingresos sustanciales a la empresa.

Partida de costos	Año 2015	Año 2016	%
Alquileres de edificios	130.281.450	279.600.000	115%
Personal contratado	819	923	12,70%
Tiempo extraordinario	135.617.747,60	234.963.597,85	73,25%
Combustibles	364.982.069,55	390.602.628,66	7,02%

TABLA 4: COSTOS POR PAQUETERÍA ASIÁTICA

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada.

Para el gerente comercial, sr Jorge Solano, el tener un crecimiento desmedido en el volumen de paquetería en una red física preparada solamente para correo tradicional, generó altos acumulados de envíos, así como un aumento en los costos de operación. Esto igualmente impactó en la imagen de la organización, por cuanto el cliente de comercio electrónico tiene alto acceso a redes sociales, y ante su percepción equivocada del servicio genera fuertes críticas en la prensa y en dichos medios.

Para Solano, uno de los principales problemas que afecta la imagen de Correos de Costa Rica es que el destinatario desconoce los procesos postales, así como el tratamiento que se le da a los envíos ordinarios el cual difiere de los envíos Certificados. Desde que inició el seguimiento al fenómeno de paquetería proveniente

de Asia, el volumen de envíos ordinarios ha aumentado en relación con los envíos certificados. El comportamiento de los envíos certificados en el primer semestre de este 2016 era de un 15% del total, no obstante, para el último semestre bajó este comportamiento a un 10%. Para los efectos postales, los envíos ordinarios no poseen trazabilidad y no tienen ningún tipo de indemnización, además cada país de destino es quien define el plazo y las condiciones para su entrega, muy distinto a los paquetes certificados.

Otro de los problemas importantes que señala la Gerente de Operaciones es que las páginas de compras asignan un número de rastreo a estos envíos ordinarios lo cual tiende a confundir a los compradores ya que esperan tener un servicio de entrega rápido y con trazabilidad, el cual no está contemplado dentro del servicio contratado por el vendedor con las diferentes Administraciones Postales involucradas en el proceso.

Para la señora Portela, el tema de espacio físico ha sido un reto con el que se ha tenido que ajustar la operación en el Centro de Tratamiento Postal debido a la continuidad del proceso. El Centro de Tratamiento Postal tiene 1.855 m², dentro de los cuales están divididos los procesos en diferentes áreas de este Centro dependiendo del horario de procesamiento de los envíos.

Otro de los problemas que trae consigo la paquetería asiática, señala la gerente financiera y con la que concuerda el gerente general es el tema aduanero, en donde tampoco la Dirección General de Aduanas en el país ha estado preparada ni se ha actualizado la legislación aduanera, misma que data de los años ochenta y que no incluye absolutamente ningún apartado para el comercio electrónico dentro del capítulo de envíos postales.

Así mismo, ambos señalan como el cobro de impuestos sobre los envíos postales está centralizado en la Aduana Postal Zapote bajo un procedimiento ineficaz y obsoleto, situación que ha sido reiteradamente comunicada a las autoridades del Ministerio de Hacienda. Finalmente, ante el incremento de los envíos postales originados del comercio electrónico asiático, la Dirección General de Aduanas ha implementado un proceso de selección aleatoria basado en niveles de riesgo para

determinar qué envíos deben pasar al proceso de pago de aranceles lo que ha generado que se tripliquen los ingresos fiscales con la detección del 10% del total del volumen postal. El 90% restante de la paquetería es liberado para entrega.

4.3. Propuestas de mejora

4.3.1 Ampliación de la planta de tratamiento

La limitación de espacio en el Centro Postal Zapote restringe el crecimiento de la operación en donde cada vez es más necesario robustecer la operativa para la generación de ingresos.

La necesidad principal que se debe satisfacer son los metros cuadrados, como se indicó anteriormente, el Centro de Tratamiento Postal tiene 1.855 m², el cual se ve limitado principalmente en la operación nocturna cuando existe un mayor movimiento debido a la gran cantidad de sacas que se están recibiendo internacionalmente.

Debido a lo anterior se hace necesario encontrar una ubicación óptima para establecer el Centro de Clasificación Internacional que cumpla con los requerimientos necesarios de espacio, condiciones de atención al público y legislación vigente. Las variables que se considerarán necesarias que el local debía cumplir son:

- a. Disponibilidad. El local debe estar disponible para el arrendamiento una vez finalizado el proceso de contratación correspondiente.
- b. Espacio. Debe contar con al menos con 2.000 m² para poder ubicar el Centro de Clasificación Internacional, Operación IMAS, la Mega Terminal y el Centro de Carteros San Pedro-Moravia.
- c. Parqueo. Debe contar con al menos 50 espacios de parqueo para los usuarios.
- d. Legislación. Debe cumplir con la Ley 7600, y el uso de suelo correspondiente.
- e. Infraestructura. Debe estar acondicionado para la atención al público. Debe permitir que Correos de Costa Rica pueda realizar las remodelaciones

requeridas para adecuar el inmueble a sus necesidades. Preferiblemente debe contar con Caseta de Guarda.

- f. Localización. Debe estar ubicada en un radio no mayor a los 5Km del Centro Postal Zapote.

Con ello se busca que este local albergue 5 espacios de trabajo y crear el Centro de Tratamiento Internacional de Correos de Costa Rica:

- a. Centro de clasificación Internacional. El aumento de los ingresos que está experimentando Correos de Costa Rica está directamente relacionado con el aumento de los paquetes que se deben clasificar en los diversos procesos del Centro de Tratamiento Postal, adicionalmente el incremento de la paquetería proveniente de Asia se ha incrementado en más de un 415% hace que la cantidad de sacos que se reciben mensualmente son aproximadamente 2400 sacos se vuelven inmanejables en el espacio actual de CTP, ya que para manejar ambos procesos (nacional e internacional) hay que hacer un reacomodo de la planta entre turnos moviendo sacos de un lugar al otro para hacer espacio para poder trabajar, lo que crea un reproceso y pérdida de tiempo laboral.
- b. Unificación de Centro de Carteros San Pedro y Centro de Carteros de Moravia. El crecimiento del volumen y de carteros hacen que el espacio del Centro de Carteros de San Pedro se haga insuficiente. Actualmente el Centro de Carteros de San Pedro maneja 20 carteros y tienen sectores colindantes con el Centro de Carteros de Moravia quien tiene actualmente 14 carteros. Con esta unificación se crearía una mejor sectorización y se optimizan las entregas. Adicionalmente el Centro de Carteros de Moravia (ubicado en Guadalupe) se encuentra en un edificio alquilado por el cual se pagan mensualmente ¢998.000, y además no es apto para la atención al público debido al diseño de dicho inmueble. Al realizar esta unificación, una plaza de Jefe de Centro de Carteros puede ser utilizada en los nuevos Centros que se van a crear sin la necesidad de aumentar los gastos de la planilla.
- c. Cobro de Impuestos de paquetería. Se tiene proyectado que para el segundo semestre del 2017 se tengan los permisos del Ministerio de Hacienda para el

traslado de la Zona Primaria (Bodega de envíos postales retenidos por Aduanas). En estos momentos el espacio para atender los clientes de la Aduana se vuelve insuficiente ya que el Centro Postal Zapote no cuenta con parqueos para el público, así como el flujo del proceso no es el óptimo debido a la limitación del espacio. Una vez obtenidos estos permisos se trasladaría la Oficina Internacional de Paquetes Postales y la Oficina de la Aduana al espacio determinado.

- d. Mega Terminal. Este proyecto pretende agilizar la entrega de paquetería proveniente de Asia, esto debido a que la paquetería se procesa directamente en dicho centro.

4.3.2. Ajustes al proceso actual de clasificación y entrega de los envíos asiáticos.

En concordancia con las estrategias comerciales para la atención de quejas y mejorará de la experiencia de clientes, es que se proponen tres niveles de prioridad a la hora de entregar los paquetes.

- El primer nivel de prioridad de apertura, clasificación, despacho y entrega lo van a ser las sacas de ingreso diario
- El segundo nivel de prioridad de apertura, clasificación, despacho y entrega lo van a ser las sacas de ingreso en el mes de diciembre, aproximadamente del 02 al 23 de diciembre 2016
- El tercer nivel de prioridad de apertura, clasificación, despacho y entrega lo van a ser las sacas de ingreso anteriores al mes de diciembre

Así mismo se propone que la clasificación o segmentación del volumen anterior, se realicen dos grandes separaciones por formato de los envíos, a saber:

- Tamaño pequeño. Las dimensiones tipo, a nivel de ejemplo son:
 - o 100 gramos; 20 cms ancho; 25 cms largo; 5 cms alto
 - o 35 gramos; 20 cms ancho; 25 cms largo; 0.5 cms alto
 - o 90 gramos; 20 cms ancho; 12 cms largo; 3 cms alto
 - o 12 gramos; 17 cms ancho; 13 cms largo; 1 cms alto

- Tamaño mediano y grande. Las dimensiones tipo, a nivel de ejemplo son:
 - o 280 gramos; 40 cms ancho; 45 cms largo; 35 cms alto
 - o 245 gramos; 20 cms ancho; 33 cms largo; 4 cms alto
 - o 20 gramos; 25 cms ancho; 20 cms largo; 13 cms alto
 - o 29 gramos; 65 cms ancho; 10 cms largo; 6 cms alto

Con esto se propone también que en los envíos categorizados como tamaño pequeño no se digiten los números de teléfono en el sistema de tracking, excepto aquellos que serán entregados en los puntos de distribución autorizados, y que se clasifican directamente y se despachen a los destinos respectivos para ser entregados por medio de la fuerza de carteros.

Dentro de los supuestos que plantean acá es que el 40% de la totalidad de los envíos será entregada en la mega terminal, del 60% restante un 70% corresponde a envíos tamaño pequeño. Por el contrario, los envíos tipo mediano y grande, cuyo volumen se estima en un 30%, sí son sujetos de digitación del número de teléfono, mismo que debe ser ingresado y asociado en el Sistema de Control de envíos, de manera tal que se despache y llegue a los centros autorizados de entrega “prealertado” o digitado, para que en la unidad de trabajo final, también mediante el sistema informático antes referido, le dé su respectiva ubicación y pueda consecuentemente generarse el archivo que emitirá el mensaje de texto hacia el destinatario, al indicar que vaya a retirarlo.

En este trabajo se discriminan aquellos envíos que van dirigidos a apartados postales y lista de correos, que no se digitan y viajan en la plena condición de envío ordinario. Todo envío cuya dirección sea un apartado será entregado en este.

Así mismo se estima que para la entrega de los envíos se habiliten ciertas ventanillas de entrega especiales, donde existe un recurso humano específico, para ello se dispusieron 12 personas distribuidas en estas ventanillas. Estos puntos de entrega serían los siguientes:

- Sucursal Guápiles

- Sucursal Limón
- Sucursal Alajuela
- Sucursal Puntarenas
- Sucursal San Ramón
- Sucursal Cañas
- Sucursal Pérez Zeledón
- Sucursal de Hatillo

Con estas medidas se busca que el Centro de Tratamiento Postal se descongestione totalmente, al generar mayores controles sobre la operación principal del negocio, así como la habilitación de las medidas de seguridad necesarias para los trabajadores.

4.3.3. Servicio al cliente

Se deben aplicar una estrategia en las redes sociales, por lo que se propone contratar más responsables de dichas plataformas para poder atender la demanda de consultas. Así mismo es necesario contar con más recursos en la estructura de servicio al cliente para mejorar los tiempos de respuesta, situación que se evidencia en los indicadores de comercial y de satisfacción de los clientes.

