

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEJORA EN EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE

CASO PRÁCTICO: TNT EXPRESS CHILE

AUTORAS

MARÍA FRANCISCA REINOSO REINOSO
SUSANA MAGDALENA VICENCIO ARIAS

INFORME DE PRÁCTICA AMPLIADO PRESENTADA A LA CARRERA
DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ANDRÉS BORQUEZ

Santiago, Julio de 2012.

AGRADECIMIENTOS

María Francisca

Se me hace imposible agradecer a cada una de las personas que me han ayudado en este desafío, pero nombraré sólo algunos de ellos. Para comenzar, a mi profesor guía Andrés Borquez, por su ayuda en la elaboración de todo el informe y por su buena disposición en todo momento.

Mi madre y mi familia, que han estado apoyándome en cada momento desde que comencé con este desafío, entregándome sus palabras cuando más lo necesitaba y quería dejar todo, pero ellos incondicionalmente han compartido mis sueños, y mi lucha por esta gran meta.

Mi amiga Leyla siempre creyendo en mis capacidades, dándome ánimo y alegrándome en esos momentos en que no quedaban ganas de luchar... siempre ahí a pesar de la distancia.

Mi padre, que a pesar de que ya no está conmigo compartíamos el mismo gusto por los negocios y quien cuando todo parecía perdido me decía siempre las mismas palabras "No sueltes la meta hasta lograrla".

Y finalmente pero no menos importante mi pololo Cristian, siempre aguantando y ayudándome con aquellas tareas complicadas, dándome su apoyo y amor siempre.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Susana

En pocas y sencillas palabras, quiero agradecer eternamente a mis Padres, quienes han estado en cada etapa de mi vida, apoyándome y aconsejándome que con perseverancia y esfuerzo siempre se puede llegar lejos. Cada uno sabe lo que significa para mí y sin duda son ejemplo a seguir. Agradezco a mis hermanos y sus lindas familias por enseñarme que con amor y humor la vida es más entretenida y por lograr que así sea.

Aprovecho esta instancia para agradecer a una persona muy significativa en toda esta etapa, Gabriel. Es quien me apoya y brinda su experiencia día a día, el cual me estimula a soñar y a proponerme nuevos desafíos.

Debo agradecer de manera sincera la dedicación del profesor Andrés Borquez por aceptarnos realizar este informe bajo su dirección. Gracias también a mis amigos, compañeros y profesores, a quienes pude conocer durante todos estos años, con quienes compartí y me ayudaron cada vez que lo necesite.

Finalmente puedo decir que queda en mí el recuerdo de una linda e intensa etapa, de muchas que quedan por vivir...

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: ESTUDIO DE CASO TNT EXPRESS CHILE	8
1.1. PREGUNTA DE PARTIDA.	11
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivos Generales	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. HIPÓTESIS	12
1.4. PROBLEMÁTICA.....	12
CAPÍTULO 2: TERRENO DE ANÁLISIS	13
2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA TNT.....	14
2.2. MISIÓN.....	14
2.3. VISIÓN.....	15
2.4. VALORES CLAVES	15
2.5. CUALIDADES CLAVES	15
2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TNT	16
2.7. ORGANIGRAMA ÁREA SERVICIO AL CLIENTE	16
2.8. POLÍTICAS DE LA EMPRESA	17
2.9. MERCADOS	17
2.10. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	19
2.10.1. Productos Express.....	19
2.10.2. Características Generales de los Productos Express.....	20
2.10.3. Características Particulares de los Productos TNT.....	20

2.11.	DOCUMENTOS: GUÍA INTERNACIONAL TNT	24
2.12.	ENTRADA AL TERRENO	26
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		27
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1.1.	Espacio o territorio	27
3.1.2.	Tiempo.....	27
3.2.	MÉTODOS DE RECOLECTA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:.....	28
3.2.1.	Método de observación participante	28
3.2.2.	Método de análisis bibliográfico.....	31
3.2.3.	Análisis de datos sobre atención de clientes de la empresa.....	31
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO.....		33
4.1.	LOGÍSTICA	33
4.2.	TRANSPORTE.....	37
4.3.	OUTSOURCING	39
4.4.	SERVICIO AL CLIENTE.....	42
5.1.	CICLO ACTUAL DE SERVICIO TNT	47
5.1.1.	Pasos utilizados en el ciclo de transporte actual de TNT	47
5.2.	INICIATIVA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO MEDIANTE LAS GUÍAS INTERNACIONALES TNT.....	56
5.2.1.	Externalidades (ahorros).....	58
5.2.2.	Beneficios Esperados	58
5.2.3.	Nuevo Ciclo en la cadena logística de TNT	62

5.2.4. Flujo de información	63
CONCLUSIÓN	64
GLOSARIO	65
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS.....	70
FICHA DE LECTURA 1: LOGÍSTICA INTERNACIONAL	74
FICHA DE LECTURA 2: SERVICIO AL CLIENTE	77
FICHA DE LECTURA 3: VALORACIÓN DE EFECTIVIDAD	79

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la logística y los intercambios comerciales son factores relevantes dentro de las economías mundiales, bajo este contexto es fundamental el conocimiento de las distintas áreas que involucran el análisis de las operaciones y la gestión de una empresa internacional. En el siguiente estudio a la reconocida empresa multinacional TNT Express Chile, esta se desempeña día a día como una de las empresas más importantes de Courier a nivel nacional e internacional, realizando entregas de productos y/o servicios alrededor de todo el mundo, alcanzando una amplia cobertura de servicio de calidad y excelencia para sus clientes, teniendo como principal motivación la mejora continua del servicio al cliente.

El presente estudio se enfoca principalmente en el área de servicio al cliente en la empresa TNT Express Chile, en donde se realizó la Práctica Profesional durante un periodo de dos meses realizando diferentes labores. Para ello es imprescindible destacar algunas de las tareas realizadas, como lo son asesorías comerciales, atención a los requerimientos de los clientes, manejo en base de datos y sistema Mainframe utilizado en la empresa, codificación de datos, etc. Asimismo, se manejaron las diferentes cláusulas y restricciones que comprenden el comercio internacional. A través del siguiente informe se presentarán las diversas labores realizadas durante este periodo, y se dará a conocer la importancia de la información y la retroalimentación entre la empresa y el cliente en la gestión de envíos internacionales.

CAPÍTULO 1: ESTUDIO DE CASO TNT EXPRESS CHILE

El gran dinamismo presentado a través de los últimos treinta años en los envíos transfronterizos, ha generado un importante aumento en los servicios de transporte internacional. Debido a la alta demanda de servicios Courier existentes en el mundo, se han incrementado los *Controles de Aduana*¹ de cada país, generando un alto nivel de exigencias en los procesos logísticos, especialmente al momento de realizar la internación de los productos ante la Aduana en los países de destino. El proceso de envíos de productos y servicios entre un país y otro, requiere considerar una serie de factores y conocimientos en cada proceso en cuanto a comercio internacional, ya que muchas veces se generan retrasos en los servicios, afectando la eficiencia, la distribución y los tiempos de entrega establecidos por la empresa.

Las transacciones comerciales internacionales se tornan cada vez más exigentes y rigurosas, ya que cada país se rige bajo sus propias *ordenanzas aduaneras*², considerando la importancia que adquiere el contexto político, económico y social en cada uno de ellos. En consecuencia, cada nación determina diversas modalidades o procedimientos en comercio internacional³, provocando ventajas y desventajas a los demás países, afectando muchas veces la eficiencia y eficacia de las empresas en los procesos de exportación e importación, y finalmente provocando desconfianza en el cliente.

¹ Conjunto de medidas tomadas con vistas a asegurar la observancia de las leyes y reglamentos que la Aduana está encargada de aplicar. http://www.aduanadechile.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html 23.07.2012,12:32.

² Selección de leyes y decretos relacionados con operaciones aduaneras y administración de aduanas. http://www.bcn.cl/leyes_temas/leyes_por_tema.2008-01-23.3691711693, 23.07.2012, 12:46.

³ Normas de origen y sus procedimientos para su Administración en América Latina. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/12562/lc11907e.pdf> 27.07.2012, 19:05.

La empresa de transporte internacional TNT Express consta con una alta demanda de sus servicios, transportando más de diez mil envíos a la semana a diferentes países en todo el mundo. Sin embargo, en el procedimiento de los envíos existe un grado de desinformación hacia los clientes destinatarios, en donde se provoca un quiebre de información respecto al estado actual del envío. No obstante, en el área de servicio al cliente de la empresa se muestra un desfase de información respecto a lo que muestra el sistema informático, esto es entre la información interna que concede la empresa y la información de seguimiento en línea dispuesta a los clientes. Estos reclamos se ven reflejados principalmente en la ineficiencia de entrega de información del producto o servicio, y es aquí donde nace una problemática de TNT Express Chile, la cual en este estudio se revisará y analizará, presentando posteriormente pistas para una nueva formación de reducción del grado de disconformidad en los clientes en relación a información oportuna por parte de la empresa.⁴

La problemática anterior se presenta a diario en la empresa a través del sistema de llamados en el call center en el área de servicio al cliente, es aquí donde los clientes presentan su molestia por el retraso en los envíos, esto se refleja mayormente en los servicios que se encuentran retenidos por Aduana, ya sea en el país de origen o de destino. Los motivos por retención en aduana son diversos, ejemplo de ello, es la realización de un visto bueno (V°B°), es decir, la inspección de la productos a través de instituciones Gubernamentales (Servicio de Salud en el caso de los alimentos, S.A.G Servicio Agrícola Ganadero para envíos de semillas u otros), o retención de envíos que superen el valor de ingreso (USD \$1000) declarados en la factura comercial, para ello se necesita hacer internación mediante de un agente de Aduana. En consecuencia, los envíos quedan estancados durante días o

⁴ Diagnóstico basado en observaciones y mediciones en la empresa TNT Express Chile.

semanas en el depósito de TNT o en el Servicio Nacional de Aduana, en donde transcurridos 30 días estos envíos son declarados en abandono y luego pasan a su destrucción o retorno desde donde no se recuperan.

De esta forma TNT consta con un grupo de personas encargadas de proporcionar ayuda para estos casos, entregando una acción reactiva al cliente, el cual la mayoría de las veces se encuentra molesto con la operación de la empresa. Este malestar es producido por la respuesta inoportuna de información a los clientes destinatarios. En tal configuración la empresa busca la manera de operar eficientemente en cada uno de sus envíos, es por ello que posee un grupo de personas encargadas de solucionar los contratiempos que presenten estos envíos.

El principal tema que motiva esta investigación es la mejora en el área de servicio al cliente, optimizando los tiempos de entrega de los envíos que se ven afectados por la intervención del servicio de aduanas que provocan en la actualidad retraso en la fecha establecida por la empresa como vencimiento de la entrega. Además de ello, mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa, a través de la información oportuna de los estados de sus transacciones de mercancías y documentación.

1.1. PREGUNTA DE PARTIDA.

Análisis de los planes de acción dentro del proceso de recepción y entrega de los envíos de la empresa TNT: ¿En qué medida los planes de acción de la empresa TNT conllevan a ciertas disfuncionalidades relacionadas con la entrega de información a los clientes destinatarios?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivos Generales

Generar un nuevo ciclo en la recepción de los envíos, a través de la implementación de un nuevo ítem en la guía internacional TNT.

1.2.2. Objetivos Específicos

Analizar el actual proceso de recepción de envíos.

Desarrollar nueva técnica de recepción y servicio al cliente.

Complementar una nueva propuesta con la actual cadena de operación.

Aplicar un sistema de información y retroalimentación entre empresa y cliente.

1.3. HIPÓTESIS

La optimización del servicio entregado al cliente mediante una nueva aplicación en la guía internacional TNT, permite mejorar la cadena logística actual utilizada por la empresa TNT Express Chile, disminuyendo considerablemente la cantidad de reclamos y aumentando la satisfacción en el cliente.

1.4. PROBLEMÁTICA

La razón principal que motiva a desarrollar la problemática detectada durante el periodo de Práctica Profesional, se presenta a través de un reclamo habitual de parte del cliente, mediante la reiteración de malestar del cliente emisor y/o destinatario, por causa de falta de una notificación de información al mismo, respecto al retraso o retención de envíos en Aduana. Si bien, al cliente se le otorga el servicio de seguimiento de guías o envíos a través de la página Web de TNT, en muchos casos no se visualiza la información actualizada y/o el motivo de la retención, o también el cliente no tiene la oportunidad de revisar continuamente lo que sucede con el envío. En muchos casos el cliente observa sólo el estado generalizado del envío, no permitiendo saber detalle de este, ya que si bien el envío se muestra como arribado en aeropuerto, al cliente no se le informa oportunamente en caso de efectuarse una retención por inspección de algún organismo fiscalizador, generando retraso en la entrega del envío y a la vez molestia en el cliente.

