

CASO DHL PORTUGAL

DHL Portugal tiene su sede en una pintoresca calle adoquinada y empinada del casco antiguo de Lisboa. Los nombres de las calles muestran el legado en el país de su viejo aliado Gran Bretaña: calle Manchester, Cardiff Street e incluso una calle con el nombre del poeta Milton. La sede de DHL Portugal en la calle Liverpool es un bloque de negocios sin pretensiones. Un aire de calma y eficiencia se respira en la organización. Los pasillo y zonas públicas están immaculadas. Lo mismo sucede con los vehículos. “Los mensajeros son incentivados a mantener sus vehículos limpios, puesto que son símbolos externos de la empresa. Los telefonistas trabajan en cabinas, con el uniforme de la empresa, porque aunque no atienden al cliente en persona, se sienten más orgullosos y elegantes con el uniforme de la empresa ” dice Jorge Lopes, Director de Procesos y líder del equipo para el Premio Europeo.

VALORES LOCALES Y GLOBALES

DHL Portugal comenzó su actividad en 1982 y desde sus inicios adoptó una clara orientación al cliente. Su red nacional de estaciones y centros de servicio ha crecido hasta alcanzar las 15 instalaciones actuales, prestando servicios a los principales centros empresariales del país, en ciudades como Lisboa, Oporto, Leiria, Covilhã, Estarreja, Famalicão, Alfragide, Vilamoura, Funchal (Madeira), Ponta Delgada (Azores), además de contar con áreas de recepción en los principales aeropuertos. A diferencia de otras empresas DHL es propietaria de todas sus instalaciones. No se trabaja en régimen de franquicia.



DHL Portugal trata de combinar los valores y ética de la empresa matriz con algunas características únicas del pueblo portugués. “Nos gustan los retos. Somos flexibles. Aceptamos la innovación” dice Fernando Andrade, director comercial. “Hemos sido utilizados como país piloto para algunas grandes innovaciones de la red como tecnologías de la información centralizadas y iniciativas de facturación”, añade. “Al mismo tiempo, DHL es lo suficientemente flexible para permitir que las características peculiares de los portugueses se reflejen en la empresa. Por ejemplo, los portugueses están contentos de trabajar de forma interfuncional. Podemos tener dos o tres jefes durante el desarrollo de un proyecto. Lo que más valoramos es la fluidez y el trabajo en equipo y esto es precisamente lo que fomentamos en nuestra empresa”.

En las paredes de la oficina central, además de muchos gráficos con indicadores clave, existen varios eslóganes. Uno, de Mahatma Ghandi “Debemos provocar el cambio que queremos ver” resume la filosofía de gestión de la empresa. La misión y política de DHL Portugal son revisadas

cada dos años siguiendo la filosofía de que sólo por medio de cambios dinámicos se puede lograr el progreso. En DHL Portugal, la misión de la empresa se ve reforzada por misiones de cada departamento que son públicas, al igual que los códigos éticos de cada uno de ellos. En este campo la empresa ha avanzado a pasos agigantados hasta el punto de añadir un décimo criterio dedicado a la ética a los nueve criterios del modelo EFQM de Excelencia. “El código ético se divide en código interno (que explora la interacción entre los miembros del staff, la dirección y la empresa) y externo, que se relaciona con los clientes, proveedores, competidores y la sociedad en general. En una de estas categorías -competidores- existe, por ejemplo, el principio ético de nunca hablar mal de los rivales, y no utilizar prácticas poco éticas para conseguir información de la competencia”, dice Jorge Lopes.



“Cuando alguien contacta con DHL está contactando con alguien que representa a 68000 personas. Por ello, tenemos mucho interés en que todo el mundo entienda nuestros valores y nuestro código ético. Para ello, lo primero (y aquí en Portugal lo tomamos muy en serio) es que no queremos hacer negocio, al menos que se haga de forma ética”, dice el Sr. Américo Fernandes, director general. “En DHL tenemos cinco motores de la Excelencia Global, que incluyen a clientes, socios, accionistas y sociedad. Pero nuestro activo más importante son las personas. Ellos son los que provocan las diferencias. Los miembros de DHL (es importante tener en cuenta que DHL no se refiere a sus trabajadores como empleados) son animados a considerarse parte de una familia que comparte los valores y cultura de la organización. Incluso cuando no están trabajando nos gustaría que se sintieran orgullosos de ser miembros de DHL Portugal y supieran que estamos orgullosos de ellos”.

DHL Portugal está orgullosa de su proceso de benchmarking interno y externo. Desde 1995 el porcentaje de personas que dicen estar orgullosas de trabajar en DHL se ha incrementado del 77% al 89% según un estudio realizado por DHL Internacional consistente en 54 preguntas agrupadas en 9 categorías comparables. En dicho estudio, DHL obtuvo los mejores resultados de Europa. La satisfacción global de sus miembros en Portugal alcanzó un 81% en el año 2000, un 18% por encima de la media de las empresas líderes en Portugal y un 13% por encima de la norma internacional establecida por los expertos internos en satisfacción del empleado de DHL.

Las habilidades de gestión alcanzan un nivel del 23% por encima del estándar fijado por DHL y la calidad y servicio al cliente la superan en un 18%.

DESCENTRALIZADA PERO COORDINADA

Como medida del amplio grado de autonomía que existe en DHL Portugal todo su equipo directivo ha sido de nacionalidad portuguesa desde 1990. Esto no significa que la empresa no acepte incorporaciones del extranjero, ya que DHL Portugal ha participado e impulsado el esquema piloto de centralización de los servicios de tecnologías de la información y financieros, por ejemplo. “De hecho hemos exportado personas y experiencia a otras unidades de DHL en otros países, como el Reino Unido donde trabajan en las instalaciones de Tecnologías de la Información”, dice el Sr. Andrade.

