

Contenidos

Introducción.....	4
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
Metodología.....	8
Alcances.....	16
Limitaciones.....	16
Introducción al caso.....	16
Diagnóstico FODA.....	22
Alternativas de solución.....	37
Selección de alternativa.....	42
Plan de acción.....	43
Conclusiones.....	45
Recomendaciones.....	47
Cronograma.....	49
Presupuesto.....	50
Bibliografía	51
Anexos	

Agradecimiento

A Dios, quien es ese Ser Supremo que nos da la vida y que a pesar de nuestros errores nos ama con todas sus fuerzas y tiene misericordia de nosotros; además, es el que me da las fuerzas y sabiduría para lograr todo lo que me proponga.

Dedicatoria

A mis padres, Edgar y Julieta, que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas, brindándome todo el apoyo y levantándome cuando me he sentido agotada.

A mis hermanos, Alexander y Dan, por estar ahí, por confiar en mí, en que puedo lograr lo que me proponga.

A mis sobrinos, Pamela, Amanda y Matthew, que han sido de gran inspiración en mi vida y que me han llenado de grandes bendiciones.

A mi tío Olman, quien me estuvo apoyando con sus oraciones para que todo mi esfuerzo realizado en esta investigación, brillara.

Mi cuñada Zeidy, quien también me estuvo apoyando con esta investigación; en momentos difíciles, ella estuvo para ayudarme.

Y por último, me la dedico a mi misma, por todos los obstáculos que he vencido para lograr este soñado paso en mi vida profesional.

Introducción

Carrier S.A. es una empresa que se encarga de enviar paquetes a cualquier parte del mundo; actualmente también cuenta con un servicio a nivel nacional, pero dicha empresa no tiene su propio almacén fiscal, donde pueda desalmacenar las mercancías. Debe sub-contratar este servicio a un proveedor, por lo que el servicio que brinda Carrier S.A. se pierde a partir de este momento.

La compañía tiene 23 años de establecida en el país, cuenta con más de 1500 empleados y oficinas a nivel nacional en Liberia, Limón, Pérez Zeledón, entre otros.

Ha sido una empresa que ha venido creciendo año tras año, ya que no ha permitido que la globalización la saque del mercado; para ello ha buscado estrategias para mantenerse, como fusionarse con otras compañías que le permitan abarcar otro tipo de mercado, brindar más servicios y llegar a más países del mundo.

En Costa Rica y a nivel mundial los mayores competidores de Carrier S.A. son UPS, DHL Y Federal Express, los cuales están bien posicionados en el mercado, pues cuentan con una gran experiencia y con una excelente logística que les ha permitido estar donde están. Por esta razón, se planifica una estrategia para que Carrier S.A. tenga su propio almacén fiscal, que le permita fijar objetivos a largo plazo, tener claras las metas que se quieren alcanzar y, sobre todo, que sean realizables por medio de estrategias, con una buena utilización de recursos, y ser más competitiva en el mercado.

La elaboración del plan es sólo el principio; la tarea más importante y difícil es convencer y motivar a todo el personal para que se involucren y participen activamente en la implementación de este.

En Costa Rica, existen dos tipos de mercados en cuanto a envíos a nivel internacional:

1- Sector logístico: Empresas grandes, en su mayor parte Zonas Francas, que exportan e importan envíos con pesos y dimensiones elevadas que no permiten que sean courier, si no que sean manejadas vía carga aérea, marítima o terrestre.

2- Sector Courier:: Empresas pequeñas, bancos, cuyos envíos son documentos o paquetería con pesos y dimensiones inferiores a los 200 Kg.

En la descripción de este caso, se relata un poco su historia, desde que se introdujo al país, los cambios que han realizado y otros eventos importantes.

Se destaca además un interés de la Administración actual de Carrier S.A. en esta investigación, porque considera importante establecer un plan que permita el crecimiento de la marca, conscientes de que una estrategia bien implementada tiene siempre como resultado, beneficios para la compañía.

En el primer segmento de este caso, se enumeran el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos con sus principales variables, que son una guía de trabajo para el desarrollo de la investigación.

También se describe el origen de los datos de investigación, el cual se basa en entrevistas realizadas a las diferentes gerencias relacionadas con este tema.

Además, se enumera la descripción de los instrumentos para evaluar las variables de los objetivos específicos, y de los alcances que abarcó el estudio; así como las limitaciones que se encontraron al obtener la información requerida para llevar a cabo esta investigación.

Dentro del desarrollo del trabajo, se expone una serie de resultados producto de la aplicación del instrumento utilizado que es la encuesta, herramienta necesaria para esta investigación.

Por último, se exponen las alternativas o cursos de acción; es aquí donde, de acuerdo con la información recolectada a lo largo de la investigación, se emiten recomendaciones viables, que la empresa Carrier S.A. puede implementar, para darle solución al problema planteado al principio de esta investigación.

Justificación

Actualmente, en un mercado tan globalizado como el actual, es importante que una empresa como Carrier S.A. tenga su propio almacén, donde pueda tener la operación courier y que le permita brindar a sus clientes un mejor servicio, más ágil y mucho más personalizado. Por eso, es importante contar con dicho almacén para ser más competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Carrier S.A. es una empresa que se dedica al envío de paquetes tanto fuera como dentro del país, fue establecida hace 23 años en Costa Rica; se le conoce como una empresa transnacional, cuyos dueños son alemanes y le brinda empleo a más de 1500 personas en el país. Debido a la necesidad del mercado, se ven forzados a crear su propio almacén, para continuar como líderes en el mercado.

La aplicación de conceptos de administración y sobre todo los de mercadeo permiten encontrar alternativas viables y positivas a Carrier S. A. Para enfrentar la problemática de no contar con su propio almacén, que le impide abarcar más el mercado nacional y posicionarse mejor.

En toda la investigación, se emplean técnicas que le permitan medir y conocer la opinión tanto de los clientes como de los mismos funcionarios; en este caso, se utilizó la encuesta para conocer más a fondo el sentimiento de los gerentes de ventas, operaciones y financieros, sobre la necesidad de tener su propio almacén; además de los clientes, para conocer sus preferencias, la situación del entorno y otros aspectos que servirían como guía para establecer la Estrategia del Nuevo Almacén. Si se da un acercamiento con los clientes y los funcionarios, al escuchar sus comentarios, se detectan sus necesidades y deseos, lo que posibilita entender mejor el mercado y satisfacerlo.

Los datos obtenidos permitieron un conocimiento más cercano a la realidad, y establecer la conveniencia o no del establecimiento del nuevo almacén. Con esto, Carrier S.A. busca un nivel más alto de presencia en el mercado costarricense, para así ofrecer a sus consumidores un servicio más ágil y eficiente, ya que toda la logística de la entrada

de mercancía a Costa Rica estaría bajo su dominio de Carrier S.A. y no por un intermediario, en este caso Almacén Fiscal S.A. Esta empresa le brinda el servicio a Carrier S.A., así como a otras líneas aéreas, lo que hace que el servicio que da a Carrier S.A. se pierda en el momento de entregar la mercancía a dicho almacén. En consecuencia, el servicio personalizado al que está acostumbrado el cliente de Carrier S.A. se pierde.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar el traslado de la operación courier que actualmente se encuentra en Terminales Santamaría S.A. a la Terminal Logística Carrier S.A.

Objetivos específicos

- Identificar los beneficios para Carrier S.A. del traslado de la operación courier a la Terminal Logística Carrier S. A.
- Conocer la percepción de las diferentes gerencias de Carrier S.A. sobre el establecimiento de un nuevo almacén fiscal.
- Identificar alternativas que permitan la rentabilidad de Carrier S.A.

Metodología

Para efectos de este trabajo, se usó la investigación tanto exploratoria como la descriptiva:

A) Investigación exploratoria: Según Hernández (2000), “La investigación exploratoria se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, además este tipo de investigación servirá para ver cómo han abordado la situación de investigación.

Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para identificación de cursos alternativos de acción. En

este caso los gerentes buscan claves para tener enfoques innovadores de mercadeo. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la “mejor” alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar”. (Pág. 108)

B) Investigación descriptiva: Según Samperi (1998), “El propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Este tipo de investigación también es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de investigación el investigador es capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, componentes, etc.). “(Pág. 103)

Enfoques cuantitativos y cualitativos

En este trabajo, se van a utilizar ambos enfoques, ya que permiten obtener datos para probar lo investigado y, además, van a servir para descubrir o afinar las preguntas durante la investigación.

A continuación, una breve descripción de ambos enfoques:

A) Enfoque cuantitativo: Para Sampieri (1998), “Este enfoque se usa para la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de una investigación que se quiera probar, con base en la medición numérica y

estadística, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos.” (Pág. 6)

De acuerdo con este autor, el enfoque cuenta con algunas características, entre ellas:

- 1- Hay una realidad que conocer. Esta puede hacerse a través de la mente.
- 2- Existe una realidad objetiva unida. El mundo es concebido como externo al investigador.
- 3- La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.
- 4- Busca ser objeto.
- 5- Describir, explicar y predecir los fenómenos (casualidad). Generar y probar teorías.
- 6- Datos confiables y duros. (1998, pág. 11)

B) Enfoque cualitativo: Según Sampieri (1998) “Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, además proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como la flexibilidad.” (Pág. 8)

Para este autor, el enfoque también cuenta con ciertas características, entre ellas:

- 1- Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.
- 2- La realidad si cambia por las observaciones y la recolección de datos.

