**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Trabajo de grado para optar por el título de:**

**Licenciatura en Negocios Internacionales**

**Tema:**

# "Análisis y propuesta de mejora al modelo logístico del *courier* Ezone para optimizar su eficiencia operativa, en el período 2019-2020".


**Sustentantes:**

| | |
|---|---|
| Kasey Pérez | 2015-2461 |
| Cristel Dicent | 2015-2840 |
| Rafael De los Santos | 2015-2929 |

**Asesor:**

Manuel Joaquín Mercedes MBA


**Santo Domingo, D.N.**

**Noviembre, 2018**

“Análisis y propuesta de mejora al modelo logístico del *courier* Ezone para optimizar su eficiencia operativa, en el período 2019-2020”.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**AGRADECIMIENTOS** ..... **I**

**DEDICATORIAS** ..... **III**

**GLOSARIO** ..... **X**

**SIGLAS Y ACRÓNIMOS MENCIONADOS** ..... **XII**

**INTRODUCCIÓN** ..... **XIII**

**RESUMEN EJECUTIVO** ..... **XV**

**CAPÍTULO I.**

**ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

1.1. Comercio Electrónico ..... 1

1.2. Orígenes del Comercio Electrónico ..... 2

1.3. Categorías del Comercio Electrónico ..... 6

1.4. Características del Comercio Electrónico ..... 7

1.5. Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico ..... 10

**CAPÍTULO II.**

**ORÍGENES Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SECTOR *COURIER* EN REPÚBLICA DOMINICANA**

2.1. Sector de Paquetería Expreso Internacional ..... 12

2.1.1. Orígenes del Correo Expreso ..... 13

2.2. Historia y Evolución del Correo Expreso en República Dominicana ..... 14

2.3. Marco Legal del Sector *Courier* en República Dominicana ..... 16

2.4. Categorías de Carga Manejada por los *Couriers* ..... 17

2.5. Tarifas de los Servicios *Couriers* en República Dominicana ..... 18

2.6. Principales *Couriers* de República Dominicana ..... 19

2.7. Rol de la Dirección General de Aduanas en el Sector *Courier* ..... 20

2.8. Situación Actual de los *Courier* en República Dominicana ..... 22

2.9. Aporte del Sector *Courier* a la Economía Dominicana ..... 23

**CAPÍTULO III.**

**GENERALIDADES DEL *COURIER* EZONE**

3.1. Ezone International ..... 26

3.1.1. Presencia Internacional ..... 26

3.1.2. Servicios que ofrece a Nivel Internacional ..... 27

3.2. Ezone República Dominicana ..... 28

3.2.1. Políticas de la Compañía ..... 29

3.2.2. Localización ..... 31

3.2.3. Servicios Ofrecidos ..... 31

3.2.4. Organigrama Empresarial ..... 33

3.2.5. Responsabilidades de los Empleados ..... 33

3.2.6. Flujo Operacional ..... 36

3.2.7. Estrategias de Captación de Clientes ..... 37

3.2.8. Limitantes en el país ..... 38

**CAPÍTULO IV.**

**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1. Encuesta ..... 40

4.1.1. Población Objetivo ..... 40

4.1.2. Muestra de Estudio ..... 41

4.1.3. Cálculo de la Muestra ..... 42

4.1.4. Tipo de Muestreo ..... 42

4.1.5. Resultados de la Encuesta ..... 42

4.1.6. Análisis de la Encuesta ..... 53

4.2. Entrevistas ..... 55

4.2.1. Entrevista a Alexander Schad ..... 56

4.2.2. Entrevista a Jhomayra Báez ..... 56

4.2.3. Entrevista a Juan Pablo Duarte ..... 57

4.2.4. Entrevista a Milton Tejada ..... 57

4.3. Análisis FODA ..... 57

4.4. Flujo Temporal en los Procesos Operativos de la Empresa ..... 59

**CAPÍTULO V.**

**PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO LOGÍSTICO DEL *COURIER* EZONE PARA OPTIMIZAR SU EFICIENCIA OPERATIVA, EN EL PERÍODO 2019-2020.**

5.1. Preámbulo de la Propuesta ..... 61

5.2. Justificación de la Propuesta ..... 62

5.2.1. Respecto a Ezone International ..... 63

5.2.2. Respecto a Ezone Dominicana ..... 63

5.3. Objetivos de la Propuesta ..... 65

5.4. Plan de Formalización y Revisión Administrativa ..... 65

5.4.1. Formalización ..... 66

5.4.2. Revisión Administrativa ..... 69

5.5. Plan de Modificación del Modelo Logístico ..... 72

5.6. Plan de *Marketing* ..... 78

5.6.1. Plan de Acción ..... 85

5.7. Presupuesto General de la Propuesta ..... 87

5.8. Cronograma de Actividades ..... 90

5.9. Aspectos Básicos para Considerar en la Ejecución de la Propuesta ..... 92

**CONCLUSIONES ..... XVII**

**BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DOCUMENTACIÓN**

**ANEXOS**

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico ..... 10

Ilustración 2: Organigrama Empresarial ..... 33

Ilustración 3: Flujo Operacional de Ezone ..... 36

Ilustración 4: Flujo Temporal en los Procesos Operativos de la Empresa ..... 59

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Requisitos para operar como empresa de transporte expreso internacional (Correo Expreso o Courier) ..... 21

Tabla 2: Política de Precios ..... 30

Tabla 3: Medios Publicitarios que Aborda Ezone ..... 38

Tabla 4: Edad de los Encuestados ..... 43

Tabla 5: Género de los Encuestados ..... 44

Tabla 6: Forma en que los Clientes se Acercaron a Ezone ..... 45

Tabla 7: Tiempo que tienen los Clientes usando los Servicios de Ezone ..... 46

Tabla 8: Calificación del Servicio al Cliente según los Usuarios de Ezone ..... 47

Tabla 9: Calificación de la Entrega a Tiempo según los Usuarios de Ezone ..... 48

Tabla 10: Ventajas de Ezone según los Usuarios Encuestados ..... 49

Tabla 11: Aspectos de Ezone que se deben Mejorar según los Usuarios Encuestados ..... 50

Tabla 12: Recomendarían los Usuarios Encuestados los Servicios de Ezone ..... 51

Tabla 13: Calificación de Fidelidad a la Marca Ezone por Parte de los Encuestados ..... 52

Tabla 14: Análisis FODA de Ezone .....58

Tabla 15: Análisis FODA del Entorno de Marketing de Ezone .....80

Tabla 16: Análisis de la Competencia .....83

Tabla 17: Presupuesto General de la Propuesta.....88

Tabla 18: Cronograma de Actividades. Año 2019 .....90

Tabla 19: Cronograma de Actividades. Año 2020 .....91

# ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Edad de los Encuestados.....43

Gráfica 2: Género de los Encuestados .....44

Gráfica 3: Forma en que los Clientes se Acercaron a Ezone.....45

Gráfica 4: Tiempo que tienen los Clientes usando los Servicios de Ezone.....46

Gráfica 5: Calificación del Servicio al Cliente según los Usuarios de Ezone .....47

Gráfica 6: Calificación de la Entrega a Tiempo según los Usuarios de Ezone.....48

Gráfica 7: Ventajas de Ezone según los Usuarios Encuestados .....49

Gráfica 8: Aspectos de Ezone que se deben Mejorar según los Usuarios Encuestados .....50

Gráfica 9: Recomendarían los Usuarios Encuestados los Servicios de Ezone .....51

Gráfica 10: Calificación de Fidelidad a la Marca Ezone por Parte de los Encuestados .....52

# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por darnos la vida, las habilidades y el discernimiento para llegar al nivel en el que estamos hoy. Estaremos eternamente agradecidos por disponer en tu plan divino que nos encontráramos para crear este proyecto juntos; y por permitirnos tener del apoyo necesario para culminar esta gran etapa de nuestras vidas. ¡Gracias Señor por tantas bendiciones!

A nuestras familias, porque día a día depositan su confianza en nosotros, porque sabemos que la satisfacción de finalizar esta etapa es mutua, porque sin ellos nada sería posible.

A nuestra Alma Máter, la Universidad APEC, porque ha sido terreno de caídas y levantadas; causante de gran parte de nuestro crecimiento y promotora nuestro éxito.

A nuestro asesor, Manuel Joaquín (Hugo) Mercedes, porque nos ha dado acogida en sus labores y ha compartido años de experiencia para lograr nuestro crecimiento y el triunfo de este proyecto.

A todos los maestros que aportaron en nuestra formación académica; en especial a Julissa Castro, Niurka Beato, Ransis García y Cinthia Zabala, porque nos han brindado su apoyo incondicional, porque han forjado en nosotros líderes, porque nos han impulsado a darnos cuenta de que somos capaces de lograr lo que nos proponemos, porque han recorrido este camino de la mano de nosotros siendo el perfecto ejemplo de altruismo.

A todo el equipo de Ezone / Frederic Schad; en especial a Alexander Schad, Jhomayra Báez y Paúl Machuca, por abrirnos las puertas, por permitirnos utilizar su marca, por brindarnos el apoyo y la información necesaria para llevar a cabo este proyecto.

A todos los que de una forma u otra han aportado a este período de nuestras vidas.

**¡Muchas gracias!**

# DEDICATORIAS

**A mis padres:**

Por darme alas para volar, por ser apoyo incondicional, por ser mi motor, por siempre exigirme más, por luchar conmigo en cada sueño o idea sin importar qué tan inalcanzable parezca, por demostrarme que la vida está llena de grandes etapas, por cuidarme, por enseñarme a valorar. ¡Gracias por sus defectos! porque hasta ellos aportan a mi crecimiento, gracias por regañarme, por corregirme, por ser estrictos porque sé que estos detalles son más un sacrificio para ustedes que para mí. Gracias por su cariño sin límites.

**A mis hermanas:**

Cáliz Pérez, Adilka Féliz, Tracey Pérez y Stacey Pérez, por aconsejarme, porque sus iniciativas han servido de ejemplo para mí, por tornar los problemas en alegrías y siempre estar presentes.

**A mi familia paterna y materna:**

En especial a Victoria Paulino, Máximo Paulino, Teudis Minaya, Deyda Mateo, Milagros Barias, Matty Paulino, Zuly Paulino, María Zaro, Raysa Paulino, Héctor Paulino, Carlos Paulino, Nuris Paulino, Julio Paulino, Luís Paulino, Ramón Pérez, Luís Pérez y mis abuelas, porque siempre han estado presentes sin importar las circunstancias, nunca me ha hecho falta un comentario de aliento gracias a ustedes. Igualmente, a mi abuelo paterno, Vitervo Pérez, porque en tierra fuiste inimitable y excepcional, y tengo la certeza de que desde el cielo celebras cada uno de mis logros como si fueran tuyos.

**A mis amigos:**

Paul Lantigua, Enmanuel Torres Cleto, Jorge Nolasco, Abel Concepción, Mabel Jiménez, Odette Pedie, Azarías Beltré, Ronny Jiménez, Nikaury Rodríguez, Andrés Fuertes y Michael Castillo, porque a pesar de mis defectos siempre están presentes, por apoyar mis locuras, por ser todo lo que yo puedo necesitar. Igualmente, a Fernanda Almánzar, Nicole Taveras, Edriam Martínez, Claudia Trinidad, Ana Tolentino y Kathia Geraldo porque han recorrido este trayecto conmigo, por ser fundamentales en mi travesía, por convertirse en una gran parte de mí.

**A mis compañeros de tesis:**

Cristel Dicent y Rafael De Los Santos, por entenderme, por sacrificarse junto a mí, por sus peculiaridades, por demostrarme que la complicidad perfecta existe y da como resultado lo que gracias a ustedes hemos creado.

**A Pedro Soñé:**

Porque es guía, líder y ejemplo. Porque me da la seguridad de contar con usted aun pasen mil años.

A todo aquel que aportó alegría, conocimiento, perseverancia y firmeza a mis días; al que me hizo crecer como persona y luchar por lo que quiero.

**Kasey Jamill Pérez**

Al responsable de mi crecimiento, de mi fuerza, de mi carácter, de mis éxitos, de mi personalidad, de mis caídas, de mi trayecto. A quién cubre cada uno de mis pasos, aquel que se encarga de ordenar las cosas de forma divina, quien aligera mis cargas y guarda mi camino. A ti mi primicia y mi más grande agradecimiento porque mis pocos años me han enseñado que sin ti, el camino no es el mismo. A ti Yahvé.

**A la mujer más fuerte, dedicada y esforzada que conozco:**

Quien ha secado mis lágrimas y me ha dado millones de sonrisas, hombro de apoyo, los brazos más cálidos, las palabras más honestas, los consejos más puros, las enseñanzas más grandes. Quien ha velado por mi bienestar toda mi vida, quien me ha acompañado en todos mis proyectos, quien me protege intuitivamente. Al amor más grande mi vida, ¡Gracias mami!

**A mi familia:**

Porque siempre puedo contar con ustedes, por tenerme siempre los brazos abiertos, por mimarme, enseñarme, acogerme, alentarme. Porque son el mayor ejemplo de bondad, simplicidad y amor.

**A mi familia Fernández Aguilar:**

Por tanto amor incondicional. Por motivarme cada vez que fuere necesario, apoyarme sin pensarlo dos veces, por depositar tanta confianza en mí, por abrirme siempre sus brazos, por ser soporte y columna, por ser mi familia. ¡Gracias!

**A mis compañeros de tesis:**

Rafael de los Santos y Kasey Jamill, por no limitarse a ser simples colegas, sino trascender a la amistad que hoy hemos creado. Gracias por ser tan maravilloso equipo, porque con ustedes la trayectoria siempre es mejor. Ustedes son uno de los mayores regalos que me deja mi Alma Mater.

**A mis amigos:**

A esos que han sido familia escogida, a aquellos que me han extendido la mano, a quienes me acompañan en las más grandes aventuras, quienes me escuchan, me aconsejan, me apoyan, me regañan, me consienten. Les agradezco en el alma cada momento, los llevo como tesoro apreciado en todo mi camino. Gracias, ustedes son una pieza esencial en mi vida y les agradezco los más minuciosos detalles.

**Cristel Dicent**

**A mis padres:**

Rafael De los Santos y Damaris Puntiel, por su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Por motivarme siempre a seguir adelante. Por darme las herramientas para poder construir la escalera hacia mis sueños. Por recordarme siempre que soy capaz de hacer todo lo que me proponga. ¡Esto va por ustedes! ¡Los amo!

**A mis hermanos:**

Javier y Leslie De los Santos, por estar siempre presentes a lo largo de este camino. Por sus ocurrencias que alivianaban mis cargas y porque sus sonrisas me hacían sentir que podía con todo. ¡Los amo!

**A mi abuela:**

Rosa María Céspedes, por enseñarme desde niño que si quiero llegar lejos debo trabajar por ello. Por motivarme siempre para que no me canse de soñar. Por estar presente en cada momento importante de mi vida. ¡Gracias por tanto amor!

**A mi compañera de vida:**

Glineyris Artiles, por iluminar mi camino, por motivarme a seguir adelante, por recordarme lo que soy y confiar en lo que puedo llegar a ser. Por alivianar mis cargas en los momentos en que más lo necesité. Por ser mi pilar y mi fuerza. ¡Te amo!

**A mis mentores:**

Andrés Santana, Caroline Rodríguez, Fanny Peña, Josefa Guerrero, Julissa Castro y Víctor Feliz. Por ayudarme a crecer como profesional y persona. Por brindarme sus conocimientos y su apoyo a lo largo de mi carrera. Por sus consejos, por su guía… ¡Muchas gracias!

**A mi equipo de tesis:**

Cristel Dicent y Kasey Pérez. Porque tuve las mejores compañeras. Por acompañarme en este proyecto lleno de emociones, retos y experiencias. Porque, entre las tantas reuniones y horas de trabajo, formamos una amistad como pocas de estos tiempos. ¡Gracias por todo!

**A mis amigos:**

Ana Grau, Angie Javier, César Muñoz, Ediliana García, Ismael Mateo, Kimberly Toribio, Laura Peña, María Peguero, Melaine Flores, Michael Jiménez, Nicole Meaury, Rossalis Rincón y Wbellys Calderón. Porque gracias a ustedes este camino fue más fácil de recorrer, por brindarme su apoyo, su amistad y su compañía. Ustedes son parte de esto. ¡Gracias por todo!

**A mis compañeros:**

Abril Felix, Alcedo Osoria, Ana Barone, Carlos Encarnación, Emely Espinal, Georgina Corporán, Johanny Tejada, Maite Cornielle, Melanie Sosa, Oriana Matos y Shanon Ayala. Porque compartir con ustedes esta experiencia hizo que fuera mucho más divertida y fácil de llevar. Porque estuvimos juntos durante todo el camino. Por todo el apoyo durante este proceso. ¡Muchas gracias!

A todas aquellas personas que de una forma fueron parte de este proyecto. ¡Gracias!

**Rafael A. De los Santos**

# GLOSARIO

***Cross Docking:*** es una técnica logística en la cual el tiempo de almacenaje es inexistente o muy limitado, se ajusta a la necesidad de realizar el proceso logístico en el menor tiempo posible. El contratar el servicio de *cross docking*, permite transferir los embarques del medio de transporte en el que llegan al medio de transporte en el que salen, sin que existan stocks o medie un almacenaje intermedio. (Logycom, 2018)

**Envío Postal:** Se considera envíos postales a los envíos de correspondencia, las encomiendas postales, pequeños paquetes, diarios y publicaciones periódicas e impresos remitidos por la vía postal. (Privat Pando, 2014)

**FCL:** de sus siglas en inglés *Full Container Load*, lo que en español se denomina carga de contenedor completo, es un tipo de carga que se realiza cuando el exportador utiliza un contenedor completo para el envío de su mercancía. Esto quiere decir que el contenedor pertenece a un único remitente y que es este el responsable de llenar el mismo, aunque ese no sea requisito excluyente, dado que el contenedor puede ir lleno, a media carga o semi vacío, pero toda la mercancía en él es del mismo propietario. (Fernández, 2016)

**FOB (*Free on Board* o Franco a Bordo):** significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque. (Cámara de Comercio Internacional, 2010)

**Fraccionamiento de Envíos:** es la acción o tentativa de introducir mercancías idénticas, similares, sustitutas o complementarias, producto de envíos del mismo o diferentes consignantes para un mismo consignatario o una persona relacionada (socios, dependientes de un mismo empleador o familiares), utilizando una o varias guías madres de un mismo *courier* o de *couriers* diferentes o utilizando un conjunto de trámites en un espacio de tiempo cercano, o cuando la importación forme parte de una serie de importaciones realizadas o planificadas con el propósito de encubrir su fin comercial y beneficiarse indebidamente de la categoría B, que establece el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos. (Dirección General de Aduanas, 2017)

**LCL:** del inglés *Less than Container Load*, menos de un contenedor completo, es un tipo de carga en la cual el propietario no cuenta con suficiente mercancía para utilizar un contenedor lleno y por ello, permite al transportador que se trasladen en él otras mercancías de otros remitentes. Esto quiere decir que en un solo contenedor se transportarán varias cargas, de distintos clientes y hacia distintos destinos. (Fernández, 2016)

**LTL:** Una carga LTL (*Less Than Truck Load*) o envío consolidado, es una opción rentable y cómoda para los exportadores o comerciantes B2B. Esta modalidad ocurre cuando distintos clientes mandan sus productos en un solo camión que va al mismo destino. Así que una carga consolidada se lleva hasta un almacén donde se agrupa con otras cargas, y ahí se dividen para enviarse a su destino final en tiempo y forma. (Portalia, 2017)

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS MENCIONADOS

En este apartado se desglosarán las distintas siglas y acrónimos utilizados durante el desarrollo del estudio, para garantizar el conocimiento previo de estas a la hora de leer el texto.

Las siglas y acrónimos utilizados fueron:

- **AILA:** Aeropuerto Internacional de Las Américas.
- **APEC:** Acción Pro-Educación y Cultura.
- **Asodec:** Asociación Dominicana de Empresas *Courier*.
- **Cladec:** Conferencia Latinoamericana de Compañía Express del Caribe.
- **DGA:** Dirección General de Aduanas.
- **DOP:** Peso Dominicano, según la norma ISO 4217.
- **IDAD:** Instituto de Arte y Diseño.
- **Inposdom:** Instituto Postal Dominicano.
- **Nasdaq:** *National Association of Securities Dealers Automated Quotation.*
- **OEA:** Operador Económico Autorizado.
- **OMA:** Organización Mundial de Aduanas.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **SIGA:** Sistema Integrado de Gestión Aduanera
- **TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación.
- **UPU:** Unión Postal Universal.
- **USPS:** *United States Postal Service.*

Es vital considerar la norma de la Fundéu (2011) la cual expresa que “cuando los acrónimos utilizados se traten de nombres propios con más de cuatro letras, se escriba en mayúscula solo la inicial, dejando el resto de las letras en minúscula. Si tienen cuatro letras o menos, se escribirán todas en mayúscula”.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata sobre el análisis y propuesta de mejora al modelo logístico del *courier* Ezone para optimizar su eficiencia operativa en el período 2019-2020; el mismo está fundamentado en el auge y los enormes alcances que ha obtenido el comercio electrónico en la última década del actual siglo, impulsado por el formidable desarrollo que han recibido las TICs. Dicha evolución y crecimiento del *e-commerce* ha facilitado la forma de realizar negociaciones a nivel internacional, ofreciendo muchas disposiciones al consumidor contemporáneo que antes eran consideradas una utopía.

Uno de los sectores que más ha crecido y mayores beneficios ha obtenido por el desarrollo del *e-commerce* es el de paquetería y correo expreso. Dicho sector ofrece soluciones rápidas, sencillas y personalizadas de acuerdo con las necesidades de sus clientes en relación con las compras por internet.

En República Dominicana, el sector *courier* se ha diversificado enormemente, y cada día son más las empresas que deciden sumarse a la competencia en dicho mercado. Debido al exponencial crecimiento que ha tenido el segmento, los nuevos participantes deben ofrecer mejores servicios que los demás, o al menos igualarlos.

La importancia de ser competitivos y de satisfacer las necesidades del mercado, brindando servicios con mayor calidad y/o más baratos que los demás, es precisamente lo que impulsa la realización del presente estudio, enfocado específicamente en el *courier* Ezone.

Consciente del potencial que tienen los *couriers*, el Sr. Alexander Schad, Presidente Ejecutivo de la compañía Frederic Schad S.A.S; ha puesto sus esfuerzos en una nueva empresa dedicada a los servicios de paquetería y correo expreso, conocida como Ezone.

Aunque es una empresa relativamente joven en el país, contando con solo dos años en suelo dominicano, la firma Ezone posee una gran trayectoria a nivel internacional, teniendo presencia en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y más de 20 islas del Caribe. En República Dominicana, está representada por el emporio empresarial Frederic Schad, y su objetivo principal es posicionarse entre las mejores opciones de *courier* en la nación. Sus servicios se basan en el transporte expreso de paquetería, mediante la utilización del formato *Warehouse to Door*, o almacén a puerta.

A pesar de los esfuerzos dedicados y del enorme mercado que le brinda Frederic Schad, Ezone no ha podido desarrollarse con la eficiencia que se estimó en la planeación del proyecto. La empresa ha mostrado insuficiencia en algunos puntos del servicio, tales como tiempo de respuesta, acceso a la información, flujo de desaduanización, entre otros; y debido a estos factores se determina que es preciso y viable la realización de una investigación para brindar soluciones a las problemáticas de la compañía.

# RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta pretende identificar las debilidades en el proceso logístico del *courier* Ezone, proponiendo puntos de mejora y soluciones para los mismos. De igual forma, busca proveer recursos permanentes que erradiquen los retrasos, errores y pérdidas monetarias causadas por las extenuaciones operativas en los procesos, con el objetivo de optimizar el servicio que se ofrece actualmente.

La investigación tiene como objetivo general analizar la situación actual y construir una propuesta de mejora para el modelo logístico del *courier* Ezone con miras a optimizar su eficiencia operativa en el período 2019-2020. Se planea que este sea alcanzado mediante la satisfacción de los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la situación actual del *courier* Ezone.
- Presentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Definir los eslabones de la cadena logística de la compañía.
- Identificar las principales necesidades de los clientes del *courier* Ezone.
- Examinar la competencia directa de la firma.

El proyecto estará dividido en cinco capítulos. El capítulo I analizará los aspectos más relevantes del *e-commerce*, su origen, clasificación, ventajas y desventajas respecto al comercio tradicional.

Por otro lado, el capítulo II recoge los orígenes y aspectos fundamentales sobre las empresas del Sector *Courier*, tanto a nivel nacional como en el plano internacional; haciendo especial énfasis en la realidad del mercado dominicano.

El capítulo III muestra informaciones específicas, reales y actuales sobre el *courier* Ezone, incluyendo su historia, establecimiento en el país, datos estadísticos, procesos operacionales, entre otros detalles.

En el capítulo IV se plasman los resultados obtenidos mediante la realización de entrevistas y aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes de la empresa, siguiendo con la interpretación de la información recopilada.

Para concluir, el capítulo V consiste en una propuesta de mejora con miras a solucionar las problemáticas encontradas por la investigación realizada. Está compuesto por un proyecto de formalización y desarrollo administrativo, un rediseño del modelo logístico de la empresa, y finalmente un plan de *marketing* que incremente la presencia de la firma en el mercado y aporte nuevas ideas que garanticen el impulso de la compañía.

