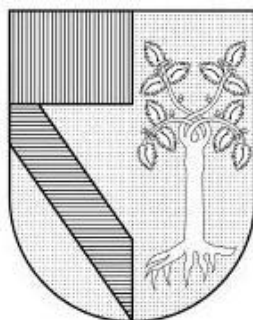


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“ALIANZA ESTRATÉGICA PROYECTO NARANJA”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

GABRIELA IRENE GARCÍA HERRERA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO(A) EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. IGNACIO ROBLEDO CERVANTES

INDICE

<u>Alianza Redpack TNT</u>	<u>2</u>
- <u>Las Organizaciones Involucradas</u>	<u>2</u>
- <u>Acerca de Redpack</u>	<u>3</u>
- <u>Acerca de TNT</u>	<u>5</u>
<u>La Dirección Comercial Redpack</u>	<u>9</u>
<u>Desarrollo de la Alianza de Redpack y TNT</u>	<u>11</u>
<u>Plan de Comunicación/ Solución Propuesta</u>	<u>13</u>
- <u>Necesidades Comunicativas</u>	<u>14</u>
- <u>Planteamiento de objetivos</u>	<u>15</u>
- <u>Segmentación de públicos</u>	<u>15</u>
- <u>Diseño de Mensajes</u>	<u>18</u>
- <u>Selección de Tácticas</u>	<u>19</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>20</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>22</u>
<u>Anexos</u>	<u>23</u>
- <u>Anexo 1</u>	<u>23</u>
- <u>Anexo 2</u>	<u>24</u>
- <u>Anexo 3</u>	<u>33</u>

Alianza Redpack TNT

En México, en abril de 2009, la empresa Redpack se fusionó con la empresa TNT. La Directora Comercial, Sonia Bracamontes Quintana, no comunicó esta información oportunamente a los empleados, provocando malos entendidos que afectaron la operación de los servicios de la empresa.

Las Organizaciones Involucradas

Acerca de Redpack

Redpack, empresa 100% mexicana, nació en 1991 unificando las mensajerías que operaban de forma local en las principales ciudades y poblados de la República Mexicana que no contaban con fáciles accesos de comunicación. Su principal función era ofrecer un servicio de entrega de documentos y de mercancías, seguro y oportuno, siendo una red de mensajería, paquetería y distribución.

Redpack inició su operación en 1994, comenzó con 8 oficinas, 7 en la Ciudad de México y una en Guadalajara, y 10 empleados que desempeñaban los roles de vendedores y repartidores. En 1997 ya tenían establecidas 160 oficinas cubriendo 700 destinos en los principales estados a lo largo de la República Mexicana.

En el 2009, era uno de los principales proveedores de servicios de mensajería y paquetería en México, cubriendo más de 850 destinos nacionales y 210 países alrededor del mundo¹, con una infraestructura de 162 oficinas, 6 centros operativos nacionales ubicados en las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara, León, Morelia y Puebla, y uno internacional, ubicado en Laredo, Texas, Estados Unidos. Redpack contaba con más de 1,200 empleados que transportaban

¹ <http://www.redpack.com.mx/redpack/CoberturaCP>

alrededor de 80,000 toneladas diarias de envíos a toda la República², ofreciendo los servicios de:

(Anexo 1)

- Mensajería (Servicio Express)
- Paquetería (Servicio Eco Express)
- Metropolitano
- Servicio 10:30
- Redpost
- Internacional (Export/Import)

Siendo una empresa mexicana especialista en la operación de redes terrestres nacionales, Redpack contaba con un convenio con la empresa UPS, United Parcel Service Inc, “empresa líder a nivel mundial en la entrega de paquetes y mensajería express del mundo y líder en servicios de transporte, logística, capital y comercio electrónico, manejando diariamente el flujo de mercancías, fondos e información en más de 200 países y territorios de todo el mundo”.³ Con esta empresa realizaba la operación de los envíos internacionales, para con esto poder ofrecerle a sus clientes una cartera completa de servicios. Este convenio duró alrededor de 10 años. Sin embargo, los precios de importación y servicio con el extranjero se despegaba de los precios de la competencia al ser operados por un tercero.

En el 2007, La Dirección Comercial de Redpack comenzó negociaciones con la empresa Fedex para lograr una alianza que permitiera operar los envíos nacionales de esta compañía por medio

2 <http://www.redpack.com.mx/redpack/CoberturaCP>

3 <http://www.ups.com/content/mx/es/about/index.html?WT.svl=Footer>

de Redpack y los envíos internacionales por medio de Fedex logrando con esto poder ofrecer a los clientes precios competitivos con marcas posicionadas para incrementar su porcentaje de participación en el mercado

Fedex era la línea aérea de carga más grande del mundo, con 643 centros de operaciones para su flota aérea en más de 220 países y territorios, entregando más de 3.1 millones de paquetes cada día laborable del año.⁴

Las negociaciones no pudieron llegar a su fin por conflictos de tabulación de costos e imagen corporativa de cada empresa por lo que el convenio de envíos internacionales continuó siendo operado por UPS.

En el 2008 se iniciaron negociaciones con una empresa holandesa llamada TNT y en el 2009 se firmó la alianza de operación compartida de servicios Redpack TNT, denominada Proyecto Naranja.