En este sentido, ¿existe una relación entre las reiteradas molestias en el servicio que entrega TNT, y la fuga de clientes hacia otra empresa courier? O en otro ámbito, ¿este aumento de reclamos desmotiva el trabajo o disminuye la productividad de los ejecutivos en TNT?. Estas y otras preguntas se manifiestan a la hora de indagar en el presente estudio.

CAPÍTULO 2: TERRENO DE ANÁLISIS

El presente informe se desarrolla en TNT Express Chile. Esta es una prestigiosa empresa multinacional dedicada a la distribución expresa de envíos urgentes de documentos y paquetes alrededor de todo el mundo. Es líder en el mercado internacional y nacional, en donde actualmente es el mayor operador logístico del país.⁵

En la actualidad TNT se presenta como una reconocida empresa de transporte courier, la cual abarca una completa red de cobertura el mercado Europeo, Asiático, Oriental y en los últimos años ha ingresado con gran potencial al mercado Latino Americano. Debido a la notoriedad en la eficiencia de transporte expreso en los mercados ya mencionados, TNT continua su crecimiento hacia otras regiones, es decir, ya no sólo requiere llegar con sus servicios a determinados países, sino más bien, necesita situarse de manera presencial en ellos. Lo anterior hace referencia a la actual fusión que se genera con una de las empresas líder en el mercado courier Norte Americano, esto es la unión entre TNT y UPS (United Parcel Service).

⁵ http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home.html, 23.07.2012, 13:21.

2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA TNT

Durante el año 1946 Ken Thomas comienza su propio negocio en el rubro del transporte con un pequeño camión en Australia.

En el año 1950 creció la compañía bajo el nombre de *Thomas Nationwide Transport (TNT)*.

En el año 1987 TNT crea su primera red de transporte terrestre en Europa.

En el año 1996 KPN un correo Holandés compra TNT, convirtiéndola en una marca única con tres áreas de negocios; transporte urgente, servicio logístico y correspondencia de entrega internacional.

Durante más de 60 años, TNT ha crecido en expansión y adquisición y se ha transformado en una compañía mundial que opera amplias redes aéreas y terrestres en todo el mundo.

TNT cotiza en los mercados de valores de Amsterdam, Nueva York, Londres y Frankfort.

En el año 2005 TPG operará a nivel global bajo la marca TNT.

En la actualidad TNT Express opera en más de 200 países, cuenta con aproximadamente 26.000 vehículos y 47 aviones de carga pesada.

2.2. MISIÓN

Somos un equipo global de personas comprometidas que conecta negocios, mercados y gente, de manera sustentable.

2.3. VISIÓN

Ser la empresa de distribución más admirada.

2.4. VALORES CLAVES

Nos apasionamos por nuestros clientes.

Nos preocupamos por las personas.

Cumplimos nuestras promesas.

Nuestra mentalidad es que lo "podemos hacer".

2.5. CUALIDADES CLAVES

Comprometemos a las personas.

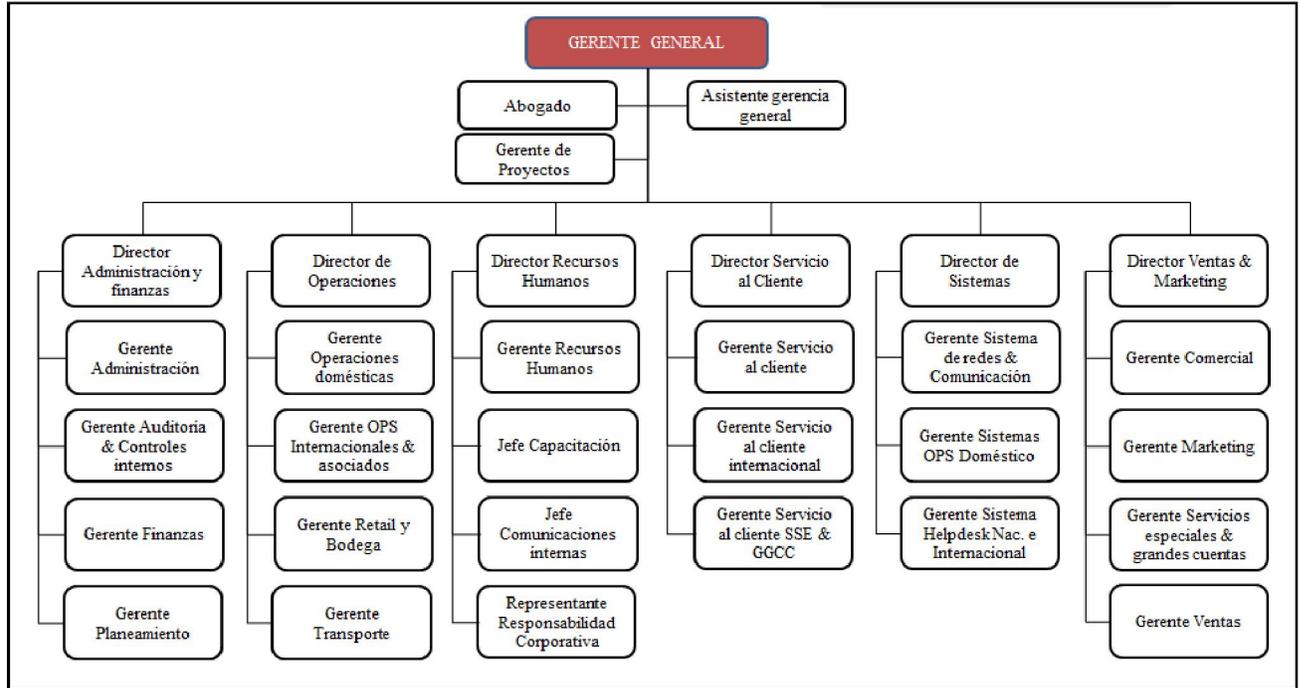
Trabajamos juntos.

Construimos alianzas locales y globales.

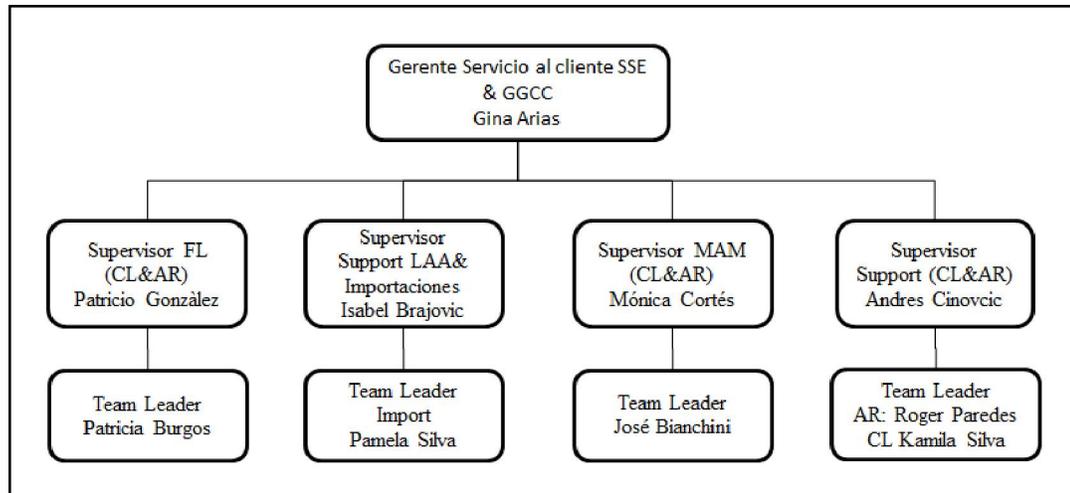
Entregamos al cliente la "experiencia naranja"⁶

⁶ http://www.tnt.com/express/es_cl/site/home/about_us/mission_and_vision.html 23.07.2012, 13:30.

2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TNT



2.7. ORGANIGRAMA ÁREA SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: TNT Express Chile

2.8. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Políticas de conflictos de interés:

Todas las decisiones tomadas y acciones realizadas por todos los empleados de TNT en el ejercicio de la actividad empresarial, se llevan a cabo de forma que promuevan los intereses del grupo TNT.

Políticas para la prevención de fraude:

Procedimientos y mecanismos de prevención de fraude, con el fin de proteger toda información financiera de la empresa.

Políticas de entretenimiento:

Prevenir que se presten situaciones en las que el juicio profesional de un empleado y los intereses de la compañía pueden ser afectados por consecuencia de obsequios ofrecidos.

Otras Políticas:

- a)** Política de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO), octubre de 2004.
- b)** Política Ambiental implementada, agosto de 2005.
- c)** Política de Responsabilidad Social, implementada desde octubre de 2005.

2.9. MERCADOS

Actualmente TNT cuenta con una cobertura a nivel mundial, realizando entregas de forma Express en 225 países, desde donde se puede importar desde aproximadamente 144 de ellos.

Red Terrestre Asiática:

Uno de los principales mercados emergentes, está actualmente cubierto con una red que incluye Tailandia, Camboya, Vietnam, Laos, Malasia, Singapur y China, entre otros. Actualmente esta constituyéndose la primera red terrestre asiática orientada a entregar servicios de carga para toda la región, la cual tiene como misión agrupar a todos los países del sudoeste asiático incluyendo a China donde convergen más de 1.000 puntos operativos.

Ruta Terrestre Medio Oriente:

Ruta terrestre operando en Medio Oriente la cual incluye Irán, Omán, Arabia Saudita, Kuwait. Esta red está ligada estrechamente con la red Europea debido a la cercanía existente, la cual permite entregar un servicio más ágil.

Red Aérea y terrestre de Suramérica:

La red terrestre en Sudamérica está basada en la compra de Mercurio en Brasil, lo que entrega a nivel Sudamericano una alternativa para todos los envíos menos urgentes. Rutas que actualmente incluyen el transporte terrestre entre Chile, Argentina y Brasil.

Red Comercial Mundial:

Para ofrecer un óptimo servicio de forma segura, rápida y a tiempo TNT utiliza:

Más de 250 Líneas aéreas.

13.000 sectores que se operan semanalmente.

5.300 vuelos disponibles semanalmente.

1.500 toneladas embarcadas semanalmente.

Más de 2.300 Depots (bodegas) en red.

Principales HUB (centros de transferencia) en Londres , Frankfurt, París, Dubái, Singapur, Hong Kong, Sídney, Los Ángeles, Miami, Nueva York, Ámsterdam, San José y Santiago.

2.10. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa entrega diversos tipos de productos y servicios tanto a nivel nacional como internacional. En el área de servicio al cliente se realiza la venta de servicios a través de llamados telefónicos los cuales son atendidos por ejecutivos de call center de la empresa. A continuación se detallan los servicios ofrecidos por TNT, los cuales se han adaptado a los requerimientos de los clientes.

2.10.1. Productos Express

La empresa ofrece una diversa gama de servicios express, estos son reconocidos como servicios integrales y flexibles, los cuales permiten satisfacer los distintos requerimientos a todos sus clientes para cada envío en particular.

Express:	Exportación e Importación
Economy Express:	Carga liviana de exportación e importación
9:00 Express:	entrega hasta las 09:00 am
10:00 Express:	entrega hasta las 10:00 am
12:00 Express:	entrega hasta las 12:00 am
Servicios Especiales:	servicios que disminuyen los tiempos de tránsito.

2.10.2. Características Generales de los Productos Express

Todos los productos Express tienen tiempos definidos para su entrega, esto es a nivel mundial a través de la modalidad Courier en el servicio puerta a puerta, es decir, se hace retiro del envío en el domicilio que registre el cliente en país de origen y posteriormente se entrega el envío en domicilio en país de destino.

Cada país de origen tendrá tiempos de entrega establecidos para los envíos hacia diferentes destinos, los cuales son entregados a los clientes dependiendo del país o ciudad en la que se encuentren. Para ello TNT incorpora un sistema informático llamado Mainframe, en el cual se encuentra registrada toda la información correspondiente a cada cliente en su país de origen.

2.10.3. Características Particulares de los Productos TNT

a) Express:

Es un servicio para envíos de exportación e importación a nivel internacional en forma expresa, es decir, con tiempos de entrega definidos para más de 200 países, tanto para envíos de documentos y no documentos, es un servicio certificado puerta a puerta.

Códigos Producto:

§ 15 D Documentos (sólo papeles)

§ 15 N No documentos (paquetes, encomiendas, mercancías, muestras)

PESO POR ENVÍO	
Máximo Documentos	30 kilos
Máximo No documentos	30 kilos

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIONES MÁXIMAS DE ENVÍO	
Largo	10 mts
Ancho	0,6 mts
Alto	0,7 mts

Fuente: Elaboración propia.

b) Economy Express:

Es un servicio expreso para envíos internacionales de carga liviana en exportaciones e importaciones, con entrega puerta a puerta y con tiempos de entrega determinados. A diferencia del servicio anterior, este presenta un tiempo de trayecto más amplio con un peso mayor a 10 kilos.

