

**“ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO EN LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE
EXPRESO EN CHILE Y DE LA CONTRIBUCIÓN QUE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN
LOGÍSTICA TIENEN EN SU DESEMPEÑO”**

Tesis de grado presentada por

Christian Felipe Prenzel Moreno

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magister en Gestión Empresarial

Director de Tesis
Profesor Dr. Fernando Yanine

Santiago, 2017

TITULO DE TESIS:

“Análisis del valor agregado en la industria del transporte expreso en Chile y de la contribución que las prácticas de gestión logística tienen en su desempeño”.

AUTOR:

Christian Felipe Prenzel Moreno

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Sr.

Sr.

Sr.

Santiago, Abril 2017

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son de mi
exclusiva responsabilidad.

Nombre.....

Firma.....

Fecha.....

INDICE

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 MOTIVACIONES, ALCANCES Y LIMITACIONES	9
1.2 ANTECEDENTES DEL TEMA	10
1.3 METODOLOGÍA TEÓRICA Y CONCEPTUAL	11
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	11
2.2 OBJETIVOS SECUNDARIOS.....	12
2.3 HIPÓTESIS	12
3. DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS.....	12
3.1 HISTORIA	12
3.2 DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA COMO DISCIPLINA	14
3.2.1 Primera etapa	15
3.2.2 Segunda etapa	15
3.2.3 Tercera etapa	16
4. ESTADO DE LA INDUSTRIA EN CHILE Y ALGUNOS REFERENTES DE CLASE MUNDIAL.....	17
4.1 ENFOQUE CUALITATIVO (5 FUERZAS DE M. PORTER).....	18
4.1.1 Las empresas en el mercado (Proveedores).....	18
4.1.2 Los clientes finales (Compradores).....	20
4.1.3 Otros competidores (Nuevos ingresos).....	21
4.1.4 Alternativas de servicio (Sustitutos).....	22
4.1.5 La interacción en el mercado (Rivalidad).....	22
4.2 ENFOQUE CUANTITATIVO.....	25
4.3 ANÁLISIS Y SEGMENTOS DE NEGOCIOS DENTRO DE LA INDUSTRIA.....	26
4.4 REFERENTES DE CLASE MUNDIAL	31
4.4.1 United Parcel Service - UPS	31
4.4.2 Deutsche Post Group	34
4.4.3 Federal Express - FedEx.....	36
4.4.4 Nippon Express Co. - Nittsu	40
5. ELEMENTOS O FACTORES DE VALOR	44
5.1 FACTORES ASOCIADOS AL ENFOQUE DEL NEGOCIO.....	44
5.2 FACTORES ASOCIADOS AL CLIENTE.....	50
5.3 FACTORES ASOCIADOS A LA TECNOLOGÍA	53
5.4 FACTORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS OPERACIONALES.....	54
5.5 FACTORES ASOCIADOS AL CONTROL Y LA GESTIÓN.....	57
5.5.1 Indicadores Financieros	60
5.5.2 Indicadores De Productividad	60
5.5.3 Indicadores De Tiempo	61
5.5.4 Indicadores De Calidad.....	61
6. APORTE Y BENEFICIO REAL, CASO EMPRESA DE CORREOS DE CHILE.....	62
7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	80
TABLAS Y GRÁFICOS	81
AGRADECIMIENTOS.....	82

Agradezco mi Señora Lorena y especialmente a mis hijas, que han sido mi motivación siempre.

Reflexión previa¹....

“most of the insights in this brochure can only serve as a starting point and input to a full last-mile strategy, but we hope it is a good one. We do not lay claim to clairvoyance, and events will no doubt unfold in unforeseen ways – but overall, the outlined developments seem very likely and we believe that those intending to compete in this space need to act now.

la mayoría de las ideas contenidas en este folleto sólo pueden servir como punto de partida y entrada a una estrategia completa de última milla, pero esperamos que sea una oportunidad. No reclamamos la clarividencia, los acontecimientos sin duda se desarrollarán de manera imprevista - pero en general, los desarrollos descritos parecen muy probables y creemos que aquellos que tienen la intención de competir en este espacio necesitan actuar ahora.”

¹ Extracto del paper: Parcel delivery The future of last mile. Autores Martin Joerss. Jürgen Schröder. Florian Neuhaus. Christoph Klink. Florian Man. Sept 2016

Resumen

La idea básica de la Logística es propiciar una integración de funciones de manera coordinada a objeto de contribuir a maximizar los resultados de las Compañías, es decir aportar mejoras, en particular la Industria del transporte de carga expreso en Chile ha experimentado una evolución notable desde hace unos años, pero ese mejor nivel de desempeño no es casual y ha sido producto de múltiples variables, la Industria se ha transformado y todas las Compañías que han superado el temporal, en su conjunto han elevado los estándares de servicio que en definitiva contribuyen en la línea del desarrollo económico del País, se presenta una oportunidad respecto de analizar y conocer más en profundidad las claves que apuntan a potenciar sus los resultados.

La relevancia de abordar los temas asociados al sistema de transporte y distribución como medio de soporte para muchas actividades productivas del País es tal que hoy en día no se podría concebir funciones de producción y ventas (originalmente básicas en el proceso de negocios) sin considerar los canales y/o medios por los cuales se concretarán las relaciones de negocios. Si bien las actividades o funciones que forman parte de la Logística varían de una Compañía a otra según la naturaleza de cada negocio, al final del día en esta Industria está la satisfacción del cliente cuando verifica que su pedido fue entregado/recibido, a tiempo y en óptimas condiciones, cuestión fundamental que permitirá proyectar el ámbito de sus actividades y sus resultados en el tiempo.

En este estudio se intenta ahondar las variables más relevantes de este negocio para entender como su aplicación de manera práctica ha contribuido al mejor desempeño en las empresas que las han implementado. Con esa orientación se analizó la realidad nacional y empresas multinacionales, a partir de sus características se propone una serie de elementos que pueden aportes a la realidad de nuestro País en las Compañías del rubro para así mejorar su desempeño, esos elementos que en definitiva son los que generan el *valor agregado*, serán llamados Factores clave.

1. Introducción

La evolución experimentada en el actual contexto económico, tanto a nivel local como mundial, han visto que el transporte de mercaderías de diversa naturaleza y por distintos medios, se constituye como una herramienta fundamental dentro del ciclo productivo de las empresas y de las relaciones entre las personas, en ese contexto surge una serie de oportunidades desde el punto de vista de analizar, entender y aplicar ciertos “elementos” que contribuyen a potenciar estas relaciones en el sentido de la mutua generación de beneficios y por cierto que permitan a la Industria nacional alcanzar mejores niveles de desempeño.

Los últimos 20 años han sido de un desarrollo formidable para esta Industria y si por ejemplo a fines de 90 las empresas del rubro en Chile facturaban en su conjunto cifras entorno a US\$50 millones anuales², hoy esa cifra se ha multiplicado al alero de importantes cambios en la economía a nivel global, permanentes tratados comerciales y liberación de barreras arancelarias entre los países permiten hoy un intercambio mucho más fluidos y necesario de bienes y servicios, así como también el surgimiento de nuevos nichos de negocios que requieren de respuestas con servicios cada día más especializados, por cierto un crecimiento nunca antes vistos de las tecnologías de la información y el acceso a las mismas han sido en gran medida los motores de todo este desarrollo a pesar de los ciclos económicos que nos ha tocado verificar en donde al final han sido más potentes los períodos de crecimiento y aumento del consumo en general.

Existen innumerables publicaciones y artículos acerca del Supply Chain Management - SCM o gestión de la cadena de suministros, pero las aplicaciones de esos conceptos van mucho más allá de las definiciones y teorías desarrolladas, hoy existen elementos que, desde una perspectiva interna de las empresas y considerando su entorno, determinan sus resultados y configuran la realidad Chilena. En ese sentido es posible identificar una serie de oportunidades que si se consideran y busca potenciar es factible obtener los

² Cifras de la Asociación de Courier de Chile y Alog AG

resultados proyectados en un presupuesto de ventas o cumplir una adecuada planificación de costos.

Dependiendo de los niveles de gestión (planificación, implementación, monitoreo y control) sobre estos elementos, los beneficios resultantes serán los esperados, pero inicialmente lo básico es buscar una definición de cuales variables son las que, de manera específica, determinan los niveles de resultado de cada Compañía y como o a que costo es posible obtener esos beneficios, partiendo de la base que ese es uno de los objetivos principales de toda Compañía y así aumentar su valor, lo que representa el impulso para realizar evaluaciones y/o cambios a las actuales estructuras del negocio.

Ese es uno de los objetivos de este estudio y que se pretende analizar en el desarrollo del mismo, para lo cual será necesario revisar conceptos básicos del proceso de gestión Logística y su aplicación en las empresas del sector en nuestro país.

1.1 Motivaciones, alcances y limitaciones

En lo fundamental, este estudio pretende ser una herramienta de consulta para poder entender y proyectar mejoras sobre las actuales estrategias y definiciones que existen en las empresas de la Industria del transporte expreso en Chile, por cuanto y como consecuencia de experiencias personales en el ámbito laboral relacionadas con el tema y específicamente en el rubro, es posible visualizar una serie de beneficios que se pueden cuantificar y transformar en oportunidades clarificando los elementos generadores de valor, su ponderación y nivel de expectativas que poseen los clientes respecto de los servicios prestados, los empleados de las Compañías de la Industria, los estándares internacionales y directrices del negocio en el mundo, las demandas de los dueños, los niveles de integración existente, etc., todas variables que en su conjunto contribuyen a determinar los resultados de una Compañía.

En este contexto no se trata de establecer una “receta” de cómo debiera ser una Compañía “ideal”, o que elementos debieran ser considerados imprescindibles dentro de la industria para determinan sus resultados, eso es reflejo de muchas variables, así como tampoco se pretende establecer una verdad sobre un tema tan amplio y que tiene además mucho por desarrollar, pero sí uno de los objetivos subyacentes del estudio es validar la hipótesis planteada y considerar los resultados del mismo como una herramienta para los ejecutivos de Compañías en el sentido de la aplicación práctica de las definiciones.

1.2 Antecedentes del tema

Como referencias preliminares se considera que este tema está poco desarrollado dentro de los últimos estudios relacionados a nivel universitario (proyectos de titulación, tesis de grado, etc.), si bien existe abundante bibliografía sobre los conceptos teóricos acerca de la Logística como disciplina, en general son pocas las cátedras que actualmente abordan conceptos de Logística aplicada a la realidad local, más bien los antecedentes existentes son una serie de publicaciones y documentos sobre aplicaciones específicas de prácticas de Gestión Logística como mecanismo de agregación de valor en las empresas, pero no con un sentido práctico y desde el punto de vista de las oportunidades que se pueden concretar derivadas de su estudio y aplicación, ese es uno de los fundamentos principales de abordar este tema.

Los mecanismos de recopilación de información serán básicamente un complemento entre la abundante bibliografía y experiencias al interior de empresas además de opiniones fundamentadas de los principales actores de la actual Industria del transporte expreso en Chile.

1.3 Metodología teórica y conceptual

La metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación, desde el punto de vista de la teoría, tiene relación con un levantamiento de la documentación existente y estudios realizados sobre el tema, no obstante el foco principal del desarrollo será la factibilidad de ponderar y determinar los niveles de beneficio que deriven de la aplicación de diversos elementos “comunes” dentro de empresas, que de algún modo siguen modelos de negocios con definiciones operativo - comerciales derivadas de las definiciones de la gestión Logística.

El marco conceptual de este estudio serán las definiciones ya descritas acerca de temas de Gestión Logística, Transporte y por supuesto definiciones relacionadas con modelos y estrategias de negocios llevadas al contexto de la actual economía, sin perder de vista la real aplicación en nuestra realidad de dichos modelos a la Industria nacional y los niveles de significación de los elementos a estudiar, considerando experiencias prácticas personales derivadas del ámbito laboral como variables de juicio dentro del estudio.

2. Definición de Objetivos

2.1 Objetivo Principal

Determinar cuáles son los principales factores que contribuyen a aumentar el valor y su aplicación en la gestión y los resultados de Empresas locales en el negocio del transporte y distribución expreso en Chile.

2.2 Objetivos Secundarios

- Establecer un análisis o diagnóstico general del estado de la Industria en Chile.
- Identificar segmentos de negocios dentro de la Industria.
- Determinar las principales componentes del proceso de gestión Logística relacionadas con las empresas participantes de la Industria para cada segmento.
- Derivar los factores de valor específicos que aportan a la Industria.
- Verificar la implementación de dichos factores y su nivel de contribución al desempeño, caso Correos Chile.

2.3 Hipótesis

¿Existen **Factores** que, dependiendo de la naturaleza específica del negocio dentro de la industria, contribuyen de una manera positiva a la generación de valor? . Su correcto tratamiento en términos de Gestión Logística, permite alcanzar beneficios mejorando los resultados en las empresas que los implementan.

3. Desarrollo de la Hipótesis

3.1 Historia

Ya a comienzos de la humanidad uno de los principales problemas que se relacionaban con su supervivencia era la capacidad de alimentarse y obtener las materias primas para poder subsistir, en ese contexto no existían sistemas que permitiesen, a las primeras culturas nómades, desarrollarse en un lugar sino que por esta condición debían estar en constante movimiento en búsqueda de estos elementos que no estaban en todo momento a su disposición, existía una limitante relacionada con que, a partir de sus necesidades de consumo debían buscar trasladándose de un lugar a otro y llevando consigo sólo lo que eran capaces de movilizar, constituyendo este modelo como un sistema de vida.

A partir del conocimiento de materiales y la especialización de esas primeras culturas, se comenzó el desarrollo de lo que hoy son las naciones, comenzó un proceso de obtención de recursos y especialización en ciertos bienes para los cuales existía localmente factores que permitían el desarrollo y su obtención de manera eficiente, como consecuencia de esto y se comenzó a generar la necesidad de poder disponer de esos bienes en otros lugares e intercambiarlos. Así se constituía la base de la economía entre las naciones, ya que por un lado se generaba en unos una necesidad de bienes (demanda) y para otros la facultad de producirlos (oferta), de esto se deriva toda la teoría económica desarrollada a partir de conceptos tan básicos como oferta, demanda, intercambio, producción y luego elementos como medio de pago, dinero, etc. pero lo que venía a hacer más particular el desarrollo económico es la capacidad de poder intercambiar bienes, con lo cual la humanidad tendría avances notables en todo orden de cosas.

Así comenzaba entonces el intercambio entre las personas, la idea fundamental era que a partir de una necesidad, *cuanto me cuesta a mí producir un bien*, para satisfacer esa necesidad, o en su defecto *cuanto me cuesta disponer de ese bien* considerando los costos y recargos por movilizarlo.

Si bien la Logística como disciplina está relacionada con una serie de funciones dentro de las empresas, como por ejemplo:

- Procesamiento de pedidos - compras
- Mantenimiento de inventarios
- Almacenamiento
- Información
- Planificación de procesos y productos
- Transporte y distribución

Existe una diferenciación entre el tipo de actividad y su relación con esta disciplina, desde el punto de vista que no todas las actividades definidas de manera conceptual y teórica son aplicables en todos los tipos de Compañías, por ejemplo es posible

diferenciar entre actividades clave y actividades de soporte relacionadas con la fabricación de un bien, para la Industria de fabricación de calzados distinta a la Industria de la minería.

En relación al tema de este estudio, el transporte y distribución de carga expreso, es un importante nexo para cualquier Industria, hoy pocas Compañías podrían proyectar sus negocios sin establecer los canales de distribución de sus mercaderías o materias primas, el abastecimiento de suministros entre los países o regiones es un tema clave para su desarrollo por lo que estas materias se constituyen como elementos de valor agregado al momento de evaluar el desarrollo económico de los países.

3.2 Desarrollo de la Logística como disciplina

Como definición, para el desarrollo de este trabajo, el término Logística se utilizará en el contexto de la definición entregada por el diccionario y que dice:

“Rama de la ciencia militar y operaciones que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de transporte y del resto de asuntos relacionados con ellos”³

Además de la definición extraída de un artículo de la revista The Logistics Review⁴, citado en el libro “Logística Empresarial: Control y Planificación” por su autor Ronald Ballou, que hace referencias más comerciales del término:

“La Logística abarca todas las actividades relacionadas con el traslado - almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo”

Con lo anterior el desarrollo de la disciplina se puede dividir en tres etapas dentro del último siglo.

³ The Random House College Dictionary (New York; Random House, 1972).

⁴ Ballou, Ronald. (1991) “Logística Empresarial: Control y Planificación”. España, Ediciones Diaz de Santos S.A. pp. 11-19.

3.2.1 Primera etapa

Inicialmente la Logística al interior de las compañías estaba considerada como un área generadora de costos y no se tenía claridad acerca del valor que agregaba, por cuanto sólo se consideraba necesaria para poder coordinar algunas actividades relacionadas con la producción de bienes.

En un principio y básicamente en Estados Unidos desde comienzos de la revolución industrial el centro de interés de los empresarios eran los procesos y métodos de producción, las fábricas implementaban todo tipo de desarrollos para hacer más eficientes sus sistemas de montaje, fabricación en serie, líneas de producción, etc. Luego a partir de la masificación de muchos desarrollos, una creciente explotación de recursos naturales y un escenario político mundial favorable vino un empuje tecnológico que implicó un aumento en los niveles de demanda de bienes, de toda naturaleza, por lo que ya hacia los años veinte era factible vender todo lo que se producía. Luego se desarrolló fuertemente los conceptos de marketing, sobre todo para lograr establecer un nivel en que la demanda absorbiera toda la capacidad productiva que venía desarrollándose.

En ese contexto ocurrió un hecho histórico que en muchos aspectos marcaría los años posteriores, la segunda guerra mundial, donde se aplicaron por primera vez los conceptos sobre la Logística que hoy en día se desarrollan como disciplina y que representa una suerte de síntesis ya que intenta conceptualizar métodos, conceptos y principios de las más variadas áreas dentro de una organización.

3.2.2 Segunda etapa

Fue entre los años 50 y 60 que vino el mayor desarrollo en relación a la teoría y conceptos prácticos sobre la Logística, en esos años se estableció la importancia de los costos totales asociados a los procesos productivos en relación a los dos conceptos más relevantes que desde ese momento se analizaban de manera conjunta, el almacenamiento y el transporte.

Lo anterior venía a ser resultado de importantes cambios en las conductas de los consumidores, así como de explosivos aumentos y movimientos poblacionales, creación de grandes ciudades y nuevos sistemas de suministro de bienes, adicionalmente el escenario post segunda guerra mundial había generado un importante crecimiento económico, producto de todos estos factores la Logística se instalaba dentro de las organizaciones como la última herramienta para la búsqueda de reducción de costos.

