

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



**“ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE MENSAJERÍA DE CORREOS DE MÉXICO  
DESDE EL DISEÑO ESTRATÉGICO. CASO DE PYMES EN BAZARES  
URBANOS DE LA CIUDAD DE MÉXICO.”**

**CASO DE ESTUDIO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

Presenta

LAURA BEATRIZ NAVARRO CAMPOS

Directora: MTRA. NORA ANGÉLICA MORALES ZARAGOZA

Lectores:

MTRO. CÉSAR AUDELO LARA

MTRA. ILEANA JALIL KENTROS

DRA. MARÍA DEL MAR SANZ ABBUD

DRA. GEORGINA DURÁN QUEZADA

Ciudad de México, febrero de 2020.

*Dios no se equivoca  
y no comenzó con nosotros.*

# AGRADECIMIENTOS

A México, que me dio la oportunidad de cumplir el sueño de estudiar una maestría con una beca de Excelencia Otorgada por el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

A mis papás, hermanos y hermana, mi inspiración, consuelo, soporte y gran bendición.

A Daniel, mi apoyo incondicional y familia mexicana.

A la Mtra. Nora Morales, por su asesoría y recomendaciones respecto a este caso de estudio.

A la Ibero, por recibirme con los brazos abiertos.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
OBJETIVOS.....	11
HIPÓTESIS.....	11
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL.....	12
1.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MÉXICO.....	12
1.2 CORREOS DE MÉXICO.....	13
1.3 EL CORREO, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DISRUPTIVA.....	19
CAPÍTULO 2. ACOTAMIENTO DEL PROBLEMA .....	22
2.1 INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA.....	22
2.1.1 CORREOS DE MÉXICO .....	23
<i>Observación participante</i> .....	24
<i>Entrevistas a profundidad</i> .....	29
2.1.2 EMPRENDEDORES (STARTUPS) QUE FRECUENTAN BAZARES DE LA CIUDAD DE MÉXICO.....	36
<i>Observación participante</i> .....	36
<i>Entrevistas</i> .....	38
2.2 ACTORES INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS) .....	40

<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 HALLAZGOS .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 DETECCIÓN DE <i>INSIGHTS</i> .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 4. IDEACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 PERSONA CARD .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 VALUE PROPOSITION CANVAS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3. BUSINESS MODEL CANVAS.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA E INNOVACIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>PROTOTIPADO.....</b>	<b>58</b>
<b>ESTRATEGIA.....</b>	<b>63</b>
<b><i>FASE APROBATORIA .....</i></b>	<b><i>63</i></b>
<b><i>FASE DE DESARROLLO .....</i></b>	<b><i>63</i></b>
<b><i>FASE DE IMPLEMENTACIÓN .....</i></b>	<b><i>63</i></b>
<b><i>FASE DE EVALUACIÓN .....</i></b>	<b><i>64</i></b>
<b>CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

# INTRODUCCIÓN

Correos de México, antes conocido como Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) ha sido parte fundamental de la comunicación y desarrollo del país, sin embargo la oferta de servicios que lo conforman se han visto afectada en un rezago ante a los cambios tecnológicos e innovaciones disruptivas, como el internet y el teléfono inteligente, que se han venido produciendo durante las últimas décadas en el ámbito de la comunicación, afectando principalmente la modalidad de mensajes escritos, los cuales han modificado la dinámica de la comunicación al permitir que se lleve a cabo de manera inmediata.

Esta investigación hace uso de las herramientas del Diseño Estratégico para analizar el contexto por el cual está atravesando Correos de México con el propósito de encontrar un área de oportunidad y posible solución que le permita seguir ofreciendo sus servicios, adaptándose a las necesidades del mercado actual.

El primer capítulo aborda la investigación documental de este caso, a partir de una descripción histórica los medios de comunicación en México para luego centrarse en la conformación de la empresa Correos de México, su evolución, sus servicios llegando a la situación actual. En particular se trata de destacar el cómo se ha visto afectada frente a la tecnología e innovación disruptiva que han venido a cambiar las reglas de la comunicación.

El segundo capítulo se refiere al acotamiento del problema a partir del uso de herramientas etnográficas que ayudaron a entender mejor, de qué manera están siendo utilizados los servicios que ofrece Correos de México mediante la observación, entrevistas a profundidad tanto a los usuarios actuales como a los usuarios potenciales. La acotación se centra específicamente en los emprendedores que acuden a bazares urbanos de la Ciudad de México (identificados como un perfil de Las Pymes<sup>1</sup>) quienes desconocen de los beneficios que esta institución ofrece como apoyo a este tipo de empresas y que de manera particular llaman la atención, pues al empezar con su empresa en un entorno digital, hacen esfuerzos por darse a conocer y vender de manera presencial, lo cual va en contra de la tendencia hacia las compras digitales.

---

<sup>1</sup>Pyme: Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación (Real Academia Española, 2018).

En el tercer capítulo se explica el análisis de los hallazgos obtenidos en los capítulos anteriores y se centra en destacar los *insights* (hallazgos relevantes) de esta investigación que abrirán paso al siguiente capítulo, el cual se enfoca en los procesos y herramientas de Diseño Estratégico para dar solución al problema. Finalmente se expone una propuesta estratégica integral que consta de la elaboración de un sistema de incentivos confirmados por varios puntos de encuentro dirigidos a distintos stakeholders. *La Persona Card*, elaborada con base al emprendedor que acude a bazares de la Ciudad de México, ayudará a Correos de México a entender y dirigirse mejor a este perfil de usuario; el *Value Proposition Canvas*, que ayudará a la construcción de la propuesta de valor a partir de las necesidades que se detecten de ese perfil; y, finalmente, un *Business Model Canvas*, que define el modelo de negocio más viable para la situación analizada. Finalmente se elaboró la estrategia para la solución y se validó con las personas emprendedoras que asisten a los bazares de la Ciudad de México.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Correos de México se encuentra en una situación complicada, debido a los altos costos de operación, la vasta plantilla laboral que compone el mayor sindicato de la Secretaría de comunicaciones y Transportes y al hecho que es un servicio dependiente del subsidio federal desde principios del siglo XXI (**Milenio, 2014**).

Desde hace algunas décadas, la empresa no ha sido capaz de atender la diversidad de servicios que sus usuarios esperan, debido a problemas económicos, falta de políticas públicas adecuadas y acciones de actualización y capacitación de sus operaciones. A su vez, el auge de compras en línea y en general el surgimiento de tecnologías digitales, está ocasionando una transformación en los servicios de la industria de mensajería y envíos, dejando a este servicio de Correos en desventaja, ya que su acceso a tecnologías de información es bastante limitado. Estas circunstancias fueron aprovechadas por empresas privadas de mensajería y paquetería (como Amazon o DHL), quienes han ofrecido un servicio más eficiente e integral, poniendo en riesgo la viabilidad y existencia de Correos de México al irlo desplazando del mercado (**Notimex, 2017**).

Este cambio paulatino se remonta al menos hasta hace unos 15 años, cuando el correo era uno de los medios de comunicación más importantes para las familias mexicanas. En la actualidad, las nuevas generaciones han migrado hacia el uso de Internet para comunicarse, agradeciendo especialmente al teléfono inteligente y la accesibilidad y movilidad que este aporta a internet (**Televisa Digital, iab México y Millwardbrown, 2017, p. 4,5**).

Ante la aparición del Internet, muchas empresas de comercio en línea en Estados Unidos tuvieron la visión de incorporar al servicio postal en las ventas en línea, donde solamente durante el 2016 estas ventas generaron 394,900 millones de dólares, representando el 11,7% del total de ventas al por menor. Pese a que el Servicio Postal de Estados Unidos reaccionó un poco más rápido, ante los cambios tecnológicos, parece que no ha sido suficiente pues entre abril y junio de 2012 sufrió pérdidas por cinco mil doscientos millones de dólares y la situación parece no mejorar (**Admin, 2017**). En el caso de México, el servicio postal ha quedado bastante retrasado y no ha sabido aprovechar los avances tecnológicos. La incorporación de Internet, solo ha permitido que, a partir del 2008, las personas que lo soliciten, puedan rastrear su envío en la página *web*, aunque no muestra las actualizaciones en tiempo real llegando a tener un desfase de hasta 1 día en relación al estado del envío.



En el 2007, con el cambio de Servicio Postal Mexicano a Correos de México, se contempló el incremento de personal, flotilla de transportes, renovación de imagen, así como la venta de servicios más actualizados tales como internet y telefonía. La base de trabajadores se amplió con 2 mil 500 empleados, se reformaron las rutas, la flotilla vehicular se incrementó en 40% y se cambió de imagen (**Jiménez, 2008**). Gracias a la tendencia a la baja de la demanda de servicios de envío y recepción de correo y la subsecuente disminución de ingresos que provocó, o al mal enfoque de uso de fondos, lo cierto es que Correos de México no llegó a concretizar el servicio de internet que podría haberlo ayudado a incorporarse al mundo digital.

Con la llegada a la presidencia por parte de Andrés López Obrador y su política de austeridad, en septiembre de 2018 se propuso que Correos de México sea el proveedor único del Estado, aprovechando los recursos que son destinados para el funcionamiento de dicha institución (**Lastiri, 2018**) beneficiando de esta manera a Correos de México al asegurar demanda de trabajo.

Si bien la problemática es amplia y compleja, este caso se centra en la identificación de los factores que han impedido a la empresa reaccionar al cambio tecnológico o implementar una estrategia dentro del contexto mexicano, en contraste con el esfuerzo que parece ir en contra de una migración del mercado hacia la digitalización, específicamente por parte de los emprendedores (*startups*) que acuden a los bazares de la Ciudad de México para darse a conocer y vender como parte de un afán por volver tangibles sus productos en un contexto en el que las ventas están cambiando, ya que los intercambios económicos de estas iniciativas, específicamente se están realizando cada vez más en plataformas digitales.

# OBJETIVOS

## General

Analizar la situación actual de Correos de México con el propósito de identificar áreas de oportunidad en el servicio a partir de metodologías del diseño estratégico que permitan identificar aportar soluciones innovadoras al contexto de emprendimiento de los bazares mexicanos.

## Específicos

- Entender la evolución del servicio en relación a las tecnologías digitales.
- Descubrir las expectativas y barreras a las que se enfrentan las personas que utilizan los servicios ofrecidos por Correos de México.
- Validar herramientas del diseño estratégico para identificar posibles soluciones.
- Desarrollar un producto mínimo viable que permita ratificar la viabilidad de la solución que se proponga.

# HIPÓTESIS

Las herramientas del diseño estratégico y el análisis del contexto aplicado a la problemática de Correos de México permitirán identificar las expectativas de servicio de un nicho determinado y destacar factores clave en su servicio que proveerán de insumos para una estrategia de solución pertinente y factible de implementación.

# CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

## 1.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MÉXICO.

La comunicación ha sido esencial entre las personas para entenderse unos con otros, para el intercambio de ideas y conceptos. A su vez, la comunicación es uno de los procesos fundamentales para el desarrollo económico y social de un país, pues es gracias a ella que se crean los enlaces indispensables por los cuales se intercambia y se difunde la información.

Debido a la importancia que tienen las comunicaciones dentro de la modernización y desarrollo de un país, la estructura administrativa y operativa del Estado se ha tenido que venir adecuando a las condiciones que se demandan. Actualmente el Estado se desempeña ejerciendo actividades de: coordinación, planeación, regulación y vigilancia en un mercado cada vez más competitivo. Por ser parte fundamental del interés público, el Estado se ha reservado el sector de las comunicaciones que comprenden los sistemas de satélites y el correo, mientras que reestructura el resto de actividades con la ayuda del sector privado y social (radio, televisión, revistas, periódicos, etc.).

En sus inicios, a nivel internacional, las redes de comunicaciones de cada país se desarrollaban bajo un régimen de monopolio con el fin de mantener la unidad y aprovechar economías de escala. Sin embargo, la evolución tecnológica ha permitido un cambio en dicha modalidad, posibilitando la oferta de una gran variedad de servicios que ya no deben ser prestados, necesariamente, por un operador de red telefónica.

La aparición de los satélites representó una revolución en el mundo de las telecomunicaciones, al facultar la comunicación desde cualquier punto de un territorio al permitir que se utilizara como un medio masivo de comunicación, a diferencia de cualquier medio terrestre. Actualmente los medios masivos de comunicación se han visto afectados también por esta tecnología, pues al tener una acelerada expansión y diversificación (**Caso Lombardo, 1991**), muchas actividades realizadas exclusivamente por medios tradicionales, como escuchar la radio, leer revistas o periódicos, ahora están siendo permeadas por el uso de Internet.

En un mundo que está bastante adentrado en la tecnología digital, el sistema postal de México y el mundo lucha por mantenerse a flote. Para entender su situación actual es necesario revisar primero su historia.

## 1.2 CORREOS DE MÉXICO.

La comunicación es uno de los pilares indispensables para el desarrollo de las comunidades, por lo que no resulta extraño descubrir, gracias a los registros, que los inicios de la correspondencia en México se remontan hasta la época pre hispánica, cuando el imperio contaba con un servicio exclusivo de mensajería, y desde ahí ha ido evolucionando y adaptándose según el contexto por el que atravesaba el país.

La siguiente línea de tiempo (**Fig. 1**) sintetiza la cronología de Correos de México desde sus inicios. Se encuentra dividida en 6 momentos: época pre hispánica, época colonial, época independiente, época posrevolucionaria, Sepomex y Correos de México; y cada una resume los eventos que marcaron su evolución.

### ÉPOCA PRE-HISPÁNICA Se remonta a principios del siglo XV.

Su servicio era exclusivo para el imperio y creen que estaba administrado por el ejército, pues todos los mensajeros pertenecían a esta clase.

### ÉPOCA COLONIAL

1521-1579

1580

1777

1794

Se estableció el correo entre tres continentes: Europa, América y Asia.

Se perdió el sistema de mensajería tras la caída de Tenochtitlán.

Se instaura oficialmente el Correo Mayor en la Nueva España tras el nombramiento de Martín Olivares como "Correo Mayor de Hostas y Postas de Nueva España" (estuvo vigente 187 años).

Carlos III expidió la Real Ordenanza del Correo Marítimo.

Las ordenanzas de Correos establecieron toda la normatividad del sistema de correos en el imperio Español.

<b>ÉPOCA INDEPENDIENTE</b>	<b>1821</b>	<b>1824</b>	<b>1856</b>	<b>1857</b>
	Consumada la Independencia, la Junta Provisional de la Regencia integró la Dirección General de Correos a la Secretaría de Estado y Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, así como de Gobernación.	La "Renta de Correos" pasó a depender de la Secretaría de Hacienda (hasta 1891).  Durante este periodo pasó a ser la Dirección General de Correos y se enlazó a la red postal mundial.	Se estableció por decreto la impresión de las primeras estampillas postales.	Se reafirma que el servicio es una atribución del Estado. Se comenzaron a establecer convenios internacionales bilaterales.

<b>1874</b>	<b>1875</b>	<b>1879</b>	<b>1891</b>
Consumada la Independencia, la Junta Provisional de la Regencia integró la Dirección General de Correos a la Secretaría de Estado y Despacho Universal de Relaciones Interiores y Exteriores, así como de Gobernación.	La Unión General de Correos tomó la denominación de Unión Postal Universal (UPU).  Dicho convenio estableció las reglas básicas para el funcionamiento del servicio postal internacional.	El correo Mexicano se adhiere a la UPU el primero de abril.	El correo de México pasó a ser parte de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

<b>1901</b>	<b>1907</b>
El correo adquiere el rango de Dirección General de Correos.	Por el gran volumen de correspondencia que se manejaba, Porfirio Díaz inauguró la Quinta Casa de Correos, actual Palacio Postal.

ÉPOCA POSREVOLUCIONARIA	1921	1933	1958	1957
	México se integra a la Unión Postal Panamericana, que en 1931 cambiaría su nombre por Unión Postal de las Américas y España.	Se crea la Dirección General de Correos y telégrafos, la cual se dividiría en 1942 en la Dirección General de Comunicación y la Dirección General de Correos.	Se crea la Secretaría de Comunicaciones y el correo queda como parte de esta.	Se reafirma que el servicio es una atribución del Estado.  Se compenzaron a establecer convenios internacionales bilaterales.
SEPOMEX	1986			
	Por decreto presidencial se creó el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano (Sepomex), con el que se le otorgó personalidad jurídica y patrimonio propio y pasó a formar parte de la administración pública paraestatal.			
CORREOS DE MÉXICO	2008		2013	
	Se presentaron una serie de cambios al Servicio Postal Mexicano, entre los cuales estaba pasar a ser Correos de México, cambiando de imagen, ampliando su personal, flotilla de transportes e incorporando nuevos servicios.		Firma convenio con DHL.	

*Tabla 1: línea de tiempo de Correos de México*

(Rivera, 2014, pp. 6-9) (Guerrero, del Palacio, Odilón y Rius., 1991, pp. 95-96) (Correosdemexico.gob.mx, 2018)

El esquema de la figura anterior (**Tabla 1**) refleja el papel predominante que la comunicación escrita ha tenido en la historia de México, así como el auge que tuvo desde la época independiente hasta la instauración de Sepomex, este rol se concretiza en las asociaciones y uniones postales internacionales, así como en la creación de organismos que le permitieron ganar autonomía al servicio. La línea de tiempo, finaliza con un cambio de actitud de la propia institución que la llevan a su actual denominación: Correos de México, dicho cambio refleja la necesidad de mantenerse actualizada y renovar su imagen.

A partir de entonces, Correos de México ha procurado cumplir con su misión: “Proporcionar de manera eficiente y confiable a la población, el servicio postal universal, que facilite la comunicación, favorezca el comercio y promueva el desarrollo socioeconómico de México” (**Servicio Postal Mexicano, 2012**), para lo cual, en la actualidad, cuenta con 15,232 buzones en todo el territorio nacional y un promedio de 15,000 empleados, según datos de la institución publicados durante el 2017. (**Correos de México, 2017**).

En cuanto a los servicios de comunicación que ofrece, Correos de México los clasifica en **personales** o **empresariales**. Los primeros comprenden el envío de cartas, postales e impresos y cajas de apartado postal mientras que los segundos ofrecen envío de cartas, respuesta de promociones, publicaciones periódicas, impresos consolidados, propaganda comercial y servicios de maquila (**Servicio Postal Mexicano, 2012**).