Acerca de TNT

Thomas Nationwide Transport (TNT) es una empresa holandesa de transporte fundada en 1946 por Ken Thomas en la ciudad de Sydney, Australia

Esta empresa era considerada como el principal operador Express en Europa, conformada por más de 161,500 empleados a lo largo de más de 200 países. TNT orientaba su estrategia al mercado corporativo B2B⁵, considerada dentro de la industria express, como una empresa con mayor puntaje de sustentabilidad, preocupada por satisfacer las necesidades de la generación

⁴ <http://fedex.com/mx/about/story.html>

⁵ (Business to Business o B-to-B) Negocio a negocio. Consiste en el comercio electrónico entre empresas a través de Internet. <http://www.mastermagazine.info/termino/>

actual, cuidando los materiales con los que elabora sus empaques, la logística de sus entregas y el desgaste de gasolina; con horarios de trabajo para los empleados adaptados a una mejor calidad de vida, etcétera. TNT era el cuarto líder mundial en el mercado, contaba con la mayor red terrestre en Europa y era una de las empresas líderes en Asia. Aunado a todo esto, fue seleccionada por la organización “The Great Place to Work”⁶ en varias ocasiones como una de las 10 mejores empresas para trabajar en el continente europeo.

Hasta el 2010, TNT contaba con dos grandes líneas de negocio:

TNT POST: Administraba el correo postal en 8 países de Europa, por lo cual era considerado el mayor operador de este campo en el mundo.

TNT EXPRESS: Era el operador más grande en servicios de mensajería, paquetería y carga pesada express en Europa y Asia, donde contaba con más de 1,250 centros operativos.

Esta división operaba más de 228 millones de envíos anualmente, con una Red Aérea en Europa de más de 5,300 vuelos disponibles semanalmente, con más de 47 aviones propios y una flotilla de más de 31,149 vehículos.

⁶ Great Place to Work Institute empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza. <http://www.greatplacetowork.com.mx/>

En América Latina abarcaba todos los países de la región, desde México hasta Chile, ofreciendo los siguientes servicios:

- **Express:** entrega de documentos o paquetes puerta a puerta con los mejores tiempos expresos del mercado en más de 200 países alrededor del mundo. Este servicio contaba con la opción **Priority**, que asigna a su envío un manejo prioritario el día de entrega. Servicio ideado especialmente para exportaciones.
- **Express Import:** para importar paquetes, documentos y carga liviana sin preocuparse por las normativas extranjeras, los trámites aduaneros o las dificultades del idioma. Entrega directa en oficinas. Este servicio ofrece la posibilidad de importar desde más de 145 países en el mundo, con las mismas características del servicio Express.
- **Economy Express:** para los envíos menos urgentes, con un precio más económico y con fecha preestablecida de entrega. Este servicio facilita las operaciones logísticas de transporte de mercaderías de los exportadores e importadores. Es ideal para envíos desde 30 a 500 kilos. Es un servicio con retiro y entrega puerta a puerta.
- **Servicios Premium Express:** garantía de entrega con horarios definidos 9:00 Express, 10:00 Express, 12:00 Express.
- **Special Services:** orientado a cubrir necesidades específicas y complejas de manejo, transportación y tiempos de tránsito para envíos peligrosos, congelados o urgentes.

TNT desarrolló una serie de indicadores de gestión y modelos de administración, monitoreados por la European Foundation For Quality Management.⁷ Así mismo contaba con el premio Investor

⁷ Fundación Europea para la gestión de calidad <http://www.efqm.org/>

in People⁸, certificación que se encarga de la gestión del personal hacia la excelencia, potencialización del recurso humano y mejora de normas y procesos contando con modelos de entrenamiento, gestión y evaluación de su capital humano, derivándose en un constante crecimiento y desarrollo profesional, lo que aseguraba una alta calidad en sus procesos tanto operativos como de atención y servicio al cliente.

TNT supo de la oportunidad de crecimiento en el mercado mexicano dentro del giro de la distribución ya que la competencia era limitada. Fue entonces que decidió buscar un socio en un mercado tan importante como el de México. Redpack contaba con la segunda red terrestre más grande del país, y brindaba a sus clientes un servicio de excelencia, basado en altos estándares de calidad. Esta alianza permitiría ampliar la oferta de servicios express en el mercado mexicano.

La puesta en marcha de esta relación comercial permitiría que REDPACK se consolidase como empresa, trayendo consigo el gran compromiso de entrenar personal en México y en el extranjero, transferir experiencia y metodología de control de calidad para el desarrollo del negocio nacional e internacional; además del desarrollo de tecnología, sistemas, procesos e imagen corporativa.

⁸ Investor in People “Improving Bussines Performance” <http://www.investorsinpeople.co.uk//node/18>

La Dirección Comercial Redpack

La organización Redpack estaba conformada por cuatro direcciones operativas y tres Administrativas.

Operativas:

- Zona 1 (MEX/Centro) – México, D.F. y Zona Metropolitana
- Zona 2 (MTY/Norte) – Nuevo León (Monterrey), Chihuahua, Baja California, Campeche, Durango, Sinaloa y Sonora.
- Zona 3 (GDL/Bajío) - Jalisco (Guadalajara), Guanajuato (León), Zacatecas y Aguascalientes
- Zona 4 (MID y PBA) – Michoacán (Morelia) y Puebla

Administrativas:

- La Dirección de Logística,
- La Dirección de Administración
- La Dirección Comercial.