4.4. Justificación de Tasa de Cobro

La generación de estas tres medidas genera necesariamente una afectación en los gastos del correo así mismo, queda en evidencia que existentes costos no cubiertos en la actualidad producto del crecimiento de estos volúmenes. El cobro de paquetería asiática es el tema medular pues crea una tasa a los envíos productos del comercio electrónico provenientes de Asia para ajustar tanto financiera como operativamente el correo.

Para poder mejorar todos los indicadores del correo, se propone se cobren por todos los envíos productos del comercio electrónico asiático, una tasa de ₡ 750.00,

este cobro se implementará por etapas, en la primera etapa se cobrarán en la mega terminal y en los puntos de entrega con personal dedicado todos los paquetes, (pequeños, mediados y grandes) y en los puntos de entrega sin personal dedicado a la entrega de estos envíos se cobrarán los paquetes medianos y grandes, los envíos pequeños serán entregados por carteros. En una segunda etapa se propone se cobre en los puntos de entrega sin personal dedicado se cobrarán todos los envíos pequeños, medianos y grandes, se eliminará la entrega de paquetes pequeños por medio de carteros.

En ambas etapas los envíos dirigidos apartados postales y listas de correos no se le realizarán cobro alguno independientemente de su tamaño. Con esta propuesta de entrega y cobro de envíos, le brindará al cliente las siguientes facilidades:

- Menor tiempo de entrega del envío.
- Contará con alertas y notificaciones una vez que el envío se encuentre en el punto de entrega.
- Rastreo en línea del envío una vez que este ingresa al país.
- Horarios extendidos en los puntos de entrega.
- Una línea telefónica y personal de servicio al cliente exclusivo para la atención de paquetería asiática.

4.5. Ejercicio financiero para propuesta de cobro.

Para poder establecer los flujos generados en la mega terminal, producto del cobro de una tasa a paquetes pequeños, medianos y grandes se tienen los siguientes supuestos

4.5.1. Proyección de Ingresos

- a. Al considerar el volumen recibido para el 2016, se estima un crecimiento para el 2017 de un 9% el cual será de 7.891.399 envíos, y se estima un crecimiento promedio interanual del 7,13% para los años futuros. Dichos volúmenes se

ven reflejados en el Gráfico 6, que además presenta la distribución de los paquetes entre ordinarios y certificados.

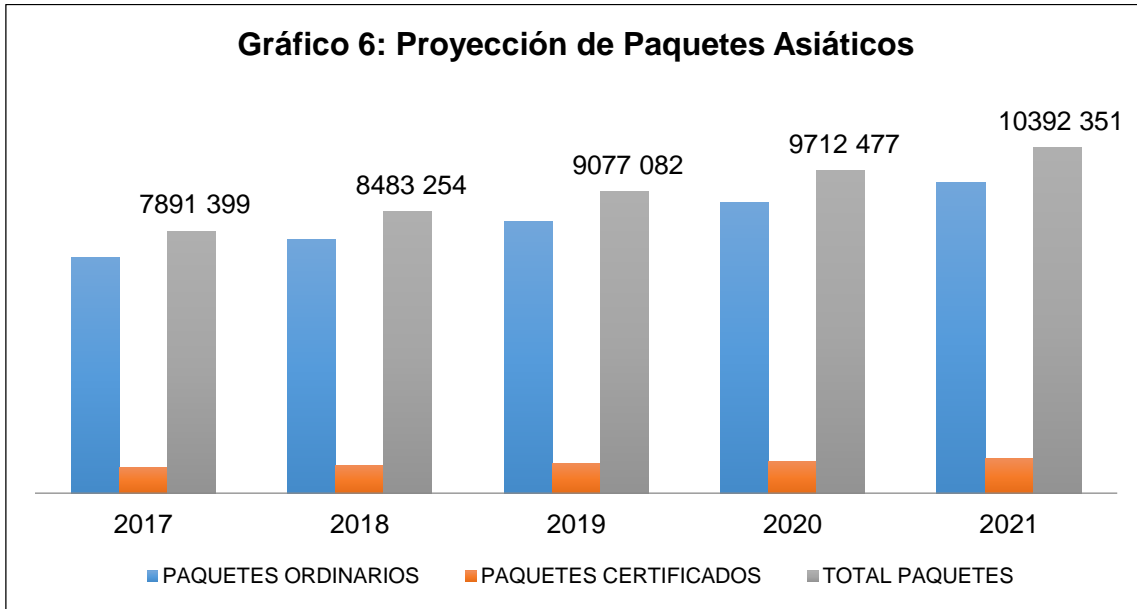


Gráfico 6: Proyección de Paquetes Asiáticos

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- b. Se calcula que un 10% del volumen será retenido por la aduana postal para el careo correspondiente, lo cual se reduce del volumen disponible a distribuir en la mega, adicionalmente se incluye una disminución de un 30%, sobre clientes que no retiren los paquetes. Dicho efecto se ve reflejado en el gráfico 7, donde se ven los paquetes netos por cobrar.

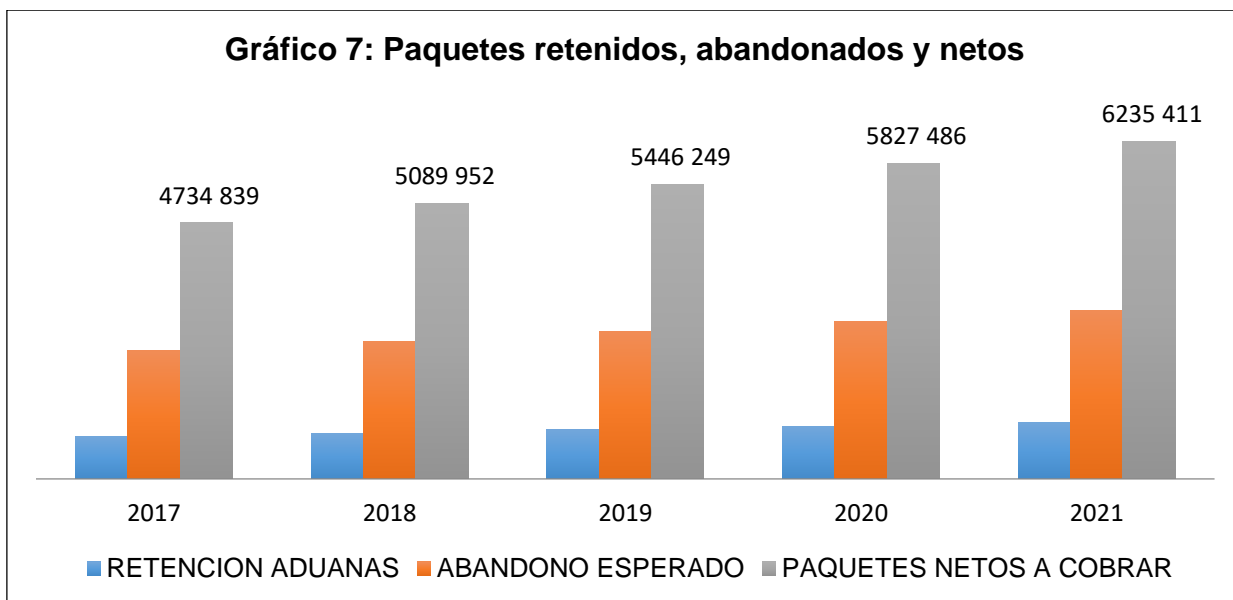


Gráfico 7: Paquetes retenidos, abandonados y netos

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- c. En el nivel de ingresos, el Correo recibe actualmente $\text{¢}250$ colones por paquete que es pagado por la plataforma en la que el cliente realizó la compra, sin embargo, dicho costo es insuficiente para ofrecer una entrega eficiente pues en el nivel de costos, la entrega de un paquete le cuesta al correo $\text{¢}495$ colones. Es por ello que si no se realiza ningún ajuste en la operativa del correo asiático, se tendrían pérdidas cercanas a $\$4$ millones de dólares al año. Por esto se estimada una tarifa de cobro adicional de $\text{¢}750$ colones por paquete que cancelará el cliente en el momento de la entrega, para efectos del estudio se dolarizan las tasas a un tipo de cambio de 565, es entonces para el año 2017 una tasa de $\$1,33$, misma que se mantendría para los años siguientes. Basado en este precio y con los paquetes netos por cobrar, se espera para el 2017 un ingreso de $\$6.2$ Millones de dólares, esto se muestra en el gráfico 8 tanto para 2017 como su evolución. Estos ingresos totales se presentan sin sensibilización por políticas de gastos e inversiones como se verán en estos apartados.

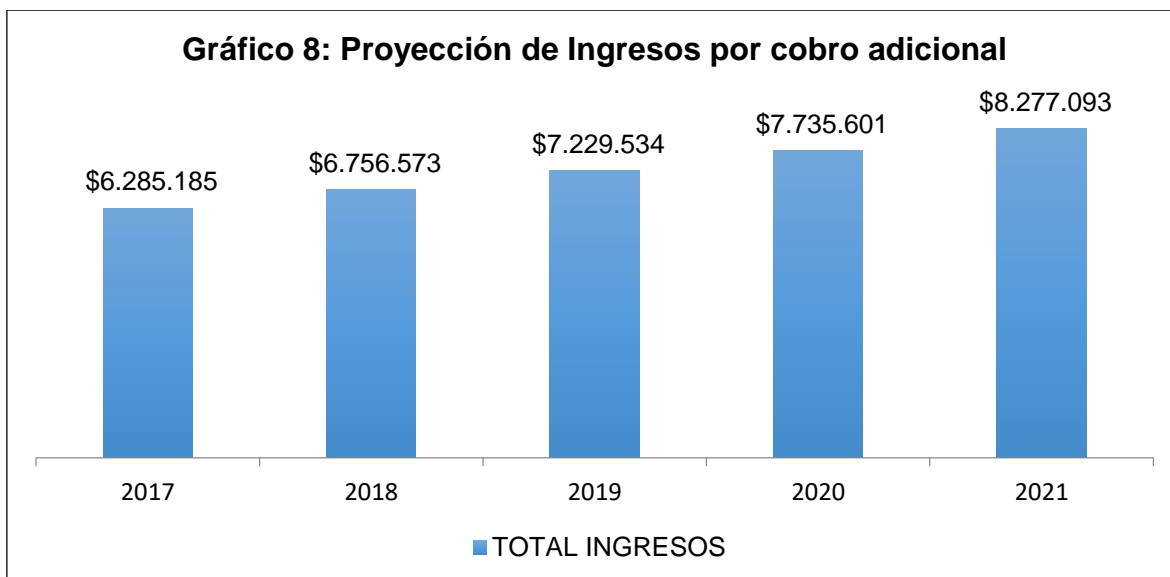


Gráfico 8: Proyección de Ingresos por cobro adicional

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

4.5.2. Proyección de Gastos

En el rubro de gastos, se deben contemplar que se tienen dos escenarios, el primero de ellos pretende contratar personal solamente para la Mega Terminal y las 18 sucursales estratégicas, así como su respectiva necesidad de inversiones, y otro escenario que involucra incorporar 60 recursos para sucursales adicionales y sus inversiones necesarias para que en el año 2 se cuente con más ventanillas exclusivas. En el primer escenario se deben sensibilizar los ingresos que se podrían ver comprometidos en un 30%, pues las filas y calidad de los servicios en las sucursales se verían comprometidos al no reforzar con personal y se podría dar una disminución en las compras mediante estas plataformas producto de la calidad. En ambos modelos se elimina la entrega a domicilio, que genera pérdidas a la organización.