Adicionalmente, Correos de México cuenta con **Mexpost**, entidad que nace con la idea de competir con las empresas privadas de mensajería nacionales e internacionales. Ofrece el mismo servicio de mensajería que Correos de México, pero de manera acelerada, lo que permite la posibilidad de realizar estos envíos con alta prioridad de entrega, tanto de documentos como de paquetería. Las tarifas dependen del servicio que se solicite y, aunque son más elevadas que las del servicio estándar, son más accesibles que las que ofrecen los servicios privados pues al estar subsidiados es muy difícil de igualar o mejorar.

Además de estos servicios, Mexpost cuenta con un programa que propone una red de apoyo al emprendedor, al ofrecer un beneficio del 20% de descuento con un mínimo de 251 envíos al mes. Dicho programa pretende que las PYMES puedan incrementar sus canales de distribución, contar con un sistema de entrega de envíos específicos, reducir costos en el traslado de mercancías y materiales, así como reducir tiempos de entrega a precios accesibles (**Correos de México, 2017**).

En relación a la visión de Correos de México: “Ser una institución eje de las comunicaciones, moderna, autosuficiente y competitiva, que atienda a través de la red postal a todas las poblaciones del país, sirviendo como un integrador comunitario que fomente su desarrollo socioeconómico” (**Servicio Postal Mexicano, 2012**), la institución ha dejado de ser un referente en cuanto a comunicación respecta al ir perdiendo cada vez más terreno frente a tecnologías disruptivas.

A nivel mundial, el servicio postal se encuentra en una situación complicada, siendo su principal reto desde hace ya algunos años, el desarrollo de internet y la infinidad de herramientas digitales de comunicación, como las redes sociales, que no dejan de aparecer en el mercado (**Notimex, 2017**). Esta disrupción ha afectado principalmente la cantidad de envíos de cartas personales y postales, que actualmente representan el menor porcentaje de servicios, pues no pueden competir con la facilidad, movilidad e inmediatez que ofrecen los cambios digitales. La paquetería, por su parte, sigue vigente, especialmente aquellos paquetes derivados de las compras por internet, las cuales representan entre el 30 y 50% de los envíos del servicio postal (**Tristán, 2018**), este fenómeno, puede en parte explicarse gracias al contrato de colaboración que firmó Correos de México con DHL (Deutsche Post DHL) en el 2013 en la que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se comprometió a ofertar los servicios de paquetería de acuerdo con los tiempos de entrega y destino del envío, aprovechando la capacidad logística global del Correo Alemán y la amplia infraestructura de Correos de México en el País (**Staff, 2013**).

En el caso de Estados Unidos, ante la aparición del internet, se tomó como medida incorporar el uso de su servicio postal en las ventas en línea, donde solamente durante el 2016 estas ventas generaron 394,900 millones de dólares, representando el 11,7% del total de ventas al por menor (**Admin, 2017**). Pese a que el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS por sus siglas en inglés) reaccionó ante los cambios tecnológicos, parece que no ha sido suficiente. Durante el año fiscal 2016 se reportaron pérdidas netas de 5 mil 600 millones, obteniendo su décimo año consecutivo de pérdidas (**Gao.gov, 2017**), por lo que el presidente Donald Trump ha solicitado a USPS cobrar más al gigante de comercio electrónico Amazon, pues le parece que es una situación en la que Amazon, al igual que otras tiendas digitales se están aprovechando de los bajos costos del servicio (**Excélsior, 2017**).

Quitando el aumento fortuito de entrega de paquetería derivada del comercio electrónico, México se encuentra bastante rezagado frente a los avances tecnológicos. Las únicas herramientas tecnológicas que han incorporado a sus servicios han sido a la página web, que ahora permite rastrear el recorrido del envío, aunque muestra los eventos con un desfase de



hasta 1 día, lo cual lo vuelve ineficaz. Su participación en internet se encuentra en su página web, que informa acerca de sus servicios, horarios, ubicaciones e información en general, y en redes sociales (Facebook y Twitter exclusivamente) en las que publican información de actividades y brindan atención al cliente, aunque se tomen días o incluso semanas para contestar.

Otra situación complicada que enfrenta Correos de México es debido a los altos costos de operación y a la plantilla laboral que compone el mayor sindicato de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. A pesar de que, con el afán de mejorar sus prestaciones, el Servicio Postal Mexicano obtuvo su autonomía en 1986, el gobierno federal se ha visto obligado a transferirle multimillonarios recursos a modo de subsidio y apoyos fiscales, que básicamente benefician a 20 grandes corporativos, entre ellos Banamex y Telmex, que pagan tarifas muy bajas para la entrega de su correspondencia, estados de cuenta y publicidad (**Milenio, 2014**).

Correos de México tiene además que enfrentar el problema de la piratería, solamente el 2013 reportó pérdidas del 53%. El problema es que La institución es la única que por ley debería elaborar y vender ciertos sobres y postales, pero actualmente este servicio lo prestan empresas privadas de manera ilegal (**El Financiero, 2013**), y resulta imposible encontrar estos materiales a la venta por parte de la institución dentro o fuera de la misma.

Si bien se han planteado algunas propuestas para mejorar su servicio desde hace 10 años, tales como el incremento de la planta laboral, la mejora de su flota sumado a servicio de bajo costo de telefonía e internet. La alianza con las tiendas Diconsa con el propósito de ofrecer los servicios de Correos dentro de las tiendas, y la venta de alimentos no perecederos dentro de las sucursales de Correos de México. De estas propuestas se concretizaron: el aumento de trabajadores con 2 mil 500 empleados y el de flota en un 40%, mejora de rutas y la transformación de imagen durante el 2008, cuando el Servicio Postal Mexicano pasó a ser Correos de México (**Jiménez, 2008**). Estos esfuerzos de mejora se enfocaron solamente en la parte operativa y recursos materiales, ignorando la elaboración de un necesario plan estratégico integral que le permitiera a la institución hacerles frente a los cambios tecnológicos que empezaban a permear la comunicación y eventualmente los procesos de compra, tanto a nivel nacional como internacional, posibilitando así la crisis en la que actualmente se encuentra la institución.

### 1.3 EL CORREO, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DISRUPTIVA

En el 2015, Tom Goodwin, vicepresidente de estrategia e innovación de *Havas Media* señalaba que algo interesante estaba pasando al notar que Uber, siendo la compañía de taxis más grande del mundo no tiene vehículos. Facebook, el propietario de medios más popular a nivel mundial no genera contenido. *Airbnb* siendo mayor proveedor de alojamiento no cuenta con propiedades inmobiliarias. Y *Alibaba* el minorista más valioso no tiene inventario. Nos estábamos enfrentando ante una ruptura en la manera que se venían haciendo las cosas, se trata de una disrupción ligada a la innovación y a la tecnología.

La innovación disruptiva supone un verdadero cambio con los procesos, productos y servicios existentes hasta el momento con la aparición de nuevos modelos de negocio que modifican los esquemas de los sectores tradicionales. Saber adaptarse a estos cambios puede marcar la diferencia entre una empresa que sobreviva y una que no (**Fundación Innovación Bankinter, 2017**). Si se comparan las compañías que Goodwin enlista como disruptivas, todas tienen en común que basan su modelo de negocio eliminando el concepto que conocíamos de inventario, al volverse –de cierta manera- administradores virtuales de los servicios que ofrecen.

En el caso de la comunicación, el surgimiento de medios de comunicación basados en tecnologías digitales vino a afectar el esquema clásico de emisor-receptor, permitiéndole a este volverse dinámico al fomentar una comunicación multidireccional, en la cual el emisor puede pasar a ser receptor en cualquier momento y viceversa (**Bertolotti, 2009**).

El auge de los teléfonos inteligentes durante los años 2005-2006 gracias a su evolución, facilidad de uso y precios accesibles de tecnología facultó la generalización del uso del internet y redes sociales, así como una participación activa dentro de estos, al permitir que los usuarios tomaran un rol activo, en el que aportaban contenido y conocimiento, viabilizando el nacimiento de la interactividad. (**Martínez-Rodrigo, E. y González-Fernández, A., 2010**).

De acuerdo a la décima edición del Estudio de Consumo para Medios y Dispositivos entre internautas mexicanos (**Televisa, iab México y Kantar Millwardbrown., 2018**), como puede observarse en la **Tabla 2**, se estimaban 72.7 millones de internautas para 2018, lo cual representa más del 85% del total de la población de dicho país. Este porcentaje posee un promedio de 3.85 dispositivos, de los cuales el 70% están conectados a la red, lo que se traduce a 2.68 dispositivos por persona. El uso de los teléfonos inteligentes para conectarse a la red alcanzó el 87% durante el 2018, reflejando un aumento del 6% en comparación al 2017.



Tabla 2: Promedio de dispositivos utilizados por mexicanos durante el 2018.

El estudio indica que casi la mitad de los usuarios prefieren realizar actividades de comunicación solamente por internet, mientras que un 15% lo hace por medios tradicionales (que no son especificados) y el restante 33% hace uso de medios tradicionales e internet (**Tabla 3**).

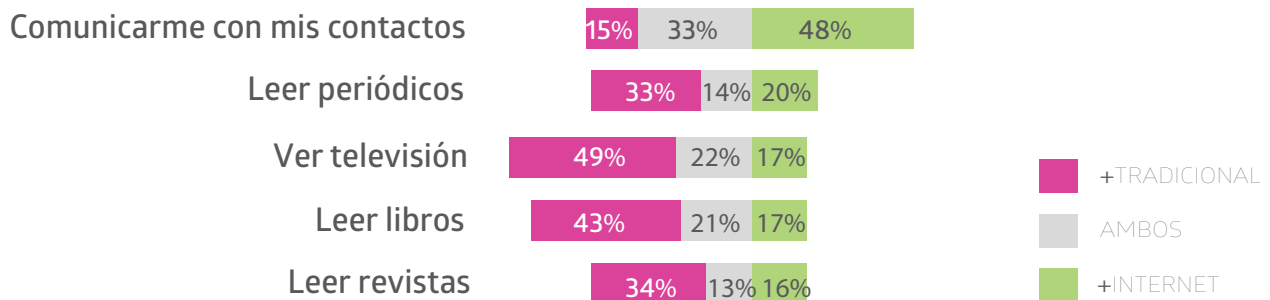


Tabla 3: Preferencia de consumo de comunicación según el medio.

La preferencia del internauta mexicano (**Tabla 4**) por la comunicación digital principalmente se define por el uso de redes sociales (84%), gracias a las opciones que estas ofrecen de comunicación y entretenimiento. Seguida por el uso del correo electrónico (82%) y en tercer lugar se ubica en el uso de chat (57%). Las redes sociales de más uso son: *Facebook*, *WhatsApp*, *YouTube* e *Instagram* a las que dedican un promedio de 2.2 horas al día (**Tabla 5**).

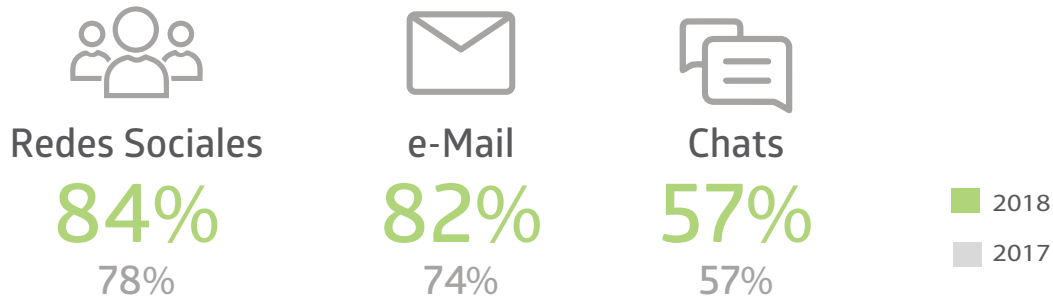


Tabla 4: Top 3 de tipos de apps más usadas.



Tabla 5: Preferencia de uso de redes sociales.

Por su parte, el uso que le dan las generaciones más jóvenes a Tecnologías de la Información y Comunicación, ha venido abriendo una brecha generacional entre ellos y los adultos, de tal manera que las interacciones sociales de las nuevas generaciones se establecen mediadas por pantallas digitales y tienen lugar en entornos virtuales (**Martínez-Rodrigo et al., 2010**). Un estudio realizado en Estados Unidos por *Common Sense Media* durante el 2018 que entrevistó a 1,000 niños con edades entre 13 y 17 años determinó que el 61% de los adolescentes prefieren tener conversaciones vía texto, video llamada o en redes sociales que tener una comunicación frente a frente, demostrando un incremento contrastante al resultado obtenido en el 2012, con un 49% de adolescentes prefiriendo conversaciones presenciales (**Loveland, 2018**).

En el caso del envío de paquetería, la situación a futuro conlleva aspectos a los que Correos de México tendrá que prestar atención, ya que compañías como: *Amazon, Google o DHL* están explorando el uso de drones para entrega de paquetería en vez de personas. (La automatización) y aunque el uso todavía no se proyecta como masivo y actualmente existen restricciones de seguridad y regulación pendientes en cada país. Lo anterior podrá cambiar las reglas del juego de los sistemas tradicionales de entrega de productos con los que se manejan las industrias de hoy. (**Expansión, 2016**).

## CAPÍTULO 2. ACOTAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA

El Diseño Estratégico utiliza herramientas de investigaciones antropológicas con el objetivo de familiarizarse con la cultura y el aspecto concreto que va a estudiar. Para estos efectos, es necesario averiguar todo cuanto se pueda a fin de llegar a entender cierta cultura, intentando describir aspectos de conducta comunes o habituales del grupo de estudio para descubrir los motivos y razones que justifican esta conducta (que en diseño estratégico podría comprenderse como *insights*). Cabe destacar que hay que distinguir entre lo que dice la gente y lo que en realidad hace, dejando de lado los juicios de valor, tratando al objeto de estudio como algo independiente al observador, para que así, la información obtenida, pueda catalogarse como “objetiva” (Rossi y O’Higgins, 1981, p. 158-159).

Tanto la investigación bibliográfica como la etnográfica se realizaron de manera paralela, por lo que se fueron descubriendo aspectos que resultaron de atención para el caso de estudio. Como es el caso de la identificación del servicio preferencial de mensajería que brinda Correos de México especialmente para las PYMES, el cual ofrece tarifas corporativas con el propósito de ayudarles a crecer. Por otro lado, uno de los resultados que arrojaron las entrevistas a profundidad fue el desconocimiento acerca de este beneficio, razón por la cual se decidió incorporar a un sector que pudiera hacer uso de este.

Dentro del grupo de Pymes de la Ciudad de México, hay un tipo en particular que puede verse beneficiado de las tarifas preferenciales de la institución en estudio. Hay un grupo llamado *startup* que se diferencia de una Pyme tradicional en que sus fundadores buscan cambiar la manera en la que un producto o servicio es utilizado, de tal manera que su modelo de negocio pueda replicarse o expandirse, incluso fuera del país. Aunque oferten los mismos productos o servicios, la diferencia de estos negocios radica en la escalabilidad, el grado de innovación y su impacto (Lascuráin, 2014).

Para fines de este caso de estudio se debía elegir, dentro de la amplia variedad de productos y servicios ofertados por *startups*, un producto tangible que empatara con los servicios que ofrece Correos de México, para lo cual se determinó que se retomaría a las *startups* de diseño mexicanas que ofrezcan productos físicos no perecederos y puedan verse beneficiados con los resultados que arroje la investigación.

Alrededor del 2004 surge en la Ciudad de México el concepto de Bazar que nace como una vía sencilla y económica para que los diseñadores y productores puedan darse a conocer y ofertar sus productos de manera directa (**El Herald de México, 2018**). Los bazares tienen de 30 a 90 expositores por edición, las cuales pueden durar de 2 a 3 días durante los fines de semana y se llevan a cabo de manera mensual o bimensual, con el objetivo de acercar el diseño al público y viceversa (**Valle, 2014**).

Resulta de particular interés para esta investigación el esfuerzo de estas *startups* por tener una presencia tangible con las personas, sobre todo cuando se nota en el mercado una dominante tendencia hacia la migración a las ventas digitales, pues si bien puede tengan presencia en plataformas digitales (como redes sociales o incluso cuenten con su página web), siguen frecuentando estos bazares.

Por tanto, se definieron dos objetos de estudio, el primero de ellos **Correos de México**, en el que se llevó a cabo observación participante y entrevistas a profundidad enfocadas a la obtención de perfiles de usuarios de los servicios que ofrece la institución y al conocimiento del funcionamiento real de la misma. El segundo el nicho de **Startups que frecuentan los bazares de diseño que se llevan a cabo en la Ciudad de México**, para los cuales se utilizó observación participativa y entrevistas a informantes con el objetivo de identificar áreas de oportunidad en el servicio de la institución.

Los dos casos y las herramientas utilizadas para su investigación se describen a continuación.

### **2.1.1 CORREOS DE MÉXICO**

Como objeto de estudio principal de este caso, se realizó una investigación etnográfica que permitiera contrastar los antecedentes con su situación actual para tener el contexto real por el cuál atraviesa la institución, conociendo los servicios que ofrece y de qué manera son utilizados por sus usuarios.

## ***Observación participante***

Consiste en observar las actividades cotidianas, obteniendo una visión desde dentro de la situación (**Rossi y O'Higgins, 1981, p. 161**). La observación de Correos de México se llevó a cabo dentro de las oficinas postales.

En este estudio, se llevaron a cabo observaciones en oficinas postales con el fin de conocer su funcionamiento y el comportamiento de los usuarios que frecuentan las sucursales.



La primera observación se llevó a cabo en las oficinas postales ubicadas en Higuera 23, La Concepción, 04021 Ciudad de México, el día 02 de abril de 2018 de 10:00 a 11:00 horas.

Estas oficinas se encuentran a unos pasos del centro de Coyoacán, un espacio muy antiguo y visitado tanto por nacionales como por turistas. Al no estar ubicada sobre una avenida principal, la sucursal pasa desapercibida.

Las oficinas son espaciosas, el área de atención a usuarios es bastante amplia e iluminada, sin embargo, el área de las ventanillas es bastante oscura. El espacio está muy descuidado, había una pila de sobres acomodados en cajas a un costado, sobre el piso.