# CAPÍTULO I.

# ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

## 1.1. Comercio Electrónico

Desde sus inicios, la tecnología ha impulsado y modernizado la forma de vida de las personas a un ritmo desenfrenado. Aunque en un principio solo se visualizaba la internet como una fuente de información y comunicación, en la actualidad es un recurso primordial en el quehacer empresarial.

La internet ha revolucionado la forma de hacer negocios, y ha abierto la oportunidad tanto a consumidores como a vendedores de posicionarse en distintos mercados de manera remota; también permitido la realización de extensas y complejas negociaciones sin importar en qué parte del mundo se encuentren los participantes.

La presencia de las TICs en las negociaciones ha hecho surgir el fenómeno denominado *e-commerce* o comercio electrónico. Según C. Laudon & Guercio Traver (2009), dicha modalidad de intercambio se define como "el uso de Internet y Web para hacer negocios. Dicho de manera más formal, nos enfocamos en las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos".

El *e-commerce* ha permitido que muchas compañías agilicen sus procesos operativos y su tiempo de respuesta, la reducción de costos, la minimización de la barrera impuesta por la distancia, y el surgimiento de nuevas oportunidades para el comercio internacional.

## 1.2. Orígenes del Comercio Electrónico

Con el pasar de los años, se ha discutido mucho con relación a los orígenes del *e-commerce*; diversos autores aficionados sobre el tema han atribuido los comienzos de este a la idea de las ventas por catálogo, surgida en la década de 1920, pero considerando la ausencia del uso de la web en esa estrategia comercial, esta teoría no tiene mucha aceptación.

La teoría más aceptada imputa los inicios del comercio electrónico a la iniciativa de Tim Berners-Lee, en 1989, de crear un sistema de distribución de datos en formato de hipertexto que permitía la creación, visualización y difusión de texto, imágenes, videos y cualquier otro recurso multimedia; a dicho proyecto se le conoció como WWW *(World Wide Web)*, o simplemente Web.

Con la web como base, surgieron muchas compañías con un formato nunca visto, por lo que se vio la necesidad de establecer términos que las diferenciaran. La forma tradicional, utilizada desde los inicios del mundo empresarial, fue denominada *Brick & Mortar* (Empresas de Ladrillo y Cemento) este era usado para englobar aquellas firmas que no utilizaban la web a modo de recurso en el desarrollo de sus operaciones y realizaban las mismas en un establecimiento físico.

El primer gran paso en la digitalización de las empresas fue el tipo *Click & Mortar*, este término se usaba para referirse a las compañías con una estructura física, que también contaban con el uso de la web en el desarrollo de sus operaciones.

Pero el punto culmen para el entorno empresarial y su proceso de adaptación a los nuevos tiempos fueron las empresas conocidas como *Dot-Com*. Estas compañías basaron todas sus operaciones y negociaciones en un sitio web donde los usuarios podrían acceder desde cualquier lugar a través de la internet y adquirir los servicios que eran ofrecidos. El término "*dot-com*" fue otorgado por el dominio que utilizaban las firmas comerciales, ".com".

Esta última modalidad empresarial dio origen a compañías como Amazon (1994), Ebay (1995), entre otras. Desde sus inicios estas firmas dedicaron sus esfuerzos comerciales a suplir las necesidades del mercado mediante la utilización de la internet, lo que les permitió un continuo crecimiento y permanencia, tanto que siguen existiendo en la actualidad.

El éxito de las empresas *dot-com* hizo que muchas personas se interesaran por el negocio y se sumaran a la nueva tendencia, lo cual ocasionó que el reciente e inestable mercado se saturara muy rápido y se convirtiera en una burbuja que no paraba de crecer; impulsado principalmente por el desarrollo y crecimiento de la segunda bolsa de valores automatizada más grande de Estados Unidos, Nasdaq.

Como bien explica el sitio web Economipedia (2017), muchas de las más grandes empresas quisieron participar en lo que se denominó la Nueva Economía, término acuñado por Brian Arthur para "distinguir la economía basada en la fabricación y la economía basada en el conocimiento", como es el caso de las empresas punto-com.

El crecimiento de este mercado perduró hasta el año 2000, cuando el Nasdaq alcanzó los 5132 puntos; a partir de ese momento, se produjo una caída en picada para las compañías *dot-com*, muchas firmas quebraron, otras se fusionaron con el fin de resistir la crisis.

Esa situación provocó que los tipos de intereses aumentaran, resultando en un decrecimiento de las inversiones; a esto se sumó la venta masiva de acciones en marzo del año 2000; fenómeno denominado como "estallido de la burbuja". Este ambiente se mantuvo hasta el 2001, cuando por fin el mercado empezó a desahogarse debido a la retirada de aquellas empresas que no obtuvieron beneficios por sus operaciones y no tenían más capacidad de financiamiento.

En medio de todo este revuelo, un nuevo término empezaba a tomar auge entre las empresas dedicadas al comercio electrónico, especialmente enfocado en el área del *marketing*, denominado Web 2.0.

El experto en tecnología digital y *e-learning*, Aníbal De la Torre (2006) define la Web 2.0 como:

> Una forma de entender Internet que, con la ayuda de nuevas herramientas y tecnologías de corte informático, promueve que la organización y el flujo de información dependan del comportamiento de las personas que acceden a ella, permitiéndose a estas no sólo un acceso mucho más fácil y centralizado a los contenidos, sino su propia participación tanto en la clasificación de los mismos como

en su propia construcción, mediante herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de usar.

El primer precedente de este fenómeno es el artículo *Fragmented Future* (1999), donde Darcy DiNucci utiliza por primera vez la expresión; pero no fue hasta 2004, cuando Tim O'Reilly (fundador de O'Really Media) organiza una conferencia y hace famoso el término.

La nueva tendencia brindaba la oportunidad de diversificar los recursos que podían ser ofrecidos mediante la web, a la vez facilitidaba el analisis de los patrones de conducta de los usuarios para así ofrecer bienes y servicios adaptados a dichos comportamientos; esto permitió a las empresas que sobrevivieron la crisis recuperarse gradualmente, aunque necesitó mucho esfuerzo de parte de las mismas.

Con el pasar de los años han surgido otros términos que sugieren una evolución de la web 2.0, estos bien son mencionados por el especialista en tecnología educativa Núñez García (2012) en su documento *La Web 2.0 y el Comercio Electrónico*:

- La Web 3.0 o Web Semántica, diversificó la forma de interacción entre los usuarios de la internet. Dentro de esta se empezaron a desarrollar nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, las herramientas geoespaciales y los recursos 3D.
- La Web 4.0 o La Red Movil, significó una reducción en las limitaciones existentes para acceder a la web, debido a la adecuación de la misma a equipos móviles. De igual forma, y aplicando nociones básicas de inteligencia artificial que permiten a los

dispositivos realizar acciones con el fin de satisfacer a sus usuarios sin que este intervenga.

- Por último se menciona la Web 5.0 o Red Sensorial y Emotiva, la cual pronostica que la tecnología llegará a percibir aspectos como sensaciones o emociones de sus usuarios. En otro ámbito, los equipos electrónicos tendrán cualidades de "todo en uno". En este sentido, ya se han visto dispositivos móviles multitareas, y laptops que pueden ser utilizadas en forma de tabletas, mediante el formato 360°. Finalmente, plantea un incremento considerable de la inteligencia artificial en la relación usuario-web.

## 1.3. Categorías del Comercio Electrónico

Desde su origen, y por válidas razones, muchos autores han planteado teorías sobre la categorización del comercio electrónico, coincidiendo en ciertos aspectos y difiriendo en otros.

Tras una extensa investigación, Anteportamlatinam (2014) explicó las cuatro categorías más aceptadas generalmente:

- B2C: *Business to Customer* o Empresas a Consumidores. Esta categoría se caracteriza porque todas las actividades relacionadas con el intercambio comercial entre las empresas y los consumidores se realiza a través de medios electrónicos.

- B2B: *Business to Business* o Empresas a Empresas. Este término es utilizado cuando existe intercambio de bienes y/o servicios entre una empresa y otra, a través de la web.
- C2C: *Customer to Customer* o Consumidores a Consumidores. Este renglón se caracteriza porque los consumidores realizan intercambios directos mediante la utilización de la internet, sin interactuar con una empresa.
- C2B: *Customer to Business* o Consumidores a Empresas. Esta se presenta cuando los clientes de las empresas envían una retroalimentación sobre los servicios recibidos, permitiendo la recolección de datos y la evaluación de las necesidades del mercado.

Otra categoría importante fue analizada y explicada por Beato (2017):

- B2A: *Business to Administration* o Empresa a Administración. Se da cuando existe un intercambio comercial entre una empresa y la administración pública.

## 1.4. Características del Comercio Electrónico

Debido a su naturaleza y las condiciones en las que se desarrolla cada uno, el comercio tradicional y el *e-commerce* podrían ser considerados como polos opuestos.

Con la llegada del *e-commerce*, todo lo que se conocía como único, normal y estandarizado cambió. El mercado a nivel internacional se regía bajo las normas del comercio tradicional,

limitándose a las posibilidades de este; pero el *e-marketing* ofrecía ventajas nunca vistas, debido a las características propias del mismo.

Tras una vasta investigación, C. Laudon & Guercio Traver (2009) establecieron ocho características que defínían a la perfección el comercio electrónico, mostrando sus ventajas y alcances. Entre estas mencionaban:

1. ***Ubicuidad:*** en el comercio tradicional, los clientes debían limitarse a realizar sus compras en el lugar o región en que el vendedor podía ofrecer sus productos, pero la llegada del *e-commerce* trajo consigo la ubicuidad, permitiendo a los compradores adquirir artículos y/o servicios desde cualquier sitio donde se encontrasen, eliminado las restricciones espaciales del mercado.
2. ***Alcance global:*** relacionado con la anterior, en el comercio tradicional los vendedores solo podían ofertar sus productos en el lugar o región donde se encontraban, pero el *e-commerce* les brindó la posibilidad de traspasar las fronteras nacionales y poder abarcar un mayor mercado.
3. ***Estándares universales:*** para ser efectivo y certero, el comercio electrónico debe regirse bajo estándares universales, adaptándose a las necesidades del mercado global.
4. ***Riqueza de la información:*** en las actividades comerciales, el manejo de información es vital. Debido al uso de la internet como motor de desarrollo, el *e-commerce* tiene mayores oportunidades de recoger datos de los consumidores mediante herramientas

dedicadas a estudiar los comportamientos de compra individuales de cada usuario, permitiendo que se puedan ofrecer productos que llamen su atención de forma certera.

5. ***Interactividad:*** el comercio electrónico permite una interacción continua entre las partes, facilitando la comunicación y brindando un espacio similar a las negociaciones "cara a cara".
6. ***Densidad de la información:*** la internet brinda a todas las partes involucradas en el comercio electrónico una gran cantidad de información; incrementando la prevalencia, actualidad y precisión de esta. Por otro lado, debido a la facilidad de conseguir datos, los costos por recopilarlos, almacenarlos y analizarlos se ven considerablemente reducidos.
7. ***Personalización/Adecuación:*** la personalización les brinda a los vendedores la opción de dirigir los esfuerzos de sus campañas de *marketing* a personas, grupos, o sectores concretos. Por otra parte, la adecuación permite a los ofertantes adecuar sus productos a los gustos específicos de los clientes, guiándose de los patrones de compra anteriores de los usuarios.
8. ***Tecnología Social:*** a diferencia de todas las tecnologías anteriores, la internet es una tecnología social, en doble vía, ya que permite a sus usuarios crear y compartir contenido de forma masiva y a muy bajos costos.

## 1.5. Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico

Es fácil identificar los aportes que ha realizado el *e-commerce* al mundo empresarial y comercial, pero no todos estos han sido positivos, esto hace que se precise la determinación de cuáles elementos han resultado en ventajas para el comercio, así como las desventajas.

El experto en estrategia personal, *blogging* y redes sociales, Inácio (2018) resume las ventajas y desventajas del comercio electrónico en su artículo web *12 Tipos de E-Commerce y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online:*

*Ilustración 1: Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico*

| **Ventajas del comercio electrónico para las empresas** | **Ventajas del *e-Commerce* para los clientes** | **Desventajas del *e-Commerce*** |
|---|---|---|
| • Reducción de costos.<br>• Personalización de servicios.<br>• Disponible las 24 horas.<br>• Mayor acceso a la información.<br>• Facilidad en la identificación de nuevas oportunidades.<br>• Mejora la atención al cliente.<br>• Disminuye los costes de comunicación. | • Compras a nivel global.<br>• Mayor oferta de productos y servicios.<br>• Mayor información disponible.<br>• Facultad de personalizar sus compras.<br>• Capacidad para comparar precios.<br>• Facilita el seguimiento de compras.<br>• Oportunidad de compartir su experiencia. | • La competencia es mucho mayor.<br>• La falta de confianza.<br>• Gastos de envío caros.<br>• Fidelizar al cliente es más difícil.<br>• La seguridad del sitio. |

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida del artículo web 12 Tipos de E-Commerce y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online. Inácio (2018).*

# CAPÍTULO II.

# ORÍGENES Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SECTOR *COURIER* EN REPÚBLICA DOMINICANA

## 2.1. Sector de Paquetería Expreso Internacional

Debido a la revolución tecnológica muchos segmentos tradicionales del comercio tuvieron que evolucionar y expandir sus horizontes para adaptarse a los cambios de su entorno. Dentro de los sectores en cuestión se encuentra el de paquetería *express* internacional, también conocido como correo expreso o *courier*.

Este segmento ofrece soluciones para el transporte de correspondencia, documentos y paquetes con características específicas a nivel internacional, a cambio de una remuneración monetaria calculada en función del tiempo de respuesta, además del tamaño y peso del artículo a transportar.

La analista experta en materia aduanal, Niurka Beato, explica en su libro *Apuntes sobre el Comercio Internacional y Aduanas (2017)* que:

> El servicio *courier* se realiza en la recogida, seguimiento y distribución personalizada de mercancías. Es ofrecido con cobertura que abarca la zona urbana, interurbana, periférica y secciones rurales. Se caracteriza por simplificar y agilizar el proceso de transporte de mercancías a través del servicio de entrega puerta a puerta, en un plazo establecido con informaciones para rastrear sus mercancías desde el punto de partida hasta el destino final. (p.273)

Este tipo de servicios ha sido bien acogido por los consumidores, quienes han aprovechado las ventajas que el mismo les brinda.

### 2.1.1. Orígenes del Correo Expreso

Para hablar del sector *courier* es necesario remontarse a los orígenes del correo postal. Dicha actividad ha estado presente en el día a día de la humanidad desde que las sociedades comenzaron a organizarse.

En los grandes reinos de la antigüedad, existía la necesidad de enviar mensajes y encomiendas a los terrenos vecinos. Este oficio se vio desarrollado enormemente durante el Imperio Griego y posteriormente el Romano donde, según autores de la época moderna como Maquiavelo, ciertos individuos de confianza del emperador fueron encargados de realizar la actividad de mensajería, y se les consideraba diplomáticos o embajadores. De acuerdo con sus creencias, estas personas eran guiadas y protegidas por el dios Hermes (Grecia) o Mercurio (Roma).

Con el pasar de los años, esta costumbre fue evolucionando y siendo adaptada por los nuevos pueblos que surgieron, de forma que se convirtió en el modo de comunicación a distancia por excelencia; y a medida en que los países crecían y se modernizaban, iban desarrollando complejos sistemas de correo postal para que sus pobladores pudiesen comunicarse mediante cartas, sin importar donde se encontraran.

Uno de los modelos mas reconocidos de correo postal es el USPS de Estados Unidos, fundado en 1775, es caracterizado por la eficiencia de sus servicios, y por su enorme recorrido histórico. (United States Postal Service, s.f.)

A nivel internacional, la institución que regula el correo postal es la Unión Postal Universal (UPU), fundada en 1874, un organismo de la ONU que busca fomentar el desarrollo de los servicios postales, de igual forma, brinda asistencia técnica en la materia y establece los reglamentos del sector. (Unión Postal Universal, s.f.)

En consecuencia de la revolución tecnológica del siglo XX, e impulsadas por el fenómeno de la globalización, las empresas del sector vislumbraron la posibilidad de expandir su alcance. La idea futurista de las más grandes compañías era dejar de limitarse a operar en un país o región, sino poder ofrecer sus servicios a nivel mundial; meta que se vio cumplida en la entre la década de los 80’ y los 90’ donde los gigantes del correo postal como UPS, DHL y FedEx decidieron incursionar en un mercado sin precedentes, estableciendo la estructura inicial de los *couriers*.

## 2.2. Historia y Evolución del Correo Expreso en República Dominicana

A raíz del auge que han tenido las empresas *courier* en República Dominicana tras el continuo incremento de las compras por internet (Acosta, 2017) se tiende a pensar que es un fenómeno de hoy, pero la realidad es que hace más de medio siglo que en el país se ofrecen servicios de correo postal.

Según los registros de la Unión Postal Universal, la República Dominicana es miembro desde 1880 (Unión Postal Universal, s.f.), pero no fue hasta 1963, cuando se promulga la ley No.40 sobre Comunicaciones Postales, siendo esta la primera ley que funcionó como marco regulatorio del sector en el país. Con dicha ley se crea la Dirección General de Correos, la cual funcionaba bajo la directriz de la Secretaria de Estado de Obras Públicas y Telecomunicaciones. Su función era regular el correo postal en la nación.

Debido a la importancia que tomó el sector, en 1985 se promulga la ley No.307 la cual indica la creación del Instituto Postal Dominicano (Inposdom), en sustitución de la antigua Dirección General de Correos. La nueva institución tenía carácter autónomo, contando con una gestión interna e independiente de cualquier otra organización. (Inposdom, s.f.)

En los años 1990 el sector de correo postal comenzó a revolucionarse, y siguiendo el modelo de las gigantes empresas norteamericanas, las compañías latinoamericanas participantes del mercado hicieron alianzas para ofrecer los servicios de paquetería *express* internacional.

Para gestionar esas alianzas se fundó, en 1991, la Conferencia Latinoamericana de Compañías *Express* del Caribe (Cladec) con el objetivo de facilitar la gestión de aduanas entre los países miembros y fomentar a la expansión comercial de los estados. Como resultado de esto se crea, en 1993, la Asociación Dominicana de Empresas *Courier* (Asodec), con el propósito de representar a la República Dominicana en la "Cladec", además de incentivar el desarrollo de las firmas dedicadas a la paquetería expreso en el país y defender los intereses de estas ante el gobierno. (Asodec, s.f.)

## 2.3. Marco Legal del Sector *Courier* en República Dominicana

El marco legal del sector *courier* en República Dominicana queda establecido firmemente en dos documentos de carácter legal:

a) **Ley No. 126-02 sobre el Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales.** Esta ley fue promulgada como una respuesta a los avances tecnológicos que existían hasta la fecha. Establece reglamentos que regulan el comercio electrónico en todas sus vertientes.

   La ley define como comercio electrónico "toda relación de índole comercial sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más documentos digitales o mensajes de datos o de cualquier otro medio similar". (Ley No. 126, 2002).

   Atendiendo a esta definición, dicho reglamento debe ser considerado parte del marco legal del sector *courier*, ya que debido a su naturaleza, el manejo de documentación, las coordinaciones, y el pago es hecho mediante la utilización de recursos digitales.

b) **Decreto No.402-05 que aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos.** Este decreto fue producto del crecimiento que había experimentado el sector *courier* en el país; así como resultado de los esfuerzos del Consejo de Cooperación Aduanera, los Directores Generales de Aduanas de Latinoamérica y la Organización Mundial de Aduanas, quienes buscaban que se establecieran lineamientos y

reglamentos que regularan las empresas dedicadas al correo expreso en los diferentes países.

Este decreto define las características que debe tener una empresa que busca instituirse como *courier*, instituye categorías para los tipos de carga que contarán con despacho *express* de acuerdo con sus condiciones, establece la creación de una licencia que permite realizar operaciones propias de una compañía de transporte expreso internacional en suelo dominicano, las responsabilidades de las empresas del sector; y contiene artículos claros y precisos sobre el proceso de aduanas y demás generalidades.

## 2.4. Categorías de Carga Manejada por los *Couriers*

Según el artículo 4 del decreto No.402-05 que aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos, las mercancías susceptibles de ser atendidas por el servicio de las Aduanas de República Dominicana en trámite de despacho expreso, se clasificarán en cuatro categorías:

- **Categoría A: Correspondencias y documentos.** Se consideran en esta categoría todas aquellas correspondencias y documentos que no tengan un valor comercial y que no estén sujetos al pago de derechos o impuestos.

- **Categoría B: Envíos de bajo valor, libres del pago de derechos e impuestos.** Se consideran en esta categoría todos aquellos envíos cuyo importe individual sea igual o inferior a un valor FOB de USD 200.00.

- **Categoría C: Envíos de bajo valor, sujetos al pago de derechos e impuestos.** Se consideran en esta categoría todos aquellos envíos cuyo valor FOB individual se encuentre entre los USD 200.00 y los USD 2,000.00. Para estos casos se requerirá la presentación de la factura comercial.

- **Categoría D: Envíos de alto valor o sujetos a restricción.** En esta categoría se consideran todos aquellos envíos que no se ubican en las clases antes descritas y los que estén sujetos a restricciones por regulaciones arancelarias. Los casos presentados bajo dicha condición serán sometidos a los procedimientos normales del despacho aduanero y será necesario presentar la factura comercial.

## 2.5. Tarifas de los Servicios *Couriers* en República Dominicana

Las tarifas de los *couriers* en República Dominicana resultan de la sumatoria de una serie de costos en los que se incurre durante los procesos de recepción, transporte internacional, trámites aduanales, traslado hacia sucursal y/o ubicación final del cliente.

Comúnmente, los cargos que componen la tarifa final en los *couriers* son:

- Flete
- Gestión DGA
- Combustible
- Tasa Aeroportuaria
- Transporte Terrestre
- *Forwarding Fee*
- Seguro (opcional)
- ITBIS

Estos son los costos convencionales que pueden ser encontrados en las facturas de una empresa de *courier*, siempre y cuando el valor FOB del envío sea inferior a US200.00; de presentarse este caso, y de acuerdo con el decreto 402-05, el comprador deberá pagar los impuestos de nacionalización de la mercancía, los cuales serán calculados según las tasas del Arancel General de Aduanas en vigencia.

## 2.6. Principales *Couriers* de República Dominicana

Debido a la rentabilidad del mercado, y el gran crecimiento de la demanda de los servicios de *courier*; han surgido muchas compañías que han dedicado sus operaciones al correo expreso internacional; por otro lado, empresas que se dedicaban a la consolidación y transporte de carga aérea y marítima también han decidido incursionar en el sector de paquetería *express*.

Dentro de las empresas más relevantes y con mayor presencia en el mercado se pueden mencionar:

- ACC
- Aeropaq
- Aimpaq
- BM Cargo
- CPS
- DHL
- Domex
- EPS
- Fedex
- Jetpack
- Liberty *Express*
- Pick N Send
- Taino *Express*
- UPS
- Vimenpaq

## 2.7. Rol de la Dirección General de Aduanas en el Sector *Courier*

Atendiendo a la definición propia de la Dirección General de Aduanas (DGA) en República Dominicana; la misión principal de la institución es "Ser un ente facilitador del comercio exterior, contribuyendo al crecimiento económico y la competitividad de la nación, con una adecuada fiscalización y vigilancia del tráfico internacional de mercancías".

De igual forma, es el organismo que se encarga de establecer las normativas que rigen el intercambio comercial con otros países, así como acreditar a las empresas que deseen realizar actividades relativas a los negocios internacionales en territorio nacional.

Debido al crecimiento que ha tenido el sector *courier*, y su relación directa con el comercio exterior, se vio la necesidad de establecer un marco regulatorio para dicha actividad. Por esta razón, en el Decreto No.402-05 se establece que si una empresa desea realizar las actividades de correo expreso debe contar con una licencia emitida por la DGA.