- 3- Admite subjetividad.
- 4- Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones significados producidos por las experiencias de los participantes.
- 5- Datos profundos y enriquecedores. (1998,pág. 13)

Fuentes de información

Seguidamente, se presentan las principales fuentes de recolección de información, que hacen uso de datos de primarios y secundarios. Es también conocido como el marco teórico y es en esencia, la base de cualquier investigación. En dicha sección, se hace una revisión exhaustiva de literatura, sitios de Internet, artículos de revistas, periódicos, entrevistas, entre otros. Cabe mencionar que un orden de importancia en una investigación de carácter científico, las fuentes de información ocuparían la tercera posición, dado que se llevaría después de tener un problema definido con sus respectivos objetivos, tanto generales como específicos. Dicho orden facilita la búsqueda de información apropiada para un mejor desarrollo del tema en juicio.

Instrumentos de recolección de datos

Según Arellano (1980), en toda investigación se requiere de instrumentos de recolección de datos, ya que estos son herramientas que permiten recoger los datos en forma organizada, también para determinar magnitudes de variables en las unidades estadísticas.

Estos instrumentos deben tener cualidades como las siguientes:

Confiabilidad: Capacidad de un instrumento para entregar mediadas certeras, debido a su estabilidad y precisión como mensurador.

Validez: Capacidad de un instrumento para medir efectivamente “lo que” el investigador se propone medir con el. (Pág.129)

La investigación cuantitativa, por su parte, pone una concepción global positivista y objetiva orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente

en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos, aplicando de esta manera instrumentos sometidos a prueba de validación y confiabilidad. La técnica cuantitativa empleada fue la encuesta.

Encuesta

La encuesta es una técnica que se utiliza para obtener información, por medio de la formulación de preguntas ordenadas en un cuestionario, que se aplica a una serie de personas del grupo de interés de estudio. No se puede aplicar a un comerciante una encuesta sobre la investigación de ingeniería eléctrica o viceversa, ya que no tienen el conocimiento suficiente para responder.

Para una investigación que requiere información primaria, es la técnica cuantitativa más utilizada. Actualmente, esta técnica es más utilizada para estudios de mercado y de análisis situacional de una empresa, pues logra obtener información certera que ayuda con la toma de decisiones.

Es importante indicar que la encuesta permite tener mayor éxito, debido a la calidad de respuesta que se puedan obtener y es el método más generalizado. Según Aaker (2001), “es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resueltas sin intervención del investigador” (Pág.306). Las funciones básicas del cuestionario son: obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación; por esto, las preguntas de un cuestionario deben reunir dos cualidades fundamentales: contabilidad y validez.

Dentro de las ventajas que ofrece dicho método, se encuentran:

- Pueden utilizarse muestras y material gráfico que permita a los entrevistados captar mejor las ideas.
- Proporcionar más información que otros métodos.

El propósito de la investigación cualitativa es descubrir qué hay en la mente de un consumidor. Se realiza con el fin de tener acceso a la perspectiva de la persona y, a la vez, formarse una idea aproximada de la misma. Para efectos del siguiente estudio, la técnica cualitativa usada es la observación.

Observación

De acuerdo con Méndez (1997), “La observación consiste en el registro del comportamiento del encuestado, es el proceso de reconocer y registrar el comportamiento de las personas, objetos y eventos” (p. 140). Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

En esta investigación, se aplicó en el área interna de la empresa; se realizó para medir la percepción de los gerentes con el fin de identificar y evaluar las estrategias y procedimientos de las diferentes gerencias para la construcción del nuevo almacén fiscal.

Las técnica aplicada fue la observación natural; la misma se hizo en su ambiente natural, en las instalaciones de la empresa. No oculta, ya que los colaboradores de la compañía estaban conscientes de que se les estaba observando en su ambiente natural, con el fin de elaborar el presente trabajo. Finalmente, fue directa, ya que se observó el comportamiento normal como ocurre en la realidad.

Población

Según Sampieri (1998), “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, además se deben establecer con claridad las características de dicha población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales.

Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.” (Pág.240)

Para este trabajo, la población está compuesta por los gerentes de Carrier S.A. Dicha empresa cuenta con una cantidad de 30 gerentes en áreas, como: ventas, operaciones, financiero, servicio al cliente, entre otras. Estos se encuentran ubicados en la oficina central de Carrier S.A. en Heredia.

Muestra

Para Sampieri (1998), la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población; es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, que se llama población (Pág. 207)

Existen tres tipos de muestra. De acuerdo con Gómez

- 1- “Aleatoria o al azar”, es decir, dándole a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluida en la muestra.
- 2- Intencional, o sea, utilizando el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia.
- 3- Por conveniencia, es decir, escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o más fáciles de conseguir. (Pág. 10)

El muestreo se hizo por conveniencia, se aplica la muestra porque es mucho más práctico que hacerlo a la población; esto por el poco tiempo disponible que tienen los diferentes gerentes de Carrier S.A, ya que por sus cargos pasan la mayoría de su tiempo fuera del país. Por lo tanto, este tipo de muestreo permite obtener la información necesaria para la investigación.

Esta se aplicó al 50% de los gerentes de la empresa, que pertenecen a las áreas de servicio al cliente, operaciones, almacenes, financiero, general, facturación, entre otros, pues son los más interesados en contar con un nuevo almacén fiscal; además, abarcan todos estos departamentos. Se toma en cuenta la visión para realizar el presupuesto, saber cómo esta Carrier S.A en el mercado y cómo se manejaría operativamente el almacén. Debe estar involucrada la gerencia general, ya que al final, desde esa dependencia, se toma la decisión de todo el proyecto. Esta cadena va a

permitir recolectar la información necesaria para realizar la propuesta planteada. Todos estos gerentes se encuentran ubicados en las oficinas centrales de Carrier S.A. en Heredia.

Alcances

Con esta investigación, se pretende establecer claramente cuáles son las necesidades actuales de los funcionarios de Carrier S.A., que los hace requerir de su propio almacén fiscal, para almacenar la mercancía que ingresa al país; además, se espera que las conclusiones sean una herramienta para la toma de decisiones, con el fin de proponer estrategias se adapten al establecimiento del estudio.

La elaboración del caso va a permitir a los estudiantes de mercadeo aplicar los principales conceptos y técnicas aprendidas en el transcurso de la carrera.

Limitaciones

Una de las limitaciones para realizar una investigación de este tipo, a los diferentes gerentes de la empresa Carrier S.A, fue el poco tiempo disponible, por haberse realizado en horas laborales; esto atrasó la obtención de información, ya que muchos se encontraban fuera del país.

Introducción al caso

Según comenta Don Rodolfo Sánchez (octubre 2006), gerente general de la empresa Carrier S.A, el mercado de los couriers en Costa Rica, hasta hace unos 12 ó 15 años, era muy limitado; sólo Carrier S.A existía en el país, y era usada para enviar paquetes pequeños y urgentes a diferentes países del mundo. Por lo tanto, el mercado meta se definía como empresas grandes o transnacionales. Lo más frecuente era que estas compañías acudieran a dicha empresa para hacer los envíos a sus clientes al resto del mundo.

De acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Harold Alcocer (2005), Presidente de la Asociación de couriers, las empresas grandes y transnacionales de Costa Rica, acudían a dicha empresa a realizar sus envíos sin importar el costo del mismo, por lo que pagaban grandes cantidades de dinero, dado que no había otra opción en el mercado. Por otra parte, el concepto de courier en esos años, era como un servicio Premium, ya que no todas las empresas podían costear sus envíos con este tipo de servicio, a precios realmente altos. Al entrar al mercado otras empresas como Federal Express, DHL, UPS, TNT, entre otros, el concepto de courier da un giro.

Según comenta el Sr. Alexander Céspedes (2005), Gerente de ventas de la empresa Carrier S.A., la competencia comenzó captar a nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio igual al que brinda Carrier S.A. pero con tarifas más bajas y brindándoles ciertos valores agregados al servicio, con los cuales no contaban. Fue difícil hacer conciencia que ya se tenía competencia, después de tantos años de estar solos en el mercado; por eso vieron la necesidad de buscar alternativas para ser más competitivos en el mercado. Desde ese momento, dice el gerente, se preocuparon más por la capacitación del personal, por brindar mejores tarifas y ofrecerle una mejor logística a sus clientes, como desalmacenajes, almacenaje de mercancías, brindar otros tipos de servicios, como el servicio nacional; es decir, extenderse a otros mercados y ya no sólo a las empresas grandes sino que también a las pymes, (pequeñas y medianas empresas).

Problemática

Don Rodolfo cita que, según estudios realizados por ellos mismos, Carrier S.A es una de las tantas empresas que trabaja bajo el concepto de que las compañías se enfrentan a cambios cada día, cuyos giros los dan las necesidades del mercado y de la misma empresa. Por esto, estableció reunirse cada quince días con sus diferentes gerencias: la de Ventas, la Financiera, la de Operaciones y así como con la encargada de realizar investigaciones de mercado de dicha compañía. Según lo informó, esta es una combinación excelente que permite ver los problemas desde todos

los puntos de vista. Comenta “Alexander y Stephanie aportan visión del mercado por su contacto diario, Fabián lo hará desde el punto de vista de ingresos y egresos mientras que Manfred lo hará desde el punto de vista operativo”.