A pesar de que está ubicado dentro de una zona visitada por muchos locales y turistas, las instalaciones se encontraban prácticamente vacías. Durante la hora de observación llegaron 4 personas, y a pesar del número reducido de usuarios, cada uno tardó en promedio 15 minutos



en ventanilla. Las 4 personas que acudieron llevaron paquetes para enviar, se encontraban 2 empleadas en ventanilla, pero solo una estaba atendiendo. Cada persona que llegó debió esperar a que fuera su turno para presentar su paquete, pesarlo y envolverlo frente a la empleada.

En este lugar no se pudieron llevar a cabo entrevistas, los usuarios de los servicios se negaron a participar mientras que los trabajadores se encontraban ocupados y no tuvieron tiempo, todos se negaron a participar.

A pesar de las negativas, gracias a la observación que sí se llevó a cabo, fue posible identificar una falta de espacios apropiados para la organización de mensajería. Las cajas que se observan en la1 fotografía estaban llenas de papeles, se encontraban ubicadas en la entrada, estorbando el paso. La carretilla que se observa da a entender que se trata de papelería que será trasladada a otro lugar, posiblemente sea correspondencia. Si ese fuera el caso, se puede apreciar el gran volumen que esta sucursal traslada, se tendría que determinar si se trata de una entrega diaria, semanal o mensual.

Las otras dos observaciones se llevaron a cabo en el Palacio Postal, ubicado en C. Tacuba 1, Cuauhtémoc, Centro en la Ciudad de México, en las fechas 02 y 04 de abril de 2018 respectivamente.



#### **Observación 02 de abril de 2018:**

Se trataba del lunes posterior a la vacación correspondiente a Semana Santa. La observación tuvo lugar de 11:30 a 13:00 horas.

En la entrada del edificio del Palacio Postal, lo primero que se observa son los puestos de venta de tarjetas postales, cinta adhesiva, tijeras y papel amarillo para envolver paquetes por parte de los comerciantes.

Resulta un poco extraño encontrar esta venta, pues uno de los problemas de la institución es la piratería de sobres, que se venden a plena



vista en este espacio sin que las autoridades de seguridad o personal de la institución parezcan molestarse o impedirlo.

Sin embargo, dentro de la institución no se encontró otra venta distinta a las tarjetas postales. Las personas que acuden a las oficinas para enviar algún tipo de paquete parecen estar al tanto de la situación, pues ingresan al lugar equipados con los materiales necesarios para empaquetar sus envíos. Este aspecto indica que los usuarios que acudieron durante el periodo de observación, contaban con conocimiento previo de la mecánica de envío.

En esta ocasión se observó que los tamaños y cantidad de paquetes enviados por los visitantes varía, así como su contenido.

El proceso para el envío de paquetería puede resultar tardado. Primero, el interesado debe acercarse a ventanilla para que un empleado de la institución pueda llevar a cabo una revisión de lo que se enviará. Una vez aprobado, tienen que colocar el material a enviar dentro de una caja y posteriormente forrarla con papel amarillo, colocar los datos y finalmente regresar a ventanilla, donde el paquete será pesado y se pagará el costo de envío.

Una persona que no esté familiarizada con los pasos para el envío de paquetería, podría confundirse o equivocarse, pues no hay instructivos disponibles para conocer el proceso.

Durante el periodo de la visita, la afluencia a las instalaciones fue bastante fluida. Las personas



se demoraban en dos procesos: en preparar los paquetes (armar la caja, empaquetar, envolver y rotular) y en la fila de las ventanillas.

Una persona que enviaba un solo paquete podía tardar en promedio 20 minutos en el proceso.

Resultó interesante que los usuarios que acudían solos estaban realizando un envío comercial, lo cual fue evidente al identificar la cantidad y volumen de elementos enviados. Un usuario llevó camisetetas que empaquetaría de manera individual en distintos sobres, otro acudió con algunas piezas mecánicas que, de igual manera, empaquetaría individualmente. Aquellos usuarios adultos que acudían acompañados (un poco menos de la mitad de personas observadas) lo hacía al lado de su madre, y los envíos que realizaba eran claramente de carácter personal. Se pudo apreciar a uno de ellos enviando documentos y a otro enviando una tarjeta de felicitación.



#### **Observación 04 de abril de 2018**

Esta observación se llevó a cabo de 12:00 a 14:00 mientras se realizaron entrevistas a profundidad a usuarios.





Al llegar las instalaciones se contabilizaron menos de 10 visitantes, en contraste a la visita que tuvo lugar dos días antes, sin embargo, la afluencia aumentó mientras transcurrió el estudio.

Una vez más fue posible observar muchos turistas dentro de las instalaciones, aunque esta vez se observaron algunos enviando postales.

Una vez más se observó que las ventanillas de atención representan un *touchpoint* en el que los visitantes invierten entre 5 y 15 minutos en fila, dependiendo de la cantidad de paquetes que deseen enviar.

Las instalaciones ofrecen áreas para que los usuarios puedan preparar adecuadamente sus envíos, sin embargo, no existe ningún tipo de ayuda para la colocación de la información ni el empaquetado de envíos. Mientras se realizaba una entrevista, una señora se acercó a preguntar en qué lugar debía colocar el remitente de la carta que estaba por enviar. Había colocado toda la información en la parte posterior del sobre.

Acudieron muchos niños, acompañados de sus padres, para realizar tareas de la escuela en las que les solicitan conocer acerca de los procesos de envío de correspondencia.

Otra vez se observó que las personas que quieren enviar paquetes llegan preparadas para realizar la tarea con todas las herramientas necesarias.



## ***Entrevistas a profundidad***

Dentro de la investigación antropológica, puede que la observación se complemente con entrevistas a profundidad a informantes clave (**Rossi y O'Higgins, 1981, p.163**) que en este caso se definieron como usuarios que utilizan de manera recurrente los servicios ofrecidos por la institución.

Las entrevistas se realizaron a informantes de la comunidad de usuarios que cumplieran con el requisito de utilizar los servicios de Correos de México de manera recurrente. Estas entrevistas se hicieron con el fin de obtener información que puede ser eventual y no fue detectada en los ejercicios anteriores de observación.

Por tanto, se determinó que el primer grupo de entrevistados correspondería a aquellas personas que acudieran a las oficinas de Correos de México a hacer uso de cualquiera de sus servicios.

Como se menciona, estas entrevistas se llevaron a cabo los mismos días y horarios que los ejercicios de observación. Al no obtener voluntarios en las oficinas postales de Coyoacán, todas las entrevistas se llevaron a cabo en el Palacio Postal ubicado en C. Tacuba 1, Cuauhtémoc, Centro en la Ciudad de México, los días 02 y 04 de abril de 2018.

Los 10 entrevistados se eligieron de manera azarosa, con el único requisito que estuvieran haciendo uso de algún servicio de Correos de México.

Se elaboró un protocolo para las entrevistas (Anexo 1) cuyos objetivos se detallan a continuación:

### **Objetivo general**

Conocer la experiencia de primera mano y la frecuencia de uso de los usuarios de Correos de México, así como las dificultades con las que se encuentran y aspectos de oportunidad en la mejora con respecto a la expectativa.

### **Objetivos específicos**

- Descubrir las barreras o frustraciones que enfrentan los usuarios de Correos de México.

- Identificar áreas de oportunidad dentro de Correos de México que puedan ser retomadas en la búsqueda de posibles soluciones implementando las herramientas del Diseño Estratégico.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los usuarios de los servicios ofrecidos por Correos de México, se procedió a vaciar la información en tablas de valoración que posibilitaran la identificación de aspectos en común de los entrevistados. El propósito de esta clasificación fue la creación de perfiles para identificar el tipo de usuario que utiliza los servicios, detectar *insights* y, posteriormente, seleccionar el perfil de usuario que se tomará en cuenta para este caso.

La tabla de valoraciones se clasifica en:

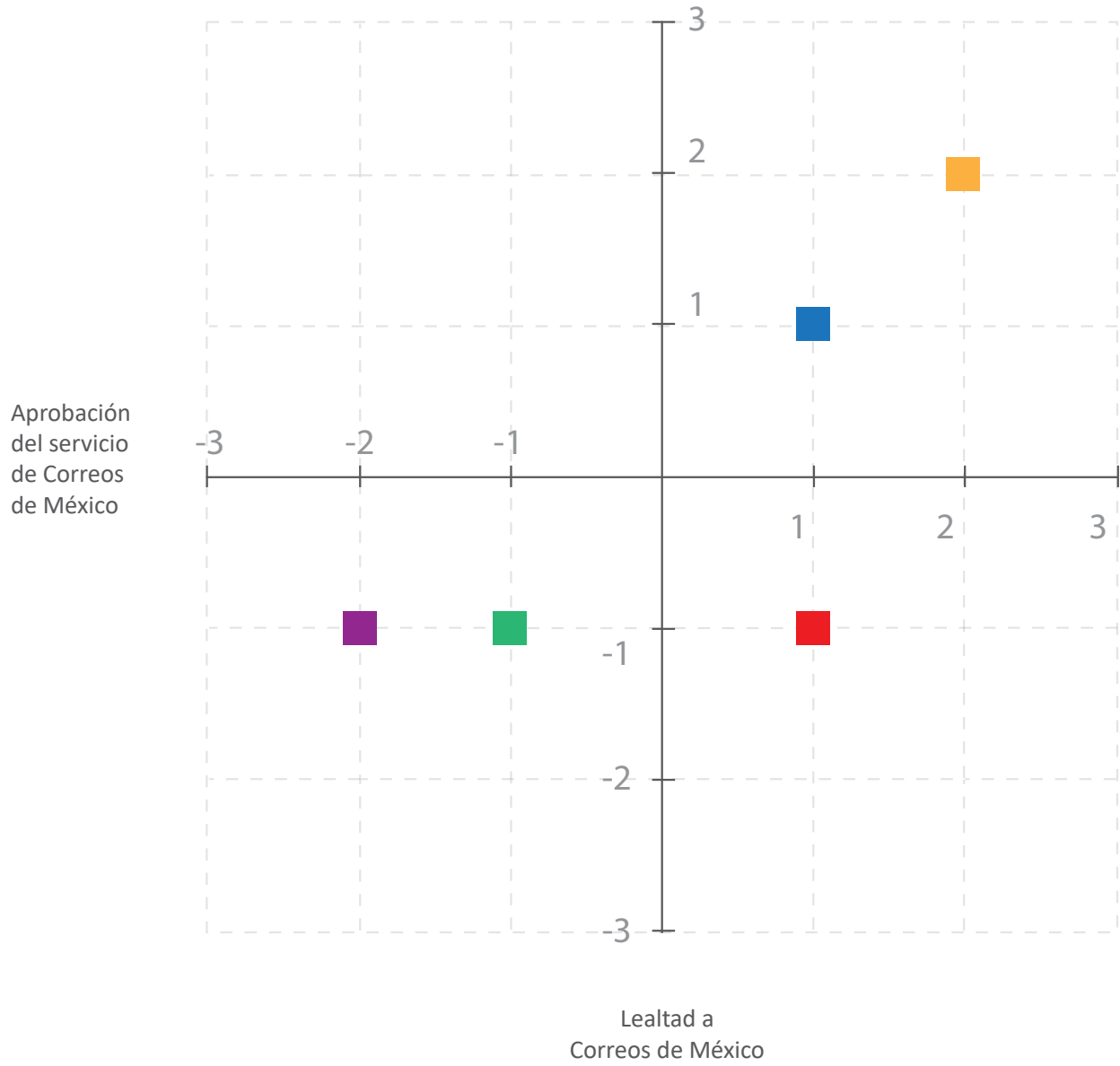
- Objetivos de la investigación
- Lugar de levantamiento
- Tabla de valoración
- Nombre/archivo: nombre del entrevistado y archivo correspondiente que contiene la entrevista.
- Características: sexo, edad, nivel socioeconómico, uso que hace de los servicios de Correos de México.
- Frases clave
- *Insights*: la razón que lleva a decir esas frases clave. Para la detección de los *insights* es necesario analizar la intención con la que el entrevistado enuncia la frase clave.
- Valoración: se otorga según los objetivos, la primera valoración, corresponde al eje de las “x” y es la que se refiere a la aprobación de los servicios que ofrece Correos de México, la segunda valoración, correspondiente al eje de las “y” es la que describe la lealtad que tiene el entrevistado a Correos de México.
- Perfil: se refiere al nombre que se otorga al perfil al que corresponde el entrevistado, según la valoración que se le asignó.

(El levantamiento y vaciado de datos se puede encontrar en el Anexo 2).

Una vez evaluados los resultados de la valoración se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Se observa que un 50% de los entrevistados aprueba el servicio y ofrece lealtad a Correos de México.
- El perfil que corresponde al Fan hace uso principalmente para envíos personales.
- Los Negociantes, Conformes y Oportunistas tienen algún tipo de negocio en línea y han sabido sacar mayores márgenes de ganancia utilizando los servicios de Correos de México.
- Los Negociantes están dispuestos a sacrificar tiempo por costo de servicio.
- La familia, en su mayoría las madres, son de gran influencia en la opinión aprobatoria que tienen los Fans acerca de los servicios que ofrece Correos de México.
- Los conformes y mandaderos presentaron quejas respecto a los tiempos de tránsito en las aduanas internacionales.
- Los mandaderos no obtienen un beneficio directo cuando hacen uso de los servicios de Correos de México, están haciendo un favor y no sienten algún tipo de preferencia por la institución, lo ven como un trámite.
- El proceso de envío de correspondencia y paquetes puede resultar intimidante para cualquier perfil.
- La lealtad al servicio aumenta cuando el usuario no ve al servicio como un trámite.

A partir de estos resultados se procedió a la elaboración de los perfiles, los cuales se obtuvieron al ubicar sus valoraciones en las coordenadas correspondientes a los ejes cartesianos especificados en las valoraciones (**Tabla 6**):



■ Negociante (-1,-1)   
 ■ Conforme (1,1)   
 ■ Fan (2,2)   
 ■ Mandadero (-2,-1)   
 ■ Oportunista (1,-1)

*Tabla 6: Valoraciones para la construcción de perfiles de usuario.*

Para mejor comprensión de los perfiles detectados, estos se empataron con los niveles socioeconómicos de la AMAI. Las características de cada perfil se detallan a continuación:

## **Negociante**

Este perfil de usuario utiliza los servicios de paquetería de Correos de México semanalmente para fines comerciales. Tiene un trabajo fijo, pero cuenta con un negocio de ventas en alguna red social, principalmente Facebook, en la cual publica productos, que pueden ser repuestos, artículos de segunda mano, artefactos curiosos, o cualquier objeto que considere puede comercializar. Los servicios de paquetería de Correos de México representan una herramienta de envío económica para su negocio informal. Su presupuesto no le permite optar por compañías privadas, pues elevarían de manera significativa el costo total del producto que vende, reduciendo su margen de ganancia. No ofrecen envío en compañías privadas y en caso de que el cliente al que le venden la mercancía lo llegara a solicitar, sería este quien tendría que correr con los gastos. Por lo general, muchas de sus entregas las hacen personalmente utilizando el transporte público (Metro, Metrobús, autobús).

La conexión a Internet fijo en la vivienda es indispensable para su negocio.

### **Análisis complementario**

Según la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI), este perfil corresponde a un nivel socioeconómico C.

En este segmento, un 73% de los hogares en este nivel están encabezados por un jefe de hogar con estudios mayores a primaria. El 47% de estos hogares cuentan con conexión a Internet fijo en la vivienda.

Por lo general, este perfil va a las oficinas de correo una vez por semana, enviando uno o dos paquetes por vez. Sus entregas son a nivel nacional. Asiste a las oficinas de correo durante su hora libre o antes de entrar al trabajo.



## **Conforme**

Este perfil que denomino Conforme se refiere al usuario que acepta el servicio que recibe por parte de Correos de México, tiene identificadas sus quejas, pero trata de negarlas. En general está satisfecho con lo que recibe.

Utiliza Correos de México como herramienta de negocio, acepta el servicio tal cual y le es más fiel a la institución que el oportunista. Pertenece a un nivel socioeconómico C, tiene un negocio bien establecido que cuenta con un punto de venta físico y uno virtual (cuenta con internet). Envía muchos pedidos a la semana, desde hace varios años, a través de los servicios ordinarios de Correos de México. Utiliza un sistema de transporte privado o personal, que le permita transportar toda la mercadería que envía.

## **Fan**

Este perfil tiene mucho tiempo de usar el servicio postal. Es alguien que sabe valorar la inmediatez de comunicación que ofrecen las plataformas digitales actuales, pero admite que representan una comunicación superflua. Este usuario atesora la comunicación escrita, todavía utiliza la correspondencia tradicional para fechas importantes, cuando quiere conmemorar eventos importantes y espera que el destinatario valore de igual manera este tipo de comunicación.

Se detectó en las entrevistas que este sentimiento ha sido heredado de sus madres, quien ha instruido acerca de los usos de correspondencia ofrecidos por Correos de México.

Confían plenamente en Correos de México, conocen sus problemas de tiempos de entrega, pero saben que las cartas llegan y que, si llegara a suceder algún problema, la entidad responderá.

Este perfil, según la AMAI, por las características detectadas en este estudio, puede ubicarse en los niveles C a A/B.

## **Mandadero**

Este tipo de perfil de usuario utiliza el sistema de correos para efectos personales, envía regalos o encargos, nacionales e internacionales, a su familia o amigos.

Puesto que no se trata de mercancía de alto costo o de carácter urgente, estos usuarios optan por el servicio tradicional de correo para evitar incurrir en gastos adicionales de envío, pero tienen quejas muy puntuales con respecto a la atención que brinda el personal de las oficinas postales, al manejo descuidado de los paquetes que envían y a los tiempos de entrega que pocas veces son respetados.

Los envíos son realizados de manera esporádica es decir en para fechas y eventos especiales, como puede ser un cumpleaños o festividad familiar, este perfil también realiza favores para sus amigos foráneos haciendo envíos de algún objeto que necesiten, ya sea porque es más barato o fácil de encontrar en la Ciudad de México que en el estado en el que se encuentran.

Este perfil, empata con la clasificación de niveles socioeconómicos de la AMAI, pertenece al nivel C. Están encabezados por un jefe de hogar con estudios mayores a primaria y el 47% de estos hogares cuenta con conexión a Internet fijo en la vivienda.

