



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

El Desarrollo de Nuevos Servicios: el caso de CorreosPaq

Presentado por:

Pablo Fernández Gutiérrez

Tutelado por:

Javier Rodríguez Pinto

Valladolid, 20 de julio de 2017

RESUMEN DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es describir y analizar el nacimiento de un nuevo servicio en el seno de Correos, la empresa estatal de servicio postal y paquetería doméstica en España. Su nuevo servicio, llamado CorreosPaq, consiste en unas taquillas de almacenamiento de paquetes situadas en lugares clave de afluencia de personas, que permiten flexibilidad en la recogida sin estar pendiente de la llegada del repartidor. Para ello se lleva a cabo un estudio de caso y las averiguaciones se contrastan con la literatura existente acerca del Desarrollo de Nuevos Servicios. La recopilación de la información para el estudio de caso es mediante entrevista a un participante directo y con gran implicación en el equipo de desarrollo de CorreosPaq, así como mediante el análisis de documentación cedida por este informante.

Los hallazgos no son muy sólidos, pues el servicio es muy reciente y es pronto para hablar de éxito. Sí que se aprecian características coincidentes con modelos de DNS y factores de éxito vistos en el pasado por otros autores. Financieramente aún es débil, y su punto fuerte es el gran potencial de desarrollo de otros modelos de negocio, así como una buena ejecución en el despliegue de dispositivos.

Palabras clave: desarrollo de nuevos servicios, Correos, paquetería, logística.

Códigos de clasificación JEL: L87, O31

ABSTRACT

The aim of this degree thesis is to describe and analyse the birth of a new service from the inside of Correos, the Spanish public post company which offers mailing service and domestic parcel delivery. Its new service, called CorreosPaq, consists of lockers for parcel storage located at frequented points, which enables flexibility on parcel collection without the need of waiting for the carrier.

For this purpose, a study case is carried out and the findings are contrasted with previous literature about New Service Development. The collection of the data for the study case is carried out by means of a personal interview with Antonio Martínez García, direct member of the CorreosPaq development team, as well as by analysing files and data borrowed from him. The findings are not solid due to the newness of the service, being too early to talk about success. Features matching NSD are appreciated and success factors drawn by previous authors. It is still financially weak, and its main advantage lays on its great potential for developing other business models, as well as a good execution on the deployment of the devices.

Key words: New Service Development, Correos, parcel delivery, logistics.

JEL codes: L87, O31

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TÍTULO	pág.
RESUMEN DEL TRABAJO.....	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO: EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS Y LA INNOVACIÓN.....	7
2.1 QUÉ ES EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS.....	7
2.2. MODELOS DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS.....	8
2.2.1. Modelos de desarrollo secuencial.....	8
2.2.2. Modelos de desarrollo basados en factores organizacionales.....	10
2.3. FACTORES DE ÉXITO EN EL DNS.....	11
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	15
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	16
3.1.1. Entrevista personal a Antonio Martínez García.....	16
3.1.2. Análisis de documentación.....	17
4. CORREOS. HISTORIA Y CARÁCTER EMPRESARIAL.....	17
4.1. RESEÑAS HISTÓRICAS DEL CORREO POSTAL.....	17
4.2. NACIMIENTO DE CORREOS Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL.....	18
4.2.1. Competencia de Correos.....	20
5. CORREOSPAQ.....	22
5.1 QUÉ ES CORREOSPAQ.....	22
5.1.1. Cómo se utiliza.....	23
5.1.2. Tarificación.....	24
5.2. VENTAJAS DE CORREOSPAQ.....	25
5.2.1. Ventajas para el usuario particular.....	25
5.2.2. Ventajas para las empresas asociadas.....	25
5.2.3. Ventajas para Correos.....	26
5.3. COMPETENCIA Y ALTERNATIVAS A CORREOSPAQ.....	26
6. PROCESO INNOVADOR QUE HIZO NACER CORREOSPAQ.....	27
6.1. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN DE CORREOS.....	27
6.1.1. CorreosLabs.....	27
6.2. PLAN DE ACCIÓN 100-300-1500.....	28

6.3.	EL PROCESO DE DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE CORREOSPAQ	28
7.	EVOLUCIÓN, ACEPTACIÓN, FUTURAS MEJORAS Y EXPANSIONES	33
7.1.	ESTADÍSTICAS DEL SERVICIO	33
7.2.	ACEPTACIÓN HASTA LA ACTUALIDAD	36
7.3.	PROYECCIONES Y POSIBILIDADES DE FUTURO.....	37
8.	OBSERVACIONES Y CONCLUSIÓN.....	38
8.1.	DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS.....	38
8.2.	ANÁLISIS DEL SERVICIO CORREOSPAQ Y SU DESARROLLO	44
8.3.	VALIDEZ DEL ESTUDIO	45
8.4.	CONCLUSIÓN FINAL.....	46
9.	REFERENCIAS.....	47
10.	ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 2.2.1.1. Modelo etapa-puerta	9
Cuadro 2.3.1. Definiciones de los principales antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios.	13
Figura 4.2.1.1. Distribución de las empresas inscritas de Sección A según red de distribución	21
Gráfico 4.2.1.2. Distribución del número de envíos CEP según tipología de operadores (2013 - 2015).....	22
Figura 5.1.1. Dispositivo CityPaq y HomePaq.....	23
Figura 6.3.1. Fases del Proyecto Australia para la innovación en el modelo de negocio.....	29
Figura 6.3.2. Algunos ejemplos de acciones comerciales y promocionales.	32
Gráfico 7.1.1. Histórico de alta de registros mensuales (barras) y acumulados (línea)	33
Gráfico 7.1.2. Histórico de la ratio envíos por usuarios registrados totales.Fuente: documentación cedida.....	34
Gráfico 7.1.3. Histórico de la relación envíos por usuario activo.Fuente: documentación cedida.	35
Gráfico 7.1.4. Histórico de usuarios activos frente a usuarios totales.	35
Tabla 7.1.5 Relación de terminales por tipo y provincia.	36
Cuadro 8.1.1. Resumen del análisis de los factores de éxito en el DNS.....	41

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo que se mueve rápido. El desarrollo de las tecnologías de la información, la comunicación y el transporte ha hecho que las personas, las instituciones, las empresas e incluso los objetos estén conectados entre sí en un continuo intercambio de datos como nunca antes había sucedido en la historia de la humanidad. Este avance tecnológico se ha permeabilizado en prácticamente todos los ámbitos de la economía, y uno de los que se ha visto especialmente revolucionado ha sido el comercio y toda la cadena logística que envuelve al mismo. A día de hoy es posible realizar una compra de un producto en la otra punta del planeta y disponer de él en la puerta de nuestra casa en un tiempo récord. Y aquí es donde juegan un papel crucial las empresas de distribución logística y paquetería doméstica. Mediante sus procesos tratan de lograr el objetivo final: que el paquete llegue a su destinatario en buen estado, a un precio competitivo y en el menor tiempo posible.

El autor de este trabajo, aprovechando su etapa de formación práctica en el seno de una empresa de correo postal y paquetería doméstica como es Correos, ha querido analizar el proceso de innovación, desarrollo y lanzamiento en la creación de un nuevo servicio que pretende incrementar la cadena de valor en el proceso de entrega de los paquetes domésticos. Este nuevo servicio fue bautizado como CorreosPaq. Nació inspirado por el buzón clásico de siempre, con la diferencia de que, en lugar de albergar cartas, almacena los paquetes para dar flexibilidad a los usuarios finales a la hora de recogerlos sin tener que estar pendientes de cuándo llega el repartidor, así como de poder depositar los envíos en él sin la necesidad de acudir a una oficina.

En posteriores apartados se verá cómo el desarrollo del servicio fue acometido por un equipo multifuncional de empleados de la empresa, guiados por el liderazgo de sendas empresas especializadas en innovación y creación de nuevos negocios. A fecha del estudio, el servicio se encuentra en pleno crecimiento y aunque financieramente no ha cumplido expectativas, el potencial es enorme y aún es pronto para hablar de éxito o fracaso del mismo.

2. MARCO TEÓRICO: EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS Y LA INNOVACIÓN

Este estudio de CorreosPaq queda enmarcado en el campo del marketing del Desarrollo de Nuevos Servicios (a partir de ahora DNS)

2.1 QUÉ ES EL DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Para entender lo que es el Desarrollo de Nuevos Servicios, primero hay que diferenciar servicio de producto. Entendiendo la diferencia, se deriva que el DNS no puede ser igual que el DNP (Desarrollo de Nuevos Productos).

Johne y Storey (1998) definen el desarrollo de nuevos servicios como “el desarrollo de nuevos productos servicio que son nuevos para el proveedor” (p. 185). También comentan, que principalmente para distinguir el desarrollo de nuevos servicios respecto del desarrollo de nuevos productos, este último se refiere a los productos nuevos para el proveedor que son tangibles, físicos, siendo por tanto la intangibilidad lo que caracteriza a los servicios. Los servicios son predominantemente procesos, más que “cosas”. La intangibilidad tiene importantes consecuencias operativas: por ejemplo, en los productos intangibles es especialmente complicado hacer un test de concepto. Los servicios, al ser procesos y no entidades físicas, pueden ser modificados con relativa facilidad por los trabajadores individuales sin el consentimiento del responsable, modificaciones que podrían ser a expensas de la calidad de servicio al cliente. Otra consecuencia de la intangibilidad es la facilidad de copia por los competidores.

Otro aspecto que señalan es la heterogeneidad: los servicios a menudo varían en calidad debido a que son producidos y consumidos simultáneamente. El grado de variación depende en el grado de estandarización del servicio y la cantidad de tecnología aplicada en el punto de interacción con el usuario. Los usuarios pagan por un resultado y/o experiencia asumiendo el riesgo de no poder hacer una evaluación completa antes de la compra. Operativamente esto requiere constante énfasis en la formación y práctica del personal proveedor.

El tercer rasgo diferenciador reside en la simultaneidad; los servicios típicamente se producen y se consumen en el mismo instante. Esto significa

que la mayoría de servicios son inherentemente perecederos y por tanto no puedan almacenarse. Estimar la capacidad es vital, pues la demanda puede ser muy variable y se tiene que satisfacer pronto o se puede perder. Estas diferencias elementales hacen que no se puedan considerar de la misma manera el desarrollo de unos y el desarrollo de otros. Storey et al (2016) señalan como factor principal de éxito en el DNP la ventaja en el producto, esto es, que goce de unas características atractivas y ventajosas. Este elemento también es importante en los servicios, pero sin embargo en el DNS es relativamente más primordial centrarse en la calidad del servicio, unas excelentes operaciones y sistemas que permitan su prestación.

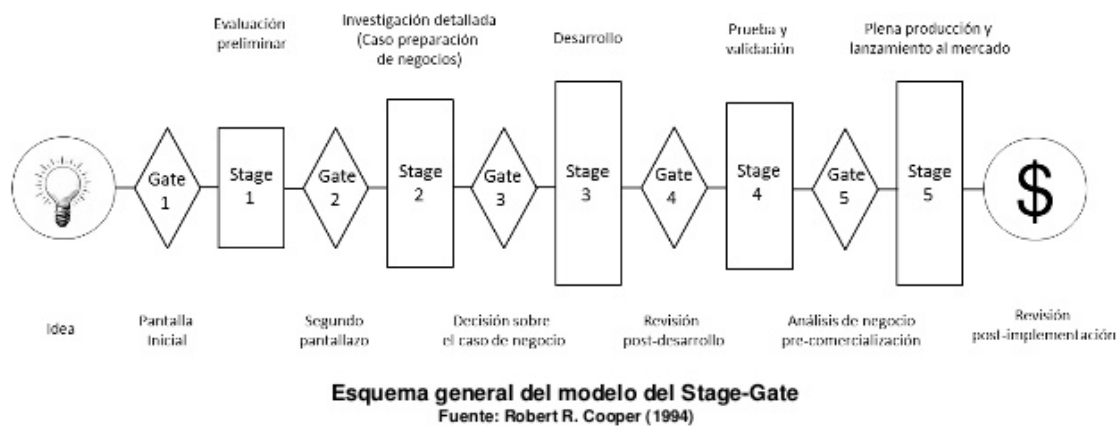
2.2. MODELOS DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Para ver si el proceso de nacimiento de CorreosPaq guarda similitudes con anteriores modelos de DNS, en este apartado se explicarán brevemente dos modelos extraídos de literatura anterior. Stevens y Dimitriadis (2005) sintetizan dichos modelos de DNS que otros investigadores identificaron en el pasado.