PESO	
Mínimo	10 kilos
Máximo	70 kilos
Máximo por guía	500 kilos

Fuente: elaboración propia

DIMENSIONES MAXIMAS	
Largo	1.8 mts
Ancho	1.5 mts
Alto	1.2 Mts

Fuente: Elaboración Propia

c) Servicios Especiales:

Son todos aquellos servicios que por su complejidad, naturaleza o por el tipo de necesidad del cliente no son enviados por la red estándar de TNT. Existen tres modalidades especiales:

Critical Express: se trata de envíos urgentes, es decir, el tiempo de tránsito y horario de entrega del envío se adaptan a la necesidad del cliente.

Servicio Especial: se trata de envíos que necesitan de un trato especial, es decir este servicio se utiliza para el envío de determinados productos, ejemplo; Frutas, congelados, vacunas, etc.

Carga pesada: se trata de envíos que requieren de un mayor espacio para su traslado ya que poseen mayor volumen y peso, ejemplo; envíos paletizados.

Cobertura: Para SPS (servicios especiales), no existe limitación de entrega, ya que cada producto es cotizado individualmente hasta el punto de destino indicado por el cliente.

d) Comail:

Es un tipo de servicio interno de TNT, en el cual cada envío entregado bajo esta modalidad, no involucra gasto alguno para el cliente, debido a que pasa a ser parte de una tramitación interna de la empresa. Existen dos categorías para esta modalidad:

CATEGORIAS DE ENVIO	
Producto 100	Documentos
Producto 101	Muestras

Fuente: Elaboración propia.

e) Free Domicile:

Este servicio indica que todos los gastos de internación e impuestos que pueda generar el envío en la internación en destino, serán facturados al cliente en el país de origen. Para ello

este servicio debe ser previamente alertado por el cliente de origen. Principalmente este servicio se utiliza en los siguientes casos:

Uso de regalos u obsequios.

Uso de proveedores o empresas.

Agilización en la liberación del envío, principalmente de carga.

f) Priority:

Este servicio Express tiene la modalidad de prioridad, lo que significa un manejo especial del envío durante el día de entrega, es decir, se prioriza la entrega en la primera ruta del courier. Para ello este lleva una etiqueta especial: "Priority Service" que lo identifica dentro de todos los procesos y en sistema.

Este servicio tiene un valor extra en USD determinado por el país TNT, más el valor correspondiente por flete.

g) Seguro:

Este servicio lo adquiere el cliente para dejar exento de todo peligro, daño o riesgo las mercancías y/o documentos transportados. Este tiene un costo de un 1% del valor de las mercancías declaradas.

h) Servicio Receiver Pays:

Receiver Pays (RP) es una forma de pago para los servicios importados, en donde el cliente de origen puede realizar todo el proceso de importación a través de un documento denominado solicitud de importación el cual es diseñado por TNT. El cliente puede traer desde cualquier parte del mundo lo que necesite, pagando el flete y todos los gastos que involucre el transporte. Este proceso lo puede llevar a cabo siempre y cuando el cliente

tenga registro de cuenta TNT, ya que de esta forma los gastos generados por el envío serán pagados directamente a su cuenta.

2.11. DOCUMENTOS: GUÍA INTERNACIONAL TNT

Este es un documento obligatorio que se adjunta a todos los envíos transportados por TNT, en este se encuentran todos los datos necesarios para hacer efectiva la entrega del producto en destino. Todos los servicios ofrecidos por TNT anteriormente mencionados, se encuentran registrados en este documento, para ello el cliente debe marcar la opción o las opciones con el servicio requerido. Estos se cargan a la cuenta del cliente, por lo tanto es deber del cliente marcar el servicio de manera correcta al momento de llenar la guía, ya que el courier se encarga sólo de la recolección del envío con su respectiva guía. Sin embargo, el cliente puede solicitar ayuda a los ejecutivos en la orientación del llenado de la guía.

SECCIONES EN BLANCO SON OBLIGATORIAS, FAVOR COMPLETAR CON LETRA IMPRINTA

1. N° de Cuenta del Remitente **EL REMITENTE ES RESPONSABLE POR CARGOS NO PAGADOS**

2. Facturar a Destinatario
 Marcar con si indica cuenta corriente destinatario o con si indica cargo con pagaré

3. Referencia del Remitente (Cualquier información de número interno y cualquier otro dato futuro)

4. De (Dirección de Recogida)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No.: _____

5. A (Destinatario)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
NO REALIZAMOS ENTREGAS EN CASILLAS DE CORREO
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No.: _____

6. Dirección de Entrega (si es diferente de la dirección del destinatario)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
NO REALIZAMOS ENTREGAS EN CASILLAS DE CORREO
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No.: _____

7. Mercancías Peligrosas (Marcar con una X)
 ¿Contiene el envío algún producto peligroso? Sí No
 En caso afirmativo, favor contactar con nuestro Servicio al Cliente
 EL TRANSCORTE DE ESTOS PRODUCTOS SUJETA A LOS TERMINOS Y CONDICIONES QUE FORMAN PARTE DEL REQUISITO
 Firma del Remitente: _____ Recibido por TNT (o remitente por TNT)

8. Servicios (Por favor elija un servicio)

	Document	Non-Document
<input checked="" type="checkbox"/> Special Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 9:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 10:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 12:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Economy Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8b. Opciones (Marcar con una X)

Priority Agrega servicios premium para mayor seguridad y entrega más rápida.

Seguro No cubre el seguro en país destino. No hay seguro mínimo obligatorio.

Protección

9. Instrucciones Especiales de Entrega (Reservado para los profesionales de los servicios)

10. Descripción de Bienes (La se completa para efectos de Aduana (para comercio exterior))

Descripción General <small>(favor referir siempre en Futuro General)</small>	Número de línea	Peso		Dimensiones		
		Kilos	Gramos	Largo	Ancho	Alto
Fruta Exótica IT						
Total						

11. Datos de Envíos Declarables
 Recibe: VAT / IVA / EIV / IMPOST No. _____

COPIA DEL REMITENTE

Generated by CamScanner

Detalle de ítems actuales presentados en Guía Internacional TNT:

- 1) Se debe indicar el N° de cuenta de cliente de origen.
- 2) Para el caso de servicio receiver pays, en este ítem se debe especificar el N° de cuenta de cliente en destino, quien es responsable del pago.
- 3) Referencia del remitente, indica información adicional que se quiera agregar.
- 4) Se indica los datos del cliente en origen; nombre empresa, dirección, ciudad, código postal, provincia o región, país, persona de contacto y teléfono.
- 5) Se indica los datos del cliente en destino; nombre empresa, dirección, ciudad, código postal, provincia o región, país, persona de contacto y teléfono.
- 6) Dirección de entrega, este indica un nueva dirección de entrega del envío respecto a la dirección del destinatario.
- 7) Se debe indicar en este ítem si los productos enviados corresponden a mercancías peligrosas.
- 8) Indica el servicio a contratar para determinados envíos, este ítem se divide en dos campos.
 - a. Elección de servicio obligatorio (se muestra en página 27)
 - b. Elección de un servicio optativo para el cliente.
- 9) Indica instrucciones especiales de entrega, es decir, se debe especificar requerimiento especial en el envío. Ejemplo, Servicio Free Domicile.
- 10) Indica la descripción del detalle del envío; cantidad, peso y dimensiones.
- 11) Indica detalle de envíos declarables, a través del RUT de la empresa que recibe.

2.12. ENTRADA AL TERRENO

Este estudio se basa en la empresa TNT Express Chile, en donde se realizó Práctica Profesional durante aproximadamente 2 meses. Se ingreso a la empresa a través de postulación al departamento de servicio al cliente. Esta candidatura se llevo a cabo a través de un procedimiento de selección de recursos humanos, el cual incluyó test psicológicos y prácticos, además de diversas entrevistas con el encargado de RRHH, Jefe y Gerente del área de Servicio al Cliente.

Durante este periodo se realizaron diferentes tareas las cuales fueron complementarias a lo aprendido durante el periodo de educación superior.

El área de servicio al cliente presentó en todo momento una grata disposición de ayuda para el aprendizaje de las diversas actividades a realizar, entre ellas; toma de retiros, seguimiento de guías, asesoría comercial, etc. Además, es importante destacar el conocimiento adquirido a través del uso del sistema informático Mainframe utilizado por la empresa, el cual en un principio se presenta como un desafío y el cual posteriormente se logra manejar adecuadamente.

Esta área cuenta con un equipo aproximadamente de 25 personas, los cuales se subdividen en dos departamentos , servicio al cliente y Soporte, en este último se tratan todos aquellos reclamos entregados por los clientes. En el área se presencia un óptimo trabajo en equipo, el cual permite un grato clima laboral que genera confianza y motivación para quienes lo componen.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva, la cual detalla el actual proceso de recepción de envíos en la empresa TNT, realizando un acercamiento a la influencia que este proceso genera en los clientes de la empresa. Asimismo, se analiza la información de los diferentes factores que se ven involucrados en la cadena logística de la Empresa TNT.

3.1. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Espacio o territorio

El desarrollo de esta investigación se originó en la Empresa TNT Express, ubicada en la comuna de San Bernardo, Calle Santa Catalina de Chena 1000, ciudad de Santiago.

3.1.2. Tiempo

La práctica tuvo una duración de aproximadamente dos meses, durante ese periodo se detecta la problemática observada en el área.

3.2. MÉTODOS DE RECOLECTA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

La información se recopiló durante los meses en que se realizó la práctica profesional en la Empresa TNT Express Chile. Aquí se obtuvo la información directa del área de servicio al cliente. Paralelo a ello se obtiene información a través de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas complementarias al tema de estudio, y finalmente se analizan datos estadísticos otorgados por la empresa.

Este estudio se basa principalmente en una investigación cualitativa, la cual se desarrolla en tres etapas:

3.2.1. Método de observación participante

El primer método implementado en este estudio fue la observación en el terreno de análisis, este proceso fue analizado desde una visión general hasta una revisión específica. La observación se llevó a cabo en las instalaciones del call center del servicio al cliente de la empresa estudiada, en donde se recopiló información de los principales actores participantes del proceso; clientes, ejecutivos y la jefatura del área. Todos ellos proporcionaron pistas para la generación de las preguntas iniciales, además de información para la comprensión de las operaciones realizadas en esta área.

Se procedió a analizar el proceso logístico desde el retiro en origen de la mercadería hasta la entrega en el domicilio del cliente final. El estudio se centra principalmente en los reclamos más habituales en el servicio al cliente, el principal reclamo tiene relación con los envíos retrasados, durante la fase de internación de los mismos. Es en la etapa de internación del envío en donde se advierte a través de llamados telefónicos la ausencia de

notificación oportuna o inmediata al cliente en destino, lo cual provoca la insatisfacción en el cliente ya sea emisor o destinatario.

En otras palabras, el estudio y análisis se establece por medio de una determinada situación observada durante todo el proceso de la cadena logística utilizada en la empresa, la cual se detecta en una operación específica de ella. A continuación se describen las funciones realizadas durante la aplicación del método de observación participante, en este caso mediante el pretexto de una práctica profesional.

a) Área de Servicio

El área pertenece a Servicio al Cliente, cuyo principal objetivo es garantizar que el servicio ofrecido sea entregado con el mejor estándar de calidad prometido a los clientes, de forma eficiente y generando las mejores ventajas competitivas. A continuación se describen las actividades realizadas durante el periodo de práctica en la empresa TNT.

- **Programación de retiros:** La función principal de esta actividad es la asistencia y recepción de envíos, la cual el cliente solicita a través de una llamada telefónica. En esta se debe canalizar la solicitud de envío del cliente y a su vez entregar asesoría, solicitar información, ofrecer diferentes servicios, Etc. Esta programación debe realizarse de manera eficiente y proactiva, entregando herramientas que generen un buen servicio tanto para la exportación e importación, logrando satisfacción, seguridad y fidelización del cliente.

- **Seguimiento de guías:** En esta función se debe revisar la situación actual del envío, dependiendo del estado en el que este se encuentre se puede coordinar despacho y/o

entrega del envío. En algunos casos se debe incorporar o modificar la información entregada por el cliente. En caso de identificar algún problema, ya sea la fecha de entrega, documento faltante, entrega en dirección equivocada, envío extraviado, Etc. este se debe informar al ejecutivo encargado del envío, el cual notificará una respuesta inmediata al cliente.

- **Solicitud de Materiales:** Este es un servicio gratuito que entrega TNT a todos clientes, el cual puede realizarse a través de internet o llamado telefónico, en este último caso el cliente se contacta con el ejecutivo solicitando los materiales necesarios para el envío de diversas mercancías. Los suministros más requeridos son; las guías TNT, sobres de cartón, bolsas, cajas, etc.