La Dirección Comercial se conformaba por 4 áreas principales: Atención al Cliente Internacional, Mercadotecnia, Comunicación y Relaciones Públicas, Proyecto Naranja y Ventas.

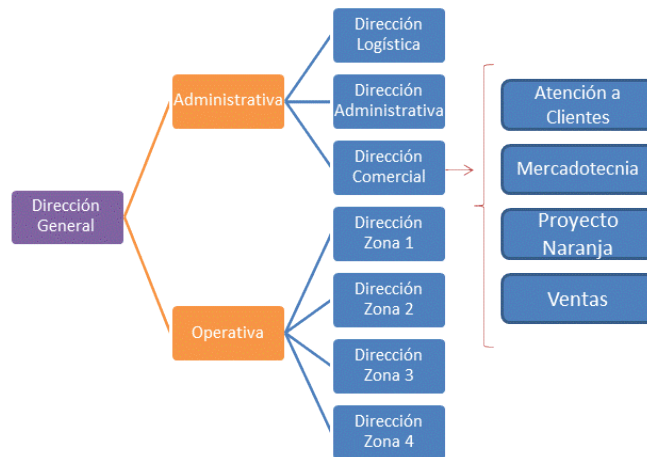


Tabla 1- Organigrama Redpack 2009-2010

La Lic. Sonia Bracamontes, cabeza de esta dirección, era la responsable del establecimiento de precios de la empresa a nivel nacional, de la imagen y estudios de la empresa y su competencia y de la alianza Redpack TNT, que englobaba todas las decisiones con respecto al Proyecto Naranja, call center internacional, y el establecimiento de los planes de compensación.

Dentro de esta Dirección se tomaban las principales decisiones en materia comercial dentro de la organización y contaba con un amplio poder, ya que tenía bajo su control los presupuestos y era responsable de los ingresos en la organización. Aquí se decidía el futuro de la organización y la importancia de la comunicación de estas decisiones hacia dentro y fuera de la empresa.

Desarrollo de la Alianza de Redpack y TNT

El área operativa y el área administrativa eran independientes; las funciones de una casi siempre se manejaban separadas de la otra, ya que durante 2 años no se contó con una Dirección de Logística.

La Dirección Comercial no se involucraba con la parte operativa; difícilmente tenía conocimiento de las necesidades mismas de la fuerza de ventas.

En abril del 2009, se firmó la alianza con la empresa TNT. En cuanto esto sucedió, se comenzaron a recibir visitas de directivos y gerencias de la sede TNT Latino América. Se reunían para programar capacitaciones, implementación de imagen y sobre todo, conocimiento de la forma de operar de las dos empresas. Es en ese momento que se decidió crear un área especial para el Proyecto Naranja, que reportaría a la Dirección Comercial. Desde aquí se comenzó a contratar al personal que se involucraría directamente con el proceso de la alianza internacional, el análisis de las políticas de las dos compañías y el impulso los principales procesos de operación en conjunto.

A dos semanas de la firma de la alianza, la Directora Comercial tomó la decisión de renovar la imagen de Redpack, elaborando diseños que compaginaran la identidad de las dos empresas. Este nuevo diseño debía considerar elementos nacionales como elementos de la imagen de la empresa TNT. El área operativa no comprendió por qué se estaban dando a conocer al exterior de la empresa noticias de la alianza de su empresa con una empresa de televisión, confundiendo al nuevo socio TNT con la señal de televisión de paga, ya que hasta este momento no se les había

proporcionado información de manera formal y no se había dado a conocer el proceder de la empresa TNT. (Anexos 2 y 3).

Para clientes y proveedores, se llevó a cabo un evento donde se presentó un video que explicaba la razón de ser de la fusión, además de la historia de cada una de las dos empresas, cerrando con un discurso de los Directores Generales de las dos compañías.

Una semana después, la directora comercial decidió presentar ese mismo video a los empleados para involucrarlos y hacerlos partícipes de la alianza.

La mayoría de los empleados ya tenían noción del acuerdo, gran parte de ellos consideraba que la empresa iba a ser comprada y perderían su trabajo. Estos supuestos circularon por la empresa durante las semanas anteriores a la presentación del video, lo que generó actitudes negativas dentro del personal operativo en el momento de tratar de conjuntar la operación. Ellos denominaban al corporativo y a los empleados de TNT como los “Naranjas” haciéndose llamar los “rojos”.

No se comunicó oportunamente a los empleados que una alianza con la empresa TNT no era lo mismo que una compra y que sus trabajos no estaban en riesgo, lo que ocasionó que iniciada la operación conjunta de las dos empresas, los empleados operativos se negaran a colaborar con ésta. Para el momento en que se decidió comunicar la noticia, los empleados actuaron negativamente ante la implementación del nuevo proceso operativo.

Plan de Comunicación / Solución Propuesta

La Alianza Redpack TNT era una gran noticia para dar a conocer. Realmente el manejo de la información, la generación de acuerdos y las firmas finales sucedieron en un lapso de tiempo muy corto.

El problema del caso no se refiere a la mala comunicación en sí, si no al orden en que sucedió la misma y por otro lado, al análisis en la estructura del mensaje en relación con los públicos específicos. En este caso nos enfrentamos a un problema de comunicación dentro de la organización, donde el error fundamental fue no comunicar oportunamente a los empleados la alianza de la empresa, así como el hecho de comunicarlo de una forma poco efectiva para el público para el que iba dirigido.