2.2.1. Modelos de desarrollo secuencial

Stevens y Dimitriadis (2005) comentan que los primeros estudios en desarrollo de modelos fueron aplicados al Desarrollo de Nuevos Productos (DNP). El DNP se describió como un proceso organizado conformado por una serie de pasos bien definidos y se intentó identificar la combinación más eficiente posible. Este enfoque condujo a un concepto lineal del desarrollo que fluye lógicamente desde la idea inicial hasta el lanzamiento, tal y como ilustra el modelo de “etapa-puerta” (“*stage-gate*”) de Cooper (1994) en la figura 2.2.1.1.

Figura 2.2.1.1. Modelo etapa-puerta



Posteriormente, Johnson et al. (2000) sugirieron un modelo describiendo la secuencia del DNS que identifica cuatro amplias etapas y 13 tareas que se deben producir para lanzar un nuevo servicio, así como los componentes de la organización implicados en el proceso.

A pesar de brindar una vista descriptiva de los procesos en funcionamiento, los modelos de desarrollo secuencial presentan tres principales debilidades. En primer lugar, Cooper (1994) reconoció que la implementación de procesos “etapa-puerta” llevó a procesos lentos y demasiado burocratizados que ralentizan los proyectos. Para superar esta importante limitación se requiere adoptar procedimientos que faciliten el trabajo en equipo interfuncional y resuelvan lo más rápido posible los problemas que pudieran emerger en las últimas etapas.

En segundo lugar, la descripción de las etapas no integra la manera en que las empresas organizan los equipos de desarrollo. Stevens y Dimitriadis (2005) comentan que diversos autores han dicho que los procesos de DNS se basan en equipos multifuncionales creados específicamente para la tarea. También observaron que los procesos se caracterizaron por tener pasos informales. Al parecer, los nuevos servicios son el resultado de la cooperación más que de un talento sobresaliente. Por tanto, centrarse en el equipo de desarrollo y su organización parece brindar más visiones sobre los potenciales factores para el éxito.

Tercero, los modelos secuenciales no ayudan a definir lo que se debe producir durante cada etapa. Cooper (1993) demostró la importancia de la calidad en la

ejecución de cada etapa sobre el resultado final. Para asegurar la calidad de ejecución, el proyecto puede ser visto como un proceso de exploración de posibles “nuevas combinaciones”, una adquisición de información que reduce la incertidumbre (Midler, 1993). Esto sugiere que el contenido de cada etapa es una exploración de posibles soluciones y que un proceso de aprendizaje llevará al equipo a seleccionar las combinaciones más eficientes. Tal trasfondo justifica la relevancia de estructuras organizacionales para entender el desarrollo de procesos.

2.2.2. Modelos de desarrollo basados en factores organizacionales

Damanpour (1991) identificó importantes determinantes organizacionales de la innovación, tales como diferenciación funcional, centralización, actitud de los gerentes frente al cambio, gestión, fuentes de conocimientos técnicos, intensidad administrativa, y comunicación interna. Estos resultados son consistentes con los primeros hallazgos de Burns y Stalker (1961) que resaltaron la existencia de una relación entre las características de la organización y su capacidad de reacción frente a un entorno cambiante. Se sugiere que la configuración de la organización facilite:

- Rápida adaptación a un contexto cambiante debido a la difusión del cometido a lo largo de toda la empresa.
- Una fuerte comunicación interfuncional, y
- Una redefinición continuada de las tareas individuales.

Midler (1993) señaló que la “estructura pesada” (donde un director de proyecto interactúa directamente con directores especializados de proyecto) y la “estructura de equipos autónomos” (mismos participantes que antes, con total autonomía para el proyecto) desembocaron en periodos de desarrollo más cortos y menores presupuestos para el desarrollo. Con esto en mente, la recomendación no es formalizar etapas y puertas sino construir una organización que facilite el desarrollo del proyecto.

Lievens y Monaert (2000a, b) confirmaron en cierta medida que los equipos de desarrollo que tienen una comunicación interna más completa y exhaustiva alcanzaron un rendimiento mayor en el DNS.

Stevens y Dimitriadis (2005) concluyen diciendo que esto indica claramente que los rasgos de la organización probablemente tienen una considerable influencia en los triunfos y fracasos del DNS. Sin embargo, no se ha desarrollado una estructura o marco de referencia global que sustituya los modelos lineales o secuenciales. Probablemente se deba al limitado número de estudios que observaron el proceso de desarrollo por completo.

2.3. FACTORES DE ÉXITO EN EL DNS

Los estudios existentes lograron identificar ciertos rasgos y elementos presentes a la hora de favorecer la salida adelante de nuevos servicios de manera eficaz. En este subapartado son presentados para posteriormente ser desarrollados en el apartado de observaciones y conclusiones.

Storey et al. (2016), en su metaanálisis¹ de carácter cuantitativo sobre los factores de éxito en la innovación de servicios, identificaron seis grandes categorías de antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios:

1. Características del servicio relativos a la oferta, tales como valor añadido, innovación, y la eficacia en cubrir las necesidades del consumidor.
2. Características de la estrategia dentro del plan de acción de la empresa que pueden ayudar a alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.
3. Características del proceso referidas específicamente a elementos asociados con el proceso de desarrollo y su ejecución.
4. Características del mercado, que captan elementos que describen el mercado objetivo.
5. Características de la organización, incluyendo estructura, clima y diseño de la compañía.
6. Características del equipo de desarrollo; cómo se organiza y administra.

¹ Método estadístico que resume información de múltiples fuentes, sirviendo para sintetizar los resultados de una colección de estudios anteriores.

A la hora de medir el rendimiento en la innovación de servicios, Storey et al. (2016) distinguieron dos dimensiones:

- Medidas de éxito comercial a corto plazo: aceptación del nuevo servicio en el mercado, normalmente medido en resultados de ventas y financieros, así como el grado en que se alcanzaron los objetivos comerciales.
- Adquisición de ventaja competitiva sostenible en el largo plazo: en forma de establecimiento de nuevos mercados, atracción y retención de nuevos y ya existentes clientes, incremento de la lealtad del cliente, eficiencia de costes, reputación de marca y aprendizaje. Lo cual permite alcanzar una ventaja superior en el mercado y resistir la erosión de los competidores.

En posteriores apartados se verá cómo para el caso de CorreosPaq, la adquisición de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo primó sobre el éxito comercial a corto.

Para comprender los resultados que se presentan a continuación, véase el cuadro de definiciones 2.3.1.

Cuadro 2.3.1. Definiciones de los principales antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios.

<p><u>Estrategia sinérgica:</u> es la congruencia entre las habilidades ya presentes en la empresa y las requeridas por el nuevo servicio.</p> <p><u>Eficacia del lanzamiento:</u> eficacia en la comunicación del nuevo servicio.</p> <p><u>Participación del personal que trabaja cara al público:</u> grado de participación del personal de oficinas en el proceso.</p> <p><u>Comunicación interna:</u> grado de comunicación y disseminación del conocimiento entre departamentos durante el desarrollo.</p> <p><u>Atractivo del mercado:</u> atractivo del mercado debido al potencial esperado del mismo y el grado de respuesta competitiva en él.</p> <p><u>Calidad del servicio:</u> se refiere a la calidad de las interacciones entre el usuario y la empresa.</p> <p><u>Innovación del servicio:</u> el grado de novedad/originalidad/radicalidad del servicio.</p> <p><u>Eficacia en las operaciones y los sistemas de suministro del servicio:</u> adecuación de operaciones y sistemas tecnológicos para cubrir los requerimientos de los usuarios.</p> <p><u>Estrategia de innovación:</u> apertura de la empresa a nuevas ideas y propensión al cambio.</p> <p><u>Eficiencia del proceso de desarrollo:</u> tiempo o coste del proceso de desarrollo menor del esperado.</p> <p><u>Participación del cliente:</u> inclusión del cliente en el desarrollo.</p> <p><u>Clima en el equipo:</u> grado en que las decisiones se rigen por los valores y normas de la organización.</p> <p><u>Participación interfuncional:</u> grado de cooperación entre distintas funciones e interacción entre los miembros del equipo durante el desarrollo.</p> <p><u>Orientación al mercado:</u> Orientación hacia los entornos interno, de la competencia y de los clientes.</p> <p><u>Mecanismos de integración del conocimiento:</u> Procesos y estructuras que aseguren la captura, análisis, interpretación e integración del conocimiento durante el desarrollo.</p> <p><u>Incertidumbre del entorno:</u> grado de incertidumbre en el entorno general en el que opera la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de Storey et al. (2016).

Los resultados mostraron que los antecedentes que tenían un **significante mayor efecto en el éxito comercial a corto plazo** que en el largo fueron:

- Dentro de características de la estrategia: estrategia sinérgica.
- Dentro de características del proceso: la eficacia del lanzamiento.
- Dentro de las características del equipo: la participación del personal que trabaja cara al público y la comunicación interna.
- Dentro de las características del mercado: el atractivo del mercado.

Los que por el contrario tuvieron **significante mayor efecto en la ventaja competitiva a largo plazo** fueron:

- Dentro de características de la oferta: calidad del servicio, innovación del servicio y eficacia en las operaciones y los sistemas de suministro del servicio.
- Dentro de características de la estrategia: estrategia de innovación.

-Dentro de características del proceso: eficiencia del proceso de desarrollo.

-Dentro de las características del equipo: participación del cliente, clima en el equipo, participación interfuncional.

Storey et al (2016) también señalan el papel moderador del tipo de servicio, que hace que no se deba acometer la innovación de la misma manera. Las industrias de servicios explícitos, tales como banca, seguros, telecomunicaciones y servicios públicos -donde se enmarca Correos-, se basan en el proceso y son prestadas en gran medida mediante el apoyo de tecnología. Desarrollar nuevos servicios en estas industrias requiere mecanismos para manejar las grandes cantidades de información explícita generada y establecer sinergias con los sistemas ya existentes. Por otro lado, servicios tácitos o basados en la experiencia, tales como los servicios profesionales, hospedaje, transporte y de salud, son más heterogéneos debidos a la inconsistencia en el rendimiento del factor humano. Como los servicios son más difusos, los procesos de desarrollo son más complejos y son necesarios mayores esfuerzos y recursos para gestionar el desarrollo y para el equipo que afronte el proceso de innovación de servicios.

Los resultados arrojaron los siguientes antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios con significativo **mayor efecto en servicios explícitos** que tácitos (siendo explícitos los servicios que ofrece Correos, se mencionarán solamente éstos):

-Dentro de características de la oferta: eficacia en las operaciones y los sistemas de suministro del servicio.

-Dentro de características de la estrategia: estrategia sinérgica y orientación al mercado.

-Dentro de las características del equipo: participación interfuncional y mecanismos de integración del conocimiento.

-Dentro de las características del mercado: incertidumbre del entorno.

Storey et al (2016) llegaron a concluir incluso que las diferencias entre servicios explícitos y tácitos, así como la innovación en los mismos, podían llegar a ser tales como las existentes entre productos y servicios, y por tanto no se podía

generalizar hablando de innovación en servicios sin considerar el papel moderador de esta distinción.