- **Captación de nuevos clientes:** Esta función se realiza cuando un nuevo cliente solicita la apertura de cuenta en TNT. Para ello se solicitan todos los datos necesarios del cliente, y esto se deriva al área especializada, la cual verifica el potencial y la apertura de cuenta al cliente, en caso de aceptación se le otorga un código de cliente.

- **Programación de envíos Receiver Pays:** Dentro de las funciones realizadas se encuentran las operaciones de importaciones que realiza el cliente a través de una solicitud diseñada para generar un retiro en el exterior de una determinada mercancía, para ello el ejecutivo de Front Line debe entregar las herramientas para generar el retiro, además de asesorar al cliente en dicha solicitud.

3.2.2. Método de análisis bibliográfico

En este método se utilizó material bibliográfico de fuentes primarias, es decir se utilizaron libros y artículos que detallan conceptos y temáticas que permiten distinguir aquello relacionado a la administración de la cadena logística en el comercio internacional. Es por ello que se indagó en autores tales como Kotler, Porter, Tompkins, Romero, etc. los cuales entregan información complementaria al análisis de estudio respecto a la problemática anteriormente planteada. Asimismo se necesitó de fuentes secundarias a través de revisión en internet para identificar las definiciones de algunos conceptos utilizados en el trabajo.

3.2.3. Análisis de datos sobre atención de clientes de la empresa

También se analizaron los datos sobre la performance del servicio al cliente. Este análisis se lleva a cabo a través de datos estadísticos proporcionados por el área de servicio al cliente, los cuales son recopilados a través de la base de datos de información a partir del total de llamadas telefónicas recibidas. Para ello se trabajó en conjunto, con el objeto de lograr una retroalimentación de información entre todo el equipo dispuesto en el área, proporcionando documentación pertinente para complementar el estudio. Del mismo modo, el contacto directo con los clientes de la empresa fue un elemento importante para la

obtención de información, ya que mediante ellos se pudo detectar los inconvenientes que ellos manifestaban respecto al servicio otorgado.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

Este estudio se focaliza en una serie de conceptos y teorías que complementa la pregunta de partida. A continuación, se presentaran las principales aproximaciones conceptuales que se utilizarán a lo largo del desarrollo del trabajo.

4.1. LOGÍSTICA

La logística es entendida como el proceso en el cual se adquiere y/o suministra un determinado producto a un individuo que necesita de un determinado bien, variados autores entre ellos Tompkins y Smith (1988), han descrito este concepto como “*parte del proceso de la cadena de suministro encargada de planear, implementar y controlar de manera efectiva y eficiente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información entre el punto de origen y de consumo para conocer los requerimientos de los clientes*”⁷, desde este punto de vista, esto implica un importante eslabón para el desarrollo del comercio transfronterizo y el movimiento de diferentes mercancías a través de diferentes medios para el cumplimiento de los requisitos de los cliente de esta forma también lo destaca Eduardo Reyes (2008) como “*grupo de actividades individuales de alta y media especialización que interactúan y se interrelacionan entre sí como medio para la búsqueda de alternativas más eficaces y más eficientes en la entrega de un bien o servicio al cliente*”⁸.

En la actualidad la logística es una herramienta para los negocios, que genera una ventaja competitiva a las empresas que saben integrarla en su cadena de operaciones, a través de los

⁷ Tompkins, J.A. and Smith, J.D.1988, The warehouse management handbook. Ed. MacGraw – Hill Book, company. USA.,

⁸ Reyes, E.D. 2008, introducción a la logística internacional. Ed. Web imagen virtual, México. Pág. 47.

diferentes medios tecnológicos se logra el buen uso de los implementos que generan la satisfacción en los clientes a los cuales atiende, por ello Eduardo Reyes (2008) lo señala como *“un producto de la globalización, es una forma de atender los negocios como el cliente lo pide, es una ciencia exacta que le da un poder especial a las empresas que las utilizan como medio para incrementar el servicio al cliente”*⁹ Diversas acciones permiten monitorear y tener control de los movimientos efectuados dentro de la cadena logística, detectando errores, los cuales pueden ser solucionados de forma proactiva con la información y retroalimentación generada en el proceso, entre empresa y cliente.

Un nuevo concepto de logística se ha desarrollado con el tiempo en donde el principal eje es la información que se genera a través de la retroalimentación entre cliente y empresa, esta nueva logística se denomina logística inversa la cual consiste en un proceso de planificación, implantación y control de manera eficiente los costos y el almacenaje de las materias primas, existencias y productos terminados y toda la información relacionada, todo esto desde el punto de consumo al punto de origen con el fin de eliminar errores y asegurar el valor final.

Por ello es importante conocer cada parte del proceso dentro del ciclo ya que de esta forma podemos detectar aquellas imperfecciones los cuales están impidiendo entregar un buen servicio.

Dentro de los variados autores que pueden colaborar en el entendimiento de la función de la logística se encuentra Michael Porter con su planteamiento de cadena valor, el cual hace referencia al conjunto de actividades de una empresa, las que se ven unidas como una

⁹ Reyes, E.D. 2008, introducción a la logística internacional. Ed. Web imagen virtual, México. Pág. 14.

cadena, entregando en cada eslabón un valor para el producto final, dividiéndose en dos grandes tipos:

Actividades primarias:

- a)** Logística Interna: Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos.
- b)** Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- c)** Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física.
- d)** Mercadotecnia y Ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto.
- e)** Servicio: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar el valor del producto.¹⁰

Actividades Secundarias:

- a)** Abastecimiento: El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa.
- b)** Desarrollo de Tecnologías: Cada actividad de valor representa tecnologías, sea conocimientos (know how) procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de procesos.

¹⁰Porter, M.E, 1990, la ventaja competitiva. Ed. Javier Vergara S.A, Argentina, Pág. 45- 47

- c) Administración de Recursos Humanos: La administración de Recursos Humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación.
- d) Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.¹¹



Fuente: Porter, M.E, 1990, la ventaja competitiva. Ed. Javier Vergara S.A, Argentina,

¹¹ Ibid.

4.2. TRANSPORTE

Según Rodolfo Valenzuela el *“transporte es un sistema de red: carreteras, ferrovías, aeropuertos, puertos y terra-puertos, y en algunos países todos estos sistemas están comunicados eficientemente a través de una gestión y operación de logística muy adecuada”*¹², por ello muchas veces implica una ventaja competitiva dentro de lo que implica la entrega de un buen servicio, siendo uno de las principales funciones de la logística cumpliendo un papel fundamental en el desempeño del servicio al cliente, ya que este logra la disminución de los tiempos de entrega.

El transporte es uno de las variables más influyentes dentro de la entrega de un envío así lo afirma Rodolfo Valenzuela (2011) el transporte *“representa cerca del 60% de los gastos de la logística”*⁶, esto implica que el uso eficiente de este, en el ciclo de la logística ayuda a ser competitivo frente a otras empresas, por ello la mayoría de estas tratan de reducir al mínimo sus costos. Por ello Alfred Weber (2008) indica que para su eficiente uso *“el costo del transporte debe ser el mínimo dentro de la localización del producto”*¹³ esto implica que cada día que pasa una mercancía en una situación de tránsito genera un mayor costo para el consumidor.

Las empresas buscan en el desarrollo de sus actividades, convertirse en organizaciones competitivas, marcando una diferencia en la mente del cliente, según Rodolfo Valenzuela *“Muchas empresas vislumbran en la función de transporte una forma de obtener diferencial competitivo, de ahí que en los ultimo años existan tantas iniciativas para perfeccionar la actividad del transporte en las que destacan las inversiones en tecnología cuyo objetivo es proveer a las empresas un mejor planeamiento y control de operaciones*

¹² Valenzuela R.V, 2011, comercio exterior: todos lo hacen ¿y yo sé?, legal Publishing, pagina 236- 238

¹³ Lizano. M.2008.Scribd, <http://es.scribd.com/doc/6202786/Teorias>

*así como la búsqueda de soluciones intermodales que signifiquen una reducción significativa de los costos.*¹⁴ De esta forma cada empresa enfoca todos sus esfuerzos en el perfeccionamiento de sus entregas para ello el transporte es una gran herramienta para lograr ese objetivo.

El transporte cuenta con una gran variedad de modos por ello es importante determinarlo según el tipo de mercancía, así también con este se logra establecer las diferencias tanto de la seguridad y como de los costos, según Eduardo Reyes (2008) “*la transportación de las mercancías siempre a sido un factor determinante en la distribución y logística, no hay duda, pero el transporte puede variar de 1 a 4 en términos de precio y de 1 a 2 en términos de seguridad*”¹⁵

El transporte que cumpla con todos los requerimientos por parte de quien tome el servicio determina cual puede llevar a cabo la implementación de la actividad en su totalidad así podemos ver que según Eduardo Reyes “*los mejores medios de transporte, en términos de coste, tiempo y riesgo, pero que a la vez pueda reducir los manejos de carga y descarga, conociendo las mejores formas de estibar las mercancías, para que en eventualidades no se dificulte la carga y descarga*”¹⁶, cada vez que las operaciones de manejos llevan tiempo impiden el buen funcionamiento y transito de las mercancías, entorpeciendo el buen flujo de la entrega.

¹⁴ Valenzuela. R.S, 2011, comercio exterior: todos lo hacen ¿y yo sé?, legal Publishing, pagina 236- 238

¹⁵ Reyes, E.D. 2008, introducción a la logística internacional. Ed. Web imagen virtual, México. Pág. 28

¹⁶ Reyes, E.D. 2008, introducción a la logística internacional. Ed. Web imagen virtual, México. Pág. 81

Dentro de esta actividad existen otros aspectos importantes que complementan el buen uso del mismo, así lo indica Pablo Franco (2008) a través de *“la cadena de abastecimiento como un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro de materias primas, componentes o productos semi-elaborados que con lleva a hacer los pedidos a los proveedores, el transporte, almacenaje y suministro de fábrica basado en un trabajo conjunto de proveedores, fabricantes, deposito y negocios minoristas para que la mercancía se produzca y distribuya en las cantidades correctas, lugares adecuados, en tiempo justo con objeto de minimizar los costos que no agregan valor y mejorar la calidad y el cumplimiento”*¹⁷.

4.3. OUTSOURCING

En la actualidad las empresas en su mayoría están implementando una manera de trabajo integrando a sus procesos de trabajo la tercerización denominada también por algunos autores como Outsourcing, según el autor José Antonio Romero (2002) *“Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles”*¹⁸. Cada empresa pertenece a un rubro específico en el cual se desarrollan y entregan sus servicios, sin embargo, en actividades en las cuales no tienen una especialización estas pueden demandar servicios de aquellas empresas especialistas ese rubro. En el caso específico del comercio, el uso de los medios de transportes son muchas

¹⁷ Franco, P.C. 2008, aproximación teórica al concepto integral de logística, revista gestión y región N° 6

¹⁸ Romero. J.A, 2002. Outsourcing. Ed. Gestipolis.com. Pág. 2

veces tercerizados, debido al costo que genera el mover una mercancía por sí solo, por ello se utilizan a empresas externas experta en el movimiento de mercancías al nivel nacional e internacional.

Cada empresa busca mejorar sus servicios a través de la complementación de las actividades, para ello buscan determinadas vías para poder generar una buena entrega a un menor costo, así también lo describe José Antonio Romero (2002) “*como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio*”¹⁹.

En el caso de la generación de un nuevo negocio las empresas enfocan todos esfuerzos tanto económicos como administrativos para el desarrollo de un único rubro, de esta forma entregan aquellas actividades en las cuales no tiene mayor conocimiento a empresas con experiencia y desarrollo en aquellas áreas no atendidas por sí misma, de esta forma se genera un ahorro siempre que la empresa a la cual se confían los servicios cumple a cabalidad sus funciones complementando una eficiente gestión del resultado para el cliente final. Los principales objetivos de esta según José Antonio Romero (2002) a la hora de contratar un servicio de outsourcing son: “*Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales, eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica y concentración en la propia actividad de la organización*”²⁰

Cada empresa conoce sus procesos productivos y/o administrativos por lo que para poder desempeñar de mejor manera las funciones requeridas en otras aéreas es necesario conocer la forma de operar de esta, como es de entender que estas no involucraran mayores costos

¹⁹Romero. J.A, 2002. Outsourcing. Ed. Gestipolis.com. Pág. 2

²⁰ Romero. J.A, 2002. Outsourcing. Ed. Gestipolis.com. Pág. 7

tanto financieros y de tiempo para el desarrollo, José Antonio Romero entiende a este proceso como el “*Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones*”²¹, así también lo explica Eduardo Reyes (2008) que la “*subcontratación genera una reducción en los costos, mejora la calidad de los servicios, disminuye la inversión, incrementa la calidad e integración de la información, mejora la especialización de los recursos y por ende su optimización*”²², por ello cada empresa busca mejorar aquellas áreas en las cuales no conoce del todo la forma de trabajar y/o operar de estas, por ello es más efectivo recurrir a la subcontratación de servicios a través de empresas especializadas que logran mejorar la calidad del servicio entregado.