4.5.2.1. Escenario 1 de Gastos

- a. Se incluyen las siguientes plazas para la Mega terminal y reforzar 18 sucursales estratégicas. En estos costos se estima además un 47.15% de cargas sociales, asociación solidarista, convención colectiva y provisiones. Tal y como se aprecia en el gráfico 9, vemos que para el año 2021 este gasto llegaría a superar el millón de dólares anuales.

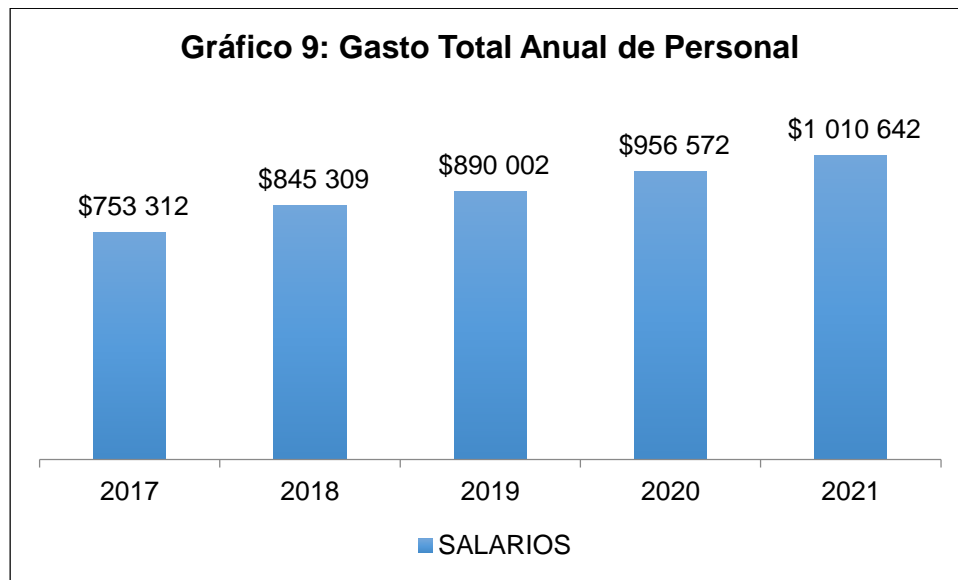


Gráfico 9: Gasto Total Anual de Personal Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- b. Se incluyen en el modelo el costo de alquiler mensual en \$30.000.00, así mismo se incorporan los gastos de servicios públicos y de conectividad. Gastos de papelería, limpieza y oficiales de seguridad. Así mismo se asigna un 5% de los ingresos como aporte al mercadeo para el año 2017 y un 2,5% para los siguientes años, también se asigna un 5% a gastos imprevistos en el modelo. Tal y como se aprecia en el gráfico 10, los otros gastos anuales ascienden a un millón trescientos mil dólares anuales en promedio.

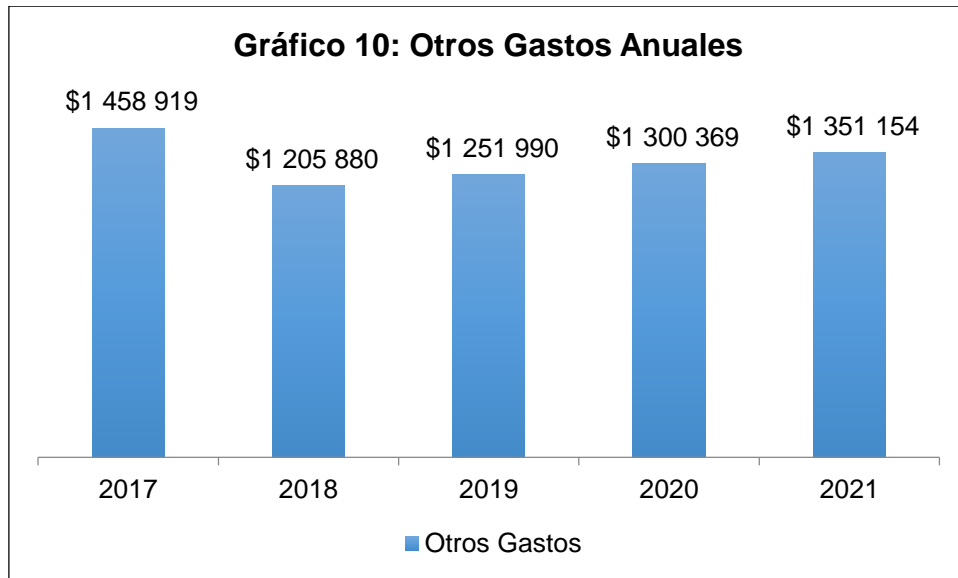


Gráfico 10: Otros Gastos Anuales Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- c. Se estima un 30% de impuesto de la renta.

4.5.2.2. Escenario 2 de Gastos

- a. Adicional a las plazas planteadas en el escenario 1, se incluyen las 60 plazas incrementales para reforzar 60 sucursales estratégicas adicionales. En estos costos se estima además un 47.15% de cargas sociales, asociación solidarista, convención colectiva y provisiones. Tal y como se aprecia en el gráfico 10, para el 2021 los gastos anuales de personal llegarían casi a los \$1,8 millones de dólares vs los \$1.1 a los que llegaría en el escenario 1 tal y como se ve en el gráfico 9.

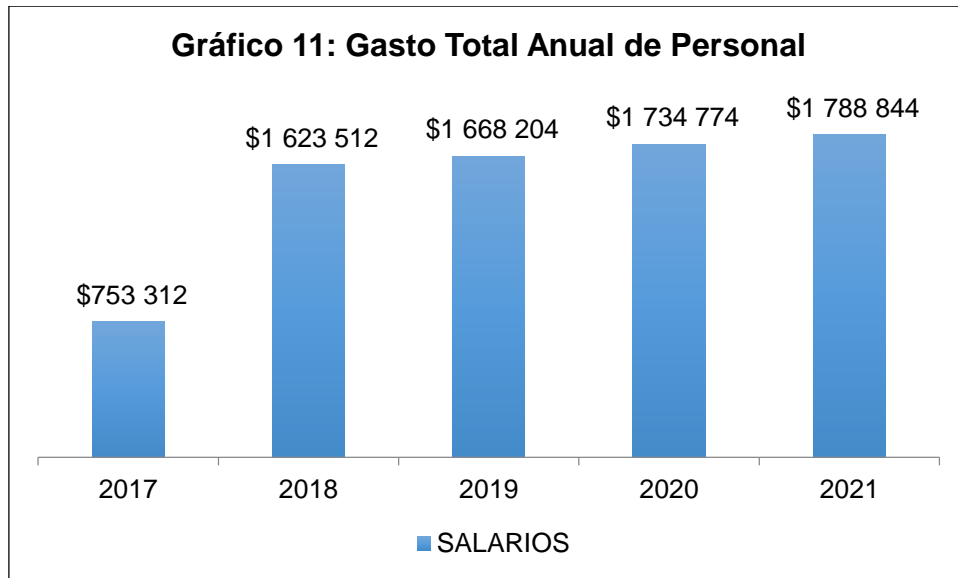


Gráfico 11: Gasto Total Anual de Personal Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- b. Se reajustan los otros gastos anuales debido a que se presentaría un crecimiento de personal, Se mantienen los aportes a los rubros de mercadeo e imprevistos en función de los ingresos generados. En el gráfico 12 vemos la evolución de dichos otros gastos, que serían en promedio un millón cuatrocientos cincuenta mil anuales, aproximadamente \$150 mil adicionales al escenario 1.

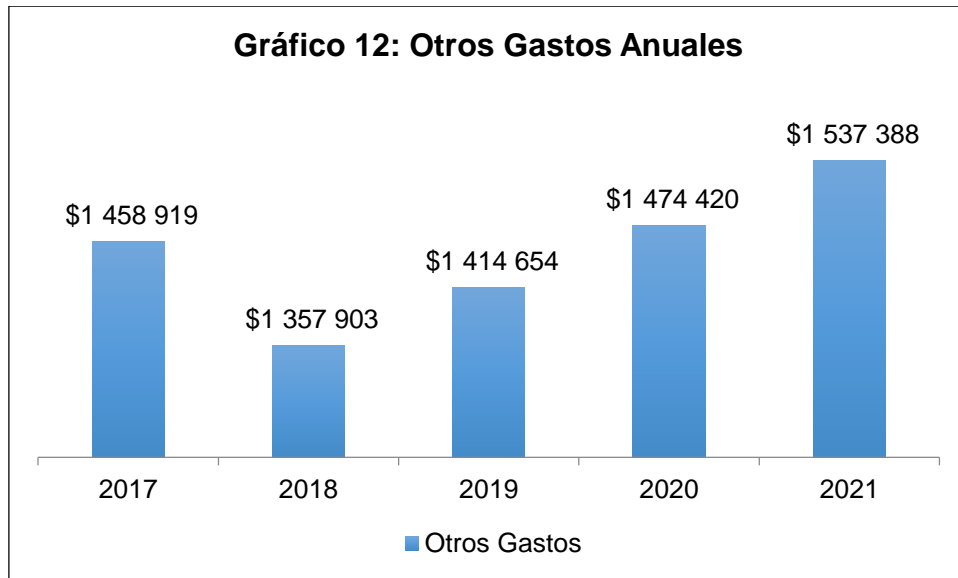


Gráfico 12: Otros Gastos Anuales Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

- c. Se estima un 30% de impuesto de la renta.

4.5.3. Proyección Inversiones necesarias.

Tal y como se planteó en las proyecciones de gastos, se están manejando dos escenarios en cuanto a la contratación de personal e inversiones requeridas. Para ello se deben analizar por tanto dos variables.

4.5.3.1 Inversiones Necesarias Escenario 1.

Se calcula el equipamiento informático que incluye 30 Hand Held y 40 computadoras completas, la inversión en obra civil en el nivel de remodelaciones necesarias para las 18 sucursales iniciales así como el acondicionamiento en el nivel de mobiliario y de software. Así mismo se incluye un rubro de software necesario para el cobro y control de toda la plataforma. Toda esta inversión asciende a \$1.549.398, de los cuales tal y como se aprecia en el gráfico 12, el 27% de la misma es para equipos informáticos y obra civil, un 26% para mobiliario, son estos tres los más altos a nivel de inversión.