En la última reunión, se discutió el tema de que Carrier S.A. contara con su propio almacén fiscal. Ahí se comentó que en los años anteriores, la directriz de la empresa era que se debía penetrar más en el mercado, no sólo en el servicio de courier sino también en la logística del almacenamiento de las cargas, por lo que la estrategia que implementó fue la de utilizar otro courier que brindara toda la logística, desde traer su paquete de origen, hasta ser almacenado en sus bodegas, lo que dio como resultado que la estrategia de utilizar a una compañía que brindara todos estos servicios funcionara. Esto permitió demostrar a las demás gerencias, que realmente el servicio es más ágil y seguro y que los clientes confían más en enviar sus paquetes con dicha empresa.

Sin embargo, según comentaron el Gerente de Operaciones y el de Finanzas, la problemática que enfrenta en este momento la empresa, es por el poco espacio con que cuenta en las oficinas centrales para construir un almacén, y por la inversión que se debe realizar; enfatizan que se requiere de una gran erogación económica. Sin embargo, la realidad es esta empresa es una las más grandes y mejores couriers que existen en el país, y están conscientes que tener un propio almacén fiscal, generaría el crecimiento en las ventas.

Otro de los gerentes, Alexander Céspedes, intervino y dijo que los vendedores en este momento, ven la necesidad de crecer y de ofrecer más servicios a sus clientes; enfatizó que están en una etapa de agresividad por lo que deben aprovecharla al máximo. Si bien es cierto el Director Comercial, el Sr. Julio Rodríguez, solicitó un mínimo de tres clientes nuevos por mes, en este último mes, Katia Mendoza, Jacqueline Barquero, Ruth Hidalgo y Sergio Rivera lograron la cantidad mínima; los otros dos vendedores, apenas alcanzaron uno o ningún cliente nuevo este mes; por esta situación no se tiene más servicio que ofrecer, sino los mismos que se han venido vendiendo por años y que ya el mercado conoce. Alexander Céspedes enfatiza que si realmente

ofrecen otros tipos de servicios, se puede aprovechar esta etapa de agresividad y aumentar el número de clientes nuevos a su cartera.

Llegaron a la conclusión de que es interesante saber la percepción de los demás gerentes de la empresa Carrier S.A. en tener su propio almacén fiscal, ya que puede darse el caso que otros gerentes no tengan la misma visión de expandirse en el mercado o que sería una mala inversión. Sin embargo, la problemática más importante es que no se ha logrado el crecimiento y los vendedores están desaprovechando su etapa de agresividad.

¿Quién es Carrier S.A.?

Según Rodríguez (1990), desde 1983, cuando ingresa Carrier S.A. al mercado costarricense, se establece la estructura de un área designada y especializada en el trámite de importación en el proceso simplificado en materia aduanera, que cumpla de una forma rápida y eficaz en la liberación de paquetería apegada a la legislación aduanera.

Surge de esta forma un departamento llamado “Gateway” dedicado exclusivamente a dicha operación, ubicado en ese entonces y hasta octubre del 2004 en el Almacén fiscal del Sur (Heredia), donde se arrendaba un espacio de 100 m² bajo la jurisdicción de la Aduana Santamaría, la cual es la única responsable de velar por el ingreso y control de todas las mercancías bajo esta modalidad.

Carrier S.A., durante este período, era el único courier internacional establecido formalmente en el mercado nacional, el cual generó fuente de empleo y además propuso al comercio una nueva opción para la importación eficaz y rápida de cargas con la visión y el sentido de urgencia.

A partir del 2004, cuando se genera la fusión AEL-Carrier S.A., se toma la decisión de trasladar la operación del “Gateway” del Almacén Fiscal del Sur al Almacén Fiscal S.A. ubicado en la provincia de Alajuela. Este es uno de los principales almacenes de la Jurisdicción Santamaría, debido a la cercanía con la Terminal de carga y con dicha

aduanas. Desde esta fecha y hasta entonces, se cuenta con siete personas que gestionan el trámite simplificado de importación de courier, el cual se estructura de la siguiente manera:

Supervisor de Importaciones: responsable de velar por el correcto cumplimiento de la operación y el manejo administrativo de la oficina.

Asistente de Aduanas: encargado de asesorar a nivel técnico en materia aduanera y además es el que interviene en forma directa con la aduana.

Líder: responsable de velar por el cumplimiento de los correctos tiempos de ciclo desde el inicio de la operación hasta la entrega de las cargas al departamento de operaciones terrestres.

Pedimentador: encargado de la elaboración de las declaraciones aduaneras del proceso con sus respectivas clasificaciones arancelarias.

Oficiales de Importación: dos personas cuyas actividades son:

- Separación de la carga de acuerdo con su valor comercial y con lo establecido en la legislación aduanera.
- Ingreso de “checkpoints” (secuencia del estatus del envío)

Facturador: factura todos los costos reflejados en la operación de este proceso simplificado. (Pág.6)

Situación Actual

Según Rodríguez (2002), actualmente Carrier S.A. cuenta con dos vuelos diarios, los cuales llegan al Aeropuerto Juan Santamaría; aquí se realiza el proceso de aduanas para el traslado de la mercancía hacia el Almacén Fiscal S. A. donde los personeros de Carrier S. A. lo reciben para procesar los contenedores. Esta operación empieza a partir de las 02:00 a.m., cuando se realiza la separación de la carga de acuerdo con su valor comercial o por alguna excepción que establezca la Ley General de Aduanas. La separación que se hace es para identificar cuáles mercancías salen libre de impuestos, cuáles pueden salir en el proceso simplificado (póliza consolidada) en donde se pagan

los impuestos, pero no queda retenido en el almacén, y qué mercancías quedan retenidas en el almacén fiscal para su respectivo pago de impuestos.

Una vez realizada esta separación, se hace entrega de la carga retenida en aduanas al Almacén Fiscal S.A., para la custodia de la misma, hasta que el cliente realice su desalmacenaje. A la mercancía que sale en el proceso simplificado, se le adjunta la factura por el pago del trámite de desalmacenaje e impuestos para luego entregársela al departamento de operaciones; en todo este proceso, Carrier S.A. cuenta con un aforador que asigna la Aduana Santamaría, quién es la persona que garantiza que todo el proceso cumpla los requisitos y procesos aduaneros establecidos por la Dirección General de Aduanas. (Pág.45)

Diagnóstico (FODA)

De acuerdo con análisis de la situación actual, es importante realizar un diagnóstico que determine los beneficios, oportunidades y debilidades que se podrían generar con el traslado del almacén.

Fortalezas

Ubicación: La ubicación de dicho almacén sería en las oficinas centrales de Carrier S.A. en Heredia, lo cual es el lugar estratégico, ya que está cerca de la Aduana Santamaría, donde la jurisdicción de Carrier S.A. les da comodidad a los clientes para realizar sus transacciones de desalmacenaje y retiro de la mercancía.

Seguridad: Operaciones controladas las 24 hrs. del día, por medio de un circuito cerrado de televisión, con grabación, digitado a colores, con vídeo cámaras y domos con gran capacidad de acercamiento, distribuidos por todo el área de la Terminal, lo cual le permite a los clientes mayor tranquilidad y confianza de que todos sus paquetes están seguros en el almacén fiscal de Carrier S.A.

Vigilancia Externa: Se contrataría personal altamente calificado para dar mayor seguridad a los paquetes y clientes que ingresan al Almacén Fiscal S. A.; esto porque en

muchos almacenes se han dado robos y pérdidas humanas por falta de vigilancia externa, ya que sólo cuentan con seguridad interna.

Estrictos procedimientos: Estos procedimientos se dan tanto para el ingreso como egreso de la mercancía, ya que le va a permitir a Carrier S.A. tener un mayor control de los paquetes y clientes, para evitar así fraudes en entregas de mercancías; en la actualidad, se da mucho que personas ajenas a dichas mercancías retiren carga que no les pertenece, con lo cual la imagen del Almacén se ve perjudicada. Estos procedimientos son la revisión de las pólizas de importación, identificación de las personas que se presentan a retirar, entre otras acciones; para ellos se capacita al personal.

Tecnología: Equipo especializado para el manejo de las mercancías, como por ejemplo montacargas eléctricos, los cuales son de mayor tecnología hoy día, “perras hidráulicas” que le permitan a los funcionarios agilidad y eficacia en la entrega de mercancías.

Equipo: Se ha de contar con un equipo para el manejo de la información, para el control del inventario como los escáner modernos que puede andar el personal en su montacargas o uniforme y que le va a permitir encontrar la mercancía con mayor eficiencia y agilidad que si lo hacen manual, lo cual es un valor agregado que se le da al cliente, además de equipo para la transmisión electrónica a la aduana y consulta de datos, como computadoras nuevas.

Oportunidades

Incrementar el ingreso de mercancías: Debido a la cercanía con la Aduana Santamaría, con la seguridad que van a tener los paquetes de los clientes y al ver todo el servicio agregado ofrecido por el nuevo Almacén Fiscal S.A., se va a dar un incremento de las mercancías, lo que le va a permitir a Carrier S.A. posicionarse más en el mercado actual y aumentar su rentabilidad.