Otra de las conclusiones alcanzadas fue que, si bien globalmente todos los antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios son significantes tanto para el éxito comercial a corto plazo como para la ventaja competitiva a largo, los esfuerzos por parte de los líderes y responsables deben ser sutilmente diferentes, focalizando más en unos u otros antecedentes principalmente en función de la estrategia temporal (corto vs largo plazo) y del tipo de servicio que se va a desarrollar (explícito vs tácito).

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos de este estudio de caso pasan por ver cómo el desarrollo de CorreosPaq se corresponde o no con anteriores investigaciones en torno a dicho fenómeno del marketing, dar visibilidad y arrojar luz sobre una prestación novedosa y de máxima actualidad y ver las características concretas de este servicio que complementa y ofrece un valor añadido en el mercado de la paquetería doméstica.

La herramienta metodológica de la investigación científica que se adoptó para estudiar el desarrollo de este servicio es el conocido como *estudio de caso*. Este método presenta, entre otros, los siguientes rasgos distintivos (como se cita en Martínez Carazo, 2006) y que se corresponden con el caso concreto de CorreosPaq:

- Se indaga un fenómeno contemporáneo en su entorno real dando respuesta a cómo y por qué ocurren tales fenómenos.
- Distintas fuentes de datos son empleadas.
- Permite explorar de forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio.

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Dos fuentes de información fueron las utilizadas para el desarrollo del estudio de caso: entrevista personal con Antonio Martínez García y análisis de documentación y estadísticas cedidas por él.

3.1.1. Entrevista personal a Antonio Martínez García

El Sr. Martínez fue uno de los componentes del primer equipo de desarrollo *-innovation team-* de CorreosPaq. Participó durante todo el proceso de desarrollo del servicio y en la actualidad trabaja en el área de gestión de nuevos negocios, es decir que continúa inmerso en la evolución de CorreosPaq.

El acceso a él fue muy fácil, ya que el autor de este estudio acudía a trabajar al mismo edificio corporativo de la empresa, y desde el principio éste se mostró muy abierto y dispuesto a participar con la información que fuera necesaria. Para la entrevista personal no se estructuraron unas preguntas rígidas, sino que se le indicó al entrevistado que narrase de una manera cronológica su experiencia personal en el nacimiento del nuevo servicio. El entrevistador intervenía para reconducir la narración en la dirección que considerase más importante y para hacer preguntas que ahondasen más en algún momento del desarrollo en concreto. Los aspectos clave de la información se fueron recogiendo directamente sobre la marcha, sin una grabación de voz o transcripción literal, y posteriormente se depuraron y complementaron con la documentación.

Hubo un total de 3 entrevistas. En la primera se narraron los hechos a grandes rasgos para que se tuviera una idea global del proceso. Con esta primera información el autor pudo esbozar un esquema de la estructura narrativa que se adoptaría en la descripción del desarrollo del servicio, y para poder enmarcar el caso en la historia de Correos y en la literatura existente antes de profundizar en el proceso. En la segunda entrevista se abordó el grueso del desarrollo de CorreosPaq, de manera cronológica y con los hitos clave del mismo. La documentación complementaria fue prestada en este momento. En la tercera y última entrevista se trataron detalles que, tras una revisión global

del trabajo hasta el momento, podían ser interesantes y se habían pasado muy por encima en la segunda entrevista o bien se habían olvidado.

3.1.2. Análisis de documentación

El entrevistado facilitó una serie de documentos para apoyar su testimonio. Imágenes de los prototipos. Presentaciones en formato PowerPoint de las sesiones de formación del *innovation team*. La guía de desarrollo de nuevo negocio que siguió IGeneris, empresa que proporcionó dicha formación. Un informe de seguimiento actualizado en formato Excel (desde 2014 hasta el momento presente de la elaboración del estudio; junio de 2017) con la estadística descriptiva relativa a alta de usuarios, evolución de envíos, diversas ratios de envíos por usuario registrado, envíos por usuario activo, evolución de implantación de terminales por zona, envíos por terminal, entregas por provincia, etc. La presentación de la propuesta al *Innoboard* (equipo formado por altos cargos que tomó la decisión de elegir CorreosPaq como proyecto para sacar adelante). Una presentación a un cliente para mostrar el servicio e intentar conseguir una asociación. Muestras de carteles de campañas publicitarias y ofertas.

Toda esta información se tomó en cuenta para desarrollar el estudio y se seleccionó lo más determinante e interesante para arrojar luz sobre el desarrollo del nuevo servicio.

4. CORREOS. HISTORIA Y CARÁCTER EMPRESARIAL

Para comprender mejor cómo este nuevo servicio encaja en el momento en el que es lanzado, conviene hacer un breve repaso de la historia de Correos desde un estado embrionario en la época del Imperio Romano hasta la figura contemporánea de empresa operador postal.

4.1. RESEÑAS HISTÓRICAS DEL CORREO POSTAL

En su página web, Sociedad Estatal Correos y Telégrafos (2016) narra su historia comenzando por los romanos. El conocido como *cursus publicus*,

iba cabalgando por toda la geografía de Hispania mediante una cuidada red de caminos llevando los mensajes para el ejército o los administradores romanos. A principios del siglo XVIII, se mejoraron los caminos reales, se ofertaron nuevas prestaciones, se racionalizaron las tarifas, se construyó una Casa del Correo en la madrileña Puerta del Sol y se nombraron los primeros carteros. Durante el XIX, el servicio postal vivió tres importantes innovaciones: la llegada del ferrocarril, que acortó mucho el tiempo de entrega; la introducción de los sellos de franqueo, que abarató el servicio y lo extendió a un mayor número de ciudadanos; y la invención de la telegrafía eléctrica que activó el mundo de la prensa, de los negocios y del propio Estado.

El siglo XX supuso la llegada del avión, el automóvil, la radiotelegrafía, la mecanización de los procesos postales, la racionalización arquitectónica en los edificios de correos, etc. Más recientemente, se ha vivido la explosión de las tecnologías de la comunicación. Correos ha incorporado los medios más innovadores a todos los procesos postales, desde los Centros de Tratamiento Automatizados hasta el empleo de terminales informáticos portátiles por su personal de reparto, pasando por el lanzamiento de su oficina postal virtual *www.correos.es*, desde la que empresas y particulares pueden contratar desde los servicios, así como poder comprobar el seguimiento a tiempo real de los envíos.

Las nuevas tendencias, que apuntan al crecimiento del comercio electrónico, unido al declive de la carta tradicional, sustituida a día de hoy en su práctica totalidad por el correo electrónico, han propiciado que Correos enfoque la mayor parte de su volumen de negocio en la paquetería doméstica, aunque se siga ofreciendo el servicio postal universal por ley.

4.2. NACIMIENTO DE CORREOS Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL

1706 es el año del nacimiento del servicio público de Correos en España. En el año 2000, por el artículo 58 de la ley 14/2.000 se determinó la condición de Sociedad anónima de Correos, y por tanto su condición empresarial.

Tal como describe la CNMC (2016), la Ley Postal en su disposición adicional primera establece que la Sociedad Estatal Correos tiene la condición de operador designado por ley para prestar el servicio postal universal en España, en un mercado que fue liberalizado completamente en 2011, compitiendo con otros operadores postales, conforme a la Ley 43/2010, de 30 de diciembre. Si bien, este servicio está cada vez más en decadencia debido al auge del correo electrónico, y es financieramente deficitario y por ello recibe dotaciones presupuestarias estatales para garantizar su cubrimiento. Sin embargo, en el servicio urgente y de paquetería, Correos entra en una competencia muy voraz con otras empresas del sector.

Correos pertenece al Grupo SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), un holding empresarial que abarca un total de 16 empresas públicas de forma directa y mayoritaria (Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, 2016).

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos (2016), o simplemente Correos, en su oferta comercial incluye soluciones de comunicación físicas y electrónicas, productos de paquetería, marketing directo y financieros, entre otros.

Correos es la empresa matriz o principal del Grupo Correos, que desarrolla su actividad en el mercado global de las comunicaciones. El grupo también lo integran:

-Correos Express: empresa de paquetería urgente del grupo, con productos tales como Paq10 (de hoy para mañana antes de las 10:00h), Paq14 (de hoy para mañana antes de las 14:00h) o Paq24 (de hoy para mañana) (Correos Express – Grupo Correos, 2017).

-Nexea: dedicada a prestar servicios de correo híbrido, es decir, un servicio postal que permite a sus clientes remitir sus escritos y documentos a la sociedad por medios telemáticos o electrónicos, encargándose esta de imprimir su contenido en papel para luego ensobrarlo, distribuirlo y entregarlos a sus destinatarios. (Nexea, 2017)

-Correos Telecom: gestiona las infraestructuras de telecomunicaciones del grupo Correos, le provee de servicios y comercializa a terceros la capacidad

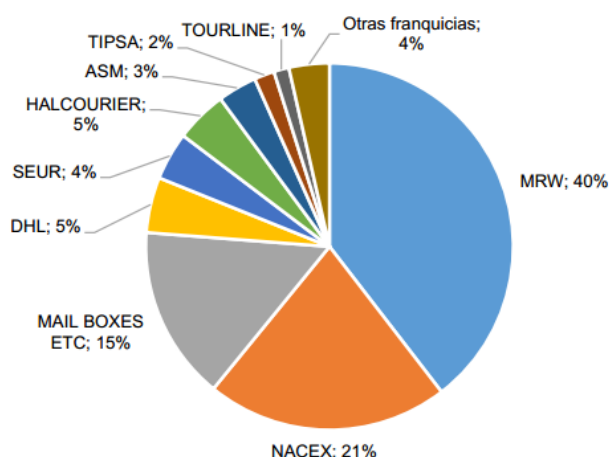
excedentaria de sus infraestructuras, ofreciendo soluciones a medida en infraestructuras y conectividad, tales como alquiler de infraestructuras lineales, alquiler de fibra oscura, alquiler de emplazamientos, circuitos WDM (fibra óptica), circuitos IP (Correos Telecom SA, 2017).

4.2.1. Competencia de Correos

Para entender el contexto de competencia en el que se encuadra Correos, se remitirá al informe del Sector Postal publicado en diciembre de 2016 por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Para el caso que tenemos entre manos, nos centraremos únicamente en el mundo de la paquetería doméstica. Esto es, nos vamos a fijar en operadores que prestan servicios postales no incluidos en el ámbito del *servicio postal universal* (que incluye cartas y tarjetas postales que contengan comunicaciones escritas en cualquier tipo de soportes de hasta 2 kilogramos de peso y paquetes postales, con o sin valor comercial de hasta 20 kilogramos de peso incluyendo en ambos casos, la prestación de los servicios accesorios de certificado y valor declarado). En esta sección (llamada sección A) se encuentran registrados, por tanto, aquellos operadores que gestionan envíos de publicidad directa, paquetes de más de 20 kg y envíos urgentes o con valores añadidos (tales como entregas en horas y fechas fijas, seguimiento informatizado, etc.), siendo estos últimos el principal foco de atención para este estudio, pues precisamente lo que CorreosPaq ofrece es un valor añadido a un envío de paquetería, como se verá más adelante

En dicho estudio de la CNMC (2016) se muestra un gráfico con las empresas competidoras (véase la figura 4.2.1.). Como se puede apreciar, solamente entre MRW y NACEX acaparan un 61% de las empresas inscritas de sección A según red de distribución. Cabe mencionar otras conocidas como MAIL BOXES ETC, SEUR o DHL.