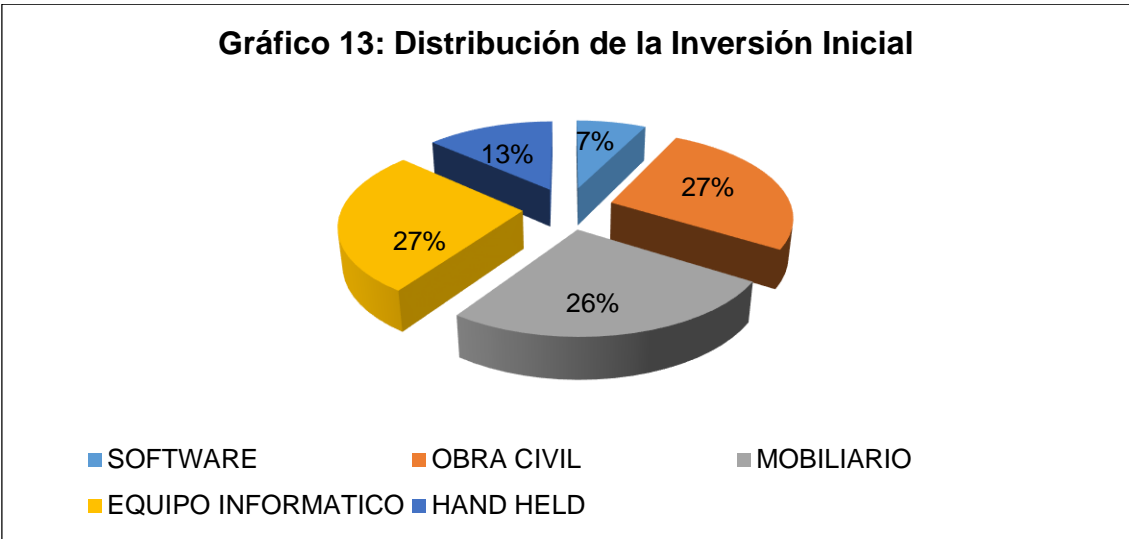


Gráfico 13: Distribución de la Inversión Inicial Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base a proyecciones.

Dicha inversión será financiada 100% con el capital de trabajo propio de Correos de Costa Rica. Basados adicionalmente a esta inversión, se calcula según sus años de depreciación un gastos promedio \$285 mil de según se aprecia en el gráfico 14.

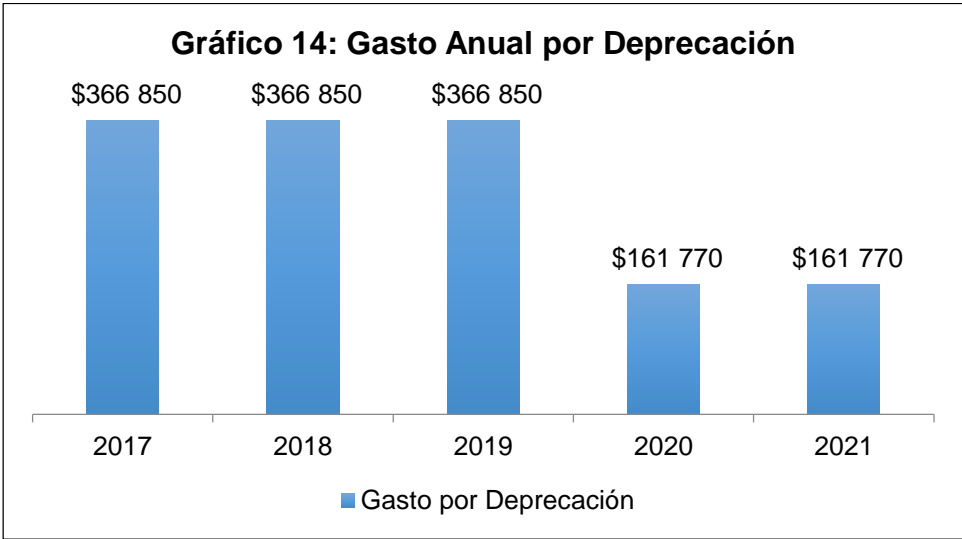


Gráfico 14: Gasto Anual por Depreciación Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

4.5.3.2 Inversiones Necesarias Escenario 2

Adicional a la inversión ya planteada en el escenario 1, se deben de contemplar las obras civiles adicionales en el nivel de las 60 sucursales a incorporar así como sus respectivos equipos de cómputo, mobiliario y hand held incrementales. Para ello la nueva inversión sería de \$3.389.398 distribuida según se aprecia en el gráfico 15, en el cual el 42% de la inversión sería en obra civil, un 27% en mobiliario y un 19% para equipo informático.

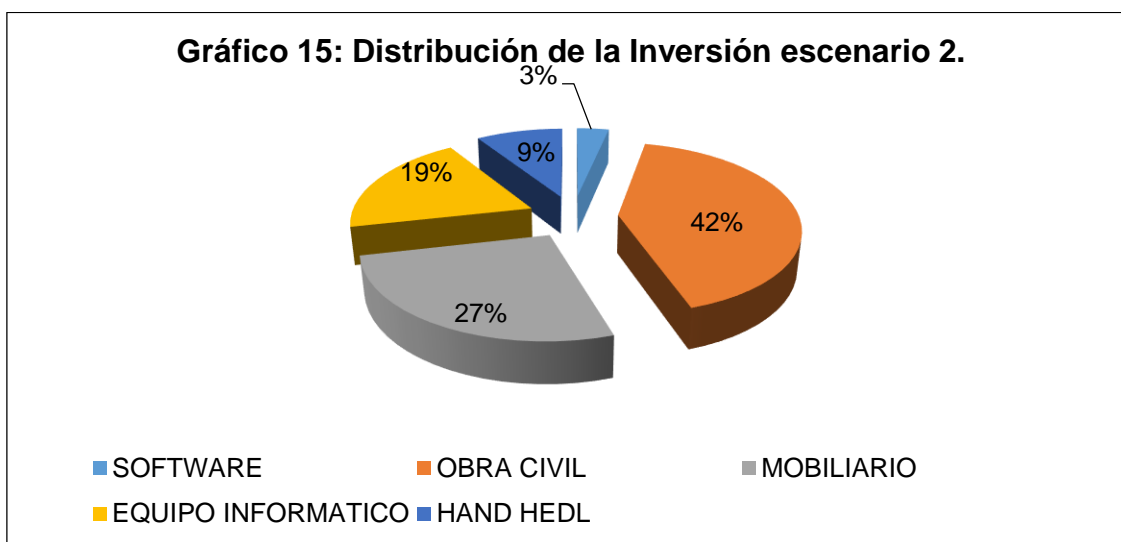


Gráfico 15: Distribución de la Inversión escenario 2.

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

Con esta nueva inversión el gasto por depreciación promedio anual llegaría a \$640 mil, en el gráfico 16 se puede ver su evolución a lo largo del proyecto.

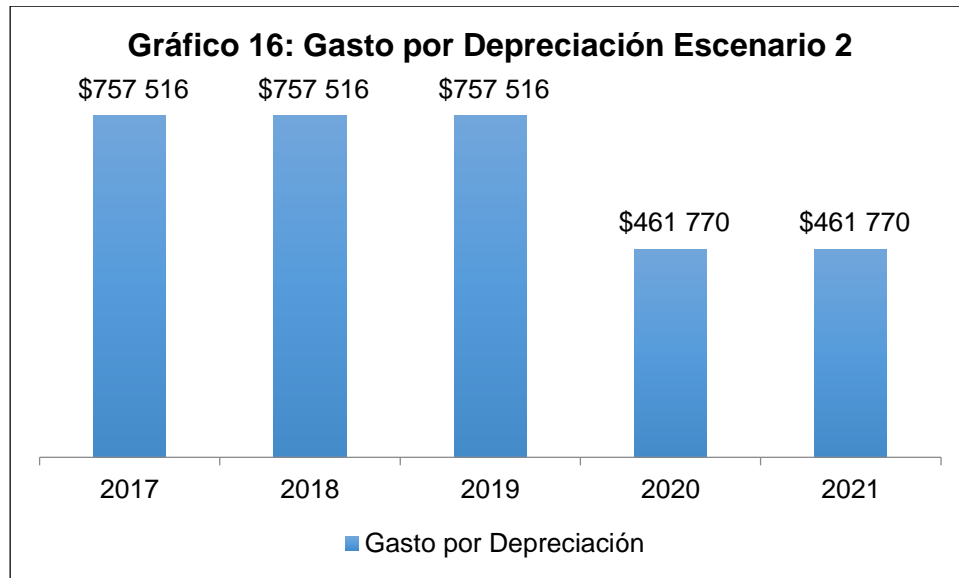


Gráfico 16: Gasto por Depreciación Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones

4.5.4. Resultados según escenario

En ambos escenarios se está evaluando el proyecto con una tasa de costo de capital del 9,36%, misma que corresponde a la tasa de corte utilizada por la empresa para todos los proyectos que se ponen en marcha.

4.5.4.1. Resultados Escenario 1.

Basado en la proyección de paquetes por esperar por cada año así como la sensibilización a partir del años 2018 en el nivel de volumen al esperar una caída del 30% por la calidad del servicio al no invertir en sucursales adicionales, se presenta un ingreso para el 2017 de \$6.2 millones como se aprecia en el gráfico 17, pero se presenta una caída para el año 2018 que en el nivel económico representa un 25% menos, sin embargo a partir del 2019 y hasta el 2021 se da un crecimiento interanual de los ingresos cercano al 7%, esto producto al crecimiento de los volúmenes. A nivel de utilidad neta, la misma presenta el 2017 un monto de \$2.6 millones y al igual que los ingresos se da una caída del 37,62% para el 2018, ya para los años

siguientes se da un crecimiento sostenido cercano al 17% para el 2020 y un 9% para el 2021

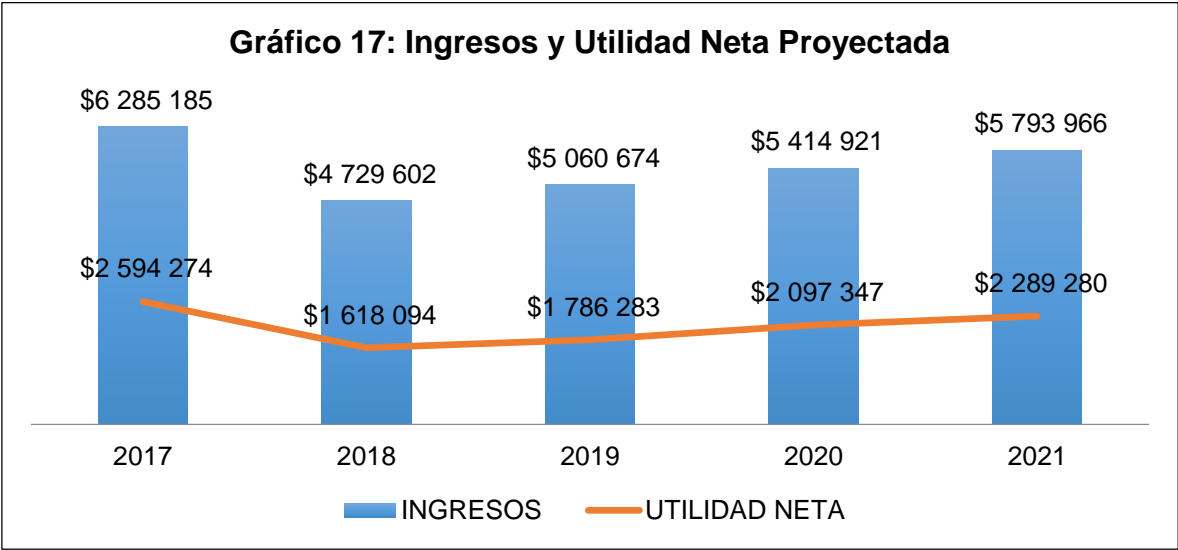


Gráfico 17: Ingresos y Utilidad Neta Proyectada Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

En el nivel de margen neto, vemos como para el 2017 se tendría un 41,28% de margen, cayendo para el 2018 a un 34,21% debido a la contracción del volumen y ya para el cierre del 2021 se tendría un margen del 39,51%, tal y como se aprecia en el gráfico 18.