Mejorar los créditos con los clientes: A los clientes actuales de Carrier S.A. se les puede brindar un crédito por almacenaje de sus mercancías a 30 días, y a los clientes que tienen muchos años de trabajar con dicha empresa, se les puede otorgar un crédito más amplio, lo cual hace tener una relación más personalizada con el cliente, que les permita sentirse tranquilos por la ventaja que se les está ofreciendo.

Dar prioridad al despacho de las mercancías de Carrier S.A.: actualmente en el almacén donde Carrier S. A. guarda la mercancía, existen más líneas aéreas, lo cual hace que a los despachos de los clientes de Carrier S.A. no se les de prioridad; al tener su propio almacén, se elimina este problema, ahorrándole tiempo al cliente, para que realice otras tareas; se traduce en mayor satisfacción con el servicio prestado por Carrier S.A.

Extender el horario actual: Carrier S.A. trabaja de 08.00 a.m. a 06.00 p.m. , con la autorización de la Aduana Santamaría, se puede extender el horario de 05.30 a.m. a 08.00 p.m., esto permitiría al cliente jugar con los tiempos y no sentirse presionado pensando que le van a cerrar.

Debilidades

Ausencia de recurso humano: Actualmente, el almacén donde se encuentra la mercancía de los clientes de Carrier S.A., cuenta con poco personal, lo cual hace que el servicio no sea el mejor. Esto también sería una debilidad en el nuevo almacén fiscal de Carrier S.A., ya que por ser un personal tan rotativo y competitivo dentro del mercado aduanero, hace que se dé la ausencia de dicho recurso.

Falta de capacitación del personal: Como consecuencia de la rotación del personal, no se dan capacitaciones por falta de tiempo, lo que van aprendiendo es por la práctica. Este problema se da en el presente y sería otra debilidad en el nuevo almacén.

Falta de espacio para la operación courier: el espacio donde se trabaja en la actualidad, no es suficiente para la cantidad de envíos que maneja Carrier S. A. Esto

hace que el personal no trabaje a gusto en su área de trabajo; sería un problema en el nuevo almacén, ya que el espacio que existe no es lo necesariamente amplio para realizar dicha operación.

Amenazas

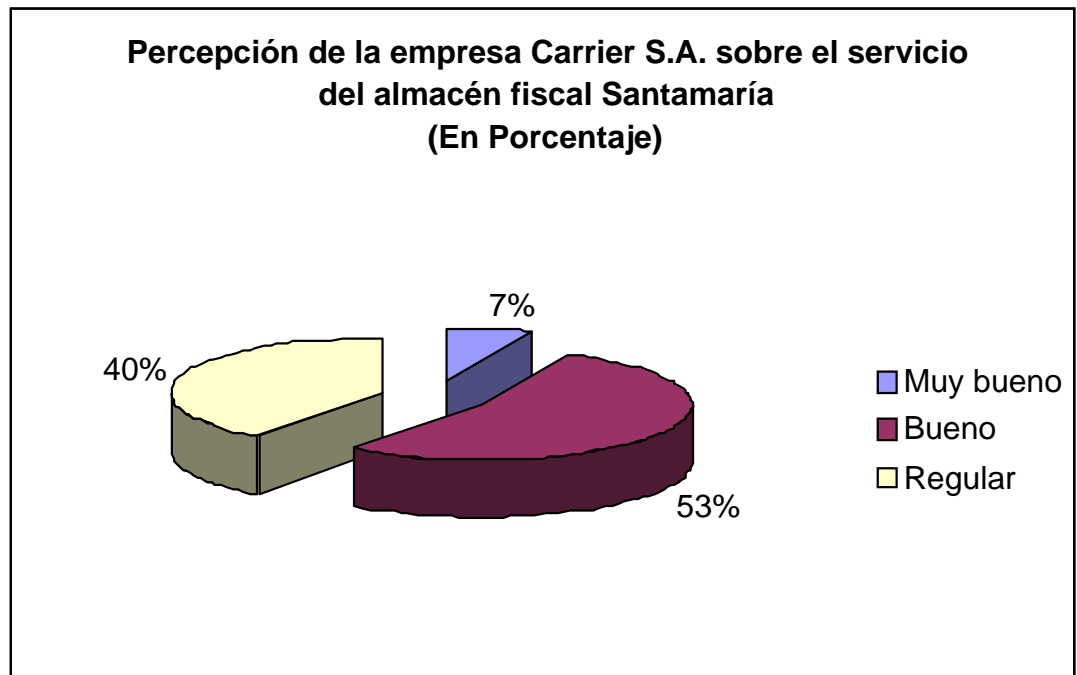
Las restricciones aduaneras: En todos los países del mundo, se cuenta con restricciones aduaneras y estas, en ocasiones, pueden ocasionar amenazas; por ejemplo, el que no le brinden a la empresa Carrier S. A. el permiso para manejar un almacén fiscal, entre otras, con lo cual la aduana va a ser una amenaza y Carrier no lo puede controlar.

Aumento en el precio del bodegaje: todo lo invertido para el nuevo almacén fiscal, por el servicio agregado que se ofrece a los clientes, se ve reflejado en la tarifa, y esto sería una amenaza, ya que los clientes buscan tarifas bajas.

Disminución de movimientos: Esta disminución sería una amenaza, pues los clientes conocen a Carrier S.A. como transportadora de envíos a nivel nacional e internacional, pero no como operadora de un almacén fiscal, por lo que puede repercutir en el conocido “miedo tico “ a las cosas nuevas, y el ingreso de la mercancía, tender a bajar.

Después de haber realizado el análisis FODA, comenta el Sr. Rodolfo Sánchez, que este les permitió conocer las ventajas y desventajas de tener un almacén propio, por lo que realizó un análisis de los datos recolectados sobre la percepción de los diferentes gerentes de la empresa Carrier S.A . Informa que se aplicó una encuesta a 15 gerentes y que estos fueron elegidos a conveniencia. De acuerdo con el cuestionario aplicado a estos gerentes, a continuación, se detalla la percepción de los gerentes ante algunas variables de servicio que ofrece Carrier S.A

Gráfico #1



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

Tal como lo muestra el gráfico anterior, aquí no se obtuvieron muy buenos resultados con el servicio que brinda el Almacén Fiscal Santamaría a la empresa Carrier S.A.

Según cita el gerente de ventas, de los encuestados que eran un total de 15 personas de la empresa Carrier S.A., ocho contestaron que el servicio recibido ha sido bueno, seis contestaron que el servicio era regular, mientras que sólo una persona reportó que el servicio del Almacén Fiscal Santamaría era muy bueno. Por lo que el gerente general de la empresa, está consciente de la necesidad de tener un propio almacén fiscal; para una empresa como lo es Carrier S.A, su principal objetivo es buscar eficiencia y agilidad en el servicio para sus clientes. Por lo tanto, si el Almacén Fiscal Santamaría no brinda estos valores agregados al servicio va a repercutir en el servicio final que brinda como empresa transportadora, ya que el cliente los contrata para transportar sus cargas hasta la puerta de su casa, y no ve si el almacén Fiscal Santamaría falla, sino que ve a la empresa Carrier S.A. como un todo.

Luego se aplicó una pregunta sobre la capacitación del personal que maneja la operación de Carrier S.A., dando los siguientes resultados:

CUADRO #1
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ALMACEN FISCAL
SANTAMARÍA

Calificación	Valor Absoluto # Personas	Porcentaje Obtenido
Excelente	1	7%
Bueno	4	26%
Regular	9	60%
Malo	1	7%
Total	15	100%

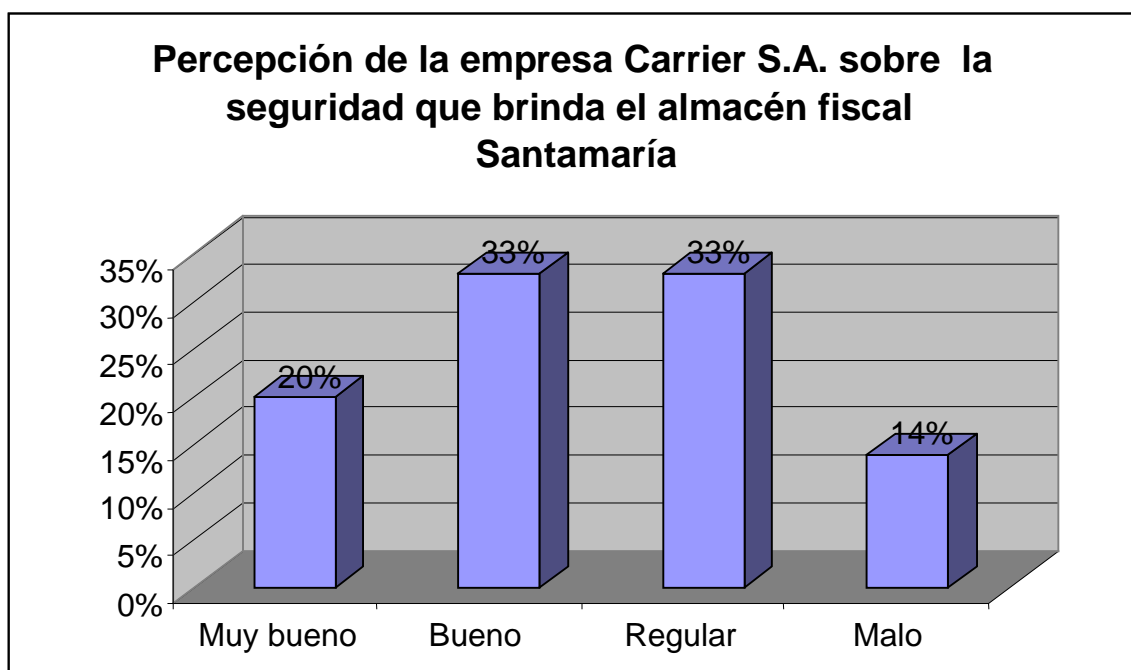
Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

Según la tabla anterior, la mayoría de los gerentes de la empresa Carrier S.A. califican de regular la capacitación del personal del Almacén Fiscal Santamaría; esta falta de capacitación hace que se cometan errores en el proceso y que no exista satisfacción en los clientes de Carrier S.A.