Según el sitio web de la DGA los requisitos para operar como empresa de transporte expreso internacional (Correo Expreso o *Courier*) son:

*Tabla 1: Requisitos para operar como empresa de transporte expreso internacional (Correo Expreso o Courier)*

| | |
|---|---|
| **Requerimientos o Requisitos** | **1. Datos generales de la empresa:**<br>a. Nombre o razón social<br>b. Copia Certificado de Registro del Titular expedido por la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI).<br>c. Domicilio legal y comercial de la empresa en el país<br>d. Informaciones de contacto (teléfono, fax, correo electrónico, etc.)<br>**2. Copia de los documentos de constitución de la empresa:**<br>a. Estatutos de la Compañía certificados por la Cámara de Comercio.<br>b. Asamblea Constitutiva<br>c. Listado de suscripción de acciones de la compañía<br>**3. Presentar una certificación de No Antecedentes Penales de los accionistas y todo el personal que vaya a operar ante Aduanas**, expedida por la Procuraduría General de la República Dominicana.<br>**4. Relación de los nombres del o los representantes de la empresa.**<br>**5. Copia del Registro Mercantil, expedido y certificado por la Cámara de Comercio y Producción.**<br>**6. Certificación de la DGII, que haga constar si está al día con las obligaciones tributarias.**<br>**7. Presentar una fianza a favor de la Dirección General de Aduanas por valor de un Millón Quinientos Mil pesos dominicanos (DOP 1,500,000.00)[1]**. Esta garantía debe ser renovada anualmente y tendrá un ajuste anual por inflación de acuerdo con el índice de precios al consumidor, estimado por el Banco Central de la República Dominicana. La misma será depositada en el Ministerio de Hacienda, quien la retendrá como prenda en favor del Estado.<br>**8. Contar con al menos un personal calificado para actuar ante el servicio de Aduanas, que haya aprobado el curso sobre Conocimientos Básicos de Aduanas impartido por el CAPGEFI**, presentar copia del certificado del mismo y Certificación Original de Convalidación de dichos cursos, emitida por el CAPGEFI.<br>**9. Presentar por escrito y mantener debidamente actualizada una relación del personal designado por la empresa para actuar ante el servicio de Aduanas;** indicando: nombre(s), apellido(s), número de cédula de identidad y electoral, número de carnet de identificación de la empresa.<br>**10. Presentar un poder apostillado para actuar en nombre de la empresa domiciliada en el exterior.**<br>**11. Pago de Treinta Mil Pesos con 00/100 (DOP 30,000.00) mediante cheque certificado a nombre de la Dirección General de Aduanas**, para cubrir los gastos administrativos requeridos para el procesamiento y tramitación de la solicitud correspondiente. |

[1] Según el sitio web de la Revista Embarcados (2017), en Julio del año 2017 la fianza de las empresas *courier* aumentó a DOP 2,500,000.00, debido a un ajuste por inflación. Dicha modificación entró en vigor a partir del 1ro de Septiembre del año 2017. ***Fuente:*** Ver anexo 8

| | |
|---|---|
| **Nota Aclaratoria** | Todos los documentos solicitados deberán entregarse encuadernados en el mismo orden antes señalado. |
| **Procedimientos a Seguir** | El interesado deposita en el Área de Correspondencia y Archivo de la Dirección General de Aduanas Sede Central los documentos requeridos con atención a la Subdirección Operativa. |
| **Dirigido a** | Toda persona jurídica que desee operar como empresa de Transporte Expreso Internacional (Correo Expreso o *Courier*). |
| **Horario de Presentación** | Lunes a Viernes de 8:00am - 5:00pm |
| **Costo** | DOP 30,000.00 |
| **Vía de Solicitud** | Presencial |

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida del sitio web de la DGA.*

## 2.8. Situación Actual de los *Courier* en República Dominicana

En los últimos años, el régimen normativo que sistematiza el sector *courier* del país ha cambiado en aspectos importantes, debido a esfuerzos realizados por la DGA para regular la actividad de paquetería expreso; así como de la Asodec y varias empresas competidoras del mercado que buscan que el correo *express* tenga un carácter más formal y estandarizado dentro de la nación, reduciendo la competencia desleal y las malas prácticas de algunas compañías.

Según un anuncio realizado por la DGA a través de su sitio web Aduanas Digital (2017), toda la mercancía transportada por empresas que se dediquen al correo *express* serán retenidas, si las mismas no cuenta con la licencia que los faculte como "Empresa de Transporte Expreso Internacional" dentro del país.

A causa del anuncio de la DGA, Luis Valdez, presidente de Asodec, se pronunció ante el equipo del periódico Hoy Digital (2017) mostrándose de acuerdo con la medida establecida

y calificando la misma como acertada, debido a que esa reglamentación incrementaría la transparencia en el sector y beneficiaría a las empresas que sí cumplen con las leyes.

En otro aspecto, de acuerdo con un artículo publicado por el periódico Diario Libre (2017), la DGA anunció que planifica la elaboración de Norma General para regular la importación de mercancías con fines comerciales a través de empresas *couriers*. La misma busca tratar temas relacionados con el fraccionamiento de envíos, así como establecer impuestos a la mercancía importadas bajo la categoría B establecida en el apartado 4, capítulo III, del decreto No.402-05; cuyo fin sea la recomercialización.

Dicha norma fue sometida a un proceso de Consultoría Pública en agosto del año 2017 y aún se encuentra en trámites de elaboración, aprobación y publicación.

## 2.9. Aporte del Sector *Courier* a la Economía Dominicana

Sin duda alguna, las compras por internet han marcado un hito en el comercio internacional y, bajo dicha premisa, República Dominicana no es la excepción.

Según la periodista Cándida Acosta, especialista en Comercio Internacional y Gestión de Aduanas, en su reporte *Compras por el internet impactan Economía (2017),* la comercialización *online* ha crecido de forma exponencial, y con ello su impacto en el patrimonio dominicano. De acuerdo con su estudio, los ingresos resultantes de actividades

ligadas al *e-commerce* en el primer trimestre del 2017 superaron en un 44.4% a las realizadas en todo el año 2016.

En otro aspecto, Acosta expresó que las compras por internet plantean un reto para los comerciantes locales, ya que tendrán que digitalizar sus servicios con el fin de reducir costos, ofrecer respuestas más rápidas y competitivas.

De igual forma, Luis Valdez, resaltó en una entrevista brindada al equipo del periódico web La Información (2018) que las empresas del sector *courier* han dinamizado enormemente la economía y el comercio de la República Dominicana; aportando alrededor de 3,000 puestos formales de trabajo y la modernización del transporte aéreo, resultado de la necesidad de ofrecer servicios más rápidos.

# CAPÍTULO III.

# GENERALIDADES DEL *COURIER* EZONE

## 3.1. Ezone International

La tendencia global está cada vez más inclinada al comercio electrónico, esta orientación es inevitable en el mundo de los negocios y los empresarios están conscientes de esto.

Basándose en dicha premisa, en el año 2003, el Sr. Paúl Pantín crea la firma "Ezone" en la pequeña isla de Trinidad, tras identificar una interesante oportunidad de mercado. Ezone se formó con un pequeño equipo operacional que dio como resultado la compañía internacional que hoy se conoce.

Ezone es una empresa internacional de compras y envíos en línea. Ofrece un servicio de paquetería 100% a domicilio, diseñado con el objetivo de simplificar la vida de los consumidores. La visión de esta compañía ha sobrepasado los límites geográficos por lo que en la actualidad Ezone cuenta con 24 sucursales en el Caribe y América Latina con almacenes en Miami, Londres y Canadá.

### 3.1.1. Presencia Internacional

A lo largo de su trayectoria, Ezone se ha expandido a diversas partes del mundo, manteniendo cierto interés en las islas caribeñas. Actualmente, tienen oficinas y sucursales en los siguientes países:

- Anguila
- Antigua
- Aruba
- Barbados
- Belice
- Bonaire
- Canadá
- Curazao
- Dominica
- Granada
- Guyana
- Haití
- Honduras
- Islas Vírgenes Británicas
- Jamaica
- London
- Miami
- Nieves
- Panamá
- República Dominicana
- San Cristóbal
- San Eustaquio
- San Martín
- San Vicente
- Santa Lucía
- Tobago
- Trinidad

### 3.1.2. Servicios que ofrece a Nivel Internacional

En el plano internacional, Ezone ofrece una gama de servicios que los representan y han permitido posicionarse en la mente del consumidor de varios países, en especial de las islas del Caribe. Las ventajas mencionadas se pueden encontrar en el sitio web de Ezone (2018):

- **Seguimiento a su paquete:** permite seguimiento a los paquetes de los usuarios, permitiendo conexiones y vuelos diarios.
- **Tarifas eZ:** permite conocer las tarifas antes del envío de la mercancía, para estimar costos de fletes, impuestos y demás.
- **Premios eZ:** un sistema de puntuaciones por compras que permite una dinámica de premiaciones con los clientes.

- **Comprador eZ:** Con el comprador eZ se pueden hacer compras en línea sin necesidad de una tarjeta de crédito.
- **Centro eZ:** Cada centro Ezone protege su carga de daños, para garantizar la satisfacción del cliente.
- **Carga peligrosa:** Ezone tiene dentro de su personal especialistas en material peligroso para certificar su carga restringida en un viaje seguro.
- **eWave:** eWave es un servicio de envío al extranjero adaptado para enviar artículos más grandes y pesados incluyendo automóviles.
- **eZcare:** Los paquetes están cubiertos con una garantía de reembolso del 150% en caso de daños o pérdida de sus artículos.

## 3.2. Ezone República Dominicana

La República Dominicana presenta potenciales oportunidades de crecimiento en el sector *courier*. Cada año son más los usuarios dominicanos que incursionan en el mundo de las compras por internet y esta es una postura claramente inevitable.

La evidente oportunidad fue foco de análisis de Ezone, quienes identificaron a República Dominicana como un objetivo potencial, y por esta razón, en el año 2016, deciden incorporarse al mercado dominicano para aprovechar dicha ventaja.

Para el establecimiento de la empresa en territorio dominicano, el Sr. Pantín decide realizar una alianza corporativa con la reconocida compañía Frederic Schad S.A.S con el objetivo de

contar con un sistema logístico ya establecido y bastante experimentado en el transporte de carga; facilitando de tal forma los procesos operativos y la inclusión en el mercado.

En la actualidad, Ezone mantiene su esquema logístico, legal y operativo bajo las normas ya establecidas por Frederic Schad S.A.S; y proyecta seguir los procesos de expansión en República Dominicana a lo largo de los años.

### 3.2.1. Políticas de la Compañía

Como miembros del equipo operativo de Frederic Schad; Ezone Dominicana comparte directrices de acción con el mencionado emporio logístico. Dichas políticas son:

- **Política de calidad:** brindar nuestra gama de servicios de forma que aseguren la plena satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con sus requisitos, necesidades y normativas mediante el compromiso con la mejora continua de nuestros procesos, tecnologías y recursos humanos.

- **Política de seguridad:** como parte de Frederic Schad S.A.S, Ezone se compromete con la mejora continua de la seguridad de sus procesos, para garantizar a sus clientes y asociados de negocios, el establecimiento de controles eficaces y efectivos de prevención de pérdidas, mitigación de amenazas y de actividades ilícitas.

    - Para garantizar la seguridad en sus servicios, Ezone no trabaja con el transporte de plantas, semillas, suelos, plumas, dinero en efectivo, productos

perecederos, los valores negociables, pieles de animales, armas de fuego, municiones, gas pimienta, gas lacrimógeno, encendedores.

- **Política de seguridad y salud ocupacional:** ejecutamos nuestras actividades comprometidos con la mejora continua y la implementación de medidas para la prevención de lesiones, enfermedades y riesgos de seguridad y salud ocupacional, cumpliendo con los requisitos legales aplicables.

- **Política de precios y descuentos:** la empresa oferta dos opciones de precios, una incluyendo el seguro de la carga con una facilidad de recuperar el 150% del valor del paquete en caso de algún infortunio. Y esta la opción de realizar el movimiento sin asegurar la carga, en la cual el cliente se responsabiliza de la carga en caso de pérdidas o averías. A la hora de solicitar el servicio el cliente debe especificar si requiere seguro o no de su paquete.

*Tabla 2: Política de Precios*

| **Política de Precios** | |
|---|---|
| **Concepto** | **Precio de Flete por Libra** |
| Carga Asegurada | DOP 259.10 |
| Carga no Asegurada (-5lbs) | DOP 185.00 |
| Carga no Asegurada (+5lbs) | DOP 165.00 |

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida de la base de datos de Ezone.*

### 3.2.2. Localización

Las oficinas principales de Ezone se encuentran ubicadas dentro del edificio empresarial de Frederic Schad en el kilómetro 11½ de la Carretera Sánchez; donde cuenta con un departamento de despacho para los paquetes de los clientes que laboran en la empresa, a la vez funciona como centro de distribución hacia los consumidores externos.

### 3.2.3. Servicios Ofrecidos

El mercado en que Ezone tiene participación es el de la logística de paquetería expreso. Para República Dominicana, Ezone ofrece servicios *Warehouse to Door*; bajo este sistema el suplidor debe enviar el paquete al almacén de Ezone en origen y la compañía se encarga de transportar la mercancía desde ese punto hasta la puerta del cliente en destino; dicha operación incluye gestiones como transporte internacional, envío terrestre local, liberación aduanal, facturación, almacenaje y otros pormenores logísticos.

No todos los servicios de Ezone Internacional, están implementados en su sede dominicana. Del paquete comercial de Ezone, la oficina dominicana cuenta con los siguientes:

- Comprador eZ
- eZcare
- Carga peligrosa
- Ezpay

La empresa Ezone, República Dominicana, ha dividido su clientela en dos categorías distintas:

- **Clientes Internos:** son aquellos clientes de Ezone que laboran dentro de la compañía o en Frederic Schad. Los mismos cuentan con facilidades de pago a través de la cooperativa de la empresa, y financiamiento comercial.
- **Clientes Externos:** son aquellos clientes de Ezone que no guardan una relación laboral con la empresa.

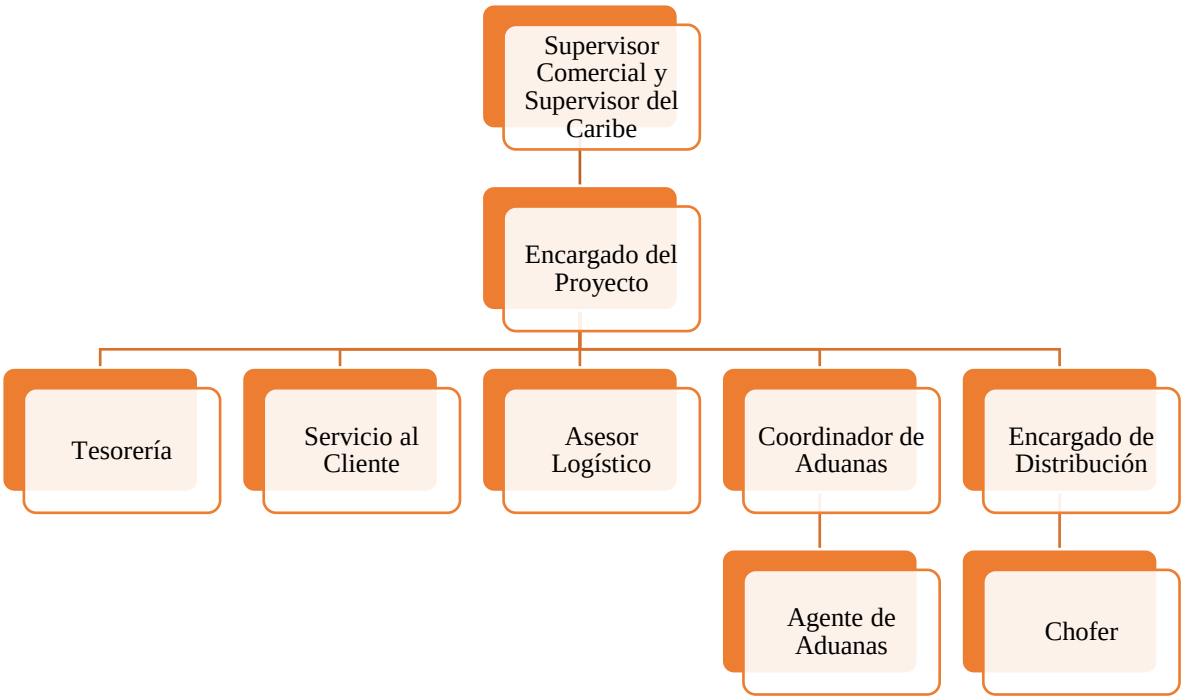
De forma indistinta, los clientes de Ezone cuentan con beneficios especiales, como son:

- Se realizan 3 vuelos a la semana: lunes, miércoles y viernes. También se embarcan algunos domingos, dependiendo de la demanda.
- Apertura de membresía libre de costo.
- Cobertura de un 150% en los paquetes (opcional).
- Costo de flete basado en el peso, no en el tamaño.
- Notificaciones de los paquetes en tiempo real.
- Acumulación de puntos para canjear.

### 3.2.4. Organigrama Empresarial

Los empleados encargados de la gestión de Ezone en República Dominicana se organizan de la siguiente forma:

*Ilustración 2: Organigrama Empresarial*




*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida de la base de datos de Ezone.*

### 3.2.5. Responsabilidades de los Empleados

De acuerdo con el organigrama previamente presentado, cada uno de los miembros de Ezone desarrolla funciones que, en conjunto, permiten el funcionamiento de la compañía en República Dominicana. Dichas responsabilidades se dividen de la siguiente forma:

- **Supervisor Comercial/ Supervisor del Caribe:** son responsables de velar que cada uno de los procesos sean realizados de forma correcta, logrando los objetivos trazados.
- **Encargado del Proyecto:** es la persona responsable de velar por el buen desarrollo de los procesos de Ezone, así como el planteamiento de metas futuras y los programas de mejora de la firma.
- **Servicio al Cliente:** tiene la responsabilidad de dar el soporte al departamento de ventas en el seguimiento de paquetes, validar órdenes realizadas por los usuarios, atender llamadas de los clientes, actualizar manifiesto en el sistema, realizar reporte de compra y libras para facturaciones.
- **Asesor logístico:** es responsable de captar y atraer clientes potenciales para obtener volumen en libras, dar seguimiento a requerimientos del mercado, realizar reporte de ventas, cotizaciones, velar que los consumidores envíen la documentación requerida por las autoridades de aduanas, entre otras actividades.
- **Coordinador de Aduanas:** es responsable de realizar los manifiestos en Excel con valores, nombres y pesos de los paquetes, subir la información al NOVA[2] para ser presentado en el SIGA, la entrega de los documentos al agente aduanal para el traslado de la carga y presentación ante aduanas en caso necesario.

[2] Sistema de Gestión Aduanal desarrollado por Frederic Schad y utilizado por Ezone para la presentación de sus importaciones ante la Dirección General de Aduanas.

- **Agente Aduanal:** es responsable de realizar el traslado de la carga recibida del depósito 3 al 5 para su clareo y la clasificación de la mercancía Categoría C.
- **Auxiliar de Tesorería:** es responsable de realizar las facturas de servicio al cliente final, al igual que enviar reportes correspondientes para la gestión de cobro.
- **Encargado de Distribución:** es el responsable de recibir los paquetes, distribuirlos de acuerdo con su manifiesto e incluirlos en la ruta para su entrega final.
- **Chofer:** es responsable de velar porque los paquetes sean entregados de manera eficiente a la dirección y consignatario final.

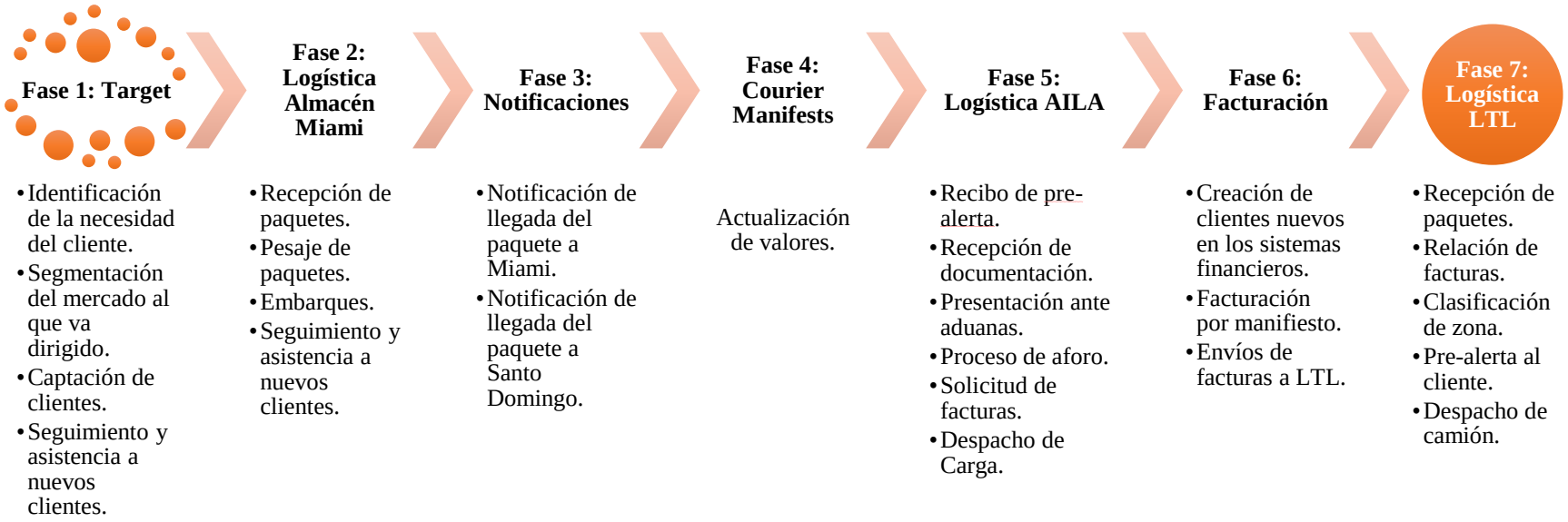
Cabe destacar que, en República Dominicana, las gestiones empresariales de Ezone no son manejadas por un equipo enfocado a exclusivamente para la empresa; sino que los colaboradores que trabajan en Schad tienen asignaciones de los procesos logísticos de Ezone.

Además de los departamentos ya mencionados; los procesos de finanzas, recursos humanos y almacenaje de Ezone también son manejados por el personal de Frederic Schad.

### 3.2.6. Flujo Operacional

En sus gestiones, los paquetes transportados por Ezone recorren una larga cadena hasta llegar al cliente final. Estos procesos operativos de Ezone se organizan de la siguiente forma:

*Ilustración 3: Flujo Operacional de Ezone*




*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *información obtenida del Manual de Procedimientos de Ezone.*

### 3.2.7. Estrategias de Captación de Clientes

Para la comercialización del producto, la empresa cuenta con un medio de captación de clientes pasivo: redes sociales. Durante los inicios de Ezone en el país, la compañía contaba con una empleada que se encargaba de difundir los servicios a los consumidores prospectos con el objetivo de internarse en el mercado de una forma más agresiva, pero se desistió de esta estrategia debido a que no estaba dando resultados.

Los asesores de ventas que laboran en Frederic Schad captan algunos clientes en sus gestiones, pero no de manera tan agresiva y frecuente como lo hacen para los demás servicios logísticos de la empresa.

En la actualidad, Ezone no cuenta con un plan de *marketing* adaptado a la realidad del público dominicano, y esto se refleja en la debilidad del proceso de comercialización del servicio y el casi inexistente posicionamiento de mercado.

En el ámbito publicitario, la empresa cuenta con un *website* general, que es utilizado para todos los países donde Ezone tiene presencia. Asimismo, las redes sociales de Ezone son manejadas por una oficina de medios digitales en Barbados y, debido a eso, el contenido publicado no se encuentra bien enfocado hacia el público dominicano.

*Tabla 3: Medios Publicitarios que Aborda Ezone*

| Medios Publicitarios que Aborda Ezone | |
|---|---|
| **Medios** | **Utilizados por Ezone** |
| Vallas Publicitarias | NO |
| Páginas Web | SI |
| Redes Sociales | SI |
| Anuncios Radiales | NO |
| Anuncios Televisivos | NO |
| Volantes | NO |
| Brochures | NO |
| Campañas | NO |
| Convenciones | NO |
| Patrocinios | NO |
| Visitas de vendedor | NO |

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida de la base de datos de Ezone.*

### 3.2.8. Limitantes en el país

En la actualidad, Ezone carece de la licencia para el desarrollo de sus funciones de transporte *courier* por parte de la DGA que fue presentada en el capítulo II (ver tabla 1); tampoco tienen una filosofía corporativa que los represente ante el mercado dominicano. Y, a pesar de que cuentan con registro mercantil y razón social que la instituyen como empresa dominicana, no lo utilizan.

# CAPÍTULO IV.

# PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

## 4.1. Encuesta

Para aumentar la confiabilidad del estudio e identificar las fortalezas y debilidades que presentan los servicios del *courier* Ezone en el año 2018, se realizó un análisis en la población de clientes y colaboradores de la empresa; con el fin de servir como herramienta en la realización de la propuesta de mejora que será planteada en el capítulo V de la presente investigación.

Para esto, se realizó una encuesta a la muestra calculada, consistente en 10 ítems (4 abiertos y 6 cerrados) que permitieron analizar elementos como las características del mercado actual de Ezone, necesidades del consumidor, percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, ventajas más apreciadas, puntos de mejora, y niveles de fidelidad e identificación con la marca.

### 4.1.1. Población Objetivo

De acuerdo con la definición de Arias (2012), la población objetivo es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p. 81).

Atendiendo a lo anterior, la población seleccionada para el análisis de la situación actual del *courier* Ezone está conformada por aquellas personas que se mostraron como clientes activos en el primer semestre del año 2018. Siendo estos los usuarios más recientes de los servicios

ofrecidos por la compañía, el estudio de su opinión puede arrojar respuestas certeras y de provecho que apoyarán en el desarrollo de la investigación.

Según los reportes de la empresa, la población de clientes activos entre los meses de enero y junio del año 2018 consistía en 135 personas.

### 4.1.2. Muestra de Estudio

Para la realización del presente estudio se extrajo un segmento de la población total considerando lo explicado por Arias (2012), donde afirma que una muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (p.83)

Con fines de determinar a qué cantidad de personas debía aplicársele la encuesta con la garantía de que los misma arrojará resultados verídicos y fiables, se utilizó la fórmula para calcular la muestra en función de una población finita conocida:

$$n = \frac{Z^2(\mathrm{p})(\mathrm{q})(\mathrm{N})}{d^2(\mathrm{N}-1) + Z^2(\mathrm{p})(\mathrm{q})}$$

**Donde:**

**N:** es el tamaño de la población

**Z:** se refiere al nivel de confianza

**D:** se refiere al error porcentual máximo admisible.

**P:** indica la probabilidad éxito

**Q:** indica la probabilidad de fracaso

### 4.1.3. Cálculo de la Muestra

**Datos:**

N: 135 personas

Z: 1.64, según la distribución de Gauss, para garantizar una confiabilidad de un 90%.