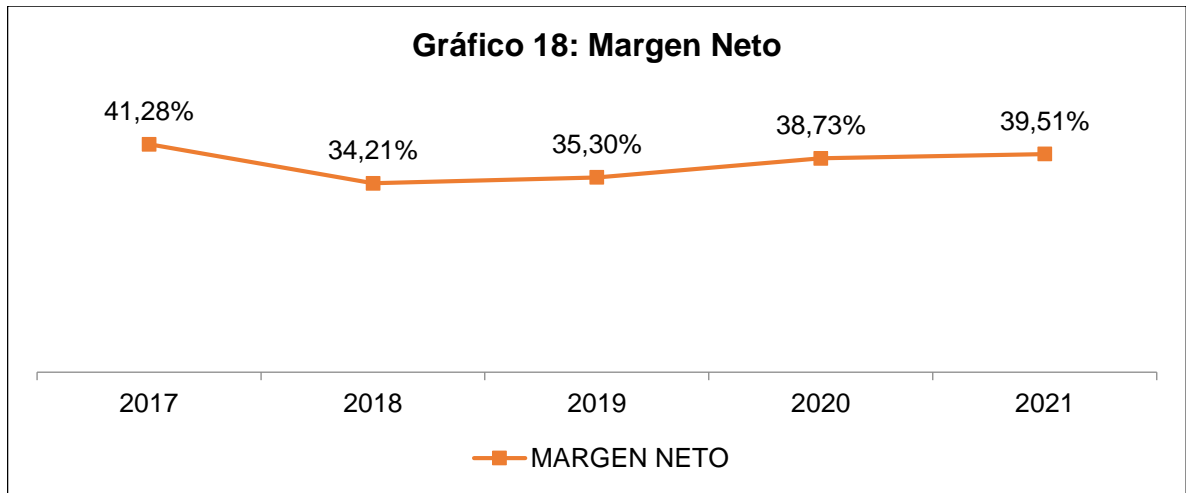


Gráfico 18: Margen Neto Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

Basado en los flujos netos de efectivo que se aprecian en el gráfico 19, y con la tasa de costo de capital del 9,36%, se da un valor neto actual de \$7.690.762 y una tasa interna de retorno de la inversión del 168,73%, para un periodo de recuperación de la inversión de 1,2 años.

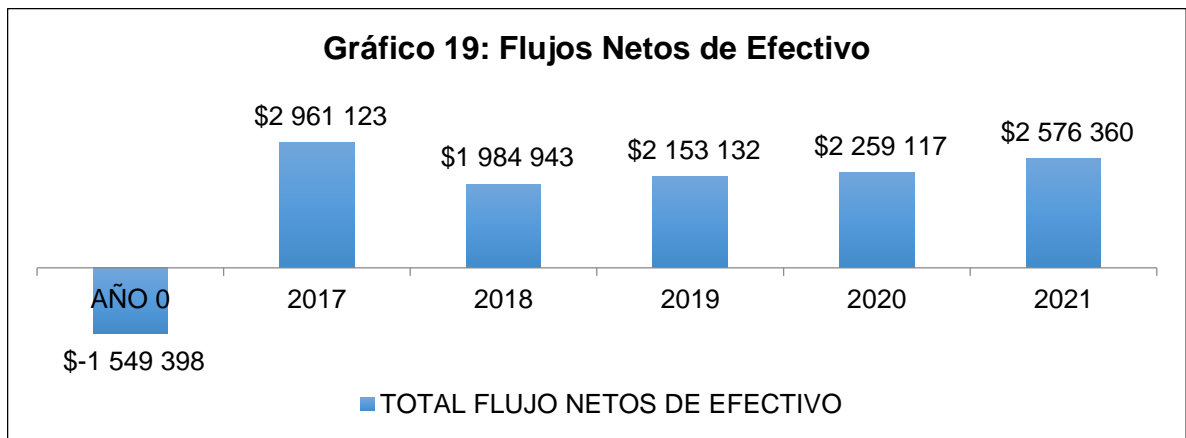


Gráfico 19: Flujos Netos de Efectivo Escenario 1

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

4.5.4.2. Resultados Escenario 2.

Basado en la proyección de paquetes por esperar por cada año, se presenta un ingreso para el 2017 de \$6.2 millones como se aprecia en el gráfico 20, pero se presenta una caída para el año 2018 que a nivel económico representa un 25% menos, así mismo para los años siguientes desde el 2018 y hasta el 2021 se da un crecimiento interanual de los ingresos cercano al 7%, esto producto al crecimiento de los volúmenes. En el nivel de utilidad neta, presenta el 2017 un monto de \$2.3, para el 2018 se da una caída en la utilidad del 9%, esto debido a la incorporación de las nuevas plazas e inversión. Sin embargo, para los años siguientes se mantiene un crecimiento constante y ya para el 2021 se cierra en una utilidad de \$3.1 millones.

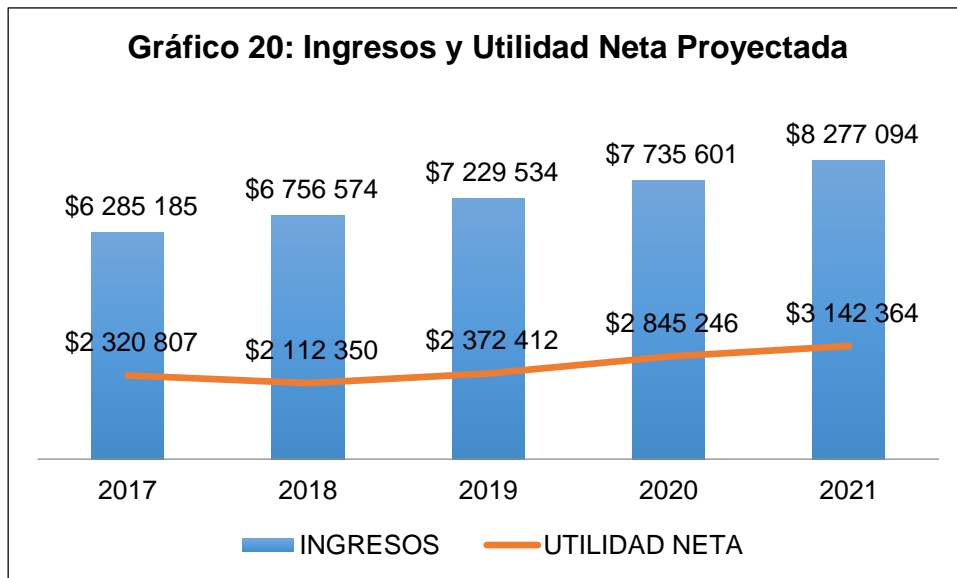


Gráfico 20: Ingresos y Utilidad Neta Proyectada Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

En el nivel de margen neto, vemos como para el 2017 se tendría un 36,93% de margen, cayendo para el 2018 a un 31,26% debido al crecimiento en plazas y ya para el cierre del 2021 se tendría un margen del 37,96%, tal y como se aprecia en el gráfico 21.

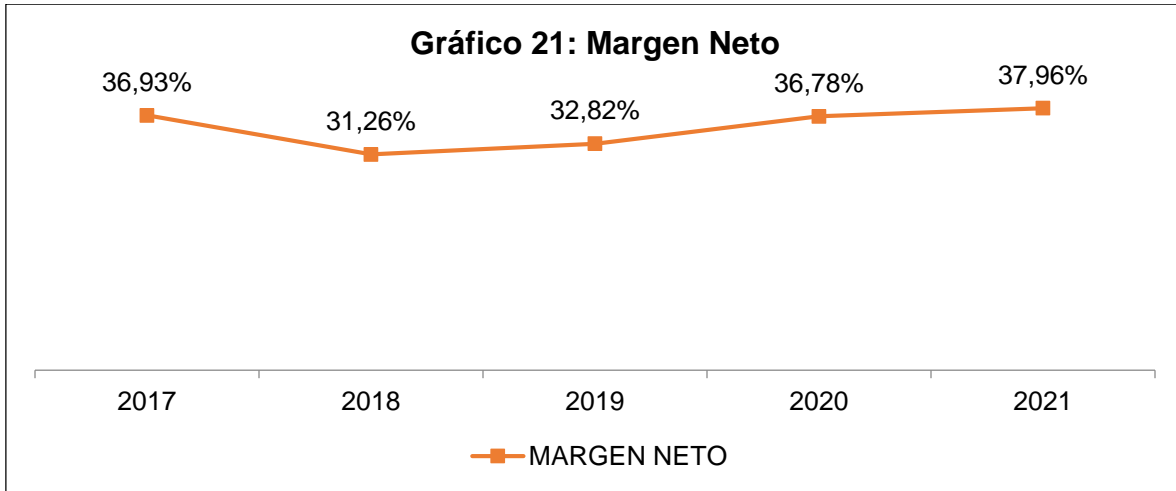


Gráfico 21: Margen Neto Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

Basado en los flujos netos de efectivo que se aprecian en el gráfico 22, y con la tasa de costo de capital del 9,36%, se da un valor neto actual de \$8.957.974 y una tasa interna de retorno de la inversión del 86,79%, para un periodo de recuperación de la inversión de 1,2 años.

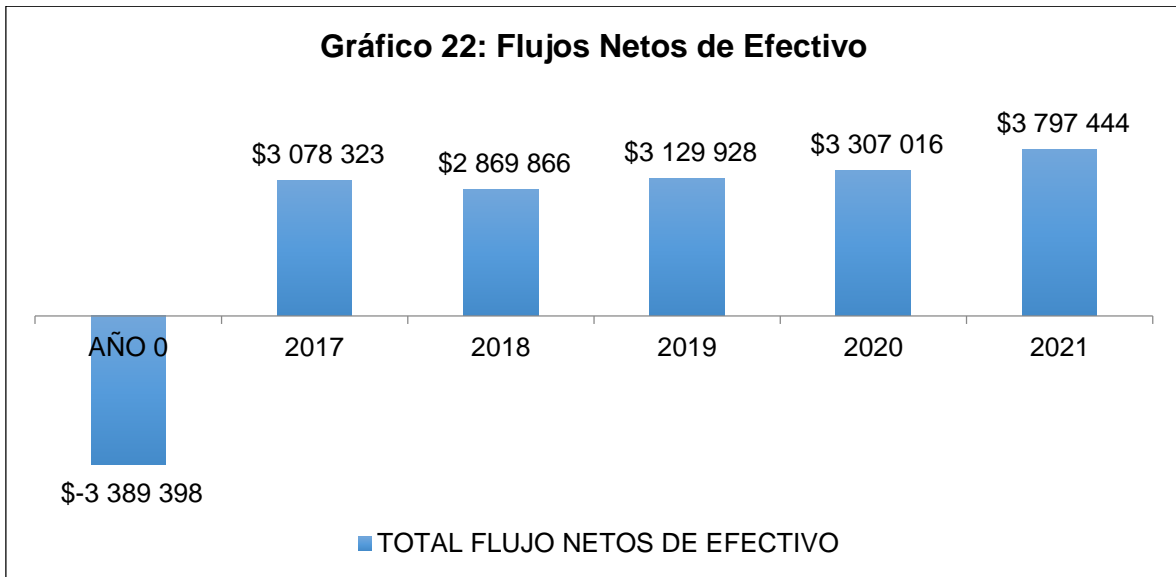


Gráfico 22: Flujos Netos de Efectivo Escenario 2

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

4.5.4.3. Comparativo de Escenarios

A manera de resumen se detallan en el gráfico 23 las principales variables para poder comparar en el nivel de ingresos, utilidades netas y margen del proyectos ambos escenarios, tal y como se aprecia, el escenario 2 genera un 32% más de ingresos en los 5 años, pero que a nivel de utilidades netas tan solo se traducen un 23% más, por ello vemos como el margen neto cae de un 38,96% en el escenario 1 a un 35,26% en el escenario 2.