## **Oportunista**

Finalmente, el perfil Oportunista se refiere al usuario que utiliza el correo como medio de entrega de mercadería para negocio, y no tiene ningún inconveniente en utilizar una compañía privada. Ya sea que tienen una tienda virtual o negocio en redes sociales, este perfil está mejor organizado que la de aquellos que encajan en el perfil de negociantes. Por lo general ya cuentan con un par de años, o más, realizando este tipo de negocios, por lo que manejan a la perfección los métodos de envíos nacionales y privados y no tienen ningún problema alternando de proveedor, pues el tema del envío es cubierto por los clientes a los que le envían la mercadería.

Este perfil se ubica, según la escala de la AMAI en un nivel socioeconómico C+.

## 2.1.2 EMPRENDEDORES (*STARTUPS*) QUE FRECUENTAN BAZARES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

El segundo objeto de estudio se enfoca en las *startups* que frecuentan Bazares que toman lugar en la Ciudad de México. Estos bazares se realizan por edición, es decir que programan una fecha y lanzan una convocatoria para quienes deseen formar parte de la misma, posibilitando un espacio en el que puedan acercarse diseñadores y el público (**Vanitas Bazar, 2019**). A pesar de que las redes sociales están funcionando como plataforma de ventas para muchos emprendedores, continúan surgiendo espacios en los que estos pueden volver tangibles sus productos, razón por la que resultó de interés para el estudio, al tratarse de una situación contrastante a lo que está sucediendo con la comunicación escrita.



### ***Observación participante***

La observación se llevó a cabo en **Vanitas Bazar**, ubicado en Av. Francisco Sosa 173, Santa Catarina, Ciudad de México, 04100. Esta observación se llevó a cabo el día 29 de marzo de 2018.

Estos bazares de diseño se realizan por edición, es decir que programan una fecha y lanzan una convocatoria para quienes deseen participar en la misma, creando un espacio que

permita el acercamiento entre diseñadores y el público (**Vanitas Bazar, 2019**).

Lo primero que se observó al llegar fue la gran cantidad de expositores y el poco espacio asignado a cada uno de ellos, el cual, en la mayoría de los casos, no superaba los 2 metros cuadrados. El espacio estaba aprovechado al máximo, ubicando los puestos uno seguido de otro. Si el expositor corre con suerte de ubicarse en los extremos del salón o pasillo, junto a la pared, aprovechan el soporte para colocar un banner que los identifique, caso contrario



lo pueden colocar en la mesa o no cuentan con ningún tipo de identificación. No existe un orden específico para la ubicación de los expositores, así un puesto de venta de bisutería puede estar junto a una venta de aceites esenciales o de aderezos o ropa. Los expositores tratan de aprovechar el espacio asignado al máximo, colocando sobre sus estantes la mayor cantidad de productos que este permita sostener. Cuando se trata de productos hechos a mano, algunos vendedores se dedican a continuar con su producción mientras transcurre el bazar, como en el caso de piezas de bisutería y crochet.

En ciertos puestos, es posible observar cajas de plástico o cartón bajo las mesas que contienen más inventario.

El pago con tarjeta es bien recibido en todos los puestos.

Las ventas pueden ir desde aceites, ropa, zapatos, jabones, bisutería, café, adornos, comida, accesorios para mascotas, agendas, en general



las ventas son de productos de tamaños pequeños que se adaptan al poco espacio que cada vendedor tiene asignado. En algunos casos, hay puestos de mayor tamaño, pero eso sucede cuando el vendedor cuenta con un espacio permanente en el lugar en el que se lleva a cabo el bazar.

La afluencia a estos bazares es bastante alta y son lugares de moda entre público joven y adulto.

### **Entrevistas**

Estas entrevistas se realizarían a fundadores de *startups* que tomen parte en bazares de diseño ubicados dentro de la Ciudad de México. Para tales fines, las entrevistas se realizaron a empresas que se ubican en una **edición especial convocada por el Bazar Fusión**, ubicado en Calle Londres 37, Juárez, Cuauhtémoc, Ciudad de México 06600, y **Vanitas Bazar**, ubicado en Av. Francisco Sosa 173, Santa Catarina, Ciudad de México, 04100. Se realizó un total de 5 entrevistas entre los días 28 y 29 de marzo de 2018.

Se elaboró una guía de preguntas (Anexo 3) para la realización de estas entrevistas, la cual detallaba los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Analizar los principales servicios de entrega que utilizan los emprendedores que acuden a bazares de la Ciudad de México con el propósito de revelar las razones de uso y oportunidades de negocio para Correos de México.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de difusión del programa de apoyo que ofrece Correos de México a PYMES.
- Conocer los servicios de entrega que utilizan las *startups*.
- Examinar los principales puntos de venta de las *startups*.
- Establecer las necesidades más importantes que tienen las *startups* en cuanto a la entrega de su mercadería.
- Definir la percepción que tienen las *startups* sobre los servicios que ofrece Correos de México.

En este caso no se trata de elaborar un perfil de usuario, puesto que la acotación en esta actividad económica particular ya establece una especie de perfilamiento: (emprendedores <startups> que frecuentan Bazares de la Ciudad de México). Se realizaron un total de 5 entrevistas en las que se pudo determinar que ninguno de estos emprendedores conoce el programa de apoyo que ofrece Correos de México. Todas cuentan con una página de Facebook para su negocio, en la que se dan a conocer, venden sus productos y promocionan su asistencia a futuras ediciones de los bazares que frecuentan. Si llegan a realizar ventas en estas plataformas, para realizar las entregas pueden ponerse de acuerdo con el comprador y se reúnen en algún punto de la ciudad o envían el producto haciendo uso de servicios de mensajería local de bajo costo.

Dos de las *startups* entrevistadas cuentan con servicios de mensajería que vienen integrados dentro del costo de su proveedor de página web (que es pagada mensualmente), sin embargo, el costo del envío es cubierto por el comprador.

Como último punto importante, todos los emprendedores entrevistados manifestaron tener una mala percepción de los servicios que ofrece Correos de México a pesar de nunca haberlos utilizado a nivel empresarial ni personal.

La transcripción de las entrevistas puede encontrarse en el Anexo 4.

## 2.2 ACTORES INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)

*Stakeholder* es un término en inglés definido por Richard Edward Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder approach* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 24).

Para facilitar la comprensión de todos los involucrados en este caso, se llevó a cabo la elaboración de un mapa que los contempla a todos (Figura 2), que ubica en el centro a Correos de México con el propósito de determinar de qué manera afectan e influyen todos los involucrados a este servicio.

Correos de México es subsidiada por la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, entidad a la que pertenece, desde hace 10 años, por lo que el Gobierno Mexicano y la Secretaría se convierten en el primer actor con un rol trascendental, ubicándolo en la parte superior del mapa (Tabla 7).

Dentro de la institución, existe un organigrama administrativo, y uno operacional replicado en cada una de las oficinas postales. Dentro del mapa se ubican los puestos que en teoría deberían encontrarse en cada una de las sucursales, aunque en la realidad se observó que varios puestos pueden llegar a ser cubiertos por una misma persona, especialmente aquellos relacionados a las entregas de paquetería y correspondencia. Este organigrama se ubicó dentro del mapa al lado derecho de Correos de México, según el tipo de puesto que describe (administrativo u operativo).

En la parte inferior del mapa se colocaron los servicios que ofrece la institución, clasificándolos según su costo en Estándar o Mexpost. Los **usuarios** de estos servicios pueden ser **individuos**, que según los resultados de las entrevistas a profundidad identifican los perfiles de negociantes, conformes, fan y mandaderos o **empresas**, que según sus servicios pueden ser públicas, privadas o según su ámbito estatal, nacionales o internacionales. Dentro de la variedad de empresas nacionales existentes, para este caso de estudio, como se explicaba anteriormente, se prestó atención a *startups*, específicamente aquellas que utilizan los espacios de los bazares para vender sus productos, esto debido al contraste que presenta este tipo de negocio que, al desarrollarse en un entorno digitalizado, y a pesar de aprovechar espacios como redes sociales, recurre a espacios físicos para dar a conocer y vender directamente sus productos. Por lo general estas *startups* se reúnen en bazares que ofrecen propuestas de comercio equitativo e independiente, dando oportunidades a nuevos talentos (Excélsior, 2016). Se consideraron por

tanto a emprendedores que frecuentaran este tipo de eventos y que se llevaran a cabo dentro de la Ciudad de México.

En lo que a la competencia respecta, se ha ubicado en recuadros grises en 2 espacios diferentes dentro del mapa. El primer recuadro se ubica al lado izquierdo de Correos de México y, aunque no se trate de una competencia directa, existen servicios suplentes, de otras categorías, en este caso disruptivos, que vienen a cumplir con el objetivo de mantener comunicado al usuario tal como se pudo observar en el apartado de innovación disruptiva, estos servicios vienen dados por plataformas digitales tales como correo electrónico, mensajería instantánea y redes sociales.

El servicio de paquetería (Estándar y Mexpost) si cuenta con una competencia directa y viene dada por aquellas empresas privadas de mensajería nacionales e internacionales, tales como FedEx, UPS, DHL y Estafeta, además de todas aquellas *startups* que realizan entregas terrestres dentro del territorio mexicano.

Un último aspecto que figura dentro del mapa de *stakeholders* se refiere a las empresas que realizan la piratería de sobres, tarea que debería ser exclusiva, por ley, de la institución, pero durante esta investigación se observó que Correos de México no tiene a la venta ningún tipo de material, el usuario debe adquirirlos por su cuenta y por lo general, es posible adquirirlos en papelerías o afuera de las sucursales de correos al ser producidos por empresas o personas ajenas a la institución.

De acuerdo a lo anterior, el mapa de *stakeholders* queda establecido de la siguiente manera **(Tabla 7)**:



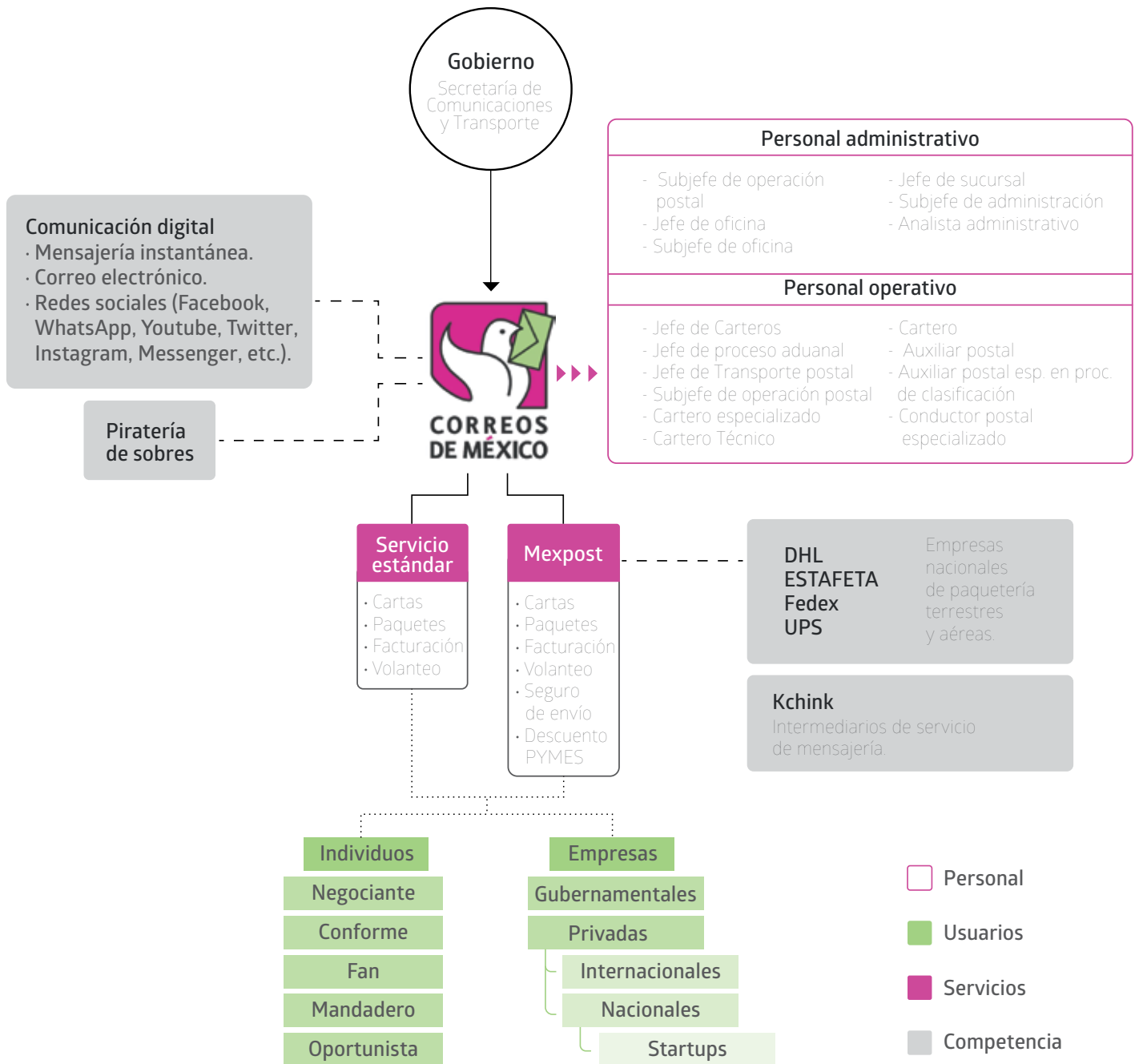


Tabla 7: Mapa de stakeholders.

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de la investigación se llevó de manera conjunta desde el primer capítulo y se han dividido en 3 según su origen: del servicio (Correos de México), de los usuarios de Correos de México y de las *startups* que acuden a bazares de diseño de la Ciudad de México.

### 3.1 HALLAZGOS

#### Correos de México

- En cuanto al servicio a clientes, ciertos empleados de la institución en el ambiente de oficina, no brindan una atención amigable, limitándose a realizar su trabajo con una actitud distante y mecánica sin ofrecer una actitud servicial, dejando que los usuarios resuelvan las tareas ellos mismos.
- Los recursos tecnológicos no están siendo utilizados de manera eficiente, las actualizaciones de rastreo no son en tiempo real y la asistencia a usuarios vía correo electrónico o redes sociales puede llegar a demorar hasta un mes.

#### Usuarios de Correos de México

- Los usuarios frecuentes de Correos de México consideran que la relación costo/beneficio justifica los tiempos de entrega y por lo general califican como bueno el servicio.
- 60% de los entrevistados utiliza el servicio de envío de paquetería como herramienta de trabajo, que, gracias a sus costos accesibles, obtiene un mayor margen de ganancias.
- Esta porción aceptó que si sus clientes lo solicitan utilizarían servicios privados de mensajería, cuando estos desconfían de Correos de México o cuando necesitan el pedido de manera urgente.
- Si la venta se realiza a un cliente ubicado dentro de la Ciudad de México, los vendedores (usuarios entrevistados) realizan la entrega personalmente.

- Todos los entrevistados manifestaron que el proceso de envío de paquetería es bastante confuso, sobre todo para primeros usuarios, y que el proceso se dificulta aún más porque no existe personal ni información que los asista.
- A pesar de que más del 50% de los usuarios actuales de correos lo utilizan para envío de paquetería, ninguno conocía acerca del programa de apoyo para PYMES que ofrece la institución.

#### *Startups:*

- Si bien tienen espacios especiales dentro de los bazares, también realizan sus ventas a través de redes sociales.
- Todos los entrevistados desconocen el sistema de apoyo que ofrece Correos de México a PYMES
- El 40% de entrevistados manifestó que la página web que utiliza para comercializar su producto incluye el servicio de entrega que recoge la mercadería en su casa u oficina.
- Manifestaron no utilizar Correos de México por el temor a que su mercadería se maltrate y que tome mucho tiempo en ser entregada.
- Todos mencionaron tener una mala percepción de Correos de México.

## **3.2 DETECCIÓN DE *INSIGHTS***

Un *insight* es una revelación del consumidor que exhibe por qué el consumidor hace lo que hace, piensa lo que piensa o siente lo que siente. O como decía Leo Burnett, “el *insight* debe ser algo que las personas no sabían que sabían de sí mismos” (Seumenicht, 2012).

Los *insights* se obtienen a partir de la interpretación de los hallazgos de una investigación, y los que se han detectado en este caso son:

- El envío de correspondencia se asocia con fechas importantes, hacerle saber al destinatario que es importante y recordado (y a un perfil particular).
- Se envía por mensajería todo lo tangible que resulta imposible enviar de manera digital.
- La búsqueda de ingreso extra ha promovido el uso de mensajería como herramienta de entrega de venta.
- La confianza que tienen los usuarios hacia los servicios que ofrece correos de México es heredada o adquirida con el tiempo de uso.
- A pesar de vivir en la era digital, el mundo sigue siendo tangible.
- Correos de México no se adaptó a los cambios tecnológicos que ha atravesado la comunicación por lo que los servicios de la institución se están reduciendo a envíos de paquetería.

Es posible resumir todos los *insights* en que gracias al apego que aún existe por lo tangible, se envía por mensajería todo aquello que no cabe por teléfono, sobre todo durante fechas importantes como cumpleaños o aniversarios, actividad que puede ser beneficiosa para quienes busquen opciones para generar ingresos extra.

## CAPÍTULO 4. IDEACIÓN

La fase de ideación se llevó a cabo con algunas herramientas de Diseño Estratégico que permitieran la creación de una solución que posibilitara, posteriormente, someterla a validación con el usuario final. Para dichos efectos, se procedió a la elaboración de una *Persona Card*, un *Value Proposition Canvas* y un *Business Model Canvas*, los cuales se detallan a continuación.

### 4.1 PERSONA CARD

Esta herramienta es una representación del usuario ideal. sirve para visualizar al segmento de usuario a través de una persona que lo represente (**SILVERPOP, 2016**) que, para este caso de estudio, dicha persona debía ser fundadora de una *startup*, con asistencia como expositora a los bazares de diseño que toman lugar en la Ciudad de México, ya que tanto la propuesta de valor deberá ser pensada para la persona y posteriormente ella tendrá que validarla.