P: 50% = 0.5

Q: 50% = 0.5

D: 5%

$$n = \frac{Z^2(\mathrm{p})(\mathrm{q})(\mathrm{N})}{d^2(\mathrm{N}-1) + Z^2(\mathrm{p})(\mathrm{q})}$$

$$n = \frac{1.64^2(0.5)(0.5)(135)}{0.05^2(135-1) + 1.64^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{2.6896\ (33.75)}{(0.0025)(134) + 2.6896\ (0.25)}$$

$$n = \frac{90.774}{0.335 + 0.6724}$$

$$n = \frac{90.774}{1.0074}$$

$$n = 90.11$$

$$n \cong 90$$

### 4.1.4. Tipo de Muestreo

Para la presente investigación se utilizó un muestreo probabilístico al azar simple sobre la población objetivo. A cada participante se le asignó un número y se sorteó mediante la herramienta web Winepi, de esta forma se determinó a cuáles individuos se les debía realizar la encuesta atendiendo al cálculo previamente realizado. La muestra final asciende a 90 personas, lo cual representa un 66.67% del universo estudiado.

### 4.1.5. Resultados de la Encuesta

Los resultados obtenidos fueron organizados, resumidos, tabulados y posteriormente representados en forma gráfica para mejor entendimiento del lector, resultando en una gama de información fácil de leer e interpretar que se presenta a continuación:

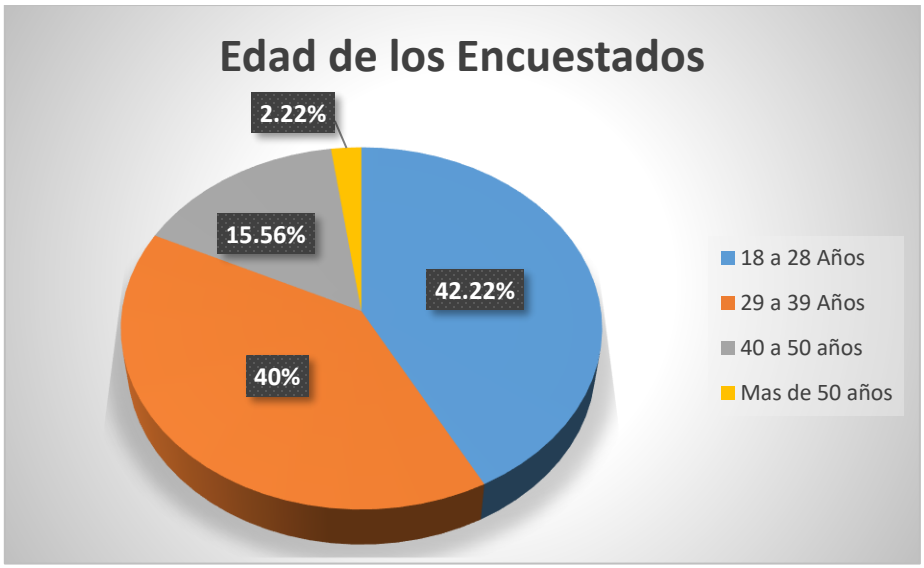
### *4.1.5.1. Ítem 1. Edad de los Encuestados*

*Tabla 4: Edad de los Encuestados*

| EDAD DE LOS ENCUESTADOS | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **18 a 28 Años** | 38 | 42.22% |
| **29 a 39 Años** | 36 | 40.00% |
| **40 a 50 años** | 14 | 15.56% |
| **Más de 50 años** | 2 | 2.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 1: Edad de los Encuestados*




*Fuente: Tabla 4*

Según la información obtenida a través de la encuesta, el 42.22% de la muestra encuestada tiene entre 18 y 28 años, un 40% ronda entre los 29 y los 39 años, un 15.56% se encuentra entre los 40 y los 50 años; y solo el 2.22% supera los 50 años. Estos resultados indican que el grueso poblacional de usuarios de Ezone oscila entre los 18 y los 40 años.

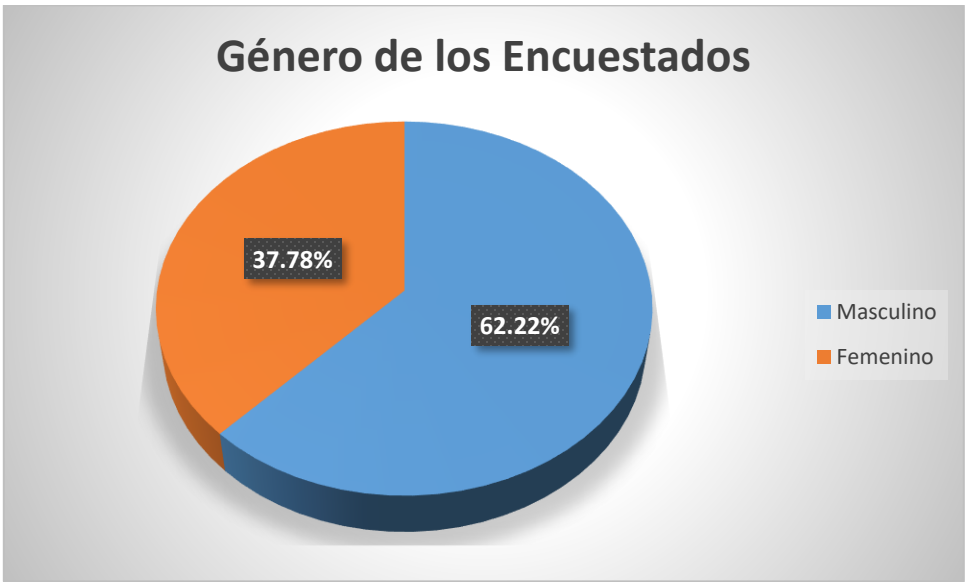
### *4.1.5.2. Ítem 2. Género de los Encuestados*

*Tabla 5: Género de los Encuestados*

| GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Masculino** | 56 | 62.22% |
| **Femenino** | 34 | 37.78% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 2: Género de los Encuestados*




*Fuente: Tabla 5*

Tras la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el 62.22% de la muestra encuestada eran hombres y el 37.78% restante eran mujeres.

### *4.1.5.3. Ítem 3. Forma en que los Clientes se Acercaron a Ezone*

*Tabla 6: Forma en que los Clientes se Acercaron a Ezone*

| FORMA EN QUE LOS CLIENTES SE ACERCARON A EZONE | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Por los medios de comunicación** | 0 | 0.00% |
| **A través de la empresa Frederic Schad** | 84 | 93.33% |
| **A través de un Asesor de Ventas** | 4 | 4.44% |
| **Gracias a recomendaciones** | 2 | 2.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 3: Forma en que los Clientes se Acercaron a Ezone*

*Fuente: Tabla 6*

Según la información obtenida a través de la encuesta, del total de la muestra estudiada, el 93.33% dice haber conocido la empresa a través de informaciones proporcionadas por Frederic Schad y los demás entrevistados afirman que lo hicieron debido a la labor de un asesor de ventas o a recomendaciones recibidas por clientes activos.

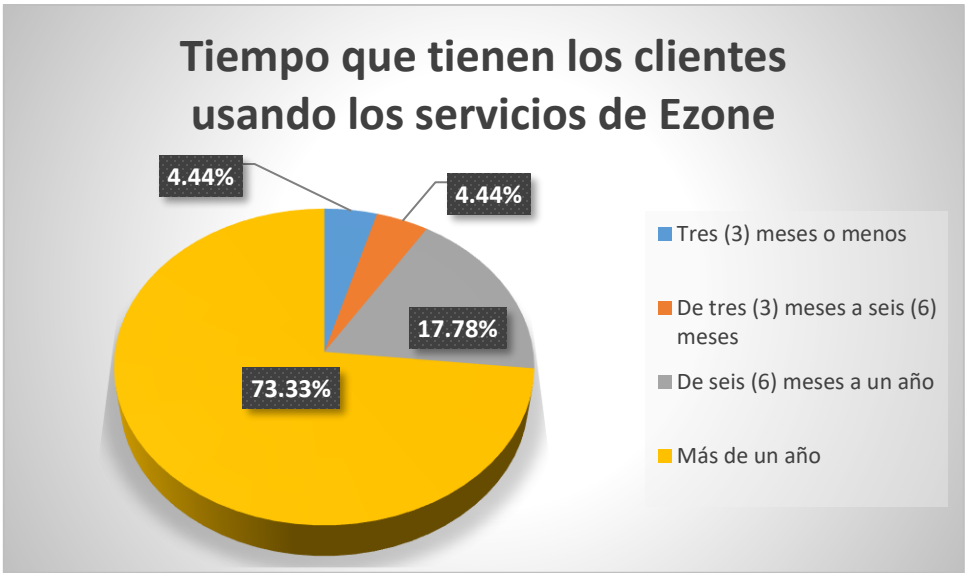
### *4.1.5.4. Ítem 4. Tiempo que tienen los Clientes usando los Servicios de Ezone*

*Tabla 7: Tiempo que tienen los Clientes usando los Servicios de Ezone*

| TIEMPO QUE TIENEN LOS CLIENTES USANDO LOS SERVICIOS DE EZONE | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Tres (3) meses o menos** | 4 | 4.44% |
| **De tres (3) meses a seis (6) meses** | 4 | 4.44% |
| **De seis (6) meses a un año** | 16 | 17.78% |
| **Más de un año** | 66 | 73.33% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 4: Tiempo que tienen los Clientes usando los Servicios de Ezone*




*Fuente: Tabla 7*

Del total de personas seleccionadas para la encuesta, el 73.33% informaron que mueven sus paquetes con Ezone desde hace más de un año; el 17.78% dijeron que tienen más de 6 meses, el 4.44% aseguraron que tienen entre 3 y 6 meses y el 4.44% restante dijeron que tenían menos de 3 meses de haber abierto su membresía.

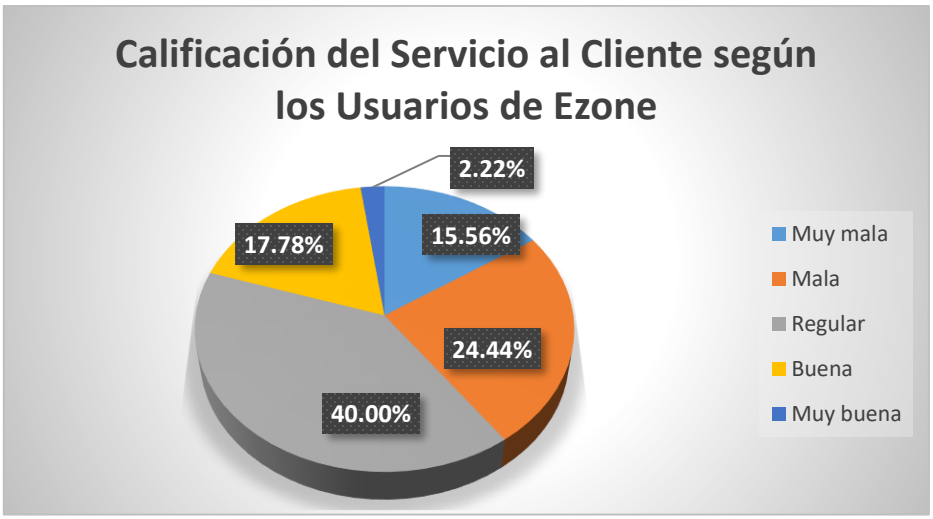
### *4.1.5.5. Ítem 5. Calificación del Servicio al Cliente según los Usuarios de Ezone*

*Tabla 8: Calificación del Servicio al Cliente según los Usuarios de Ezone*

| CALIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN LOS USUARIOS DE EZONE | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Muy mala** | 14 | 15.56% |
| **Mala** | 22 | 24.44% |
| **Regular** | 36 | 40.00% |
| **Buena** | 16 | 17.78% |
| **Muy buena** | 2 | 2.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 5: Calificación del Servicio al Cliente según los Usuarios de Ezone*




*Fuente: Tabla 8*

Atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta, el 40% de las personas entrevistadas dijeron que el servicio al cliente de Ezone era “regular”; un 24.44% de los encuestados afirmaron que su experiencia con la empresa había sido “mala”; un 17.78% de la calificó como “buena”, un 15.56% seleccionó “muy malas” y el 2.22% restante “muy bueno”.

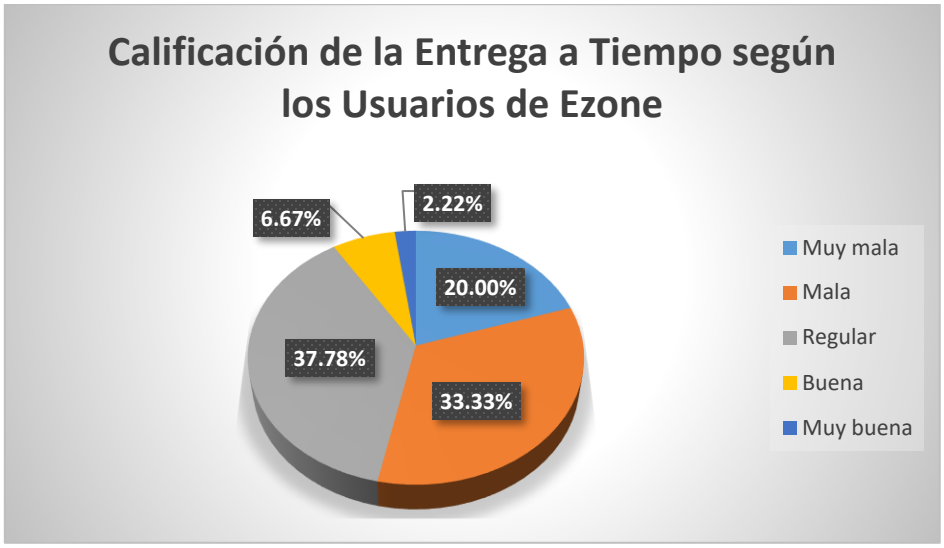
### *4.1.5.6. Ítem 6. Calificación de la Entrega a Tiempo según los Usuarios de Ezone*

*Tabla 9: Calificación de la Entrega a Tiempo según los Usuarios de Ezone*

| CALIFICACIÓN DE LA ENTREGA A TIEMPO SEGÚN LOS USUARIOS DE EZONE | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Muy mala** | 18 | 20.00% |
| **Mala** | 30 | 33.33% |
| **Regular** | 34 | 37.78% |
| **Buena** | 6 | 6.67% |
| **Muy buena** | 2 | 2.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 6: Calificación de la Entrega a Tiempo según los Usuarios de Ezone*




*Fuente: Tabla 9*

Tras la encuesta aplicada, el 37.78% de las personas encuestadas aseguraron que la entrega puntual por parte de Ezone era “regular”; un 33.33% afirmó que había sido “mala”; un 20% la calificó como “muy mala”, el 6.67% categorizó el tiempo del servicio como “bueno” y el 2.22% restante dijo que era “muy bueno”.

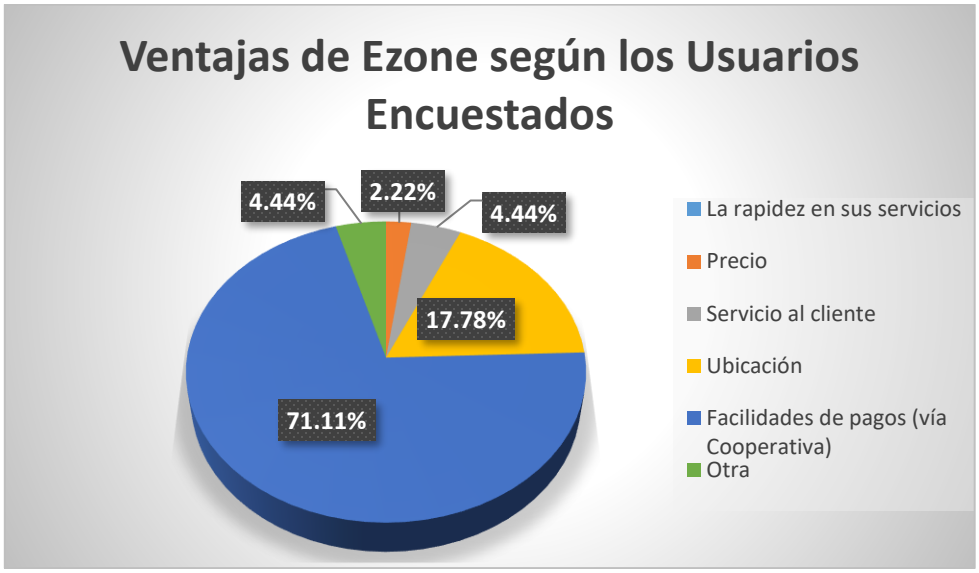
### *4.1.5.7. Ítem 7. Ventajas de Ezone según los Usuarios Encuestados*

*Tabla 10: Ventajas de Ezone según los Usuarios Encuestados*

| VENTAJAS DE EZONE SEGÚN LOS USUARIOS ENCUESTADOS | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **La rapidez en sus servicios** | 0 | 0.00% |
| **Precio** | 2 | 2.22% |
| **Servicio al cliente** | 4 | 4.44% |
| **Ubicación** | 16 | 17.78% |
| **Facilidades de pagos (vía Cooperativa)** | 64 | 71.11% |
| **Otra** | 4 | 4.44% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 7: Ventajas de Ezone según los Usuarios Encuestados*




*Fuente: Tabla 10*

Según los resultados arrojados por la encuesta, el 71.11% estuvo de acuerdo en que la mayor ventaja que ofrece Ezone es la facilidad de pago, un 17.78% concordaron que es la ubicación; un 4.44% destacó el servicio al cliente, otro 4.44% agregó que era la entrega directa; y el 2.22% restante afirmó que el precio es la ventaja más llamativa.

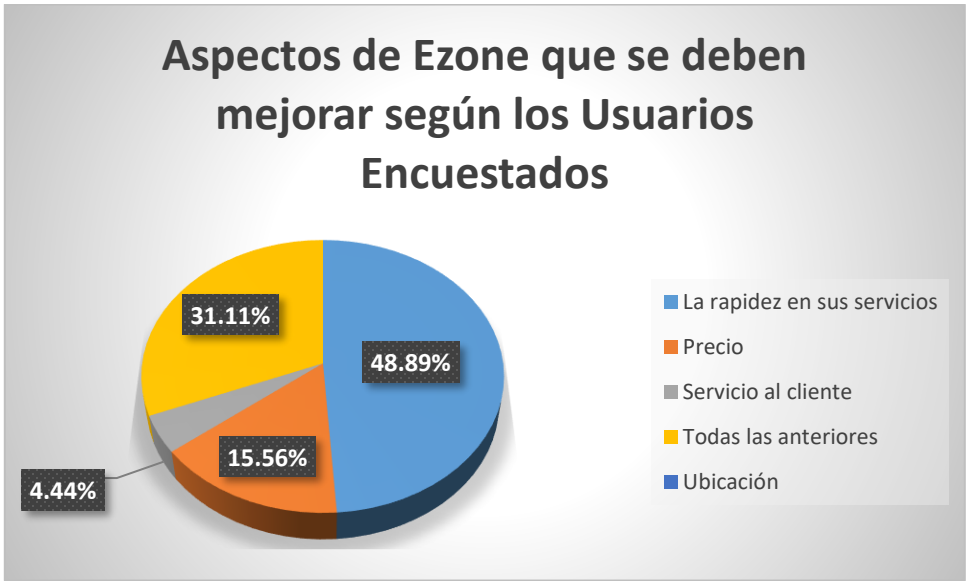
### *4.1.5.8. Ítem 8. Aspectos de Ezone que se deben Mejorar según los Usuarios Encuestados*

*Tabla 11: Aspectos de Ezone que se deben Mejorar según los Usuarios Encuestados*

| ASPECTOS DE EZONE QUE SE DEBEN MEJORAR SEGÚN LOS USUARIOS ENCUESTADOS | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **La rapidez en sus servicios** | 44 | 48.89% |
| **Precio** | 14 | 15.56% |
| **Servicio al cliente** | 4 | 4.44% |
| **Todas las anteriores** | 28 | 31.11% |
| **Ubicación** | 0 | 0.00% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 8: Aspectos de Ezone que se deben Mejorar según los Usuarios Encuestados*




*Fuente: Tabla 11*

En respuesta a la encuesta, el 48.89% coincidió en que Ezone debe mejorar la rapidez en sus servicios, un 31.11% concordó que debe revisar precio, rapidez y servicio al cliente; el 15.56% destacó sus precios y el otro 4.44% seleccionó servicio al cliente.

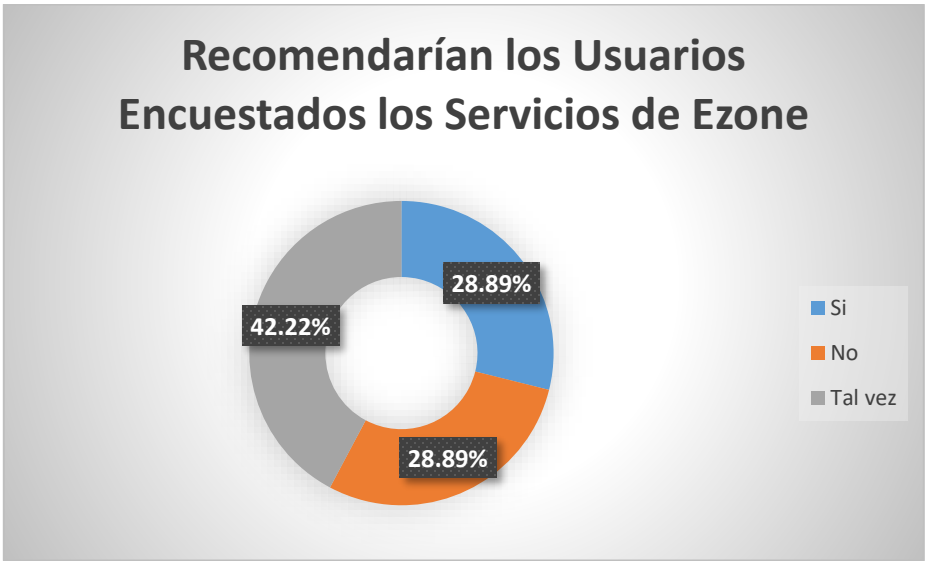
### *4.1.5.9. Ítem 9. Recomendarían los Usuarios Encuestados los Servicios de Ezone*

*Tabla 12: Recomendarían los Usuarios Encuestados los Servicios de Ezone*

| RECOMENDARÍAN LOS USUARIOS ENCUESTADOS LOS SERVICIOS DE EZONE | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Si** | 26 | 28.89% |
| **No** | 26 | 28.89% |
| **Tal vez** | 38 | 42.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 9: Recomendarían los Usuarios Encuestados los Servicios de Ezone*




*Fuente: Tabla 12*

Tras la aplicación de la encuesta, el 42.22% de los sujetos de la muestra plantearon una dubitativa cuando se les preguntó si recomendarían los servicios de Ezone, diciendo que tal vez lo harían; un 28.89% dijo que sí y el 28.89% restante expresó firmemente que no.

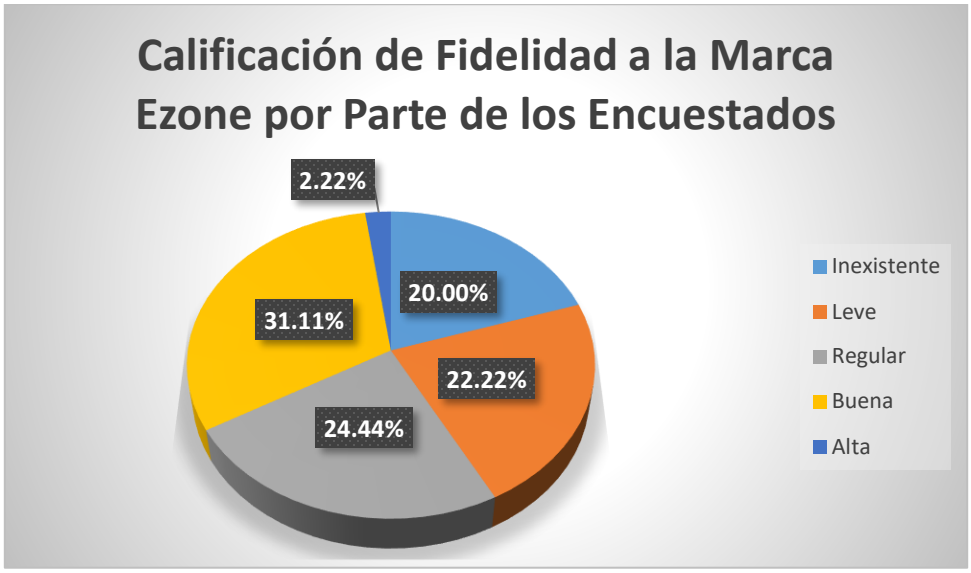
### *4.1.5.10. Ítem 10. Calificación de Fidelidad a la Marca Ezone por Parte de los Encuestados*

*Tabla 13: Calificación de Fidelidad a la Marca Ezone por Parte de los Encuestados*

| CALIFICACIÓN DE FIDELIDAD A LA MARCA EZONE POR PARTE DE LOS ENCUESTADOS | | |
|---|---|---|
| **INDICADOR** | **FRECUENCIA** | **PORCENTAJE** |
| **Inexistente** | 18 | 20.00% |
| **Leve** | 20 | 22.22% |
| **Regular** | 22 | 24.44% |
| **Buena** | 28 | 31.11% |
| **Alta** | 2 | 2.22% |
| **TOTAL** | **90** | **100.00%** |

*Fuente: Encuesta de satisfacción realizada a los clientes de Ezone.*

*Gráfica 10: Calificación de Fidelidad a la Marca Ezone por Parte de los Encuestados*




*Fuente: Tabla 13*

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 31.11% del público entrevistado dijo que su fidelidad a la marca Ezone era “buena”; un 24.44% informó que era “regular”; un 22.22% afirmó que era “leve”; un 20% calificó su fidelidad como “inexistente”, y el 2.22% restante aseguró que su fidelidad a Ezone era “alta”.