²¹ Romero, J.A. 2002. Outsourcing. Ed. Gestipolis.com. Pág.2

²² Reyes, E.D. 2008, introducción a la logística internacional. Ed. Web imagen virtual, México. Pág. 106.

4.4. SERVICIO AL CLIENTE

De modo general servicio al cliente es un área de la empresa la cual utiliza para la interacción con sus clientes, sin embargo, se debe determinar el servicio para precisar su significado, así lo indica Eiglier y Langeard (1989) “*Existen cuatro elementos cuya interacción da lugar al servicio, estos son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna*”²³ Los cuales se encuentran interactuando constantemente entre sí, generando una retroalimentación de información, buscando por parte del cliente la calidad que se encuentra inserta tanto en el servicio como el en producto adquirido. De esta forma se puede especificar que el valor que se obtiene a través del servicio, no es la calidad, sino, lo que el cliente recibe de él y lo que está dispuesto a pagar. Por lo tanto que cada vez es más preponderante la utilidad que es percibida por parte del cliente de un determinado bien o servicio, por ello la empresas están integrando a sus áreas un rol principal lo que es el servicio al cliente para entregar una atención más cercana y personalizada en el momento que este tenga algún tipo de problema.

El servicio al cliente corresponde netamente a mantener a los consumidores de un servicio satisfechos, por ello se implementa el departamento especialmente dedicado a su atención de esta forma Kotler (2006) explica el porqué de la implementación del servicio al cliente se entiende como la herramienta de “*maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él*”²⁴, de esta forma se le da la atención necesaria a los cliente para que se sientan a gusto tanto con la empresa como con el servicio que están tomando, entregándoles un valor a la relación cliente empresa, haciéndolo parte de las metas y objetivos de esta.

²³ Eiglier, P. y Langeard, E., 1989. El marketing de servicios. E.d McGraw- Hill. Madrid, Pág. 78

²⁴ Kotler. F., 2006, Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice-Hall Hispanoamericana, 12 Ed, Págs. 45

Para Kotler (2006) existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos se resumen en tres:

- *Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar²⁵.*
- *Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio²⁶.*
- *Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia²⁷.*

Cada empresa determina su forma de llegar al cliente y mantenerlo satisfecho intentado mantener una fidelización de parte de ellos, de esta forma fortalecer los lazos generados entre ambos, es de vital importancia que el primer acercamiento hacia el cliente sea cálido considerando sus inquietudes y dudas referentes al producto o servicio entregado, el principal motivo que mueve a la empresa es generar confianza a el cliente entregando un buen servicio tanto a la hora de la compra misma como del periodo de post venta, el cual genera una mayor conformidad de parte del consumidor, ya que genera una preocupación real de parte de la empresa frente a algún contratiempo presentado por el servicio o producto tomado.

Servicio al cliente es una de las herramientas con las cuales las empresas pretenden atender aquellas inquietudes y malestares que el cliente manifiesta referente a un producto o servicio otorgado, para ello esta área se enfoca principalmente en entregar soluciones y hacer a la empresa más accesible, por ello a través de esta área se mide la satisfacción del

²⁵Kotler. F., 2006, Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice-Hall Hispanoamericana, 12 Ed, Págs. 45

²⁶ Kotler y Armstrong, F.,2003, Fundamentos de Marketing, E.d Pearson, 6ta Ed, Págs. 10, 11

²⁷ Kotler. F., 1996, Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice-Hall Hispanoamericana, 8va Ed, Págs. 40

cliente el cual Philip Kotler (2006) lo describe como “ *el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta del nivel percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”²⁸.

²⁸ Kotler. F., 2006, Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice-Hall Hispanoamericana, 12 Ed, Pág. 50.

CAPÍTULO 5: PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para el óptimo desarrollo del comercio internacional se destaca la importancia de los tiempos de entrega de un envío, debido a que esto genera una *ventaja comparativa*²⁹ dentro de la industria, determinando muchas veces el resultado de la elección de compra de los clientes. Por ello muchas empresas utilizan el servicio de outsourcing o tercerización de sus servicios a empresas especializadas en determinados rubros.

Uno de ellos son los outsourcing de empresas de transporte, las cuales venden tiempos de entrega al cliente, de forma que ayudan y se esfuerzan por lograr una respuesta inmediata a la demanda en el tránsito internacional. Es muy importante que estas empresas además de entregar un servicio de calidad, puedan entregar tarifas competitivas frente a otras empresas del mismo rubro, ya que es necesario desarrollar un buen servicio, el cual no sólo se preocupe de una entrega eficiente, sino que además de los costos de operación sean los mínimos.

Las principales empresas que operan en el rubro del transporte logístico de Courier internacional, necesitan de una gestión de calidad continua y de reconocimiento mundial, el cual les permita ampliar su cobertura de entrega y a la vez ser cada día más competitivos.

Muchas de estas empresas toman como estrategia la unión con empresas locales dentro de los países que operan, como es el caso de fusión entre TNT y UPS, esto como táctica de operación de conocimiento local con el objetivo de manejar el dinamismo en el intercambio

²⁹ Una situación en la que un país (o compañía) puede producir un artículo (o tomar dinero a préstamo) con un coste inferior que otro país (o compañía) en el sentido especial de que debe sacrificar menos de un bien alternativo para hacer su producción. <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-comparativa/ventaja-comparativa.htm> 27.07.2012. 20:16.

comercial. Entre las empresas de courier internacionales más reconocidas que operan en Chile son:



Para TNT es importante el liderazgo dentro de la industria mundial, y uno de sus principales objetivos es mantener a sus clientes satisfechos, esto se genera gracias a los servicios que han creado especialmente por los requerimientos demandados. Sus clientes generan grandes movimientos de envíos diarios durante todo el año, destacando frente a otras empresas competidoras por el nivel de servicio entregado. Sin embargo, esto muchas veces se ve truncado por falta de pro-actividad en la entrega oportuna de información. En la actualidad esto tiene un gran valor, ya que gracias a esto se genera una importante brecha entre una falla en el servicio y un servicio de excelencia.

A continuación, se presenta el actual ciclo de la cadena logística de envíos que utiliza TNT. A partir de este se propone implementar un nuevo proceso el cual mejore la eficiencia en la cadena logística de transporte.

5.1. CICLO ACTUAL DE SERVICIO TNT



5.1.1. Pasos utilizados en el ciclo de transporte actual de TNT

- Toma de retiro: Este se origina en el depot de origen, en donde el cliente se comunica a través de un llamado telefónico para coordinar retiro del envío.
- Recolección de envío: en este paso se planifica la recolección del envío. Es decir, el cliente determina horario y dirección de recogida, a este se le asigna un número de pedido el cual se registra directamente al MW (radio) del Courier. En el caso que el envío no sea documento, se solicita una factura comercial que declare lo estipulado en el envío.
- Almacén TNT: en este lugar se realiza el desembarque del vehículo y se ingresa la información de la guía a sistema. Se asigna una valija de vuelo y además se chequea peso y volumen de mercancía.

- d) Aeropuerto de origen: Es el proceso de paso de las mercancías desde el almacén hasta Aeropuerto (Hub), aquí se consolida el envío y se asigna un vuelo, posteriormente se realiza una pre-alerta a destino sobre la salida de la carga.
- e) Aduana de Origen: Establecimiento del país de origen en donde ingresa el envío, y aquí se procede a la fiscalización del mismo.
- f) Tránsito: es el proceso de viaje del envío desde un puerto de origen hasta un puerto de destino.
- g) Aeropuerto de destino: corresponde al lugar de llegada del envío en país de destino.
- h) Aduana de Destino: Establecimiento en que ingresa el envío en el país de destino, las mercancías son fiscalizadas por dicho organismo de acuerdo a la normativa del país que da recepción.
- i) Almacén TNT: lugar de recepción de las mercancías en el almacén TNT en país de destino, aquí se entrega la ruta y además se genera el cobro por impuestos entregando la factura al cliente.
- j) Reparto del envío: El envío sale con ruta a reparto para la entrega a cliente.
- k) Recepción cliente: es la etapa final donde el cliente recibe el envío desde TNT.

Durante todo el proceso en la prestación de servicios desde que se retira en origen y se entrega en destino, la empresa espera proporcionar la mayor comodidad y flexibilidad para el cliente, en donde se entregue un servicio de calidad y el cual cumpla con los estándares de categoría mundial. Para ello es necesario el continuo desarrollo e inversión en nuevas tecnologías y sistemas de información actualizados, con el objeto de lograr la mayor interacción y satisfacción entre la empresa y el cliente.

No obstante, existe en la actualidad numerosos servicios que se entregan a los clientes para lograr dichos objetivos, como lo es el sistema de información a través de la página web de la empresa www.tnt.com, el cual contiene toda la información necesaria para sus clientes, a continuación se detallan los principales servicios otorgados:

- My TNT: Permite a todos los usuarios registrados revisar su cuenta de forma protegida.
- Guías y Facturas: Permite revisar el estado de su envío a través del N° de envío de guía TNT.
- My delivery: Permite al usuario fijar otra fecha o dirección de envío.
- TNT bussines Club: Por cada dólar en envíos registrados a la cuenta del usuario, este podrá canjear puntos TNT.
- Solicitud de Materiales: Permite al usuario realizar su pedido de materiales de forma gratuita los cuales utilizará durante el envío.
- Consultas / Soporte: Se entrega a los usuarios toda la información necesaria para realizar eficientemente el envío. (Destinos, normativas aduaneras, programación de trayectos, códigos postales, etc.)

La empresa a nivel mundial entrega una gran cobertura de servicios, ya sea a través de la página web y de servicio Call Center, todo esto con el objeto de cumplir con plena visibilidad en todos los procesos logísticos para sus clientes. Sin embargo, existe en la actualidad un quiebre en la información entre la empresa y el cliente respecto al estado actual en que se encuentra el envío. Esto ocurre principalmente cuando el envío llega a

destino y este queda retenido o está retrasado por fiscalización de Aduana u otra entidad gubernamental. El motivo de retraso dependerá del tipo de mercadería que se esté ingresando o en las condiciones en las cuales este llegue hasta la Aduana en destino. Es aquí donde se produce la falta de información oportuna para el cliente destinatario, ya que si bien el cliente puede acceder a los servicios antes señalados para conocer el estado actual del envío, el cliente no siempre considera motivos de retención de la mercancía y/o no siempre tiene acceso para revisión continua de la situación actual del envío. Todo esto es causal de gran parte de los reclamos que se advierten con fecha posterior a la recepción del envío en servicio de Call Center de la empresa.

Esta problemática se traduce en uno de los reclamos más recurrentes percibidos durante el periodo en que se realizó la Práctica Profesional, y en el cual se presentó gran molestia por parte de los clientes, los cuales no recibían una notificación oportuna que les indicará que el envío se encuentra detenido.

A continuación se presenta una tabla con los problemas más suscitados durante los últimos meses del presente año.

- Tabla N° 1

TOTAL DE PROBLEMAS EN ENVIOS REGISTRADOS EN SISTEMA 2012					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Total N° de Problemas	9.995	7.276	8.094	10.490	9.846

Fuente: TNT Express Chile

Se constata, en la tabla anterior que existe gran cantidad de problemas en envíos registrados en sistema para el presente año. La empresa TNT clasifica los reclamos dependiendo de la complejidad de cada uno. A su vez, a cada caso se le asignan diferentes modalidades de

resolución. Todos ellos se encuentran registrados a través de distintos status en sistema. A continuación se presentan los principales status que se encuentran registrados en sistema:

- Tabla N° 2

PROBLEMAS EN ALMACÉN TNT DESTINO

STATUS	DEFINICIÓN
AP	Envío retenido esperando pago de recibidor
CA	Cambio de dirección de envío
CV	Producto no permitido para su importación
DD	Envío dañado
DO	Envío dañado por causas desconocidas
RO	Envío retornado a origen
WAC	A la espera de los detalles del contacto del recibidor
WA	Error de dirección por estar incompleta
WET	Envío mojado
WD	Envío entregado en dirección incorrecta

Fuente: TNT Express Chile

- Tabla N° 3

PROBLEMAS EN TRÁNSITO DE ENVÍOS

STATUS	DEFINICIÓN
BM	Valija de vuelo perdida o inubicable
MR	Retraso debido a errores de ruta
NR	Envío no recibido en la fecha de vencimiento

Fuente: TNT Express Chile

- Tabla N° 4

PROBLEMAS EN ADUANA

STATUS	DEFINICIÓN
IC	Guía retenida por aforo físico por Aduana
CD	Envío destinado para su destrucción
SG	Envío incautado por el Gobierno o Aduana
HM	Envío retenido en aeropuerto por documentación perdida

Fuente: TNT Express Chile

El estudio se centró en las categorías de reclamos más críticos en relación a las funciones que le competen al call center, en algunos casos corresponden a reiterados reclamos por parte de los clientes.