Al tiempo en que se comenzó a trabajar en conjunto con la empresa TNT, se debió haber hecho un estudio y plan de comunicación, donde se analizaran e investigaran las posibles reacciones internas y externas de la noticia, para con esta información poder estructurar el contenido, el tono y el medio por el cual debiese comunicar la noticia a los diferentes públicos, así como el orden en los tiempos para dar a conocer la noticia sin perjudicar o mal comunicar la información sobre la nueva sociedad con TNT.

Al firmar la alianza el plan de comunicación debió contemplarse con la información que debía ser canalizada. Esto, para gestionar el conocimiento de la misma, ordenar a qué tiempo y porque canal la información causaría un mejor impacto para cada público.

La propuesta debía estar direccionada a la creación de una planeación estratégica de la comunicación de la alianza

Elaborar un plan en materia de comunicación definitivamente no es sencillo pero partiendo de la idea de que es una actividad que realizamos cotidianamente, debemos ser conscientes de su importancia y perfeccionar nuestra manera de realizarlo.

Lo más importante es realizar un proceso de detección de necesidades comunicativas, llamado también diagnóstico de la situación. Qué es lo que necesito modificar y qué es lo que me está afectando, es un ejercicio en el cual se hace una detección de los síntomas de la problemática:

Redpack empresa mexicana de mensajería, se alió en el mes de abril del 2009 con la empresa Holandesa TNT. El problema fundamental fue comunicar esta alianza a los empleados y que no se confundiera con una compra u otros objetivos, ya que esto ocasionaría miedo y predisposición en los empleados. Bajo estas variables, presento cada uno de los pasos del proceso, como la forma en que debió de ser planteada la estrategia de comunicación, partiendo desde la metodología del diagnóstico de un problema de comunicación.

Necesidades comunicativas

- Que los empleados no caigan en crisis o situaciones de pánico y tengan apertura al proyecto.
- Explicar a los empleados que la alianza de las dos compañías era mejor para la empresa y para ellos, ya que con esto se contarían con una mayor demanda en los envíos, se incrementaría el trabajo, se tendrían mayores oportunidades de crecimiento, además de que se debería trabajar con estándares alineados entre empresas, por lo que se trabajaría en la capacitación y desarrollo de cada uno de los empleados

- Que los Directores informen a los empleados a su cargo acerca de la diferencia entre esta alianza y una compra.
- Explicar a los empleados cómo es que va a funcionar la alianza y lo que implicaría su desarrollo para la empresa y para sus integrantes.
- Plantear a los empleados los beneficios de la alianza.

Planteamiento de Objetivos:

El objetivo es puntualmente lo que quiero lograr, a quien tengo que informar, aclarar, convencer o llevar a la acción. En este caso, el objetivo es: Explicar a los empleados en menos de un mes que Redpack se aliaría a la empresa TNT pero que no sería comprada. La alianza se llevaría a cabo con TNT, ya que esta empresa ofrece mejor precio y servicio de envío a los destinos internacionales, con esto sería mucho más competitivo el valor al mercado mexicano para la mensajería foránea

Segmentación de los públicos:

No todos nuestros públicos objetivos tienen las mismas expectativas e intereses y, por tanto, no tienen las mismas sensaciones, percepciones y emociones. (Garrido, 2008)

La segmentación de los públicos es la columna vertebral de nuestro proceso de planeación, es fundamental saber a quién nos vamos a dirigir para saber qué y cómo hay que decir las cosas, es primordial detectar y dividir a los públicos de acuerdo a diversas variables y a qué nivel fueron afectados por la situación presentada y hasta predecir su manera de reaccionar.

Detectando los públicos dentro de la organización podemos plantear así para cada uno de ellos objetivos y estrategias, además de aumentar el grado de apoyo a la organización. ¡Los públicos dentro de la organización son nuestros clientes internos!

El llevar a cabo una segmentación de los públicos es realmente esencial ya que si bien es importante que la empresa en general se entere de esta noticia, los empleados operativos son los que se muestran más vulnerables en este momento, por lo que para la organización también representa vulnerabilidad ante este público, ya que lejos de ser el de mayor importancia, es el punto clave para que la alianza se pueda lograr en el tiempo y las condiciones previstas.

El público se separa en dos segmentos: El 90% es personal operativo bajo sindicalizado, donde el 90% son hombres y 10% mujeres, con edades desde los 18 hasta los 50 años, su nivel educativo promedio es de secundaria y en muchos de los casos trunca. En su mayoría su sueldo se rige por el salario mínimo y sus jornadas laborales son desgastantes. El otro 10% se refiere al personal operativo de confianza, con un sueldo relativamente Mayor pero donde su nivel de preparación es igualmente bajo. Todos ellos en su totalidad del sexo masculino, como se aprecia en la siguiente tabla:

Personal Operativo		
Variables	Sindicalizado (90%)	De Confianza
Genero	90% Sexo Masculino y 10% sexo femenino	Masculino
Edad	de 18 a 50 años	Indistinta
Estudios	Secundaria trunca o terminada	Secundaria trunca o terminada
Sueldo	Salario mínimo	Mayor al salario mínimo a consideración

Tabla 2- Segmentación Públicos Internos Redpack

Este público en general está dividido por distancias, mayormente concentrado en México, Guadalajara y Monterrey y subdividido en pequeñas partes por el resto de los estados de la República Mexicana.