### 4.1.6. Análisis de la Encuesta

Atendiendo a lo expuesto por Balestrini Acuña (2006) “La fase de la interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”; se realizará una exégesis de la información obtenida de la encuesta.

El primer aspecto analizado por la encuesta fue la edad. Esta representa una característica significativa para determinar las prioridades y el enfoque predominante del mercado que abarca la empresa.

Según los resultados obtenidos, más del 40% de la muestra estudiada se encuentra entre los 18 y los 28 años. De acuerdo con el rango de edad, estas personas se consideran como nativos digitales[3], y debido a eso es su enfoque hacia las compras por internet.

Luego son seguidos por los individuos que oscilan entre los 29 y los 39 años. Estos fueron nombrados por Prensky (2010) con el término de “inmigrantes digitales”, personas que se han visto en la necesidad de integrar los medios electrónicos a la realización de sus quehaceres cotidianos. En consecuencia, también se ven inclinados a actividades como las compras por internet.

[3] Término popularizado por Marc Prensky para referirse a las personas nacidas en la era tecnológica, es decir, a partir de 1995.

Este primer factor muestra una clara hipótesis, en la cual se puede inferir que las personas que se interesan en las compras por internet también pasan mucho tiempo conectados a los medios electrónicos.

En vista de esta situación, es interesante analizar los resultados del ítem 3; donde queda en evidencia que la forma más eficiente, en la actualidad, para dar a conocer a Ezone es la publicidad de "boca en boca" compuesta por visitas de agentes de ventas y propagación a través de la compañía Frederic Schad. Con la particularidad de que ninguno de los encuestados dijo haber conocido la empresa por los medios de comunicación electrónicos.

Una oportunidad para Ezone sería dirigir sus esfuerzos a la propagación de información y publicidad a través de los medios digitales, que es donde la mayor parte de su público coexiste y se desenvuelve.

Atendiendo a los resultados de los ítems 5, 6, 8 y 9; es innegable que los factores de servicio al cliente, tiempo y precio son primordiales en el sector *courier* para garantizar la satisfacción de los clientes.

En relación con esos tres aspectos, Ezone debe elaborar un plan estratégico que permita mejorar la percepción del consumidor sobre los servicios ofrecidos por la compañía. Incrementar la calidad en el servicio al cliente, que fue categorizada como "regular" según los datos promedios obtenidos por la encuesta; y crear una estrategia que resulte en una

reducción de los precios y los tiempos de tránsito de los paquetes. Estos dos últimos factores fueron los más criticados por el público encuestado.

Finalmente, un detalle sustancial a tomar en cuenta fue resaltado en los resultados del ítem 7, donde los clientes internos manifestaron que una de las principales ventajas que ofrecía Ezone era el financiamiento a través de la cooperativa de Frederic Schad. Esta fortaleza podría ser explotada ofreciendo tasas y plazos favorables a los consumidores; así como ofrecer una solución de crédito al público externo.

## 4.2. Entrevistas

Las entrevistas fueron implementadas con el objetivo de integrar información que resulta valiosa para la investigación desde distintas perspectivas.

Para tener una vista panorámica del mercado *courier* y las recomendaciones requeridas, se tomó en consideración dos entrevistas a personas internas de la empresa Ezone, que por su posición pudieran ofrecer observaciones puntuales sobre la situación actual.

Por otro lado, se consideraron dos personas que trabajan de forma activa en el mercado de la paquetería expreso, uno con conocimientos del panorama local y otra perspectiva de *Courier* Internacional.

### 4.2.1. Entrevista a Alexander Schad

Esta entrevista permitió conocer los pormenores de Ezone, su realidad actual, visión, fortalezas, debilidades, situación del sector dominicano y demás detalles pertinentes, vistos y propuestos desde la mano directiva. La razón de entrevistarlo radica en que Alexander Schad quien establece los lineamientos principales que todos los que se ajusten al sistema de Ezone deberán seguir.

Uno de los factores más importantes resaltados por Schad es el valor que agrega la cobertura nacional de las entregas con la que dispone Ezone por su relación con Frederic Schad y el hincapié que el Sr. Alexander hace sobre esta iniciativa, ya que este punto es uno de los valores competitivos de la empresa.

### 4.2.2. Entrevista a Jhomayra Báez

Esta entrevista es sustancial, ya que permite analizar un enfoque más técnico de las operaciones logísticas y sus limitaciones actuales. Los esfuerzos de la encargada de proyecto envuelven todos los procesos y personas de Ezone, por lo que sus aportes son muy minuciosos a la hora de considerar el aspecto logístico.

Fue interesante plasmar los retos de los factores externo que enfrenta la empresa como también conocer la significación de los valores para la compañía y lo estrechamente relacionado que está con las gestiones.

### 4.2.3. Entrevista a Juan Pablo Duarte

Este desempeña sus funciones laborales en servicios de carga aérea y correo expreso en el *courier* corporativo de la empresa Dama Cargo. Durante la entrevista ofrece informaciones referentes al mercado local. Su participación permite evaluar la tendencia de los próximos años y por ende conducir las gestiones con prudencia y mesura.

### 4.2.4. Entrevista a Milton Tejada

Milton Tejada cuenta con una gran trayectoria y experiencia en el transporte de carga, tanto en el mercado Dominicano como en Miami. Actualmente trabaja directamente con movimientos logísticos desde Estados Unidos.

Sus aportes nos permiten conocer una percepción mucho más abierta del mercado *courier* a nivel internacional. Durante su entrevista, resalta también la importancia del comercio electrónico y lo imprescindible que son los factores de calidad y servicio para este segmento.

## 4.3. Análisis FODA

Partiendo de los resultados obtenidos tras la encuesta aplicada, las entrevistas realizadas a los altos directivos de Ezone, el estudio profundo de la trayectoria de la empresa, y la visita a las instalaciones; se pudieron identificar las variables internas y externas que afectan a la compañía, presentadas en el siguiente análisis FODA:

*Tabla 14: Análisis FODA de Ezone*

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| •La empresa cuenta con procesos aduanales propios (no subcontratados).<br>•La empresa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de la gestión operativa.<br>•Tienen una amplia red de distribución que facilita las entregas.<br>•Brindan la posibilidad de entregar los servicios de *courier* con otros ofrecidos por Frederic Schad (Ej. Almacenaje)<br>•Brindan financiamiento a sus clientes internos.<br>•Permiten el pago a los clientes externos con plataformas virtuales (Ej. T-Pago). | •Precios altos en comparación con la competencia.<br>•Procesos de desaduanización más largos que la competencia.<br>•Sistemas no automatizados.<br>•Retroalimentación tardía de los clientes por falta de una plataforma para realizarlas en tiempo real.<br>•Los paquetes con condiciones especiales solo vuelan una vez al mes.<br>•No cuentan con una APP o experiencia digital que agregue valor al servicio ofrecido.<br>•No cuentan con herramientas para la medición de la satisfacción del mercado con los servicios ofrecidos. |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| •Innovar con el *marketing* digital mejorando la experiencia del consumidor.<br>•Integración de los sistemas de gestión de Ezone con los de Schad.<br>•Establecimiento de plataforma para recibir retroalimentaciones automáticas por parte de los clientes.<br>•Automatización de procesos de gestión aduanal (manifiesto, solicitudes de pago, formularios de descuento, confirmación de pago).<br>•Implementación de la APP en República Dominicana.<br>•Creación de un segmento de "Preguntas y Respuestas Frecuentes" para Ezone República Dominicana en el website.<br>•Incursión en el mercado de transporte de correo.<br>•Manejo propio de la redes sociales. | •Competencia con mayor experiencia y presencia en el mercado.<br>•Limitaciones en las gestiones por no estar debidamente registrada como *courier* en República Dominicana.<br>•Pérdida de confianza y fidelidad por parte de los clientes actuales.<br>•Proyecto de Amazon para ofrecer servicios de transporte internacional. |

*Elaboración propia de los sustentantes con el apoyo de la Encargada del Proyecto Ezone, Jhomayra Báez.*

## 4.4. Flujo Temporal en los Procesos Operativos de la Empresa

Tras las visitas a la empresa, la observación de las operaciones y breves conversaciones con los encargados de las distintas áreas de la compañía se pudo estimar qué tiempo se toma cada proceso y se representó en la siguiente ilustración:

*Ilustración 4: Flujo Temporal en los Procesos Operativos de la Empresa*

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Informaciones obtenidas de las visitas a la empresa, conversaciones con los colaboradores de esta y el apoyo de la Encargada del Proyecto Ezone, Jhomayra Báez.*

# CAPÍTULO V.

# PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO LOGÍSTICO DEL *COURIER* EZONE PARA OPTIMIZAR SU EFICIENCIA OPERATIVA, EN EL PERÍODO 2019-2020.

## 5.1. Preámbulo de la Propuesta

En vista de las problemáticas identificadas a lo largo de la investigación, es imprescindible la creación de un plan de mejora que dé respuesta a las mismas, permitiendo así el desarrollo y crecimiento del *courier* Ezone, su posicionamiento en el mercado e incrementar su ventaja comparativa frente a la competencia.

Aunque inicialmente la propuesta de mejora iba a estar dirigida exclusivamente al modelo logístico del *courier* Ezone, a lo largo de la investigación quedó explícitamente demostrado que, aparte de este factor, existían otros que necesitaban atención inmediata para garantizar el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia operativa de la compañía.

Por la razón antes planteada, esta propuesta está compuesta por tres elementos fundamentales, que son la elaboración de un plan de formalización y revisión administrativa, un plan de modificación del modelo logístico y la aplicación de un plan de *marketing* en respuesta a las demandas del mercado y enfocada a los consumidores de Ezone Dominicana.

Cada uno de los puntos cubre las gestiones de la cadena de suministro con el objetivo de enmarcar de forma panorámica todo el proceso y las propuestas pertinentes para los segmentos afectados. En esta estrategia se analiza desde el primer encuentro con el cliente hasta el servicio postventa.

La presente propuesta está dirigida a Ezone International, y queda a su discreción la evaluación de la factibilidad de esta. Todas las estrategias mostradas a continuación son elaboradas de acuerdo con la realidad del mercado dominicano.

Se sugiere que la ejecución del presente plan de mejora cuente con dos etapas. La primera, debe corresponder al año 2019, donde se realizarán los procesos de preparación y planificación necesarios para la aplicación íntegra de las soluciones presentadas más adelante.

En un segundo momento, el año 2020 será considerado como "piloto" donde se implementarán las mejoras propuestas y se hará un análisis de los resultados de forma trimestral, permitiendo así la reestructuración o complementación del programa en caso de ser necesario.

Se conocen las limitantes existentes, debido a que Ezone Dominicana es simplemente una franquicia, pero se entiende que las propuestas mostradas en este capítulo son las que pueden garantizar el despegue de la compañía en suelo dominicano.

## 5.2. Justificación de la Propuesta

Con miras a incrementar la objetividad y garantizar el entendimiento por parte del lector, los parámetros encontrados para elaborar la justificación de la presente propuesta son divididos en dos:

### 5.2.1. Respecto a Ezone International

Actualmente la estrategia comercial de Ezone International es global. La empresa utiliza las mismas herramientas para penetrar en todos los mercados donde va; dicha forma de actuar solo da resultado cuando los países en los que se tiene presencia poseen características similares en los aspectos demográficos, económicos y culturales; pero República Dominicana no comparte estas cualidades con las islas de las Antillas Menores que Ezone abarca.

Varias empresas multinacionales han tenido que adaptar sus productos, precios y/o campañas de *marketing*, con el fin de penetrar en nuevos mercados. Tal es el caso de McDonald's, quienes crearon la McVeggie en el mercado Indio tras analizar la cultura alimenticia del país (East Bay Times, 2004); y eliminaron la carne de res en sus hamburguesas por tratarse de un animal sagrado en esa nación. Otras marcas como Coca-Cola o Uber, también han realizado esfuerzos similares para expandir su alcance.

Por estas razones se sugiere el cambio en la forma de comercialización de la marca en República Dominicana, ya que los esfuerzos aplicados en la actualidad no van acordes con la realidad y las necesidades del mercado.

### 5.2.2. Respecto a Ezone Dominicana

Generalmente, y basando esta hipótesis en la experiencia profesional de los sustentantes; cuando se trata de paquetes voluminosos o con un kilaje considerable, el público tiende a optar por la contratación de agentes consolidadores, quienes utilizan la economía en escala

para ofrecer soluciones más económicas que los participantes del sector *courier* en el transporte de su mercancía.

Frederic Schad es reconocida a nivel internacional por la gran cantidad de segmentos logísticos que abarca, ofreciendo servicio de transporte LTL, LCL y FCL; almacenaje, pólizas de seguro de carga, entre otros.

Hasta el momento, Ezone se ha incorporado como un integrante más de la gran gama de servicios que ofrece Frederic Schad. Esto, en lugar de representar una ventaja, puede estar afectando el desenvolvimiento de la empresa, debido a que Schad es vista por público dominicano como el "gigante logístico del país" y normalmente recurren a este cuando requieren una buena asistencia en un embarque importante, sin importar cuanto tengan que pagar.

Aunque de primera mano se entienda esto como una oportunidad de crecimiento exponencial para Ezone, el mercado de *courier* es generalmente minorista; utilizado en el transporte de paquetes pequeños y que se necesitan en un corto período de tiempo de tránsito.

Por estas razones, Ezone debe venderse al mercado como una empresa fresca, con una imagen novedosa que cautive la atención de los consumidores, utilizando la reputación de Frederic Schad a modo de factor motivacional y diferenciador que puede dar un valor agregado a la firma frente a la competencia.

## 5.3. Objetivos de la Propuesta

El objetivo general de esta propuesta es corregir las problemáticas identificadas durante el análisis situacional de Ezone Dominicana plasmado en los capítulos III y IV del presente estudio; con el fin de mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

**Este planea ser alcanzado mediante la satisfacción de los siguientes objetivos específicos:**

- Plantear soluciones a las problemáticas encontradas durante el análisis situacional de Ezone.
- Enumerar los parámetros administrativos con los que debe contar la compañía para aprovechar las ventajas ofrecidas al sector *courier*.
- Desarrollar una estrategia para reducir los tiempos de gestión burocrática en el transporte de los paquetes.
- Elaborar un plan mercadológico para dar a conocer los servicios de la firma.

## 5.4. Plan de Formalización y Revisión Administrativa

Según los resultados obtenidos tras la investigación realizada, el primer paso para lograr el despegue comercial de Ezone, es la formalización como empresa y la revisión de ciertos aspectos administrativos.

### 5.4.1. Formalización

En los tiempos de hoy, en los que la competencia es tan reñida y agresiva en mercados donde los productos y/o servicios ofrecidos son similares, son los pequeños detalles los que pueden marcar una diferencia en la mente de los consumidores al momento de realizar una elección.

En el ámbito de los negocios; aparte del precio y el tiempo de respuesta, la seguridad es un elemento de importancia que debe ser considerado. Es por esto por lo que la formalización pasa a ser un factor relevante que puede marcar la diferencia y dar un valor agregado a la marca sobre sus competidores.

Para el aspecto de la formalización se propone lo siguiente:

a) **Utilización de la razón social de Ezone en las actividades comerciales de la compañía.**

Ezone es una empresa registrada en territorio dominicano, con el nombre de Ezone Dominicana S.R.L; contando con el RNC NO. 131658784. Pero en la actualidad el mismo no se utiliza, sino que los servicios de la compañía se comercializan tras la imagen corporativa de Frederic Schad S.A.S.

Se recomienda la utilización del nombre de Ezone en los procesos de publicidad, facturación, transporte y todos los relativos a la actividad comercial de la compañía.

**b) Licenciarse como Empresa de Transporte Expreso Internacional (Correo Expreso o *Courier*) en la DGA.**

Actualmente, los paquetes de Ezone son transportados bajo la licencia de agentes de transporte de carga aérea y marítima con la que cuenta Frederic Schad.

Pero, tomando en consideración las declaraciones ofrecidas por la Dirección General de Aduanas, donde informan que toda la mercancía transportada por empresas que se dediquen al correo *express* serán retenidas, si las mismas no posee la licencia que los faculte como "Empresa de Transporte Expreso Internacional" dentro del país; se entiende beneficioso la adquisición de los permisos de *courier* en la gestión de envíos de Ezone para evitar inconvenientes futuros.

**c) Certificarse como Empresa OEA**

El sistema de Operador Económico Autorizado (OEA) inició en territorio dominicano en el año 2016. Es definido por la OMA como:

> El reconocimiento o estatus que otorga una autoridad aduanera a una empresa que demuestra estar comprometida con la seguridad en toda su cadena de suministro, mediante la adopción de prácticas fundamentadas en la mejora y el cumplimiento de requisitos en materia de seguridad, lo que le genera una serie de beneficios en sus operaciones de comercio exterior, y el reconocimiento como una empresa segura tanto para sus asociados de negocio como para la autoridad aduanera.

Debido a que las oficinas de Ezone se encuentran dentro de las instalaciones de Frederic Schad (que ya cuenta con certificación OEA, BASC, ISO 9001:2015, entre otras) y comparten las mismas políticas de seguridad y calidad, el proceso de certificación será sencillo y rápido.

La razón por la cual se propone esta mejora es que las Aduanas Dominicanas se esfuerzan cada día por incrementar la seguridad de los procesos y han dedicado enormes esfuerzos a la promoción del programa OEA; tanto que, hasta Junio del 2018, ya 202 compañías contaban con la certificación (Redacción elDinero, 2018), posicionando al país como líder en acreditación OEA del Caribe y segundo con empresas más certificadas en Latinoamérica, siendo solamente superado por México, según el Ministro de Industria, Comercio y Mypimes, Nelson Toca Simó (2018).

La DGA actualmente proporciona ventajas especiales a aquellas empresas que componen la cadena logística de los procesos de comercio internacional y hayan sido certificadas como OEA. Dentro de estos beneficios se pueden mencionar el trato preferencial en los despachos de Aduanas, la minimización en las verificaciones de seguridad, la prioridad en las inspecciones, entre otras.

Esta certificación permitirá a Ezone mejorar los tiempos de despacho en la mercancía transportada, así como también generará un valor agregado en los servicios ofrecidos por la compañía.

**d) Unirse a la Asodec**

La Asociación Dominicana de Empresas *Courier* se creó con la intención de representar a la República Dominicana en la "Cladec", además de incentivar el desarrollo de las firmas dedicadas a la paquetería expreso en el país y defender los intereses de estas ante el gobierno. La Asodec sirve como punto de enlace entre todas las empresas del sector que decidan asociarse a la misma, brindando beneficios comunes para estas.

Según el reporte realizado por El Nuevo Diario (2017), los requisitos básicos para pertenecer a la Asodec son: ser una empresa formal, con personalidad jurídica, licencia para operar y amparadas en los estatutos legales; y que por ende cumplen con las obligaciones que exigen las leyes nacionales.

### 5.4.2. Revisión Administrativa

Tras ser aplicadas las mejoras propuestas sobre los temas de formalización, el siguiente paso es realizar una revisión a ciertos aspectos de la administración de la compañía.

Tal como destacaron Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con lo mencionado, es imprescindible establecer metas u objetivos claros, sin embargo, Ezone se ha limitado a asumir y perseguir los propósitos empresariales de Frederic Schad.

En esta revisión, el *Courier* Ezone debe puntualizar lo siguiente:

a. ¿Qué debe hacer?
b. ¿Cómo lo debe hacer?
c. ¿Cuándo lo debe hacer?
d. ¿Dónde lo debe hacer?
e. ¿Por qué lo debe hacer?

Estas preguntas deben ser respondidas con el fin de formular las metas individuales de la empresa y posteriormente elaborar un plan de acción para alcanzarlas.

Otros aspectos importantes que deben ser revisados son:

**a) Servicio al Cliente**

Tal como decía Steven Benson, un excelente servicio al cliente es una ventaja competitiva critica para los negocios[4]. El objetivo de todas las gestiones de la cadena de suministros es ofrecer una experiencia de asistencia y atención que agreguen valor a los servicios ofrecidos.

Para lograr un mejor servicio al cliente se proponen los siguientes puntos:

- Ofrecer informaciones antes de que el cliente tenga que solicitarlas.
- Hacer énfasis en el estado del consumidor post ventas.

[4] Traducido por los sustentantes del inglés: Great customer service is a critical competitive advantage for a business. (Dizon, 2018)

- Invertir en retener al cliente.

Dentro de los procesos de transporte en los servicios *courier*, existen algunos elementos que deben ser informados en el momento preciso para evitar contratiempos innecesarios, pérdida de información y/o disgustos de los clientes. Entre estos se pueden mencionar:

- Prealerta.
- Estatus del embarque.
- Imprevistos en la gestión.
- Proceso de facturación.
- Tiempo estimado de llegada.
- Costos totales de los servicios.
- Contratiempos en origen o en destino.
- Retención de paquetes.
- Exigencias aduaneras locales.
- Importancia de la Factura Comercial.
- Consecuencias de los retrasos.
- Opciones de pago.

**b) Adición de personal**

Actualmente Ezone no cuenta con un personal que se dedique únicamente al buen desempeño de la empresa.

Es conveniente mencionar que Ezone tiene un organigrama correctamente estructurado y cuenta con un excelente equipo colaborador; pero todos tienen responsabilidades simultáneas que deben desempeñar en Frederic Schad, situación que limita el tiempo que pueden dedicar

a las gestiones del *courier* y la calidad del servicio que realizan, afectando a la percepción de los consumidores e incrementando el desgaste laboral de los empleados.

Por esta razón se propone establecer un equipo que se encargue de velar por la buena gestión y desempeño de los procesos que corresponden a Ezone.

## 5.5. Plan de Modificación del Modelo Logístico

En toda empresa dedicada al transporte de carga internacional, un buen modelo logístico y el flujo continuo de la información son factores primordiales para asegurar la calidad del servicio, el cumplimiento de los tiempos de entrega y con estos, la satisfacción de los clientes. Este apartado cuenta con una serie de estrategias puntuales cuyo fin es eficientizar las gestiones operativas de Ezone.

Este plan es el resultado del análisis de cada eslabón de la cadena de procesos de la empresa. Los puntos de relevancia propuestos son los siguientes:

**a) Instrucción al Cliente en el Proceso de Aprovisionamiento**

El proceso de aprovisionamiento es realizado personalmente por el cliente, pero desde el inicio de la gestión, instruir al consumidor sobre cómo debe realizar sus compras y los detalles de esta son factores determinantes para eliminar retrasos innecesarios.

Con el objetivo de evitar contratiempos Ezone debe fomentar una cultura de formación en cuanto a temas respecto a las compras por internet:

- Primero, a la hora de efectuar la compra el cliente debe conocer la importancia de suministrar la factura comercial de la carga para realizar los trámites de importación, ya que es un requisito innegociable por las Aduanas Dominicanas, y de no hacerlo puede acarrear retrasos, costos no contemplados o retenciones.

- También, el *courier* debe proporcionar a sus consumidores información relativa a la cadena de procedimientos que se llevarán a cabo en el transporte de los paquetes. Esto va a garantizar el entendimiento por parte de los clientes sobre los tiempos de tránsito de acuerdo con el origen de su correspondencia, así como de los procesos de consolidación y gestión aduanal en los que hay que incurrir.

**b) Sistemas Informáticos Integrados**

Con el objetivo de garantizar el acceso y manejo continuo de la información se debe gestionar un sistema informático que integre los procesos operacionales de Ezone.

Este sistema conectaría a las personas encargadas de servicio al cliente, facturación, distribución y despacho a una plataforma donde puedan observar el estatus de los paquetes en tiempo real; también podría incluir un espacio en el cual cada eslabón de la cadena pueda realizar anotaciones particulares sobre los procesos en caso de ser necesario.

Otra característica fundamental sería la interacción directa con los clientes, donde el sistema envíe un correo a los consignatarios anunciando cuando el paquete pase de un proceso a otro; así como la existencia de demoras, contratiempos, detenciones u otras informaciones pertinentes, sin que el consumidor tenga que solicitarlas.

**c) Consolidado con otras aerolíneas**

Con el fin de cumplir con los estándares de tiempo del mercado, el transporte de los paquetes de *courier* deben realizarse vía aérea; pero los fletes aéreos, generalmente, tienen costos elevados y si la empresa no cuenta con el volumen de carga necesario para llegar al punto de equilibrio entre el costo del servicio y el beneficio obtenido; puede resultar en pérdidas.

Debido a esa razón, Ezone solamente vuela tres veces a la semana desde Miami a República Dominicana, ya que esperan a tener una cantidad de paquetes suficientes para dividir el costo de transporte entre estos. Pero eso genera, en muchas ocasiones, el incremento del tiempo en el envío de la carga, afectando la valoración del cliente sobre los servicios que recibe.

Por esto, una de las estrategias que más pueden beneficiar a las empresas *courier* es el amortiguamiento de los costos de transporte mediante las alianzas estratégicas con otras compañías del sector.

A través de espacios como Asodec, las empresas *courier* pueden elaborar acuerdos para transportar sus paquetes en forma de consolidados aéreos y dividir el costo entre los

participantes de este, con el fin de reducir sus costos operativos e incrementar la frecuencia de sus vuelos.