Se detalla en la siguiente tabla los tres problemas y/o reclamos críticos advertidos con una alta frecuencia por el servicio de call center, los cuales se dará análisis al presente estudio.

- Tabla N° 5

STATUS	DEFINICIÓN
HI	Corresponde a aquellos envíos que ingresan con un valor igual o superior a USD\$1.000. Estos son retenidos en Aduana, y se necesita para su liberación presentar documentación a través de un Agente de Aduana
IG	Corresponde a los envíos que se encuentran retenidos en Aduana a la espera de inspección por alguna entidad gubernamental (SNS, SAG, SERNAPESCA)
ID	Corresponde a aquellos envíos los cuales son retenidos en Aduana por falta de información para su correcto ingreso, ejemplo RUT.

Fuente: TNT Express Chile

- Tabla N° 6 ³⁰

PROBLEMAS PRESENTADOS CON STATUS HI/IG/ID						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	VARIACIÓN ENERO/MAYO
HI	436	487	538	544	624	188
IG	152	165	178	244	219	67
ID	152	162	168	158	176	24
TOTAL PROBLEMAS	740	814	884	946	1.019	279
EVOLUCIÓN DE PROBLEMAS	7,40%	11,19%	10,92%	9,02%	10,35%	37,70%

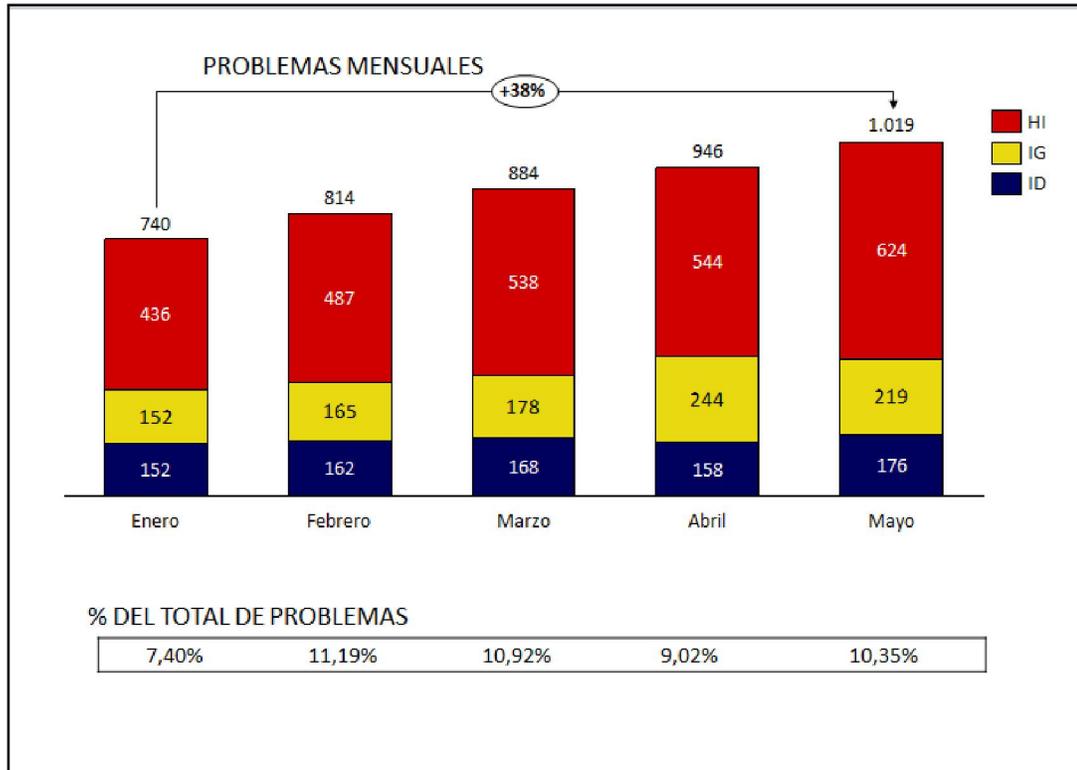
Fuente: TNT Express Chile

Se puede observar en la tabla anterior el registro de datos obtenidos a través de sistema estadístico de la empresa, durante los meses de enero y mayo del presente año. Se establece, que durante este periodo se genera un aumento para las tres variables analizadas. Sin embargo, si se revisa la variable HI la cual representa aquellas guías que necesitan de la intervención de un agente aduanero para poder gestionar su liberación, se constata que esta presenta el mayor porcentaje respecto a los otras dos variables en estudio. Se distingue, que en el mes de mayo de un total de 1.019 problemas por causa de estos motivos, 624 problemas corresponden sólo a esta variable, lo cual es bastante significativo para priorizar su regularización. Es decir, existe un crecimiento tendencial en enero para el total de problemas de un 7,4%, mientras que en mayo se presenta con un 10,35%.

En el siguiente gráfico se presentan las variables HI, IG, ID, las cuales detallan su evolución de forma porcentual.

³⁰ En la tabla N° 6 se muestra la evolución de problemas la cual se obtiene del total mensual de problemas con los Status estudiados, divididos por la cantidad total de problemas mensuales, es decir se presenta una variación total del periodo por 37,7%.

- Gráfico N° 1



Fuente: TNT Express Chile

En el gráfico N°1 se muestran las tres variables analizadas, se visualiza como han aumentado mensualmente los problemas en estas variables durante todo el periodo, mostrando un crecimiento de un 37,7% de enero a mayo. En este sentido, se puede visualizar una tendencia al alza de al menos dos categorías de reclamos (HI e IG). El objetivo es disminuir estos números de casos para poder disponer de más tiempo para actividades de ventas.

- Tabla N° 7 ³¹

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	PROMEDIO
TOTAL LLAMADOS DEL MES	15.514	14.085	18.163	14.202	14.334	15.260
% DE PROBLEMAS CON STATUS HI, IG, ID	4,77%	5,78%	4,87%	6,66%	7,11%	2,34%

Fuente: TNT Express Chile

- Tabla N° 8 ³²

GESTIÓN POR 7 EJECUTIVOS	LLAMADOS DIARIOS	LLAMADOS MENSUALES	TOTAL ÁREA
RECLAMOS	27	540	3.780
RETIROS	48	960	6.720
SEGUIMIENTO EN LINEA	32	640	4.480
PEDIDO MATERIALES	2	40	280
TOTAL LLAMADOS DIARIOS	109	2.180	15.260

*promedio de llamados diarios y mensuales.

- Tabla N° 9 ³³

PROBLEMAS STATUS DIARIO EN MES DE MAYO	51
CASOS CON STATUS POR PERSONA	7
% DE PROBLEMAS DEL TOTAL POR EJECUTIVO	27%

Fuente: TNT Express Chile

³¹ La tabla N° 7 muestra el total de llamados mensuales obtenidos desde la empresa, Se calcula el promedio de 15.260 llamados durante el periodo, para lo cual se divide el total de problemas mensuales con Status por el total de llamados mensuales.

³² La tabla N° 8 estima el resultado de eficiencia con el nuevo ciclo. Se considera el último mes para la obtención de estos resultados, se obtiene un total de 51 problemas con status en este mes, el cual se calcula del total de 1.019 problemas, divididos por los 20 días trabajados en el mes. Los casos por ejecutivo se estiman de los 51 problemas divididos por el total de ejecutivos. Finalmente se estima que de un promedio de 27 reclamos diarios por ejecutivos al dividirlo por los 7 casos con status diarios, resulta un 27% de reclamos que se podrían disminuir.

³³ La tabla N° 9 muestra la suma diaria, mensual y del periodo de las gestiones de llamados por ejecutivo.

En la tabla N° 7 se observa el total de llamados que recibe mensualmente el servicio de call center de la empresa, el promedio registrado corresponde a 15.260 llamadas durante este periodo. Para este total de llamadas, la gestión del ejecutivo se clasifica en diversos motivos de llamados, los cuales se muestran en la tabla N° 8. Del promedio de 15.260 llamados mensuales un 2, 34% corresponde sólo aquellos detectados con status HI, IG e ID.

En la tabla N° 8 se consideran las llamadas de siete ejecutivos, estos reciben aproximadamente 109 llamadas diarias, de las cuales 27 corresponden a reclamos generados a través de la línea telefónica. Es decir, de estos 27 reclamos advertidos diariamente, se muestra en la tabla N° 9 en el caso del mes de mayo que cada ejecutivo recibe 7 de ellos con status HI, IG e ID, lo que significa un 27% del total de reclamos diarios. Esta última cifra es bastante significativa en el tiempo de trabajo de un ejecutivo, considerando que este debe contestar llamado de diferente índole, gestionar solicitudes, asignar problemas a otras áreas, etc. Por lo tanto, solucionar los problemas con estos status, libera tiempos para realizar acciones de ventas en el ejecutivo entre otras funciones.

5.2. INICIATIVA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO MEDIANTE LAS GUÍAS INTERNACIONALES TNT

Los resultados obtenidos a través de los diversos métodos de investigación utilizados en este estudio, establecen que las mejoras propuestas vienen a controlar de mejor manera los envíos detenidos por falta de información, en las diferentes etapas del ciclo de envío de TNT. Se hace referencia a la disminución en reclamos por los envíos retenidos, estos se detallan las variables HI, IG e ID.

Una posible solución a la problemática antes expuesta, consiste en agregar un campo adicional en la guía internacional TNT para lograr un efectivo canal de información entre la empresa y el cliente destinatario. El ítem a introducir en la guía es el correo electrónico del destinatario, es decir al momento de llenar la guía el cliente en origen, se deberá conocer el mail del cliente destinatario y colocar este en el nuevo campo de la guía.

Esto comienza en el inicio del proceso de envío, es decir el courier recolecta todos los envíos con sus respectivas guías internacionales (el documento ahora contiene el mail de destinatario) los cuales son clasificados y colocados en la valija de vuelo en almacén TNT en origen y posteriormente entregados en el aeropuerto. Cuando el envío junto a la guía es recepcionado en el aeropuerto de destino, la guía debe ser escaneada y procesada por un servidor, el cual funciona como distribuidor de información, enviando automáticamente un correo electrónico al destinatario, de tal forma que este se encuentre informado tanto del arribo como del estado del envío.

De este modo, se activa en el sistema, la información, generando una retroalimentación generada entre cliente y empresa. Para los casos que se presente un problema de retención en los envíos, se procede a una resolución inmediata por las partes involucradas, generando un alineamiento de actividades.

En consecuencia, el cliente TNT podrá continuar haciendo seguimiento en línea acerca del estado del envío, mientras que la persona quien recibe el envío estará informada y alertada en caso que el envío tarde más del tiempo establecido. No obstante, el cliente en todo momento podrá solicitar a un ejecutivo TNT la información necesaria de los pasos a seguir, para apresurar la liberación del envío en caso de retención.

El impacto esperado, tiene relación con resolver estos problemas en un tiempo oportuno, permitiendo disminuir aproximadamente un 27% de los reclamos que se presentan a diario en el área, lo cual lograría ventajas significativas en la empresa. A continuación, se presentan los posibles ahorros y beneficios que entrega la implementación del nuevo ítem en la guía TNT.

5.2.1. Externalidades (ahorros)

Cantidad de llamados para solución de problemas: esto corresponde a la disminución de minutos de contacto con el ejecutivo, lo cual permite un aumento en la disponibilidad de minutos para venta.

Cantidad de envíos con retención: es decir se disminuye el número de envíos retenidos, lo que significa una menor cantidad de casos de reclamos para gestionar.

Liberación de bodega por envíos retenidos: liberación de espacio físico que utilizan estos envíos, permitiendo la libre circulación de los demás envíos.

5.2.2. Beneficios Esperados

- a) Mejorar la satisfacción de los clientes.
- b) Aumentar de la Fidelización de los clientes.
- c) Aumentar las ventas.
- d) Mejora en la experiencia de servicio.

A continuación, se presenta un cuadro de indicadores de resultados, en el cual se establecen factores claves y sus relaciones que se esperan obtener por medio de estos beneficios. Por ello, es necesario medirlos a través de indicadores que determinen el logro de los objetivos.