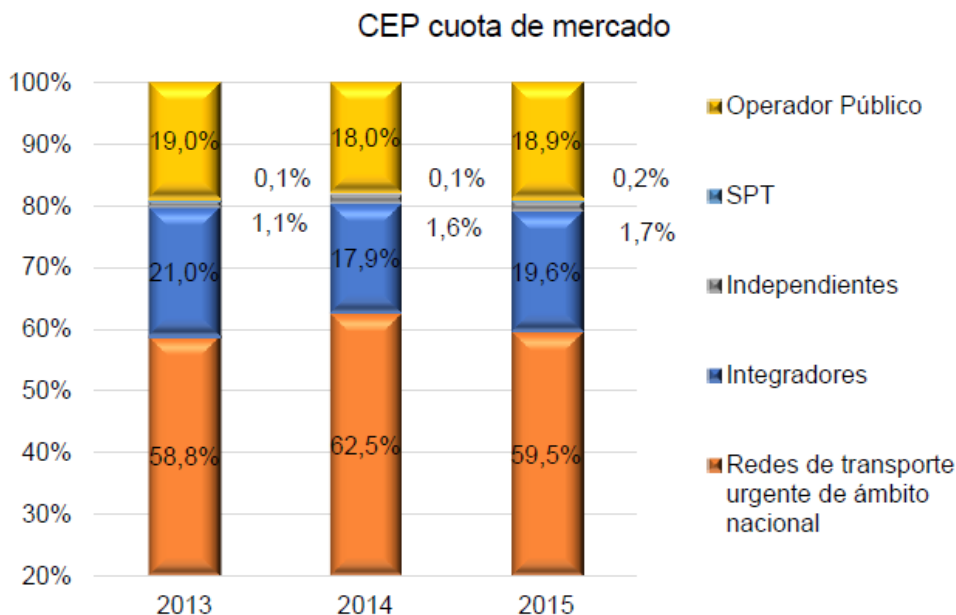
Figura 4.2.1.1. Distribución de las empresas inscritas de Sección A según red de distribución



Fuente: Informe Anual 2015 del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales (enero 2016).

En el siguiente gráfico (véase gráfico 4.2.1.2) elaborado por la CNMC (2016), se puede ver la distribución de la cuota de mercado en envíos del segmento Courier Express Parcel (CEP) o segmento de envíos urgentes y paquetería. Siendo el operador público el Grupo Correos; SPT el Servicio Postal Tradicional (cartas, tarjetas postales y publicidad directa cuya entrega se realiza a través de casilleros domiciliarios). Los integradores se caracterizan por disponer de pleno control operativo de la logística de los envíos de paquetería, de origen a destino, incluido el transporte aéreo y suficiente cobertura geográfica a nivel mundial. (p. ej. UPS, DHL, TNT, FedEx). Las Redes de transporte urgente de ámbito nacional se caracterizan por operar principalmente en el ámbito nacional, extenderse a menudo al ámbito peninsular, incluyendo Portugal y Andorra y trabajar mediante franquiciado o agencias con una extensa red de empresas de ámbito local, lo que les permite tener una amplia capilaridad (p. ej. MRW, Nacex, Tipsa, Enviaia)

Gráfico 4.2.1.2. Distribución del número de envíos CEP según tipología de operadores (2013 - 2015).



Fuente: CNMC, 2016

Como se puede apreciar, Correos apenas alcanza un 19% de la cuota de mercado, encontrándose sus principales competidores en las redes de transporte urgente.

5. CORREOSPAQ

En este apartado se va a analizar en qué consiste CorreosPaq, y sus principales características.

5.1 QUÉ ES CORREOSPAQ

Tal y como describe Grupo Correos (2017), es un nuevo de servicio de Correos para facilitar la recogida y el envío de paquetes mediante la utilización de dos tipos de dispositivos de almacenaje.

- **HomePaq:** se encuentran en comunidades de vecinos y sirven para recibir compras online a modo buzón y depositar paquetes para su envío sin necesidad de acudir a una oficina de Correos física.
- **CityPaq:** el funcionamiento es equivalente al del HomePaq, pero se encuentran en puntos de interés en zonas de tránsito concurrido en las

ciudades, tales como estaciones, edificios de oficinas o gasolineras, de modo que los paquetes pueden ser recogidos a conveniencia, cerca de la oficina, cerca de casa, a la salida del trabajo, etc.

En la figura 5.1.1 se puede ver la representación de ambos dispositivos.

Figura 5.1.1. Dispositivo CityPaq y HomePaq



Fuente: Grupo Correos, 2017

5.1.1. Cómo se utiliza

En la web de CorreosPaq, Grupo Correos (2017) explica cuatro sencillos pasos a seguir para poder disfrutar del servicio:

1. Regístrate en CorreosPaq.es: darse de alta en el sistema.
2. Asocia un dispositivo: enlazar la cuenta al dispositivo CityPaq localizándolo en el mapa, o bien insertando el código de máquina si se trata de un HomePaq (que por privacidad solamente se sabe en la comunidad de vecinos). Cuando se realice la compra, eliges que el paquete sea enviado al dispositivo deseado.
3. Recibe una alerta en tu dispositivo móvil: vía SMS o email en el momento en que el paquete esté disponible y listo para ser recogido. Se recibe un código de apertura de cajón de almacenaje.
4. Recoge tu paquete: en cualquier momento de las 24 horas del día, acércate al dispositivo seleccionado, inserta el código de apertura en la pantalla táctil del terminal y el cajón que contiene el paquete se abrirá.

Existen 3 posibilidades de utilización del servicio: las tiendas asociadas directamente a CorreosPaq (visibles en la web de CorreosPaq), las tiendas no asociadas directamente al servicio pero que son clientes de Correos (Amazon,

por ejemplo), y las tiendas o comercios que ni son clientes de Correos ni tienen asociación directa con CorreosPaq.

Los 4 pasos arriba descritos son para los casos tanto de tiendas que tienen asociado el servicio (visibles en la web de CorreosPaq), como aquellas que no tienen una relación con Correos. La diferencia radica en que los envíos con tiendas asociadas irán a reparto directamente al dispositivo, mientras que con las tiendas no clientes de Correos, el repartidor de la empresa contratada por la tienda hará la entrega en una oficina de Correos, y una vez allí un repartidor de Correos lo deposita en un dispositivo. Esta opción podría acarrear un día de demora si el repartidor de la empresa llega cuando el turno de reparto de tarde en Correos ya ha salido.

En el caso de las tiendas no asociadas directamente al servicio pero que son clientes de Correos, puede darse el caso de comprar y recibir el envío en un CityPaq sin necesidad de registro en el sistema de CorreosPaq por parte del destinatario final. En este caso el usuario sería, por ejemplo, Amazon. El destinatario hace la compra con normalidad en la web de Amazon, pero a la hora de elegir el destino del envío puede elegir un CityPaq.

5.1.2. Tarificación.

En la actualidad el servicio no constituye un cargo adicional ni para el comprador ni para el vendedor. El entrevistado dijo que en la actualidad esto es así porque lo que se quiere es lograr una penetración en el mercado en una primera instancia. Cuando el servicio sea más maduro y haya llegado a más clientes, se baraja la posibilidad de tarificar por un sistema de *revenue share* (se retendría un porcentaje del beneficio que la compra proporciona al comercio), o bien cobrar un suplemento por su utilización al comprador. Los ingresos actualmente provienen de un aumento en las ventas de paquetería atribuidas al atractivo del servicio. Hasta junio de 2017 el total de envíos acumulados por el servicio asciende a 80.500, reflejado en las estadísticas proporcionadas por el Sr. Martínez.

5.2. VENTAJAS DE CORREOSPAQ

Este novedoso servicio trae una serie de ventajas potenciales tanto para el usuario final, para las empresas asociadas, así como para Correos. A continuación, se presentan dichas ventajas desde la óptica de Correos, en una presentación del servicio que se hizo al tribunal que decidió finalmente sacar el desarrollo de este servicio adelante. Las limitaciones de las mismas serán analizadas con posterioridad en el apartado de observaciones y conclusiones.

5.2.1. Ventajas para el usuario particular

El usuario final es probablemente quien se ve más beneficiado, ya que lo hace de múltiples maneras:

- ✓ Flexibilidad horaria en la admisión y recogida de envíos (24/365).
- ✓ Proximidad/comodidad: sin desplazamientos y sin tener que esperar en casa.
- ✓ Privacidad: no existe contacto personal durante el proceso, por lo que siempre quedan protegidos tanto el contenido de la caja como la identidad del usuario.
- ✓ Simplicidad en admisión: sin papeleo, ni tarificaciones complejas, ni multitud de opciones de envío. Todo se gestiona desde el móvil.
- ✓ Todo incluido en la admisión: tarifa única que incluye todo lo necesario para el servicio (embalajes, gastos de envío, alertas, etc.) (en el momento actual es gratuito para el usuario).
- ✓ Gastos de envío gratuitos en compras online.
- ✓ Ofertas exclusivas.
- ✓ Sin coste de instalación ni mantenimiento.
- ✓ Devoluciones sencillas y cómodas de las compras online.
- ✓ Seguro de responsabilidad civil.
- ✓ Atención al cliente personalizada para el canal.

5.2.2. Ventajas para las empresas asociadas

Aquellas empresas que decidan asociar su comercio electrónico con CorreosPaq también gozarán de ciertas ventajas:

- Promoción gratuita de sus marcas, productos y servicios.

- Trazabilidad de los envíos hasta el momento mismo de la entrega, por la apertura del cajón.
- Exclusividad de presencia inicial a través del canal, según sectores de actividad.

5.2.3. Ventajas para Correos

Como es obvio, el nuevo servicio también aporta una serie de beneficios a Correos, como empresa desarrolladora y prestadora del novedoso servicio:

- ☒ Posicionamiento privilegiado en un nuevo canal de venta y, por tanto, su domino.
- ☒ Aumento de presencia en la paquetería B2C y C2C.
- ☒ Descongestión de las oficinas de CORREOS.
- ☒ Reducción de recursos para la tramitación de envíos.
- ☒ Incremento del porcentaje de entregas efectivas.
- ☒ Ahorro de tiempo durante las entregas (no hay que subir a los domicilios).
- ☒ Ahorro de espacio de almacenamiento en oficinas.

5.3. COMPETENCIA Y ALTERNATIVAS A CORREOSPAQ

En la competencia directa o servicios sustitutivos nos encontramos con PUDO. Funciona esencialmente igual que CorreosPaq, con taquillas de recepción y envío en puntos estratégicos. La diferencia es que se tarifica mediante un sistema de créditos que paga el usuario que hace su compra. Estos créditos y su mayor o menor cobro dependen del destino del paquete (más caro en las islas) y del tiempo que se quiere tener depositado (PUDO, 2017).

Otro servicio sustitutivo y de competencia directa son los Amazon lockers. Funcionan de manera idéntica al CorreosPaq, con la salvedad de que solamente se pueden utilizar en compras de Amazon. Buscas el Amazon Locker más cercano, añades el Amazon Locker a tus direcciones de envío y cuando recibas el código puedes recoger el envío de la taquilla (Amazon, 2017).

Como competencia indirecta tendría los envíos de paquetería clásicos con entrega en domicilio que ya existen, o la recogida en tiendas o por porteros de comunidades de vecinos.

Cabe destacar que en otros países ya existen algunas empresas que, de entrar en el mercado español, serían competidores directos, pues tienen un sistema para dejar tu compra en el maletero de tu coche (Cardrops en Bélgica).

6. PROCESO INNOVADOR QUE HIZO NACER CORREOSPAQ

En este apartado se aborda la cronología y los hitos clave en la creación y el desarrollo de CorreosPaq. Información relatada por Antonio Martínez García, participante directo en la creación de este nuevo servicio.

6.1. DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN DE CORREOS

Allá por el año 2010 se crea el Departamento de Innovación en Correos. Por primera vez en su historia la empresa crea un departamento propio con el fin no solo de afrontar los cambios que el mercado va sobreviniendo sino también de adelantarse a los mismos, ya que, tal y como oran las nuevas aspiraciones corporativas “mejor que adaptarse al cambio, es crearlo”. El departamento cuenta con una plantilla de trabajadores y un espacio propio dentro del edificio corporativo, la sede central de la empresa, localizada en Madrid.