Según el gerente de operaciones de Carrier S.A., la poca capacitación se da por la rotación de personal que existe en este mercado, ya que por el horario, que es nocturno y no es tan bien pagado, las personas no duran en sus puestos, por lo que no da tiempo para dichas capacitaciones, sino que con la práctica van aprendiendo, y en consecuencia, se van a dar los errores.

Una pregunta importante que se realizó a la empresa Carrier S.A. fue sobre la seguridad de los paquetes almacenado en dicho almacén, ya que Carrier S.A. se conoce en el mercado por su agilidad y seguridad a la hora de transportar sus paquetes; los resultados fueron bastante interesantes.

Gráfico # 2



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

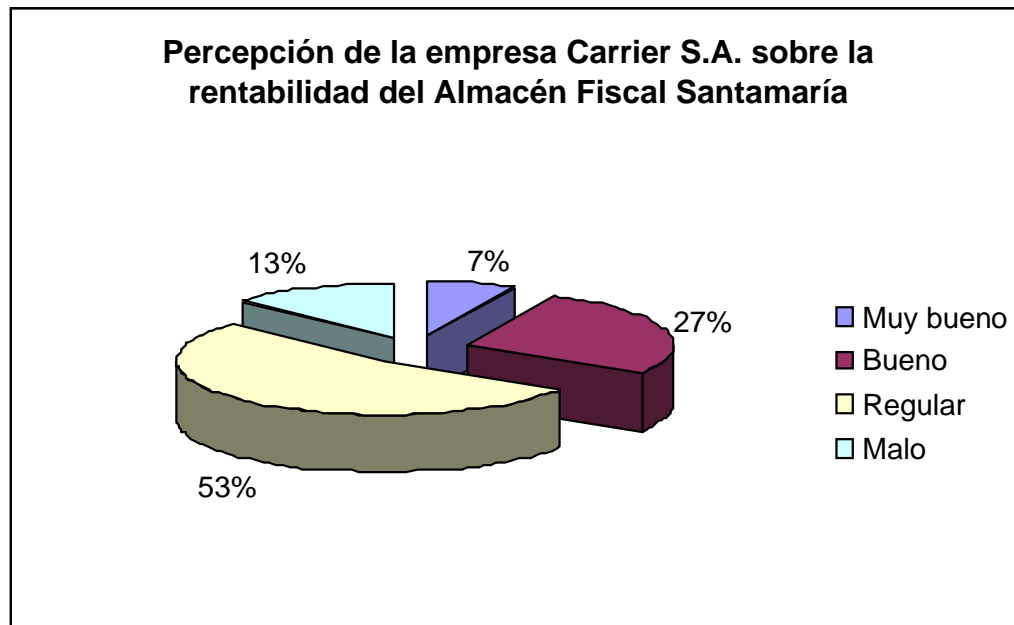
Según el gráfico, en esta pregunta los resultados que se obtuvieron fueron muy parecidos. Un 20% de las personas encuestadas calificó “muy bueno” la seguridad de los envíos; un 33% lo calificó “bueno”; un 33% como “regular” y un 14% como “malo”. La gerencia general de Carrier S.A. comentó que se asombró con este resultado, pues esperaban una calificación más alta, ya que para ellos es muy importante la seguridad de sus embarques, porque es lo que le ofrecen a sus clientes a la hora de brindar sus servicios.

La gerencia general intrigada por estos resultados, decidió tomar medidas sobre el asunto, y realizó auditorías al Almacén Fiscal Santamaría, para verificar dónde estaban siendo almacenadas sus cargas y si, aquellas de mayor valor, se encontraban en cajas fuertes o por lo menos en una “jaula” con candado, o si los embarques que requieren refrigeración estaban en la cámara de frío.

Otras de las preguntas que se realizó, y que fue bastante interesante para cualquier empresa hoy día, fue acerca de la rentabilidad que tenía Carrier S.A.,

utilizando un intermediario, ya que las empresas buscan bajar costos pero aumentando su rentabilidad. Los resultados fueron bastante interesantes.

Gráfico #3



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

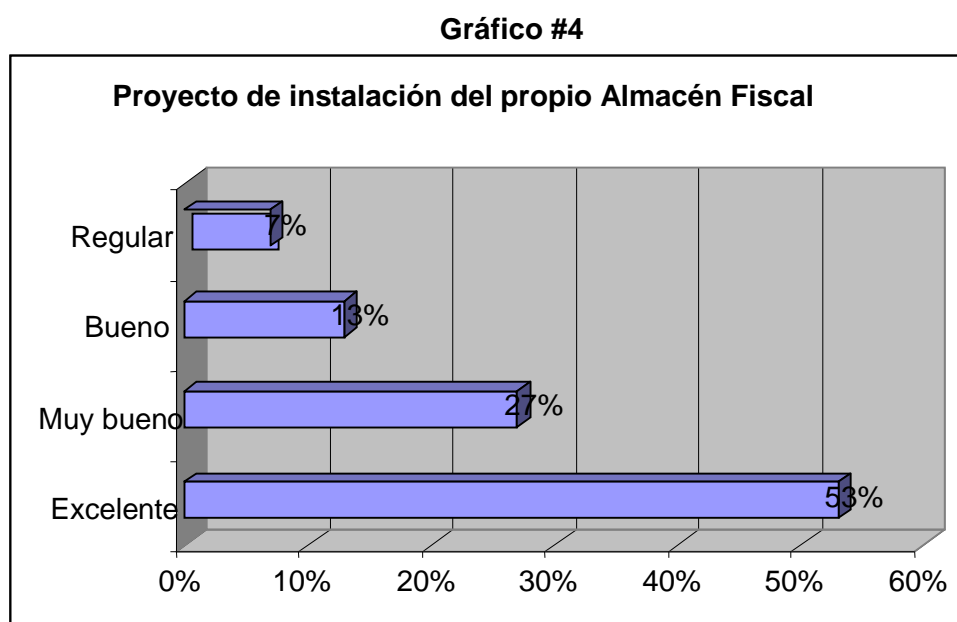
Según el gráfico anterior, el rango de percepción de la rentabilidad que tiene Carrier S.A. con un intermediario es regular, ya que el mayor porcentaje, un 53%, se encuentra en que, la rentabilidad es regular, lo que hace que la empresa Carrier S.A., esté teniendo más egresos que ingresos, con un intermediario que no le está ofreciendo ni un buen servicio a sus clientes, ni seguridad en sus embarques, que son dos cosas que forman parte de los principales objetivos de dicha empresa.

El gerente general y el de finanzas, al ver estos resultados, se sorprendieron, pues tienen varios años de estar en esta situación, por lo que se dieron cuenta de los pocos ingresos que han dejado de percibir; se reunirían con las personas del Almacén Fiscal Santamaría para realizar una renegociación y así Carrier S.A. aumentaría su rentabilidad; según mencionó la gerencia general, el objetivo es ganar-ganar, que en el

momento de que alguna de las dos empresas esté perdiendo, ya sea como proveedor o como cliente, no pueden seguir creciendo juntos en el mercado.

Segunda parte de la encuesta: Aspectos a tener en su propio almacén.

Según comentó Rodolfo APELLIDO, es importante conocer la percepción que tienen los gerentes de Carrier S.A. sobre tener su propio almacén fiscal, por lo que esta pregunta fue una de las más esperadas de la gerencia general; al ver los resultados de la primera parte de la encuesta y que no fueron los mejores, consideró que se podría brindar un mejor servicio y seguridad a los clientes. A continuación, se presenta el gráfico con sus resultados.



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

Según este gráfico, el rango de percepción de tener su propio almacén fiscal, estuvo por encima de “muy bueno”, hasta llegar a “excelente” con mayor porcentaje.

La gerencia general expresó que no fue casualidad que al ver los resultados anteriores, sobre el servicio que les estaba brindando el Almacén Fiscal Santamaría, es mejor contar con su propia logística de almacenamiento de cargas, para posicionarse aún más en el mercado actual.

Consideran que al tener un intermediario, dicha empresa no puede brindarle toda la logística a su cliente, es decir, que desde que recogen su carga en el país de origen, hasta llegar a Costa Rica y quedar retenido en aduanas, ya estas mercancías pasan a manos del almacén fiscal; aquí se pierde la agilidad y, por consiguiente, la satisfacción del cliente; mientras que si tienen su propio almacén fiscal, ellos mismos podrían tener control de todos los embarques, hasta que lleguen a las manos de sus clientes.