Se eligió a una mujer, Claudia de 27 años, vive en la colonia Nápoles junto con su novio, con quien se acaba de comprometer. Es titulada de Diseño de Modas y trabaja desde hace 2 años como patronista e investigadora de tendencias en un taller de alta costura en la Ciudad de México. Su objetivo a largo plazo es crear su propia marca de ropa, para lo cual esta emprendedora está cursando talleres que le ayuden a establecerla, ayudada por sus hobbies que son fotografía e ilustración. Al no contar con el presupuesto para rentar un local en el cual establecer su tienda, por lo general expone los fines de semana en Bazares en la Ciudad de México o en lugares cercanos como Puebla. Adicionalmente, ha creado páginas en Facebook e Instagram para darse a conocer y promocionar sus productos en donde también comparte futuras fechas de asistencia a bazares en los que estará presente.

La construcción de la *Persona Card* puede observarse en la **Tabla 8**.



## Claudia, 27 AÑOS.

### DEMOGRÁFICOS

---



Vive con su novio en la Narvarte. Los fines de semana expone en bazares de la CDMX.



Patronista e investigadora de tendencias en un taller de alta costura y emprendedora.



Tiene 3 años de relación con su novio y se acaban de comprometer.



Diseñadora de modas titulada. Realiza cursos que le ayuden a emprender su negocio.

### IDENTIFICADORES DE COMPORTAMIENTO

---



Le gusta la fotografía e ilustración.



Se preocupa por llevar un presupuesto que le permita invertir más a su negocio.



Tiene un iPhone 8, y una MacBook Air.



Su último viaje fue a Puebla, el mes pasado, como expositora en un bazar.



Su objetivo principal es abrir su propia tienda de ropa (con sus diseños).



Sale a correr a diario con su perro y trata de llevar una dieta balanceada.

Tabla 8: Persona Card.

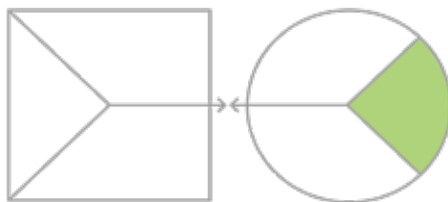
## 4.2 VALUE PROPOSITION CANVAS

El *value proposition canvas* es una herramienta que ayuda a la creación de valor para el usuario describiendo los beneficios que este puede esperar de los productos y servicios (Osterwalder et al., 2014, p. xv, 6) que, respondiendo a la *Persona Card*, se trata de Claudia, una emprendedora que desea ver crecer a su negocio y frecuenta los bazares que se dan en la Ciudad de México.

El *canvas* tiene 2 lados (Tabla 9): *Customer Profile* o Perfil de Usuario ubicado del lado derecho y *Value Proposition* o Propuesta de Valor del lado izquierdo. Con el primero se profundiza en el entendimiento del cliente, mientras que, con el segundo se describe de qué manera se pretende crear valor para ese cliente. Se alcanza un equilibrio entre ambos cuando cada lado encuentra al otro (Osterwalder et al., 2014, p. 3).

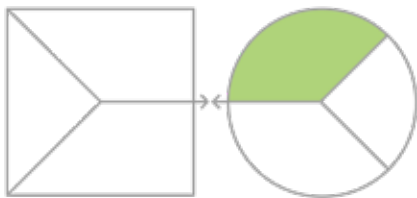


Tabla 9: Value Proposition Canvas.



Este *canvas* se empieza llenando el lado del perfil del usuario, en la sección de **Trabajos que quiere realizar (Ilustración 1)** el fundador de la *startup* de diseño, que en su caso desea:

- **Vender**, este punto es estratégico pues necesita obtener ingresos para que su empresa sobreviva.
- **Generar *awareness* de su producto**, o en otras palabras dar a conocer su marca con el público.
- **Posicionar a su marca en el mercado**, que el usuario piense en su marca cuando necesite el producto que vende.
- **Tener presencia en los bazares que sean más relevantes para su marca**, pues es así como logra vender, darse a conocer y posicionarse.



La siguiente sección que se contesta corresponde a Las Ganancias que estos emprendedores desean obtener, quedando de la siguiente manera:

- **Exposición de marca**, al tener un lugar dentro de un bazar, es posible que generen más exposición que si lo hicieran por ellos mismos.
- **Generar ventas en lugares nuevos**, al ser un vendedor que visita distintos bazares, tiene la posibilidad de vender en diferentes lugares, sin que se restrinja al área en el que se ubique su tienda física.
- **Contar con una base de datos**, hay muchas personas que visitan estos bazares y contando con una base de datos, sería posible mantener a los clientes al tanto de promociones, fechas y novedades de la marca.
- **Generar ventas personalizadas**, contando con una base de datos, será posible acercarse al usuario con el propósito de conocer qué le gusta de la marca a fin de generar ventas personalizadas, ofreciéndole productos que el empresario sabe que le interesen a su cliente.



El espacio que falta para completar la sección del *canvas* correspondiente al Perfil de Usuario corresponde a las dolencias o tensiones con las que se pueda encontrar el fundador de la *startup*:



**Nomadismo**, tener que cargar con el stand a cada edición de bazar, lo cual produce otro dolor que es **no vender por limitante de inventario**. Si el emprendedor se queda sin inventario de algún producto, ya no le será posible realizar ventas en el lugar, tendría que ver de qué otra manera puede llevar a cabo la venta; **espacio asignado por emprendedor**, al tratarse de una venta colectiva que intenta tener la mayor cantidad de expositores posibles, el espacio destinado a cada uno se reduce, por lo que los productos que estos emprendedores optan por vender son de tamaño medio o pequeño, y tienen un espacio determinado para exponer su producto, lo cual también puede provocar una **poca visibilidad de marca**; y por último, **frecuencia de ediciones**, estos bazares no son permanentes, muchos de ellos se llevan a cabo de manera mensual, por lo que los emprendedores optan por participar en uno o más bazares.

A continuación, se procede a contestar el lado izquierdo del *canvas*, la propuesta de valor. Cada sección responde a su contraparte del Perfil de Usuario, de tal manera que, si se empieza por



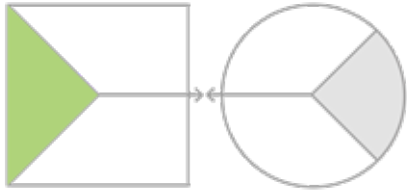
los analgésicos, cada uno de estos debería aliviar cada dolencia enlistada. De esta manera, para el nomadismo se tendría la creación de un **espacio fijo**, de tal manera que aunque el emprendedor siga exponiendo sus productos en los bazares, pueda contar con un espacio

fijo para vender sus productos; en este sentido, la limitante de inventario establecida en los dolores se resolvería con un inventario virtual y sistema de apartado que le ayudaría a garantizar las ventas; el espacio asignado por emprendedor se alivia ofreciendo un **amplio espacio** de exposición para su marca; la poca visibilidad se soluciona creando un **directorio por bazar** que ofrezca una visibilidad equitativa para todos los expositores y la frecuencia de ediciones se resuelve con una **presencia permanente**.



Los **Creadores de Ventaja** tendrían que corresponderse con las Ganancias que se detectaron al otro lado del *canvas*. Se obtendrían con un **espacio virtual**, que elimine las restricciones geográficas para vender y genere exposición de marca; un registro de usuarios

mediante correo electrónico o redes sociales permitiría la generación de una **base de datos** que, junto al uso de inteligencia artificial, puede generar **ventas personalizadas**, que sugieran al usuario productos que puedan ser de su interés o productos que puedan adquirir para eventos o celebraciones que tengan.



El último espacio del diagrama es la **creación de productos y servicios** que respondan a los Trabajos por cumplir establecidos en el primer punto, para lo cual se llevó a cabo un **proceso de ideación**, teniendo en cuenta que las propuestas debían

considerar los analgésicos y creadores de ventaja. De este ejercicio surgieron las siguientes propuestas:

- **Mail truck**

Esta propuesta nace del concepto de los carros rodantes llevada a los servicios de correos como auxiliar en las ventas de *startups* de diseño. La idea sería agregar una variante a la operación de los bazares, permitiéndole a los dueños de estos negocios, tomar un rol de “catálogo tangible” de tal manera que los negocios tendrían ejemplares de sus productos a la vista, y los interesados pudieran comprarlos en el lugar o recibirlos vía Correos de México en la dirección especificada.

Esto permitiría que los fundadores de *startups* no tengan que cargar con todo el inventario, pues podrían llevar muestras y entregar a domicilio los pedidos que las personas realicen en el bazar, así como también permitiría la venta de productos volumétricos, tales como muebles. A su vez, también estaría posibilitando entregas a otras partes de la república y a nivel internacional a bajo costo.

- **Campaña de comunicación**

Esta idea pretende difundir los beneficios que ofrece Correos de México a las pymes, de tal manera que los fundadores de *startups* los conozcan y vean que pueden beneficiar a su compañía al hacer uso del servicio que ofrece la institución, resaltando de qué manera pueden disminuir algunos dolores relacionados con el volumen de inventario que deben manejar con cada edición de los bazares.

- **Venta por catálogo**

Aprovechando los beneficios que ofrece Correos de México a Pymes, los bazares de diseño pueden crear catálogos con los productos que venden las *startups* que conforman la edición, así como un calendario de actividades, dando visibilidad a los expositores, acercando el bazar a

personas a quienes asisten y a aquellas que podrían estar interesadas.

El catálogo permitiría realizar pedidos en una página web o vía teléfono y las entregas del mismo como de los pedidos serían realizadas por Correos de México.

- **Cajas sorpresa**

La idea es que un visitante al bazar pueda suscribirse para recibir mensualmente una caja “sorpresa” en su casa, la cual contendría uno o varios productos, dependiendo de la suscripción, y serían exclusivos para este mercado (no sería posible encontrarlos al acudir al bazar ni comprarlos en las redes sociales de la tienda).

De esta manera se estaría dando a conocer las *startups* y sus productos mientras se crea una fidelización de clientes.

Esta caja sería entregada por Correos de México.

- **Cajas de prueba**

Parecido a la propuesta anterior, esta se manejaría por suscripción, de tal manera que la persona interesada recibiría en su casa una caja con productos elaborados por *startups* mexicanos que podría probar antes de comprar durante un periodo determinado. Una vez pasado ese tiempo, la persona podría quedarse con los productos que le gusten y devolver aquellos que no. La entrega y recolección de estas cajas estaría a cargo de Correos de México y tendría que realizarse hasta el domicilio de la persona.

- **Postales con productos de *startups* de diseño mexicano**

Como apoyo a las *startups* mexicanas de diseño, Correos de México en alianza con los bazares de diseño, podría lanzar una edición especial de postales, las cuales servirían para dar a conocer los productos y los canales mediante los cuales sería posible adquirirlos.

- **Comunidad de bazares de diseño**

Crear una comunidad para los fundadores de *startups* que frecuentan los bazares que tienen lugar en la Ciudad de México, la cual les ofrezca un **directorío** por bazar y edición que garantice la visibilidad del expositor mediante la organización de los bazares y sus participantes

ordenados de manera alfabética, por categoría y por edición del evento; un espacio para que cada emprendedor pueda administrar su propia tienda en la que sus clientes puedan adquirir los productos y estos sean entregados a nivel nacional, en un primer momento, mediante los servicios de Correos de México. Adicionalmente, los clientes podrían **apartar productos** para recogerlos en futuras ediciones, de tal manera que las *startups* tengan un mayor control del inventario que deberán transportar a la próxima edición; un **calendario de eventos y mapa de ubicación** que notifique a sus clientes acerca de las próximas ediciones, lugar en el que se llevarán a cabo, cercanía de bazares y *startups* o tiendas que asistirán; y **sugerencias de compras personalizadas**, el cual se generará de acuerdo a los datos que sus clientes decidan compartir con el servicio, podrán recibir sugerencias de compras a partir de sus compras anteriores o para situaciones sociales como cumpleaños, aniversarios, etc. Este producto responde también al *insight* que se detectó, ya que promueve a la generación de ingresos extra al convertir tangible lo digital.

Con las propuestas de ideación establecidas, el siguiente paso fue la evaluación de las mismas para determinar con cuál se trabajaría. Para este efecto se consideró cada idea según su impacto y facilidad de implementación para luego colocarlas en el cuadrante. El cuadro quedó de la siguiente manera:

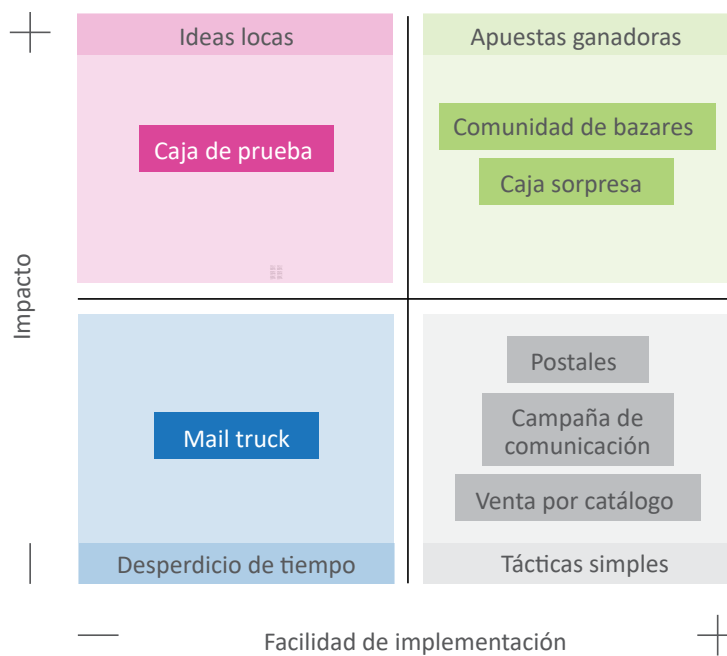


Tabla 10: Cuadrante de evaluación de ideas.

Este cuadrante facilita la detección de ideas ganadoras, resultando la comunidad de bazares y la caja de sorpresas propuestas que prometen un alto impacto y facilidad de implementación.

Ambas ideas pueden convivir juntas si se incorpora la caja de sorpresas como un servicio que ofrezca la comunidad de bazares, por lo que se procede a su incorporación dentro de la sección faltante de productos y servicios en el *canvas* de la propuesta de valor (Tabla 11).

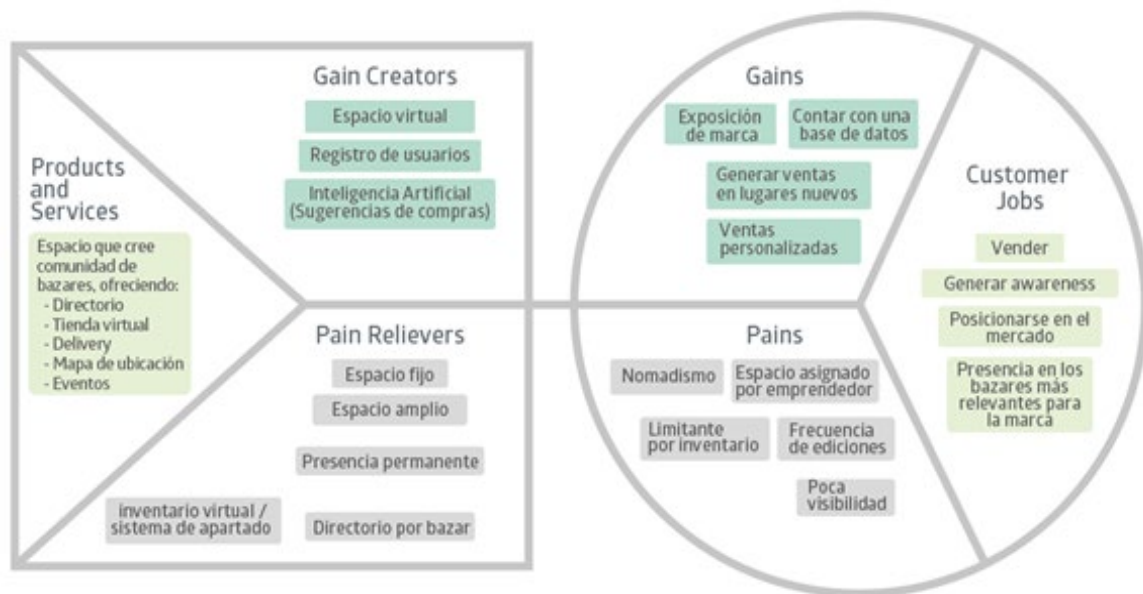


Tabla 11: Value Proposition Canvas.

Como se puede observar, ambos lados del *canvas* se complementan, por lo que se puede determinar que hay un equilibrio que luego tendría que validarse con las personas que utilizarían el servicio.

### 4.3. BUSINESS MODEL CANVAS

El Modelo de Negocio, *Business Model Canvas* en inglés (**Tabla 12**), describe el razonamiento con el que una organización crea, entrega y captura valor, que permite describir y modificar un negocio con el propósito de crear nuevas alternativas estratégicas. Este *canvas* está compuesto por 9 bloques que muestran una síntesis de la manera en que una institución o negocio genera remuneración económica. Los nueve bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Estos bloques son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave. (**Osterwalder, Pigneur and Clark, 2010**).



*Tabla 12: Business Model Canvas.*

La elaboración del *Value Proposition Canvas* ayuda con la creación del *Business Model Canvas*, específicamente con las secciones que corresponden al **Segmento de Clientes** que se establece en el lado derecho *canvas* y a la **Propuesta de Valor** con el lado izquierdo del *canvas*.

El segmento de clientes está constituido por los fundadores de *startups* de diseño que acuden a bazares de la Ciudad de México. Aunque en este momento está muy delimitado el segmento, una vez el modelo sea validado, puede replicarse a otras partes del país o fuera de este.

La propuesta de valor queda establecida como **una plataforma que cree comunidad de emprendedores que frecuentan bazares de diseño, que les permita darse a conocer, generar valor de marca y vender cualquier día, a cualquier hora y en cualquier lugar.**

En la sección dirigida al usuario, primero se establece la **relación con el cliente**, que en este caso se propone un servicio de soporte técnico (vía chat, mail y teléfono) de la plataforma, así como evaluación periódica de la misma, la cual permitiría su optimización. Los canales que se proponen son: **Redes Sociales**, aprovechando que los emprendedores utilizan mucho las redes sociales para promover sus empresas es un buen canal para llegar a ellos; **ATL en bazares** donde se ubican los emprendedores (hojas volantes y afiches); **sitio web y app** en el que se alojará la plataforma, en el que se tendría el contacto de manera más directa con el usuario.