• Tabla N° 9

INDICADOR DE RESULTADOS						
NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	META %	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / OBSERVACIONES	RESULTADO ESPERADO
GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	N° de notas superior o = a 3 / N° de notas inferior a 3	100%	1 Año	Encuesta a clientes por e-mail	Puede disminuir si aumenta la insatisfacción por otros reclamos	R1
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	Cientes actuales/ Clientes año anterior	75%	1 Año	Base de datos de cuentas de clientes	Es óptimo si se mantiene n° clientes permanente en TNT	R2
OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO EN VENTAS	Reclamos / Llamados Ventas /Resultados	5%	1 Año	Registro de codificación de llamados	Si disminuye reclamos aumenta el tiempo para ventas	R3
CALIDAD DEL SERVICIO	Envíos c/retraso Aduana / Envíos totales	3%	1 Año	Base de datos de envíos en sistema	si se entrega información oportuna al cliente, se logra el objetivo	R4

Fuente: elaboración propia

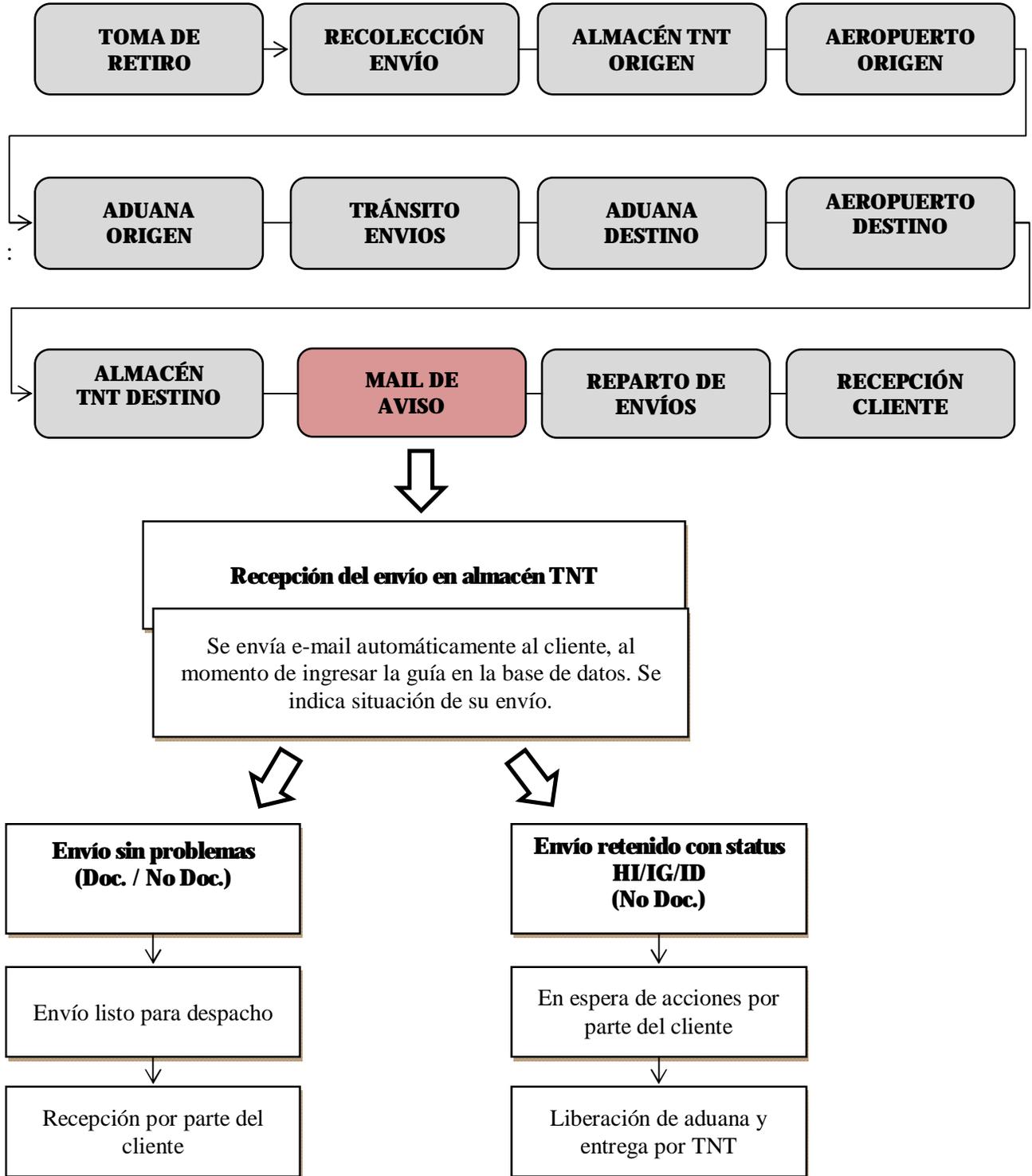
Para la empresa es muy importante cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes, es por ello la oportuna detección de las fallas en la estructura del servicio.

En el caso TNT Chile, cuenta con una amplia gama de servicios para la elección y satisfacción del cliente, entregando diversos servicios y opciones para sus determinadas necesidades. Si bien, estos servicios fueron creados para satisfacer los requerimientos de sus usuarios, también podemos indicar que dentro de ellos se pueden generar problemas importantes a la hora de la entrega del servicio. Uno de los principales obstáculos en el servicio de distribución expresa, es el cumplimiento de los tiempos, esto se debe a la escasez

de información que se transmite a los clientes, es por esto, que una opción de mejorar el servicio entregado, es a través del perfeccionamiento de las guías internacionales que acompañan los envíos.

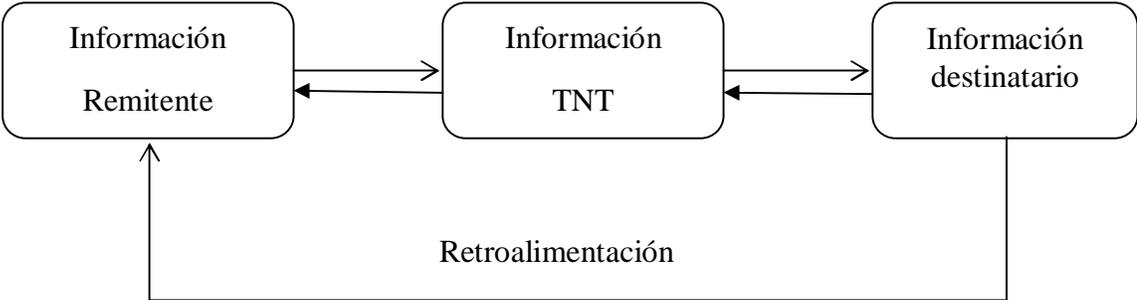
En consecuencia de lo anterior, se ha presentado mediante este estudio, la posibilidad de disminución de reclamos por desinformación en la retención de envíos, esto a través de la implementación del nuevo ítem (correo electrónico de destinatario) en la guía TNT.

5.2.3. Nuevo Ciclo en la cadena logística de TNT



Los beneficios entregados por esta implantación se irán reflejando en la cantidad de envíos retenidos en bodega. Estos disminuirán considerablemente, permitiendo la libre circulación. Además, gracias a esta implantación, los clientes tendrán una excelente experiencia de compra, mejorando a la vez la imagen de la empresa. El nuevo campo incorporado en la guía, generará un flujo expedito para el ingreso y salida de mercancías, acortando los tiempos de espera en bodega, impidiendo deterioro o algún tipo de falla del envío.

5.2.4. Flujo de información



CONCLUSIÓN

De una manera general, podemos constatar al final de este informe la importancia que adquiere día a día el comercio transfronterizo para las empresas en todo el mundo. Es considerable destacar el rápido crecimiento y adaptación de las empresas courier, todo esto mediante las exigencias y necesidades tanto de los consumidores, como de todo el ambiente en cual desarrollan sus actividades, en las diversas regiones donde estas operan. Para ello es necesario tener presente las regulaciones y normativas comerciales vigentes que comprenden el comercio de cada país.

Podemos ver a lo largo de todo el estudio presentado, que TNT es una reconocida empresa que se preocupa de mantener un compromiso de trabajo acorde con el compromiso adquirido. Es decir, para la empresa lo más importante es entregar calidad de servicio a todos sus clientes, sin embargo se advierten fallas las cuales pueden ser disminuidas a través de una mejora en la gestión. A través de esto podemos decir que es de suma importancia tener conocimiento antes, durante y después en todo el proceso de venta de sus servicios, con el objetivo de mantenerse al tanto de todas inquietudes presentadas por el cliente.

Finalmente podemos decir que el dinamismo presente en el comercio internacional, no permite momentos de relajación, sino más bien estar atento a los inminentes cambios que se viven en el día a día. A partir de esto se presenta una gran interrogante, ¿en qué medida las organizaciones de logística pueden ser proactivas en un contexto de constantes cambios?

GLOSARIO

Agente de Aduana: Profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías.

Almacenaje: Servicio de custodia para los productos de un cliente en las dependencias de la empresa.

AWB. Documento que da cuenta del contrato entre el expedidor y la Empresa de Correo Rápido o Courier, que hace las veces de Conocimiento de Embarque, por cada envío, debiendo especificar detalladamente el contenido de cada uno de los bultos que ampara.

Bulto: Son la cantidad de paquetes o piezas, amparadas en una orden de servicio. Estos se distinguen con un rotulo, el que sirve para identificar piezas particulares dentro de una misma partida o transacción.

Casos: Son los envíos a los cuales se debe realizar seguimiento y envíos que presentan fallas en la operación.

Certificado Fitosanitario: Documento emitido por el SAG, necesario para la importación y exportación de productos agropecuarios (frutas, maderas, etc.).

Certificado SNS: Documento emitido por el Instituto de Salud Pública, necesario para la importación y exportación de productos para el uso y/o consumo humano (medicamentos, cremas, shampoo, etc.).

Certificado de Origen: Documento particular que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo, certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado.

Cliente emisor: persona quien envía un servicio TNT, al cual se le atribuye el pago del servicio.

Cliente destinatario: persona quien recibe un servicio TNT, quien esta exento de pago por flete del envío.

Cliente TNT: persona quien envía o recibe un servicio TNT.

Courier: Persona o empresa cuya función es entregar mensajes, paquetes.

Desaduanamiento: Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para exportar, importar o para colocar las mercancías bajo otro régimen aduanero.

Derechos de Aduana: Derechos establecidos en el Arancel Aduanero y/o en la legislación nacional, a los cuales están sujetas las mercancías que entran al territorio nacional o que salen de él.

Factura Comercial: Documento comercial, necesario para una exportación y/o importación, donde se declara la descripción y valor en dólares del producto.

HUB: Centro de transferencia de carga en Santiago donde se consolidan los envíos de los clientes.

Mercancías peligrosas: son todos aquellos envíos los cuales presentan algún riesgo para la compañía aérea que trabaje con la empresa.

Paquete: Se definen como paquetes los envíos de más de 0,5 kilos.

Pick up: Solicitud de retiro de carga.

POD: Prueba de entrega donde se identifica quién recibió la mercadería y cuando la recibió.

Retroalimentación: proceso en el cual se entrega y recibe información de algún sistema.

Servicio Premium: Servicio de carga expresa urgente.

Solicitud de importación: documento en el cual se hace requerimiento por parte del cliente en destino, para el retiro de mercancías en lugar de origen.

Valija de vuelo: es un tipo de embalaje en el cual se introducen distintos tipos de envíos, hacia un mismo destino.

Visto bueno: es la aceptación para el ingreso de ciertas mercancías por parte de organismos fiscalizadores.

BIBLIOGRAFÍA

- ***Libros:***

- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación, México.
- E.D, R. (2008). *Introducción a la logística internacional*. Web imagen virtual, México.
- Jhonson, Gerry; David, Fred R. (2005). *Gestión*. Pearson Educación, México.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Langeard, E. P. (1989). *EL marketing de servicios*. McGraw-Hill, España.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva*. Javier Vergara S.A, Argentina.
- Romero, J. A. (2002). *Outsourcing*. Gestipolis.com. Venezuela.
- Tompkins, J.A. (1988). *The warehouse management handbook*. MacGraw- Hill. USA.
- Valenzuela, R. (2011). *Todos lo hacen ¿y yo sé?*. Legal Publishing. Chile.

- ***Revistas:***

- Franco, P.C. (2008). Aproximación teórica al concepto integral de logística. *Gestión y región*. España.