**d) Mercancía Peligrosa**

Según las políticas de seguridad generales del transporte internacional de carga, los materiales calificados como nocivos deben tener un manejo especial y adecuado para evitar afecciones a las personas e infraestructuras que se ven involucrados durante su traslado.

Para garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y ofrecer la manipulación adecuada a este tipo de mercancía, Ezone consolida todos los paquetes de carga peligrosa recibidos durante la semana y estos vuelan solo los viernes, pero dicho factor retrasa el tiempo de tránsito en los pedidos de esta naturaleza.

Para dinamizar el movimiento de estos paquetes se plantea la consolidación con un agente socio en busca de incrementar la frecuencia los vuelos de carga peligrosa mediante la utilización de la estrategia de grupaje explicada anteriormente.

**e) Jaula de paquetes**

Para garantizar la seguridad de los paquetes se recomienda la adquisición de una jaula de paquetería en la cual tenga únicamente acceso los representantes de Ezone en el Aeropuerto Internacional de Las Américas (AILA).

**f) Establecimiento de un Horario para el Clareo**

Las autoridades de aduanas dominicanas organizan los turnos de clareo o desaduanización con un formato de orden de llegada; esto provoca que la agilidad de los procesos dependa de forma directa de la cantidad de personas que hay en turno.

Conscientes de esto se plantea el establecimiento de un horario fijo y usual, preferiblemente en la mañana, con el objetivo de tomar uno de los primeros turnos, asegurando así que en la tarde los paquetes estén liberados y pueda continuar el flujo sin ser entorpecido.

Esta problemática puede ser reducida en gran medida luego de que el Decreto 384-18 sea puesto en marcha a su totalidad, ya que el mismo extenderá los horarios de despacho de mercancía, permitiendo que estos sean realizados desde las 7:00 AM hasta las 10:00 PM.

**g) Realización de Cross Docking en el Aeropuerto de Destino**

El servicio de transporte terrestre de los paquetes de Ezone desde el AILA hasta los almacenes de Frederic Schad, actualmente, es subcontratado con otra empresa del sector.

Debido a esto, la compañía intermediaria almacena los paquetes en el aeropuerto hasta tener el cúmulo de carga necesario para mover un camión sin que este represente pérdidas a su gestión.

Considerando que este proceso no incrementa valor en la cadena sino que disminuye la eficiencia operativa; se recomienda realizar un *cross dock* una vez que la liberación y gestiones aduanales hayan culminado.

Se debe buscar una alternativa de transporte en la que los paquetes pueda llegar a los almacenes de Schad el mismo día de su clareo, permitiendo así la inclusión en las rutas de distribución de la jornada siguiente.

**h) Acondicionamiento del Almacén de Tránsito y Oficina de Despacho**

Debido al movimiento continuo de los paquetes transportados por las empresas *courier*, la gestión de almacenaje es catalogada como transitoria y no amerita que se disponga de un gran espacio para almacén.

A pesar de esto, Ezone tiene un espacio asignado dentro de los depósitos de Frederic Schad destinado al almacenaje de su carga, que a la vez cuenta con una ventanilla de despacho para los clientes que deseen recoger los paquetes en las instalaciones de la empresa.

El problema radica en que dicho despacho cuenta con condiciones poco estéticas que desfavorecen la buena apreciación de parte de los clientes; por lo que se recomienda el acondicionamiento del área, haciendo de esta un espacio confortable que se traduzca en un valor agregado en la experiencia de los consumidores.

## 5.6. Plan de *Marketing*

Ezone se encuentra en una etapa de cambios con el fin de crecer como empresa del mercado de paquetería en territorio nacional, a través de la optimización de sus ventas, gestiones logísticas a nivel general y otros aspectos. Entre los puntos más importantes que este *courier* debe revisar está su estrategia de *marketing* que no ha sido un punto atacado por ellos y, en su defecto, un aspecto limitante para la compañía.

Ezone no ha establecido objetivos a corto, mediano y largo plazo en *marketing*, ni cuenta con una estrategia real; lo que significa que este análisis se hará sin punto de referencia, más que las pocas actividades de publicidad actuales que desarrolla en sus redes sociales y la retribución que obtienen por la difusión de boca en boca.

Luego de haber analizado el estatus actual de Ezone, se considera necesario el establecimiento de una estrategia agresiva que permita la penetración en el mercado una vez que el servicio esté optimizado de acuerdo con las propuestas planteadas para la reestructuración administrativa y operativa.

La debilidad de las estrategias de mercado implementadas previamente han afectado los resultados de la empresa, por lo que un establecimiento de lineamientos de negocios será beneficioso para la compañía y permitirá centralizar los esfuerzos hacia la meta deseada.

**Este Plan de *Marketing* se realiza con los siguientes objetivos:**

- ✓ Aumentar la cartera de clientes.
- ✓ Crear una estrategia de fidelización de clientes.
- ✓ Expandir los servicios de Ezone en mercados donde existen nichos que pudieran ser aprovechados.
- ✓ Elaborar una estrategia que permita que Ezone darse a conocer a mayor escala en la República Dominicana.

- **Análisis del Entorno de Marketing de Ezone**

Con miras identificar los puntos a corregir y desarrollar para que el plan de *marketing* tenga éxito, es preciso examinar detenidamente la realidad actual de la compañía en relación con las estrategias de comercialización.

Con el fin de plasmar todos aquellos factores que afectan directa o indirectamente la situación actual de Ezone en relación con *marketing* se realizó un análisis FODA. El mismo busca identificar los elementos internos y externos que pueden ser aprovechados y explotados para provecho de la compañía; así como los que no permiten el desarrollo de esta y amenazan su posicionamiento en el mercado.

Como resultado de dicho estudio resultó el Análisis FODA del Entorno de *Marketing* de Ezone, presentado a continuación:

*Tabla 15: Análisis FODA del Entorno de Marketing de Ezone*

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| •Empresa consolidada.<br>•Imagen fresca para la República Dominicana.<br>•Fácil acceso a medios de comunicación.<br>•Experiencia en el manejo de paquetería urgente.<br>•Disponibilidad de redes sociales.<br>•Ofrecer un servicio necesario en el país.<br>•Auge del comercio electrónico. | • Falta de un plan de *marketing*.<br>• Deficiente manejo de redes sociales.<br>• Falta de fidelización de clientes.<br>• Carencia de un factor diferenciador de las demás empresas de paquetería urgente.<br>• Falta de personal encargado del desarrollo mercadológico de la empresa.<br>• Precio de venta no se corresponde con la zona donde está ubicado.<br>• Desconocimiento de sus gestiones por la población.<br>• Demora a la hora de entregar la paquetería.<br>• Falta de un sistema de medición.<br>• Solo un punto de distribución disponible. |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| •Segmentación de servicios ofrecidos.<br>•Mayor inversión en investigación y desarrollo.<br>•Implementación de un Plan de *Marketing* a la vanguardia.<br>•Empleo de un sistema de ofertas.<br>•Promover intercambios con empresas que necesiten transporte de paquetería urgente.<br>•Creación de una APP que le dé más confianza al cliente. | • Crecimiento de la competencia.<br>• Desplazamiento total por la competencia.<br>• Mercado más exigente.<br>• Competencia con mayor cantidad de clientes fidelizados.<br>• Saturación de mercado por amplia oferta. |

*Elaboración propia de los sustentantes.*

- **Tendencia del Mercado**

Luego de la Revolución Industrial en el siglo XX, se hizo posible un avance desbordado en cuanto a tecnología se refiere, tanto que en la actualidad ha aumentado el uso de los dispositivos inteligentes, desde teléfonos celulares hasta computadoras y otros; de forma tal que el 54.4% de la población mundial tiene acceso a internet y existen más de 700 millones de usuarios de líneas móviles de datos (Cepal, 2016).

Cuando se habla de estos avances, la globalización desempeña un papel indispensable en conjunto con el comercio electrónico, han funcionado como factores fundamentales en el desarrollo de las gestiones los *couriers*.

Se estima que en unos años las operaciones que no sean electrónicas desaparecerán, lo cual significa que existe un enfoque a la digitalización de los procesos. Esta tendencia provee una apertura a negocios no presenciales y a aquellos que promueven las actividades que se pueden desarrollar desde el hogar, como la compra de diversos artículos vía internet.

- **Mercado Objetivo**

Ezone es una empresa con dos años en suelo dominicano, pero a pesar de esto, carece de posicionamiento en el mercado, por los deficientes esfuerzos mercadológicos aplicados.

Con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia los mercados más demandantes, se identificaron aquellos segmentos del mercado a los cuales es preciso dirigir la campaña de *marketing* que se planea aplicar.

**Los mercados objetivos propuestos son los siguientes:**

- **Mercado geográfico:** a corto plazo, se pretende penetrar en todo Santo Domingo, a mediano plazo los servicios serán focalizados a aquellas provincias con nichos de mercado no aprovechados hasta el momento. Finalmente, a largo plazo, se busca tener presencia en las zonas con mayor agilidad comercial del país.

- **Mercado demográfico:**
    - **Individual:** según un análisis realizado por el Observatorio del *E-Commerce* y Transformación Digital (2018), los principales compradores electrónicos son los Millennials (nacidos entre el 1980 y 2000) por lo que se sugiere el enfoque a este segmento.
    - **Empresarial:** empresas comerciales, paquetería de documentos y cooperativas de ahorro y crédito.

Estos mercados fueron seleccionados conscientes de las necesidades y oportunidades que cada uno presenta, dentro de estas pueden ser consideradas las siguientes:

- Rapidez a la hora de entregar un producto.
- Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.
- Incentivos por compras.
- Recepción de paquetería en condiciones estables.
- Pago mínimo por el servicio.
- Óptimo servicio al cliente.
- Acceso al rastreo de paquetes 24/7.

- **Análisis de la Competencia**

Dentro de los factores que ameritan evaluación, la competencia es uno de los primordiales, ya que el estudio de esta permite establecer un marco comparativo y referente que servirá como guía al momento de elaborar las estrategias de penetración al mercado.

A continuación se presenta un listado con los competidores con mayor presencia en el sector *courier* del país mostrando datos que permiten que las mismas sean comparadas entre sí:

*Tabla 16: Análisis de la Competencia*[5]

| Empresa | Precio x Libra (Aprox.) | Entrega (Aprox) | Delivery en Santo Domingo | Forma de Obtener Precios en Línea | Apps |
|---|---|---|---|---|---|
| **ACC** | DOP 230.00 | 2 días | Gratis | Calculadora | Si |
| **Aeropaq** | DOP 175.00 | 2 días | Gratis | Tarifas y Calculadora (solo disponible para miembros) | Si |
| **Aimpaq** | DOP 140.00 | 2 días | Gratis | No disponible | Si |
| **BM Cargo** | DOP 150.00 | 2-3 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **CPS** | DOP 230.00 | 2 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **DHL*** | DOP 3,368.00 | 2-3 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **Domex** | DOP 185.00 | 2-3 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **EPS** | DOP 190.00 | 2-3 días | Gratis | Solicitud de cotización en línea y Calculadora (solo disponible para miembros) | Si |
| **E-Zone** | DOP 262.00 | 6-7 días | Gratis | Calculadora | No integrada |
| **Fedex*** | DOP 3,097.00 | 2-3 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **Jetpack** | DOP 270.00 | 3 días | Gratis | Calculadora | Si |
| **Liberty *Express*** | DOP 170.00 | 3 días | Gratis | Tarifas | No |
| **Pick N Send** | DOP 190.00 | 2 días | Gratis | No disponible | Si |
| **Taino *Express*** | DOP 210.00 | 2 días | Gratis | Calculadora | Si |
| **UPS*** | DOP 2,260.00 | 2-3 días | Gratis | Tarifas | Si |
| **Vimenpaq** | DOP 245.00 | 2 días | DOP 50.00 | No disponible | No |

*Elaboración propia de los sustentantes.* ***Fuente:*** *Información obtenida mediante la observación, uso de técnicas de benchmarking, análisis de redes sociales y páginas web; así como experiencias personales de los sustentantes.*

[5] Los precios mostrados en la tabla 16 corresponden al transporte de paquetes de una libra desde Miami hasta Santo Domingo.

* DHL, Fedex y UPS son empresas internacionales que ofrecen servicios de paquetería *express* dentro del territorio dominicano. Su estrategia comercial está dirigida al mercado norteamericano; y debido a esto se muestran diferencias sustanciales en el aspecto precio. Es importante destacar que las soluciones ofrecidas por estas compañías son cotizadas en dólares americanos.

- **Análisis de Precios**

La compañía posee un precio de venta por sus servicios que no se corresponde con el valor de este en función de la calidad ofrecida y que se ubica fuera del rango de competitividad del mercado.

El precio actual del *courier* Ezone es DOP 262.00, sin embargo, entre las empresas con más presencia en el mercado se puede destacar a BM-Cargo con un precio por libra de DOP 150.00; Aeropaq con un precio por libra de DOP 175.00; EPS con un precio por libra de DOP 190.00; y CPS con un precio por libra de DOP 230.00.

Tomando en cuenta estos puntos, el precio promedio de venta de servicios *courier* por libra en la República Dominicana, según el análisis realizado (ver tabla 16) es de DOP 204.00, aspecto que confirma la brecha existente entre la oferta de Ezone y la realidad del mercado.

Como factor de recomendación, en busca de obtener una ventaja frente a las demás empresas del mercado y ubicarse en una escala competitiva, Ezone debe presentar una oferta dentro

del margen promedio hasta lograr el posicionamiento deseado y la optimización de sus servicios.

Asimismo, se recomienda la categorización de los precios de acuerdo con el peso de los paquetes transportados, ofreciendo descuentos cuando las encomiendas sobrepasen una cantidad de libras determinada. Esta estrategia llama la atención de los consumidores y, en ocasiones, lo incita a comprar más, produciendo beneficios a la empresa por el número de ventas o por la fidelidad del cliente.

### 5.6.1. Plan de Acción

Según los resultados obtenidos y el tipo de público al que se dirigirán los esfuerzos de *marketing*, la estrategia más eficiente para posicionar el *courier* Ezone en la mente del consumidor es el uso de las herramientas digitales, tales como redes sociales, aplicaciones de teléfonos inteligentes y el desarrollo de una página web.

Las tácticas comunicativas utilizadas para lograr los objetivos previamente planteados serán:

- Realizar un relanzamiento de la marca que incluya una nueva imagen corporativa (misión, visión, valores y objetivos).
- Revisión de redes sociales actuales (Instagram y Facebook) para garantizar su enfoque específico al mercado dominicano.
- Creación de Twitter.
- Establecer publicaciones sincronizadas en todas las redes sociales

- Implementación de trivias que llamen la atención de los cibernautas a los que se dirigen los esfuerzos de *marketing*.
- Promociones a través de las redes sociales.
- Establecer alianzas promocionales con otras empresas.

Según la información analizada se propone lo siguiente:

**a) Reestructuración de las Redes Sociales Existentes**

Para esto se propone contratar a un *community manager freelance* que se encargará de dar una imagen fresca y moderna a la compañía, por un período de cuatro meses.

**b) Reelaboración de la Imagen Corporativa de Ezone**

Para la elaboración de la imagen de la empresa se plantea comprar los servicios de identidad corporativa a la compañía "Grupo Host", el paquete propuesto incluye la creación de material visual, diseño de tarjetas de presentación, artículos promocionales, cartas timbradas, entre otros agregados.

**c) Rediseño de la Página Web de Ezone**

En la remodelación del espacio web se sugiere la contratación el plan *E-Commerce* a la empresa "Dominios Dominicanos". Dicha propuesta ofrece el desarrollo personalizado de un *website* apto para llevar a cabo actividades comerciales a través de esta; ofreciendo acceso a pasarelas de pago, catálogos de productos, blogs, foros y libros de visitas. El mismo paquete incluye el mantenimiento del servicio por los primeros dos meses, así como la capacitación

de un individuo de Ezone quien seguirá manejando el sitio web cuando el período previamente mencionado culmine.

**d) Capacitación de Personal para el Manejo de Redes Sociales**

Se propone la capacitación de una persona de la empresa para que se encargue de manejar las redes sociales de la compañía cuando termine el acuerdo con el *freelance* contratado. Este individuo recibirá adiestramiento en el Instituto de Arte y Diseño (IDAD) donde tomará el curso de *Community Manager*.

Mediante la aplicación de las mejoras propuestas al segmento "*marketing*" se pronostica un incremento en el número de personas que se interese por los servicios de la compañía en consecuencia de los esfuerzos mercadológicos; el desarrollo de este programa fungirá como valor agregado para mejorar la percepción de los consumidores sobre la firma.

## 5.7. Presupuesto General de la Propuesta

Para lograr las mejoras planteadas a los procesos de Ezone, a través de las propuestas mencionadas, es necesario la formulación de una distribución presupuestaria. Conocer el costo total del plan permitirá la evaluación y estimación de los beneficios obtenidos respecto a la inversión necesitada; así como organizar los esfuerzos económicos de forma tal que la aplicación del programa no afecte las operaciones ni la liquidez de la empresa.

*Tabla 17: Presupuesto General de la Propuesta*

| Presupuesto General de la Propuesta | |
|---|---|
| **Concepto** | **Costo** |
| Licenciarse como Empresa de Transporte Expreso Internacional (Correo Expreso o *Courier*) en la DGA. | DOP 30,000.00 |
| Certificarse como Empresa OEA | DOP 0.00 |
| Unirse a la Asodec | DOP 30,000.00 |
| Adición de personal | DOP 150,000.00 |
| Asesoría | DOP 200,000.00 |
| | |
| Sistemas Informáticos Integrados | DOP 75,000.00 |
| Jaula de paquetes | DOP 50,000.00 |
| Acondicionamiento del Almacén de Tránsito y Oficina de Despacho | DOP 180,000.00 |
| | |
| Reestructuración de las Redes Sociales Existentes | DOP 60,000.00 |
| Reelaboración de la Imagen Corporativa de Ezone | DOP 25,000.00 |
| Rediseño de la Página Web de Ezone | DOP 78,000.00 |
| Capacitación de Personal para el Manejo de Redes Sociales | DOP 6,500.00 |

| | |
|---|---|
| **SUB-TOTAL** | DOP 878,000.00 |
| **IMPREVISTOS (5%)** | DOP 43,900.00 |
| **TOTAL** | **DOP 921,900.00** |

| | |
|---|---|
| | **Plan de Formalización y Revisión Administrativa** |
| | **Plan de Modificación del Modelo Logístico** |
| | **Plan de *Marketing*** |

Es importante destacar que los montos el presupuesto presentado fueron obtenidos mediante una minuciosa investigación y recopilación de costos en distintas empresas con un renombre comercial y una trayectoria considerable con el fin de garantizar la calidad y los buenos resultados de la propuesta de mejora.

Para llevar a cabo la propuesta de mejora es imprescindible la guía y supervisión de un profesional del área de calidad con experiencia en procesos relativos al comercio internacional; por esto se consideró un costo por "Asesoría" dentro del presupuesto.

Es crucial tomar en cuenta que para la obtención de la licencia de *courier* hay que gestionar una póliza de DOP 2,500,000.00; la cual no fue contemplada en el presupuesto porque, aunque es una inversión que debe hacerse, no es un costo real.

Un aspecto que llama la atención es el precio por la certificación OEA. Como un aclarando, dicha acreditación no tiene ningún costo *per se* ya que la DGA la otorga de forma gratuita.

Para ser OEA, la empresa debe aprobar un proceso de auditoría en temas relativos a la seguridad de los procesos y acondicionar su infraestructura con el fin de cumplir con los requisitos de la certificación. Pero se asume que debido a que las oficinas de Ezone se encuentran dentro de las instalaciones de Frederic Schad, quien ya cuenta con la acreditación OEA; los cambios que se tendrían que hacer serían mínimos.

En relación con los puntos "Unirse a la Asodec" y "Adición de Personal", los costos mostrados corresponden a un año. Estos podrían variar si se realizan aumentos salariales dentro de Frederic Schad, o si Asodec aumenta el monto de su membresía anual.

Los factores incluidos en la propuesta de mejora que no son presentados dentro del presupuesto se excluyeron porque carecen de un costo o inversión monetaria.

## 5.8. Cronograma de Actividades

*Tabla 18: Cronograma de Actividades. Año 2019*

| AÑO 2019 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO** | **Ene.** | **Feb.** | **Mar.** | **Abr.** | **May.** | **Jun.** | **Jul.** | **Ago.** | **Sep.** | **Oct.** | **Nov.** | **Dic.** |
| Licenciarse como Empresa de Transporte Expreso Internacional (Correo Expreso o *Courier*) en la DGA. | | | | | | | | | | | | |
| Unirse a la Asodec | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de un Horario para el Clareo | | | | | | | | | | | | |
| Instrucción al Cliente en el Proceso de Aprovisionamiento | | | | | | | | | | | | |
| Reelaboración de la Imagen Corporativa de Ezone | | | | | | | | | | | | |
| Utilización de la razón social de Ezone en las actividades comerciales de la compañía. | | | | | | | | | | | | |
| Realización de Cross Docking en el Aeropuerto de Destino | | | | | | | | | | | | |
| Certificarse como Empresa OEA | | | | | | | | | | | | |
| Sistemas Informáticos Integrados | | | | | | | | | | | | |
| Adición de personal | | | | | | | | | | | | |
| Reestructuración de las Redes Sociales Existentes | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación de Personal para el Manejo de Redes Sociales | | | | | | | | | | | | |
| Jaula de paquetes | | | | | | | | | | | | |
| Acondicionamiento del Almacén de Tránsito y Oficina de Despacho | | | | | | | | | | | | |
| Consolidado con otras Aerolíneas | | | | | | | | | | | | |
| Mercancía Peligrosa Consolidada | | | | | | | | | | | | |
| Rediseño de la Página Web de Ezone | | | | | | | | | | | | |

*Tabla 19: Cronograma de Actividades. Año 2020*

| AÑO 2020 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROCESO** | **Ene.** | **Feb.** | **Mar.** | **Abr.** | **May.** | **Jun.** | **Jul.** | **Ago.** | **Sep.** | **Oct.** | **Nov.** | **Dic.** |
| Inicio de Evaluación y Medición de Resultados | | | | | | | | | | | | |
| Reunión de Evaluación - Primer Trimestre | | | | | | | | | | | | |
| Reunión de Evaluación - Segundo Trimestre | | | | | | | | | | | | |
| Reunión de Evaluación - Tercer Trimestre | | | | | | | | | | | | |
| Reunión de Evaluación - Cuarto Trimestre | | | | | | | | | | | | |
| Fin de Evaluación y Medición de Resultados | | | | | | | | | | | | |
| Análisis y Presentación de Resultados | | | | | | | | | | | | |

**Plan de Formalización y Revisión Administrativa**
**Plan de Modificación del Modelo Logístico**
**Plan de *Marketing***

## 5.9. Aspectos Básicos para Considerar en la Ejecución de la Propuesta

Para la aplicación de la presente propuesta de mejora es importante considerar los siguientes factores, entendiendo que la buena implementación de estas promoverá la calidad de los servicios de Ezone:

- Al llevar a cabo las medidas correctivas de lugar, es recomendable implementar un sistema de seguimiento continuo que garantice la calidad de los procesos. Este control debe constar de inspecciones regulares de cada operación.
- Establecer métricas orientadas a cada individuo involucrado en la cadena de valor para tener aval de la factibilidad de los procesos.
- Administrar la información de forma que, desde los más altos niveles gerenciales se establezca un flujo de datos que se desenvuelva con facilidad, garantizando un mejor desarrollo operativo.
- Se debe acondicionar una oficina destinada a las gestiones de Ezone, facilitando un espacio de referencia físico para los clientes de la compañía, que genere un valor agregado a la experiencia de los usuarios.
- Se recomienda implementar herramientas de investigación cada 6 meses para medir los resultados del servicio.

# CONCLUSIONES

Luego de concluido el análisis y propuesta de mejora al modelo logístico del *courier* Ezone para optimizar su eficiencia operativa en el período 2019-2020, y partiendo de los objetivos específicos así como de los demás factores de importancia analizados durante el desarrollo de este estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

Ezone, empresa internacional de compras y envíos de paquetería 100% a domicilio, se encuentra en más de 22 países siendo uno de estos la República Dominicana, donde llegó hace dos años de la mano de una alianza corporativa con Frederic Schad S.A.S. la cual le ha permitido tener apoyo, no solo logístico, también para procesos operativos y administrativos.

Al evaluar la situación actual de Ezone en la República Dominicana, tal como se plantea en los objetivos, sobresalen alternativas de mejora a los procesos que afectan la rapidez a la hora de entregar la paquetería, al importe pagado por libra en función del producto entregado al cliente, al manejo administrativo implementado y a la forma de dar a conocer sus servicios a la colectividad.

Se realizó un análisis FODA donde se profundizaron las observaciones existentes dando como resultado que Ezone posee amplio conocimiento sobre el manejo de carga y puede seguir manteniéndose a la vanguardia en el mercado gracias a la colaboración de Frederic Schad. Asimismo, tiene la gran oportunidad de mejorar el marketing digital ya que es la

forma más eficaz para penetrar la población de consumidores que demandan los servicios *courier*.

El largo proceso de despacho, la falta de una aplicación en línea, el precio por libra, la carencia de un sistema automatizado y una retroalimentación tardía son debilidades que resultan amenazas como una competencia con mayores recursos y mercado.