Dentro de la estructura organizacional se dividen en los siguientes rubros:

Empleados Operativos:

sindicalizados	De confianza
Capturistas	Supervisores Operativos
Mensajeros	Gerentes Operativos
Operadores	
Choferes Rutas foráneas	
Choferes Rutas terrestres	

Tabla 3- Tipos de empleados Redpack

Nos encontramos con un público con alto reconocimiento de que existe un problema que comparten, saben que de ser comprada la empresa sus puestos se verían en riesgo, pero al mismo tiempo con muy bajo interés por buscar o pedir información al respecto. Hablamos de un público que de por sí viene con grandes resentimientos hacia la empresa, pero al cual lejos de interesarle ser informado era necesario mantenerlo de esta forma.

Con base en todo lo anterior podemos retomar nuestro Objetivo General con un segundo tratamiento:

Explicar en un lapso corto de tiempo a los empleados de las áreas operativas de la empresa los motivos, razones y beneficios que la alianza de las dos compañías traerá para cada uno de los integrantes y de la organización misma.

Diseño de Mensajes

Mensaje Clave

Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales.

De acuerdo con la segmentación de los públicos se diseñaran dos tipos de forma y de fuente para comunicar el mensaje

Para el público conformado por gerentes y supervisores operativos, por la naturaleza del mensaje en sí, éste debe de ser comunicado desde la Dirección General, fuente fidedigna de información apelando a la razón que otorgue una explicación clara y descriptiva del significado y de los parámetros de la alianza. Este mensaje deberá ser de baja ambigüedad.

Para el público conformado por los empleados sindicalizados, la fuente serán los gerentes de las diversas áreas por separado, cada quien se encargará de explicar a su gente el mensaje transmitido por el Director General, sólo que este mensaje será estructurado con un lenguaje básico, sencillo y corto.

Mensaje de Soporte

Esta unión fomentará y soportará nuestra capacidad operativa de envíos internacionales por lo que podremos tener más clientes y lograr más ventas.

Selección de Tácticas

Se utilizarían diferentes tácticas para llegar a los públicos de interés

- A los gerentes operativos de México. es importante que el Director General les dedique el tiempo cara a cara, por lo que se llevará a cabo en la sala de juntas dentro del CREA (área Operativa).

- A los Gerente Operativos foráneos se les convocará a una junta donde por medio de conferencia en línea, el Director General les explicará el mensaje a comunicar solicitando se replique al personal.

- Los gerentes operativos tienen que comunicarlo al resto del público pero debido a las distancias el mensaje será transportado por 2 medios:

° Un video sencillo donde se represente la historia del mensaje diseñado

° Se utilizará una postal, únicamente como apoyo, referente al video donde se reitere la bondad de la unión. (Cada postal se entregará mano a mano por el personal de seguridad en el momento de chequear para salir).

Proceso de Comunicación				
Fecha	Audiencia	Mensaje	Actividad	Lugar
Sem 1 abr-09	Gerentes Operativos México	Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales	Junat cara a cara	CREA
Sem 2 abr-09	Gerentes Operativos Foráneos	Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales	Confernce Telefónico	WEB
Sem 3 abr-09	Aministrativos	Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales	Video	Pantalla y proyector en COMEX
Sem 3 abr-09	Operativos	Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales	Video	Pantalla y proyector en sala de juntas
Sem 4 abr-09	Administrativos, Operativos y Sindicalizado	Redpack unirá esfuerzos con la empresa Holandesa TNT para operar los envíos Internacionales	Postal	Entrada de oficinas al checar
Sem 4 abr-09	General	Solución de Preocupaciones y dudas	Sesión	N/A

Tabla 4- Calendario de actividades para ejecución de estrategia

Conclusiones:

En conclusión, podemos darnos cuenta de la importancia que tiene en las organizaciones el poder llevar a cabo un plan estratégico de comunicación.

La comunicación dentro de una organización es la parte más importante para asegurar la efectividad y buen rendimiento de la empresa. Con una buena comunicación organizacional se pueden tener bien plasmados los objetivos de la misma y lograr poner en común al recurso humano para trabajar bajo la misma forma de gestión. Es importante que siempre se cuide la comunicación dentro de las empresas, pero es particularmente necesario hacer un plan de comunicación cuando se presenta una situación de cambio o crisis dentro de la organización.

Es de vital importancia llevar a cabo un análisis previo antes de poder bajar un mensaje al universo que conforma una empresa, estructurando las respuestas a las siguientes preguntas: ¿A

quién se lo quiero decir?, ¿Cómo se lo voy a decir?, ¿Cómo lo voy a lograr? Y ¿Quién lo va a decir? y ¿Cuándo decirlo?

Otro punto importante a considerar es la delicadeza de la información ante una organización, saber que no todos los involucrados la tomarán de la manera adecuada, por lo que hay que ser muy conscientes de a quién transmitir los mensajes y si se llega a la resolución de que es preferible que cierta parte de la organización no deba conocer la información hasta un tiempo determinado, cuidar más aún el blindaje de la misma; de no ser así, podemos provocar consecuencias mayores, como crisis internas que afecten a la operación e ingresos de la misma.

La información es poder, pero hay circunstancias en que si le damos demasiada información a la gente no se le da un buen uso a la misma y termina deteriorando al individuo así como a los sujetos que lo rodean.