Todo este proceso de desarrollo y aumento de la complejidad de los procesos al interior de las Compañías vino a ser resuelto con la incorporación de la tecnología y la computación, por los años 60 se establecieron las bases del desarrollo en este sentido y gracias a la computación pudieron comenzar a plantearse y buscar solución a problemas más complejos y reales para los que se desarrolló toda una teoría basada en principios como la programación lineal, el control de inventarios, la localización de plantas y los modelos de simulación entre otros métodos, de esta manera se incorporaba el método científico a la resolución de problemas prácticos con el fin de obtener importantes beneficios en relación a los costos. Antes que la Industria comenzara todo este desarrollo, casi una década atrás, el ejército norteamericano había desarrollado muchos principios que luego se replicarían en este sentido, es así como la planificación para la invasión a Europa durante la segunda guerra mundial se constituyó como la base y motor del desarrollo de la Logística moderna, no obstante de ahí a los términos y aplicaciones en las Empresas de todos los conceptos había una brecha importante.

3.2.3 Tercera etapa

Corresponde al período desde los años setenta hasta hoy, desde esos años el enfoque predominante de tratar de estimular la demanda fue cambiando en función de las variables que determinaban las condiciones económicas mundiales, es así como los aumentos en los precios del petróleo desde comienzos de los años 70 y la mayor integración entre las naciones en términos de intercambio comercial a través de tratados y sistemas de integración, además de los conflictos de carácter bélico registrados en este período, comenzaron a gestar el interés creciente en las Compañías por concentrarse de manera consistente en la gestión de los recursos en todas las áreas.

La última década marcada también por importantes acontecimientos a nivel mundial, apertura de mercados, atentados terroristas, conflictos bélicos, pero por sobre todo por un tremendo impulso y acceso masivo a elementos tecnológicos han venido a contribuir a masificar la vinculación entre las personas y por cierto canales como el comercio electrónico son hoy motores para el desarrollo de algunas economías que requieren de nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de las personas.

Con todo, la evolución experimentada en el campo de la Logística permite que hoy se constituya como pilar dentro de las organizaciones, su estudio y aplicación teórica están haciendo más eficientes una serie de procesos relacionados con la misma motivación de las primeras culturas, la necesidad de consumo. Actualmente el concepto del Supply Chain Management (SCM) o gestión de la cadena de suministros, viene a constituir un pilar fundamental en las relaciones de negocios y sustenta en el largo plazo un potencial de mejor desempeño tanto en el interior de las Compañías como en el conjunto de la Industria.

4. Estado de la Industria en Chile y algunos referentes de clase mundial

Lograr hacer un diagnóstico de la Industria en Chile resulta particularmente complejo por lo que el foco de análisis de este estudio será específicamente la Industria que atiende el negocio conocido como **CEP** y que engloba el movimiento físico de mercaderías Courier, Expreso y Paquetería o en inglés *Courier Express Parcel*, cuyos límites son cada vez más difusos pues tiene que ver principalmente con la satisfacción del cliente que envía o recibe algo y en donde el tiempo y el costo son determinantes.

En Chile operan varias compañías Multinacionales que lideran y concentran más del 70% del mercado y otras locales que de manera muy atomizada, en muchos casos atendiendo nichos muy específicos, agregan el restante 30%. Existen 3 o 4 de capitales nacionales que con un enfoque al mundo han sabido consolidarse en el negocio a partir de alianzas estratégicas. Mención especial a la Compañía del Estado, que ha venido

reformulando todo su quehacer y hoy es también un referente a partir de un plan estratégico iniciado el año 2001 más alineado a la demanda en mercado Chileno⁵. Es una Industria que a su vez está muy asociada al auge del retail y del consumo masivo y en donde se visualiza un desarrollo explosivo producto del e-commerce, todo esto conjuga la aparición de un mercado con potencial prometedor. Este nuevo mercado requiere de una reingeniería de los sistemas tradicionales de compra y venta de bienes y servicios, procesos que necesariamente deben ir acompañados de una Logística eficiente.

Para entender y tratar de esquematizar esta Industria y siendo esta una de las de mayor crecimiento en los últimos años en el contexto de nuestro País, según cifras de la Cámara de Comercio de Santiago⁶, serán desarrolladas las principales variables y/o componentes del negocio, mediante reuniones de trabajo y entrevistas con actores relevantes de la Industria nacional, para luego sintetizar estos conceptos utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter; PROVEEDORES, CLIENTES, COMPETIDORES, SUSTITUTOS, RIVALIDAD, analizando la estructura de la Industria y la influencia de cada una de las variables clave del negocio en el contexto general.

4.1 Enfoque Cualitativo (5 fuerzas de M. Porter⁷)

4.1.1 Las empresas en el mercado (Proveedores)

En Chile existen registros de empresas y algunas asociaciones que las representan que en este estudio serán agrupadas respecto del tamaño y cobertura donde realizan sus operaciones y con los tipos específicos de productos que ofrecen, ya que existen categorías de clientes asociados a productos como los despachos de SOBRES, o documentación, despachos de VALIJAS que en general corresponden a documentación interna de las empresas y despachos de cargas en general, las que pueden ir desde los 3 kg. hasta grandes envíos consolidados.

5 Correos de Chile. http://www.correos-de-chile.cl/SitePages/descargas/informes/informes_gestion_2006.

6 Cámara de Comercio de Santiago. Tendencias del Retail en Chile. 2016

7 Porter, Michael. Competitive Advantage. Publicado por The free press. Macmillan, Inc. 1987. 550p.

Considerando los criterios anteriores es posible generar el siguiente listado de Compañías en el mercado Chileno:

Nombre	Cobertura	Tipo de Carga			
		sobres	Valijas	Paquetería	Carga Mayor
Cav Courier	Zona Central	X	X		
Chile Express	Nacional	X	X	X	
Correos de Chile	Nacional	X	X		
Cruz del Sur	Zona Sur	X		X	X
DHL World Wide Express	Internacional	X	X	X	X
En-cargo	Zona Central	X	X	X	
FedEx	Internacional	X	X	X	X
Full Binder	Zona Sur	X		X	X
Lan Courier	Nacional	X	X	X	
Linsa S.A.	Zona Norte			X	X
Lit Cargo	Nacional	X	X	X	X
Moto Boy	Zona Central	X	X	X	
Prosegur	Nacional	X	X	X	
Pullman Cargo	Nacional			X	X
Speed Service	Zona Central	X	X	X	
TNT	Internacional	X	X	X	X
Transportes Gardilic	Zona Sur			X	X
Transportes Mercosur	Zona Sur			X	X
Transportes Navas	Nacional				X
Transportes Progreso	Nacional			X	X
Transportes Quinchao	Nacional			X	X
Transportes Vitores	Nacional			X	X
Tur Bus Cargo	Nacional	X	X	X	X
Turi Cargo	Zona Sur			X	X
UPS	Internacional	X	X	X	X
Varmontt	Zona Sur	X	X	X	X

Tabla 1: Resumen actores del mercado. Elaboración propia.

En cada una de las categorías anteriores existen diferencias sustanciales en cuanto a los niveles de servicio ofrecidos, tarifas, estándares operacionales y cobertura, dependiendo de la naturaleza de los embarques y/o entregas, la composición del mercado cambia, es decir existen nichos específicos dentro de la Industria y que además tienen relación con el análisis en este estudio.

Una de las principales características de los proveedores de estos servicios y que además deriva de una condición País, es que muchos de ellos tienen sus operaciones basadas en Santiago o en la zona central del país, desde ahí generan sus despachos a los diferentes destinos, en modalidades de consolidación por destino o bien flujos constantes de despachos casi diarios, es decir la oferta de servicios está fuertemente centralizada.

En esta dimensión del análisis resulta importante considerar las barreras de entrada de empresas a la Industria. Respecto de este punto, es clave la capacidad de las empresas de concretar las expectativas de los clientes, es decir, recibir los productos en sus domicilios en las condiciones y tiempos pre-establecidos, por lo que una de las variables más relevantes para ingresar a este mercado es la capacidad de cobertura relacionada a su ámbito de operación, que tiene directa relación con el nivel de inversión requerida para participar de esta industria, otra variable destacada en este sentido y que dificulta la entrada de nuevos actores es el reconocimiento de la marca, en ese sentido son sólo unas cuantas Compañías las que con el desarrollo de sus servicios han logrado posicionarse frente a los clientes, existe una tendencia de “clientes empresas” a la búsqueda de estándares internacionales, por lo que las alianzas o joint venture de cualquier tipo con operadores internacionales son elementos que agregan valor al momento de la elección de un proveedor.

Con todo lo anterior se puede concluir que el mercado está evolucionando hacia modelos de Compañías con expertiz en procesos y servicios específicos, con una buena base de desarrollo tecnológico, pero que aún no estandariza procesos ni aplica formalmente principios de planificación además de no contar con personal calificado en muchas de sus áreas de línea, sin embargo estas características pueden constituirse en oportunidades para las Compañías que realmente quieran proyectar su desarrollo en este mercado en Chile.

4.1.2 Los clientes finales (Compradores)

Desde este punto de vista, es necesario hacer una distinción entre los tipos de clientes; existen por un lado empresas (clientes) que requieren servicios de entrega con elevados estándares de servicio, cobertura, niveles de información e integración de sistemas, etc. pero que representan solo un porcentaje de la Industria, así como clientes (particulares) que tan solo requieren despachar sus productos y que estos sean entregados a los destinatarios en plazos determinados previamente, no obstante cualquiera sea el tipo de clientes la tendencia del mercado es a la búsqueda de Compañías especializadas en cada uno de servicios, el transporte en nuestro país es considerado como un factor de

elevado costo dentro de la estructura de precios de los productos, por lo que muchas Compañías orientan la búsqueda de proveedores externos de estos servicios.

Son clientes potenciales de esta Industria todos los emergentes desarrollos del B2B y B2C, que pretenden integrar de la manera más eficiente productores y consumidores de bienes en una plataforma común, en ese contexto las Compañías de transporte vienen a cumplir un rol fundamental haciendo factible y facilitando el desarrollo de ese mercado.

Un factor relevante dentro del análisis de los clientes es determinar *quién paga los servicios*, esa es una condicionante que está directamente relacionada con el costo de los mismos y que será desarrollada más adelante, no obstante la idea central es que un particular no tiene el mismo poder negociador que una empresa por lo que la tendencia del mercado, desde el punto de vista de los proveedores de servicios, es a buscar un mix entre clientes empresa que requieren subcontratar los servicios (externalizar) y particulares que requieren utilizar los servicios.

4.1.3 Otros competidores (Nuevos ingresos)

Con relación a los nuevos actores que pudieran incorporarse a la Industria según la opinión de consenso, lo más relevante es que este negocio no es bueno por sí mismo, como podría considerarse otro tipo de Industrias, la clave es que sólo obtendrán beneficios las Compañías que logren determinar una clara ventaja competitiva frente a los actores consolidados o bien que desarrollen un nicho específico dentro de la Industria, orientado a algunos productos de más difícil manejo o clientes que requieran servicios con mayor valor agregado en sus entregas. En ese contexto el empuje parcial que ha teniendo el desarrollo de la red de ferrocarriles del estado, viene a constituirse como un potencial de riesgo para las Compañías instaladas, no obstante deberán hacer inversiones para concretar el objetivo final del nicho de negocios, las entregas “puerta a puerta”, ya que no bastará con las inversiones troncales o de transporte primario para conectar algunas importantes ciudades del país, será necesario considerar alternativas que luego generen la distribución secundaria.

Las Compañías locales deben enfocarse a la competencia globalizada, los estándares mundiales de servicio deben ser los desarrollados localmente, adaptando aquellos elementos que resulten propios de nuestra Industria y buscando constantemente las mejores alternativas de servicio y costo. Es así como en los últimos años hemos asistido a un importante crecimiento de la industria de operadores logísticos, que han logrado generar economías de escala y que han instituido mejores prácticas Logísticas. Ello ha contribuido enormemente a aumentar los niveles de servicio, disminuyendo a su vez considerablemente los costos logísticos totales de los clientes finales.

4.1.4 Alternativas de servicio (Sustitutos)

Con relación a alternativas al servicio, se visualiza más bien una orientación a potenciar este, ya que las nuevas tecnologías de la información así como los tradicionales canales de comercialización más aún están potenciando “acercarse hacia los clientes”, los servicios sustitutos a los desarrollados por las Compañías de transporte para hacer efectivas las entregas de cargas en las manos de los clientes finales, podrían ser básicamente todas las estrategias que desarrollan las grandes Compañías por hacer internamente estas funciones y las facilidades que ofrecen a sus clientes al hacerlos “venir a retirar” los bienes que requieren, es decir todas las variables que relacionen a los clientes físicamente con los proveedores constituyen alternativas del servicio, no obstante y por una condición natural de las economías no todos los bienes están disponibles en todos los lugares, por lo que siempre existirá la necesidad de movilizarlos, ahora lo relevante es la búsqueda de las mejores oportunidades de interrelacionar a oferentes con demandantes de esos bienes, para que de las transacciones se generen las necesidades que sustentan este mercado. Tal vez una reciente aplicación de UBER podría competir en algunos nichos pues facilita la gestión de retiros y entregas bajo el mismo esquema que vino a revolucionar los típicos servicios de traslado de personas.

4.1.5 La interacción en el mercado (Rivalidad)

Es claro que las Compañías buscan desarrollarse en el mercado y para eso tratan de optar a mayores niveles de participación del mismo, en ese sentido, dependiendo del tamaño de las Compañías y del tipo de clientes a los que atienden existe una serie de

“batallas” entre unas pocas grandes Compañías por servir a otras tantas grandes y lograr mejores niveles de participación, así como existe una dura batalla en nichos específicos entre Compañías más pequeñas, donde variables como la capacidad de reacción frente a contingencias o un servicio personalizado resultan relevantes. No obstante dada la composición de las variables (5 fuerzas) de la Industria, en general se observa un comportamiento como en cualquier mercado, existen oferentes, de diversos tamaños y demandantes que también tiene diversas cuotas de mercado, pero lo importante es que se observa un desarrollo orientado a la especialización y agregación de valor como elementos diferenciadores de los servicios, resulta evidente y trivial pensar en retirar un encargo y entregarlo en otro lugar, pero las condicionantes para lograr eso en los tiempos y con las expectativas que tienen los clientes hará la diferencia.

4.1.6 Resumen del atractivo de la Industria:

Para graficar este concepto y establecer una visión global de la Industria nacional, las ideas anteriores pueden ser esquematizadas en función de la asociación con cada una de las cinco variables (fuerzas del mercado) y estimar el grado de ponderación actual y futuro para cada concepto, esto se refleja en la siguiente tabla de relaciones.

a: actualmente

f: en el futuro

Perfil del atractivo de la industria			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutro	Atractiva	Muy atractiva	
BARRERAS DE ENTRADA	*Diferenciación del producto *Economías de escala *Costo de cambio *Requisitos de capital *Acceso a tecnología avanzada *Protección del gobierno *Efecto de la experiencia	Escasa Pequeña Bajo Bajos Amplio Inexistentes Sin Importancia	f	a a a	a	f a - f f a - f f a	f	Grande Grande Elevado Elevados Restringido Elevada Muy importante
BARRERAS DE SALIDA	*Especialización de activos *Costo fijo de salida *Interrelación estratégica *Barreras Emocionales *Restricciones gubernamentales y sociales	Elevada Elevado Elevada Elevadas Elevadas	f	a a f	f a a - f	a	f	Baja Bajo Baja Bajas Bajas
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	*Número de competidores *Crecimiento de la Industria *Costos fijos *Características del Producto *Diversidad de competidores *Compromisos estratégicos	Grande Lento Elevados Genérico Elevada Grandes	a	a a f a	f a f f	f a	f	Pequeño Rápido Bajos Producto único Baja Bajos
PODER DE LOS COMPRADORES	*Cantidad de compradores importantes *Disponibilidad de sustitutos *Costo de cambio del comprador *Amenaza de los compradores (integración) *Contribución a la calidad o a servicios *Rentabilidad de los compradores	Pocos Muchos Bajos Elevada Grande Baja		a f	f a - f a a	f a	a - f f	Muchos Pocos Altos Baja Pequeña Elevada
PODER DE LOS PROVEEDORES	*Cantidad de proveedores importantes *Disponibilidad de sustitutos de *Diferenciación o costo de cambio *Amenaza de proveedores *Contribución de proveedores a calidad	Pocos Baja Elevado Elevada Elevada		a f f f	a - f a f a	f a		Muchos Elevada Bajo Baja Baja
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	*Disponibilidad de sustitutos cercanos *Costos de cambio de usuario *Agresividad y rentabilidad de productor *Precio-valor de sustitutos	Grande Bajos Elevada Elevado		f f	a a a a	f f		Pequeña Elevados Baja Bajo
ACCIONES DE GOBIERNO	*Regulación de la industria *Consistencia de políticas *Ayuda a competidores	Desfavorable Baja Sustancial			a f	f a a	f	Favorable Elevada Ninguna

Tabla 2: Atractivo de la Industria. Elaboración propia.

En definitiva, se trata de una Industria en expansión que en lo últimos años avanza hacia un estado consolidado, tiene como referentes a países desarrollados, con actores diversos, varios de ellos en alianzas con operadores mundiales lo que ha permitido un rápido crecimiento sustentado en buenos sistemas de información y que va orientando sus actividades a la eficiencia y a la especialización de ciertos procesos, pero existe una brecha importante respecto de conceptos como estandarización, infraestructura, orientación al cliente, valoración de servicios versus costos de los mismos, etc. Adicionalmente, se puede evidenciar una creciente y explícita preocupación por temas ambientales, al menos así lo reflejan la mayoría de los actores en sus portales, haciendo mención al compromiso con la sustentabilidad y la valoración que de los mismos tienen los clientes al respecto donde conceptos como la huella de carbono y otros también pueden hacer la diferencia frente a distintos actores en el mercado.

4.2 Enfoque Cuantitativo

Desde el punto de vista de las cifras, se estima que esta Industria genera ventas anuales en torno a los US\$ 100 millones⁸, moviliza en torno a los 12 millones de kilos con Compañías cuyos niveles de servicio están en torno al 90%, esto respecto de satisfacción asociada a parámetros de cumplimiento en las entregas, que es lejano a estándares de países como Estados Unidos en donde este índice supera el 98%.

El detalle de kilos movilizados durante los últimos años ha sido este:

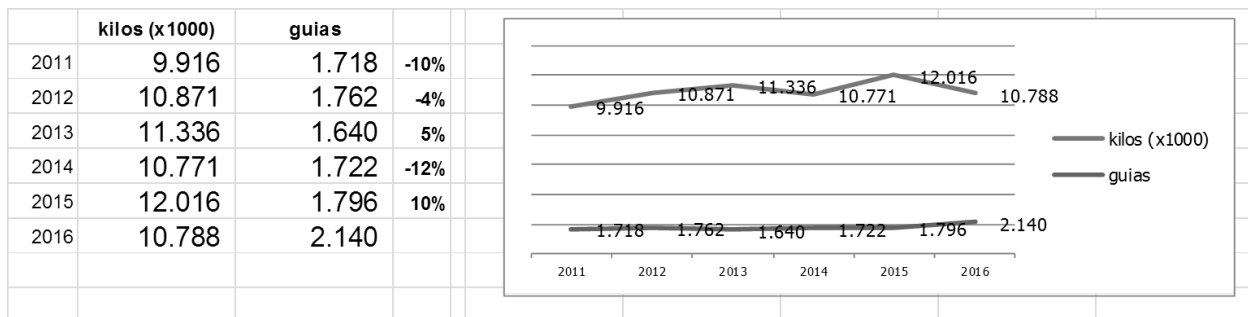


Tabla 3: Evolución de kilos y guías movilizados. Elaboración propia.