6.1.1. CorreosLabs

Cabe mencionar que, a raíz de la creación del departamento de innovación, años después, concretamente el 1 de febrero de 2017 Correos inaugura su centro de emprendimiento, CorreosLabs, en el Barrio de Las Tablas, en la zona norte de Madrid, donde se concentra el mayor parque de empresas innovadoras. CorreosLabs es un espacio de trabajo multidisciplinar con todas las facilidades y medios tecnológicos para que un emprendedor pueda desarrollar su idea. En este centro se llevará a cabo la aceleración de distintos proyectos emprendedores de pymes enmarcados en diferentes categorías como:

logística, servicios de proximidad, digitales e híbridos, que aporten un valor significativo para la innovación en productos y servicios o en el desarrollo de mercados adyacentes (Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A., 2017).

6.2. PLAN DE ACCIÓN 100-300-1500

Según comunica Grupo Correos (2012) el 18 de diciembre de 2012, Correos presenta su estrategia para transformar la compañía en 1500 días. Para ello, el Plan incluye acciones prioritarias que darán resultados inmediatos en el plazo de 100 días; iniciativas que contribuirán a una transformación significativa en un periodo de 300 días y otras que guiarán la actividad del Grupo en el horizonte de 1.500 días, para competir con éxito en un mercado totalmente liberalizado y en continuo cambio.

Incluye iniciativas a corto, medio y largo plazo para reforzar su presencia en el negocio postal tradicional, la paquetería y los servicios de digitalización, y para maximizar la potencia comercial de su red de más de 2.300 oficinas.

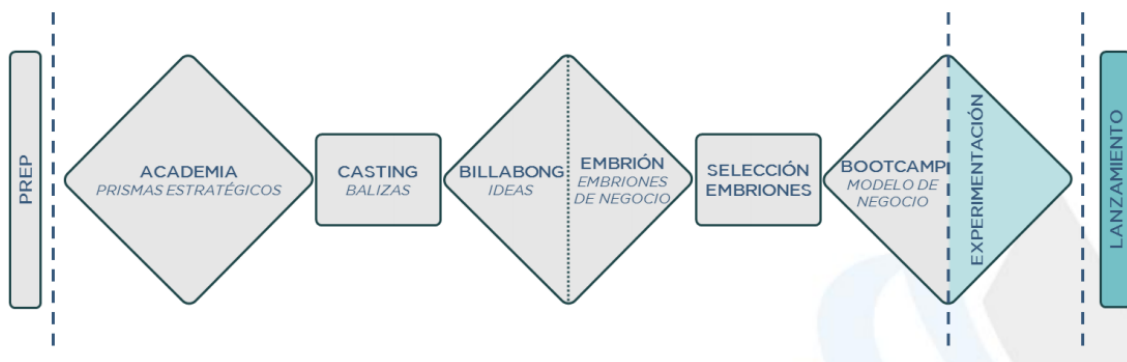
6.3. EL PROCESO DE DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE CORREOSPAQ

En línea con las ideas del plan de acción 100-300-1500, en el año 2013 se crea el primer *innovation team*, compuesto por más de 20 personas seleccionadas desde diferentes áreas de la compañía, formando un equipo multidisciplinar. Los miembros provenían del departamento de innovación, de oficinas, carteros, de tecnología, comerciales, de operaciones e incluso representantes de direcciones territoriales. Este equipo de innovación fue guiado por la empresa *h2i institute - Escuela de formación en innovación*, que fue la elegida a concurso para formar a este grupo de personas en materia de innovación.

Posteriormente, se asignó por concurso a la empresa IGeneris la tarea de enseñar a aprender a innovar en el modelo de negocio, con objetivo de generar nuevas oportunidades de futuro para Correos. Concepto denominado *Intrapreneurship*, que significa emprendimiento desde dentro de la empresa. Para ello se acometió el denominado “Proyecto Australia” -llamado así porque

Australia ofrece grandes oportunidades para aquellos que decidan adentrarse en el *outback*, un extenso territorio fuera de la zona de confort de la costa-. El Proyecto Australia procedía a lo largo de diversas fases, tal y como se muestra en la figura 6.3.1:

Figura 6.3.1. Fases del Proyecto Australia para la innovación en el modelo de negocio.



Fuente: documentación cedida.

- Fase 1: Prep o fase introductoria.

Llevada a cabo de mano, primero de h2i con la formación en innovación, y posteriormente por IGeneris con un ejercicio metodológico de innovación.

- Fase 2: Academia: los prismas estratégicos y dogmas de Correos.

Siguiendo un poco la forma del rombo que contiene la palabra Academia en la figura 6.3.1., en esta fase se partió de un punto inicial y se fue abriendo el debate (hacia los vértices del rombo) proponiéndose ideas globales referentes a los prismas estratégicos de Correos y sus dogmas, para posteriormente ir acotando (hasta el vértice derecho) la dirección de la discusión a ideas más concretas y sobre las que trabajar, que conformarían las balizas. Con las balizas se intentarían romper los dogmas sociales y los paradigmas de Correos para intentar dar lugar a nuevas ideas de negocio. Un ejemplo de dogma era: “en Correos creemos que se entrega y se recoge en casa o en la oficina”

- Fase 3: Billabong: generación de ideas.

Nuevamente, esta vez partiendo de las balizas, las ideas se abren para generar otras que puedan de algún modo atacar y dejar atrás a la competencia y generar una ventaja competitiva para Correos, y se vuelve a

encauzar y materializar ya en embriones o ideas de negocio más concretas. La intención es hallar un nuevo punto de encuentro entre la empresa y la creación de valor para el cliente en el que la competencia no existe, lo que se llamaría un océano azul.

○ Fase 4: Embrión: las ideas forman embriones de negocio.

Se seleccionaron 4 *team leaders*. Lideraron equipos de innovación para generación de ideas de creación de nuevo negocio. Hasta 8 ideas *embriones* se desarrollaron y fueron presentados al *Innboard*, que es un comité formado por un grupo reducido de los miembros del comité de estrategia de Correos (Director General, Director de Estrategia, Director Financiero, Director de Operaciones, Director Comercial).

Los 8 *embriones champions* fueron:

- Tu trastero en la nube: trasteros virtuales a un clic.
- Correos Everywhere: admitir paquetes en puntos de venta pre pagados para su envío como regalo.
- Correos Home: derivó finalmente en CorreosPaq.
- GesCorreos: gestoría de tramitación de burocracia y documentos de carácter público en cualquier parte de España.
- Centro de negocios: facilitar a pymes la gestión de trámites burocráticos y facilitar negocios que utilicen servicios de envíos.
- Correos Freemium Pack: modificar el modelo de relación con los clientes al estilo freemium; proporcionar un servicio básico “gratuito” que es expansible mediante pago para mayores prestaciones. Hacer atractiva y simple la oferta de e-commerce para convertirse en el distribuidor de referencia.
- Correos Promociona: utilizar el publicorreo (buzoneo de catálogos y flyers) de una manera nueva; en lugar de facturar por envío buzoneado lo que se hace es participar en el porcentaje del incremento de negocio derivado de la publicidad. Esto es, llevar el sistema de Revenue-Share al mundo físico.
- Correos ON-OFF: vinculación entre lo físico y lo virtual de los negocios y su intercambiabilidad.

En una segunda fase, el *Innoboard* seleccionó las propuestas que seguían adelante para hacer la experimentación y el análisis de viabilidad. Fueron elegidas 2 finalistas: Correos Everywhere y Correos Home, que continuaron a la fase Bootcamp.

- Fase 5: Bootcamp: experimentación de embriones seleccionados.

En este punto del proceso, el equipo de desarrollo pasó de ser de los más de 20 miembros del grupo multifuncional del comienzo a un selecto grupo de 10 trabajadores talentosos que pondrían a prueba los embriones finalistas para presentar los resultados al comité.

Finalmente, Correos Home (futuro CorreosPaq) fue la idea ganadora y se comenzó el proceso de búsqueda de financiación para el proyecto.

La decisión se tomó por consenso del *Innoboard* y se tomaron en cuenta criterios en base a la viabilidad económica y operativa de plazos, y a la posibilidad de futuros desarrollos de negocio adicionales. Fue muy determinante también el deseo de mayor posicionamiento en el mercado de la paquetería (parte del plan de acción 100-300-1500) como núcleo principal de negocio frente a la caída de la carta tradicional. Se estableció como objetivo aumentar en al menos dos cifras (10%) los ingresos anuales de la compañía.

- Fase 6: Prueba piloto y lanzamiento.

Inicialmente, hubo una inversión por parte de SEPI para financiar 400 dispositivos en prueba piloto con un millón de euros. Se presentó un *business case* (correspondiente a la fase de experimentación) y fue aprobado. La prueba piloto fue orientada a hacer el desarrollo técnico de los dispositivos, más que orientado al desarrollo de negocio. Las 400 máquinas fueron ubicadas en la comunidad autónoma de Madrid, de las cuales 330 fueron en comunidades de vecinos (HomePaq) y 60 en estaciones de servicio de Repsol y Cepsa (CityPaq), quedando las 10 restantes dentro de Correos para pruebas internas, testeo y hacer demos en eventos.

En segunda instancia y tras las pruebas iniciales, una segunda inversión fue solicitada a SEPI por valor de 11 millones de euros para la adquisición de 5000 dispositivos, que son los que existen actualmente. Mediante concurso público

se adjudicó a dos proveedores su fabricación. Azkoyen y Sermicro (2500 cada una). De esta manera se evita la dependencia de un único proveedor.

El lanzamiento de CorreosPaq se efectúa y comienza a recibir altas de usuarios en octubre de 2014 pero los primeros envíos se comienzan a realizar en enero de 2015.

En este momento se comienzan acciones comerciales orientadas a la captación de ubicaciones, de usuarios del servicio y generación de envíos. Acciones tales como apariciones en prensa, emailing, TV, visibilidad en la estación de Atocha, colaboraciones con clientes (eBay, casa del Libro...) son algunos ejemplos (véase la figura 6.3.2.).

Figura 6.3.2. Algunos ejemplos de acciones comerciales y promocionales.



Fuente: documentación cedida

En junio de 2015 se traspasa el liderazgo del proyecto desde el grupo selecto de 10 trabajadores hacia un equipo específico para CorreosPaq dentro del área comercial de desarrollo de nuevos negocios, ubicado en el edificio corporativo de Correos. Este grupo gestiona el proceso en la actualidad.

7. EVOLUCIÓN, ACEPTACIÓN, FUTURAS MEJORAS Y EXPANSIONES

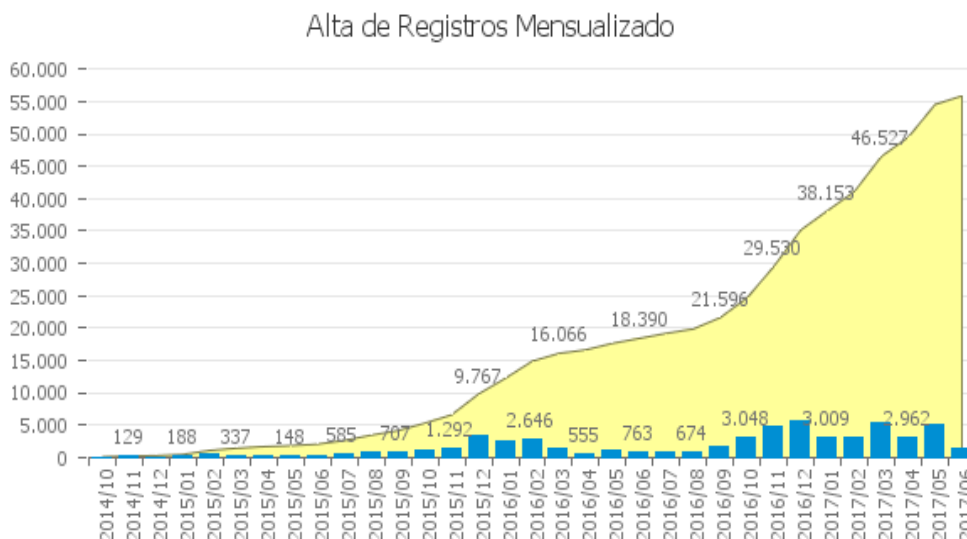
En este apartado se va a analizar el estado del servicio en el momento del estudio, así como las posibilidades futuras que contemplan en el departamento de desarrollo de nuevos negocios.