En la sección enfocada a la empresa, se determinan cuáles serán las **Actividades Clave** para el funcionamiento de la empresa: **desarrollo y mantenimiento de la plataforma**, para asegurar su correcto funcionamiento; **coordinación de Caja Sorpresa**: suscripciones, *startups* y productos participantes y logística de envío; y, **mercadeo y publicidad** para darla a conocer con el usuario. Los **Recursos Clave** para lograrlo son: una **plataforma tecnológica** que permita subir el sitio web y la app, así como un equipo de **diseñadores y programadores** que ayuden con su creación y un **equipo de marketing** que se encargue de su difusión.

Las **Asociaciones Clave** para este negocio son: Los bazares de la Ciudad de México; Correos de México, como proveedor de servicio de entregas locales y foráneas y procesadores de pago que permitan a las personas que visiten esta plataforma pagar con tarjeta.

La **Estructura de Costos** vendría dada por la **planilla** que conforme al equipo que cree, de mantenimiento y promueva la plataforma (se considera a un equipo de 1 creativo, 2 diseñadores, 2 programadores y 2 encargados de revisar el contenido que suban los emprendedores o el bazar previo a su publicación), **la plataforma** en la que se alojará el sitio web, y lo que se invierta en **marketing y publicidad** para darla a conocer. De estos, la planilla representa un costo mensual, el alojamiento del sitio es un costo anual y la inversión para marketing y publicidad será mayor al principio, mientras se vaya posicionando la plataforma este costo irá disminuyendo. Finalmente, el **Flujo de Ingresos** viene establecido por la

mensualidad de los usuarios para ser parte de la comunidad), por una comisión de ventas, por las tiendas destacadas (que pagan una cantidad adicional) y por un porcentaje de la suscripción mensual a las cajas sorpresas.

El *Business Model Canvas* queda conformado de la siguiente manera:



Tabla 13: *Business Model Canvas* completa.



## CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

Con los resultados que se obtuvieron del proceso de ideación, se procedió a la elaboración de un prototipo y la estrategia de implementación que ayudaría a poner en práctica el proyecto una vez este fuera validado por el usuario final.

### PROTOTIPADO

Puesto que la propuesta que se obtuvo se refiere a una plataforma digital que permita la creación de la comunidad de bazares de diseño de la Ciudad de México, se elaboró una visualización de dicha plataforma para dispositivos que se consideraron de alto uso: teléfono móvil y computadora.

Como primer paso, para la creación de la marca, se propuso como nombre algo que permitiera identificar de inmediato a la comunidad de bazares dando paso así a **bzrs**, un cierto tipo de abreviación de bazares para no complicarlo. Se decidió acompañarlo de las iniciales de la Ciudad de México, teniendo en mente que el primer prototipo se llevará a cabo en dicha locación.

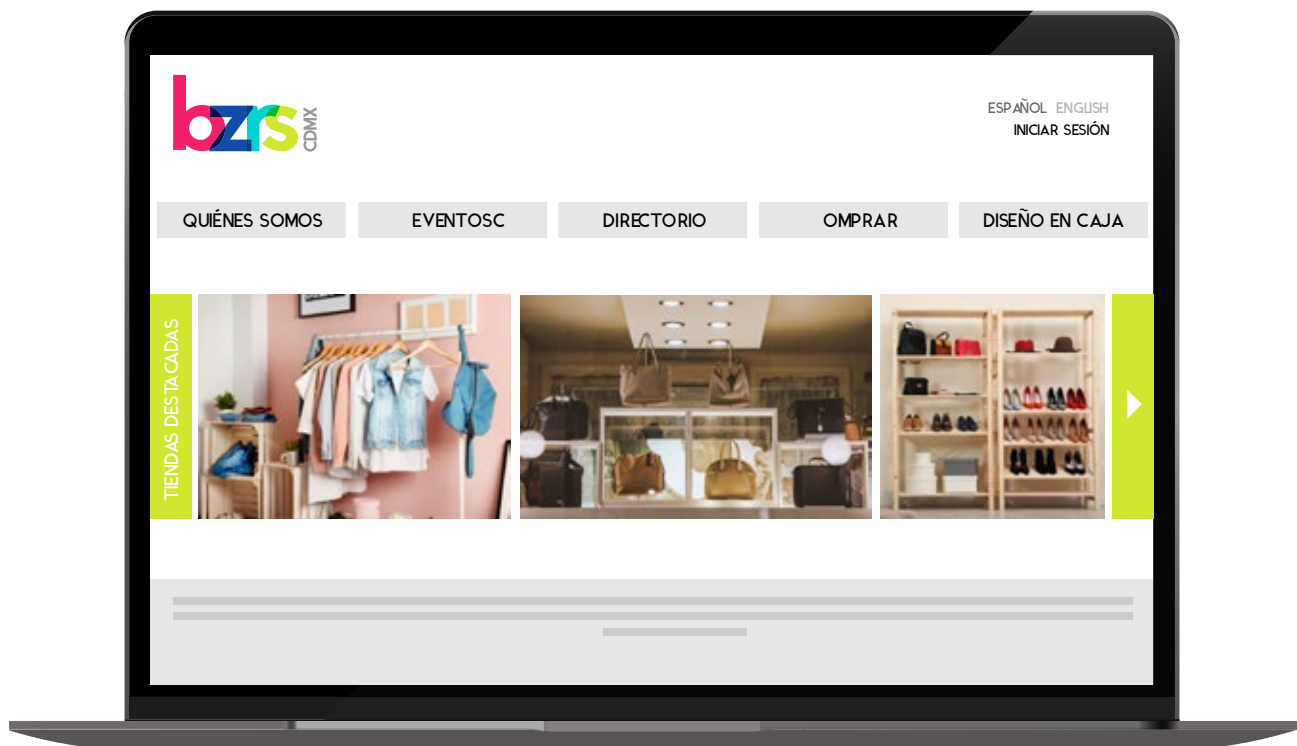
El logo propuesto (**Ilustración 1**) destaca a las empresas de a través del uso de colores brillantes y contrastantes. La superposición de las letras refuerza la idea de comunidad y las siglas de CDMX acompañan al logo para identificar en qué lugar se ubica. Las letras **bzrs** se usaron en una tipografía *sans serif* en minúscula para dar ese sentido de cercanía que dan los bazares.



*Ilustración 1: Propuesta de logo para Comunidad de Bazares de la Ciudad de México.*

La plataforma se consideró como una página web para evitar los gastos que conllevaría la elaboración de una aplicación, sin embargo, más adelante se podría elaborar de tal manera.

Al entrar a la plataforma, la pantalla de inicio, como lo muestra la **Ilustración 2**, presentaría el logo en el lado superior izquierdo, la opción de elegir el idioma: inglés o español, el menú de navegación y la sección de tiendas destacadas. Si una tienda desea ser parte de esta sección, tendría que hacer un pago adicional a su mensualidad para estar ubicado en la página principal.



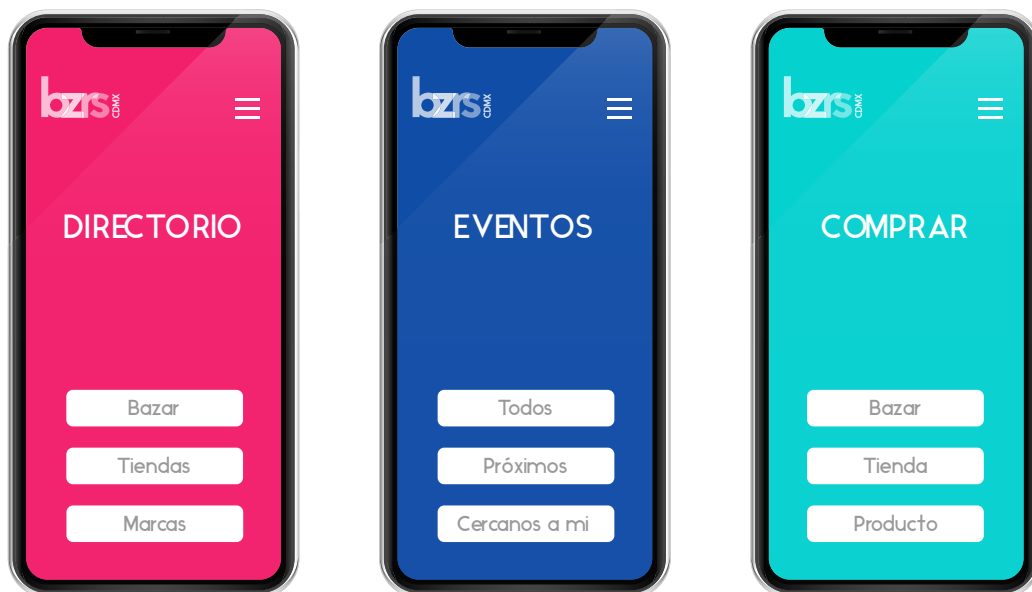
*Ilustración 2: Pantalla de inicio.*

En la parte inferior se encontraría información de contacto del proyecto y legales en caso de ser necesarios.

Volviendo al menú, este quedaría conformado por las siguientes secciones:

- Quienes somos - direcciona a una pequeña descripción del proyecto.
- Eventos - direcciona a un buscador de eventos ordenándolos en: todos, próximos y eventos cercanos que se obtendrían si el usuario comparte su ubicación o introduce un código postal.
- Directorio - permite realizar una búsqueda por bazar o por tienda.
- Comprar - permite hacerlo por bazar, tienda o producto, desplegando un menú según la opción que seleccione el usuario. Si la persona seleccionara la búsqueda por producto, el buscador mostraría todas las tiendas que venden dicho producto.
- Diseño en caja - permite al usuario suscribirse para recibir una caja con productos exclusivos (solo disponibles bajo esta suscripción) de *startups* de diseño.

A continuación, en la **Ilustración 3**, se muestra una visualización de las secciones de menú correspondientes a Directorio, Eventos y Comprar en una plataforma móvil.



*Ilustración 3: Visualización de Directorio, Eventos y Comprar en dispositivo móvil.*

La sección de Diseño en Caja (**ilustración 4**) brinda una pequeña descripción del servicio, y estaría acompañada de un botón en caso de que el usuario desee solicitar más información.

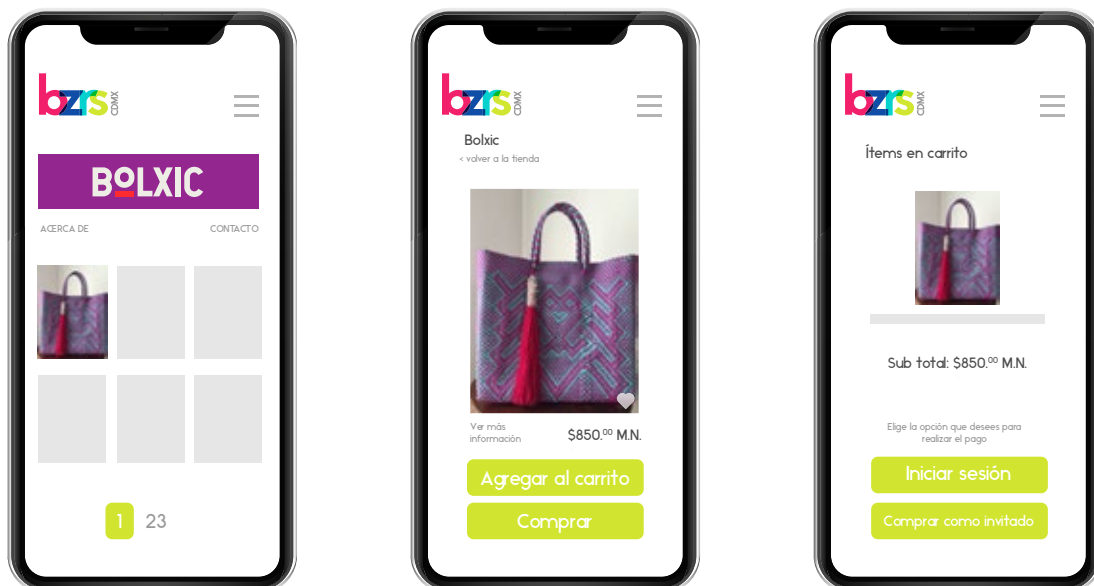
Luego de las opciones a las cuales podría optar (frecuencia y tamaño), el usuario podría suscribirse para obtener el Diseño en Caja hasta el domicilio que especifique.

La entrega de este servicio sería realizada por Correos de México.

La plataforma permitiría a las tiendas (**ilustración 5**) la creación de su perfil, en el que se podrá encontrar el logo de la *startup* de diseño, información acerca de la tienda, contacto y hasta 50 distintos productos a la venta. Al seleccionar un producto, se obtendrá una fotografía ampliada del producto, especificaciones, precio, agregar a favoritos y la opción de agregar al carrito o comprar.



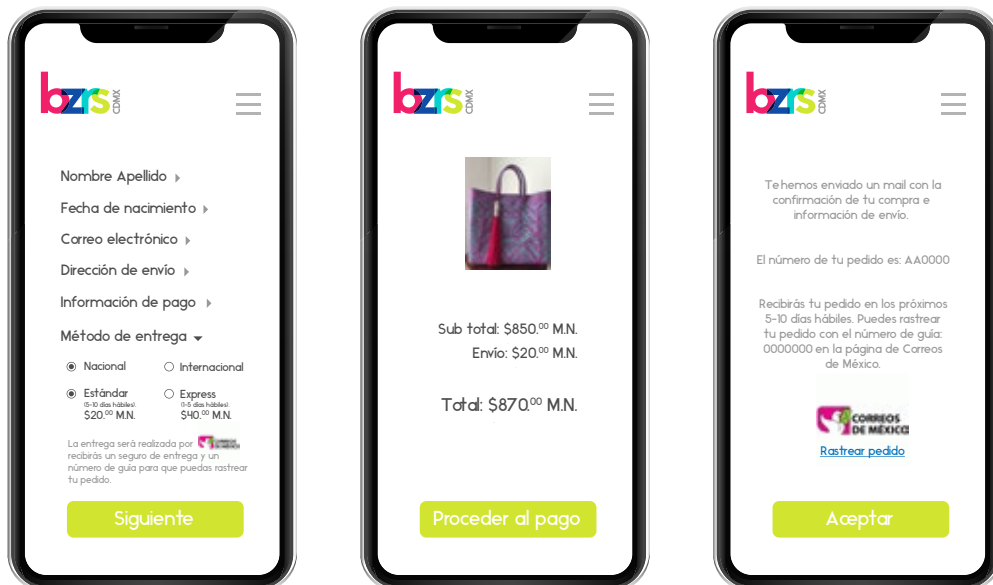
*Ilustración 4: Sección Diseño en Caja*



*Ilustración 5: Pasos de compra dentro de la sección destinada a una tienda.*

Si la persona selecciona comprar, pasará a una pantalla que le ofrecerá la opción de iniciar sesión o comprar como invitado. Si la persona elige la opción de comprar como invitado, podrá apartar el producto y recogerlo en el bazar o un lugar que la tienda especifique.

Si escoge la opción de iniciar sesión, podrá recibir su paquete en el domicilio que especifique, pudiendo tratarse de una entrega nacional o internacional. Este servicio de entrega sería llevado a cabo por Mexpost, entidad que, como apoyo a las pymes, ofrece un descuento para las entregas que estas realicen. La persona podrá optar por un seguro de envío y, al momento de confirmar, estaría recibiendo su número de guía para poder rastrear su pedido (**Ilustración 6**).



*Ilustración 6: Proceso de compra y selección de envío.*

## **ESTRATEGIA**

Para poner en marcha la idea, se elaboró una estrategia de implementación, la cual se ha dividido en 4 fases:

### ***FASE APROBATORIA***

Presentación de la idea a emprendedores (*startups*) y coordinadores de bazares.

En esta etapa se realiza un pitch con la persona que utilizaría la idea (los emprendedores que acuden a los bazares de la Ciudad de México) con lo que se pretende obtener comentarios acerca de la misma, sugerencias y la aprobación para poner en marcha el proyecto.

No se ha considerado una aprobación por parte de Correos de México puesto que ellos ofrecen el servicio de entregas nacionales y en el caso de Pymes ofrecen apoyo con un 20% de descuento siempre y cuando se alcance un mínimo de 251 envíos mensuales y al ser parte de las asociaciones clave, no es necesaria una aprobación de su parte.

### ***FASE DE DESARROLLO***

Durante esta segunda etapa se procederá a la creación y desarrollo de la idea, para la cual será necesaria, para arrancar la etapa inicial, la contratación de un equipo creativo que lleve a cabo la elaboración de la plataforma que alojará la idea. Este equipo deberá estar constituido por al menos un director creativo que dirija el proyecto, dos diseñadores, dos programadores y dos personas encargadas de brindar asistencia técnica a los usuarios (dueños de *startups*). Este equipo se irá ajustando a medida vaya creciendo el proyecto.

### ***FASE DE IMPLEMENTACIÓN***

Una vez desarrollada la idea, se posibilitará el acceso a los emprendedores y encargados de los bazares, de tal manera que ellos mismos vayan generando el contenido de la plataforma.

Para llevar a cabo esta fase, será necesario una explicación acerca del uso de la plataforma, la cual será podrá ser revisada en la guía que encontrará cada usuario al sumarse a la misma.

## ***FASE DE EVALUACIÓN***

Para el correcto desempeño y evolución de la propuesta, será necesario evaluarla periódicamente en aspectos funcionales, tecnológicos y rentables. Estas evaluaciones se sugieren se realicen de manera trimestral y pueden realizarse dentro de la plataforma para obtener retroalimentación por parte de los usuarios y dentro de los bazares para conocer la opinión que tengan los clientes de la misma.

## CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN

Se comenzó por determinar una muestra a la que se le presentaría el prototipo del proyecto, con la finalidad de conocer el interés y usabilidad que puedan tener del mismo. Para dichos efectos, se seleccionó a 2 personas, una administradora y otra fundadora de *startups* que acuden a bazares de diseño de la Ciudad de México, a las cuales se les presentó el proyecto explicado en la sección de estrategia e innovación, para luego conocer su opinión y comentarios.

A continuación, se presentan las declaraciones más importantes que se obtuvieron luego de la presentación del prototipo y explicación de cada una de sus secciones:

### Entrevistado 1.

Administradora de **Rock Atelier**, tienda de accesorios.