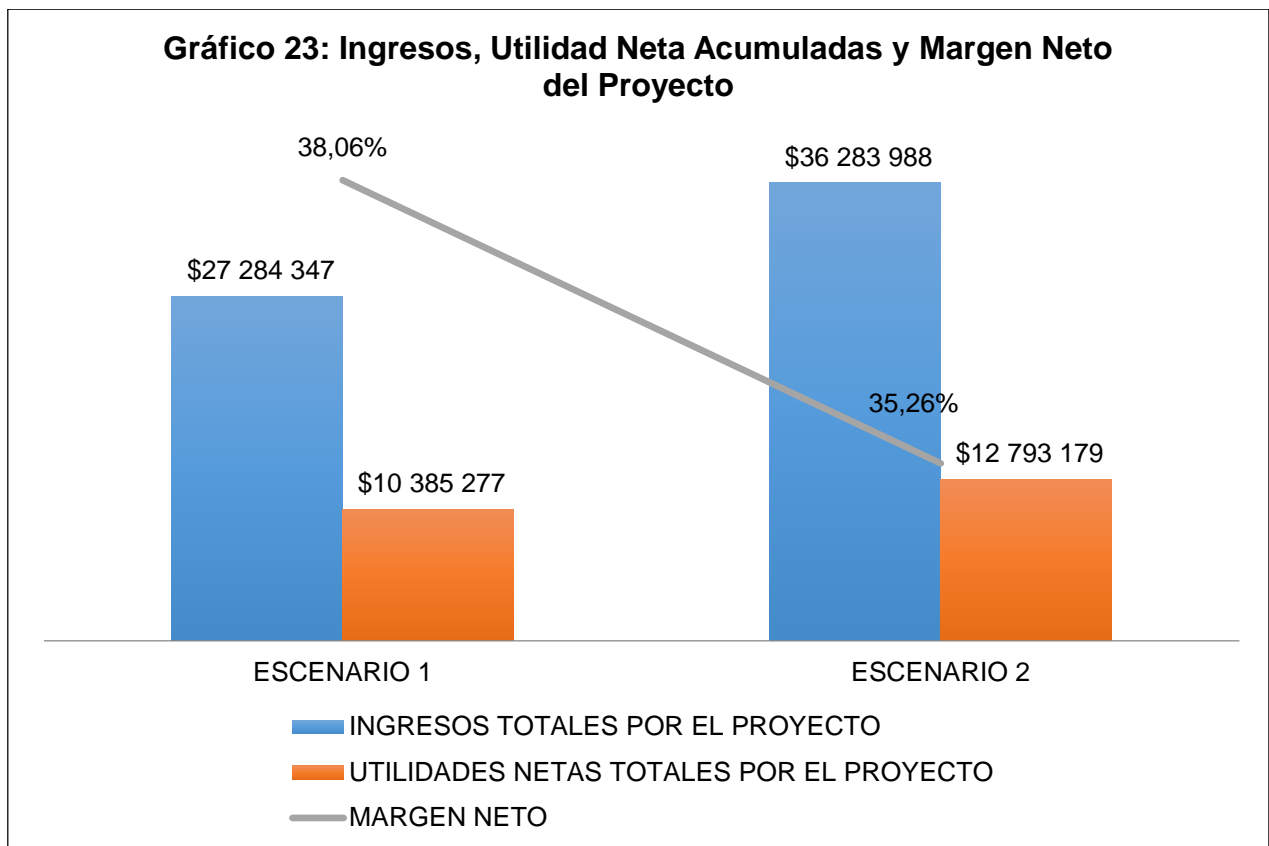


Gráfico 23: Ingresos, Utilidad Neta Acumuladas y Margen Neto del Proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

Igualmente vemos como en el nivel de los flujos netos de efectivo, tenemos un valor neto actual de \$8.957.974 en el escenario 2 vs un \$7.690.762 en el escenario 1, así mismo como se aprecia en el gráfico 24, nos encontramos como la tasa interna de retorno pasa de 168% a 86%, esto debido a la inversión incremental que se presenta en el escenario 2.

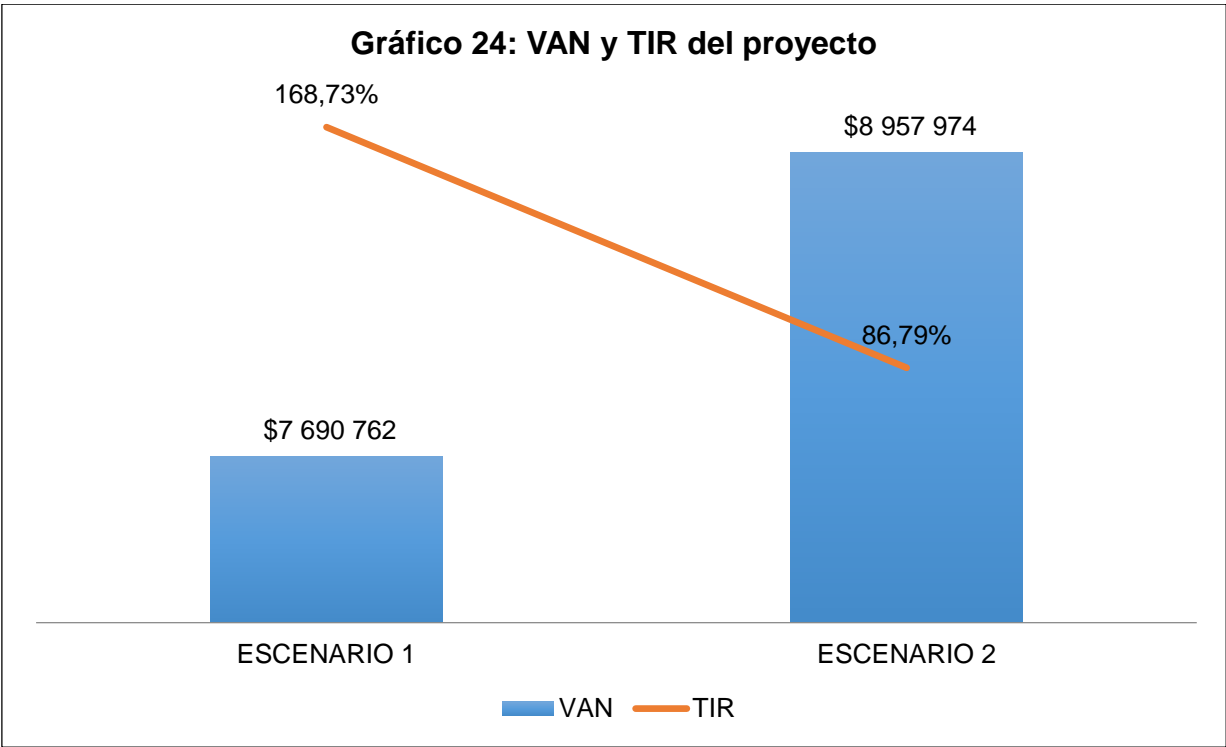


Gráfico 24: VAN y TIR del proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este apartado vamos a analizar las conclusiones a las que se llega después de haber analizado e interpretado todos los resultados del capítulo IV. Estas conclusiones permiten hacer un cierre de todo lo visto en el presente documento y de la importancia de los datos presentados.

Una de las primeras conclusiones a las que se puede llegar es que la gente ha cambiado a través del tiempo su forma de comprar, se puede ver como las nuevas tecnologías han puesto al alcance de casi cualquier persona un sinfín de oportunidades de compra en el nivel mundial, ya las personas no están limitadas a tener que comprar solo en las tiendas locales, sino que pueden comprar lo que quieran en cualquier parte del mundo y ya existen las tecnologías y herramientas para que esto sea una realidad. Se puede ver con claridad como hay perfiles específicos por ejemplo en plataformas asiáticas la mayoría son mujeres y el tipo de productos que buscan, dentro de las principales razones está el precio y la disponibilidad.

Otro de los puntos a los que se puede llegar es que el crecimiento tecnológico tiene pasos agigantados y en muy poco tiempo ha tenido un auge exponencial, lo que ha provocado que las empresas, y los mismos países no puedan estar listos a tiempo para poder asumir de la mejor manera los impactos en la forma como se hacen las cosas en el nivel mundial. Algo que muestra este crecimiento tan acelerado y la poca capacidad de respuesta que han tenido las empresas y los países son los índices de satisfacción que hay en muchos de los clientes que utilizan estas plataformas tecnológicas. Al grado de decepción es tal que de los encuestados más del 60% están o decepcionados o totalmente decepcionados, algo que muestra que en definitiva el servicio que están obteniendo tiene importantes puntos de mejora.

Otro tema adicional se puede analizar y que está relacionado directamente con el grado de satisfacción, es que en muchas ocasiones estos servicios de plataformas electrónicas como las de compras asiáticas cobran muy poco dinero por el bien que

están comprando y a su vez les cobran nada o casi nada por el envío de dicho artículo, pero los clientes no están analizando que están pagando bajos precios por lo que el servicio difícilmente va a ser igual al servicio que obtendría si pagaran costos de transporte y entrega como los que se pagan en plataformas norteamericanas o si estuvieran certificando los envíos, algo que permitiría tener mayor trazabilidad y mejora en tiempos de entrega, una opción que si tienen pero que no hace sentido para los clientes pues tendrían que pagar mucho más por la certificación del envío que por el propio artículo que están comprando.

El estudio también permite analizar los puntos de mejora en los que los clientes sienten que las empresas deberían enfocarse para mejorar el servicio y la compra en estas plataformas como lo es el tiempo de entrega y la capacidad de tener trazabilidad en el producto, poder saber dónde está en tiempo real, y con eso poder determinar el tiempo aproximado de entrega en el punto final. Estos factores pueden ser de mucha importancia para empresas como Correos de Costa Rica, que pueden ver en estas mejoras un punto de atracción para potenciales clientes, algo que incrementaría en el largo plazo sus ingresos y rentabilidad.

A su vez se puede analizar como los cambios en el estilo de paquetería han tenido un impacto en la logística y operatividad de Correos de Costa Rica, además del incremento exponencial en cantidad de paquetes procesados por mes, se puede ver como la configuración de los paquetes es distinta, tanto en tamaño como en formas y peso, lo que hace que las configuraciones de almacenes, cantidad de entregas por carteros, rutas de entrega y demás procesos que deben manejar en la empresa se vean afectados.

Las entrevistas con los distintos gerentes de la empresa permiten ver que el impacto operativo del incremento no se ve recompensado por el incremento en ingresos, y que los costos adicionales hacen que no sea tan rentable este tipo de paquetes como lo era la correspondencia que se manejaba antes. Y es importante este punto porque por la forma como se está desarrollando el mundo hoy en día esta tendencia se va a mantener, cada día serán menos las correspondencias normales y

este tipo de paquetes irán incrementando cada día más, conforme se aumente en acceso a las plataformas tecnológicas y digitales en las futuras generaciones.