También se preguntó sobre la percepción del servicio que podría brindar Carrier S.A. a sus clientes teniendo su propia logística de almacenamiento. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

CUADRO #2

Servicio que brindaría Carrier S.A. con su propio Almacén Fiscal

Calificación	Valor absoluto # personas	Porcentaje Obtenido
Excelente	2	13%
Muy bueno	6	40%
Bueno	5	34%
Regular	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

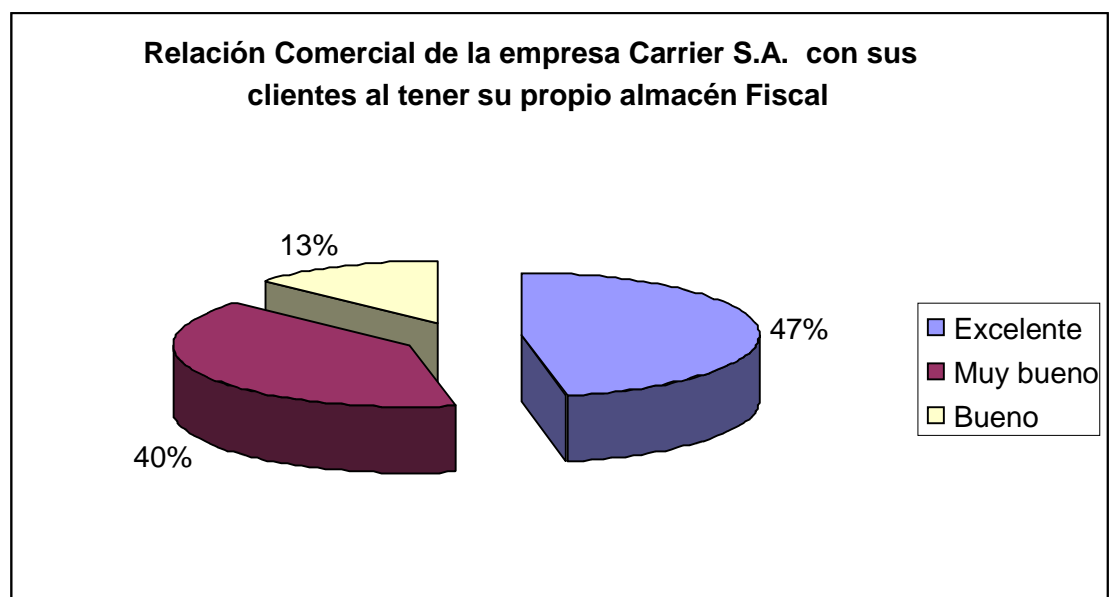
De acuerdo con la tabla anterior, la mayoría de los gerentes de la empresa Carrier S.A. califica “muy bueno” el servicio que podría dar Carrier S.A. teniendo su propia logística de almacenamiento de cargas.

Esto por los servicios agregados que dicha encuesta puede brindar a sus clientes, como la seguridad, tanto interna como externa, ya que pueden contar con circuito cerrado de televisión, domos por todo el área de almacenamiento, además un control del inventario de las cargas que les permita agilizar la búsqueda de cargas cuando el cliente las llega a retirar; contratar personal de seguridad de una empresa externa, lo cual es uno de los principales objetivos y así se destacaría en el mercado por su seguridad al transportar sus cargas.

Otro punto que indican los gerentes de Carrier S.A, es sobre la ubicación estratégica que tendría el almacén fiscal, ya que se encontraría cerca de la Aduana Santamaría, que es la jurisdicción que le corresponde; por lo tanto, los clientes no tienen que estar viajando de un lugar a otro a más de 10 Kmts, si no que con sólo 8 Kmts. estarían en la Aduana Santamaría, lo que hace que sus clientes tengan más tiempo para sus tareas.

Una de las preguntas que interesó mucho a los gerentes de la empresa Carrier S.A., fue sobre la percepción de la relación comercial que pueda tener dicha empresa con sus clientes al tener su propio almacén fiscal, los resultados se presentan a continuación:.

Gráfico #5



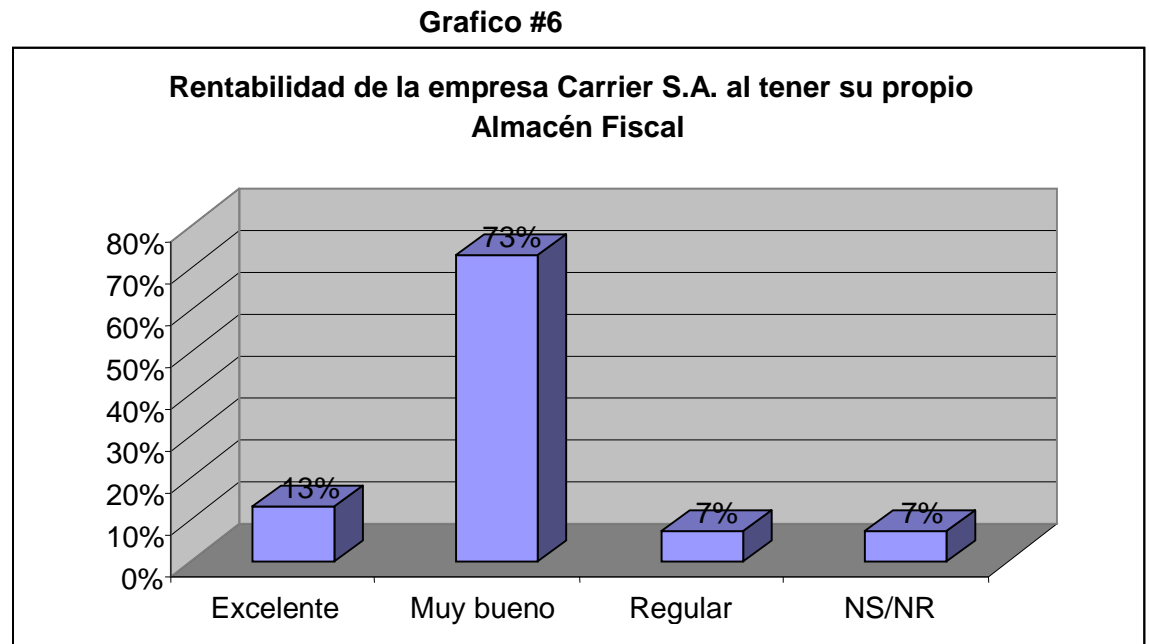
Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

Como se puede observar, el rango de percepción sobre la relación comercial con los clientes de Carrier S.A. estuvo por encima de “bueno”, hasta llegar a excelente con mayor porcentaje (47%). Según la gerencia general, estos resultados eran de esperarse, ya que están conscientes de la importancia de manejar su propio almacén fiscal, ya que esto les va a permitir tener un servicio más personalizado con sus clientes sin necesidad de algún intermediario;

consideran que esto no sólo puede mejorar su relación comercial con los clientes sino abarcar más mercado, ofreciendo sólo los servicios de almacenaje para cargas que son transportadas por otras líneas aéreas; esto haría que la empresa Carrier S.A. pueda ir posicionándose más en el mercado y lograr que dichos clientes, que son actuales, sean potenciales para la empresa Carrier S.A.

Otro punto que mencionaban las gerencias es que también se pueden recuperar aquellos clientes que se han perdido por el mal servicio recibido del intermediario, ofreciéndoles buenas tarifas de almacenaje, mejores créditos, más agilidad y seguridad en sus envíos, lo que les va a permitir tener un acercamiento más ameno con sus clientes.

Como última pregunta, se consultó sobre cómo califican la rentabilidad de la empresa Carrier S.A. al tener su propio almacén fiscal. El siguiente es el gráfico con los resultados.



Fuente: Datos obtenidos por el investigador (Octubre 2006)

Como puede observarse en el gráfico, en esta pregunta se obtuvieron buenos resultados. Un 13% de las personas encuestadas calificó de “excelente” la rentabilidad que pueda tener Carrier S.A. al tener su propio almacén fiscal. Lo calificaron como “muy

bueno” un 73%, como “regular” un 7% y como “NS/NR” un 7%. Las diferentes gerencias consideran que para tener su propio almacén fiscal, deben invertir gran cantidad de dinero, pero que a pesar de esto, pueden tener una mejor rentabilidad que la que tienen actualmente; esto por la recuperación de clientes que pueden tener, por llegar a otro mercado que no es sólo de transporte de carga, sino ahora de almacenamiento de embarques, lo que hace que Carrier S.A. abarque otro tipo de mercado que, en la actualidad, no ha explotado y que tiene la capacidad para hacerlo, debido al servicio y seguridad que brinda a sus clientes.

Según cita el Sr. Alexander Céspedes, Gerente de Ventas, después de analizar el resultado del FODA y de los resultados que se obtuvieron con la encuesta, considera que es de suma importancia que una empresa como lo es Carrier S.A, tenga su propio almacén Fiscal, donde sus clientes puedan tener todos los beneficios que se les ofrecen cuando transportan las mercancías, como seguridad en sus envíos, un mejor equipo en cuanto a tecnología se refiere, prioridad en la entrega de los paquetes que es algo fundamental en este tipo de servicio que se considera como Premium; por lo tanto, esto lo podrían aprovechar para atraer nuevos clientes y desarrollar a los actuales.