De haberse podido llevar a cabo un análisis de comunicación y un plan estratégico se hubiese logrado la alianza de dos empresas con culturas muy diferentes sin ocasionar incertidumbre ni miedo en los empleados, no se hubiera visto afectada la operación, si no que, por el contrario, al bajarse la información de la manera correcta a las audiencias adecuadas la alianza hubiese sido transparente.

Bibliografía

Libros y Lecturas:

Kathryn A. Baker, “Organizational Communication” (2002) Chapter 13

Lee Smith/ Foureighty “Toward the listening organization”, Consulting Ltd, 2006 Simply Communicate – October 2006 edition

Fuentes:

a) Entrevistas.

Entrevista realizada a Francisco Rodríguez, Director General de REDPACK TNT, el 20 de enero de 2010.

Entrevista realizada a Sonia Bracamontes – Directora de Ventas y Mercadotecnia de Redpack, el 18 de enero de 2010

b) Páginas de Internet Consultadas:

<http://www.redpack.com.mx> (2011)

<http://www.tnt.com/> (2011)

<http://blogs.harvardbusiness.org/category/organizational-culture/index.php?page=6> (2011)

<http://blogs.harvardbusiness.org/category/communication/index.php> (2012)

www.gazteukera.euskadi.net – Encuentro Topaketa 2008/ Gazte Informazioa – Ágata Garrido
(2014)

<http://www.melcrum.com/> (2010)

<http://www.iabc.com/> (2011)

<http://organizationalpassion.blogspot.com/2009/07/interim-report-on-accident-on-1st-june.html>
(2010)

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> Kathryn A. Baker,
“Organizational Communication” (2002) Chapter 13

Anexo 1

Servicios Redpack

Servicio Express

Servicio de puerta a puerta con recolección y entrega garantizada al siguiente día hábil o de acuerdo con nuestra cobertura a más de 850 destinos en la República Mexicana, disponible para sobres y cajas de hasta 50 Kg. de peso.

- Recolección a domicilio o depósito en mostrador.
- Entrega a domicilio al día siguiente.
- Peso máximo por paquete: 50 Kg.
- La guía ampara: 1 Kg de peso.
- Servicio prepagado o facturación de acuerdo a consumo.
- Tipos de embalaje: Bolsa de envío (flyer), caja o embalaje de cartón rígido.
- El sobrepeso se cobra por cada kilogramo adicional de acuerdo al destino.
- Nuestras tarifas de sobrepesos se ofrecen con precios diferenciados en cuatro zonas de acuerdo a la distancia de origen y destino del envío.
- También ofrecemos una tarifa única de sobrepeso para envíos a cualquier destino, dependiendo la logística de entrega de la República Mexicana.

Servicio Ecoexpress

Servicio de puerta a puerta con recolección y entrega garantizada en un lapso de 48 a 96 horas a más de 850 destinos en la República Mexicana, para envíos menos sensibles en el tiempo de entrega pero con una reducción considerable en el precio. Disponible para sobres y cajas de hasta 70 Kg. de peso.

- Entrega a domicilio en un lapso de 48 a 96 horas a destinos de acuerdo a la cobertura publicada.
- La guía Ecoexpress ampara 5 Kg. de peso.
- Recolección a domicilio o depósito en mostrador.
- Servicio disponible para sobres y cajas.
- El empaque debe ser de cartón rígido.
- Las dimensiones máximas por pieza son: 80 x 80 x 80 cm.
- El peso máximo por envío es de 70 Kg.
- Para una compra mayor a 30 guías, consulta los descuentos disponibles por volumen de compra.
- El servicio se ofrece con tarifas de precio diferenciadas entre las 4 zonas de acuerdo a la distancia de origen y destino de tu envío.
- El peso que se exceda de 5 Kg. se cobra de acuerdo a la zona de destino.
- Redpack TNT cobra sobre el peso que resulte mayor entre el peso real y el peso volumétrico.

Servicio Metropolitano

Servicio diseñado para la entrega de sobres con documentos con origen y destino en la misma ciudad.

- Recolección a domicilio o depósito en mostrador.
- Entrega a domicilio.
- La guía ampara ½ Kg. de peso
- Las medidas del sobre no deben ser mayores a 29.1 cm. x 39.7 cm.
- El sobrepeso se cobra por cada ½ Kg. adicional.
- Tiempo de entrega 48 horas.

Servicio 10:30 A.M.

Entrega garantizada de documentos puerta a puerta al siguiente día hábil antes de las 10:30 a.m.

El servicio está disponible en las siguientes ciudades: Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Celaya, León, Silao, Saltillo, Reynosa, Nuevo Laredo, Guanajuato, Orizaba, Córdoba, Poza Rica, Tlaxcala, Veracruz y Tehuacán.

- Entrega a domicilio al día siguiente hábil antes de las 10:30 a.m. en determinados códigos postales
- Datos incompletos o incorrectos en el nombre, domicilio, código postal, teléfono o

empaque no autorizado invalidan garantía.

- Recolección a domicilio o depósito en mostrador.
- No hay límite en el número de páginas que se pueden incluir, siempre y cuando entren perfectamente en un sobre de medidas 29.1 cm X 39.7 cm sin deformarlo.
- La guía ampara 1 Kg. de peso.

RedPost

Con Redpost se adquiere un domicilio en Estados Unidos para poder comprar todo lo que el cliente requiere de las mejores tiendas de EU y recibirlo en la comodidad de su casa, en cualquier parte de México.