Prioritariamente las operaciones se realizan vía terrestre, pero también se incorporan alternativas de tránsito aéreo en el caso de las zonas más extremas del país y en los menos casos se utiliza el transporte marítimo y ferroviario. Algunas estimaciones cifran en torno al 12 % los costos logísticos respecto de las ventas, pero en algunas Industrias como el retail esta cifra aumenta producto justamente de elementos de mayor valor agregado que se incorporan al servicio. Estas cifras muestran brechas significativas respecto países más desarrollados por lo que adoptar mejores prácticas podría significar un valioso impulso a la competitividad y ahí es donde debemos apuntar.

⁸ Datos de Asociación de Transporte Expreso de Chile, Atrex AG

4.3 Análisis y segmentos de negocios dentro de la Industria

En nuestro País, tal como en otros países los segmentos de negocios dentro de la Industria del transporte de carga, están determinados por los diferentes tipos de cargas y/o mercaderías que se mueven de un punto a otro, pero además hoy es necesario considerar variables adicionales a los tipos de cargas, que vienen a configurar las actuales necesidades de los clientes, en este contexto hoy los clientes demandan tiempo de servicio, información casi en línea de sus envíos, servicios complementarios al transporte como son el manejo y administración de inventarios, confirmación de sus entregas (POD: proof of delivery), cobro de los productos contra entrega (COD: cash on delivery), etc.

Si bien la definición habitual en la Industria habla de Courier, Expreso y paquetería (CEP), a objeto de consolidar de alguna forma en segmentos de negocios vamos a catalogar en 4 los tipos de cargas; Sobres, Valijas, Paquetería, Carga Mayor.

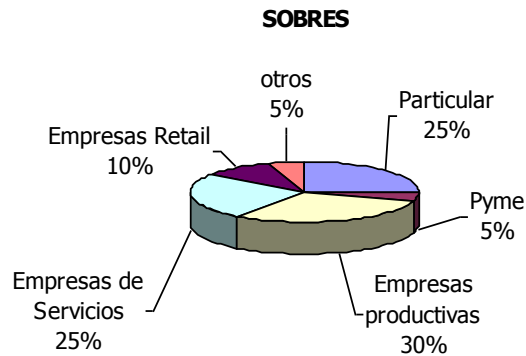
SOBRES

Representan despachos unitarios, es decir la razón bultos/entrega es 1 : 1, generalmente son entregas certificadas, es decir requieren detalle del consignatario de la entrega, los clientes son mayoritariamente particulares y empresas que requieren entregas de su documentación a los clientes o proveedores, pesos por entrega son menores a 0.5 kg. y generalmente, aunque no siempre ocurre están asociadas a tiempos de tránsito restringidos, ya que los demandantes requieren entregas en plazos cortos.

La Logística asociada al manejo de Sobres está generalmente dividida como una línea de negocios, y existen Compañías que se han especializado en su manejo, desarrollando líneas automatizadas de sorteo y clasificación de rutas, el mejor ejemplo y referente es Correos Chile, quienes hace algunos años pasaron de ser una empresa 100% pública a empresa de *administración autónoma del Estado* ⁹ con fuerte enfoque en el servicio a partir de la gran cobertura con que cuentan y un potente plan de negocios que considera cambios en su estrategia comercial muy profundos y foco en los clientes les permitió cerrar el 2015 con ventas que alcanzaron MM\$90.697, resultados en cifras azules y un EBITDA de MM\$9.474, donde el segmento de los sobres creció un 13%, números muy distintos al resultado del 2014 números rojos y un EBITDA de MM\$3.795. ¹⁰

	SOBRES
kg. max.	0,5
m3 max.	0,0006
btos / ent	1
plazo / ent	24 hrs

Tabla 4: Índices segmento sobres. Elaboración propia.



VALIJAS

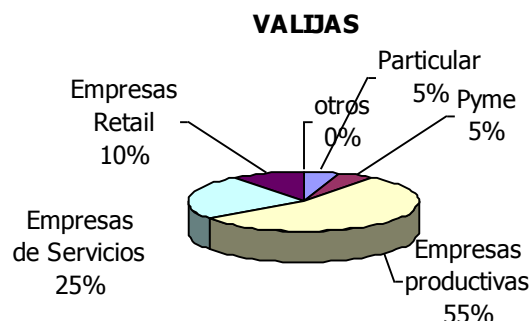
Corresponden a despachos de documentación y/o pequeños encargos al interior de un contenedor, es decir es carga consolidada, principalmente asociada a requerimientos de compañías que con frecuencia diaria despachan a sus sucursales en el territorio nacional, en este caso también se trata de requerimientos de entrega en plazos reducidos, más aún en la mayoría de los casos las entregas deben realizarse antes de las 09:00 hrs. o el medio día. En general el estándar de peso asociado a este tipo de productos es de máximo 5 kg. existiendo casos donde excepcionalmente se considera

⁹ Regida por el Decreto con Fuerza de Ley N° 10, del 24 de diciembre de 1981, publicado en el Diario Oficial el 30 de enero de 1982; texto legal que constituye su ley orgánica
¹⁰ <http://www.correostransparente.cl/contenidos/08%20memorias/memorias/2015/memoriacorreoschilebaja>.

un contenedor de mayores dimensiones, como el caso de algunas compañías que despachan a sus sucursales repuestos o similares.

	VALIJAS
kg. max.	5
m3 max.	0,2
bts / ent	1,1
plazo / ent	< 24 hrs

Tabla 5: Índices segmento valijas. Elaboración propia.

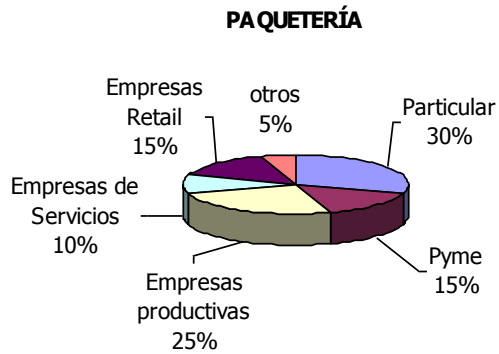


PAQUETERÍA

Esta es la categoría de mayor referencia e impacto, aquí “se juega el partido”, agruparemos todos los despachos de cargas distintas a las categorías anteriores, generalmente con un máximo, no estandarizado en Chile, de unos 70 kg. por pieza como máximo, con una media en promedio de 1.3 bultos por entrega, los principales clientes de este segmento son particulares, seguidos de Compañías que producen y comercializan sus productos a nivel nacional, los estándares de tiempo de tránsito son diversos, sin embargo existe una concepción asociada a la distancia y que asocia entregas “al día siguiente” para todos esos pares de puntos, origen – destino, distantes a menos de 1000 km., no obstante existen servicios de transporte alternativo que muchas veces concretan estas entregas en un tiempo menor, con los recargos de cada caso. En términos de porcentaje, este tipo de carga corresponde al mayor dentro del nicho de las entregas “puerta a puerta”, muchos de los negocios asociados al movimiento de estas mercaderías están asociados a nuevas maneras de interrelacionar a clientes con proveedores y básicamente esta línea de negocios son las que han desarrollado los actuales estándares operativos y de Logística por las Compañías de transporte.

	PAQUETERÍA
kg. max.	70
m3 max.	0,15
btos / ent	1,3
plazo / ent	24 - 48 - 72

Tabla 6: Índices segmento paquetería. Elaboración propia.



Uno de los principales focos de este segmento se deriva de los negocios a través de internet y el e-commerce, que durante los últimos 20 años ha crecido a tasas promedio del 40% anual, que convergen hacia el 20% en los últimos años¹¹. En el futuro cercano, los avances del canal pueden ser aún más agresivos, en la medida en que los instrumentos transaccionales comienzan a llegar en forma prácticamente continua a los consumidores, apoyados por la masividad de las redes sociales, sobre todo, por el impresionante despliegue de la conectividad móvil, que multiplica los potenciales puntos y momentos de contacto con los clientes.

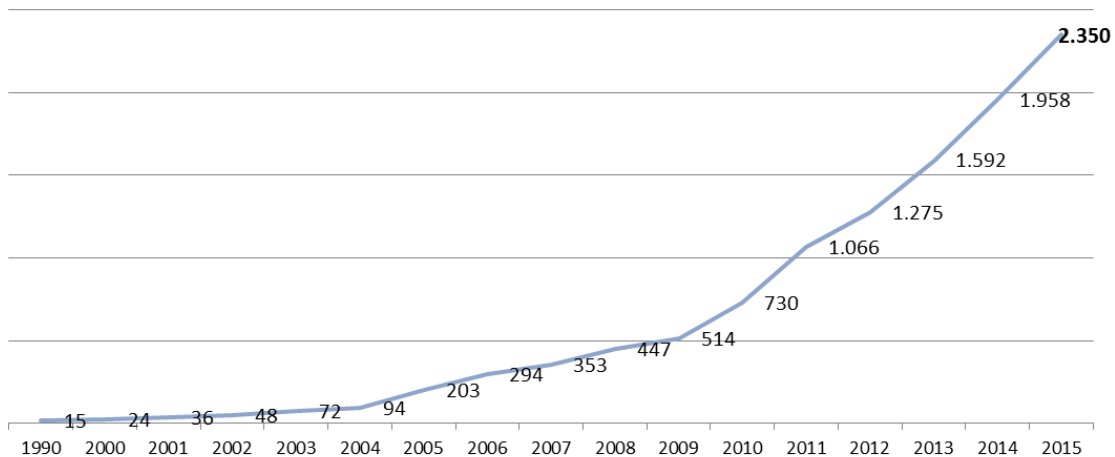


Grafico 1: Evolución del e-commerce en Chile (MM US\$). Elaboración propia

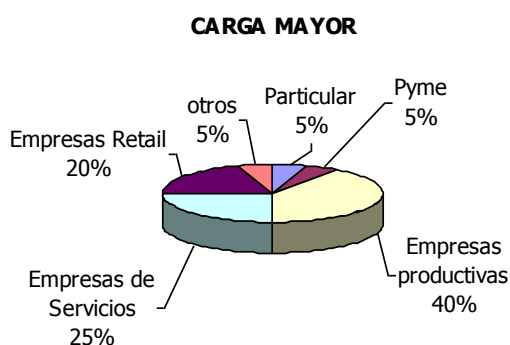
11 http://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/tendencias_retail_2016_WEB.

CARGA MAYOR

Estos despachos están relacionados con entregas de grandes partidas consolidadas en un solo punto, o bien entregas de grandes piezas unitarias en un solo punto, generalmente corresponden a cargas industriales o bien materias primas, no obstante existen flujos de cargas especialmente provenientes desde zonas portuarias que corresponden a las importaciones de productos terminados. Básicamente este tipo de cargas representan el mayor movimiento de equipos (camiones) como recursos físicos asociados, no obstante la rentabilidad de cada negocio no corresponde a la de los otros tipos de cargas, en definitiva la relación de ingreso \$ / bulto (kg. o m3) es bastante más baja que en los otros negocios, no obstante este segmento representa un importante volumen de transacciones y de la economía nacional.

	CARGA MAYOR
kg. max.	>= 70
m3 max.	< 80
btos / ent	-
plazo / ent	> 24 hrs

Tabla 7: Índices segmento carga mayor. Elaboración propia.



Con estos antecedentes la configuración de los segmentos de mercado asociados a los tipos de clientes y productos para el transporte "puerta a puerta" podría ser resumida de la siguiente manera:

Porcentaje de participación en la Industria

Tipo de cliente	Productos - entrega "puerta a puerta"			
	SOBRES	VALIJAS	PAQUETERÍA	CARGA MAYOR
Particular	25%	5%	30%	5%
Pyme	5%	5%	15%	5%
Empresas productivas	30%	55%	25%	40%
Empresas de Servicios	25%	25%	10%	25%
Empresas Retail	10%	10%	15%	20%
otros	5%	0%	5%	5%
	100%	100%	100%	100%

Tabla 8: Relación de clientes por tipo de producto. Datos obtenidos a partir de las ventas históricas de Tur Bus Cargo años 2010 – 2015.

4.4 Referentes de clase mundial

Dentro del contexto del análisis y a objeto de verificar, complementar y profundizar algunos de los aspectos más relevantes que agregan valor en esta Industria, se han seleccionado 4 compañías de clase mundial y sus principales características serán sintetizadas respecto de la aplicación de las mejores prácticas identificadas en su actividad, donde el criterio central para determinar las Compañías que serán estudiadas son las que además en los últimos años han recibido reconocimientos importantes y/o existen y han sido pilares y referentes de otras, así como Compañías que han realizado importantes labores para el desarrollo de los países y su contribución hoy es significativa, en concreto se exponen de manera sucinta las principales características:

1. UPS - United Parcel Service
2. DHL - Deutsche Post World Net
3. FedEx - Federal Express
4. NITSSU - Nippon Express Co.

4.4.1 United Parcel Service - UPS¹²

Los orígenes de esta Compañía se remontan a principios de este siglo, en 1907 existía en Estados Unidos una gran demanda de servicios privados de reparto y mensajería. Para contribuir a satisfacer esta necesidad, un emprendedor de 19 años llamado James E. Casey pidió prestados 100 dólares a un amigo y estableció en Seattle (Washington) la American Messenger Company. El nombre inicial se ajustaba perfectamente a los objetivos de negocio de la nueva empresa. Como respuesta a las llamadas telefónicas que se recibían en las oficinas centrales, los mensajeros iban de un lado a otro entregando paquetes, llevando notas, maletas y bandejas de comida de los restaurantes.

La empresa consiguió buenos resultados, debido principalmente a las estrictas normas de amabilidad con los clientes de Jim Casey, fiabilidad, servicio 24 horas y precios

12 <https://www.ups.com/content/cl/es/about/history/index.html?WT.svl=SubNav>

económicos, estos principios, que siguen rigiendo UPS, se resumen en el eslogan de Jim: "El mejor servicio al menor precio".

En una segunda etapa la compañía se centró en la entrega de paquetes para el comercio, pues algunas mejoras como el automóvil y el teléfono causaron una reducción en el negocio de la mensajería. Durante dos años, el mayor cliente fue el Servicio Postal norteamericano, al que entregaban todo el correo especial que entraba a Seattle. En este período la empresa fue pionera en el concepto de reparto consolidado, al combinar, en un vehículo de reparto, los paquetes dirigidos a un mismo barrio. De esta forma se realizaba una utilización más eficiente del personal y los equipos motorizados, y las tarifas se mantenían bajas. El elevado estándar de servicio y atención personalizada para cada uno de los paquetes que se manejaban era una característica que le permitió ampliar su cartera de clientes.

En 1919, la empresa amplió su zona de servicio, por primera vez, de Seattle a Oakland, California, y adoptó su nombre actual: "United Parcel Service". La palabra "United" servía como recordatorio de que los servicios realizados en cada una de las ciudades formaban parte de la misma organización "Parcel" identificaba la naturaleza del negocio y "Service" indicaba lo que se ofrecía.

Las características diferenciales del servicio general de transporte incluían llamadas para la recolección diaria, aceptación de cheques extendidos a nombre del remitente para pagar los reembolsos, intentos de entrega adicionales, devolución automática de envíos que no se podían entregar y tramitación de la documentación con servicio de facturación semanal. Quizás la característica más importante era que UPS podía proporcionar su servicio ampliado a unas tarifas comparables a las del servicio postal. En 1924, UPS presentó otra innovación tecnológica que definiría su futuro: la primera cinta transportadora para manejar paquetes. Para los años 50 con la escasez de combustible y caucho durante la Segunda Guerra Mundial, los establecimientos minoristas fomentaron el que los clientes se llevaran consigo sus compras a su domicilio. No obstante, aun así, UPS continuó creciendo. Así pues, los directivos de UPS comenzaron

a buscar nuevas oportunidades mientras el negocio principal continuaba centrado en la entrega al por menor tanto a particulares como a comerciales. Esta decisión colocó a UPS en directa competencia con el Servicio Postal norteamericano y, precisamente, en contra de las regulaciones de la Comisión de comercio interestatal (Interstate Commerce Commission, ICC).

UPS se convirtió en la primera empresa de entrega de paquetes en proporcionar servicio aéreo, mediante líneas aéreas privadas, luego entró en una nueva era con servicios aéreos internacionales para paquetes y documentos, enlazando los Estados Unidos con seis países europeos. En 1988 UPS logró la autorización de la FAA (Administración Federal de la Aviación) para operar sus propios aviones, convirtiéndose oficialmente en una línea aérea. UPS reclutó los mejores especialistas y fusionó distintos procedimientos para crear un sistema sin fisuras llamado "UPS Airlines". Hoy en día, "UPS Airlines" es una de las diez mayores líneas aéreas de los Estados Unidos. "UPS Airlines" cuenta con algunos de los sistemas informáticos más avanzados del mundo, como el sistema COMPASS (Sistema Computarizado de Monitorización, Planificación y Programación de Operaciones

En UPS la tecnología abarca una increíble diversidad de equipos, desde dispositivos manuales hasta vehículos de reparto especialmente diseñados, sistemas informáticos y sistemas de comunicaciones globales. El dispositivo manual DIAD (Dispositivo de Adquisición de Información de Entrega) que llevan los conductores de UPS, se desarrolló rápidamente para registrar y cargar la información sobre las entregas a la red de UPS, actualmente el sistema rastrea más de 5 millones de paquetes diariamente. La popularidad del rastreo en línea superó todas las expectativas. Para completar esta visión de nuevas ofertas de servicio, UPS empezó a adquirir, estratégicamente, empresas existentes y, a crear nuevos tipos de empresas, que no existían anteriormente, se formó el Grupo de Logística UPS (UPS Logistics Group) para proporcionar soluciones de gestión globales y servicios de consultoría basados en las necesidades individuales de los clientes. En UPS la distribución global incluye gestionar el movimiento de las

mercancías, así como el flujo informativo y financiero que acompaña a las mercancías, lo que finalmente ha llevado a la formación de las UPS Supply Chain Solutions.