Por otro lado, el Sr. Fabián Rodríguez, gerente financiero comenta, que realmente al tener un propio almacén fiscal, la rentabilidad de Carrier S.A aumentaría; sin embargo, se está consciente que los primeros dos años, es para recuperar lo invertido; después de este tiempo, las ganancias se comienzan a dar, pues debido al servicio que está acostumbrado a dar Carrier S.A, la cartera de clientes va a crecer dando como resultado más paquetes almacenados y abarcar otro tipo de mercado, totalmente diferente al que está posicionado hoy día. También, informa que está satisfecho con los resultados obtenidos acerca de la percepción de contar con un almacén propio, pues les va a permitir trabajar en equipo y estar enfocados en los mismos objetivos de extenderse en el mercado y aumentar su rentabilidad.

Otro punto importante que se obtuvo con los datos recolectados, es que se cuenta con varias alternativas de solución que permiten, en caso de no darse el proyecto de la construcción del nuevo almacén fiscal, aumentar la rentabilidad de Carrier S.A.

Alternativas de solución

Durante el desarrollo de ese caso, se ha mostrado la realidad de la compañía Carrier S.A, con 23 años de funcionamiento, y con esfuerzo ha ido creciendo, enfrentando las situaciones difíciles y seguir avanzando. Ha desarrollado bien su labor, por lo cual cuenta hoy con su cuota de mercado; sin embargo, después de analizar los resultados obtenidos por la encuesta, sumado a esto el resultado del análisis FODA y la experiencia que viven día con día, la gerencia general, ha llegado a la conclusión de que Carrier S.A es una empresa establecida en el mercado y que puede desarrollarse aun mucho más; tiene un mercado potencial alto aun sin visitar, y los clientes que están activos en este momento; posee potencial de crecimiento, que permitiría obtener mejores resultados para la compañía; para esto, debe implementarse un Plan que logre los resultados de crecimiento. Por todo lo anterior, formularon las siguientes alternativas que ayuden a encontrar una solución viable para este caso.

Alternativa #1

La construcción del almacén fiscal para la empresa Carrier S.A en las instalaciones centrales ubicadas en Heredia.

Ventajas

- Se estaría llegando a una cantidad muy atractiva de clientes que aun, por no tener esta logística de almacenamiento, no se ha llegado.

- Mayor seguridad para todos lo envíos que transporta Carrier S.A.
- Más posicionamiento en el mercado.

- Mayores ingresos para la compañía Carrier S.A.
- Mejor servicio para todos los clientes de Carrier S.A, ya que van a ser prioridad en dicho almacén.
- Cercanía con la aduana Santamaría la cual es la jurisdicción correspondiente.
- Alta tecnología en el control de las cargas almacenadas.
- Personal altamente calificado para operar esta logística.

Desventajas

- Para obtener resultados, hay que esperar un período de un año, esto ya que el primer año va a ser de inversión; en este tiempo lo que se requiere es recuperar lo invertido, por lo tanto, no se van a ver los resultados positivos de ingresos.
- Incremento en el precio del bodegaje, sería una gran desventaja, ya que por la inversión realizada por Carrier S.A, el bodegaje tiene que aumentar, para así lograr el objetivo que es aumentar la rentabilidad de la empresa, por lo que esto afectaría a dicha empresa.
- Otra desventajas sería que, por las restricciones aduaneras, se atrase el funcionamiento del almacén fiscal, o bien, que la aduana no permita que Carrier S.A tenga su propio almacén fiscal, pues no cuenta con el espacio adecuado y establecido en la ley y reglamento aduaneros.

Alternativa #2

Actualmente, la empresa Carrier S.A. recibe una comisión por parte del almacén fiscal contratado; esta comisión es por guía aérea almacenada en sus instalaciones, por lo que se puede optar en mantener dicho almacén, pero aumentando la comisión por guía.

Ventajas

- Incremento en la rentabilidad de la empresa Carrier S.A, porque si aumenta la comisión con el actual almacén, Carrier S.A no tendría que realizar ninguna inversión para construir su propio almacén, sino todo lo contrario, su rentabilidad aumentaría con el crecimiento de las comisiones.
- No se daría un gasto en infraestructura ni personal para la empresa Carrier S.A, como se mencionó anteriormente, con esta alternativa dicha empresa se economizaría todos los gastos en infraestructura, tecnología y personal, y continuaría dependiendo de su actual almacén.
- Otra ventaja sería la ubicación, ya que también este almacén se ubica estratégicamente cerca de la aduana Santamaría, lo cual permite a los clientes ahorrar tiempo al trasladarse de una provincia a otra.

Desventajas

- Poca seguridad en los paquetes almacenados; como se observó en la encuesta, la seguridad que brinda dicho almacén fiscal no es la mejor, por lo que muchos clientes de la empresa Carrier S.A prefieren no trabajar con ellos, ya que la seguridad que le ofrece, al almacenar las cargas en dicho almacén, no es la mejor.
- Carrier S.A, en el momento que entrega la mercancía a dicho almacén, pierde contacto con sus clientes y ya no es responsable de lo que le pueda suceder a la mercancía.
- Altos precios en el bodegaje.
- Personal mal capacitado, y la empresa Carrier S.A. sin nada que pueda hacer para solucionarlo.

- Mal servicio, para dicho almacén no es prioridad la carga de Carrier S.A.
- Poco espacio para la operación de courier que presenta hoy la empresa Carrier S.A.

Alternativa #3

Cambiar del almacén Fiscal Santamaría a otro almacén Fiscal.

Ventajas

- Mayor ingreso para la rentabilidad de Carrier S.A., ya que se negociaría una mejor tarifa en el alquiler de oficinas y espacio para la operación courier, es decir, que a la hora de tomar la decisión de pasarse de un almacén a otro, se negocia una comisión más alta por guía almacenal, el alquiler de las oficinas sea mas cómodo y el espacio de la operación más grande y cómodo, con lo cual crecería la rentabilidad de Carrier.
- Mejorar la seguridad de los envíos, se le solicitaría al nuevo almacén mejor seguridad para los envíos, como cajas fuertes o jaulas con llaves y que sólo una o dos personas estén encargadas de dichas jaulas.
- Optar por tener personal capacitado, que pueda manejar una operación tan grande como la de Carrier S.A, con agilidad, eficiencia y honradez.

Desventajas

- Carrier S.A siempre va a perder el control de las cargas que transporta, pues siempre se estaría pasando la carga a otro intermediario, por lo que Carrier S.A no tiene responsabilidad a partir de este momento.
- No se va a tener la prioridad en el servicio de entrega a los clientes; el negocio de todos los almacenes de este país es tener varias líneas

aéreas ubicadas en sus instalaciones, por lo que la prioridad de los envíos Carrier S.A no va hacer la misma que teniendo su propio almacén.

- El gasto en publicidad del cambio de almacén, se tendría que notificar a los clientes del cambio de almacén, por medio de la publicidad, lo cual llevaría a un gasto bastante grande, que se debe hacer tanto a nivel nacional como internacional.

- La inestabilidad que demostrará Carrier S.A. al mercado, por el cambio de almacén, con lo que se perjudicaría la imagen de dicha empresa, ya que hace dos años, estuvo en otro almacén y ahora pasarse a otro, crearía mucha inseguridad y desconfianza a los clientes de Carrier S.A.

Alternativa # 4

Otra alternativa sería regresar al antiguo almacén fiscal Del Sur, donde la empresa Carrier S.A estuvo ubicada por más de 15 años.

Ventajas

- El almacén Fiscal Del Sur conoce la operación de Carrier S.A, por lo que esto sería un gran avance en el servicio que se les pueda brindar a los clientes de dicha empresa.

- Este almacén cuenta aun con el espacio requerido para la operación de Carrier S.A, el cual se hizo única y exclusivamente para dicha operación.

- Esta ubicado estratégicamente cerca de la aduana Santamaría, lo cual es efectivo para los clientes, pues agiliza más todos los trámites de los embarques.

Desventajas

- Dicho almacén cuenta también con varias líneas aéreas, por lo que los clientes de Carrier S.A no van a ser prioridad.
- Carrier S.A siempre va a perder el control de la cargas, en el momento que las pasa a dicho almacén.
- Es uno de los almacenes que cuentan con las tarifas de bodegaje más altas en el mercado, por lo que esto perjudica a Carrier S.A en disminuir la importación de cargas.
- Dicho almacén cuenta con poca tecnología, todo es manual, lo que hace que el servicio sea más lento y que se puedan dar más errores.

Según comenta el Sr. Rodolfo Sánchez, después de haber analizado todas estas alternativas mencionadas anteriormente, se debe seleccionar solo una opción. Se concluye lo siguiente:

Selección de alternativa

La alternativa que se escogió es la primera. Viendo la motivación de todos los gerentes de querer expandirse a otros mercados, de buscar nuevos clientes y de desarrollar los actuales, se presenta la necesidad de contar con su propio almacén fiscal. Como se dijo, en los meses anteriores, los vendedores se encuentran en una etapa de agresividad para traer nuevos clientes, por lo que esta alternativa de tener un almacén propio permitiría aprovechar al máximo esa agresividad y así posicionarse más en el mercado.