Redpost se encarga de todo, de la recepción de las compras en un domicilio en Estados Unidos, del trámite aduanal y del transporte a cualquier parte de México.

Servicio Internacional Export

- Exportación Express

Servicio para envíos de exportación a nivel internacional en forma expresa, con tiempos de entrega definidos para más de 220 países tanto para documentos como para paquetes, con servicio certificado puerta a puerta y los mejores tiempos expresos del mercado.

Horario de entrega

Los envíos Express son entregados en días hábiles de lunes a viernes (sin contar sábado) durante horarios de oficina.

Los envíos express no tienen hora de entrega determinada, lo que indica que el envío es entregado durante el día del vencimiento de su entrega.

Cualquier necesidad que salga de este estándar puede ser realizada como un servicio especial con un valor distinto cotizado por el área de Servicios Especiales.

Servicio Internacional Import

- Importación Express

Servicio puerta a puerta para importar paquetes, documentos y carga ligera desde más de 140 países. Solicita recolecciones en el exterior sin la necesidad de preocuparte por las normas extranjeras, los trámites aduaneros o las dificultades del idioma. Recibe nuestra asesoría y la entrega de tus envíos con los mejores tiempos expresos del mercado.

Horario de entrega

Los envíos Express son entregados en días hábiles de lunes a viernes (sin contar sábado) durante horarios de oficina.

Los envíos express no tienen hora de entrega determinada, lo que indica que el envío es entregado durante el día del vencimiento de su entrega.

Cualquier necesidad que salga de este estándar puede ser realizada como un servicio especial con un valor distinto cotizado por el área de Servicios Especiales.

Anexo 2

Co- Branding Redpack TNT

TNT son también las siglas que identifican una empresa pan regional de televisión de paga conocida en México por su programación continua de éxitos de taquilla de filme contemporáneos,⁹

Un mes después de que se giró la instrucción a la jefatura de Mercadotecnia de dar a conocer la noticia a los principales medios de comunicación nacionales, además de crear toda una estrategia para la comunicación de la alianza a los principales stakeholders (externos) de la empresa.

Las ruedas de prensa se llevaron a cabo en México, Guadalajara y Monterrey, asistiendo los principales medios del país. Se realizó un comunicado de prensa donde se describía los motivos de la alianza, se exponían las razones y beneficios que traería consigo la misma.

⁹ <http://www.tntla.com/mx/general>

El logotipo

Logotipo TNT
Según manual de normas
gráficas de TNT.

REDPACK.



Logotipo REDPACK
Según manual de normas
gráficas de Redpack.

Strapline

Envíos nacionales e internacionales



Chile
 Colombia
 Costa Rica
 Ecuador
 El Salvador
 España
 Estados Unidos
 Guatemala
 Honduras
 México
 Nicaragua
 Panamá
 Paraguay
 Perú
 Puerto Rico
 República Dominicana
 Uruguay
 Venezuela

Manual de Ventas

REDPACK. **TNT**

Envíos nacionales e internacionales



¡Vamos, a vender Internacional!

REDPACK.



Envíos nacionales e internacionales

Vivimos en un mundo donde ya sobrepasamos las fronteras y si queremos seguir siendo una de las empresas líderes en nuestro giro es fundamental ofrecer un servicio internacional de calidad.

Es por esto que decidimos aliarnos con grupo TNT, empresa reconocida a nivel mundial con más de 60 años de experiencia en la industria de envíos express. Líder en Europa y Asia y con una importante penetración en el mercado latinoamericano.

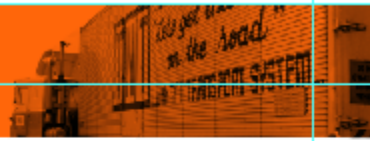
Tenemos con esto la oportunidad de ofrecer a nuestros clientes un servicio seguro y lo único que tenemos que hacer es conocerlo más a fondo para poderlo vender.

¡Es muy sencillo y nos beneficia a todos!

¡A vender Internacional en los puntos de venta!

Tu también te veras beneficiado con las ventas internacionales, se implementará un plan de aumento en comisiones por este servicio y reconoceremos tu esfuerzo y atención al cliente. ánimo





Fundada en 1946 por Ken Thomas en Sydney, Australia, TNT (Thomas Nationwide Transport) cuenta con una vasta historia de profesionalismo en envíos.

A través de los años TNT se ha consolidado como el principal operador Express de Europa.

Integrada por 161,500 empleados abarcando una cobertura de más 200 países, es considerada como la empresa con mayor puntaje de sostenibilidad, es el cuarto líder mundial en el rubro, cuenta con la mayor red terrestre en Europa y está dentro de las 10 mejores empresas para trabajar en este mismo lugar.



En la actualidad TNT cuenta con dos grandes líneas de negocio:



El mayor operador postal en el mundo con el manejo del correo postal de 8 países en Europa.



El operador más grande en servicios Express en Europa.

La división Express maneja más de 228 millones de envíos anualmente, con una Red Aérea en Europa con 5300 vuelos disponibles semanalmente, más de 47 aviones propios, una flotilla de más de 31.149 vehículos.

PROYECTO | naranja



Se consolida como el representante de TNT en México

El principal objetivo de esta alianza es incrementar la penetración en el mercado Express Internacional Mexicano, trabajando juntos, uniendo fuerzas para lograr una mayor competitividad, brindando un servicio de calidad que mejore continuamente la satisfacción de nuestros clientes.