Resumen de datos generales UPS

Ingresos en 2015: 70.000 millones de dólares

Volumen de Entregas 2015: 25.000 millones de paquetes y documentos

Volumen Aéreo Diario - Estados Unidos: 6 millones de paquetes y documentos

Área de Servicio: Más de 200 países y territorios

Empleados: 360.000 en todo el mundo (320.000 EE.UU.; 40.000 Internacionales)

Clientes: 7,9 millones diarios (1,8 millones de recolecciones, 6,1 millones de entregas)

UPS.com: 115 millones de consultas al día a UPS.com, incluidas una media de 8 millones de solicitudes de rastreo diarias

Centros Operacionales: 1.748

Flota Automotriz: 88.000 vehículos, carros de entrega, furgonetas, camiones y motocicletas

Aviones de UPS: 265

Aviones Contratados: 319

4.4.2 Deutsche Post Group¹³

Deutsche Post Group World Net es una Compañía que se remonta a 1490, cuando Franz von Taxis fundó el sistema de correo Alemán, von Taxis es considerado el fundador del sistema moderno de correos y correspondencia. Por los años 1650 fue fundado el servicio postal del estado Prusiano, que regulaba los envíos entre las ciudades de Berlin, Münster, Osnabrück, Kleve, and Königsberg.

Esta Compañía ha logrado concretar una estrategia de internacionalización y consolidar sus operaciones de apoyo y soporte logístico a sus clientes es resultado de altos estándares de servicio medibles y un desarrollo de sus empleados en todo el mundo y de la creación de alianzas, Deutsche Post World Net tiene actualmente tres sólidos aliados;

¹³ http://www.dpdhl.com/de/ueber_uns/geschichte.html

Deutsche Post, DHL y el Postbank, de esta manera ofrecen servicios integrales a sus clientes.

Uno de sus principales factores diferenciadores son sus sistemas de seguimiento y rastreo integrado de envíos además del desarrollo de un programa de evaluación del desempeño y creación de valor llamado Star. Este programa permite guiar las funciones dentro de la organización a nivel de cada unidad de negocios pero integrando de manera eficiente los procesos y la estructura de las funciones en relación a la agregación de valor, esto es difundido a todo nivel de la organización. Deutsche Post Group opera bajo dos marcas: Deutsche Post es el principal proveedor de servicios postales de Europa y DHL que cuenta con una posición única en los mercados de crecimiento del mundo, con una amplia gama de servicios internacionales de Transporte Expreso, transporte de mercancías, e-commerce y gestión de la cadena de suministro.

El 2014 Deutsche Post DHL Group presentó su nueva Estrategia 2020: Focus – Connect - Grow. La estrategia tiene como objetivo posicionar la compañía como el Post para Alemania y además como el proveedor de logística para el mundo. Se trata de una estrategia simple sin ser simplicista sobre la base de los tres pilares de "Enfocar, conectar y crecer". . Hay una estrecha conexión entre el comercio y la prosperidad. El comercio mundial depende de la logística y, dicho esto como una compañía logística, significa que nosotros podemos aportar un valor real a la sociedad.

DHL es la división operativa de servicios logísticos del grupo, creada en 1969 como la primera alternativa de servicio en la ruta entre San Francisco y Honolulu, específicamente como operador de carga expresa aérea, Adrian Dalsey, Larry Hillblom and Robert Lynn inventaron una industria que hizo de sus nombres un símbolo global representante del envío aéreo express, la idea central de la Compañía era superar las barreras documentarias y hacer expedito el envío de carga general de un punto a otro. La red operativa de DHL ha crecido de manera increíblemente rápida. En 1977 comenzó en servicio de entregas domiciliarias de pequeños paquetes y documentos, en 1982 comenzaron operaciones internacionales en más de 30 países y un año más tarde en

Europa. Una de sus principales características es la integración completa de su equipo de entrega expresa aérea, que incluye el personal logístico, aéreo y los empleados de servicio al cliente. Específicamente lo que diferencia a esta Compañía, además de su espíritu emprendedor es su constante desarrollo y crecimiento a nivel tecnológico, su Sistema de Proceso de Envíos (SPS) fue diseñado para permitir manejar y procesar sus envíos diariamente desde la propia oficina, SPS crea automáticamente las etiquetas, facturas comerciales, guías aéreas y otra documentación, de acuerdo a sus requerimientos.

El espíritu pionero de la Compañía es la clave de su cultura y se mantiene vigente hoy en día, en ese contexto y dentro de las estrategias y creación de vínculos con otras compañías y organizaciones, existe actualmente una muy particular, la alianza iniciada en 2010 entre TECHO y DHL que actualmente opera en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay a través del involucramiento de colaboradores de la empresa en la construcción de viviendas de emergencia.

Resumen de datos generales Deutsche Post World Net - DPWN

Subsidiarias: 220 países

Centros de operación Mundial: Europa, América y Asia

Empleados: 500.000

Participación del mercado¹⁴

América 18%

Europa 41%

Asia 44%

4.4.3 Federal Express - FedEx¹⁵

Federal Express fue fundada en 1973 como la primera compañía que ofrece entregas al día siguiente dentro de los EE.UU., tanto así que su apuesta por el servicio consideraba

¹⁴ http://www.dpdhl.com/en/about_us/at_a_glance.html

¹⁵ <http://about.van.fedex.com/our-story/history-timeline/history>

una garantía de entrega con reembolso de los cargos de transporte, en caso de no cumplir.

Frederick W. Smith, estudiante universitario de la Universidad de Yale, escribió un artículo en que presentó los retos logísticos que enfrentan las empresas pioneras en la Industria, propuso un sistema específicamente diseñado para movilizar envíos sensibles al tiempo tales como medicina, partes de computadora y electrónica y cumplir con la expectativas de esas entregas.

Una de sus principales características que hasta hoy la diferencian de sus competidores es el espíritu y actitud expresado por sus mandos medios y empleados, mismo espíritu que llevó a Fred Smith, su fundador, a desarrollar la idea de unir las ciudades de Detroit y Chicago vía Memphis.

En 1975 Federal Express lanza COSMOS, un sistema informático centralizado para administrar personas, paquetes, vehículos y escenarios meteorológicos en tiempo real. En 1994 Federal Express adopta oficialmente "FedEx" como su marca reconocida como el estándar mundial para un servicio rápido y confiable. Ese mismo año se crea fedex.com como el primer sitio web de transporte para ofrecer un seguimiento del estado del paquete en línea, lo que permite a los clientes realizar negocios a través de Internet.

En 1994 FedEx logra obtener la certificación de excelencia ISO 9001 para sus operaciones alrededor del mundo; es la PRIMERA compañía de transporte que obtiene este reconocimiento. En 1996 Federal Express inaugura FedEx International First, un servicio de puerta a puerta con entrega a las 8 a.m.

A partir de mediados de los años 2000, inició una serie de adquisiciones de compañías relacionadas a la Industria en distintas partes del mundo, con lo cual amplió sus capacidades operacionales:

2006 Reino Unido: FedEx adquirió ANC Holdings Ltd, una empresa de Transporte Expreso nacional de Reino Unido, y la renombró como FedEx UK.

2007 China: FedEx adquirió el 50 % de Tianjin Datian W. Group Co. Ltd. de la joint venture entre FedEx y DTW International Priority Express, junto con la red doméstica de expresiones de DTW Group en China. FedEx lanzó entonces un servicio expreso nacional para el mercado chino.

2007 Hungría: FedEx Express adquirió Flying-Cargo Hungary Kft.

2011 India: FedEx Express adquiere Prakash Air Freight Pvt. Ltd. (PAFEX) y AFL Pvt. Ltd./Unifreight India Pvt. Limitado.

2011 México: FedEx Express adquirió Servicios Nacionales Mupa, S.A. de C.V. (MultiPack).

2012 Polonia: FedEx Corporation adquirió la empresa Courier Opek Sp.z o.o. (Opek).

2012 Francia: FedEx Corporation adquirió la empresa de Transporte Expreso TATEX.

2012 Brasil: FedEx Corporation adquirió el proveedor de transporte y logística Rapidão Cometa.

2014 África: FedEx Express adquirió empresas Supaswift en Sudáfrica y otros seis países; Botswana, Malawi, Mozambique, Namibia, Swazilandia y Zambia.

2014 Norteamérica: FedEx Corporation adquirió Bongo International, líder en tecnologías y soluciones de habilitación transfronterizas, y la renombró como FedEx Cross Border.

2015 América del Norte: FedEx Corporation adquirió GENCO, uno de los mayores proveedores de logística de terceros de América del Norte.

2016 Europa: FedEx Corporation adquirió TNT Express, una de las compañías de entrega rápida más grande del mundo, que ofrece servicios de transporte por carretera y aire en Europa, Oriente Medio y África, Asia Pacífico y las Américas.

Dentro de los desarrollos y políticas de servicio de Fedex existe el programa Encuesta – Respuesta – Acción, una toma anual del pulso de la empresa. Todos los empleados, anónimamente, califican a FedEx en liderazgo, paga, condiciones de trabajo y satisfacción general. Los resultados se tabulan y a los pocos días los gerentes reciben tarjetas de calificaciones. Entonces deben sentarse con su gente y analizar las

preocupaciones y acordar sobre un plan de acción. FedEx toma la encuesta muy en serio y ha establecido un cierto factor que vincula los bonos de administración con los resultados en la sección de liderazgo. Entre los frutos más populares de la encuesta se encuentra el programa “Bravo Zulu”, llamado así por la expresión utilizada en la marina de los EE.UU. que significa “bien hecho”. El programa surgió cuando los gerentes dijeron que querían recompensar los esfuerzos sobresalientes de sus empleados sin pasar por un proceso formal.

FedEx recurre prioritariamente a su propia gente para ascensos; cree que aquellos que ya han realizado un trabajo serán los gerentes más comprensivos y respetados. Los empleados que ascienden a gerentes pasan por un exigente proceso de evaluación de liderazgo y percepción (PELP), que enfatiza el coraje, la confiabilidad, buen criterio, integridad, empatía y carisma.

Aunque se hace todo lo posible para minimizar los errores del servicio, FedEx tiene tolerancia cero ante lo que puede causar la insatisfacción del cliente. Por este motivo creó el Índice de Calidad del Servicio. Utilizando datos tomados de la red de información FedEx, le asigna puntos a los problemas que ocurren ocasionalmente, tales como entregas tardías, ajuste de facturas o pérdidas de un comprobante de entrega. FedEx se rige por el adagio de que no se puede manejar lo que no se puede medir. Y a diferencia de compañías que miden sólo su rendimiento financiero, FedEx cuenta con sistemas que evalúan las mejoras en los tres aspectos de la filosofía “Personal-Servicio-Beneficio”. Y las cifras se controlan rigurosamente para asegurarse de que la compañía cumple de acuerdo con sus objetivos. Así también ha desarrollado una serie de servicios acordes a las necesidades específicas de cada cliente, pero independiente de cada servicio el espíritu de servicio sigue estando presente desde su fundación.

Resumen de datos generales FedEx¹⁶

Ingresos año 2016: 50,4 billones (\$US)

Empleados: 400,000

Países en Donde Presta Servicio: 220

Aeropuertos en Donde Presta Servicio: 365 alrededor del mundo

Total de Aviones: 662 alrededor del mundo

Centros de operación Mundial: Memphis, TN - Asia: Hong Kong - Canadá: Toronto, Ontario - Europa: Bruselas, - Bélgica - América Latina: Miami, FL

Flota Terrestre a Nivel Mundial: Aproximadamente 45,000 vehículos

Centros de Servicio Mundial: Aproximadamente 1,200

Volumen Promedio de Paquetes Diarios: Más de 5 millones

4.4.4 Nippon Express Co. - Nittsu¹⁷

Esta Compañía es popularmente conocida en Japón como “Nittsu” y es una de los principales operadores de servicios de entregas internacionales y de freight forwarders con casi un siglo de experiencia. Nittsu ofrece servicios de soporte a el transporte y distribución además de una completa línea de servicios relacionados con el supply chain management, integrando servicios de Logística, transporte aéreo, marítimo y terrestre, almacenaje, movimiento de personas, etc.

Nippon Express Co., Ltd., con su base en Tokyo, Japon, fue fundada en 1872 bajo el nombre de Riku-un Moto Kaisha (Compañía de transporte terrestre). Fue posteriormente manejada por el gobierno, durante los años 40 la compañía consolidó las operaciones de la mayoría de las compañías de transporte de Japón, hasta 1950 cuando fue reestructurada como una compañía privada, más bien un conglomerado, los años siguientes la compañía desarrolló el negocio de servicio y entregas a domicilio, en 1962 se estableció en USA, bajo en nombre de Nippon Express USA, Inc. y luego incorporaron al transporte terrestre y aéreo en marítimo, expandiendo sus operaciones a Asia/Oceanía,

¹⁶ <http://investors.fedex.com/company-overview/overview-of-company/default.aspx>

¹⁷ <http://www.nipponexpress.com/about/corporate/history>

Hong Kong, seguido de oficinas en Taipei y Sydney en 1967, en paralelo se iniciaban las operaciones en Europa, específicamente en Duesseldorf, Amsterdam y Roma. Luego vino la expansión a Sud América, concretando en 1992 una red mundial de servicios con más de 200 puntos de atención. En el 2001 la compañía estableció un plan de desarrollo a 3 años, basado en la expansión mundial, las mejoras de sus sistemas y tecnología de la información, con definiciones sociales sobre su responsabilidad.

Sus servicios actualmente van desde Logística de adquisiciones, optimizando la logística necesaria en los procesos de fabricación del producto, hasta la logística de distribución, simplificando el flujo de transporte del producto para garantizar la entrega segura al usuario final. Nippon Express ofrece una "logística estratégica", que combina sistemas de información, infraestructura logística y modos de transporte diferenciados. Esto se logró sólo descartando métodos de transporte convencionales restringidos por fronteras nacionales e industriales y creando un camino hacia un entorno logístico que optimice los activos de cada empresa.

De manera separada o en su conjunto las soluciones que ofrecen proporcionan a los clientes altos estándares tecnológicos, y eficiencias medibles en su ejecución. Una de sus principales características es el sistema de seguimiento desde el retiro de las cargas hasta las entregas con un sistema gratuito de seguimiento en línea. Actualmente cuenta con estas filiales en el mundo:

Nippon Express U.S.A., Inc.

Nippon Express Europe GmbH

Nippon Express (China) Co., Ltd.

Nippon Express (Asia y Oceanía)

“Como líder de la Industria Japonesa del transporte, Nippon Express ha jugado un rol clave en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas, su filosofía operacional y la esencia de su responsabilidad social han sido los pilares del desarrollo del grupo” ¹⁸.

¹⁸ <http://www.nipponexpress.com>

Resumen de datos generales Nippon Express

Subsidiarias: 13 compañías en 6 países

ISO 9002: cuenta con certificación de calidad en sus operaciones

Centros de operación Mundial: Tokyo, Japón - New York, U.S.A. - Asia & Oceanía: Hong Kong Europa: Dusseldorf, Alemania

Empleados: 41,000 en Japón, 10,600 resto del mundo

Centros de servicio en Japón: 1,130

Hub regionales: 286

Países en que opera: 33

United Parcel Service - UPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrictas normas de amabilidad con los clientes, fiabilidad, servicio 24 horas y precios económicos. Estos principios, que siguen rigiendo UPS, se resumen en el eslogan "El mejor servicio al menor precio". ▪ Pionera en el concepto de reparto consolidado al combinar, en un vehículo de reparto, los paquetes dirigidos a un mismo barrio. ▪ UPS podía proporcionar su servicio ampliado a unas tarifas comparables a las del servicio postal. ▪ La primera empresa de entrega de paquetes en proporcionar servicio aéreo, mediante líneas aéreas privadas. ▪ Primera empresa de entrega de paquetes, que servía en todas las direcciones de los 48 estados colindantes de los Estados Unidos. ▪ Cuenta con algunos de los sistemas informáticos más avanzados del mundo, como el sistema COMPASS (Sistema Computerizado de Monitorización, Planificación y Programación de Operaciones) para la planificación de vuelos, programación y manejo de las cargas ▪ UPS empezó a adquirir estratégicamente empresas
DHL Express	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El espíritu pionero de la Compañía es la clave de su cultura y se mantiene vigente hoy en día, mientras su competencia clave – core bussines es el transporte y la entrega de paquetes y documentos ▪ Una característica de las estrategias de DHL ha sido la creación de alianzas con otros operadores, es así como se generó la alianza con Danzas y con el correo Alemán ▪ Específicamente lo que diferencia a esta Compañía, además de su espíritu emprendedor es su constante desarrollo y crecimiento a nivel tecnológico, su Sistema de Proceso de Envíos (SPS) ▪ En este sentido otra particularidad de DHL es su sistema Export Express (WPX) que ofrece una manera más rápida, confiable y segura de entregar sus envíos que requieren nacionalización puerta a puerta
Federal Express FedEx	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una de sus principales características que hasta hoy la diferencian de sus competidores es el espíritu y actitud expresado por sus mandos medios y empleados ▪ Entre los frutos más populares de la encuesta se encuentra el programa "Bravo Zulu", llamado así por la expresión utilizada en la marina de los EE.UU. que significa "bien hecho". ▪ Aunque se hace todo lo posible para minimizar los errores del servicio, FedEx tiene tolerancia cero ante lo que puede causar la insatisfacción del cliente. ▪ A diferencia de compañías que miden sólo su rendimiento financiero, FedEx cuenta con sistemas que evalúan las mejoras en los tres aspectos de la filosofía "Personal-Servicio-Beneficio" ▪ FedEx ha desarrollado una serie de servicios acordes a las necesidades de cada cliente, pero independiente de cada servicio el espíritu de servicio sigue estando presente ▪ El espíritu de TNT se refleja en su declaración de misión " ser la más rápida confiable empresa de entregas en el mundo"
Deutsche Post World Net – DPWN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de alianzas, Deutsche Post World Net tiene actualmente tres sólidos aliados; Deutsche Post, DHL y el Postbank, de esta manera ofrecen servicios integrales a sus clientes. ▪ Altos estándares de servicio medibles y un desarrollo de sus empleados en todo el mundo y de la creación de alianzas ▪ Star. Este programa permite guiar las funciones dentro de la organización a nivel de cada unidad de negocios pero integrando de manera eficiente los procesos y la estructura ▪ Ha desarrollado fuertes inversiones en tecnología de la información, para sistemas de rastreo en todo momento de los envíos, su Worldwide Data Center ▪ Una característica fue la medición de la velocidad (basado en peso y distancias), aplicando en todo el país
NIPPON EXPRESS Co.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece servicios de soporte a el transporte y distribución además de una completa línea de servicios relacionados con el supply chain management ▪ Una de sus principales características es el sistema de seguimiento desde el retiro de las cargas hasta las entregas con un sistema gratuito de seguimiento en línea.

Tabla 9: Elementos de valor agregado. Elaboración propia.

En resumen, la Industria del transporte de cargas CEP en Chile está pleno desarrollo, existen actores importantes así como empresas locales con gran experiencia y presencia en el mercado, que están realizando inversiones y alianzas con operadores internacionales a través de lo cual en los próximos años esta Industria debiera alcanzar los estándares y niveles mundiales de servicio, adicionalmente se está invirtiendo en capacitación y desarrollo de Know-how además de inversiones en tecnología que resultarán fundamentales, existen además operadores especializados en sub nichos de la Industria, definidos localmente y/o por los bienes y productos transportados que están en franco desarrollo. Los clientes demandan estándares internacionales de servicio y que están dispuestos a pagar por eso, agregando variables tecnológicas a los requerimientos.