- ***Artículos Web:***

- M, L. (Martes de Septiembre de 2008). *Scribd*. Recuperado el 28 de Junio de 2012, de Scribd: [es.scribd.com/doc/6202786/ Teorias](http://es.scribd.com/doc/6202786/Teorias)
- *Servicio Nacional de Aduana*. (23 de Noviembre de 2011). Recuperado el Lunes 23 de Julio de 2012, de Servicio Nacional de Aduana: http://www.aduanadechile.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html
- *TNT Express*. (Jueves de Octubre de 2008). Recuperado el Lunes 23 de Julio de 2012, de TNT Express: http://www.tnt.com/es_cl/about:us/mission_and_vision.html
- *CEPAL*. Recuperado el viernes 27 de Julio de 2012, de CEPAL. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/12562/lc11907e.pdf>
- *Biblioteca del Congreso Nacional De Chile*. (Martes de Octubre de 2010). Recuperado el Lunes 23 de julio de 2012, de Biblioteca del Congreso Nacional De Chile: http://www.bcn.cl/leyes_temas/leyes_por_tema.2008-01-23.3691711693/
- *La gran enciclopedia de la economía*. (recuperado el Viernes 27 de Julio de 2012. 20:40) <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-comparativa/ventaja-comparativa.htm>

ANEXOS

Guía Internacional TNT:

SECCIONES EN BLANCO SON OBLIGATORIAS, FAVOR COMPLETAR CON LETRA IMPRINTA

1. N° de Cuenta del Remitente

2. Facturar a Destinatario
 Marcar con a indicar cuenta corriente destinatario
 o una X a sumar cargos con el remitente
EL REMITENTE ES RESPONSABLE POR CARGOS NO PAGADOS

3. Referencia del Remitente (Cualquier información de contacto o número que desee incluir en su factura)

4. De (Dirección de Recogida)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No: _____

5. A (Destinatario)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
NO REALIZAMOS ENTREGA EN CASILLAS DE CORREO
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No: _____

6. Dirección de Entrega (Si es diferente de la dirección del destinatario)
 Nombre: _____
 Dirección: _____
NO REALIZAMOS ENTREGA EN CASILLAS DE CORREO
 Ciudad: _____ Código Postal: _____
 Provincia/Región: _____ País: _____
 Persona de Contacto: _____ Tel. No: _____

7. Mercancías Peligrosas (Marque con una X)
 ¿Contiene el envío algún producto peligroso?
 En caso afirmativo, tome contacto con nuestro Servicio al Cliente **SI** **NO**

8. Servicios (Por favor elija un servicio)

	Documentos	Non-Documentos
Special Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12:00 Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economy Express	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8b. Opciones (Marque con una X)
Priority Agrega un servicio especial más rápido al tiempo normal a cargo a pedido.
Seguro Incluye seguro de transporte para el envío y los artículos de valor.
Moneda

9. Instrucciones Especiales de Entrega (Reservado para sus instrucciones de envío personalizadas)

10. Descripción de Bienes (Si es declarable para efectos de Aduana favor completar sección 11)

Descripción General <small>Favor incluir detalles en factura Comercial</small>	Número de Bienes	Peso		Dimensiones		
		Kilos	Gramos	Largo	Ancho	Alto
		Kilos	Gramos	Centímetros	Centímetros	Centímetros
		Kilos	Gramos	Centímetros	Centímetros	Centímetros
		Kilos	Gramos	Centímetros	Centímetros	Centímetros
		Kilos	Gramos	Centímetros	Centímetros	Centímetros
Ferió Isotópica N°	Total	Kilos	Gramos	Para Envíos sujetos a Medición Volumétrica favor referirse a nuestro folleto o comunicarse a Servicio al Cliente		

11. Detalle de Envíos Declarables
 Receiver's VAT / TVA / BTW / MYST No

COPIA DEL REMITENTE

Generated by CamScanner

Tabulación de envíos con Problemas

CASOS CON PROBLEMAS DE RETRASO EN LA ENTREGA 2012					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	9.995	7.276	8.094	10.490	9.846
N° de problemas Semanales	3.331	1.819	2.023	2.098	2.461

Fuente: TNT Express

HI					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	436	487	538	544	624
N° de problemas Semanales	87	108	115	108	125

Fuente: TNT Express

IG					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	152	165	178	244	219
N° de problemas Semanales	30	33	36	49	44

Fuente: TNT Express

ID					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
N° de problemas Mensuales	152	162	168	158	176
N° de problemas Semanales	30	32	35	32	35

Fuente: TNT Express

- Factura Comercial

F-CS-02-2 v.0

COMMERCIAL INVOICE
FACTURA COMERCIAL

Incluir Logotipo o Membrete

Escribir Número Correlativo

Guia Aérea TNT / AWB Number

1. Detalles del Remitente / Shipper Information

Nombre de la Empresa / Company Name

R.U.T. / V.A.T. Number

Nombre del Contacto / Contact Name

Dirección / Address

Ciudad de Origen / Origin City

Código Postal - Estado / Postal Code - Province

Pais de Origen / Origin Country

Chile

Teléfono / Phone

2. Detalles del Recibidor / Receiver Information

Nombre de la Empresa / Company Name

R.U.T. / V.A.T. Number / C.N.P.J.

Nombre del Contacto / Contact Name

Dirección / Address

Ciudad de Destino / Destination City

Código Postal - Estado / Postal Code - Province

Pais de Destino / Destination Country

Teléfono / Phone

3. Descripción de la Mercancía / Description of Goods

Código Arancelario	Unidades / Units	Descripción Detallada Complete Description	Valor Unitario Unit Value (en USD)	Valor / Declared Value (en USD)
	1,00			0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
	1,00			0,00

Firma del Enviador / Shipper's Signature

• Solicitud de Importación

TNT Receiver Pays Import Service F-CS-01-1 v.2

Instrucciones para Importación
 Favor complete sus detalles en el formulario adjunto y envíelo a nuestra dirección de email o bien comuníquese con nuestro Departamento de Servicio al Cliente al **360 5100**
Recuerde que su Proveedor puede llamar directamente a TNT en el País de Origen y solicitar el Retiro a Domicilio indicando su Número de Cuenta en Chile, así se evita llenar este Formulario y su Envío llega más rápido



Para enviar su correo hacer click en la zona que corresponda

Desde USA [Email: importusa@tnt.com](mailto:importusa@tnt.com)

Desde el Resto del Mundo [Email: import.tnt.cl@tnt.com](mailto:import.tnt.cl@tnt.com)

Fecha Solicitud / Date 23 de sep de 08

1. Detalles del Remitente / Sender Information

Referencia / Orden de Compra / Purchase Order

Nombre del Contacto / Contact Name

Nombre de la Empresa / Company Name

Dirección de Recogida / Pick up Address

Ciudad de Origen / Origin City

Código Postal - Estado / Postal Code - Province

País de Origen / Origin Country

Teléfono / Phone

E-mail

Fecha de Retiro / Pick up Date

2. Detalles del Recibidor / Receiver Information

Número de Cuenta **TNT Chile** a facturar / TNT Account Number 

Nombre del Contacto / Contact Name

Nombre de la Empresa / Company Name

R.U.T. de Empresa / Company V.A.T. Number

Dirección de Entrega en **Chile** / Delivery Address

Ciudad de Destino / Destination City

Teléfono / Phone

E-Mail

3. Descripción de Bienes / Goods Description

Tipo de Material / Goods

Cantidad de Piezas / No. of Packages

Piezas Iguales / Identical Packages

SI NO

4. Seleccione el Servicio / Services

Servicio Global Express Economy Express

Opciones Priority Seguro

5. Detalle de Piezas / Multiple-piece Shipment Details (per package)

	Peso / Weight		Dimensiones / Dimensions		Valor / Declared Value	
	<input type="checkbox"/> Kgs	<input type="checkbox"/> Lbs	<input type="checkbox"/> cm	<input type="checkbox"/> in	<input type="checkbox"/> USD	<input type="checkbox"/> EUR
Pieza 1 / Box 1	2,00		40	20	60	30,00
Pieza 2 / Box 2						
Pieza 3 / Box 3						
Pieza 4 / Box 4						
Pieza 5 / Box 5						
Pieza 6 / Box 6						
Total	2,00					30,00

6. Agente de Aduanas / Broker

Si su Carga supera los USD 1000,0 en valor o necesita un Visto Bueno, Ud. prefiere:

Dejar los Documentos en Aeropuerto para ser retirados por su Agente

Enviar los Documentos a la Dirección de Entrega

7. Instrucciones Especiales/ Special Delivery Instruiccions

Salida Temporal Envío Paletizado

La logística es un proceso el cual optimiza los tiempos de entrega mejorando la cadena de suministros. Esto comenzó siendo un proceso que se preocupaba de realizar el transporte de dichos suministros y además de mantener inventarios en bodega, luego con el tiempo fue evolucionando convirtiéndose en un sistema que desarrollaba la empresa en conjunto, compartiendo los mismos objetivos hasta llegar a convertirse en lo que es en la actualidad, una coordinación integral no tan solo a nivel de empresa, sino que también formando una programación en conjunto entre dos o más empresas la cuales entregan sus servicios para generar una mejor entrega y con mayor eficiencia en la optimización del uso de recursos .

Actualmente las empresas manejan lo que es el servicio de tercerizar o más conocido como outsourcing, el cual implica que las empresas para mejorar su rendimiento utilizan a otras empresas especializadas en determinados rubros, lo que genera que la empresa no gaste tiempo y dinero en enfocarse en rubros ajenos que implican retrasos en la cadena de suministros. Gran parte de este cambio de la logística se debe a las barreras impuestas por la diversidad en los países, además del rol que cumplen las entidades gubernamentales a nivel mundial, y más aun la labor que cumplen las Aduanas fiscalizando los diferentes productos que ingresan a los países.

El principal motor que mueve a las empresas a la utilización e inversión en logística, se debe a que cada día los consumidores presentan mayor exigencia en calidad y entrega oportuna de los productos requeridos, además se considera la amplia oferta existente en el mercado, dejando cabida a los competidores más fuertes en el comercio internacional.

Propósito del Autor:

Presentar los cambios que se efectúan día a día en el mundo de los negocios los cuales influyen en las formas de actuar de las empresas, integrando a sus actividades la nueva visión de buen servicio para el consumidor a través de una entrega a tiempo además de las condiciones adecuadas de estos.

FICHA DE LECTURA 2: SERVICIO AL CLIENTE

Autor: Dionisio Cámara, María Sanz

Título: Dirección de ventas

Texto leído: Libro

La compra - venta antiguamente era el acto de ofrecer algún producto o servicio pensando solo en las intereses de la empresa, sin importar el beneficio hacia el consumidor. Con el tiempo este servicio ha ido evolucionando día a día, logrando considerar de gran importancia la opinión y beneficio del consumidor. Esto se debe en gran medida al aumento de las ofertas que existen para el consumidor, en donde se reconoce mayor competencia entre empresas, logrando obtener un mayor abanico de opciones a elección para el consumidor.

Con el pasar del tiempo la venta se transformado y ha adquirido nuevos enfoques, la cual se destaca como un proceso de cambios de acuerdo a la evolución en los comportamientos de compra de los consumidores. Es decir, ahora no basta con lograr que una persona compre un producto o servicio, sino que posterior a dicha compra es importante que se desarrollen nuevos vínculos a través de este, esto con el objetivo de formar una fidelización entre consumidor y vendedor. Una fidelización donde se entregue un óptimo servicio de post venta, en el cual se logre una relación estable y continua de servicio respecto al producto o servicio adquirido, ya que cuando una persona adquiere un producto o servicio no es solamente para el momento de la compra, sino que actualmente se pretende que la utilidad que este genere sea mayor a lo esperado en el cliente. Por lo tanto es primordial el servicio de post venta, ya que el ejecutivo de venta será quien entregue la información y ayuda

necesaria sobre el producto o servicio, mientras que el cliente será quien decida respecto a la continuidad de compra con una determinada marca.

En síntesis el principal motor en la compra - ventas radica en la comunicación que se efectúa entre cliente y vendedor, ya que gracias a esta relación se puede llegar a entender y comprender las verdaderas necesidades del cliente, del mismo modo debido a la información que entrega el cliente es mucho más fácil para el vendedor entregar el producto o servicio apropiado a los requerimientos exigidos.

Propósito del autor

Dar a entender la importancia de la post venta dentro del proceso general que implica la actividad de la compra - venta, ya que gracias a esto se puede mantener a los clientes estables, además de entregar soluciones a tiempo para los problemas que se puedan presentar a futuro con el producto o servicio adquirido. Esto adquiere para la empresa una posición favorable en comparación con sus competidores, ya que se logra mantener clientes activos respecto a comportamientos de compras.

FICHA DE LECTURA 3: VALORACIÓN DE EFECTIVIDAD

Autor: Johnson, Gerry; David, Fred R.

Título: Gestión

Texto leído: Libro

Efectividad se entiende como una medida de valor añadido, es decir la forma de utilizar determinados recursos de una organización o empresa, los cuales sean adecuados a las necesidades de los consumidores. Esto se puede lograr a través de un óptima comunicación con el cliente, es decir un sistema de retroalimentación antes, durante y después de la compra-venta entre la empresa y el cliente. Sin embargo, muchas empresas agregan valor al servicio ofrecido desde su propia perspectiva de negocio, no considerando la importancia que contribuye a la empresa conocer en primera instancia el punto de vista del cliente. Ejemplo del por que suele suceder dicho situación se debe muchas veces porque los fabricantes actúan como intermediarios y tienen un nulo contacto con el consumidor, o también porque el valor del producto es definido por grupos de profesionales que no representan los reales intereses del consumidor, entre otras razones.

A continuación se representa a través del esquema la valorización de efectividad propuesta por los autores.

- **Valorización de la Efectividad:**