Durante el desglose de los objetivos específicos, se analizó la cadena logística que utiliza la compañía, clasificando cada procedimiento en siete categorías distintas. El primer eslabón es la captación de clientes, seguido por el proceso de compra, recepción y pesaje de los paquetes en Miami; continúa con las notificaciones de llegada a origen y destino y la actualización de valores. Luego, prosigue la gestión aduanal en el Aeropuerto Internacional de las Américas, la facturación y finalmente el despacho de la paquetería.

A través de encuestas realizadas a los clientes de Ezone, se aduce que las principales necesidades que estos poseen y requieren que la empresa mejore son la rapidez en sus servicios, el precio y el servicio al cliente, siendo la primera la más criticada por la muestra estudiada.

Respecto a la competencia, se realizó un análisis donde se evaluaron los costos, tiempos de respuesta y ventajas ofrecidas; como resultado se notó que dentro de los competidores más formidables se pueden resaltar cinco: EPS, CPS, Aeropaq, Vimenpaq y BM Cargo poseyendo

cada uno estrategias de ventas distintas; unos enfocados en el precio, algunos optando por la velocidad en sus servicios, entre otros aspectos.

Hasta este punto, la investigación se componía de cuatro capítulos; el primero y segundo resumen las generalidades necesarias de los tópicos relativos al comercio electrónico y el sector *courier*; los cuales fungen como marco teórico y didáctico para garantizar el entendimiento del lector sobre los temas analizados.

En los capítulos III y IV se daba respuesta a la primera variable del objetivo general de la investigación; la cual buscaba "Analizar la Situación Actual del *Courier* Ezone", desglosado de la siguiente forma: el tercero explicó de forma llana toda la estructura de la empresa objeto de estudio; luego de esto, en el cuarto, se presentó el análisis hecho a los consumidores de los servicios de Ezone, y posteriormente se interpretaron los resultados obtenidos.

A través de los esfuerzos de investigación realizados para satisfacer los objetivos específicos del estudio, se pudo consolidar la información que dio respuesta a la segunda variable del objetivo general de la pesquisa, la cual pretendía construir una propuesta de mejora enfocada a optimizar la eficiencia operativa del modelo logístico del *courier* Ezone en el período 2019-2020.

Pero, tras el profundo análisis de los resultados obtenidos se determinó que no solo el modelo logístico necesitaba ser mejorado, como se había preconcebido en el anteproyecto de grado; sino que para garantizar la eficiencia operativa del *courier* también debían modificarse

factores relativos a la administración y a las estrategias de comercialización de la empresa; y que sin la solución de las tres problemáticas simultáneamente, cualquier esfuerzo por mejorar los procesos iba a ser en vano.

Tomando eso en consideración se realizó el capítulo V, consistente en una propuesta de mejora que fue divida en tres planes:

- Un plan de formalización y revisión administrativa, que busca reformar la base estatutaria de la empresa para que sirva como pilar de las modificaciones operativas;
- Un plan de modificación del modelo logístico, donde se proponen mejorar en los procesos operativos de la empresa para reducir los costos y tiempos de respuesta;
- Y posteriormente, un plan de marketing que tiene como propósito promocionar las ventajas que tendrá el *courier* luego de ser aplicados los cambios planteados, con una imagen fresca y atractiva.

Finalmente, luego de verse desarrollado el presente estudio, quedan cumplidos los objetivos propuestos. Se garantiza que el lector podrá entender fácilmente la información detallada; y se aporta un documento de soporte al sector de correo y paquetería expreso, buscando que los resultados no sean solo aplicables y convenientes para el *courier* Ezone, sino que puedan ser utilizados por aquellos otros participantes del mercado que atraviesen escenarios similares o que se encuentren interesados en prevenir los puntos analizados a lo largo de esta pesquisa.

# BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DOCUMENTACIÓN


Acosta Guzmán, M. (25 de Abril de 2017). Empresas mensajería apoyan medidas de control de la Dirección de Aduanas. *Hoy Digital*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de http://hoy.com.do/empresas-mensajeria-apoyan-medidas-de-control-de-la-direccion-de-aduanas/

Acosta, C. (26 de Junio de 2017). Compras por el internet impactan Economía. *Listín Diario Online*. Recuperado el 31 de Septiembre de 2018, de https://listindiario.com/economia/2017/06/26/471574/compras-por-el-internet-impactan-economia

Anteportamlatinam Valero, J. M. (2014). *RELEVANCIA DEL E-COMMERCE*. Universidad de Valladolid, Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, Soria. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5942/1/TFG-O%20174.pdf

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf

Asodec. (s.f.). *Sobre Asodec*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de http://www.asodecrd.com/sobreasodec/

Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación.* Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Recuperado el 15 de Octubre de 2018

Beato, N. (2017). *Apuntes sobre el Comercio Internacional y Aduanas* (Primera ed.). Santo Domingo: Alfa y Omega. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018

C. Laudon, K., & Guercio Traver, C. (2009). *E-Commerce: Negocios, Tecnología y Sociedad* (Cuarta ed.). (A. V. Romero Elizondo, Trad.) México: Pearson Education. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018

Cámara de Comercio Internacional. (2010). *International Commercial Terms.* Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de

http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-fob/#incoterm-fob

Cepal. (Agosto de 2016). *La nueva revolución digital.* Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1600780_es.pdf

Conoce la Historia. (s.f.). *Correo Postal: Historia, características, ventajas, desventajas y más*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de http://conocelahistoria.com/c-medios-de-comunicacion/correo-postal/#Correo_postalordinario

Decreto No.384-18 que Extiende Horarios de Despacho de Mercancía en Puerto y Aeropuertos. *Presidencia de la República Dominicana.* Consultado el 11 de Octubre del 2018.

Decreto No.402-05 que Aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos. *Presidencia de la República Dominicana.* Consultado el 11 de Septiembre del 2018.

De la Torre, A. (12 de Abril de 2006). *Definición de Web 2.0*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de http://adelat.org/conceptos_clave_en_la_web_2_0_y_iii

Diario Libre. (07 de Agosto de 2017). Aduanas elabora normativa para regular compras por internet con fines comerciales. *Diario Libre Web*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de https://www.diariolibre.com/economia/aduanas-elabora-normativa-para-regular-compras-por-internet-con-fines-comerciales-KL7841491

DiNucci, D. (Julio de 1999). Fragmented Future. *Print Magazin*, 32, 221-222. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de http://darcyd.com/fragmented_future.pdf

Dirección General de Aduanas. (24 de Abril de 2017). *AVISO Empresas de servicios de Despacho Expreso de Envíos (Courier) registradas y autorizadas*. Recuperado el 23

de Septiembre de 2018, de https://aduanasdigital.gob.do/2017/04/24/aviso-empresas-de-servicios-de-despacho-expreso-de-envios-courier-registradas-y-autorizadas/

Dirección General de Aduanas. (Agosto de 2017). *Borrador de Norma General sobre Envíos Couriers con Finalidad Comercial.* Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de http://aird.org.do/docs/Ago17/Borrador%20de%20Norma%20General%20sobre%20Env%C3%ADos%20Couriers%20con%20Finalidad%20Comercial.pdf

Dizon, A. (23 de Marzo de 2018). *120 Helpful Customer Service Quotes from the Pros*. Recuperado el 27 de Octubre de 2018, de https://fitsmallbusiness.com/customer-service-quotes/

East Bay Times. (09 de Octubre de 2004). *McDonald'snow selling McVeggie Burgers*. Recuperado el 27 de Octubre de 2018, de https://www.eastbaytimes.com/2004/10/09/mcdonaldsnow-selling-mcveggie-burgers/

Economipedia. (21 de Abril de 2017). *Burbuja de las punto-com*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de http://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html

Ezone International. (2018). *Servicios*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de https://www.getezone.com/es/servicios/

Fernández, M. (14 de Noviembre de 2016). *FCL y LCL ¿cuál es su diferencia?* Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de http://cargonewsmex.com/2016/11/14/fcl-lcl-diferencia/

Fundéu BBVA. (22 de Marzo de 2011). *Escritura correcta de los acrónimos*. Recuperado el 27 de Octubre de 2018, de https://www.fundeu.es/escribireninternet/escritura-correcta-de-los-acronimos/

Inácio, C. (18 de Julio de 2018). *12 Tipos de E-Commerce y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de Marketing Online: https://claudioinacio.com/2018/07/18/tipos-de-comercio-electronico-modelos-negocios/

Inposdom. (s.f.). *Sobre Inposdom*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de http://www.inposdom.gob.do/index.php/institucion/sobre-inposdom

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* (Decimocuarta ed.). México. Recuperado el 22 de Octubre de 2018

La Información. (02 de Julio de 2018). Empresas courier resaltan aportes a competitividad comercio en RD. *La Información Online*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de http://www.lainformacion.com.do/noticias/economia/110396/empresas-courier-resaltan-aportes-a-competitividad-comercio-en-rd

Ley No. 126-02 sobre el Comercio Electrónico, Documentos y Firmas Digitales. *Congreso Nacional de la República Dominicana.* Consultado el 11 de Septiembre del 2018.

Logycom. (20 de Septiembre de 2018). *¿Qué es el cross docking en la logística y cuáles son sus ventajas?* Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de http://www.logycom.mx/blog/cross-docking-en-logistica

Núñez García, J. (11 de Julio de 2012). *La Web 2 y el Comercio Electronico.* Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de https://es.slideshare.net/jhandro/la-web-2-y-el-comercio-electronico

Observatorio del E-Commerce y Transformación Digital. (28 de Marzo de 2018). *Los millennials transforman el eCommerce*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de https://observatorioecommerce.com/millennials-transforman-ecommerce/

Portalia. (12 de Noviembre de 2017). *¿Qué es una carga LTL?* Recuperado el 27 de Octubre de 2018, de LOGÍSTICA Y TRANSPORTACIÓN: https://blog.portaliaplus.com/es/2017/11/12/una-carga-ltl/

Prensky, M. (2010). *Nativos e Inmigrantes Digitales.* Albatros: Distribuidora SEK, S.A.

Privat Pando, R. (16 de Julio de 2014). *Los Servicios Courier como Plataforma Logísticas de las Pymes.* Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9DE93A87-7254-4C4A-86E1-4DE206CD9289.PDF

Revista Embarcados. (31 de Julio de 2017). *Aduanas realiza ajustes a las fianzas exigidas a los Couriers*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2018, de http://www.embarcado.net/aduanas-realiza-ajustes-las-fianzas-exigidas-los-couriers/

Unión Postal Universal. (s.f.). *Dominican Republic*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de http://www.upu.int/en/the-upu/member-countries/americas/dominican-republic.html

Unión Postal Universal. (s.f.). *The UPU*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de http://www.upu.int/en/the-upu/the-upu.html

United States Postal Service. (s.f.). *About*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Postal History: https://about.usps.com/who-we-are/postal-history/

# ANEXOS

# ORDEN DE ANEXOS

1. Anteproyecto de Trabajo de Grado.
2. Carta de Permiso para la Utilización de Información Confidencial de Ezone para Fines Académicos.
3. Encuesta de Satisfacción Realizada a los Clientes de Ezone.
4. Entrevista a Alexander Schad, Presidente Ejecutivo de Frederic Schad
5. Entrevista a Jhomayra Báez, Encargada del Proyecto Ezone
6. Entrevista a Juan Pablo Duarte, *Inside Sales Manager* de Dama Cargo S.A. – División *Courier* Corporativo
7. Entrevista a Milton Tejada, Directo de Ventas de Promptus LLC
8. Comunicación de Ajuste por Inflación de la Fianza que se Exige a las Empresas *Courier*.
9. Fotos de las Visitas Realizadas
10. Prueba de Antiplagio

## Anexo 1.

## Anteproyecto de Trabajo de Grado

UNAPEC
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES

A : ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Asunto : **REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO.**

Tema : "Análisis y Propuesta de Mejora al modelo logístico del Courier Ezone para optimizar su eficiencia operativa, en el período 2019-2020".

| | | |
|---|---|---|
| Sustentado por: | **Br. Kasey Pérez** | **2015-2461** |
| | **Br. Cristel Dicent** | **2015-2840** |
| | **Br. Rafael De Los Santos** | **2015-2929** |

Resultado de la evaluación: Aprobado: ____X____ Fecha: 03/10/2018.

Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____

**Lic. María Margarita Cordero Amaral.**

Directora.

Ra. 03/10/2018.

UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**
**ESCUELA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el título de Lic. En Negocios Internacionales**

**Tema:**

# Análisis y Propuesta de Mejora al modelo logístico del Courier Ezone para optimizar su eficiencia operativa, en el período 2019-2020.

**Sustentantes:**


| | |
|---|---|
| Kasey Pérez | 2015-2461 |
| Cristel Dicent | 2015-2840 |
| Rafael De los Santos | 2015-2929 |


DEPARTAMENTO DE SOCIALES
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
APROBADO
FIRMA
FECHA 3/10/18

**30 de Septiembre del 2018**
**Santo Domingo, República Dominicana**

# ÍNDICE

**1. Introducción ..... 1**

**2. Justificación ..... 2**

**3. Delimitación del tema y planteamiento del problema de investigación ..... 3**

3.1. Delimitación Temporal ..... 3

3.2. Delimitación Espacial ..... 3

**4. Objetivos generales y específicos ..... 4**

4.1. Objetivo General ..... 4

4.2. Objetivos Específicos ..... 5

**5. Marco teórico referencial ..... 5**

**6. Hipótesis ..... 8**

6.1. Operacionalización de las Variables ..... 8

**7. Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa ..... 9**

7.1. Diseño de la Investigación ..... 9

7.2. Tipo de Investigación ..... 9

7.3. Enfoque de la Investigación ..... 10

7.4. Método de Investigación ..... 11

**8. Fuentes de documentación ..... 11**

8.1. Fuentes de Investigación ..... 11

8.2. Técnicas de Recolección de Datos ..... 12

8.3. Procedimiento y Tratamiento de la Información ..... 13

**Bibliografía ..... 14**

**Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado ..... 15**

*Análisis y propuesta de mejora al modelo logístico del courier Ezone para optimizar su eficiencia operativa, en el período 2019-2020.*

# 1. Introducción

El auge de la tecnología tiene un impacto directo con la economía. En la actualidad el comercio electrónico o *E-Commerce* ha evolucionado nuestra forma de hacer negocios ofreciendo facilidades al consumidor actual.

Este factor ha desarrollado consigo el mercado de paquetería, el cual ha crecido y evolucionado en los últimos años en la República Dominicana. Conscientes del potencial que los "couriers" tienen, el Sr. Alexander Schad ha puesto sus esfuerzos en una nueva empresa dedicada a los servicios de paquetería, conocido como Ezone.

Ezone tiene dos años en la República Dominicana, y tiene como objetivo posicionarse entre los mejores servicios del país, pero en la actualidad Ezone tiene oportunidades de mejora que deben ser consideradas para fortalecerse. Estas debilidades de mejora han causado estragos en el servicio que Ezone ofrece.

La presente investigación cuenta con una perspectiva panorámica de las problemáticas principales que enfrenta Ezone, también contiene una presentación sistemática de ciertos aspectos a mejorar.

## 2. Justificación

Esta investigación aportará un documento de soporte al sector de la logística de carga, enfocada a los *couriers* de la región que enfrentan las situaciones investigadas y planteadas a lo largo de este estudio.

Ezone es un *courier* que tiene dos años en la República Dominicana, forma parte de los procesos logísticos de la Empresa Frederic Schad. Esta empresa se encuentra en sus inicios en el país y actualmente está mostrando deficiencia en algunos puntos del servicio tales como: tiempo, acceso a la información, flujo de desaduanización, entre otros. Por lo que, esta propuesta se encargará de identificar los puntos débiles en el proceso logístico y proponer puntos de mejora y soluciones para los mismos. La presente se propone proveer soluciones permanentes que erradiquen los retrasos, errores y pérdidas monetarias causadas por las debilidades operativas en los procesos. De esta forma se busca erradicar los contratiempos con el objetivo de optimizar el servicio que se ofrece actualmente.

La investigación se situará en los primeros años de Ezone en la República Dominicana, por lo que considerando los años de labores que esta empresa ha desempeñado y conscientes de los grandes proyectos que esta se propone, es pertinente que las medidas correctivas se tomen en la brevedad posible.

Cabe destacar que este aporte no sólo convendrá a la empresa per se, sino que será una herramienta para los participantes del sector que atraviesan situaciones similares o que les compete prevenir los puntos que se analizarán a lo largo del estudio.

En la actualidad resulta laborioso encontrar una recopilación de datos logístico que se enfoque en la República Dominicana y que arroje datos cuantitativos y cualitativos actuales que sirvan como apoyo para el colaborador logístico actual. Esta investigación se dispone a ser herramienta.

# 3. Delimitación del tema y planteamiento del problema de investigación

## 3.1. Delimitación Temporal

En el ámbito temporal, este estudio busca analizar datos desde el establecimiento de Ezone en República Dominicana hasta la actualidad; y pretende establecer una propuesta de mejora que será aplicada en el período comprendido entre el año 2019 y 2020, siendo el primero destinado a la planificación y reestructuración de los procesos y el segundo para la aplicación del programa.

## 3.2. Delimitación Espacial

En el aspecto espacial, el estudio se realizará en las instalaciones del courier Ezone, ubicadas dentro de la empresa Frederic Schad, kilómetro 11½ de la carretera Sánchez, Santo Domingo, República Dominicana.

Pero considerando que el Courier Ezone tiene oficinas centrales en: Miami, London y Canadá; así como oficinas subsidiarias en: Anguila, Antigua, Aruba, Barbados, Belize, Bonaire, British Virgin Islands, Curacao, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nevis, St. Eustatius, St. Kitts, St. Lucia, St. Marteen, St. Vicent, Trinidad y Tobago; dichas oficinas pueden ser consideradas para obtener información y estadísticas complementarias.

### 3.3. Planteamiento del Problema

El *courier* Ezone es una empresa reciente, representada por Frederic Schad en República Dominicana. Tiene 2 años de presencia en el país, pero a pesar del tiempo y del enorme mercado que le brinda Frederic Schad, esta no ha podido explotar y crecer como se proyectó en la planeación del proyecto. La empresa se encuentra mostrando deficiencia en tiempo, acceso a la información, flujo de desaduanización y otros aspectos importantes por lo que se plantea el análisis de la situación y una posterior propuesta de mejora en el modelo logístico que pueda optimizar su eficiencia operativa.

## 4. Objetivos generales y específicos

### 4.1. Objetivo General

Analizar la situación actual y construir una propuesta de mejora para el modelo logístico del *courier* Ezone con miras a optimizar su eficiencia operativa en el período 2019-2020.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del *courier* Ezone.
- Presentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
- Definir los eslabones de la cadena logística de la compañía.
- Identificar las principales necesidades de los clientes del *courier* Ezone.
- Examinar la competencia directa de la firma.

## 5. Marco teórico referencial

El siglo XXI se caracteriza por acoger el fenómeno más grande de la historia, la globalización. Según el FMI (1997) la globalización se define como:

> La creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo. (p.50)

En este punto radica la importancia del comercio internacional y sus ramas; es indispensable para el constante crecimiento de la economía mundial.

El comercio internacional ha sido una de las fuerzas más potentes en el desarrollo económico por sus grandes beneficios, aunque todavía necesita mejorar y estar en constante innovación. Una optimización de los procesos logísticos contribuiría a mantener a la

vanguardia a países desarrollados y a aquellos en vía de desarrollo.

Evaristo Luvián Torres en su artículo *Geopolítica y comercio exterior en el siglo XXI: Retos y perspectivas* (2017) expresa que:

> Se visualizan grandes retos para este siglo XXI, de tal forma que el comercio exterior debe replantearse geoestratégicamente, como parte de un todo, pero con determinación propia; contemplando sistemáticamente elementos de carácter territorial, económico, social, político, cultural, tecnológico y ambiental. Para ello, es necesario redefinir no solamente los instrumentos de aplicación, sino también las postulaciones teóricas y metodológicas del quehacer del comercio exterior y los ajustes estructurales del mismo, que permita a cada región ser parte de una razón global que responda a una necesidad local.

Cabe a destacar que, para la optimización del Comercio, las empresas de transporte expreso internacional (*couriers*), han tenido un papel esencial, ya que son las que se encargan de la importación de productos solicitados por ciertos clientes en una operación de compra y venta internacional.

Atendiendo a estos puntos, se destacan varios trabajos que buscan el mejoramiento continuo de los principales entes que movilizan el comercio internacional como Germán Yáñez Alvarado (2016) que propone un nuevo sistema de control de gestión Empresa Chilexpress que permita a la empresa tomar mejores decisiones y acciones para conseguir los objetivos que se ha propuesto para tener mayor valor para sus dueños y con liderazgo en el mercado. Además el sistema permitirá alinear a los trabajadores y asegura el cumplimiento

de la propuesta de valor para los clientes y cumplir con la misión y visión propuesta.

Asimismo, Luis Alberto Caiminagua (2016) sostiene el *Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL Express, sucursal Guayaquil* donde explica que: "El reto de las empresas de servicios de envíos es cumplir con el tiempo de entrega de determinado paquete desde un origen hasta su destino final y para ello es necesario tener efectividad en el proceso de la operación". (p.69)

Tomando en consideración estos aspectos, es evidente que el Comercio internacional afecta directa e indirectamente a la colectividad que compone el mundo, esto incluye empresas, gobiernos, personas en particular y otros; por lo que una optimización del mismo sería de gran beneficio para la sociedad actual y futura.

## 6. Hipótesis

La reestructuración y mejora del modelo logístico del *courier* Ezone tendrá un efecto directo en el incremento de las ventas, crecimiento de la marca, la eficiencia operativa y la satisfacción de los clientes; provocando un posicionamiento en el mercado que lleve a la empresa a uno de los primeros 10 lugares en el sector de Paquetería en el país.

### 6.1. Operacionalización de las Variables

| Objetivos específicos | Medición | Variable | Definición de variable | Indicadores |
|---|---|---|---|---|
| Evaluar la situación actual del *courier* Ezone. | Evaluar | Situación Actual | Engloba todos aquellos aspectos que componen la realidad operativa de Ezone; tales como manejo de recursos humanos, técnicas de captación de clientes, estrategias de publicidad, etc. | • Manejo de RRHH<br>• Captación de Clientes<br>• Estrategias Publicitarias |
| Presentar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. | Presentar | Análisis FODA | Busca determinar la realidad de la empresa, las oportunidades inexploradas, aquellos procedimientos que no están realizando bien y los factores amenazantes para la empresa. | • Fortalezas<br>• Oportunidades<br>• Debilidades<br>• Amenazas |
| Definir los eslabones de la cadena logística de la compañía. | Definir | Eslabones de la Cadena Logística | Se refiere a cada componente de los procesos operativos de la empresa | • Departamentos<br>• Operativos<br>• Procesos |
| Identificar las principales necesidades de los clientes del Courier Ezone. | Identificar | Necesidades de los clientes | Se componen de todas las especificaciones de los demandantes que deben ser satisfechas a la hora de ofrecer un servicio. | • Precio<br>• Plaza<br>• Promoción<br>• Producto |
| Examinar la competencia directa de la firma. | Examinar | Competencia Directa | Son todos aquellos participantes del mercado que ofrecen los mismos servicios o similares a los que ofrece la empresa estudiada. | • Competidores<br>• Tamaño del Mercado<br>• Cuota de Mercado |

# 7. Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa

El marco metodológico del estudio planea realizarse según el esquema propuesto por Hernández Sampieri (2014) en su libro *Metodología de la Investigación*. El mismo desglosará los procedimientos, modelos y técnicas utilizadas en la elaboración de este trabajo de grado, así como la forma en que la información será recopilada y posteriormente analizada para la formulación de las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con las debilidades identificadas durante el proceso.

## 7.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que planea utilizarse es no experimental de corte transversal, medido en un tiempo único y planteando soluciones futuras basándose en la información obtenida.

## 7.2. Tipo de Investigación

El tipo de estudio utilizado en la presente pesquisa será exploratorio – mixto. Hasta la fecha, no se han realizado investigaciones que busquen revelar las causas de los problemas que arrastra Ezone desde su establecimiento en el país, convirtiéndose este en el primer recurso bibliográfico que identifique dichas eventualidades y proponga una solución a las mismas.

El carácter mixto del estudio viene dado por las variables principales del objetivo general. En primer lugar se planea mostrar una exploración documental, recopilando y analizando toda la información existente relativa a los procesos operativos, registros estadísticos, y diagramas de operaciones del *courier* Ezone; así como de otras compañías del sector en el país, sirviendo estos de referencia y márgenes comparativos para el desarrollo y la formulación de una meta a alcanzar en la propuesta de mejora.

En un segundo plano, la investigación será de campo, puesto que se desarrollará obteniendo datos y estadísticas mediante la observación del funcionamiento de la cadena logística en tiempo real, la realización de entrevistas a los altos mandos de la compañía y la aplicación de encuestas a los clientes, con el fin de identificar las problemáticas reales de los consumidores y plantear posibles soluciones.

### 7.3. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente tesis será mixto. Atendiendo a los objetivos específicos de la investigación, deben ser estudiadas variables cuantitativas y cualitativas. Los factores cuantitativos buscan medir elementos como tiempo de respuesta, cantidad de clientes, tarifas de los competidores, entre otros aspectos. Por otra parte, el carácter cualitativo pretende analizar peculiaridades conforme a la situación actual de la compañía, calidad de los servicios ofrecidos con relación a los estándares del mercado, necesidades de los consumidores y demás.

### 7.4. Método de Investigación

El método elegido para el desarrollo de la investigación es el deductivo; promoviendo la recolección de detalles menores y específicos, el análisis profundo de los mismos, la optimización de cada uno, con el fin de compilar las informaciones y formular un documento único con una propuesta de mejora general.