Hoy existe una política gubernamental de desarrollo de nuestro sistema vial a través del modelo de concesiones y una serie de medidas orientadas a facilita el impulso a este tipo de servicios, como por ejemplo los tratados internacionales que constituyen factor que propicia el crecimiento de este tipo de negocios tanto para las cargas que llegan a Chile (In bound) como las que se producen y deben ser retiradas y despachadas al extranjero (Out bound). Como referencia, según cifras de la cámara de comercio de Santiago, el sector Industrial del Transporte en su conjunto generó el 2016 casi 12.000 millones de dólares anuales que no alcanza a representar un 5% del PIB Nacional, para referencia en Estados Unidos la Industria del transporte representa alrededor del 10 % del PIB en los últimos años¹⁹, por tanto hay un desafío a crecer.

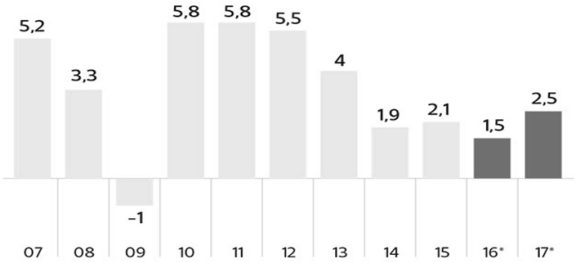


Grafico 2: Evolución PIB. Elaboración propia.

19 Cámara de Comercio de Santiago. Tendencias del Retail en Chile. 2016

PIB por actividad económica (USD millones promedio)					
	2012	2013	2014	2015	2016
Transporte	7.151	8.202	8.745	9.514	11.616
Comercio	14.771	16.227	17.459	17.909	18.539
Minería	27.615	25.218	23.579	25.236	21.945
Manufactura	20.317	21.303	22.578	25.390	28.286
Servicios personales	20.034	21.842	24.225	26.229	28.904
Construcción	12.791	14.668	15.943	16.330	17.185

Tabla 10: Indicadores para algunos sectores económicos en Chile. Elaboración propia.

Un potencial importante de desarrollo de este sector para los próximos años deriva del desarrollo de planes y programas de aumento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas, son estos quienes requerirán establecer nexos que permitan concretar sus proyecciones de venta, facilitando la concreción de negocios y acortando la brecha entre oferentes y demandantes de bienes y servicios con las nuevas tecnologías de la información.

5. Elementos o Factores de Valor

En esta etapa serán analizados los principales factores que a juicio del autor resultan clave y que constituyen los elementos que sustentan el valor agregado en las Compañías, buscando la aplicación de esos elementos a las Compañías locales. A partir de los componentes del proceso de gestión Logística asociados al transporte y que han sido comentados al analizar las Compañías de clase mundial y sus principales características, debemos volver a revisar la idea básica de la Logística, cual es *generar una integración de funciones de manera coordinada asociadas hacia maximizar los resultados de las Compañías*, a partir de todas estas consideraciones y del análisis de “como lo han hecho”, es posible proponer cuáles son los principales elementos que debieran estar presentes en las empresas que específicamente sitúan sus actividades al servicio de los sistemas de transporte y distribución del País.

5.1 Factores asociados al enfoque del negocio

El modelo de negocios de las Compañías muchas veces no es considerado como una pieza fundamental desde el inicio, sobretodo en Compañías pequeñas que están

comenzando sus actividades, no obstante es un elemento clave que podría determinar su éxito o fracaso futuro, una buena definición de sus estrategias serán el pilar fundamental que guiará sus actividades, en detalle la definición de su Visión, Misión y estrategias específicas le permitirán concretar las proyecciones de resultados y crecer en el mercado, estos elementos servirán de “timón” o guía para todo su quehacer, deben además ser revisadas y particularmente adecuadas a las condiciones imperantes en el medio, esto demanda una capacidad de adaptación que en definitiva permitirá mantener una posición competitiva relativa dentro de la Industria.

En este sentido la mayoría de las Compañías en el mercado local si tienen estos conceptos y han desarrollado sus actividades en torno de su Visión y Misión, además de definiciones estratégicas, esto puede verificarse en muchos casos en sus planteamientos a través de la web, pero en general todas carecen de lo mismo, la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado local, la mayoría de las Compañías en Chile han crecido “mirando” modelos internacionales, pero que no consideran la real aplicabilidad y/o los réditos de esos conceptos a las demandas del mercado interno, así se han desarrollado importantes inversiones, se ha comprado tecnología o se ha incursionado en modelos de negocios, pero no se ha ponderado los reales requerimientos pues se piensa que los patrones mundiales son aplicables 100 % a nuestra realidad, pero eso no es así, ya que solo una parte del mercado conoce esos patrones y/o ha interactuado con Compañías de ese tipo, por lo que si bien es bueno guiar los niveles de servicio tomando como referentes a los mejores, hay que verificar los reales niveles de servicio requeridos y que porción del mercado realmente demandará servicios con un valor agregado específico. Por el contrario existen probablemente servicios no cubiertos para sectores y/o mercados específicos dentro de la economía.

En general las estrategias locales están bien orientadas y se asocian al esquema de Michael Porter, es decir existen compañías que buscan ser líderes en costos, aprovechando sus economías de escala, su tecnología o acceso a factores determinantes de sus costos de manera preferencial, otras apuntan a transmitir conceptos diferenciadores a través de un enfoque en el largo plazo, no obstante la

mayoría no considera relevante crear y mantener una estrategia que sustente una ventaja competitiva en el tiempo, más bien al orientación de la gran mayoría, existiendo excepciones por cierto, es a enfocarse en los resultados de corto plazo.

Un aspecto relevante son los nichos de mercado, es relativamente fácil asociar a una Compañía con un segmento de negocios de la industria, lo que no es tan evidente es verificar real nivel de servicio de cada uno ya que por lo general las compañías, no obstante lo anterior, participan generalmente de distintos segmentos en función de cruces con otras de la Industria, no existen por lo general acuerdos sobre alianzas o joint venture locales, más bien lo que hay son relaciones de servicios cruzados y/o dependencia entre las empresas más pequeñas o locales con las más grandes y con mayor cobertura nacional, en definitiva, es relevante saber dónde apuntar, donde se quiere estar pues eso determinará las estrategias necesarias en cada caso. Un ejemplo de esto es *Motoboy*, que ofrece un servicio de traslados mediante el uso de motocicletas, orientando sus actividades en un nicho bien específico de movimiento de carga de menor tamaño, con tiempos de entrega muy reducidos y dentro de Santiago, recientemente ha incorporado *Cargoboy* especializado en mudanzas, lo que habla de un foco bien específico de servicios.

También es fundamental a la hora de definir el enfoque de cualquier negocio el concepto de costos que para las empresas está determinado por sus actividades primarias, cuánto costará efectivamente participar de un nicho, es fundamental para proyectar los flujos futuros. Así el costo de los servicios de transporte y distribución se constituye como un pilar fundamental para potenciar el desarrollo económico de un país, en la medida que las tarifas asociadas a los diferentes servicios permitan a las Compañías cubrir sus costos operacionales, con un cierto margen de utilidad, es factible que esos valores sean traspasados luego a los consumidores finales.

Desde el punto de vista conceptual del costo de transporte y que luego va a determinar en gran medida las tarifas de esos servicios, se conjugan variables como el tiempo asociado a la disponibilidad de las mercaderías, la factibilidad técnica de la utilización de

uno u otro medio, la cobertura geográfica existente, la factibilidad de integración de procesos, la oportunidad de disposición para generar los despachos, conceptos como el just in time o los métodos de MRP son frecuentemente aplicados en procesos de fabricación en serie, la cantidad de entregas, además de factores específicos que también inciden en los costos finales del transporte como el promedio de kilos por embarque, el número de piezas (bultos) por embarque que son variables determinantes al momento de evaluar costos por este concepto.

Un elemento gravitante para poder realizar una correcta determinación de los costos asociados al servicio de transporte es EL PRODUCTO, es decir el conocimiento que se tiene de lo que se va a transportar, variables como el peso, volumen y valor comercial, además de características de riesgo asociadas a productos específicos especialmente relacionados con industrias como la de químicos de especialidad, permiten ponderar exactamente los recursos necesarios en cada caso, lo importante es considerar las relaciones entre estas variables. Tomando estas tres variables como determinantes del costo de transporte y distribución, en primer lugar la razón entre el peso y el volumen de un producto es posible observar que los costos de transporte están directamente relacionados, para el caso de productos con una relación elevada entre estas variables el costo de transporte viene determinado por una buena utilización de los equipos, por lo que el costo baja, en cambio cuando la relación entre ambos es menor, los costos aumentan lo mismo ocurre con los costos asociados al almacenaje, esto se puede ver reflejado de la siguiente manera:

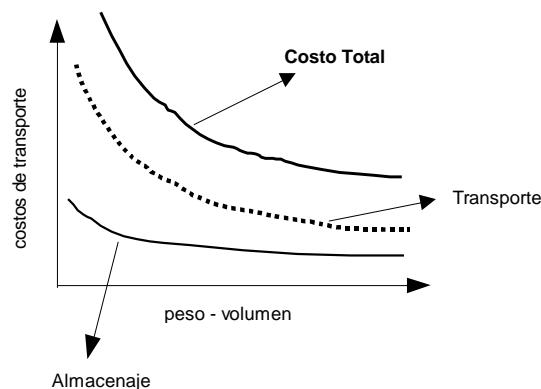


Gráfico 3: Costo en función peso-volumen. Elaboración propia.

La segunda consideración relevante en el cálculo de los costos de transporte y distribución es la relación entre el valor del producto y el peso, esto es cuánto del valor del producto representa su costo de transporte, por ejemplo para productos donde esta relación es baja, ej. Arena, carbón, los costos de transporte representarán un porcentaje elevado de costo, por el contrario para productos de elevado valor agregado, se observa la situación contraria, ya que muchas veces los costos de transporte son marginales respecto del valor de los productos, esto sumado a los costos de almacenamiento determina una relación inversa que luego es traspasada a los clientes como valor de los servicios, gráficamente esta situación sería la siguiente:

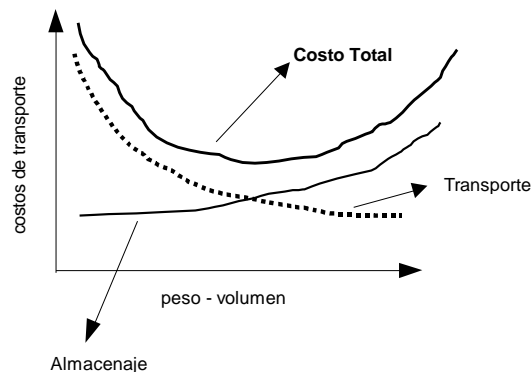


Gráfico 4: Costo en función valor-peso. Elaboración propia.

Finalmente el factor de riesgo asociado a los productos también condiciona los costos de los servicios, así cuando un producto presenta un riesgo elevado, por su naturaleza, genera restricciones de manejo y eventualmente recargos por seguros al transporte, además que generalmente impide aprovechar economías relacionadas con la consolidación de cargas.

Adicionalmente existen alternativas comúnmente utilizadas para la valorización de los servicios de transporte y distribución, uno fundamental es considerando la ubicación geográfica de los puntos a conectar, un origen y un destino del embarque, así la relación es proporcional en función a la distancia que se debe recorrer, lo cual en el caso de nuestro país es relativamente sencillo dado la configuración de sus principales centros

poblacionales, considerando que los embarques no siguen una lógica predeterminada y que la demanda de servicios no se puede estimar. No obstante la sencilla aplicación de este método en base a sectores o localidades, en la práctica es poco flexible y no permite hacer distinciones sobre la base de variables como la competitividad de un punto generador o receptor de cargas respecto a otro, considerar sólo el “costo kilometro” puede ser una variable determinante de la factibilidad de participar o no de un mercado.

Otra alternativa de evaluación de costos para los servicios está relacionada directamente con la proyección de cada negocio, esto es el plazo de ejecución y el nivel de compromiso para ingresos futuros proyectados, de esta manera es factible incorporar en flujos de caja los costos reales de cada operación y ponderar de manera precisa sus costos, de esa manera es factible determinar un costo en función exacta de la demanda de recursos y costos proyectados.

Existe una tercera fórmula para calcular tarifas para los servicios de transporte y distribución, en función de la demanda, en virtud del grado de valoración que los usuarios de los servicios asignan al mismo, las tarifas nunca pueden estar por encima del límite sobre el cual el usuario ya no las considera ventajosas, esto se relaciona con las condiciones económicas del usuario y con las condiciones disponibles en el mercado en ese momento.

Independientemente de la alternativa utilizada para la valorización de los servicios las Compañías deben considerar a lo menos 3 elementos para sus evaluaciones de costos y determinación de modelos de tarifas:

- Costos fijos, es decir que no varían en función de otras variables
- Costos de la mano de obra, básicamente los operadores de los equipos, conductores, auxiliares y personal de estiba.
- Costos variables del equipo, relacionados con la mantención de los equipos y su funcionamiento.

5.2 Factores asociados al cliente

En esencia esta Industria tiene que ver con servicios y eso es lo fundamental pues ser requiere modificar los paradigmas existentes respecto del foco del negocio, pasar de una visión en el proceso o en el producto a una orientación en las reales necesidades de los clientes. Cuando se define al cliente como el objetivo principal de todas las actividades y siendo el servicio al cliente una actividad diferenciadora respecto a la competencia, las actividades a nivel operativo pasan a ser secundarias, es evidente al analizar Compañías multinacionales que su orientación y definición del negocio respecto de esta dimensión ha sido clave de sus éxitos, pero para que los resultados sean reales, las políticas de satisfacción al cliente deben llegar a cada miembro de la organización, se deben establecer indicadores y métricas que permitan evidenciar resultados en esta línea.

Todas las Compañías exitosas en este ámbito han trabajado fuertemente con sus empleados en el desarrollo de un espíritu de servicio pues al final del día la interacción que se hace a partir de sistemas se ejecuta por personas “*cara a cara*” y todo el esfuerzo que puede existir desde la alta Gerencia pasando por toda la organización se puede ver afectado o beneficiado por los detalles al momento de concretar las entregas, resulta entonces clave medir aspectos relacionados a la satisfacción de los clientes. Como se trata de un servicio que asocia expectativas y que no solo implica procesos físicos, lógicos, administrativos, etc., es fundamental tener procedimientos estandarizados que permitan un buen manejo de contingencias, pues es ahí donde aparecen las diferencias, excepciones tales como imposibilidad de concretar una entrega, un producto que no era, un daño, problemas de tráfico, y retrasos inesperados son factores gravitantes cuando se trata de entrega a tiempo. Puesto que incluso los planes mejor hechos pueden fallar, es así entonces que las contingencias deben ser analizadas y las organizaciones deben tener visibilidad en tiempo real de las excepciones inmediatamente cuando ocurren.

Los clientes hoy en día ha tomado un protagonismo distinto, se habla que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las Compañías locales tienen que competir con Multinacionales y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de

información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las Industria a tomar más en serio la gestión Logística si es que se quieren seguir siendo competitivas. Cada día los clientes tienen más información, exigen mejores niveles de servicio, a menores precios y con sistemas mucho más confiables y oportunos de operar, no obstante no todos han visto esto, en efecto, un elemento común en las Compañías estudiadas, dice relación con la especial preocupación y desarrollos ligados al servicio a los clientes, muchos desde sus inicios han considerado este tema como clave para potenciar sus beneficios, es así como una actitud de servicio orientada por entender las reales necesidades de los clientes así como un constante desarrollo de elementos de “acercamiento” a los clientes permite entender y complementar el servicio al cliente como factor crítico para la competitividad.

En este sentido el espíritu pionero de la mayoría de los primeros actores formales en el negocio de la distribución a nivel mundial como UPS, FedEx, DHL, etc. hoy debe ser considerado como un factor diferenciador y en la medida que las Compañías desarrollan mecanismos formales relacionados con este tema, estos son percibidos como parte integral del servicio y son un importante elemento dentro de la Industria. En el contexto local existen buenos desarrollos orientados a los clientes, estos configuran una amplia gama de relaciones, por ejemplo hay Compañías donde a partir de un número de referencia es factible hacer un seguimiento detallado en todo momento a un envío (tracking) lo cual permite confirmar en tiempo real la entrega conforme de un pedido a un cliente o destinatario cualesquiera, en otro sentido más amplio existen operadores que a través de sus direcciones en la web permiten a sus clientes mediante la asignación de un password, acceder a cuentas asociadas a todos sus envíos, realizar cotizaciones, solicitar retiros de cargas, rescatar informes, preparar indicadores de gestión y otras potencialidades de manera autónoma, ampliando el grado de integración entre los usuarios y las Compañías prestadoras de los servicios, esto permite a su vez alimentar sistemas internos y mantener en línea procesos relacionados con producción, ventas, marketing, planificación y otros.

En el grado más alto de integración la relación con clientes ha generado modelos en los que las operaciones de la Compañía de transporte se sitúa al interior de las instalaciones de sus clientes, con personal, sistemas dedicados y hasta con vehículos orientados a satisfacer de manera exclusiva sus necesidades, todo lo cual permite visualizar ciertos grados de alianzas entre algunos operadores y clientes particulares.

Un mecanismo de acercamiento a los clientes son las habituales encuestas personalizadas o por otro medio que se utilizan para monitorear niveles de servicio y re-orientar los esfuerzos a las reales necesidades de los clientes, un ejemplo de esto es el formato desarrollado por FedEx y adaptado a la realidad local por Tur Bus Cargo hoy Starken, una de las Compañías relevantes de la Industria nacional que mediante esto constantemente evalúa diversos aspectos de su servicio, consultando directamente a sus clientes.

Así entonces, mientras que la Logística tradicional se ocupaba básicamente de la gestión de la cadena de suministro entre empresa y proveedores, hoy en día el objetivo principal tiene como componente central la **satisfacción del cliente**, dando sobre todo especial importancia a la calidad del servicio.

Con todas estas condicionantes, la Logística y en particular las Compañías de transporte y distribución de carga avanzan hacia el concepto de servicio al cliente y hoy constituye una definición inicial para cualquier emprendimiento. Preguntas tales como: ¿Cómo vamos a atender a los clientes?, ¿Qué indicadores vamos a utilizar y cómo los vamos a implementar?, ¿Qué costo tendrá acceder a ese nivel de servicio?, ¿Qué aspectos aprecia el cliente? ¿Está dispuesta la Compañía a definir su política de servicio al cliente por escrito y hacérsela saber?, ¿Qué canales de comunicación estarán habilitados para recibir información sobre el desarrollo de los acontecimientos?, son todas inquietudes que constituyen el primer paso para comenzar el desarrollo local en estos temas.