Es importante analizar cómo el Gobierno central, pese a tener una crisis por el déficit fiscal que enfrenta el país, no se ha preocupado por buscar la manera de recaudar de la mejor forma los posibles impuestos que toda esta mercadería podría generar al fisco. No se ha visto una actitud proactiva por parte del gobierno y se mantiene una plataforma obsoleta e ineficaz, no han buscado la manera de agilizar los procesos y buscar aprovechar la misma tecnología para desarrollar herramientas que les permita una más eficiente y mayor recaudación de impuestos por todas estas importaciones, sólo un 10% de los paquetes son revisados, lo que quiere decir que se está desaprovechando la oportunidad de cobrar impuestos sobre casi la totalidad de los compras por esta plataforma asiática. Esto sin lugar a dudas, dado el volumen de transacciones favorecería a disminuir de alguna manera el déficit fiscal en que está inmerso el país en este momento.

5.2 Recomendaciones

Una vez que se han presentado las principales conclusiones del estudio, se procede a elaborar recomendaciones que podrían tomarse en cuenta en Correos de Costa Rica para poder atacar el problema presentado y así mejorar los índices dentro de la empresa.

Una de las recomendaciones que se pueden dar para este estudio es la importancia de ampliar la planta de tratamiento, esto con el objetivo de tener una mayor capacidad de procesamiento, con este incremento Correos de Costa Rica podría manejar de mejor manera el volumen creciente de paquetería proveniente de compras asiáticas, tendría mayor facilidad para preparar los paquetes que serán enviados a todo el país, y a su vez podrían segregarse de manera clara y óptima los espacios requeridos de trabajo, y además crear una Mega Terminal para toda la paquetería asiática. Esta terminal permitiría tener un mayor orden y control de todo este volumen proveniente de Asia y permitiría incluso hacer un cobro diferenciado

por estos paquetes, lo que incrementaría los ingresos y ayudaría a cubrir los costos incrementales generados a partir de este fenómeno.

Adicionalmente se puede recomendar que se elabore un proceso de reajuste en la clasificación de los paquetes y entrega para los envíos provenientes de Asia, se pueden ajustar en diferentes segmentos de acuerdo con la fecha en la que ingresaron y además de esto se podrían clasificar de acuerdo con sus tamaños. Se pueden generar nuevas categorías u optimizar las categorías existentes con el fin de que el proceso de clasificación y entrega sea más eficiente en todas las sucursales del país.

Estas categorizaciones permitirían incrementar servicios como los mensajes de texto para que los clientes sepan que ya los paquetes están disponibles para ser retirados, crear nuevos puntos de retiro de paquetería y así enfocar esfuerzos en los paquetes que generen mayores ingresos y que permitan optimizar los procesos dentro de la empresa. Esto traería un efecto positivo porque generaría un descongestionamiento en el Centro de Tratamiento Postal lo que haría que en general se disminuyan los tiempos de entrega y aumente el grado de satisfacción de los clientes.

Se recomienda adicionalmente se generen estrategias para mejorar la experiencia de los clientes, esto a través de las redes sociales o de las distintas plataformas tecnológicas con las que cuenta la empresa. Esto permitiría tener un mayor acercamiento a los clientes, poder atender sus dudas y mejorar los tiempos de respuesta, a su vez podrían generarse campañas de concientización a través de estos mismos medios para que la gente entienda el proceso que lleva las compras en Asia y sepan las verdaderas razones del porqué los altos tiempos de entrega de sus productos.

Todo esto vendría a ser una gran estrategia de servicio al cliente, que aumentaría el grado de satisfacción y que al largo plazo va a generar una mayor fidelidad de los clientes en todos los productos de la empresa, no solamente las compras desde Asia, lo que incrementaría los ingresos y la rentabilidad de la empresa, al garantizar la sostenibilidad financiera en el largo plazo. Se recomienda

por tanto reforzar los canales de servicio al cliente, con miras de poder atender la demanda incremental de los clientes, entre ellos incrementar la cantidad de personas que atienden las llamadas telefónicas y ampliar el horario de estas para poder abarcar así mayores volúmenes. Para esto es necesario adicionalmente capacitar al personal de todas las sucursales para poder mejorar los argumentos de la paquetería asiática.

Así mismo se recomienda habilitar 18 sucursales claves a lo largo del país que permitan por tanto entregar de manera más expedita los paquetes que ingresan al país, esto con miras en mejorar los tiempos y la imagen de la organización. Con esto se podría reforzar los trabajos por atender en la Mega Terminal e incrementar el área de cobertura de la entrega rápida.

Se recomienda incorporar la tasa de los $\text{¢}750$ colones y que con estos se mejore la oferta valor de la paquetería asiática, al buscar con ello menores tiempos de entrega del envío, incorporar en los paquetes las alertas y notificaciones una vez que el envío se encuentre en el punto de entrega, rastreo en línea del envío una vez que este ingresa al país, horarios extendidos en los puntos de entrega de las 18 sucursales a habilitar y la Mega Terminal y contar con una línea telefónica y personal de servicio al cliente exclusivo para la atención de paquetería asiática.

Finalmente, y basados en los dos escenarios de cobro de la paquetería, se recomienda aplicar el escenario 2, que presenta un mejor valor neto actual y que pese a presentar un menor TIR producto del nivel de inversión a generarse mejorar en 60 sucursales los puntos exclusivos de entrega con lo que más clientes a lo largo y ancho del país contarán con una mejor experiencia del producto.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Introducción

En este apartado se van a analizar las propuestas planteadas para Correos de Costa Rica de acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados vistos en el capítulo IV, es importante tener en cuenta que esta propuesta se basa en las proyecciones de los datos, en lo visto tanto en las encuestas como en las entrevistas y que viene a ser una guía de las posibles opciones para que la empresa pueda ejecutar y mejorar sus indicadores.

6.2 Propuestas de Mejora

Tal como se ha visto en los capítulos IV y V, la propuesta se centra en tres puntos centrales que son los que ayudarán a disminuir el impacto por el incremento de paquetería proveniente de Asia. Estas propuestas igualmente vienen a ser una alternativa, sin que se puedan considerar en el futuro otras opciones adicionales que puedan complementar las propuestas en el presente documento.

6.2.1 Reingeniería logística

El primer punto clave por considerar es realizar una reingeniería en todo el proceso logístico de la empresa. Es importante que se realice una ampliación de la planta de tratamiento actual, ya que el espacio que hay actualmente en el Centro de Tratamiento Postal de Zapote es insuficiente y no permite el crecimiento de la operación en busca de mejoras en la rentabilidad. El espacio actual también limita la capacidad de poder procesar de manera correcta todos los paquetes recibidos lo que genera que haya ineficiencias operativas y sobrecostos por reprocesos adicionales al estar moviendo paquetes de un lugar a otro por falta de espacio.

Debido a lo anterior, es importante buscar un nuevo centro de tratamiento para paquetería internacional, que cumpla con los requisitos necesarios de espacio, atención al público y que respete todas las legislaciones actuales. Este centro debe tener por lo menos 2,000 m² para poder cubrir con todas las necesidades que en este momento no se están cubriendo en el Centro de Tratamiento Postal de Zapote.

Asimismo, dentro de esta reingeniería es importante que se fusionen las sucursales de San Pedro y Moravia, actualmente estos dos centros colindan en zonas de entrega y no están siendo suficientes para cubrir la demanda. Al unir estos dos centros en uno más grande permitiría poder dar un mejor servicio al cliente, mejorar las zonas de entrega, aparte que traería ahorros importantes en personal que podrían ayudar a cubrir los costos incrementales de la nueva sucursal.

El punto más importante de esta reingeniería sería la creación de la Mega Terminal, donde se estarían procesando todos los paquetes provenientes de Asia, sería un punto clave para centralizar esta paquetería, permitiría mejorar los tiempos de entrega a los clientes y procesar directamente los envíos. Esto también facilitaría la labor de aduanas pues tendría centralizado en un solo punto todos los productos y podrían mejorar la recaudación de impuestos.

Otro de los puntos dentro de este proceso de reingeniería sería el cambio en la manera cómo se clasifican y entregan los envíos provenientes de Asia. De acuerdo con la estrategia comercial para la mejora de experiencia por parte de los clientes y atención de quejas se propone cambiar el orden de la prioridad de los paquetes por entregar, son primero los paquetes que llegan a diario, al dar prioridad de apertura, clasificación, despacho y entrega de las sacas que llegan a diario. Como segundo punto de prioridad sería toda la paquetería que llegó en diciembre del 2016 y como último todas las sacas que tienen ingreso anterior a diciembre 2016.

Adicionalmente, al orden de las prioridades de las sacas, se propone ajustar la clasificación de los paquetes, al cambiar las configuraciones para clasificar paquetes como pequeños, medianos y grandes. Esta clasificación va a ser muy importante a la hora de realizar los cobros por la paquetería recibida desde Asia, por eso el cambio en la clasificación de los paquetes será clave.

Asímismo, además de la mega terminal se propone crear ventanillas especiales para la entrega de envíos desde Asia para que no tengan que desplazarse personas desde todo el país a un solo punto, estas ventanillas contarán con personas específicas para este proceso lo que agilizará el proceso tanto en el Centro Postal donde esté esa ventanilla como en la mega terminal que desahogará el volumen enviando a estos centros parte de toda la paquetería por entregar.

6.2.2 Tasa de Cobro para paquetes provenientes de Asia

Como se analizó el pago que recibe Correos de Costa Rica por los envíos provenientes de Asia no cubren todos los gastos en los que incurre para entregar al cliente final el envío. Es por eso que se propone realizar un cobro para estos paquetes, esto para poder garantizar la sostenibilidad operativa y financiera a largo plazo de la empresa.

El cobro de esta tasa mejorará los indicadores del Correo, además que servirá para cubrir todos los gastos incrementales de la reingeniería logística y la experiencia del cliente será más satisfactoria, lo que hará que no exista resistencia en la mayoría de usuarios por pagar dicho importe. El cobro de esta tasa a su vez puede hacerse en etapas, primero a los paquetes que se clasifiquen como medianos y grandes lo que será más fácil de vender como idea a los clientes que es por el bien del servicio, y posteriormente en una segunda etapa se puede cobrar para paquetes pequeños lo que haría un cobro sobre casi el 100% de paquetes provenientes de Asia dejando por fuera únicamente los paquetes que van a apartados postales y listas de correos.

6.2.3 Mejora en Servicio al cliente

Algo importante para poder aplicar toda la propuesta es una mejora en la experiencia de los clientes, ya que entre mejor se sientan ellos con los servicios, más dispuestos estarán a pagar tasas por sus paquetes y hacer los trámites que sean necesarios para poder recibir sus envíos desde Asia de la mejor manera. Una forma de realizar esto es crear una campaña en redes sociales, que estas plataformas sirvan para atender de una manera más rápida y eficientes todas las consultas y

quejas por el servicio, que el cliente sienta que están tomando en cuenta lo que ellos piensan y sienten sobre el servicio.

A su vez es importante mejorar y fortalecer la actual plataforma de servicio al cliente, contratar más personal y mejorar las herramientas que tienen para que puedan atender de mejor manera a los clientes. Por ejemplo el envío de mensajes de texto a los clientes, les permitirá tener un tracking de sus paquetes, esto ayudará a que sepan dónde están sus paquetes y cuándo pueden ir a retirarlos. Esto ayudará a

mejorar los indicadores de satisfacción y progresivamente mejorará los indicadores comerciales y financieros conforme los clientes vayan sintiendo mejoras en el servicio de la empresa.