7.1. ESTADÍSTICAS DEL SERVICIO

Gracias a las estadísticas facilitadas por el equipo de desarrollo de nuevos negocios, se puede observar la evolución de la entrada en el mercado de CorreosPaq, desde comienzos de 2015 hasta el momento de (7 de junio de 2017).

En el gráfico 7.1.1 se puede ver que las **altas de nuevos usuarios registrados** siguen una tendencia creciente lineal, alcanzando casi los 56.000.

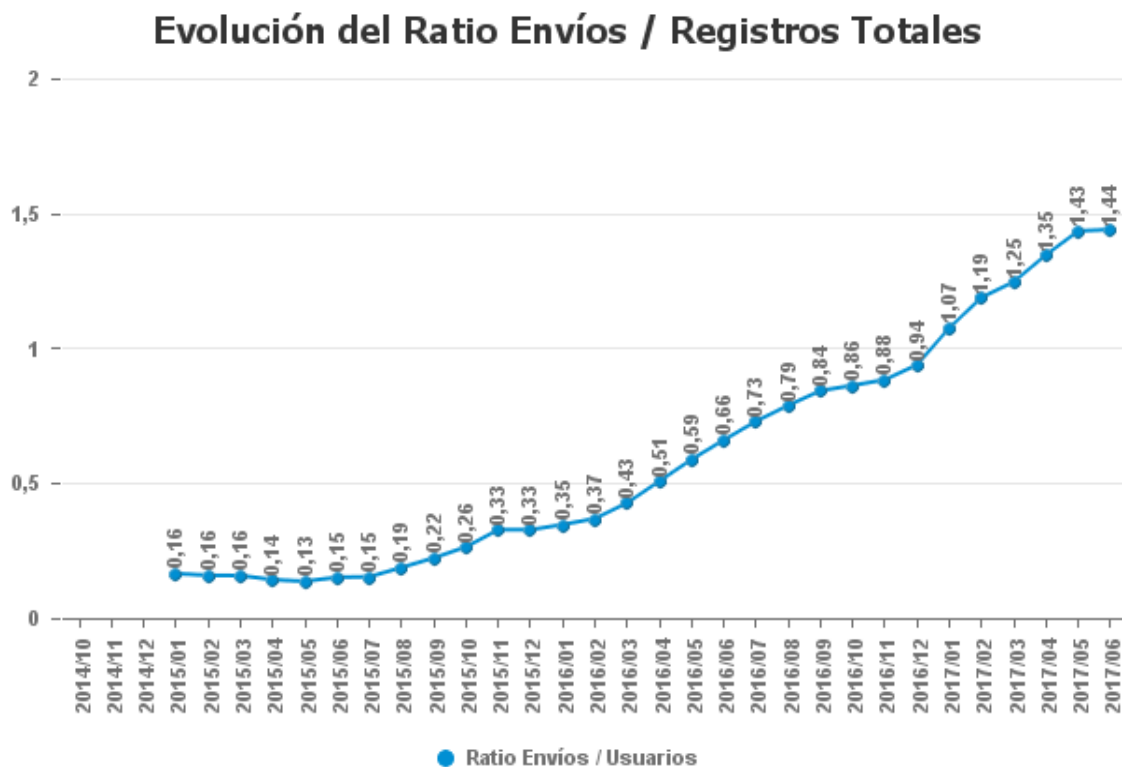
Gráfico 7.1.1. Histórico de alta de registros mensuales (barras) y acumulados (línea)



Fuente: documentación cedida.

Para dar una idea del grado de utilización, en el gráfico 7.1.2 se muestra la ratio de **envíos por número de usuarios registrados totales**, y se puede ver que poco a poco se va popularizando su utilización, alcanzando una ratio de 1,44 envíos por usuario registrado.

Gráfico 7.1.2. Histórico de la ratio envíos por usuarios registrados totales.

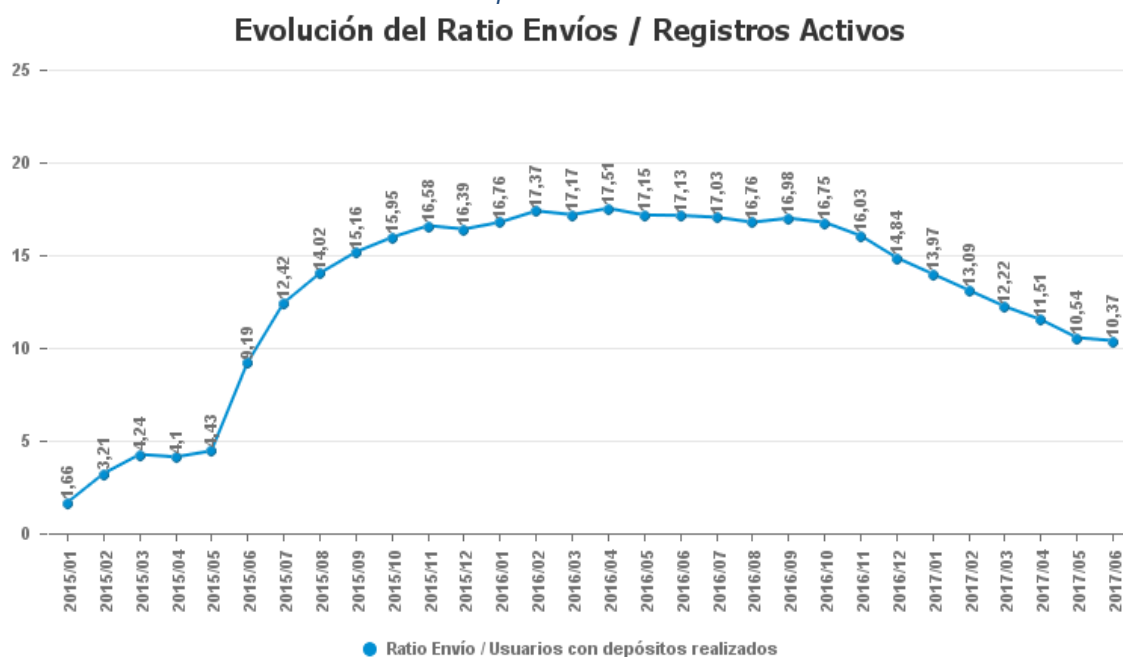


Fuente: documentación cedida.

Pero para dar una verdadera idea de cuán activo es el usuario que verdaderamente utiliza el servicio, nos tenemos que fijar en la ratio **envío por cada usuario activo** (ver gráfico 7.1.3). Se puede apreciar que los usuarios que verdaderamente utilizan CorreosPaq lo hacen de manera muy asidua, estando la cifra en torno a 10 envíos solicitados al mes de media. El último descenso puede deberse a que cada vez hay más usuarios activos.

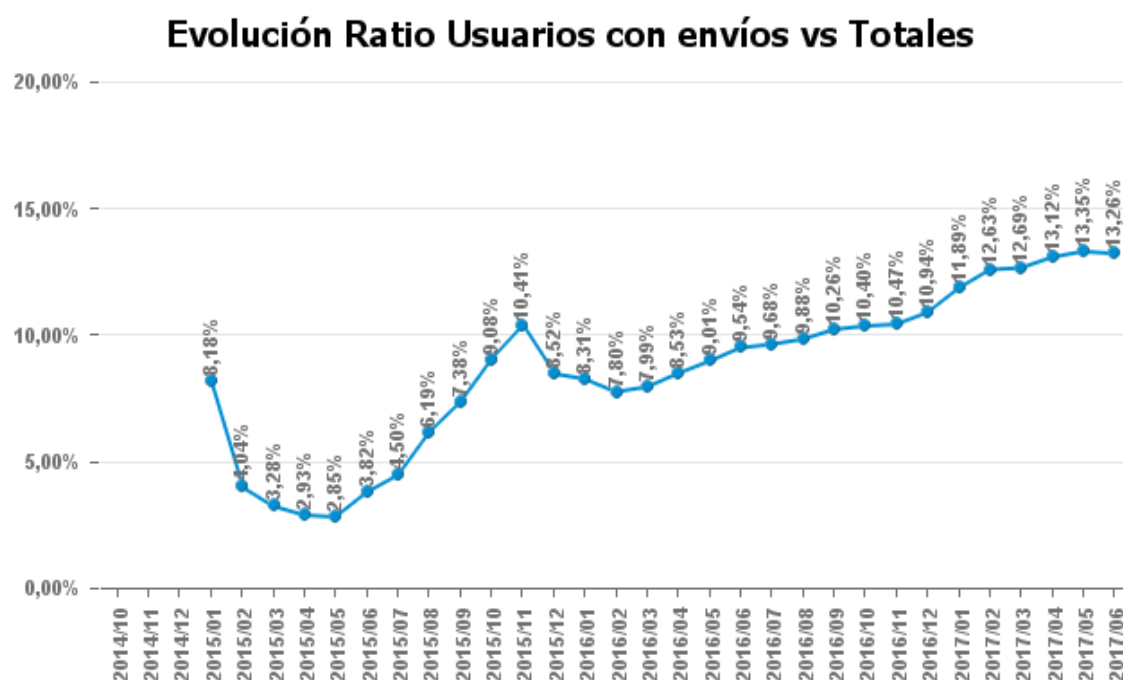
Así mismo, en el gráfico 7.1.4 se ve que en la actualidad un 13,26% de todos los usuarios tienen envíos, es decir que utilizan el servicio. Parece que progresivamente se va consolidando la utilización, aunque la ratio pueda parecer bajo, estar registrado no tiene por qué implicar que vayas a comprar más.

Gráfico 7.1.3. Histórico de la relación envíos por usuario activo.



Fuente: documentación cedida.

Gráfico 7.1.4. Histórico de usuarios activos frente a usuarios totales.



Fuente: documentación cedida.

Respecto al **número de terminales** existentes en la actualidad, destacar que hay un total de 2272 distribuidos por todo el territorio nacional, de los cuales

1072 son CityPaq, mientras que 1200 son HomePaq. En la tabla 7.1.5 se aprecia la distribución provincial de los terminales. Madrid, Málaga y Barcelona encabezan el ranking de las provincias con mayor número de los mismos.

Tabla 7.1.5 Relación de terminales por tipo y provincia.

Zona	Provincia	CityPaq	HomePaq	Total	Zona	Provincia	CityPaq	HomePaq	Total
Zona 01	A CORUÑA	25	29	54	Zona 03	BARCELONA	195	26	221
	ASTURIAS	15	12	27		GIRONA	16	1	17
	AVILA	1		1		LLEIDA	7	2	9
	BURGOS	8	13	21		TARRAGONA	16		16
	LEON	10		10	Zona 04	ALBACETE	7		7
	LUGO	6		6		BADAJOS	5		5
	OURENSE	3		3		CACERES	4		4
	PALENCIA	3		3		CIUDAD REAL	8		8
	PONTEVEDRA	18	26	44		CUENCA	3		3
	SALAMANCA	9	59	68		GUADALAJARA	6	2	8
	SEGOVIA	2	1	3	MADRID	244	557	801	
	VALLADOLID	22	22	44	TOLEDO	6		6	
ZAMORA	2		2	Zona 05	ALICANTE	82	21	103	
Zona 02	ALAVA	5	4		9	CASTELLÓN	12		12
	BIZKAIA	12	7		19	MURCIA	41		41
	CANTABRIA	8			8	VALENCIA	111	25	136
	GIPUZKOA	8		8	Zona 06	ALMERIA	5	2	7
	HUESCA	6		6		CADIZ	20	1	21
	LA RIOJA	6		6		CORDOBA	8	5	13
	NAVARRA	11	2	13		GRANADA	12	25	37
	SORIA	1		1		HUELVA	9	10	19
	TERUEL	3		3		JAEN	8	9	17
	ZARAGOZA	19	25	44		MALAGA	28	197	225
							SEVILLA	16	117
						Total Nacional	1072	1200	2272

Fuente: documentación cedida.