En nuestro País existe desde el año 2002 una medición elaborada por Hill+Knowlton Strategies y GfK Adimark y que año a año es un referente global, este estudio mide la

reputación de las empresas desde la percepción de los consumidores, se agrupan 23 atributos que construyen 6 dimensiones; Productos y Servicios, Gestión y Liderazgo, Dimensión Emocional, Ambiente Laboral, RSE y Desempeño Financiero, a través de entrevistas telefónicas semi-estructuradas a personas mayores de 18 años residentes en 14 ciudades del país, se elabora un ranking y las Compañías pueden verificar realmente como son percibidos por los clientes en diversos aspectos más allá de los sus propios resultados económicos. La mejor Compañía del sector en este ranking general solo figuró en el lugar #16 de las 70 empresas evaluadas²⁰, por lo tanto es evidente que aún hay mucho espacio para trabajar estos temas.

5.3 Factores asociados a la tecnología

Resulta evidente que en gran medida el desarrollo de esta Industria tanto a nivel mundial como en la realidad local se ha visto potenciado al alero de las soluciones tecnológicas en todos los aspectos, existen muchas aplicaciones y tecnología que las principales Compañías han desarrollado de manera propia o bien están disponibles para ayudar a las organizaciones a impulsar la eficiencia de sus procesos y aumentar sus niveles de servicio, una aplicación logística debe ofrecer funcionalidad avanzada e idealmente integrada, proporcionando consistencia operacional y soporte para la generación de informes, ejecución, facilidad de uso y visibilidad en todo el proceso.

Al evaluar la tecnología para ayudar con la gestión de la logística, las empresas deben considerar la velocidad directamente relacionada a la naturaleza de los servicios, los niveles de seguridad, la fiabilidad, el costo, etc. pero como cuestión central está los niveles de servicio al cual quieren llegar. Acá estamos hablando de herramientas que facilitan en todo momento la gestión en la cadena de suministro, aportando información acerca de los procesos y mejorando el intercambio de datos entre todos los miembros en tiempo real respecto del estado de sus pedidos.

20 <https://www.chilexpress.cl/docs/reporte-2015.pdf>

En definitiva, el uso de sistemas en general, ERP o las aplicaciones de RFID (radiofrecuencia) y la tecnología wireless son esenciales, así también los sistemas de información WMS (Warehouse Management System) para gestionar las bodegas o centros de distribución que aportan soluciones desde el diseño hasta la operación diaria, también los sistemas utilizados para monitoreo de flotas (TMS) y la gestión del transporte de manera dinámica o en tiempo real, son ejemplos de herramientas que han aportado y contribuyen efectivamente al desarrollo. Existen en el mercado muchas empresas y profesionales ligados al mundo de las TI que han visto en esta Industria una oportunidad para desarrollar soluciones y que hoy integran en sus plataformas los procesos otorgando un soporte a las operaciones, configurando una red de prestadores de servicios para la Industria.

5.4 Factores asociados a los procesos operacionales

Esto tiene relación con las definiciones iniciales del negocio y su orientación, ya no se concibe solo arrendar una bodega y que esta pueda satisfacer las necesidades operacionales, más bien se diseñan centros de distribución o almacenes especialmente planificados para las operaciones que van a atender dotados de tecnología y aplicaciones tipo WMS (Warehouse Management System) son comunes los sistemas de almacenamiento dinámico y los elementos mecánicos como sorteadores que permiten en conjunto con los sistemas de información maximizar el flujo del proceso. Algunos tipos básicos utilizados en este ámbito podrían ser el uso de métodos de clasificación por ejemplo, el ABC para clasificar materiales según su importancia, uso de sistemas de codificación para identificar materiales y productos, manejo de manera sincronizada para la optimización de procesos, modelos predictivos para mantener los inventarios en buenos niveles y reducir costos son algunos ejemplos de mejores prácticas aplicadas en este ámbito.

Respecto de la localización de los centros de distribución una de las cuestiones relevantes en un País con más de 4.000 km de longitud y dado la distribución pues la Región Metropolitana concentra el 40,3% de la población según consigna el Compendio

Estadístico 2013 del Instituto Nacional de Estadísticas en contraposición, en las regiones declaradas extremas solo vive el 4,4% de los habitantes.

Esto condiciona en gran medida la búsqueda de soluciones para poder llegar a dichas zonas extremas con servicios comparables, es ahí donde Compañías han visto la necesidad de crear alianzas con operadores locales como una manera de atender dicha demanda. Pero siempre la conectividad de zonas extremas y la excesiva centralización siguen siendo desafíos importantes en Chile particularmente en esta Industria, pues a través de ella se concretan y hacen realidad las expectativas de las personas, especialmente a través de canales como Internet que ofrece sin distinción la posibilidad a cualquier persona de contar con un bien en un determinado lugar, en esta línea, en las zonas más extremas como son las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Aysén, Magallanes, y las provincias de Chiloé y Palena el desarrollo de las telecomunicaciones, críticas en este contexto, ha permitido al país compensar en parte estas dificultades.

De acuerdo a cifras de la Cámara de Comercio de Santiago, las ventas online alcanzaron a US\$1.600 millones en 2013, cifra que es 23% superior al total de 2012 ²¹.

Alternativas como el Outsourcing para algunas actividades como por ejemplo el reparto o los modelos financieros de leasing operativo para flotas son cada día más comunes y tienden a que también las Compañías en esta Industria se enfoquen más bien en el servicio, para que funcione este esquema es necesario implementar prácticas colaborativas con estos proveedores solo así disminuirán los costos y aumentará la eficiencia. En lo fundamental el Outsourcing permite traspasar costos fijos a variables, tiene como premisa básica la especialización pero juega en contra la posible desconexión que los clientes puedan verificar si esta opción no es bien implementada y monitorizada bajo estándares claros y parámetros de medición conocidos, que sentido puede tener todo el esfuerzo hecho por una Compañía que comercializa algún bien, si por ejemplo ha externalizado su Call Center y las personas que ahí trabajan son de otro país, por ejemplo desconocen la realidad local de distancias, tiempos etc., obviamente

21 http://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/tendencias_retail_2016_WEB.pdf

las expectativas frente a una contingencia pueden condicionar una nueva relación comercial si no son bien resueltos los inconvenientes.

En esta misma línea hoy existe el concepto del Fulfillment, que tiene que ver con sustentar a través del e-commerce algunas formas de negocio, entregando servicios como el retiro, almacenamiento, preparación de pedidos y entrega a los clientes finales, lo que ha permitido ampliar el potencial de servicios a pequeños emprendedores de diversas áreas (pymes), un buen ejemplo al respecto es lo que está ofreciendo a través de su portal Shipit, con una potente plataforma de servicios a este respecto, algo similar ofrece Chilexpress.

En cualquier caso la fórmula de transporte y distribución en Chile es Multimodal, es decir se combinan distintas soluciones para dar cuenta de cada uno de los servicios, así es factible contar en 24 horas o menos con un producto en zonas más distantes, un aporte en esta línea son los sistemas de monitoreo y trazabilidad, para determinadas industrias como la Farmacéutica y otras por ejemplo genera nuevas oportunidades de negocios asociados a certificar la cadena de frío entre otras.

En los aspectos operacionales más centrales de los centros de distribución, la clasificación automática o sorters de carga es hoy una necesidad en las Compañías que deben responder a la demanda diaria con rapidez y precisión, sería impensable que actualmente la clasificación de los envíos que se hace en los centros de distribución no se sustentara en elementos mecánicos y electrónicos como son los códigos de barra por ejemplo, estos equipos y los escáneres de piezas le han permitido disminuir los tiempos de proceso y asegurar la trazabilidad de las piezas en todo el ciclo de servicio. También el desarrollo de técnicas modernas operacionales como el Crossdocking que consiste en una práctica de distribución just in time, el almacén recibe material y sin pasar a la zona de almacenamiento la mercancía se prepara para la inmediata expedición.

De esta manera se optimiza el almacenamiento y mejora el flujo asociado a los tiempos de servicio, un elemento gravitante en la incorporación de mejoras es la estandarización

y especialización cada vez mayor de las funciones que se desarrollan al interior de las bodegas, lo cual conlleva a incorporar equipamiento o aditamentos más específicos asociado a dichas funciones o procesos

Sistemas de seguimiento o tracking son también elementos que han consolidado a esta industria, a través de distintas tecnologías y dispositivos de última generación, los clientes pueden confirmar en línea los servicios de entrega o retiro y hacer un seguimiento de los envíos, inclusive a través de sus dispositivos móviles. Esto aplica tanto para clientes que utilizan los servicios para el envío de la tradicional “encomienda” como par empresas que requieren en todo momento verificar que sus productos avanzan a una entrega efectiva y sin contratiempos.

Las tecnologías aplicadas de GPS y los software de monitoreo de flota en tiempo real además de sistemas de programación en forma dinámica permiten eficientar rutas de despacho y la optimización de recorridos con lo cual es posible determinar la cantidad de vehículos requeridos, sus dimensiones, la carga transportada y la secuencia que estos deben seguir entre los distintos puntos de la cadena operativa, en definitiva apuntando a la eficiente reducción de costos operacionales y mejoras de servicio.

En definitiva existen muchas actividades que pueden contribuir a la mejora operacional de los procesos y que se pueden abordar tanto a nivel estratégico como lo han hecho algunas Compañías como a niveles táctico/operacional, lo importante es como en toda implementación medir el impacto real como beneficio luego de su aplicación.

5.5 Factores asociados al control y la gestión

"Medir es la actividad que permite calcular, evaluar, comparar y establecer un punto de partida, de llegada o parámetro sobre cualquier aspecto. Y, en el caso de las empresas, esta actividad se ha vuelto fundamental, ya que gracias a ella se obtiene información

sobre cuáles son los puntos críticos, lo que hace más fácil enfrentar los problemas y, así, optimizar los procesos". ²²

En el desarrollo de la Industria en Chile, la medición operativa de los procesos ha sido fundamental para poder visualizar y mejorar todos los aspectos que conlleva esta labor, conociendo la fuente de las fallas, se pueden corregir los errores y obtener un mayor valor agregado con los progresos alcanzados. Una buena herramienta de medición dice relación con establecer un mecanismo continuo con indicadores de procesos, productos y servicios frente al de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como los líderes, con lo cual es posible identificar y adoptar prácticas exitosas.

Cada vez que una empresa enfrenta problemas dentro de su cadena de abastecimiento, ¿qué hace para reconocer los puntos en los cuáles está fallando?, aún más, ¿cómo sabe si los procesos que está realizando en su interior son los correctos?, la práctica ha demostrado que la respuesta correcta a estas interrogantes es solo una: medir.

Existe una serie de indicadores estándar, pero en general la mayoría de las Compañías nacionales han debido adecuar sus indicadores a las necesidades de sus clientes, esto por cuanto muchos de los clientes están internamente sujetos a mediciones de servicio, entre otros existen indicadores referenciados a las entregas de los productos, un indicador muy utilizado es el que mide la velocidad del ciclo/flujo logístico, desde el momento que se genera el pedido de ventas hasta que se coloca el producto en el cliente, esto ayuda a controlar los famosos cuellos de botella; otro indicador tiene que ver con los costos que se agregan a un producto o servicio durante el flujo logístico pero cuando se quiere medir el grado de satisfacción del cliente la cosa cambia pues se valoran otros parámetros, no solo por la entrega a tiempo sino por la calidad misma del servicio logístico.

²² Yara Montaña, Directora de Investigación y Desarrollo de IAC Colombia (homólogo de EAN-Chile en ese país)

Una metodología de medición y gestión del desempeño bastante difundida está siendo implementada en algunas Compañías locales, el Balance Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una organización a partir de un conjunto de objetivos estratégicos.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilitando - a través del diagrama causa efecto - establecer las hipótesis estratégicas en cierta forma, permite anticipar a futuro, como se creará valor en la Organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y sinérgica el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente. El primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión, estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Así se plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una formación, aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

Ahora bien, independiente del método de medición, el mejoramiento de la medición es fundamental para alcanzar un status de clase mundial. Para esto, el primer paso para la evaluación exitosa del desempeño es la implementación efectiva de indicadores de que brinden las herramientas necesarias a cada organización, no obstante existen indicadores que son referentes comunes en la industria, estudiados en otros países y que son perfectamente aplicables a la realidad local.

Algunos indicadores comúnmente utilizados se pueden agrupar de la siguiente forma:

5.5.1 Indicadores Financieros

Como hemos visto la Logística está jugando un papel cada vez más importante en la creación de valor; aumentar los ingresos, reducir el consumo de capital así como el control de gastos son premisas corporativas en donde las actividades de Logística se hacen presentes. Como resultado, los indicadores financieros de Logística están obteniendo mayor importancia en los desarrollos corporativos, algunos de los indicadores más utilizados en la medición de los costos asociados a las operaciones en Logística son:

Costo de Entrada de Ordenes (pedidos) de Clientes - Costo Total de Procesamiento de Órdenes (pedidos) de Cliente - Costo de Gerenciamiento (planeación) de inventarios por SKU - Tasa de Manejo de Inventarios - Valor Promedio del Inventario - Costo de Ventas Perdidas - Costo de Procesamiento de Órdenes de Compra (a Proveedores) - Costo de Carga / Descarga de Vehículos - Costo Total de Transporte por Km. - Costo Total de Operación de Almacenamiento por m². - Inversión en Activos Logísticos (Inventarios, Edificios, Equipos, Flota, Sistemas...etc.). - Costo Total de Logística Como % de la Ventas.

5.5.2 Indicadores De Productividad

Los indicadores de productividad pertenecen al segundo potencial de agregación. La Productividad se entiende como la efectividad en el uso de los recursos disponibles para una actividad determinada, por efectividad se entiende que una actividad es más efectiva que otra cuando usa menos recursos para producir el mismo resultado, o cuando con los mismos recursos genera mayores resultados. Ejemplo de indicadores de productividad son:

Número de órdenes de clientes por hora-hombre (hora-terminal) - Rotación de inventarios - SKU's (ítem, líneas, referencias) controladas por planificador de inventarios - Número de órdenes de compra por hora-comprador (hora-terminal) - % de utilización de

capacidad de transporte - Número de cajas almacenadas por m² (m³) - Líneas por hora-hombre en centro de distribución - Pallets (cajas, unidades) por hora-equipos - % de utilización de posiciones de almacenamiento - Ventas por persona en Logística .

5.5.3 Indicadores De Tiempo

El tiempo es en la actualidad un instrumento de competitividad, la capacidad de respuesta de una organización ante las necesidades del cliente de una manera fiable y rápida es considerada como una estrategia efectiva para la retención y obtención de clientes. Por definición, las unidades manejadas son días, horas, minutos, segundos etc. La importancia estratégica del tiempo de respuesta con el nivel de servicio hace de estos indicadores unos elementos muy útiles para la identificación de cuellos de botellas. Ejemplos de indicadores de tiempo son:

Tiempo de Transito - Ciclo Total de la Orden (pedido) de Cliente - Tiempo de Reaprovisionamiento de Proveedores (lead-time) - Ciclo de pagos a Proveedores - Tiempo de Cargue Descargue de Vehículos - Horizonte de Pronóstico - Ciclo de manufactura de la Planta (lead- Time) - Ciclo total de la Orden de Compra - Tiempo de Recibo en Centro de Distribución - Tiempo de Entrada de Ordenes (Pedidos) de Clientes - Ciclo de Reaprovisionamiento.

5.5.4 Indicadores De Calidad

El objetivo central es mostrar la eficiencia con que se está desarrollando una actividad, haciendo referencia al nivel de “perfección” con que se obtiene el resultado. Directamente relacionado a los costos y a los niveles de servicio, determinan el nivel de competitividad de las Compañías. En el caso de estos indicadores, se debe partir de la premisa que son transversales pues tienen que ver con todas las áreas clave de las Compañías, se relacionan al ámbito estratégico, operativo, comercial, de control, etc., en ese sentido la incorporación de normas y estándares es imprescindible, pues obliga a considerar el conjunto de operaciones, procesos y actividades implicadas en la cadena de suministro de un modo integral, como lo es por ejemplo ISO 9001.

En los servicios logísticos existen 2 premisas fundamentales; que el producto llegue y que esto ocurra cuando debe ser, estas dos premisas evidencian la importancia del cliente dentro de cada proceso de Logística. En ese orden de ideas el estándar que toda organización debe perseguir es la perfección, de otra manera, la persecución de los estándares no producirá las mejoras necesarias que se necesitan en las áreas de Logística.

En definitiva, los indicadores de calidad permiten identificar que tan bien están haciendo las cosas, los financieros evalúan cuantos recursos están utilizando y el tiempo evalúa cuanto demoran en hacerlo, por su parte los productivos se refieren a los costos.

6. Aporte y beneficio real, caso Empresa de Correos de Chile

Caso Empresa de Correos de Chile ²³

Correos Chile antes *Empresa de Correos de Chile*, es una empresa del Estado, con patrimonio propio, autofinanciada, supervigilada, regulada y fiscalizada por diversos órganos del Estado, cada uno dentro del ámbito de sus competencias y facultades, tales como el Sistema de Empresas Públicas (SEP), el Comité Permanente de Corfo, encargado del nombramiento de los miembros del Directorio, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través del cual la empresa se relaciona con el Gobierno, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Desarrollo Social y la Contraloría General de la República, dentro de los miembros del Directorio, uno actúa como Presidente y otro como Vicepresidente, además, además existe un Gerente General que es nombrado por el mismo Directorio.

Las siguientes referencias corresponden a información obtenida de las memorias anuales de la Empresa²⁴ y análisis recopilados desde los años 2000 a la fecha y tienen

²³ www.correos.cl/SitePages/home.aspx

²⁴ www.correostransparente.cl/memorias

como fundamento exponer la evolución que ha experimentado y su relación respecto del objetivo de este estudio.

Historia

“Hacia mediados del siglo XVIII nace la Red Postal, un servicio que abarcaba desde La Ligua al sur y que impulsó la instalación de poblaciones, pueblos y villas, así como la construcción de caminos por los que se desplazaban las diligencias que portaban los cargamentos de piezas postales, mercaderías y pasajeros. En este período, desde España, el rey Felipe V ordenó la estatización de todos los correos del imperio español, nombrándose en nuestro país al comerciante Ignacio de los Olivos como Teniente Mayor del Correo, quien pasaría a la historia como el fundador del correo chileno, en 1747.

En 1794 se dictó la primera Ordenanza General de Correo en la que figuraban algunos principios fundamentales vigentes hasta hoy, como la inviolabilidad de la correspondencia y el reconocimiento de su calidad de servicio público, a la vez que se ratificaba el monopolio estatal del correo.

1818, Tras la proclamación de la Independencia de Chile, el 12 de febrero de dicho año, se dio inicio al período republicano, noticia que fue difundida gracias a los servicios de correos, administración que fue estatizada bajo el gobierno de Bernardo O’Higgins.

1851, Durante el gobierno de Manuel Montt (1851-1861), nació el correo moderno en Chile, que dependía directamente del Ministerio del Interior y de la Presidencia de la República.