Opinión del experto:

Me encanta la idea de Diseño en Caja, está padrísima y me parece que está súper fácil de hacer.

El colectivo me llama mucho la atención, sobre todo si se va a ofrecer a un precio bajo, una plaza en un bazar puede costar entre 4 y 5 mil pesos por edición, por lo que tener un espacio que me ofrezca visibilidad suena súper bien. El diseño me gusta, tiene colores atractivos y frescos, me parece bien la idea de que se pueda realizar compras mediante usuario y como visitante, a veces a uno no le gusta compartir datos de su tarjeta, entonces lo del apartado me gusta. En cuanto al sistema de entregas, yo agregaría empresas privadas porque a veces los clientes lo piden, el descuento de Mexpost me parece increíble, no tenía idea de ese apoyo, puede que las personas hasta se animen a probarlo, pero si incluiría por lo menos otra opción de entrega.



## Entrevistado 2.

Diseñadora fundadora de **Tartan**, macramé.

Opinión del experto:

Lo de la caja está súper de moda, yo haría entregas coleccionables para que después de cierto tiempo la completen.

Comentarios generales: La idea de la plataforma me gusta, no confío tanto en que sea Correos de México los que hagan las entregas, he tenido malas experiencias con ellos, pero sería de probar porque nunca he usado Mexpost. Si cumplen con los tiempos, lo de los precios me parece súper bueno, sobre todo por el alcance que podría llegar a tener mi tienda.

La validación indica un alto interés en el servicio de Diseño en Caja, con lo que se podría replantear la estrategia, lanzando como primer punto este producto e impulsando, mediante este, la plataforma que albergaría el proyecto. Al enviar los productos exclusivos de diseño, se incluiría información sobre la plataforma en una hoja volante, incluyendo un llamado a la acción que invite al comprador a visitar el sitio y conocer más sobre las tiendas, los bazares en los que las pueden encontrar, así como otras tiendas de diseño mexicano, impulsando así el comercio y economía nacional.

Dado que estos servicios son por suscripción, sería más fácil que las entregas fueran realizadas por Correos de México, ya sea de manera directa o a través de alianzas con intermediarios (como Kchink) que se encargan de recoger y llevar a mensajería los paquetes, permitiendo así que tanto los fundadores de *startups* como compradores puedan conocer el servicio que ofrece Mexpost y cambiar una posible percepción negativa por una positiva y, al momento de realizar las compras dentro de la plataforma, si se incluyen las opciones de Mexpost y empresas privadas, puedan inclinarse a optar por el servicio de dicha institución.

## CONCLUSIONES

La validación representa el momento de la verdad y es cuando descubrimos el verdadero potencial que puede tener nuestro proyecto, así como si la estrategia que se ha definido es la adecuada para el mismo.

El prototipo (producto mínimo viable) que se realizó fue suficiente para determinar que era necesario realizar un ajuste de estrategia que beneficiaría tanto al segmento como a Correos de México, permitiéndole a este tener una exposición indirecta de tal manera que los fundadores de *startups* como las personas que se suscriban al envío de Diseño en Cajas puedan experimentar el servicio de esta institución. Esta experiencia puede marcar una diferencia entre la preferencia de uso que el público pueda llegar a tener de la misma.

Si bien la propuesta de solución de diseño en caja es un servicio que ya existe, sería utilizada de una manera innovadora al reunir a un colectivo de diseño mexicano, lo que permitiría exposición de marca, apoyo al sector creativo nacional y representaría una manera de impulsar el servicio de Correos de México permitiéndole que las nuevas generaciones puedan experimentarlo directamente.

Si bien el modelo de negocio ha sido creado para empresarios que acuden a bazares en la Ciudad de México, este puede ser replicado en estados del interior de la república y a nivel internacional e incluir versiones para bazares que no sean exclusivos de este segmento.

Aunque la innovación disruptiva se basa en que una nueva tecnología sustituye a una anterior, el Diseño Estratégico puede ayudar a que toda empresa, privada o pública, que brinde un producto o servicio cuya tecnología vaya a ser eventualmente sustituida, sepa de qué manera hacer frente a estos cambios.

## RECOMENDACIONES

El Diseño Estratégico debería ser parte fundamental de toda empresa, sin importar que sea privada o estatal, para ser capaces de hacer frente o encontrar alternativas a sus productos o servicios frente a las innovaciones disruptivas que vengán a alterar las tecnologías actuales.

El Diseñador Estratégico deberá prestar atención a cualquier ventana de oportunidad que encuentre durante su investigación y buscar soluciones creativas y productivas que puedan generar beneficios a las partes involucradas.

Evaluar periódicamente la solución y el contexto en la que se está implementando permitirá ir mejorándola y adaptándola a nuevas alternativas tecnológicas que puedan ir surgiendo.

## BIBLIOGRAFÍA

Admin (2017). Informe comercio electrónico en USA 2016. *e-retailadvertising*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de:

<http://www.e-retailadvertising.com/index.php/2017/04/04/informe-comercio-electronico-en-usa-2016>

BCC Conferenciantes, Agencia Internacional desde 1992 (2015). *Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation*. Recuperado el 27 de marzo de 2019 de:

<http://grupobcc.com/wp/wp-content/uploads/2015/05/CLAYTON-M.-CHRISTENSEN-2.pdf>

Bertolotti, Patricia (2009). *Conceptos básicos comunicación digital*. Recuperado el 26 de enero de 2019 de: <http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/152/Conceptos%20Comunicacion%20digital.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Correos de México (2017) Datos Abiertos. *Correos de México*. Recuperado el 13 de diciembre de 2018 de: <http://www.correosdemexico.gob.mx/datosabiertos/planeacion/buzones.XLSX>

El Financiero (2013, 09 de octubre). Correos de México pierde 53% del mercado con piratas. *El Financiero*. Recuperado el 02 de marzo de 2018 de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/correos-de-mexico-pierde-53-del-mercado-con-piratas.html>

El Herald de México (2018). Impulsan el Diseño: Bazares. *El Herald de México*. Recuperado el 19 de abril de 2019 de:

<https://heraldodemexico.com.mx/tendencias/impulsan-el-diseno-bazares/>

Excélsior (2017, 29 de diciembre). Pide Trump a servicio postal cobrar 'mucho más' a Amazon. *Excélsior*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: <http://www.excelsior.com.mx/global/2017/12/29/1210574>

Excélsior (2016). Bazares de diseño mexicano: oportunidad para el correo independiente. *Excélsior*. Recuperado el 19 de abril de 2019 de: <https://www.excelsior.com.mx/expresiones/2016/06/13/1098472>

Expansión (2016). Drones e impresoras 3D, ¿los nuevos mensajeros?. *Expansión*. Recuperado el 14 de marzo de 2018 de: <https://expansion.mx/tecnologia/2016/07/04/drones-e-impresoras-3d-los-nuevos-mensajeros>

Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, Londres 1984, p. 24.

Gao.gov. (2017). High Risk: Restructuring the U.S. Postal Service to Achieve Sustainable Financial Viability. U.S. GAO. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: [https://www.gao.gov/highrisk/restructuring\\_postal/why\\_did\\_study](https://www.gao.gov/highrisk/restructuring_postal/why_did_study)

Guerrero, O., del Palacio, J., Odilón Cárdenas, J. y Rius, M. (1991). Crónica de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes: 1891-1991. *Revista de Administración Pública*, 79(1), pp.95-96.

Jiménez, S. (2008). Reviven Correos de México. *El Universal*. Recuperado el 03 de marzo de 2018 de: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/536720.html>

Lascuriáin, Pablo G. (2014). Pymes y startups: la forma es el fondo. *Forbes México*. Recuperado el 15 de junio de 2019 de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-y-startups-la-forma-es-el-fondo/>

Lastiri, X. (2018, 01 de octubre). Proponen que Correos de México sea proveedor único del Estado. *T21*. Recuperado el 09 de marzo de 2019 de: <http://t21.com.mx/logistica/2018/10/01/proponen-que-correos-mexico-sea-proveedor-unico-estado>

Loveland, M. (2018). Teens would rather text and chat online with their friends than hang out in real life, study says. *Insider*. Recuperado el 07 de enero de 2019 de: <https://www.thisinsider.com/study-teens-would-rather-text-with-friends-than-hang-out-in-real-life-2018-9>

Martínez-Rodrigo, Estrella & González-Fernández, Ana. (2010). La comunicación digital: nuevas formas de lectura-escritura. *Revista Quaderns Digitals*, (63), 2-3,5.

Milenio. (2014, 15 de septiembre). Correos de México, en profunda crisis. *Vanguardia*. Recuperado el 02 de febrero de 2018 de: <https://www.vanguardia.com.mx/correosdemexicoenprofundacrisis-2165408.html>

Fundación Innovación Bankinter (2017). Modelos de negocio disruptivos, 2nda ed. Fundación Innovación Bankinter, p. 11. Recuperado el 20 de abril de 2019 de: <https://www.fundacionbankinter.org>

Notimex (2017, 18 de septiembre). Servicio postal enfrenta retos ante nuevas tecnologías a nivel global. *20 minutos*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: <https://www.20minutos.com.mx/noticia/271702/0/servicio-postal-enfrenta-retos-ante-nuevas-tecnologias-a-nivel-global/#xtor=AD-1&xts=513356>

Osterwalder, A. Pigneur, Y. y Clark, T. (2010). *Business model generation*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Pp. 14 - 17

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. and Papadakos, T. (2014). *Value proposition design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. xv, 3, 6.

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Consultado en <https://dle.rae.es/>

Rivera H, Jonathan A. (2014). *Análisis económico a Correos de México del 2000 al 2010* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México (pp. 6-9).

Rossi, I. y O'Higgins, E. (1981). *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*. Barcelona: Anagrama, pp. 158-159

Servicio Postal Mexicano (2012). MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS. México: Gobierno de México. Recuperado el 20 de febrero de 2018 de: <https://www.gob.mx/correosdemexico/documentos/mision-vision-y-objetivos-150014>

Seumenicht, B. (2012). Insights: algo que no sabías que sabías. *Revista Merca2.0*. Recuperado el 20 de abril de: <https://www.merca20.com/insights-algo-que-no-sabias-que-sabias/>

SILVERPOP, An IBM Company (2016). *Customer Journey Maps and Buyer Personas: The Modern Toolkit for Marketing P.4*. Recuperado el 20 de abril de 2019 de: <http://ikusmer.blog.euskadi.eus/wp-content/uploads/2016/12/Customer-journey-maps-and-buyer-personas.pdf>

Staff, F. (2013). Correos de México, el nuevo cliente de DHL. *Forbes México*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: <https://www.forbes.com.mx/correos-de-mexico-el-nuevo-cliente-de-dhl/>

Televisa Digital, iab México y Kantar Millwardbrown (2017). *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos Entre Internautas Mexicanos*. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de:  
[http://www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2017/03/ECMYD\\_2016\\_Version\\_Prensa.pdf](http://www.iabmexico.com/wp-content/uploads/2017/03/ECMYD_2016_Version_Prensa.pdf)

Televisa Digital, iab México y Kantar Millwardbrown (2018). *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos Entre Internautas Mexicanos*. pp. 4,7,12,13,19,29,32. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de: [https://www.iabmexico.com/wpcontent/uploads/2018/08/IABMx\\_ECMYD\\_2018\\_Version\\_Prensa.pdf](https://www.iabmexico.com/wpcontent/uploads/2018/08/IABMx_ECMYD_2018_Version_Prensa.pdf)

Tristán, M. (2018). Revive correos gracias a la Internet. *El Sol de México*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/revive-correos-gracias-a-la-internet-926454.html>

Valle, Ana (2014). Bazares: la apuesta de diseñadores mexicanos. *El Financiero*. Recuperado el 15 de junio de 2019 de:  
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/bazares-la-apuesta-de-disenadores-mexicanos>

Vanitas Bazar (2019). Vanitas Bazar. México: *Vanitas Bazar*. Recuperado el 26 de marzo de 2019 de: <https://www.vanitasbazar.com/>



# ANEXOS

## ANEXO 1

### Protocolo para las entrevistas a profundidad a usuarios de los servicios de Correos de México.

Con los objetivos de la investigación presentes, se procedió a la elaboración de las preguntas que apoyarían la entrevista a profundidad:

1. ¿Cuáles son los servicios de Correos de México que utiliza?
2. ¿Cuál es la frecuencia de uso de estos servicios?
3. ¿Cuáles es el proceso que sigue para hacer uso de (x servicio) de Correos de México?
4. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que encuentra al hacer uso de los servicios de Correos de México?
5. ¿De qué manera ha influido la tecnología en el uso de envío de correspondencia?
6. ¿Cuál es su opinión respecto a los tiempos de entrega de Correos de México?
7. ¿Qué opina acerca de los servicios que recibe por parte de Correos de México?
8. ¿Qué razones lo motivarían a utilizar un servicio de mensajería privado?
9. ¿Cómo evaluaría el sistema de rastreo de Correos de México?
10. ¿Qué calificación le otorgaría a Correos de México?

Este primer cuestionario permitió la elaboración del cuestionario final, el cual quedó de la siguiente manera:

#### Nombre:

1. ¿Con qué fines utiliza Correos de México?
2. ¿Cuáles son los servicios de Correo de México que utiliza?
3. ¿Podría explicarme qué procesos sigue cuando quiere hacer uso de (x servicio) de Correos de México?
4. ¿Qué dificultades ha encontrado dentro de los servicios que ha utilizado de Correos de México?
5. ¿De qué manera se ha modificado su consumo con respecto a servicios de Correos de México desde la aparición del teléfono y plataformas digitales de comunicaciones, tales como el correo electrónico, WhatsApp, Facebook, etc.?
6. ¿Ha hecho uso del sistema de rastreo disponible en la página web? ¿Podría explicarme su funcionamiento?
7. ¿Qué opina acerca de los tiempos de entrega de la correspondencia?

8. ¿Cuál es su opinión respecto a los servicios que ofrece Correos de México?
9. Del 1 al 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la más alta, ¿cómo calificaría el servicio que ha recibido por parte de Correos de México? ¿Por qué?

## **ANEXO 2**

### **Protocolo para las entrevistas a profundidad a usuarios de los servicios de Correos de México**

Con los objetivos de la investigación presentes, se procedió a la elaboración de las preguntas que apoyarían la entrevista a profundidad:

1. ¿Cuáles son los servicios de Correos de México que utiliza?
2. ¿Cuál es la frecuencia de uso de estos servicios?
3. ¿Cuáles es el proceso que sigue para hacer uso de (x servicio) de Correos de México?
4. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que encuentra al hacer uso de los servicios de Correos de México?
5. ¿De qué manera ha influido la tecnología en el uso de envío de correspondencia?
6. ¿Cuál es su opinión respecto a los tiempos de entrega de Correos de México?
7. ¿Qué opina acerca de los servicios que recibe por parte de Correos de México?
8. ¿Qué razones lo motivarían a utilizar un servicio de mensajería privado?
9. ¿Cómo evaluaría el sistema de rastreo de Correos de México?
10. ¿Qué calificación le otorgaría a Correos de México?

Este primer cuestionario permitió la elaboración del cuestionario final, el cual quedó de la siguiente manera:




#### **Nombre:**


1. ¿Con qué fines utiliza Correos de México?
2. ¿Cuáles son los servicios de Correo de México que utiliza?
3. ¿Podría explicarme qué procesos sigue cuando quiere hacer uso de (x servicio) de Correos de México?
4. ¿Qué dificultades ha encontrado dentro de los servicios que ha utilizado de Correos de México?
5. ¿De qué manera se ha modificado su consumo con respecto a servicios de Correos de México desde la aparición de plataformas digitales de comunicaciones, tales como el correo electrónico, WhatsApp, Facebook, etc.?
6. ¿Ha hecho uso del sistema de rastreo disponible en la página web? ¿Podría explicarme su funcionamiento?





7. ¿Qué opina acerca de los tiempos de entrega de la correspondencia?
8. ¿Cuál es su opinión respecto a los servicios que ofrece Correos de México?
9. Del 1 al 10, siendo 1 la nota más baja y 10 la más alta, ¿cómo calificaría el servicio que ha recibido por parte de Correos de México? ¿Por qué?