Se estima que la **tasa de éxito** en los envíos ronda el 99%. Es muy extraño que no vayas a recoger un envío del que estás pendiente, y más teniendo en cuenta que la **media de tiempo de recogida** es de unas 8 horas desde el depósito del envío. **Rotación** de los depósitos hasta frecuencia de 2 utilizaciones diarias.

7.2. ACEPTACIÓN HASTA LA ACTUALIDAD

Con las estadísticas en mente, y a la vista de lo acontecido hasta el momento presente, a la hora de hablar de éxito y aceptación, el entrevistado hacia unas declaraciones con claros oscuros.

Entre los aspectos negativos que señalaba, uno de ellos es que hasta ahora no ha traído ingresos extra de forma directa (indirectamente ha registrado 80500 envíos, pero no sería cauto atribuirlos en su totalidad al

atractivo del servicio), debido fundamentalmente a que en el momento actual no hay un sistema de tarificación implantado, se está esperando a que adquiera un grado de penetración mayor de manera que los usuarios se planteen de verdad pagar un pequeño recargo por su uso, o bien otro sistema de tarificación de los anteriormente comentados. Otra dificultad encontrada es que el servicio en su vertiente de HomePaq no ha tenido el calado que deseaban o esperaban en las comunidades de vecinos, en parte porque ha habido poca participación y proactividad por parte de ese perfil de usuarios.

En el lado positivo de la evaluación hasta la fecha, el Sr. Martínez destaca que el CityPaq está funcionando mucho mejor, sobre todo aquellos situados en núcleos empresariales, debido a que este tipo de usuario, además de un mayor poder adquisitivo, tiene menor animadversión a la tecnología que otros segmentos que tal vez comprenden menos por internet o no quieren complicarse con el sistema de los dispositivos. También destaca que el despliegue de dispositivos ha sido muy eficaz en un período de tiempo tan corto de vida del servicio, y su funcionamiento es satisfactorio. Pero para el Sr. Martínez lo más determinante es que los aparatos tienen un gran potencial de desarrollo de nuevos negocios en el futuro, que no imaginaron ni se plantearon a la hora del desarrollo del nuevo servicio. Algunas de las posibilidades se ven en el apartado siguiente.

7.3. PROYECCIONES Y POSIBILIDADES DE FUTURO

Durante el desarrollo de la entrevista, el participante relató que a medida que se iba desarrollando el negocio surgieron ideas para explotar el potencial de los aparatos por sus localizaciones estratégicas y su configuración. Ideas para modelos de negocio adicionales a la mera entrega de paquetería. Uno de ellos es la posibilidad de comercializar la base de datos de los usuarios registrados a otras empresas que puedan encontrar atractiva esta información. También puede proporcionar valiosa información de geomarketing y perfiles de compradores por áreas geográficas.

Otra de las oportunidades consistiría en introducir ofertas en las pantallas del dispositivo para aumentar su visibilidad y captar nuevas ventas, de carácter

impulsivo. Por ejemplo, hacer una campaña en la que se ofrece un descuento exclusivo en un producto a quien lo compre para su depósito en un CorreosPaq, y difundirlo por correo electrónico a los usuarios registrados, pero también mostrarlo en la pantalla de los terminales para tratar de atraer a nuevos. Todo esto durante un período de tiempo limitado, por ejemplo. También se tiene intención de instalar nuevos dispositivos en nuevas ubicaciones a medida que el grado de penetración de la utilización del servicio aumente.

8. OBSERVACIONES Y CONCLUSIÓN

En este apartado final se hace una reflexión y relación entre la literatura revisada en el marco académico y el desarrollo del estudio de caso para intentar alcanzar unas conclusiones en torno al DNS en el caso de CorreosPaq. También se discute la propia validez del estudio y sobre las características del nuevo servicio desarrollado.

8.1. DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

En cuanto a la enmarcación del estudio dentro del Desarrollo de Nuevos Servicios, es cierto que lo que se ofrece al usuario es un valor añadido en el servicio de entrega de paquetería, pero para poder proporcionarlo se ha tenido que desarrollar un dispositivo físico. Es decir, no se trata de un servicio puramente intangible como pueda ser un producto financiero en banca, por ejemplo. Si bien, hay que señalar que la tarea de diseñar dicho dispositivo ha sido externalizada y en Correos se han centrado en desarrollar las características del servicio.

El grado de heterogeneidad de este servicio es excepcionalmente bajo, y esto es debido precisamente a que se emplea la tecnología en gran medida en la interacción con el usuario, habiendo una gran estandarización del proceso, supeditando el margen de error a fallos en el sistema o errores en los trabajadores de oficina o del repartidor.

En términos de simultaneidad en la producción y consumo de este servicio, también se sale de la norma, pues precisamente este servicio es almacenable, pero igualmente hay que controlar la capacidad, pues en el caso de que un dispositivo estuviera lleno se podrían producir demoras y por tanto disminución de la satisfacción del usuario. Este aspecto se debería tener muy en cuenta si en el futuro Correos decide alquilar el uso de CorreosPaq a otras compañías de paquetería.

Si se mira a los **modelos de desarrollo secuencial** aplicados al DNS, se ha podido comprobar que para el nacimiento de CorreosPaq se siguió un claro esquema con sus etapas y sus puertas, muy similar al que representaba Cooper (1994). El personal de IGeneris haría de moderador para pasar de una etapa a otra y definiendo lo que se trabajaba en cada una, mientras el *Innoboard* decidía cuáles proyectos eran más interesantes y continuaban el proceso. Si bien, a pesar de adherirse al esquema del proceso, el Sr. Martínez relataba que fue llevado a cabo de una manera muy distendida y participativa, se podría decir que no fue estrictamente demasiado formal. Además, la cooperación entre los participantes, que procedían todos de áreas muy diferentes de la empresa fue esencial, y ayudó a dar al proceso ese carácter multiconvergente y de procesamiento en paralelo al que otros autores dieron importancia, pues no olvidemos que se desarrollaron varias ideas embrión paralelamente antes de decantarse por la definitiva.

El primer hándicap que encontraron a los procesos etapa-puerta fue la lentitud en el desarrollo de los mismos. No es el caso de CorreosPaq, pues por ejemplo el Proyecto Australia tomó solamente 11 semanas entre la fase academia y la de experimentación.

Tal y como señalaban Stevens y Dimitriadis (2005), centrarse en el equipo de desarrollo y su organización parece brindar más visiones sobre los potenciales factores para el éxito, y esto es justamente lo que el caso CorreosPaq ha reflejado. Menos rigidez en el proceso, más elementos informales y cooperación por encima de un único talento sobresaliente.

Los autores previos sugirieron que el contenido de cada etapa en el proceso de DNS es una exploración de posibles soluciones y que un proceso de

aprendizaje llevará al equipo a seleccionar las combinaciones más eficientes. En el caso de CorreosPaq nacieron múltiples ideas y se evaluaron, de modo que se filtraron las que tenían mayor potencial.

Ahora comparando con los **modelos de desarrollo basados en factores organizacionales**, Burns y Stalker (1961) sugerían que la configuración de la organización facilitase una rápida adaptación a un contexto cambiante debido a la difusión del cometido a lo largo de toda la empresa, una fuerte comunicación interfuncional, y una redefinición continuada de las tareas individuales. En este aspecto, hasta hace relativamente poco, Correos, por su carácter de empresa pública, flaqueaba en cuanto a estos rasgos en su *modus operandi*. Pero la implantación del Plan de Acción 100-300-1500 apunta a que este dogma se está empezando a desmoronar, y precisamente a raíz de dicho plan se están introduciendo en la empresa sustanciales cambios en la estrategia para adaptarse a los nuevos tiempos y al mercado. Y de este proceso renovador ha nacido el desarrollo de este nuevo servicio.

El desarrollo de CorreosPaq también ha cumplido con las recomendaciones de otros autores. Aunque haya unas etapas y puertas formalizadas, no fueron totalmente rígidas, y se hizo una organización que facilitase el desarrollo del proyecto. El equipo de desarrollo ha tenido una comunicación completa y exhaustiva durante el proceso, pues permanecían todos reunidos y debatían durante el desarrollo del proyecto

Haciendo por último referencia a la literatura previa en **factores de éxito en el DNS**, conviene contrastar las averiguaciones de Storey et al (2016) respecto al éxito comercial a corto plazo, la adquisición de ventaja competitiva a largo plazo y los antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios con mayor efecto en servicios explícitos, aplicados sobre el caso de CorreosPaq para ver en qué medida se cumplen, con la información disponible. Para mejor comprensión del análisis, remítase al cuadro 2.3.1. donde se recopilaron las definiciones de los principales antecedentes del rendimiento de la innovación de servicios, que a continuación van a ser analizados. En el

cuadro 8.1.1 se plasma un resumen del análisis concerniente a los factores de éxito en el DNS, el cual se desarrolla variable por variable a continuación.

Cuadro 8.1.1. Resumen del análisis de los factores de éxito en el DNS.

<p><u>Éxito comercial a corto plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none">→ Cumplidos 3 de 5 factores de éxito→ Resultados de ventas y financieros no buenos→ Objetivos comerciales (aumento de ingresos del 10%) no alcanzados <p>Resultado = NO SATISFECHO</p> <p><u>Antecedentes para adquirir una ventaja competitiva a largo plazo</u></p> <ul style="list-style-type: none">→ Cumplidos 5 de 7 factores de éxito→ Se enfoca el desarrollo del nuevo servicio en un contexto en el que se contempla un cambio de estrategia global en toda la empresa. <p>Resultado = SATISFECHOS</p> <p><u>Factores de éxito con mayor efecto en servicios explícitos que tácitos</u></p> <ul style="list-style-type: none">→ Cumplidos 5 de 6 factores de éxito <p>Resultado = SATISFECHOS</p>
--

Fuente: elaboración propia.

Los antecedentes más relacionados con el **éxito comercial a corto plazo** fueron:

-Estrategia sinérgica: CorreosPaq no acarreó grandes cambios en el proceso interno a la hora de prestar el servicio. Además, el desarrollo técnico de los dispositivos fue externalizado. Factor cumplido.

-La eficacia del lanzamiento: Aunque la información recabada al respecto no es extensa, es cierto que se emplearon diversos canales de difusión y campañas. A priori la difusión fue correcta, pero convendría saber si fue dirigida al público en general o focalizada hacia clientes potenciales (mayor presencia en medios digitales e internet, donde se hacen las compras que van a parar al dispositivo). Por otro lado, basado en lo relatado por el entrevistado, la acogida por parte de los potenciales usuarios de HomePaq, que constituyen algo más de la mitad del total de dispositivos, no fue satisfactoria y probablemente se debiera a una escasa comunicación del nuevo servicio. Factor no cumplido.

-La participación del personal que trabaja cara al público: En el primer *innovation team* hubo personal de oficina y carteros presentes. Su opinión contribuyó al derribo de dogmas y generación de ideas. Factor cumplido.

-La comunicación interna: todo apunta a que el desarrollo del servicio quedó cerrado al *innovation team* durante el proceso, y que a pesar de que la comunicación dentro de ese equipo fue total, durante el desarrollo no hubo comunicación con el resto de departamentos de la empresa hasta que fue finalizado. Factor no cumplido.

-El atractivo del mercado: el potencial esperado del mercado de la paquetería doméstica, por su crecimiento potencial, la cada vez mayor globalización y el auge del comercio electrónico, lo hace muy atractivo a pesar de que el grado de competitividad en España sea alto. Factor cumplido.

En balance, 3 factores de éxito comercial a corto plazo se cumplieron frente a 2 que no fueron satisfechos. Si a este balance se le suma que los resultados de ventas y financieros no son buenos y los objetivos comerciales (aumento de ingresos del 10%) no se han alcanzado aún, se puede concluir que no ha habido éxito comercial a corto plazo hasta la fecha.