En 1852 se dicta la Ley Postal, que reunió en un solo cuerpo legal las normas y disposiciones que se venían aplicando desde hacía más de un siglo. Durante estos años las autoridades realizaron una verdadera refundación del Correo, formalizándose en la Ordenanza General de 1858, el documento histórico más importante para las comunicaciones postales de nuestro país. La Ordenanza fijó las normas acumuladas

hasta entonces, fusionó los servicios de correos y telégrafos, y estableció las tarifas postales y telegráficas, dando origen al Servicio de Correos y Telégrafos.

Un siglo más tarde, la Empresa de Correos de Chile, sucesora legal del ex Servicio de Correos y Telégrafos en las materias que dicen relación con la actividad postal, fue creada por el D.F.L. N°10, de 24 de diciembre de 1981, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Su existencia legal rige a contar del 8 de febrero de 1982, fecha desde la que se constituye como persona jurídica de derecho público, con administración autónoma del Estado y patrimonio propio. Por instrucciones del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, desde el año 2001 Correos de Chile reporta sobre su gestión al SEP, cuyo consejo, en virtud del D.F.L. N° 22, de 2003, del Ministerio de Hacienda, designa los miembros del directorio, ejerciendo así en plenitud el rol de representante del dueño, el Estado de Chile, mientras el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones ejerce su rol de regulador, por medio de la Subsecretaría de Telecomunicaciones. El objeto de la empresa es prestar servicios de envíos de correspondencia nacional e internacional.

En el 2012, se integró el primer sistema de entrega de compras online automático de América Latina, denominado CityBox, el que desde entonces opera 24/7. Producto de esta innovación, se obtuvieron los premios: e-Commerce Award y ALOG de dicho año, como Empresa Destacada de la Industria Logística. Luego el 2014 se consolidó la instalación de 54 terminales CityBox en 17 comunas de Santiago. Además, se realizó el lanzamiento oficial de la Casilla Miami, una solución importante para quienes compran online en tiendas de Estados Unidos, pues consiste en una dirección virtual donde el usuario puede enviar sus productos, y luego Correos Chile la despecha al cliente. Adicionalmente, se entregaron más de 2.300 dispositivos de última generación (PDA) a carteros, los cuales transmiten en línea imágenes y datos de entrega, acompañados de la georreferenciación del punto de entrega. Con esta innovación, Correos Chile se convirtió en la empresa con mayor tecnología en la calle

El 2015 se dio inicio al programa de renovación y mejoramiento de imagen de 21 sucursales a nivel nacional. Además, se realizó el lanzamiento de la alianza con ProChile, a través del servicio Exporta Fácil, en donde las Mipymes inscritas acceden a un descuento de 15% en los servicios de Courier Internacional, PPI y EMS. Adicional a lo anterior, se realizó un reordenamiento de la parrilla comercial de Correos Chile para retail. También, y debido al sostenido crecimiento de las compras internacionales, específicamente de la entrada de PPI (pequeño paquete internacional) desde China, Correos Chile distribuyó más de 13 millones 500 mil envíos, reflejados en ingresos superiores a los \$13 mil millones; por lo que, bajo la necesidad de entregar un mejor servicio a los clientes, se revisaron y reestructuraron los procesos logísticos y de distribución para entregar los envíos en el menor tiempo posible. Adicionalmente, y en conjunto con el crecimiento del comercio digital en Chile, la empresa logró incrementar las ventas asociadas a los negocios e-commerce basados en la omnicanalidad de despacho y entrega (sucursales, Citybox, domicilio) en un 45%, además de contar con múltiples opciones de integración tecnológica y logística de reversa en sucursales.

Entre los objetivos de su creación, se puede mencionar el servicio de envíos de correspondencia nacional e internacional, incluidas otras prestaciones como encomiendas, giros postales y similares, acordados por el Directorio. Asimismo, le corresponde cumplir los acuerdos y obligaciones que emanen de convenios y tratados internacionales postales suscritos por el Estado de Chile.”

Marco Normativo que rige a Correos de Chile			
Tipo de Norma	Nº Norma	Denominación	Fecha de Publicación
Ley	Nº 18.016	Autoriza al Estado para desarrollar actividades empresariales relacionadas con prestaciones telegráficas, y faculta al Presidente de la República para transformar el Servicio de Correos y Telégrafos.	5 de Agosto de 1981
Decreto Con Fuerza de Ley	Nº 10	Crea la "Empresa de Correos de Chile", dispone la constitución de "TELEX CHILE Comunicaciones Telegráficas S.A." y pone término a la existencia legal del Servicio de Correos y Telégrafos.	30 de Enero de 1982
Decreto	Nº 5.037	Decreto Supremo que fija el texto definitivo de la Ley Orgánica del Servicios de Correos y Telégrafos.	4 de Noviembre de 1960
Decreto	Nº 203	Aprueba la Política Nacional Postal.	10 de Diciembre de 1980
Decreto	Nº 394	Aprueba el Reglamento para el Servicio de Correspondencia.	14 de Febrero de 1957

Tabla 11: Marco normativo. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Su actual estructura esta siguiente:

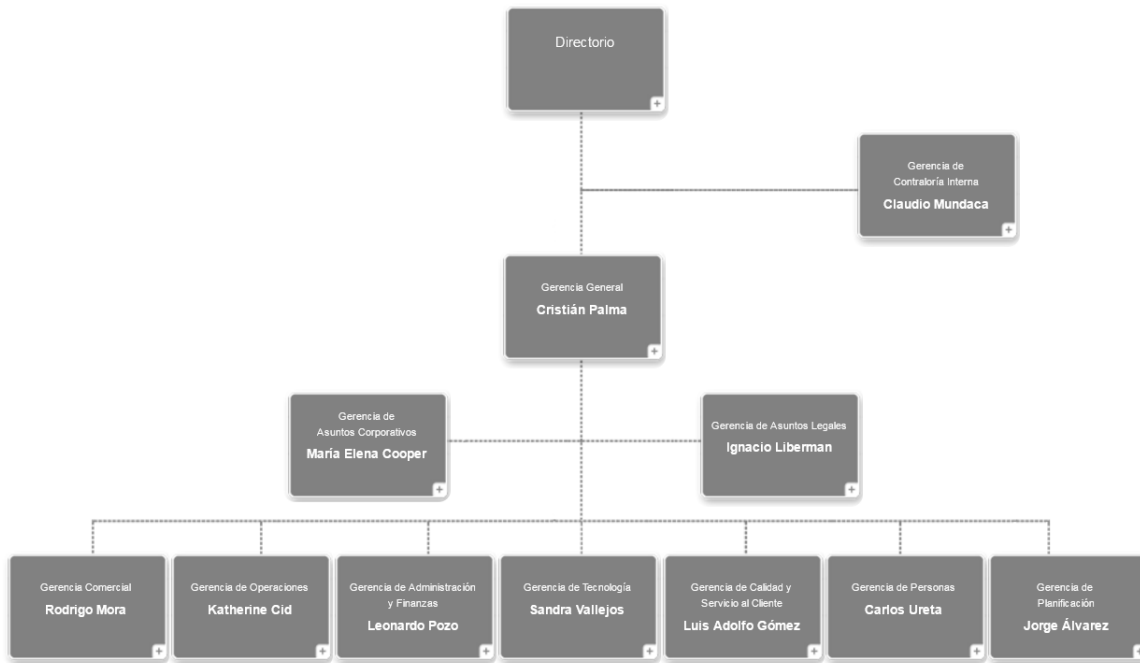


Grafico 5: Organigrama Correos de Chile año 2017. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Su actual dotación está compuesta de la siguiente forma:

Dotación por Estamento	
Dotación por Estamento	Total a Febrero 2017
Gerente General - Ejecutivos principales	16
Directivos	161
Analistas	91
Técnicos	83
Carteros	2.233
Operadores	1.559
Otros Cargos	837
Total Dotación Planta	4.980
Plazos Fijos (*)	1.265
Total General (Dotación Planta + Plazos Fijos)	6.245

Tabla 12: Dotación por estamento. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Dotación por Región de desempeño	
Región	Total a Febrero 2017
I Región de Tarapacá	87
II Región de Antofagasta	216
III Región de Atacama	108
IV Región de Coquimbo	180
V Región de Valparaíso	545
VI Región del Libertador General Bernardo O'higgins	168
VII Región del Maule	213
VIII Región del Bío - Bío	610
IX Región de la Araucanía	225
X Región de Los Lagos	265
XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	41
XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	75
XIII Región Metropolitana	3.358
XIV Región de Los Ríos	101
XV Región de Arica y Parinacota	53
Total General	6.245

Tabla 13: Dotación por Región. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Dentro de su planteamiento actualmente se describe su misión y visión de la siguiente manera:

“Misión:

Correos Chile es una empresa pública, sustentable, que envía, recibe y distribuye documentos y paquetería conectando todo Chile y el mundo, con énfasis en calidad de servicio, precios accesibles y cumplimiento de su promesa de venta.

Visión:

Ser una empresa pública reconocida dentro de las mejores empresas de correos a nivel internacional, que genera creciente valor para la sociedad, sustentable económicamente, responsable con sus clientes y usuarios, trabajadores, proveedores y comunidad donde se desenvuelve.”

Cabe mencionar que además de lo anterior, la empresa cumple con un ROL SOCIAL pues el servicio que entrega Correos Chile al país va mucho más allá del envío de documentación y paquetería en condiciones óptimas, es un compromiso con la comunidad, sobre todo con las personas más apartadas tanto geográfica como social y económicamente. Esto es siguiendo los mandatos del Estado de Chile y de la Unión Postal Universal, organismo de las Naciones Unidas.

NO obstante las directrices legales que enmarcan mucho de su quehacer, la empresa ha sabido reorientar todo sus esfuerzos para adaptarse a las condiciones del mercado, pero esto no fue una cuestión reciente, van más de 15 años desde que definieron un cambio, en el año 2001 y a partir de varios factores, principalmente relacionados a los resultados históricos es que se proponen la elaboración de un plan estratégico de largo plazo, la administración estableció algunos consensos básicos acerca de la situación de la empresa y su funcionamiento que permitieron orientar rápidamente la gestión. La información recolectada durante ese año determinó que la coyuntura era favorable al cambio, que el núcleo de la crisis estaba en las personas y sólo secundariamente en la estructura, tecnología, estrategia u otras consideraciones. La profesionalización de las gerencias regionales fue el punto de partida de un proceso que abordó la baja calificación del personal, jefaturas sin definiciones claras ni metas medibles. Por último, la estructura organizacional observaba una mala coordinación entre unidades comerciales y operativas, provocando como resultado que la empresa no cumplía las promesas que ofrecían sus servicios.

Desde el punto de vista de las condiciones externas, en la década de los 90 comenzó un período de rápido y profundo cambio en los mercados postales. Los tráficos de las personas comenzaron a disminuir producto de la sustitución electrónica. La caída en la demanda interna ocasionada por la crisis asiática, a fines de los 90, impactó en el tráfico postal generado por las empresas, que se vieron forzadas a racionalizar los costos que habían comenzado a subir en forma más que proporcional a los ingresos, por lo cual el margen operacional se venía estrechando año tras año, llegándose a una situación crítica en 2000.

Estos cambios estructurales en los mercados postales, unidos a la crisis interna de gobernabilidad en la empresa, llevaron a la administración que asumió a fines de 2000 a hacer un profundo cambio en el modelo de negocios y en la estructura de costos.

Así el año 2001, Correos Chile se organizaba en quince gerencias regionales. Era una estructura organizacional basada en el concepto de unidades de negocio, en que cada gerencia regional era manejada como una pequeña empresa, replicando quince veces procesos y unidades organizacionales. Un modelo descentralizado e inadecuado para una empresa con las características de Correos Chile. Tras un exhaustivo análisis, a principios de 2002, reordenó su estructura organizacional en el nivel superior, creando cuatro gerencias zonales (Norte, Centro, Sur y Austral) que reportan a una Gerencia de Operaciones Zonales, con sede en Santiago. Paralelamente, se creó una Gerencia de Operaciones Región Metropolitana, así la compañía se concentró en crear las condiciones para aumentar los ingresos por ventas en un ambiente cada día más competitivo y en reducir drásticamente sus costos.

El nuevo modelo de negocios implicó cambios profundos, la empresa se orientó hacia los clientes, profesionalizando la fuerza de ventas y generando los productos postales demandados por el mercado así entonces se hizo evidente la necesidad de buscar un aliado estratégico que acelerase el proceso de aprendizaje en el negocio Courier por lo que se eligió a la empresa multinacional TNT Worldwide Express, filial del correo holandés para participar de este proyecto. El objetivo de la alianza consistió en crear y posicionar en el mercado un servicio nacional y otro internacional usando la marca Correos Chile -TNT a partir del aporte de capacidades comerciales, operacionales y organizacionales complementarias.

El volumen de operación creció en más de cinco veces el 2003 y mostró la efectividad de la estrategia de “share of wallet”, consistente en desarrollar servicios con valor agregado que permiten retener y fidelizar a los clientes.

Junto con la implementación del modelo, se intervino activamente en las prácticas o cultura, también se diseñó una nueva estructura organizacional y un plan de incentivos que premia la producción, calidad individual y calidad global con lo cual se ganó en eficiencia y flexibilidad, alcanzando un incremento en la productividad del proceso y se logró reducir los costos. En definitiva se orientó a mejorar la calidad de toda la línea de productos expresos, mejorar el margen de contribución, aumentar la productividad y consolidar la operación a nivel nacional.

Se habilitó una moderna planta de procesos para paquetería y courier, incorporando elementos y equipamiento con mayor tecnología. Los objetivos apuntaron a aumentar la capacidad de proceso con el fin de hacer frente al incremento de la demanda del negocio de paquetería y Courier.

El proyecto contemplaba aumentar de 5000 a 8000 envíos diarios, comprobándose que se han llegado a procesar hasta 9200 envíos diarios sin mayor dificultad y en condiciones normales. En forma paralela a la elaboración del proyecto de la nueva planta de procesos en la Región Metropolitana, se implementó un plan de mejoramiento en toda la línea de operación en las regiones, que se inició con la creación de unidades de servicios expresos. Se constituyeron 21 centros de procesos regionales, ubicados en las principales ciudades e insertos administrativamente en la organización regional. En el año 2004, volvieron a revisar y reformularon algunos aspectos del plan original, así se definió un Plan Estratégico 2004-2008 que se apoya en cuatro pilares fundamentales: segmentación, flexibilidad, excelencia operacional y gestión de personas.

“Este nuevo plan parte por hacerse cargo del contexto externo de la industria, el mercado y la competencia, y los resultados históricos de la empresa. El Plan Estratégico sería la piedra angular de todo el ciclo de planificación y a partir de él se van alineando los otros instrumentos de gestión: Balanced ScoreCard (BSC), Mapa de Proyectos, Presupuesto y Planes Comerciales” ²⁵

25 Eduardo Moyano Berríos presidente del Directorio año 2004.

Así entonces se verificó que no solo el foco seguiría siendo la mejora interna de los procesos, sino que también incorporarían fuertemente el mercado y al uso de herramientas de medición de desempeño, el nuevo Plan Estratégico proponía consolidar y dar un nuevo impulso al modelo de negocios desarrollado implementando como pilar fundamental el Balanced Scorecard (BSC), así pudieron identificar los factores que crean valor económico a largo plazo, facilitando la evaluación de la estrategia aplicada y orientando sus ajustes. El Plan Estratégico buscó sentar las bases para competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	TAREA	INDICADOR	META	PONDERADOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
Eje 1: Generar ventajas competitivas segmentando los clientes 30%	Grandes Empresas: Venta Técnica	N° de clientes a los que se les confeccionará un nuevo diseño de servicio	3 Clientes	15%	100%
	Empresas e Instituciones: Rediseño de la red de atención	Cumplimiento de plazo	Abril: Estudio optimización de la red de sucursales para R.M., V y VIII regiones.	10%	100%
	Personas: Potenciar y extender alianzas con cadenas	Nuevos puntos de atención en alianza con terceros	200 en total	5%	30%
Eje 2: Mejorar en forma sostenida la calidad de servicios 15%	Carta estándar (30%)	% cumplimiento	85% a 90% en 5 días (50%) y 2,5% a 2,0% a + de 10 días (50%)	15%	50%
	Carta registrada (20%)	% cumplimiento	95% a 98% IR al 10* día al cliente		0%
	Correos TNT (20%)	% cumplimiento	TT2 94% a 96%		100%
	Ciente incógnito (15%)	% cumplimiento	≥ 80% de cumplimiento de protocolos		100%
	Permanencia de la correspondencia en el CTP (15%)	% cumplimiento	- 95% a 97% en D+ 1 día para envíos destinados a los CEN de regiones (33%) - 90% a 95% en D + 2 días para envíos destinados a circuitos (RM, Zonal: Centro y Sur) (33%) - 2% a 3% la correspondencia que permanece más de (D + 4) (33%)		67%
Eje 3: Aumentar la Flexibilidad de las Operaciones 10%	Extender el uso de la preclasificación con mecanizadores	Cantidad de envíos preclasificados a través de mecanizadores en el mes de Diciembre	1.395.000 - 5.425.000	10%	89%
Eje 4: Aumentar constantemente la productividad 10%	Generación de Información (Sistema de Gestión de Costos)	Implementación de la contabilidad por producto	Noviembre	10%	67%
Eje 5: Incrementar Ventas 10%	Lograr Meta de Ventas Totales	Ventas Totales MM\$ (\$ de diciembre de 2004)	54.658 - 51.925	10%	100%
Eje 6: Resultados financieros 25%	Lograr Meta de Utilidades	Utilidades netas MM\$ (\$ de diciembre de 2004)	1320	20%	100%
	Mejorar performance financiera	Total pasivos Exigibles / EBITDA	≤ 5.0	5%	33%
		EBITDA / Amortización del año + intereses	≥ 1.0		
Deuda financiera / EBITDA	≤ 2.5				
NIVEL DE CUMPLIMIENTO FINAL					83%

Tabla 14: Modelo BSC implementado. Fuente <http://www.correotransparente.cl/memorias.html>.2016

Ya para el año 2005 mercado postal de cartas era un mercado maduro y estaba en un proceso acelerado de cambio hacia servicios de mayor rapidez y valor agregado. El envío de cartas estaba declinando en el segmento de las personas por la masificación de la telefonía y del correo electrónico, pero no así en las empresas. Las empresas estaban demandando servicios de distribución cada vez más especializados y que requieren de una logística compleja. El mercado postal de courier, expresos y paquetería (CEP) venía en rápido crecimiento, tanto en personas como en empresas. Para liderar este mercado era preciso ofrecer no sólo servicios de distribución sino de bodegaje, retiro y manejo de inventarios, mediante alianzas con los mejores de cada rubro, fue así como se encargaron varios estudios de mercado a empresas especializadas como Adimark que mostraban un potencial importante en este nicho, lo cual permitió impulsar su división courier, expresos y paquetería (CEP), mercado que venía mostrando un extraordinario dinamismo creciendo a tasas del orden del 10% anual. Las ventas de Correos Chile llegaban a MM\$7.494 en el 2004, lo cual significó un crecimiento del 26% real en relación al año 2003.