## ANEXO 3

### Levantamiento y vaciado de datos de las entrevistas a profundidad

Objetivos:	- Identificar áreas de oportunidad dentro de Correos de México en las que pueda aplicar herramientas del Diseño Estratégico con el propósito de ayudar a mejorar el servicio. - Descubrir las dolencias de los usuarios de Correos de México para mejorar su experiencia a través de mejorar su servicio.	Lugar de levantamiento:	Tabla de valoración:	+,- sí y sí -,- no pero no	+,- sí pero no -,- no, pero sí
		Palacio Postal			
Nombre/archivo	Características	Frases clave	Insights	Valoración	Perfil
Pedro Palafox Correa Entrevista 1	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 36 <b>NSE:</b> C- <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería, vende cosas en Facebook	Si los tiempos de entrega de correspondencia fueran más rápido, mejor. No, pero no, está bien, porque fíjate, en este (paquete) ahorita me van a cobrar 44 pesos, (...) Si fuera otra empresa estamos hablando de trescientos y tantos y pues la verdad no, son trescientos pesos (...) tal vez en un producto más caro sí convenga porque vas a decir si le pasa algo al producto y hay una garantía, aquí no hay ninguna garantía.  Que crees que sí (ha utilizado servicios privados de mensajería) pero yo no lo he pagado  no, no sabía (acerca de los servicios que ofrece Correos de México para Pymes)	Utiliza Correos de México por los costos, le resulta más conveniente. Está dispuesto a sacrificar tiempos de espera y garantía por el bajo costo del servicio para generar más ingresos.	-1, -1	Negociante 
Arturo Ramirez Entrevista 2	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 32 <b>NSE:</b> C+ <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería (vende sus productos)	Ya llevo cuatro años ocupándolo y hasta el momento no... solamente una ocasión que un correo se extravió, de ahí en fuera no ha pasado nada más  Si sabía que Correos de México ofrece alianzas para Pymes, pero como tal no lo he investigado y pues se me ha hecho fácil hacerla (entrega) de esta manera, entonces, como tal no he investigado, y el costo que dan de esta forma y así pues, siento que es accesible  Son considerables (los tiempos de entrega), siento que están bien. En cuestión de costo beneficio, siento que es lo justo.  Cuando el cliente quiere su paquete, su pedido ya, se tiene que utilizar otra paquetería	La experiencia de uso de le ha otorgado fidelidad a los servicios de Correos de México, ni siquiera se interesa por investigar otros, es con Correos de México que obtiene la mejor relación de costo/beneficio.	2, 2	Fan 
Arturo Ramirez Entrevista 2	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 32 <b>NSE:</b> C+ <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería (vende sus productos)	Me parecen bien (los servicios) se me hace que pagas lo justo por el servicio.  Hay mucha gente que en su vida ha hecho un envío, a veces es un poco complicado las personas nuevas porque, pues sí, es algo totalmente nuevo y no es tan fácil saber dónde van tus datos, cómo llenarlo, como empacarlo, entonces me ha tocado ver que luego les piden ayuda, información (en ventanilla) y a veces son un poco groseras.  La ventaja que tiene Correos es que sí llega a todo México.	Es un proceso frustrante por falta de atención al cliente.	1,1	Conforme 

<b>Objetivos:</b> - Identificar áreas de oportunidad dentro de Correos de México en las que pueda aplicar herramientas del Diseño Estratégico con el propósito de ayudar a mejorar el servicio. - Descubrir las dolencias de los usuarios de Correos de México para mejorar su experiencia a través de mejorar su servicio.	<b>Lugar de levantamiento:</b> Palacio Postal	<b>Tabla de valoración:</b>	+,+ sí y sí -, - no pero no	+,- sí pero no -,+ no, pero sí
Jimena Rubí Rico Entrevista 3 y 4	<b>Sexo:</b> Femenino <b>Edad:</b> 21 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería, regalos a familiares y amigos en el extranjero	<p>Muchos se quejan de su página de internet porque es bastante luego tardada o de algunos servicios, a veces, por ejemplo el express te dicen una semana y derrepente no llega a la semana, a diferencia de DHL, bueno que también tienen sus fallas pero son mucho más eficientes.</p> <p>Por el tiempo que tienen es una red bastante grande, pero al ser un servicio de gobierno creo que deberían optimizarlo un poco más y en su estructura en general porque a pesar de que bastantes personas lo utilizan, sobre todo extranjeros, estaría como un poco más difundir esta idea de los paquetes, o más información respecto a ello porque también tienen boletines informativos de cómo tienes que llevar las cosas, pero el personal muchas veces te da lo mínimo.</p>	Transfiere la impronta de los servicios gubernamentales que ha experimentado antes, que no ha sido buena.  Lo utiliza para salir del mandado.	-2 -1  Mandadero 
Patricia García Entrevista 3 y 4	<b>Sexo:</b> Femenino <b>Edad:</b> 60 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de cartas a familiares y amigos	<p>La carta se tarda normalmente dependiendo del servicio que quieres, bueno y ahora ya casi es todo aéreo.</p> <p>Es más fácil tenerlo (acceso a comunicación desde casa) pero también es más bonito recibir una carta, es mejor envío como una vez al mes, dependiendo donde quiero estar más detallada o conectada</p> <p>A lo mejor se podría agilizar el envío, aunque creo que sí se ha agilizado un poco.</p> <p>Yo pienso que los servicios son óptimos, o sea son buenos, pero sí deberían a veces de tener un poquito más de control. A veces no lee uno bien los pasos a seguir, pero con un poquito de ayuda en la ventanilla porque ahí le dicen le hace falta esto o sea, el costo, un detallito, le ayudarían a uno bastante.</p>	Le da más importancia a una comunicación escrita (impresa) que una comunicación digital por el tipo de mensaje que estos contienen. Es nostálgica y valora la comunicación.	2, 2  Fan 
Omar David Segura Entrevista 5	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 50 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de documentos a familia	<p>Para mandar documentos a familiares que están en Estados Unidos</p> <p>Hasta ahorita ninguno (refiriéndose a dificultades en el servicio), porque anteriormente mi mamá le mandó también a mi hermano y le llegaron todo completo</p> <p>Dice mi mamá (que los tiempos de entrega) han sido muy rápidos</p> <p>Mi mamá dice que (los servicios de Correos de México) son buenos, porque ella es la que más lo utiliza</p>	Utiliza el servicio por aprendizaje, su mamá tuvo buen servicio y experiencias, ahora el ha decidido utilizar el mismo servicio (práctica aprendida).	2, 2  Fan 
Narda Calderón Entrevista 6	<b>Sexo:</b> Femenino <b>Edad:</b> 40 <b>NSE:</b> A/B <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Actualmente paquetería, hace años cartas	<p>Ahora estás más en contacto con a gente pero (los medios digitales) son un poco más impersonales, o sea el tema de la escritura si que tenía otras notas. Guardabas más las cartas, yo tengo cartas de mi mamá cuando me iba a campamentos a Estados Unidos, las guardo, todo eso como que se ha perdido un poco. Pero bueno, estás por lo menos más en contacto ahora.</p> <p>Este pedido lo pidió mi esposo que hacía convenio la compañía con el correo, como que era lo que utilizaban, pero como es por Amazon y que está bastante bien rankeado, pues entiendo que lo utilizan porque es bastante eficiente</p>	Utilizar el servicio le recuerda a su mamá.  La alianza de correos de México con empresas reconocidas le da confiabilidad.	2, 2  Fan 

Objetivos:	Lugar de levantamiento:	Tabla de valoración:	+,+ sí y sí -,- no pero no	+,- sí pero no -,+ no, pero sí	
Edgar Becerril Entrevista 7	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 36 <b>NSE:</b> B- <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería, vende cosas en ebay y Facebook	<p>No, aquí en México no (ha tenido dificultades con los servicios de Correos), de repente con los correos de otros países, porque a veces no, se ratarda uno un poco en mandar a la entrega a la mercancía. Ya cuando llega a otros países es un poco complicado a veces, pues ahora sí que para mi cliente el que reciba su mercancía.</p> <p>Cuando el cliente quiere que la mercadería le llegue rápido sí es por mexpost, cuando no, la mayoría sí es por correo ordinario</p> <p>Ocupo FedEx o DHL porque llegan un poco más rápido. Llegan de 3 a 5 días hábiles cuando el cliente lo pide. Cuando llevo a vender algún producto por medio de Facebook, les digo que lo puedo enviar ya sea por Correos de México o alguna paquetería un poco más rápida y ellos ya me indican el tipo de paquetería que requieren. Les hago la cotización y ya se los envío por el medio que ellos quieran.</p>	La elección de servicio de mensajería no depende de él.	1, -1	Oportunista 
Raúl Ramos Entrevista 8	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 28 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería, vende cosas en Facebook	<p>Dificultad en el momento de entregarlo, solamente que hay mucha gente. Y dificultad en el momento que me preguntan cómo va el envío sí, porque luego a veces se tardan y yo les digo a los clientes que dos semanas y luego se tarda 3 o a veces incluso yo compro por correos. Una vez no pasaron por ejemplo a mi casa y habían dicho que sí habían pasado, cuestión que, pues no fue así. Porque yo revisé el horario que según pasaron y pues resulta que no.</p> <p>(Los tiempos de entrega de la correspondencia) se me hace bueno y malo, es relativamente rápido aunque a veces sí se tardan bastante, es lo que no me gusta porque según tardan dos semanas y luego a veces no, tardan tres semanas, incluso un poco más. Entonces sí, es lo único que no me parece bien.</p>	Disposición a sacrificar una garantía en tiempo de espera por los costos del servicio.	-1, -1	Negociante 
Fernando Partida Entrevista 9	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 41 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Envío de paquetería	<p>Los tiempos de entrega son muy buenos</p> <p>(Califica a Correos de México con un 9) A veces tardan más del tiempo que dicen pero llega el paquete</p>	La contradicción en sus respuestas demuestra que no está del todo satisfecho con los tiempos de entrega, pero sí con el servicio que recibe en general.	1, 1	Conforme 
Luis Gerardo López Entrevista 10	<b>Sexo:</b> Masculino <b>Edad:</b> 38 <b>NSE:</b> C <b>Para qué utiliza Correos de México:</b> Para enviar encargos a familiares o amigos	<p>Sí, (ha encontrado dificultades en los servicios) a veces tardan en llegar los paquetes, o por ejemplo ahorita que hay un montón de gente y nada más hay una sola caja</p> <p>Lo que pasa también con la página es que no está actualizada, yo digo que como un día o dos días (de defase)</p> <p>Los tiempos podrían ser más rápido, no sé, un envío de aquí a Estado de México pos tarda demasiado.</p> <p>Yo digo que son regulares (los servicios) y much gente todavía los usa porque son económicos y tardan, bien o mal pueden tardar pero llegan las cosas, o sea, es muy raro que no lleguen.</p>	No le da tanta importancia al no tratarse de mercadería que es para él. Es solo el que hace el trámite.	-2, -1	mensajero 

## ANEXO 3

### Entrevista a Paola Cuellar de Monka Accesorios.

L - ¿Cuánto tiempo tienes de tener la empresa?

P – En julio cumplo 2 años.

L - ¿Cuáles son los canales de comunicación que tiene tu empresa?

P – Principalmente redes sociales, Facebook e Instagram. Aunque cuando voy a bazares es muchísimo más el contacto con la gente que me pide información de la empresa y ya me contactan por WhatsApp o directo a las redes, la verdad me ha ayudado mucho a tener comunicación.

L - ¿Realizas entregas a domicilio?

P – Sí, he contratado un portal que se llama Envía ya que hacen cotizaciones más bajas. Ellos son un gestor de envíos. Pones el código postal del envío y te pone todas las opciones por Red Pack, Fedex, las diferentes mensajerías y ya tú eliges según tu presupuesto.

L – Súper ¿estas ventas por dónde se llevan a cabo?

P – Por Facebook, solo ahí porque mi página web a penas la voy a lanzar como en un mes.

L – Muchas felicidades ¿con qué frecuencia realizas envíos de paquetería?

P – Como cuatro envíos al mes.

L – Me podrías contar cuál es el procedimiento que sigues para este tipo de entregas.

P – Por lo regular lo contrato siempre por Internet ya me mandan la guía, ya ves que a veces puedes programar recolección, o si quiero que el envío sea más rápido y alcanzar el envío del día, voy directo a la oficina.

L – ¿De casualidad este servicio que contratas te brinda algún tipo de oferta o descuento?

P – De momento no tengo ningún convenio, de momento como te comento solo utilizo ese portal que me ofrece precios un poco más baratos que si lo hiciera directo con la compañía.

L - ¿Haz considerado alguna vez hacer uso de los servicios de Correos de México, Mexpost específicamente?

P – Me han dicho que no está malo, pero lo que me han dicho es que es muy tardado, que solo que lo hagas certificado tienes garantía de entrega y puedes pagar para que sea urgente.

L - ¿Sabías que ofrecen convenios con las Pymes?

P – No, lo desconocía por completo pero que bueno saberlo

Fin de la entrevista.

## **Entrevista a Ginette Caballero de Ponicornio.**

L – ¿A qué se dedica tu empresa?

G – Se dedica a hacer todo lo que tenga que ver con unicornios, libretas, stickers y todo lo que ves aquí.

L – Todo súper lindo ¿cuánto tiempo tiene tu empresa?

G – A penas tiene 6 meses

L – ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza tu empresa?

G – Ahorita solo Facebook e Instagram y el mes pasado empecé en bazares.

L – Dentro de tus modalidades de compra ¿realizas envíos a domicilio?

G – Sí.

L – ¿Qué compañías utilizas para estos envíos y por qué?

G – Fedex porque tiene alianza con Kchink que es donde yo vendo prácticamente, es un servicio que ya viene incluido en la plataforma de ventas que sirve para marcas mexicanas.

L - ¿Cuál es la frecuencia mensual con la que utilizas los servicios de entrega?

G – Pues yo creo que 2 o 3 envíos por mes aproximadamente.

L – Me podrías contar un poco como es el procedimiento que sigues cuando tienes un pedido

G – Conforme a lo que te digo que es Kchink, ellos van a mi casa o adonde les diga que tengo el producto, recogen los de fedex y ellos lo llevan a un lugar de envío y ya lo mandan. Aproximadamente dura una semana, aunque se trate de un envío local.

L - ¿Has tenido algún tipo de inconveniente con este servicio de mensajería?

G – No, hasta el momento no.

L – ¿Cuentas con algún tipo de descuento o convenio con este servicio?

G – Pues se supondría que yo tendría que ir a dejar el paquete, pero Kchink se encarga de ir por él y no me cobran nada.

L - ¿Has considerado alguna vez hacer uso de los servicios de Correos de México?

G – No, porque las veces que he pedido yo en línea y la entrega va por Correos de México, todo se pierde o tarda demasiado.

L - ¿Tenías conocimiento que Correos de México ofrece convenios con las Pymes?

G – No, no sabía, pero realmente estoy contenta con Kchink entonces no sé si me interesaría.

Fin de la entrevista.

## Entrevista a David de De piel y algo más

L - ¿A qué se dedica tu empresa?

D – Hacemos de todo en piel: chamarras, zapatos, bolsos, carteras, de todo.

L - ¿Cuánto tiempo tiene tu empresa?

D – Más o menos desde el 2014

L - ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza tu empresa?

D – Las redes sociales, Facebook, Instagram y WhatsApp y la página Web. La verdad es que nos sirven mucho porque la empresa está en Jalisco, no tenemos tienda física en otra parte, entonces andamos en bazares pero muchas de las ventas se dan en la página o en persona cuando venimos a estos eventos.

L - ¿O sea que ustedes ofrecen envíos de sus productos?

D – Sí, lo que pasa es que el cliente compra en la página y ahí va lo del envío, porque aparte algunos clientes piden ajustes a las piezas, entonces hay que mandarlas a arreglar o hacer.

L - ¿Qué empresa usan para estos envíos y por qué?

D – Fedex, porque es un servicio que da la página web.

L - ¿Con qué frecuencia mensual realizan envíos?

D – ¡jole, no te sabría decir. Eso lo ve mi jefe.

L - ¿Tienes algún conocimiento sobre el proceso que siguen para enviar un pedido?

D – No, de eso se encargan en las oficinas.

L – ¿Sabrías si la empresa ha considerado en algún momento utilizar los servicios de Correos de México para realizar estos envíos?

D – Pues yo creería que no. Como son piezas caras y hacen envíos nacionales e internacionales, tienen que asegurarse de que lleguen, entonces mejor usan Fedex.

Fin de la Entrevista.



## Entrevista a Mariana de la Vega de Dos Lobitos.

L - ¿A qué se dedica tu empresa?

M – Hacemos cuadros decorativos para cuartos de niños.

L - ¿Cuánto tiempo tiene tu empresa?

M – El próximo marzo cumple ya 3 años.

L - ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizas?

M – Más que nada Facebook, ahí ven los cuadros, pueden pedirlos hasta personalizados y ya luego los entregamos.

L - ¿Realizas envíos de paquetería (entregas a domicilio) de tus productos?

M – Pues depende de qué salga más fácil. A veces nos piden algún cuadro por Face, nos ponemos de acuerdo con el cliente de vernos en algún centro comercial y hacemos la entrega, si el pedido lo hace alguien que no esté en la ciudad entonces usamos servicios de mensajería.

L – Ah, ok, y cuando usan los servicios de mensajería ¿cuáles utilizas?

M – Más que nada Fedex.

L - ¿Cuántos envíos al mes realizas?

M – Pues no tantos, la mayor parte son entregas que te comentaba, de ponernos de acuerdo y reunirnos en algún punto. Así que no más de un par creería yo.

L – Me podrías contar un poco como es el procedimiento que sigues cuando tienes un pedido

M – Claro, si la entrega va a ser personal, en ese momento me pagan, pero si lo tengo que enviar por paquetería, entro a la página de Fedex a calcular lo del envío, le digo al cliente cuánto sería por el envío, hace el pago del cuadro y envío depositándolo a mi cuenta y ya luego lo llevo a Fedex y ellos se encargan.

L – ¿Has tenido algún inconveniente con este tipo de servicio?

M – No, hasta la fecha no.

L - ¿Has considerado utilizar los servicios de Correos de México para realizar estos envíos?

M – ¡Huy no! Se han tardado un buen en traerme cosas cuando he hecho pedidos en línea.

L - ¿Sabías que Correos de México ofrece descuentos para Pymes?

M – Algo había escuchado, pero no me interesó.

Fin de la entrevista.

## Entrevista a Gabriela Fernández de Rock Atelier.

L - ¿A qué se dedica tu empresa?

G – Curamos y vendemos accesorios de moda.

L - ¿Cuánto tiempo tiene tu empresa?

G – Casi un año.

L - ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizas?

G – Tenemos Instagram, Facebook y una página web que por cierto estamos actualizando.

L – ¿Las ventas que realizan son presenciales o también las realizan por los canales que me mencionabas?

G – En persona y en Facebook y en Instagram y en la página web jajaja.

L – O sea por cualquier parte, que bueno. Cuando llega un pedido en línea ¿cómo es la entrega? ¿utilizan algún servicio de mensajería?

G – Al principio teníamos contratado un servicio de mensajería externo, pero la verdad es que no era tanto lo que nos encargaban. Ahora hacemos las entregas de la ciudad personalmente a la dirección que nos indiquen o las enviamos por rappi, depende de qué tan cerca esté y de cómo ande de tiempo. Hasta la fecha no hemos tenido pedidos internacionales, ni fuera del DF.

L - ¿Cuántos envíos tienen al mes?

G – Mmm, creería que 2 o 3.

L – Me podrías comentar un poco acerca del proceso que sigues cuando tienes un pedido

G – Llega un pedido, si es en la página ahí directo pregunta la dirección y el método de pago, pero si es en las redes, preguntamos por la dirección y por el método de pago, que puede ser por transferencia. Luego como te decía, si es cerca hacemos la entrega personalmente, y si está un poco retirado mandamos un rappi.

L - ¿Has tenido algún tipo de inconveniente con este tipo de entregas?

G – Lo peor que ha pasado es que el de rappi se pierda en el camino, pero no, realmente nada.

L - ¿Has considerado utilizar los servicios de Correos de México para realizar tus entregas?

G – No, tienen mala fama, ¿no?

L – Algo así he escuchado ¿sabías que Correos de México ofrece apoyo para las Pymes?

G – No, ¿ofrece descuentos o cómo?

L – Sí, justo descuentos con cierta cantidad de envíos.

G – Mmm pero no sé si confiaría en Correos de México.