Con esto se va a cumplir lo que actualmente el Director Comercial les pide: traer mínimo tres clientes nuevos a la compañía. Se espera una reacción de trabajo en equipo para lograr esta construcción, con lo cual se daría una supervisión semanal entre los involucrados a este proyecto, para asegurar su construcción, lo que se convertiría en presión para todos. Una vez que se vean los resultados de la construcción del almacén fiscal, queda demostrado que en realidad, era lo que

faltaba para que Carrier S.A. creciera más en el mercado de transporte de carga; los clientes, al ver que dicha empresa cuenta con su propio almacén fiscal, se van a sentir más tranquilos y confiados de que su carga es manejada por Carrier S.A. hasta que sea entregada en sus bodegas.

Plan de acción

- Avisar el día 11 de diciembre del presente año en la reunión de gerencias, sobre el nuevo proyecto de construir el almacén Fiscal propio en las instalaciones de la empresa ubicadas en Heredia.
- El 14 de diciembre del 2006, se formará el comité que va a estar a cargo de este proyecto, el cual se encargará de darle seguimiento, dar avances a las gerencias, ver las diferentes necesidades que se presentan durante la construcción, así como velar para que los tiempos expuestos en el plan de acción se cumpla.
- El día 15 de enero del 2007 en la reunión de gerencias, el comité de dicho proyecto presentará el primer avance, es decir, la empresa que va a construir, los planos de cómo va a quedar el almacén, la tecnología necesaria, la cantidad de personal que se requiere.
- Este mismo día el gerente, financiero Fabián Hernández, dará el presupuesto del mismo, de todos los egresos que se van a tener durante la construcción de dicho almacén.
- El día 20 de febrero 2007, se iniciará la construcción del almacén fiscal, en las instalaciones de la empresa Carrier S.A, la cual estará supervisada por el comité antes mencionado.
- El día 19 de junio 2007 se presentará el avance de la construcción y se les coordinará una visita a la construcción para supervisarlo. En este avance, se analizará cómo va la construcción, los gastos que se han tenido,

si se ha mantenido el presupuesto o se ha incrementado, si se está cumpliendo con el plan de trabajo.

- El día 26 de junio del 2007, se les hará una presentación a los vendedores sobre el nuevo almacén, para que sigan motivados a seguir vendiendo los servicios de Carrier S.A. y notificándole a los clientes que van a contar con su propio almacén fiscal.

- En la semana del 21 al 25 de agosto del 2007, se estará capacitando al personal que laborará en dicho almacén, tanto en la parte operativa, como en la administrativa y de facturación.

- El día 28 de agosto del 2007 se da por concluido la construcción del almacén Fiscal, por lo que el comité del proyecto supervisará, para dar por completada la construcción.

- La semana del 28 al 1 de septiembre del 2007 se hará el traslado de la mercancía que se tiene en ese momento en el almacén fiscal Santamaría, al nuevo almacén de la empresa Carrier S.A.

- El día 1 de septiembre del 2007 se hará la inauguración para los empleados del nuevo almacén fiscal, esto queda a cargo de la gerente de Mercadeo, Stephanie Villanueva.

- El 8 de septiembre del 2007 será la inauguración, donde se contará con la presencia de los clientes potenciales y los que se les pueda desarrollar, además de personajes políticos que tienen relación con la empresa Carrier S.A

- El día 11 de septiembre del 2007, comenzará a funcionar el nuevo almacén fiscal, para todos los clientes que utilicen a la empresa Carrier S.A como línea aérea para mover sus envíos.

Es importante mencionar que todo plan de acción deber contar con un buen cronograma que permita que todas estas actividades se cumplan, por lo que dicho documento se reflejará en esta investigación.

Conclusiones

A continuación, se detallan los logros obtenidos para cada objetivo específico que se planteó al iniciar este trabajo de investigación.

Objetivo específico #1

Identificar los beneficios para la empresa Carrier S.A en trasladar su operación courier del Almacén Fiscal Santamaría a su propio almacén.

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir que los beneficios que tendría la empresa Carrier S.A. en tener su propio almacén fiscal serían bastantes, entre los que se identificaron: el mejoramiento en el servicio de entrega de las mercancías a los clientes, ya que siempre van a ser prioridad los clientes de Carrier S.A., una mayor seguridad en sus paquetes almacenados, pues se contará con seguridad tanto interna, como externa lo cual es un valor agregado para los clientes; una mejor tecnología que permitiría dar un servicio más eficiente y eficaz y así los clientes puedan tener más tiempo para realizar sus tareas que estén relacionadas con su negocio, más cercanía y confianza con la aduana.

También, se concluye que otro beneficio es que la empresa Carrier S.A. podrá extender su mercado más allá que el transporte de cargas, lo cual le permitirá posicionarse aun en el mercado actual. Además, atraería nuevos clientes, que es al final una de las metas de todos los vendedores de la empresa y se podrá desarrollar a los clientes actuales con este nuevo almacén, lo que desarrollaría una fidelidad entre proveedor y cliente.

En síntesis, los beneficios que se pueden tener con contar con su propio almacén fiscal son bastantes, por lo que se deben aprovechar para ser más competitivos en el mercado.

Objetivo específico # 2

Conocer la percepción de las diferentes gerencias de Carrier S.A. sobre el establecimiento de un nuevo almacén fiscal.

Con los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede concluir que los gerentes de Carrier S.A. perciben este proyecto como un imán para atraer nuevos clientes, crecer tanto a nivel nacional como internacional, lo cual les va a permitir ser líderes tanto en el servicio de courier, como en el de logística de almacenamiento de carga. Además, aumentar su rentabilidad que hoy día es algo que se cuestionan todas las empresas y ser más competitivos en un mercado tan globalizado como el actual.

En síntesis, los gerentes quedaron satisfechos de ver que todos tienen la misma percepción, en cuanto a la necesidad de contar con un almacén propio, lo que hace que el proyecto sea más real y no un proyecto más que se genera en una reunión de gerencias.

Objetivo específico # 3

Identificar alternativas para mejorar la rentabilidad de la empresa Carrier S.A.

Gracias a esta investigación, se concluyen con tres alternativas que se pueden considerar, ya que le permiten a la empresa Carrier aumentar su rentabilidad, pues tiene problemas con el servicio que está acostumbrada a brindar; por lo que se escoge la mejor alternativa tanto para incrementar su rentabilidad como mejorar el servicio de entrega de mercancías al los clientes.

También se concluye que, mientras Carrier S.A realiza su proyecto de la construcción del nuevo almacén fiscal, se puede re-negociar con el almacén Fiscal

Santamaría para que se aumente la comisión por guía desalmacenada, así en estos nueve meses la rentabilidad de Carrier S.A. no se verá afectada.

Recomendaciones

Debido a que la alternativa escogida es la número uno, donde se propone el establecimiento propio del almacén fiscal, si se cumple con la meta de dicha construcción, se recomienda:

- Antes de llevar a cabo esta propuesta, realizar una investigación de mercado para conocer la percepción de los clientes, con respecto a tarifas, servicio que están recibiendo actualmente, por el almacén escogido por Carrier S.A.
- Se recomienda también una investigación de mercado de los diferentes almacenes, para conocer su logística, servicio, tarifas, entre otros aspectos.
- Se recomienda que la gerencia de ventas prepare un seminario sobre cómo vender los servicios de almacenes.
- Al finalizar este seminario, se recomienda realizar “rols players” entre los vendedores, con el fin de exponer las diferentes situaciones a las que se enfrentaría un vendedor cuando visita un cliente nuevo o actual y así en grupo se puedan tener mejores soluciones para lograr una venta efectiva.
- Se recomienda también implementar esta propuesta en el lapso que se está realizando la construcción del nuevo almacén fiscal, pues cuando este se finalice, los vendedores estarían en la capacidad de promocionar este nuevo servicio.
- Es importante recomendar capacitaciones de atención al público para el personal de servicio al cliente, que estará recibiendo a los clientes en el nuevo almacén.

- Se recomienda realizar una campaña de publicidad para promocionar el nuevo almacén fiscal, donde se puedan brindar promociones o descuentos, con el fin de dar a conocer el servicio que brindado en el nuevo almacén.

PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	COSTO
Materiales de Construcción 73.500.000,00
Mano de Obra 30.000.000,00
Capacitaciones al Personal 550.000,00
Inversión en Tecnología 45.000.000,00
Inversión en Personal 10.000.000,00
Inversión en Seguridad 2.000.000,00
TOTAL 161.050.000,00

Bibliografía consultada

Aaker, David A, Kumar, V y Day, George S. (2001). **Investigación de Mercados**. México. Editorial Limusa, S.A de C.V

Arellano Jaime (1980). **Elementos de Investigación**. Costa Rica. Editorial UNED. Primera Edición.

Asti Vera Armando (1989). **Metodología de la Investigación**. Buenos Aires, Argentina. Kapeluz. Tercera Edición.

Barrantes, M (1999). **Elementos de Estadística Descriptiva**. Costa Rica. Editorial UNED.

Hernández Roberto, Fernández Carlos & Baptista Pilar (1998). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill. Segunda Edición.

Hernández Roberto, Fernández Carlos & Baptista Pilar. (2000). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill. Segunda Edición.

Kinnear y Taylor. (2000). **Investigación de Mercados**. México. Editorial Mac Graw Hill.

Lam, C.Hair, J. McDaniel C. (1998). **Marketing**. International Thomson. Editores, S.A de C.V.

Méndez, Carlos. (1997). **Metodología**. Colombia. Editorial Mac Graw Hill.

Rodríguez Rodríguez, Edgar (1990). **Reseñas de Carrier S.A**. San José, Costa Rica.