Grafico 6: Ventas históricas. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

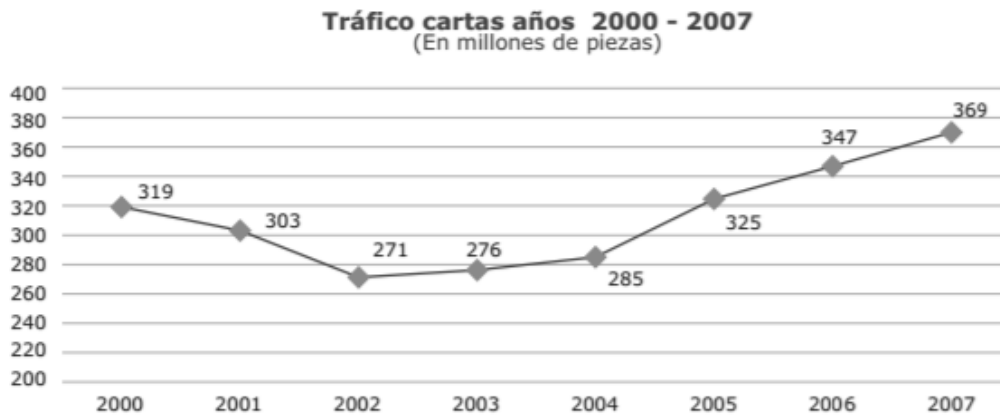


Grafico 7: Tráfico de cartas. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

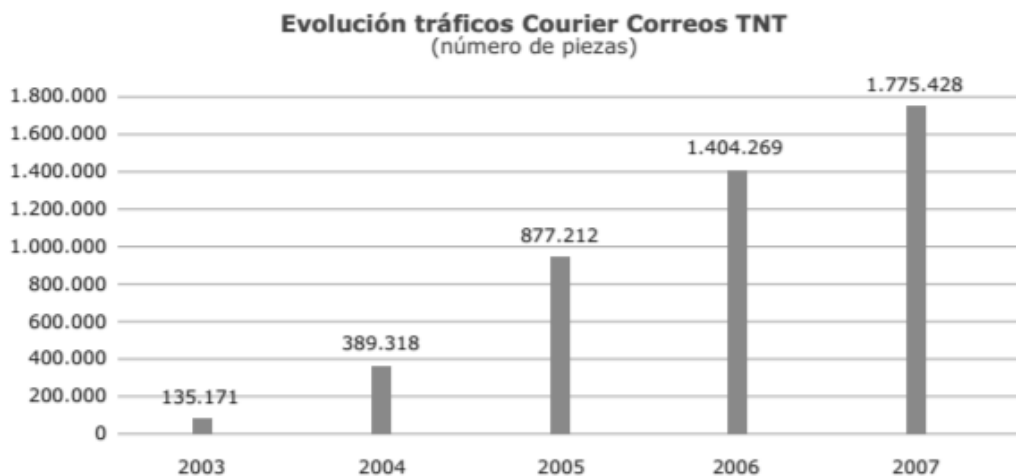


Grafico 8: Tráfico courier. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Todos estos cambios permitieron que a partir de 2003 se detuviera la caída en las ventas y desde 2004 se empezara a ver un crecimiento. El margen operacional de la empresa se recuperó, pasando de un 1,8% en el año 2002 a un 6,8% el 2003 y a un 7,2% el 2004. En el período 2000-2004 el resultado operacional de la empresa aumentó en un 162%. Por último, la empresa pasó de tener pérdidas en los años 2000 y 2002 a tener utilidades en 2003 y 2004. Como parte de todo este nuevo enfoque, el 2005 se desarrolló el segundo Foro Postal Internacional *“Mercado Postal, Tecnologías de la Información y Estrategias*

Empresariales”, junto con la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), oportunidad en que 18 países conocieron las mejores prácticas y experiencias en las estrategias de negocios y los modelos de gestión de la industria postal mundial, asistiendo empresas postales estatales, destacados correos privados y actores relevantes de la industria, en ese encuentro Correos Chile expuso su proceso de transformación.

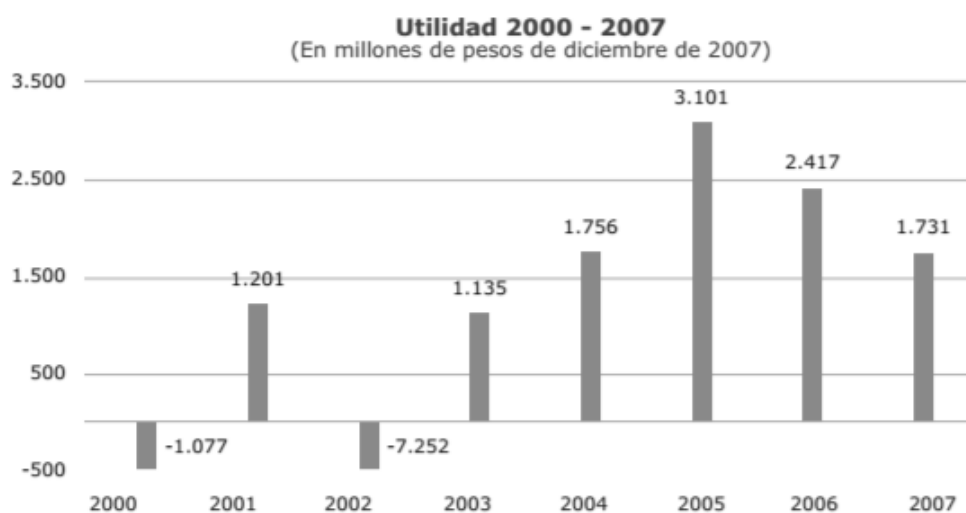


Grafico 9: Utilidades. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

El año 2010 fue nuevamente de cambios y desafíos para Correos Chile, hubo caídas en el mercado postal y tasas de crecimientos menores a las de mercado en courier y paquetería. Sumado a un alza de los costos en materia de insumos y los efectos del terremoto a principios de año, todo lo cual llevó a que el cierre del año 2010 fuera un resultado financiero negativo. Las cifras resumen un 2010 con ventas totales por 71.928 millones de pesos, lo que representa un 8% menos que el 2009.

“Sin duda este entorno complejo y desafiante representa un estímulo para mirar el largo plazo.” ²⁶

26 Víctor Ide Benner Gerente General de CorroesChile año 2010

Así entonces la nueva administración diseñó un nuevo plan estratégico dicho plan tenía como bases el crecimiento, la eficiencia operacional, el cuidado de los costos, el rol social y las personas para de esa forma volver a proyectar a Correos Chile como la empresa líder en el mercado local con un enfoque en la reducción de costos.

El 2012 fue el año del salto al negocio de Paquetería. Reflejo de ello fue el aumento de 22% en ventas en el mercado antes mencionado, en relación al período anterior, y el cual está compuesto por el B2B y el B2C. Paralelamente, los envíos internacionales desde Estados Unidos presentaron un crecimiento de 20%, mientras que los provenientes de China tuvieron un alza de 38%, respecto al 2011. De esta manera, el rubro del comercio online pasó en facturar \$ 365 mil millones en 2011 a \$ 1.362 mil millones en 2012.


POSTAL	PAQUETERIA	FINANCIERO	LOGISTICO
 <p>CARTA NORMAL Envíos de correspondencia a todo Chile y el Mundo.</p>	 <p>COURIER Envíos expresos de paquetes a todo Chile y el mundo, de la forma más rápida y con seguimiento punto a punto.</p>	 <p>GIROS EMPRESAS / PERSONAS Envío y recepción de dinero en forma rápida y segura a lo largo del país.</p>	 <p>DISTRIBUCIÓN EXPRESA Soluciones de distribución logística e integral a todo Chile.</p>
<p>CARTA CERTIFICADA Envíos de correspondencia a todo Chile, única con certificación de entrega y validez legal.</p>	<p>ENCOMIENDA Envíos de paquetes a todo Chile y el mundo.</p>	<p>GIROS INTERNACIONALES Envío y recepción de dinero en forma rápida y segura a lo largo del país.</p>	<p>OPERACIONES ESPECIALES Diseño e implementación de proyectos logísticos especiales a la medida del cliente.</p>
<p>CARTA REGISTRADA Envíos de correspondencia con constancia de entrega vía web en todo Chile.</p>	<p>VALLAJA Envío de documentos en forma programada y a tiempo entre pares de puntos definidos.</p>		
<p>SERVICIOS ESPECIALES Soluciones integrales de distribución postal a la medida del cliente.</p>	<p>MENSAJERÍA Distribución y tramitación rápida de todo tipo de documentación y productos pequeños.</p>		
<p>CARTA + Envíos de correspondencia de última generación, con visualización del estado de entrega vía web.</p>	<p>CITYBOX Envíos de correspondencia de última generación, con visualización del estado de entrega vía web.</p>		
	<p>CASILLA MIAMI Casilla habilitada para recibir y despachar a Chile las compras realizadas en USA y en cualquier parte del mundo.</p>		

Tabla 15: Oferta de servicios año 2012 fuente: <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

2013 fue un año de consolidación, se impulsó el plan de negocios y concretaron las inversiones antes iniciadas, todo lo cual proyectaba estar bien parados para lo que venía: la sustitución digital. Así se implementó CityBox, la primera red de terminales automáticos 24/7 de Latinoamérica, la cual permite a los usuarios poder retirar sus envíos de manera más simple, segura y confiable. En esta misma línea, se puso en funcionamiento los servicios de Casilla en Miami.

Para el año 2015 y en adelante, el camino ya estaba trazado, sus objetivos estaban fuertemente orientados hacia los clientes en un constante desafío por potenciar la gestión de los canales de venta, para ese año contaban con 224 sucursales, y las cifras mostraban un aumento de un 45% en las ventas asociadas a los negocios e-commerce respecto al 2014 y un crecimiento sostenido de los Pequeños Paquetes Internacionales, los que generaron ingresos superiores a los \$13 mil millones. Todo esto en un contexto donde Calidad se relacionaba directamente con la sustentabilidad de la empresa. Claramente estaban en otra etapa.

Actualmente y como producto de estos 15 años de profundas transformaciones, se está mirando hacia el futuro, ya se visualiza que uno de los pilares de esta nueva etapa será el desarrollo de las personas para impulsar mejoras tanto en la calidad de vida en el lugar de trabajo como en las relaciones laborales. Con el ya camino recorrido y todo el cambio experimentado se verifica como la Empresa el paso de un correo tradicional a un correo moderno; desde un correo que distribuye cartas a una Compañía de logística de distribución liviana, que crea valor para sus clientes, para sus trabajadores y para su accionista o dueño: el Estado de Chile. La Compañía ha adquirido una competitividad de mercado que le permite mirar al futuro con optimismo, con ese norte ya se elabora el Plan Estratégico 2017-2020, el cual busca recaudar 50 mil millones de pesos.

En definitiva, el análisis de esta empresa, en el contexto de esta Tesina, ha permitido verificar que la hipótesis de como la implementación de elementos relacionados a la Gestión Logística y su enfoque contribuyen a mejorar sus resultados, se cumple.

En el caso de Correos Chile, hoy se aprecia que es una Compañía con un tremendo liderazgo de mercado a partir de toda la innovación implementada, ha mejorado el market share en todos los segmentos donde opera, con foco en negocios relevante para las empresas y potenciando la fuerza de ventas para entregar una oferta igual o superior al mercado de las personas, realizando una propuesta de valor customizadas a los clientes, todo orientado a la rentabilidad.

7. Conclusiones y Comentarios

Una adecuada gestión Logística puede convertirse en una fuente de ventajas comparativas frente a los competidores en términos de preferencia. Es que hoy brindar un buen servicio de transporte para que la carga llegue y a tiempo no es suficiente. Cada día es más importante el servicio que acompaña al producto, lo que se traduce en un valor agregado para los clientes a la hora de escoger.

Un mercado en constante evolución, más informado y exigente ha obligado a las empresas a optimizar la gestión en cada eslabón de la cadena, mejorando aspectos antes impensables. Este escenario motivó a muchos actores a implementar cambios profundos y los avances que se realizan en la materia se reflejan en los resultados positivos, donde la industria Logística en general crece a tasas de entre un 15% y un 20% anual, muy por sobre el crecimiento del PIB, la preocupación por lograr nuevas metas que desarrollen aún más esta Industria continua.

Quizás, los objetivos más importantes son trabajar para eliminar las barreras culturales que impiden la total inserción de la Logística en la gestión estratégica de las empresas, masificar esta materia tanto al interior de las organizaciones como en la comunidad

nacional y consolidar e implementar el uso de nuevas herramientas facilitadoras debe ser una realidad. Un rol importante le cabe al estado, pues asociado a todo este desarrollo se requiere seguir avanzando en políticas de infraestructura que faciliten los servicios, desarrollar planes y programas que relacionen lo público y lo privado tal como ya se está haciendo en la llamada *Agenda Logística País* que impulsa una de las asociaciones gremiales del sector así como también la creación de una unidad especializada en estos temas dentro del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones llamado *Observatorio Logístico* que a través de programas de trabajo proyecta las políticas públicas del sector para el año 2025.

Una mención aparte tiene que ver con el crecimiento del retail y del e-commerce y que es como ya se ha dicho uno de los motores de esta Industria; las ventas globales alcanzaron los 1,5 billones de dólares el 2016 y consumidores en Asia-Pacífico superaron a Norteamérica por primera vez en términos de ventas; China superaría a Estados Unidos este año como el mayor mercado de e-commerce. India todavía no figura en los 10 principales países en términos de ventas, pero junto con China es uno de los con más rápido crecimiento.

Finalmente, la Industria del transporte y distribución (CEP) en Chile ha internalizado que los servicios logísticos nos son un commodity; más bien son servicios “a la medida”, por lo mismo ha evolucionado con gran velocidad y dinamismo para apoyar el desarrollo del País, algunas Compañías han visto e incorporado prácticas de gestión en sus procesos que les ha permitido mantenerse activos y con resultados prometedores, dando cuenta de un mercado con necesidades crecientes.

Son esas Compañías y esos FACTORES implementados los que en este trabajo han quedado de manifiesto que han contribuido a todo ese desarrollo en el sector.

Bibliografía

- Alvarez, Rodrigo. *Análisis del Transporte de Carga en Chile*. Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, 1993. 107p.
- Ballou, Ronald. *Logística Empresarial: Control y Planificación*. España, Ediciones Diaz de Santos S.A. 1991. 655p.
- Blanchard, Benjamin. *Logistics Engineering and Management*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-hall 1992. 556p.
- Porter, Michael. *Competitive Advantage*. Publicado por The free press. A division of Macmillan, Inc. 1987. 550p.
- Christoper, Martin. *Logistics and Supply Chain anagement: Startegies for reducing cost and improving service*. Londrès. Prentice-hall, 1998. 294p.
- Edward Smykay, Donald J. Bowersox y Frank H. Mossman, *Phisical Distribution Management; Logistics problems of the firm* (New York: MacMillan, 1961)
- García, Carolina y Torres, Pamela. *Diseño y Evaluación de un sistema de Bolsa de Carga que integra al Sector de Transporte Carretero en Chile*. Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 2001. 125p.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas. *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Santiago, Dolmen, 1995.
- Martin Joerss. Jürgen Schröder. Florian Neuhaus. Christoph Klink. Florian Mann. *Parcel Delivery, The future of last mile*. Travel, Transport and Logistics September 2016
- Philip Kotler, *Marketing Management* (englewood Cliffs, N.J. Prentice-hall 1972)
- Pujol, Gonzalo. *Logística y Distribución Física en una Empresa Nacional; Diagnósticos y Soluciones*. Ingeniería de Ejecución Industrial. Santiago, Universidad de Santiago de Chile. 2000. 123p.
- Revista Logistec, Barras y otras a definir, varias publicaciones, años 2002-2016.
- Tapia, Victor. *Sobrecostos en la Cadena Logística del Transporte de Carga Chileno*. Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 2001. 113p.
- Torres, María. *Influencia de la accesibilidad en el comportamiento de los costos del transporte de carga por carretera en Chile central*. Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad Católica de Chile, 1986. 201p.

Referencias electrónicas

www.mtt.cl

www.ine.cl

www.mercotrack.com

www.alacat.org

www.alog.cl

www.ccs.cl

www.rccn.cl

www.chiletransporte.cl

www.entrepreneur.com

www.couriers.cl

www.atrexchile.cl

www.fedex.com

www.ups.com

www.dpdhl.com

www.nittsu.com

www.correos.cl

Tablas y Gráficos

Tabla 1: Resumen actores del mercado. Elaboración propia.

Tabla 2: Atractivo de la Industria. Elaboración propia.

Tabla 3: Evolución de kilos y guías movilizados. Elaboración propia.

Tabla 4: Índices segmento sobres

Tabla 5: Índices segmento valijas

Tabla 6: Índices segmento paquetería

Tabla 7: Índices segmento carga mayor

Tabla 8: Relación de clientes por tipo de producto. Datos obtenidos a partir de las ventas históricas de Tur Bus Cargo años 2010 – 2015.

Tabla 9: Elementos de valor agregado. Elaboración propia.

Tabla 10: Indicadores para algunos sectores económicos en Chile. Elaboración propia.

Tabla 11: Marco normativo. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Tabla 12: Dotación por estamento. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Tabla 13: Dotación por Región. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Tabla 14: Modelo BSC implementado. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Tabla 15: Oferta de servicios año 2012 fuente: <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Grafico 1: Evolución del e-commerce en Chile (MM US\$). Elaboración propia

Grafico 2: Evolución PIB. Elaboración propia.

Grafico 3: Costo en función peso-volumen. Elaboración propia.

Grafico 4: Costo en función valor-peso. Elaboración propia.

Grafico 5: Organigrama Correos de Chile año 2017. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>. 2016

Grafico 6: Ventas históricas. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Grafico 7: Tráfico de cartas. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Grafico 8: Trafico courier. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Grafico 9: Utilidades. Fuente <http://www.correostransparente.cl/memorias.html>.2016

Agradecimientos

Sr. Salustio Prieto, Gerente Comercial Correos Chile 2008-2012, ex Gerente en Lan Cargo, LanCourier, TW Logística (3PL). ex Presidente y fundador de la primera asociación chilena de logística (ALOG).

Sr. Gustavo Latorre, ex Gerente Comercial Lan Courier, Director de Red Logística, asesor sénior en temas del SCM para destacadas empresas del sector.

Sr. Aníbal Herrera, Gerente Comercial - Operaciones Tur Bus Cargo/Starken

Profesor Sr. Fernando Yanine, M.Sc. y Doctor en Ciencias de la Ingeniería, PUC. Profesor del MBA USM, Depto. de Ingeniería Comercial, a quien agradezco especialmente su apoyo y motivación en este trabajo.