Si se logran implantar estas propuestas mejorará el tiempo de entrega de los envíos, los clientes contarán con alertas y notificaciones cuando el envío se encuentre en el punto de entrega, existirá la posibilidad de un rastreo en línea cuando llegue al país, se podrán extender horarios de atención al cliente tanto en línea como en los puntos de entrega y se podría crear líneas de atención exclusivas para servicios de paquetería asiática. Todo esto hará que se mejore el servicio al cliente y sin lugar a dudas los volúmenes crezcan y sean más rentables

6.2.4 Cronograma de Actividades

Tabla 5: Cronograma Actividades Proyecto Paquetería Asiática

Nombre de la tarea	Duración	Inicio	Finalizar	Predecesoras	Asignado a
Proyecto Paquetería Asiática	65d	03/04/17	30/06/17		
Planificación	15d	03/04/17	21/04/17		
Creación de estrategia corporativa	5d	03/04/17	07/04/17		Directora de Planificación
Ajuste a plan estratégico	5d	17/04/17	21/04/17	53	Directora de Planificación
Operaciones	60d	10/04/17	30/06/17		
Definición de proyección de volumen	1d	10/04/17	10/04/17	3	Gerente de Operaciones
Estrategia de entrega de carteros	3d	10/04/17	12/04/17	3	Gerente de Operaciones
Implementación de estrategia vía Mega Terminal	5d	15/06/17	21/06/17	33	Gerente de Operaciones
Ajuste a Centro de Tratamiento Zapote	12d	15/06/17	30/06/17	33	Gerente de Operaciones
Ajuste logístico en sistemas correo asiático	1d	10/04/17	10/04/17	3	Gerente de Operaciones
Creación de flujos para logística asiática	3d	10/04/17	12/04/17	3	Gerente de Operaciones
Acondicionamiento de Centro de Tratamiento Asiático	15d				Gerente de Operaciones
Tecnología	20d	10/04/17	05/05/17		
Compra de servidores para Mega Terminal	15d	17/04/17	05/05/17	53	Gerente de TI

Contratación de enlaces para Mega Terminal	15d	17/04/17	05/05/17	53	Gerente de TI
Definición de tipos de equipos de computo	1d	10/04/17	10/04/17	3	Gerente de TI
Desarrollo de software para tracking	5d	17/04/17	21/04/17	53	Gerente de TI
Desarrollo de software para cobranza	5d	17/04/17	21/04/17	53	Gerente de TI
Recursos humanos	25d	17/04/17	19/05/17		
Definición de perfiles	2d	17/04/17	18/04/17	53	Gerente de RRHH
Definición de cantidad de personal necesario	1d	19/04/17	19/04/17	20	Gerente de RRHH
Contratación de personal para Mega Terminal	22d	20/04/17	19/05/17	21	Gerente de RRHH
Contratación de personal para sucursales	22d	20/04/17	19/05/17	21	Gerente de RRHH
Comercial	27d	10/04/17	16/05/17		
Ajuste de call center	8d	10/04/17	19/04/17	3	Gerente Comercial
Reforzamiento en web chat	15d	17/04/17	05/05/17	53	Gerente Comercial
Ampliación de contrato de control de redes sociales	15d	17/04/17	05/05/17	53	Gerente Comercial
Selección de sucursales para entrega en sitio	1d	10/04/17	10/04/17	3	Gerente Comercial
Creación de campaña de comunicación	22d	17/04/17	16/05/17	53	Gerente Comercial
Capacitación de servicio al cliente a sucursales	15d	10/04/17	28/04/17	3	Gerente Comercial
Administración	48d	10/04/17	14/06/17		
Búsqueda de local	8d	10/04/17	19/04/17	3	Gerente de Administración
Remodelación del local	15d	25/05/17	14/06/17	37	Gerente de Administración
Remodelación de sucursales	15d	11/04/17	01/05/17	28	Gerente de Administración
Compra de mobiliario	15d	11/04/17	01/05/17	28	Gerente de Administración
Compra de equipos	15d	11/04/17	01/05/17	28	Gerente de Administración
Permisos municipales	15d	04/05/17	24/05/17	54	Gerente de Administración
Finanzas	13d	11/04/17	27/04/17		
Creación de modelo financiero	5d	11/04/17	17/04/17	6	Gerente de Finanzas
Creación de cuentas contables	1d	17/04/17	17/04/17	46	Gerente de Finanzas
Controles de cobro	1d	17/04/17	17/04/17	46	Gerente de Finanzas
Ajuste de presupuesto	3d	25/04/17	27/04/17	55	Gerente de Finanzas
Ajuste al plan operativo	2d	25/04/17	26/04/17	55	Gerente de Finanzas
Legal	13d	10/04/17	26/04/17		
Contrato de alquiler	5d	20/04/17	26/04/17	32	Directora Legal

Viabilidad legal de cobro de tasa	5d	10/04/17	14/04/17	3	Directora Legal
Seguridad	5d	15/06/17	21/06/17		
Acondicionamiento de cámaras	5d	15/06/17	21/06/17	33	Director Seguridad
Controles de seguridad edificio	3d	15/06/17	19/06/17	33	Director Seguridad
Contratación personal de seguridad	5d	15/06/17	21/06/17	33	Director Seguridad
Protocolos de seguridad	1d	15/06/17	15/06/17	33	Director Seguridad
Junta Directiva	18d	10/04/17	03/05/17		
Aprobación de Proyecto	5d	10/04/17	14/04/17	3	Junta Directiva
Aprobación de Contrato de Alquiler	5d	27/04/17	03/05/17	45	Junta Directiva
Aprobación de Modelo Financiero	5d	18/04/17	24/04/17	39	Junta Directiva

Tabla 5: Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración propia

Anexo I Preguntas para entrevista a personal de Correos de Costa Rica

- 1- ¿Cuáles creen que son las principales razones por las cuales se ha dado el incremento de paquetes provenientes de Asia?
- 2- ¿Cuáles áreas se han visto más impactadas por el incremento de paquetes provenientes de Asia?
- 3- ¿Cuál es la contribución financiera de los paquetes provenientes de Asia para Correos de Costa Rica y para el Fisco?
- 4- ¿Cuáles considera que podrían ser posibles soluciones que pueden disminuir el impacto negativo del incremento de paquetes provenientes de Asia?

Anexo II Encuesta de servicio al cliente

Edad del Encuestado: ____ Sexo: () Hombre () Mujer

- 1- ¿Ha comprado por sistemas de paquetería desde Asia? Si la respuesta es NO, por favor indicar las razones porque no lo ha hecho y finaliza la encuesta.

() Sí () NO

No lo ha hecho porque:

—

- 2- ¿Cuáles son las principales razones por las que compra en este sistema?

() Precio

() Disponibilidad

() Tiempo de Entrega

() Calidad de Productos

() Otros. Explique _____

- 3- ¿Cómo se ha sentido con el servicio de compra de productos por paquetería desde Asia?

() Totalmente Satisfecho (a)

() Satisfecho (a)

() Regular

() Decepcionado (a)

() Totalmente Decepcionado (a)

- 4- ¿Si pudiera mejorar el servicio que da Correos de Costa Rica con los paquetes que compra en Asia, qué mejoraría? Marque todas las que considere oportunas

() Tiempo de Entrega

() Rastreo de Paquetería

() Línea de Atención al cliente

() Pago de servicios

() Otros. Explique _____

Referencias Bibliográficas

- Argente, A. (2016). *Introducción a la remuneración de envíos de correspondencia (Gastos Terminales)*. Berna, Suiza. Unión Postal Universal
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2004). *Ley General de Aduana N°8373*. San José, Costa Rica
- Baena, T. D. (2010). *Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). *La Investigación en Ciencias Sociales, Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes.
- Borraz Mora, I; Fuentelsaz Lamata, L; Polo Redondo, Y; (2006). *Las Categorías de productos como base para la elaboración de estrategias exitosas en el comercio electrónico B2C. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12() 13-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120878001>
- Castellanos, R. A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Cerdas E, Daniela (2016, Sep. 12). *Paquetes desde China desbordan a correos. La Nación* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1818286719?accountid=32236>
- Cerdas E, Daniela (2016, Sep. 13). *Correos de Costa Rica hará maratón de entrega de paquetería china. La Nación* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1818593221?accountid=32236>
- Dávila, A (1995). *Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales*. Madrid, España. Editorial Síntesis
- De la Hoz, P. (2013). *Generalidades del Comercio Internacional*. Medellín, Colombia. Centro Editorial Esumer
- Del Aguila-Obra, A.,R., Al-dweeri, R., & Padilla-Meléndez, A. (2012). *Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales*/Determinants of e-service quality in the context of postal*

- operators. *Universia Business Review*, (35), 114-123. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1445172806?accountid=32236>
- Diago, F. F. E. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Bogotá, CO: Editorial Politécnico Grancolombiano. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Gallego Alzate, J B, J B; (2005). *Fundamentos de la gestión tecnológica e innovación*. *Tecnología Lógicas*, () 113-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344234271005>
- García, P. V. (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Gitman, L.W. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Juárez, Mexico. Pearson Educación
- Gómez, S. (2012) *Metodología de la Investigación*. Estado de México, México. Red Tercer Milenio S.C.
- González Cancelas, N. (2016). *Nuevas cadenas de transporte de mercancías generadas por las infraestructuras logísticas de intercambio modal*. *Revista Transporte y Territorio*, () 81-108. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333046307006>
- González, I. & Martínez, A. & Otero, MC. & González E. (2014). *Gestión de Comercio Exterior en la empresa. Manual Teórico y Práctico*. Madrid, España. ESIC Editorial
- Hammer, M. & Champy J. (1994). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F. McGraw Hill
- Jimenez, A. & Torres, A. (2006). *La práctica investigativa en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia. Universidad Pedagógica Nacional
- López Catalán, B. & San Martín Gutiérrez, S. *Posibilidades de la compraventa B2C por teléfono móvil en comparación con Internet*. *Cuadernos de Gestión* [en línea] 2010, 10 (Sin mes) : [Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2016]

Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274319556001>> ISSN 1131-6837

- Mazzucco E. Julián; (2016, Sep. 21). *Correos Chile recibiría 15 mills. de paquetes por e-commerce: 51% vendría de china*. El Mercurio Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1821699828?accountid=32236>
- Mora, G. L. A. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Mora, G. L. A. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Neilson, J. (2009). *Comercio electrónico*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Pavía, S. I. (2013). *Gestión auxiliar de la correspondencia y paquetería en la empresa (UF0518)*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística (3a. ed.)*. Buenos Aires, AR: Ugerman Editor. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Pedraza, J. & Codina, L. & Guallar, J. (2016). *Calidad en sitios web. Método de análisis general, e-commerce, imágenes, hemerotecas y turismo*. Barcelona, España. Editorial UOC
- Pérez Echevarría, S; (2004). *E-Commerce and Its Taxation Impasse in the USA*. Forum Empresarial, 9() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63190106>
- Pinzón Castro, S Y; (2015). *La logística y la gestión de la cadena de suministro como estrategias de marketing: una perspectiva de la PyME de Aguascalientes*. Investigación y Ciencia,23() 80-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67441039012>
- Popkewitz, T. (1988). *Paradigma e ideología en investigación educativa*. Madrid, España. Mondadori España, S.A
- Quesada, A; Mata, F J; (2014). *Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce*

Research, 9() 56-69. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96529414005>

Riverola, J. (2004). *La reducción del tiempo en la "Supply Chain*. Madrid, ES: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Sapag, C. N., Sapag, C. R., & Sapag, C. J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6a. ed.)*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana

Stella Rodríguez, G; (2003). *El e-commerce a nivel internacional algunos casos*. *Revista de Derecho*, () 12-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102002>

Velte, T. J. (2001). *Fundamentos de comercio electrónico*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>