Analizando los principales antecedentes con mayor efecto en la **ventaja competitiva a largo plazo** se encuentra:

-Calidad del servicio: CorreosPaq, al estar automatizado, hace que sea homogéneo en las interacciones, y éstas están optimizadas y bien planificadas. Factor cumplido.

-Innovación del servicio: el grado de novedad afecta positivamente al éxito. CorreosPaq, aunque implemente tecnología moderna en su uso, en esencia es un buzón, pero de paquetes, lo cual no es destacablemente transgresor o nunca visto. Factor no cumplido

-Eficacia en las operaciones y los sistemas de suministro del servicio: Los dispositivos gozan de un buen funcionamiento y despliegue. Factor cumplido.

-Estrategia de innovación: Correos está inmersa en un cambio de modelo de negocio como nunca antes visto, pasando de la carta tradicional a la paquetería doméstica. Factor cumplido.

-Eficiencia del proceso de desarrollo: Este dato en concreto no está disponible, pero por haber sido un desarrollo de mucho cambio en muy poco tiempo, se puede considerar un factor cumplido.

-Participación del cliente: El proceso fue llevado a cabo en su totalidad por personal de Correos. Factor no cumplido.

-Clima en el equipo: El desarrollo de este nuevo servicio se hizo dentro del plan 100-300-1500, acorde por tanto con los nuevos valores de la organización. Factor cumplido.

-Participación interfuncional: El *innovation team*, equipo multifuncional, trabajó conjuntamente durante el proceso de desarrollo. Factor cumplido.

En balance, 5 factores de éxito en la ventaja competitiva a largo plazo cumplidos frente a 2 no logrados. Si además de este balance, se enfoca el desarrollo del nuevo servicio en un contexto en el que se contempla un cambio de estrategia global en toda la empresa, se puede concluir que los requisitos para el éxito en la adquisición de una ventaja competitiva a largo plazo se han cumplido.

Observando los antecedentes del desempeño en la innovación de servicios con significativo **mayor efecto en servicios explícitos** que tácitos, se aprecia:

-Eficacia en operaciones y sistemas de suministro del servicio: Factor cumplido.

-Estrategia sinérgica: Ya analizado, al igual que el anterior. Factor cumplido.

-Orientación al mercado: El proyecto va en línea con el entorno de la empresa y la relación con sus clientes, y además fue concebido para intentar atacar a la competencia con algo que no tuviera. Factor cumplido.

-Participación interfuncional: Ya analizado. Factor cumplido.

-Mecanismos de integración del conocimiento: Durante el desarrollo, las ideas que nacieron y el espíritu creativo se ha visto materializado posteriormente en CorreosLabs y en el departamento de innovación. Factor cumplido.

-Incertidumbre del entorno: A mayor incertidumbre, mayor adecuación del carácter explícito del servicio, y por tanto un antecedente de éxito. El mercado de paquetería es un mercado que, aunque esté en crecimiento tiene una madurez y una presencia de competencia avanzadas, por tanto, la incertidumbre es reducida. Factor no cumplido.

El balance de factores de éxito con más efecto en servicios de carácter explícito, como son los que ofrece Correos, ha resultado en 5 de 6 factores cumplidos, con lo cual se puede considerar que los requisitos para el éxito en este sentido se han cumplido.

8.2. ANÁLISIS DEL SERVICIO CORREOSPAQ Y SU DESARROLLO

Referido al funcionamiento del servicio, se ha intentado hacer lo más sencillo e intuitivo posible. El aprendizaje de utilización se podría decir que es rápido. Lo más molesto, que tampoco dificultoso, es el registro inicial y la búsqueda de dispositivos, pero esto en sucesivos usos no es necesario hacerlo más.

Lo que más dudas siembra hasta el momento es la recuperación de la inversión. Al no tarificarse actualmente este servicio, financieramente aún no está teniendo un buen rendimiento, pues no hay ingresos directos por su utilización. Habrá que esperar a ver si con el tiempo se extiende su uso y se puede comenzar a pensar en maneras de sacar partido al sistema.

Analizando las ventajas que atribuye al servicio Correos, cabe comentar que su principal caballo de batalla es la flexibilidad y la comodidad en la recepción del envío. No se compite en rapidez, pues el reparto a domicilio, y concretamente el exprés (24 h o menos) lo cubren en mayor medida empresas de la competencia. La simplicidad de la que se habla sería cuestionable, pues habría que ver hasta qué punto está bien visible e integrada la opción a la hora de comprar en negocios on-line. Y esta simplicidad de la que hacen boga es únicamente para segmentos de la población más familiarizados con los usos de las nuevas tecnologías, quedando al margen personas mayores o gente con menor habilidad en el manejo de su terminal móvil. Las demás ventajas para el usuario y para las empresas asociadas parecen razonables y realistas.

En cuanto a las ventajas para la propia empresa Correos, los ahorros en recursos, tiempo e intentos de entrega, en espacio de almacenamiento y en procesos habría que ver hasta qué punto son significativos, pero en un principio son atractivos. Donde verdaderamente existe la ventaja es en el mejor

posicionamiento en el mercado de paquetería y el aumento de presencia en el mismo.

Respecto a la competencia, en general no es muy amenazadora. Por un lado, PUDO carece de la visibilidad y capilaridad que Correos tiene, y tiene 844 dispositivos (fuente: www.pudo.es) frente a los 2272 CorreosPaq de la actualidad. En cuanto a los Amazon lockers, podrían parecer una grave amenaza por pertenecer al gigante minorista, pero hay que mencionar que es un gran cliente de Correos, lo cual hace que muchos envíos ya estén “ganados” de antemano.

Analizando el DNS, externalizar el liderazgo en la consecución del mismo fue un gran acierto, pues se generaron muchas ideas nuevas bajo el mando de IGeneris que podrían ser útiles a futuro, y además el desarrollo ha sido de una manera muy rápida. Desde prácticamente inicios de 2013, con la creación del plan 100-300-1500, hasta el lanzamiento al mercado en 2015 de CorreosPaq apenas han pasado dos años en los que ha habido mucha transformación en el seno de la empresa y se ha creado un nuevo servicio muy ambicioso. Gran parte del Proyecto Australia tomó 11 semanas únicamente. Además, tal como se comenta en el apartado 8.1, se han cumplido muchos de los factores de éxito del DNS, especialmente aquellos que están más correlacionados con la adquisición de una ventaja competitiva en el largo plazo y los de mayor efecto en servicios de carácter explícito.

8.3. VALIDEZ DEL ESTUDIO

Una de las ventajas de este trabajo de fin de grado es que al haberse hecho desde dentro de la compañía, la disponibilidad, acceso y veracidad de la información son de muy buena calidad.

Además, la elección del estudio de caso como herramienta metodológica es un acierto, por su adecuación para indagar sobre fenómenos contemporáneos en su entorno real y dar mayor profundidad al conocimiento de los mismos, que por ser tan novedosos están menos analizados

Como punto débil, el hecho de haber un único entrevistado hace que se esté a merced de su grado de subjetividad. Contrastar su relato de la realidad

con la opinión y las vivencias de otros participantes habría resultado más enriquecedor. Una dinámica de grupo o entrevista grupal podría haber sido una opción válida. Triangular la documentación cedida con otras fuentes de información habría sido un plus para la validez del estudio.

Otro factor que puede poner en entredicho la validez de este caso es si el hecho de haber sucedido en el seno de una empresa de capital público ha influido en su desarrollo de alguna manera, y si lo invalida para ser aplicado en el sector privado de la economía.

8.4. CONCLUSIÓN FINAL

En contraste con estudios anteriores de DNS, este caso ha sido abordado de una manera muy correcta por parte de Correos, apostando por la innovación y cumpliendo con muchos de los factores y las características que en el pasado fueron apreciadas como favorables para el éxito futuro del servicio. Se refleja también la estructura de modelos construidos por autores en el pasado. En este sentido el proyecto es prometedor.

Sin embargo, el hecho de que el servicio no lleve mucho tiempo en vigor hace complicado alcanzar conclusiones sólidas acerca del éxito del mismo. Se encuentra en una etapa de crecimiento del número de usuarios y además la dimensión financiera no es el prisma desde el que se aborda el caso. Si bien, lo poco que se ha visto de este aspecto por el momento no es favorable. Mucho más favorable sí que parecen sus futuras aplicaciones en nuevos modelos de negocio debido a su localización estratégica y al gran alcance de su red. La adecuación del proceso de desarrollo a las características de los servicios explícitos también es un punto a favor.

Este modesto estudio abre la puerta a posibles futuras investigaciones sobre el servicio, pudiéndose ampliar el conocimiento sobre él en otros aspectos como las características técnicas, el análisis de su operativa y un amplio etcétera.

9. REFERENCIAS

Amazon (2017): “Amazon Locker” Disponible en <https://www.amazon.es/b?node=13350923031> [Consulta 07/07/17]

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2016): “Análisis del Sector Postal y del Sector de la Mensajería y Paquetería”. Disponible en https://www.cnmc.es/sites/default/files/1311468_20.pdf [consulta 29/03/2017]

Cooper, R.G. (1994): “Third generation new product processes”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pp. 3-14.

Cooper, R.G. (1993): *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Correos Express – Grupo Correos (2017): “¿Quiénes somos?” Disponible en <https://www.correosexpress.com/web/correosexpress/quienes-somos> [consulta 20/06/2017]

Correos Telecom SA (2017): “Soluciones” Disponible en <https://www.correotelecom.es/soluciones/default.aspx> [consulta 20/06/2017]

Damanpour, F. (1991): “Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, September, pp. 555-90.

Grupo Correos (2012): “Plan de acción 100-300-1500”. Disponible en http://www.correospaq.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=content-type&blobheadertype1=Content-Disposition&blobheadertype0=application%2Fpdf&blobheadertype1=filename%3D2012-12-18NPPresentaci%C3%B3n_PlandeAcci%C3%B3n100-300-1500_7.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1365515649489&ssbinary=true [consulta 17/06/2017]

Grupo Correos (2017): "Qué es CorreosPaq". Disponible en http://www.correospaq.es/ss/Satellite?c=Page&cid=1363275047624&pagename=CorreosPaqSite%2FPPage%2FA_Layout_PAQ [consulta 07/03/2017]

Johne, A. y Storey, C. (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss 3/4 pp. 184 - 251

Lievens, A. y Monaert, R.K. (2000a), "New service team as information processing systems: reducing innovating uncertainty", *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 46-65.

Lievens, A. and Monaert, R.K. (2000b), "Project team communication in financial service innovation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37 No. 5, pp. 733-66.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006), "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica". Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005> [consulta 24/03/17]

Midler, C. (1993): *L'auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.

Nexea (2017): "Información Organizativa" Disponible en https://www.nexea.es/t_info_organizativa.html [consulta 20/06/17]

PUDO (2017): "Pick up, drop off" Disponible en www.pudo.es [consulta 07/07/17]

Reidenbach, R.E. y Moak, D.L. (1986), "Exploring retail bank performance and new product development: a profile of industry practise", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 187-94.

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos (2016), "Conoce Correos". Disponible en <https://conecta.correos.es/compania/conoce/Paginas/ConoceCorreos.aspx> [consulta 24/03/2017]

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos (2017), "CORREOS inaugura CorreosLabs, su centro de innovación y emprendimiento". Disponible en https://www.correos.es/ss/Satellite/site/info_corporativa-1363196845378-sala_prensa/detalle_noticia-sidioma=es_ES [consulta 17/06/17]

Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., y Jan Hultink, E. (2016): "Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis", *Journal of Product Innovation Management*; Vol. 33(5) pp.527–548.

10. ANEXOS

Escuela de innovación h2i → <http://h2iinstitute.com/>

Innovación en modelos de negocio, IGENERIS → <http://www.igeneris.com/>