## 8. Fuentes de documentación

Para garantizar la credibilidad, la objetividad y el nivel de acierto de las soluciones propuestas; el estudio se realizará con base en datos reales, tangibles y recientes. Dicho propósito ameritará la recopilación y análisis de la información de primera mano por parte de los sustentantes.

### 8.1. Fuentes de Investigación

Para el enriquecimiento bibliográfico necesitado en el desarrollo de esta pesquisa, se examinarán dos tipos de fuentes de investigación:

- **Primarias:** como fuentes primarias de investigación se examinarán libros, periódicos, revistas, documentos oficiales de la empresa, informes técnicos, estrategias publicadas por otras empresas, entre otros recursos.
- **Secundarias:** a modo de fuentes secundarias de investigación se tomarán en cuenta trabajos bibliográficos realizados para la resolución de problemas

similares en el plano nacional y en empresas extranjeras, páginas web, blogs de opinión, material multimedia publicado por expertos en la materia; así como informes estadísticos emitidos por entidades reconocidas y con reputación profesional.

### 8.2. Técnicas de Recolección de Datos

Para la realización del estudio se utilizarán dos tipos de técnicas de recolección de datos:

- **Documental:** mediante la revisión y el análisis de la información existente sobre el *courier* Ezone en libros, informes, reglamentos, estadísticas, redes sociales, noticias y páginas web.
- **No documentales:**
    - *Entrevistas:* las entrevistas estarán compuestas por complejos de preguntas, desarrollados partiendo de la experiencia de la persona entrevistada y los aportes que este pueda ofrecer. Mediante estas se busca obtener una opinión y determinar el punto de vista de los altos directivos de la empresa; así como de ciertos individuos externos a Ezone que laboran en el sector.
    - *Encuestas:* las encuestas estarán compuestas por 10 preguntas, 4 abiertas y 6 cerradas. El objetivo de los distintos puntos de la encuesta será indagar de forma minuciosa la percepción de los consumidores actuales de los servicios evaluados.

- *Visitas:* en busca de tener una visión imparcial y un mayor conocimiento sobre los procesos que realiza la empresa, se realizarán visitas a los centros de operaciones.

## 8.3. Procedimiento y Tratamiento de la Información

- Solicitud de autorización al courier Ezone para entrevistar a sus empleados y aplicar encuestas a sus clientes, utilizando el nombre y signos distintivos de la firma.
- Seleccionar a los individuos de los cuales se consideró preciso conseguir información.
- Extraer una muestra representativa de la población objetivo con la aplicación web Winepi.
- Elaboración de los instrumentos que se utilizaron en la recopilación de las informaciones necesarias para el estudio.
- Discusión y revisión de los instrumentos elaborados con el asesor.
- Aplicación de los instrumentos mediante la utilización de Google Forms.
- Análisis y resumen de la información obtenida.
- Procesamiento de la información mediante el uso de Microsoft Excel 365.
- Generación de gráficos y tablas para satisfacer el aspecto cuantitativo, y la sintetización de datos que brinda respuestas al ámbito cualitativo.

# Bibliografía


Alvarado, G. Y. (Agosto de 2016). *Propuesta Sistema de Control de Gestión Empresa ChilExpress.* Universidad de Chile, Facultad Economía y Negocios. Santiago: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138645/Y%C3%A1%C3%B1ez%20Alvarado%20Germ%C3%A1n.pdf?sequence=5. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138645/Y%C3%A1%C3%B1ez%20Alvarado%20Germ%C3%A1n.pdf?sequence=5

Caiminagua, L. A. (2016). *Análisis y Propuesta de Mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL Express, sucursal Guayaquil.* Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Carrera de Ingeniería Industrial. Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13378/1/UPS-GT001742.pdf

Fondo Monetario Internacional. (Marzo 1997). Estudios Económicos y Financieros. En *Perspectivas de la economía mundial* (pág. 50). Washington.

Hernández Sampieri, D. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Rodriguez_C_F/CAPITULO_IV.pdf

Torres, E. L. (03 de Septiembre de 2017). *Geopolítica y comercio exterior en el siglo XXI: Retos y perspectivas.* Obtenido de https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/geopolitica-comercio-exterior-en-siglo-xxi-retos-perspectivas/

## Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado

- **Portada**
- **Índice de Contenido**
- **Índice de Tablas**
- **Índice de Gráficos**
- **Dedicatorias y Agradecimientos**
- **Introducción**
- **Resumen**
- **Desarrollo:**
  1. **Capítulo 1: Comercio Electrónico**
     - 1.1 Orígenes
     - 1.2 Historia y Evolución
     - 1.3 Categorías
     - 1.4 Ventajas y Desventajas
  2. **Capítulo 2: Sector Courier**
     - 2.1 Origen e historia de los Couriers en el país
     - 2.2 Desarrollo y crecimiento del sector
     - 2.3 Aporte e importancia para las estadísticas comerciales del país
     - 2.4 Marco legal
     - 2.5 Incidencia de las Aduanas en el Sector
  3. **Capítulo 3: Courier Ezone, datos generales y estadísticos**
     - 3.1.1 Historia y establecimiento en el país
     - 3.1.2 Estructura de la empresa
     - 3.1.3 Modelo logístico y Operativo
     - 3.1.4 Estadística y resultados
     - 3.1.5 Estrategias de promoción y relaciones públicas
     - 3.1.6 Competidores
     - 3.1.7 Análisis FODA
  4. **Capítulo 4: Presentación y Análisis de los Resultados**
     - 4.1 Presentación de Resultados
     - 4.2 Análisis y Discusión de Resultados
  5. **Capítulo 5: Propuesta de Mejora del Modelo Logístico del Courier Ezone**
     - Personal
     - Estrategias Logísticas
     - Marketing y Relaciones Públicas
- **Conclusiones**
- **Bibliografía**
- **Anexos**

## Anexo 2.

## Carta de Permiso para la Utilización de Información Confidencial de Ezone para Fines Académicos

7 de Julio del 2018
Santo Domingo, República Dominicana

A quien pueda interesar,

Estimado Paul Machuca,

Cristel Dicent, empleada No.: 01833 de la empresa Frederic Schad, se le autoriza para lo siguiente: como estudiante de Negocios Internacionales, de la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC), podrá utilizar información confidencial de la empresa para la elaboración de un proyecto para Trabajo de Grado denominado *Diseño y planificación de un Modelo Logístico para optimizar la eficiencia operativa del Courier Ezone de la Empresa Frederic Schad en el periodo 2019-2020.*

Como condiciones contractuales y por la confidencialidad de la información, el estudiante se obliga a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología , procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de estudiantes.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,

FREDERIC SCHAD, SAS
Schad
Logistics
Santo Domingo, R.D.

Gerente Comercial
Lic. Paul Machuca

## Anexo 3.

## Encuesta de Satisfacción Realizada a los Clientes de Ezone

¡Queremos mejorar para darte un mejor servicio!

**Ítem 1. Edad de los Encuestados**

a) 18 a 28 años
b) 29 a 39 años
c) 40 a 50 años
d) Más de 50 años

**Ítem 2. Género de los Encuestados**

a) Mujer
b) Hombre
c) Prefiero no decirlo

**Ítem 3. ¿Cómo conoció a Ezone?**

a) Por los medios de comunicación
b) A través de la empresa Frederic Schad
c) A través de un Asesor de Ventas
d) Gracias a recomendaciones
e) Otra. Especifique:

**Ítem 4. ¿Desde cuándo utiliza los servicios de Ezone?**

a) Tres (3) meses o menos
b) De tres (3) meses a seis (6) meses
c) De (6) meses a un año
d) Más de un año

**Ítem 5. ¿Cómo es la experiencia de servicio al cliente en Ezone?**

a) Muy mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy buena

**Ítem 6. ¿Cómo evalúa la entrega a tiempo en el servicio?**

a) Muy mala
b) Mala
c) Regular
d) Buena
e) Muy buena

**Ítem 7. ¿Cuáles considera que son las ventajas del *courier* Ezone?**

a) La rapidez en sus servicios
b) Precio
c) Servicio al cliente
d) Ubicación
e) Facilidades de pagos (vía cooperativa)
f) Otra. Especifique:

**Ítem 8. ¿Cuáles considera que son los aspectos que debe mejorar el *courier* Ezone?**

a) La rapidez en sus servicios
b) Precio
c) Servicio al cliente
d) Todas las anteriores
e) Ubicación

**Ítem 9. ¿Recomendaría a una persona utilizar los servicios de Ezone?**

a) Si
b) No
c) Tal vez

**Ítem 10. ¿Cómo calificaría su fidelidad a Ezone como marca?**

a) Inexistente
b) Leve
c) Regular
d) Buena
e) Alta

# Anexo 4.

## Entrevista a Alexander Schad, Presidente Ejecutivo de Frederic Schad

**¿Cuáles son los principales avances del sector y cuál es la visión a los próximos 5 años?**
La tendencia es mucho más marcada de los importadores que usan *courier*, tanto empresas como individuos, vino a partir del DR-CAFTA que hizo que los embarques menores de 200 dólares no paguen impuestos aduanales y recientemente aumenta aún más con la ola de *retailers online* que hay en Estados Unidos, China y a nivel global, que da muchas más opciones a los consumidores y a las empresas de poder comprar por ahí. Esto también ha llevado a las empresas de transporte aéreo tengan servicio especializado para *courier* y se hayan preparado para eso, así como las aduanas dominicanas y los espacios en los aeropuertos, los almacenes locales, y fuera del país hay muchos almacenes *fulfillmen*t o de llenado de órdenes, especializados para el comercio electrónico, que cuentan con lotes más pequeños, más artículos, ahí hay muchísima variedad y el manejo logístico es diferente en ese sentido.

**¿Cuál es la característica de Ezone cuenta para diferenciarse de la competencia?**
Principalmente usando nuestra cobertura geográfica nacional, que vamos a todos los municipios del país todos los días, no por Ezone sino porque tenemos cargas de muchos otros servicios que se montan en esa red logística entonces estamos usando esa red para llegar a todos los puntos del país de manera costo/efectiva y dentro de 24hrs.

**¿No le gustaría establecer Ezone en otras provincias a nivel Nacional?**
Ese es el plan, incluso el plan de mercadeo principal no es para Santo Domingo, sino ciertos pueblos y provincias que vamos a comenzar a mercadear

**¿Cuál es su percepción de la situación actual de Ezone?**
Estamos con muy poco volumen aun, hemos probado varias ideas de cómo mercadear, ahora estamos desarrollando otra estrategia para llegarle a los clientes que no tienen tarjeta de crédito Internacional, que se va a implementar vía T-Pago y Pay-Pal que con tener la cuenta bancaria, aun sin tarjeta de crédito internacional, van a poder comprar en el exterior. Ya que esta es un de las barreras más grandes para comprar por internet fuera.

**¿Según su opinión cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Ezone?**
La principal fortaleza es la anteriormente mencionada de la llegada geográfica además de nuestro socio estratégico Ezone Internacional que sirve desde hace muchísimos años al Caribe y a República Dominicana hace 2 años, pero ya ellos cuentan con toda la estructura, contratos con las aerolíneas, almacenes en Miami, personal que sabe cómo manejar la carga que llega de los diferentes vendedores en línea. Entonces ya toda la parte logística estaba hecha por ellos en el exterior, entonces ahora con nosotros y nuestra fortaleza en aduanas, tenemos personal en los aeropuertos, tenemos los camiones, o sea que tenemos toda la estructura física para lograrlo.

Y la debilidad u oportunidad de mejora, es que nunca habíamos manejado *courier* entonces hay algunos procesos que son diferentes, y nosotros también siempre vamos a hacer las cosas por las reglas, entonces esa mentalidad la hemos llevado a la parte *courier* también, que ha sido un poco difícil lograrlo, pero así es que vamos a funcionar siempre.

Otra oportunidad de mejora es educar al comprador para que realice una compra efectiva y sepa los tiempos que involucra, cuando y una mercancía puede tardar más, por ejemplo si compra desde China, o manda por la Postal China puede tardar más, más de un mes en llegar hasta Estados Unidos y ese tiempo debe añadirse al tiempo total de tránsito.

**¿Les daría alguna recomendación a los empresarios del sector?**
Diría que sigamos educando al consumidor, también que consideren que hay muchas herramientas en el mercado que ayudan a poner una tienda online, no lo traten de hacer ellos mismos sino que busquen ayuda de gente como nosotros para la parte logística, bancos para la parte de los pagos, de *marketplaces online*, e incluso para tomarle fotos ya que en la actualidad se deben tomar fotos 360° y es uno de los retos actuales. Hay programas informáticos para tiendas online, donde está todo automatizado, que se dejen ayudar de todos los instrumentos que hay para el comercio electrónico.

**¿Cómo visualiza el futuro del sector logístico del país?**
Hay dos tendencias en las cuales estamos enfocados cuando miramos hacia el futuro. La primera es la regionalización o expansión geográfica de nuestra empresa, que va de la mano de las aspiraciones de nuestra nación de convertirse en *hub* regional de carga. Además de República Dominicana, ya estamos con oficinas y personal propio en Haití, Jamaica, Trinidad & Tobago, Barbados y Curazao. La segunda tendencia en la cual estamos inmersos es la creciente proliferación de las compras por internet. Estamos posicionados para ser la ruta por la cual empresas locales e internacionales pueden hacer llegar sus productos a los comercios, oficinas y casas de todos los dominicanos, de manera rápida y costo-efectiva.

# Anexo 5.

## Entrevista a Jhomayra Báez, Encargada del Proyecto Ezone

**¿Cómo definiría la situación actual del *courier* Ezone?**
Tiene muchísimas oportunidades de mejora, una de las cosas que nos limita en el servicio es que no podemos hacer cambios por cuenta nuestra o tomar decisiones independientes. Como Ezone es una marca que no es nuestra, debemos notificar cualquier cambio que queramos hacer a la casa matriz, y como la casa matriz establece el mismo sistema para todas las islas y si algo les funciona a todas las islas, se debe validar la razón para cambiar.

¿Por qué algunas cosas les funcionan en las otras islas y aquí no? Imagínate Barbados, el tamaño de mercado es mucho menor por lo que no tienen tanta competencia y por esta misma razón el mercado no es tan exigente como en República Dominicana.

Lo mismo pasa con el mercado de Jamaica, también es un mercado muy pequeño, donde ellos tuvieron la ventaja de ser una de las primeras empresas del sector, y pudieron establecer las directrices como ellos quisieron por tratarse de un mercado naciente.

El caso de República Dominicana es diferente, con un mercado de *courier* bastante maduro, así como una competencia enorme y agresiva.

**Según su opinión, ¿cuáles serían las fortalezas y debilidades principales de la empresa?**
La fortaleza principal es la coyuntura con las gestiones actuales de Frederic Schad, hay costos en los cuales no tenemos que incurrir porque costos aduanales, y transporte, incurrimos nosotros. Contamos con un equipo bastante ágil y conocedor de los procesos, también tenemos un esquema previamente preparado, lo cual ha facilitado el trabajo.

Para la parte de la distribución también contamos con servicios propios, no tercerizados, el cual se puede utilizar y no genera costos extras al servicio.

Dentro de las fortalezas internas también se puede mencionar la facilidad que ofrece la Cooperativa de Frederic Schad a los clientes internos de Ezone; dicho programa también puede ser utilizado con otras empresas.

En las debilidades cabe resaltar que somos más caros, duramos más tiempo, no se pueden hacer modificaciones en el sistema que puedan atraer al público, el idioma ofrecido por la APP es una traducción literal del inglés al español, sin evaluar el contexto. No se puede modificar la información de la página web, las redes sociales están mal orientadas para el mercado local.

Entendemos que para penetrar en el mercado c*ourier* no solo se pueden ofrecer beneficios que ya todos los competidores ofrecen, sino propuestas atractivas y apetecibles para el público.

**¿Cómo evaluaría el *courier* Ezone en los aspectos de: tiempo de respuesta, calidad y precios?**
Actualmente se está trabajando el tema del precio y del tiempo. Cuando tomé el proyecto el tiempo de tránsito y desaduanización era de 6 días, lo cual no era favorable para la empresa; después de mucho esfuerzo por todo el equipo, se ha logrado mover paquetes en tan solo 3 días.

Dicha reducción se hizo con una muy discutida modificación del sistema respecto a los manifiestos de carga; ya que anteriormente si teníamos 10 paquetes en un manifiesto y uno de ellos no tenía factura, eran retenidos los 10 y no nos permitía transportar los nueve paquetes que estaban en orden.

Para solucionarlo, el Sr. Alexander Schad tuvo que pedirlo personalmente a la casa matriz y explicar las razones.

**Tomando como base que el tiempo es un factor fundamental y característico del sector de paquetería expreso. ¿Qué estrategia utiliza el *courier* para garantizar la entrega a tiempo de sus pedidos y cuál es el principal obstáculo en este aspecto?**
Sinceramente, la empresa no tiene una estrategia definida. Para los clientes internos, apenas el paquete llegue a las instalaciones de Schad, está disponible en la oficina de 8AM a 5PM. Para los clientes externos, se incluyen los paquetes en las rutas de los camiones de LTL, el paquete llega a Schad en la tarde y sale al día siguiente en la mañana.

**¿Cuáles son los principales retos del mercado de carga expreso en la actualidad?**
La enorme competencia existente y la corrupción en el área, donde muchas empresas sobornan a ciertas personas para conseguir ventajas en los turnos de despacho, o para que no se cobren impuestos cuando el valor de los paquetes sobrepasa los USD 200.00. Éticamente, como empresa, nosotros no vamos a entrar en eso.

**Según su consideración, ¿a qué segmento de mercado van dirigidos los servicios ofrecidos por Ezone?**
Actualmente, la mayor parte de los esfuerzos se dirigen hacia los clientes internos de la empresa, que es el mayor fuerte que tenemos ya que se ven beneficiados por la financiación de la cooperativa. Pero para poder expandirnos tenemos demasiadas limitantes; todos los esfuerzos que se propongan deben ser presentados y aprobados por Ezone International.

# Anexo 6.

## Entrevista a Juan Pablo Duarte, *Inside Sales Manager* de Dama Cargo S.A. – División *Courier* Corporativo

**¿Cuáles son los principales retos del sector de *courier*?**

El único reto del momento para el sector *courier* es que Amazon está interesada en venir con sus aviones próximamente al país. De materializarse estos propósitos los *courier* locales tendrían que buscar soluciones de sobreposición en el mercado.

**¿Cuáles son los principales avances del sector en los últimos 2 años?**

Muy significativos los avances, dinamización y accesos a productos y mercados que eran impensables 5 años atrás.

**¿Cuáles fortalezas, oportunidades y amenazas considera usted que presenta el sector?**

Las fortalezas depende de cómo puedan unirse en lo adelante. Las oportunidades son la adquisición de bienes y servicios en los mercados internacionales.

Las amenazas, Amazon.

**¿Qué tan importantes son los aspectos de: tiempo de respuesta, calidad y precios en el sector?**

El tiempo en carga *courier* es determinante. El precio no determina mucho debido a que el cliente *courier* solo le interesa los productos que adquirió en el menor tiempo posible.

**Según su consideración ¿cuál elemento diferencia su compañía de la competencia?**

La diferencia radica en que nosotros vendemos 24 horas y generalmente traemos el producto en 18. Quiere decir que lee llevamos 6 horas a los que se dedican a esta industria.

# Anexo 7.

## Entrevista a Milton Tejada, Director de Ventas en Promptus LLC

**¿Cuáles son los principales retos del sector?**

En primer lugar desde mi perspectiva, en lo que respecta al sector de carga expreso internacional (no local) veo que los sistemas y controles aduaneros en muchos no están sincronizados con la velocidad a la que se han ido moviendo los *'retailers'*; en otras palabras las plataformas informáticas de *'fulfillment'* y los 'centros de distribución' van avanzando a una velocidad exponencial cuando se compara a como se van imponiendo las regulaciones aduanales para el expreso internacional.

**¿Cuáles son los principales avances del sector en los últimos 2 años?**

Las plataformas de ventas digitales sin discusión han llevado al sector a otro nivel. Hoy en día puedes encontrar cualquier artículo que desees y comprarlo *'online'*; lo que en la cadena de suministra impulsa el sector, pues luego de la compra, hay que mover lo comprador.

En lo que respecta a carga expreso internacional un gran *'plus'* ha sido la creación de partidas arancelarias especiales que permitan mayor fluidez en el proceso aduanal en el país de destino.

**¿Cuáles fortalezas, oportunidades y amenazas considera usted que presenta el sector?**

Entre las fortalezas puedo notar inmediatamente que el sector es un vehículo para que más personas tengan acceso a artículos que antes eran prohibitivos para determinadas clases sociales; o sea implicaba viajar al exterior (por ejemplo). Hoy en día eso no es necesario y esa tendencia no va a parar. Otra Fortaleza es que el sector responde a una 'necesidad' con la nacen las nuevas generaciones, la necesidad del "ya", del "lo quiero en este instante". Esa demanda colectiva y social dinamiza y combustiona la industria de la carga expreso.

Una de las amenazas que veo es los bajos controles de seguridad en determinadas áreas. El sector de carga expreso es una plataforma que facilita el fraude, lo cual ya está sucediendo a gran escala; facilita la compra ilícita de artículos y la exportación de estos. Hay que hacer más rígidos los controles de seguridad, trabajar más de cerca con las instituciones bancarias, etc.

**¿Qué tan importantes son los aspectos de tiempo de respuesta, calidad y precios en el sector?**

Son vitales. Sin estas variables, el sector no sobrevive y moriría. Sin embargo veo que los *'players'* actuales y los aun los 'nuevos' entrando al sector tienen estos parámetros claros y tienen un enfoque en los mismos.

## Anexo 8.

## Comunicación de Ajuste por Inflación de la Fianza que se Exige a las Empresas *Courier*

ADUANAS

Dirección General de Aduanas
Ministerio de Hacienda

**"AÑO DEL DESARROLLO AGROFORESTAL"**

# AVISO

**AJUSTE POR INFLACIÓN DE LA FIANZA QUE SE EXIGE A LAS EMPRESAS "COURIERS" COMO REQUISITO PARA OPERAR Y MANTENER LA LICENCIA DE OPERACIÓN VIGENTE**

La Dirección General de Aduanas (DGA) informa a las empresas de despacho expreso de envíos, "Couriers", que la fianza de RD$1,500,000.00 que se exige desde el año 2005 como requisito para operar y mantener vigente su licencia, ha sido ajustada por inflación por el Ministerio de Hacienda, en virtud de lo dispuesto en el artículo 8, párrafo I, literal k) del Decreto 402-05, que aprueba el Reglamento para el Despacho Expreso de Envíos.

En tal sentido, como resultado del ajuste ya indicado, el monto de la fianza será de RD$2,500,000.00, el cual devendrá en exigible a partir del viernes 01 de septiembre del año 2017, por lo que todas las empresas couriers que renueven o constituyan garantías desde esa fecha en lo adelante, deben hacerlo tomando en cuenta este monto.

En Santo Domingo, Distrito Nacional, a los 28 días del mes de julio del año dos mil diecisiete (2017).

**Dirección General de Aduanas**

# Anexo 9.

## Fotos de las Visitas Realizadas

*Imagen 1: visita a las Instalaciones de Ezone en Frederic Schad S.A.S. KM 11 ½ de la Av. Independencia. De izquierda a derecha: Cristel Dicent, Jhomayra Báez y Kasey Pérez.*

*Imagen 2: visita a las Instalaciones de Ezone en Frederic Schad S.A.S. Aeropuerto Internacional de las Américas. De izquierda a derecha: Cristel Dicent y Rafael De los Santos*

# THE PLAGIARISM CHECKER
PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

| Text being analyzed | Result |
|---|---|
| conveniente mencionar que Ezone tiene un organigrama correctam... | OK |
| Acondicionamiento del Almacén de Tránsito y Oficina de Despacho | OK |
| tácticas comunicativas utilizadas para lograr los objetivos previame... | OK |
| Todos los documentos solicitados deberán entregarse encuadernad... | OK |
| República Dominicana presenta potenciales oportunidades de creci... | OK |
| Licenciarse como Empresa de Transporte Expreso Internacional (C... | OK |
| Acondicionamiento del Almacén de Tránsito y Oficina de Despacho | OK |
| Dicho sector ofrece soluciones rápidas, sencillas y personalizadas d... | OK |
| Establecer publicaciones sincronizadas en todas las redes sociales | OK |
| extensa investigación, Anteportamlatinam (2014) explicó las cuatro ... | OK |
| plasmar todos aquellos factores que afectan directa o indirectament... | OK |
| renglón se caracteriza porque los consumidores realizan intercambi... | OK |
| Política de seguridad y salud ocupacional: ejecutamos nuestras acti... | OK |
| Licenciarse como Empresa de Transporte Expreso Internacional (C... | OK |
| República Dominicana, está representada por el emporio empresari... | OK |
| proceso de aprovisionamiento es realizado personalmente por el cli... | OK |
| Estos mercados fueron seleccionados conscientes de las necesidad... | OK |
| Fuente: Informaciones obtenidas de las visitas a la empresa, conver... | OK |
| debilidad de las estrategias de mercado implementadas previament... | OK |
| resultados obtenidos fueron organizados, resumidos, tabulados y p... | OK |

**Results**: No plagiarism suspected

Download Plagiarism Report PDF

**Word count:** 12106

Go Back

also by Brian Klug: the 555 area code is now real & free

© 2002-2017 by Brian Klug - Contact

Used 13 of 50 times since 2018-11-09.