¿Qué vendemos?



Cada uno de nosotros debemos conocer a la perfección las características de los productos y procesos, ya que estos significan o representan un beneficio para nuestros clientes.

Servicios:

Express:

Es un servicio para envíos de exportación e importación a nivel Internacional en forma expresa, con tiempos de entrega definidos para más de 200 países, tanto para documentos y paquetes, servicio certificado, puerta a puerta.

Peso

Existen dos modalidades de servicio express:

Documentos = Solo son papeles

Máximo por paquete: 10kg
Máximo por guía: 500Kg



No Documentos = Paquetes

Máximo por paquete: 30 kg
Máximo total guía: 500 kg



Envíos múltiples

Dimensiones:

Largo 1.0 mts
Ancho 0.6 mts
Alto 0.7 mts



REDPACK



Los productos express tiene tiempos definidos para su entrega a todos los puntos a nivel mundial, en forma expresa a través de la modalidad courier , que lo diferencia de los otros productos por la rapidez en la entrega.

Es fundamental conocer los tiempos de tránsito para cada destino.

Los envíos Express tienen seguimiento desde el retiro (pick up) hasta la entrega (delivery), con información de cada uno de las áreas por la cual pasa el envío.

Para ello cada envío lleva asignado una guía TNT con los 9 dígitos que son escaneados en cada uno de los procesos del servicio.

Para realizar seguimiento el cliente puede realizarlo de 4 formas distintas:

- 1.- A través del Servicio atención a clientes (Call Center) del país o Front Line.
- 2.- A través de la página web de TNT
- 3.- A través del los sistemas ICS como Express Shipper
- 4.- A través de la página www.redpack.com.mx

Cobertura



La cobertura actual de envíos de exportación no significa que estén habilitados todos los países para exportar, es decir el producto Express no es reciproco.

Se puede importar de aproximadamente 144 países

Anexo 3

Comunicado de Prensa

Mayo 2009

Comunicado a Prensa de Helmer Heitch

Director Latinoamérica TNT

Comunicado Prensa TNT

En los últimos años, TNT ha llevado a cabo importantes acciones destinadas a consolidar su estrategia de crecimiento a nivel mundial. En 2006, por ejemplo, se concretó la adquisición en China de Hoau, el mayor operador de transporte terrestre en ese país con más de 1.200 centros de distribución, convirtiendo a la red terrestre de TNT en la más grande de todo el continente asiático. Al mismo tiempo, la compañía ha destinado importantes recursos a la expansión de su red europea, consolidando así un liderazgo regional basado en estándares de calidad y una filosofía corporativa inconfundiblemente holandeses.

En Sudamérica, específicamente en Brasil, TNT adquirió Mercurio, la empresa de transporte terrestre más grande de Sudamérica. En el último tiempo, la presencia de TNT en la región se ha visto fortalecida mediante la compra de Lit Cargo, empresa de transporte terrestre líder en Chile, con un 30% del total del mercado en ese país.

El enfoque en la calidad de servicio es la cualidad que nos destaca sobre nuestros competidores, al contar con redes que permiten ofrecer flexibilidad a nuestros clientes, un aspecto clave para cumplir esta promesa de valor.

Por eso, a la hora de buscar un asociado en un mercado tan importante como el de México, resultaba imprescindible que el elegido reuniera los requisitos necesarios para profundizar nuestra estrategia en esa misma dirección. Redpack cuenta con la segunda red terrestre más grande de México y brinda a sus clientes un servicio de excelencia, basado en altos estándares de calidad. Nuestra alianza permitirá ampliar la oferta de servicios Express en el mercado mexicano, incorporando esa flexibilidad que caracteriza a TNT y que le permite responder y superar las expectativas de sus clientes.

De esta forma, ya sea para enviar un documento o transportar lo inimaginable, como una pareja de osos Panda entre Shanghai y Madrid, TNT responde y ajusta su oferta a lo que sus clientes requieren. Redpack comparte esta misma filosofía en el mercado doméstico mexicano, lo que nos hace mirar con optimismo el futuro que nos depara esta alianza, cuyos principales beneficiados serán los usuarios de servicios Express.

Para quienes siguen de cerca la evolución reciente del contexto económico mundial, no es un secreto que los volúmenes de exportación e importación de cargas se han visto reducidos en los

últimos meses. Latinoamérica no ha sido excepción. Sin embargo, gracias a nuestra red en constante expansión y a una estructura flexible, TNT está en condiciones de mejorar su oferta en mercados emergentes como el latinoamericano, en general, y el mexicano en particular, cuyo flujo de exportaciones intrarregionales alcanza un 20% del total exportado y el de importaciones desde Asia un 31% sobre el total importado.

Lo anterior será posible en la medida que TNT pueda ofrecer rutas de transporte aéreo o terrestre y tiempos de tránsito acordes al ritmo de los negocios de hoy, ofreciendo soluciones económicas y entendiendo el enfoque de ahorro en los costos que actualmente requieren sus clientes.

Queda así abierta la invitación para que los potenciales clientes en México comprueben la calidad de nuestro servicio y todas las ventajas que la fusión de dos grandes operadores de vasta experiencia es capaz de entregar.



REDPACK. 

Envíos nacionales e internacionales

Servicio al cliente Internacional

(55) 36824040

ó

Contáctanos al centro de atención:

internacional@redpack.com.mx