Pensar localmente, actuar globalmente es un cliché muy empleado, pero que se aplica perfectamente a DHL (y su filial portuguesa es un ejemplo muy claro). Para mantener y promover el espíritu individual y la autonomía, a la vez que garantizar el funcionamiento eficiente de la red, DHL Portugal ha desarrollado el principio de una “estructura móvil” descentralizada de unidades de negocio funcionales, para alinear permanentemente su rendimiento con las necesidades de sus clientes y mercados. En las Estaciones (centros de distribución de DHL) la actividad es dirigida por un Supervisor de Operaciones, que depende del Director de Operaciones Nacional. Cada estación tiene además un equipo de Ventas, coordinado por un Director Regional de Ventas, que informa al Director de Ventas Nacional. Cada estación gestiona sus propias ventas, operaciones (recepciones y entregas) y sus recursos de apoyo. Tiene autoridad para gestionar sus recursos humanos, tecnológicos y materiales y sus propios servicios y suministros. Los objetivos individuales de cada estación están basados en un presupuesto y unos indicadores de rendimiento del servicio controlados mensualmente por el departamento de calidad y comunicados a nivel internacional.



Esta filosofía de gestión descentralizada se extiende al servicio al cliente, las televentas y el control de crédito. Aunque, localizados en Lisboa, se emplea la tecnología para implantar una estructura “virtualmente descentralizada”, con agentes que prestan apoyo remoto a los clientes locales que incluye labores de información, realización de reservas, cobros, ventas telefónicas y labor de investigación sobre nuevos negocios.

Existe una estrecha coordinación entre las actividades operativas de cada estación y las operaciones centrales de apoyo de la oficina central en Lisboa: departamentos de servicio al cliente, sistemas de información, marketing, finanzas, recursos humanos y calidad.

USO DE TECNOLOGÍA PUNTA.

Desde un punto de vista práctico, esto significa que los equipos de la oficina central están virtualmente conectados con los equipos de cada centro de servicio o depósito. Se han desarrollado sofisticados sistemas de información que permiten asegurar que en cualquier fase del proceso cualquier paquete puede ser localizado, utilizando una combinación de códigos de barra (scanner láser) y, si es necesario, documentos vía fax que prueben la entrega o tránsito de los mismos.

DHL es líder mundial en sistemas online de localización y seguimiento de envíos. La empresa (junto con sus competidores UPS, FedEx y TNT) puede ser considerada como líder en comercio electrónico B2B. DHL Portugal ha desarrollado actividades de comercio electrónico desde 1994 y en la actualidad es una de las empresas portuguesas más avanzadas en este área.

“Cuando hablamos de comercio electrónico no nos referimos tan sólo a Internet sino también a todas las aplicaciones y extranets creadas para satisfacer las necesidades del cliente” dice Fernando Andrade, director comercial. “Las aplicaciones de comercio electrónico actúan como puntos de unión entre DHL y sus clientes. Instalamos herramientas y software (por ejemplo, de localización y seguimiento) en las oficinas de los clientes, para facilitarles la posibilidad de crear toda la documentación de los envíos y obtener información sobre los mismos desde su propio PC. Los clientes pueden utilizar las aplicaciones de comercio electrónico¹ para realizar reservas electrónicas, preparar e imprimir tarifas aéreas, obtener informes de envíos completos, realizar un seguimiento de su envío, solicitar material de embalaje, etc.”.



Esto reduce el número de llamadas repetitivas al centro de atención al cliente y consigue implicar al cliente en la marcha de la empresa. En menos de cinco minutos desde la aceptación de un pedido en cualquier lugar del mundo, el mismo será accesible de forma electrónica para toda la red global de DHL y podrá ser rastreado y localizado. DHL ha continuado innovando con el lanzamiento de varios servicios (WAP Track, SMS Track, e-Track y email2SMS) que suministran información vía WAP, SMS o correo electrónico en pocos segundos, a ordenadores portátiles y teléfonos móviles.

¹ Entre estas aplicaciones destacan DHL Connect, Easy Ship y Win Ship.

LOGÍSTICA COMPLEJA

La red de estaciones de DHL Portugal está conectada con las entradas de importación/exportación localizadas en las proximidades de los aeropuertos internacionales. Las operaciones están basadas en dos ciclos diarios en cada estación. El ciclo de entrada es el proceso de recibir y entregar los paquetes y documentos importados que convergen en la estación procedentes de otros países. El ciclo de salida se encarga de expedir los envíos de clientes portugueses recogidos por los mensajeros y recepcionistas a los miles de destinos en países de todo el mundo.



Aunque este doble proceso es simple de explicar, la logística necesaria para ello es extremadamente compleja. En el ciclo de salida, que normalmente dura menos que el de entrada, ya que DHL Portugal importa más productos de los que exporta, los paquetes son recogidos de los clientes por mensajeros que utilizan ordenadores portátiles dar de alta el envío. A continuación se remite a un centro regional o se envía directamente al aeropuerto más cercano. Los paquetes que son agrupados por países y marcados como tales, en el caso de destinos internacionales. El puente aéreo vespertino de Lisboa a Oporto y a la red de DHL finaliza al final del día.

Simple a primera vista, pero extremadamente complejo, especialmente al final cuando la mayoría de los mensajeros regresan cerca de las 18:00. A esa hora un gran número de paquetes y embalajes de varios tamaños, algunos con necesidad de documentación especial, otros que necesitan volver a ser embalados para evitar daños, tienen que ser embalados y etiquetados directamente para llegar a alguno de los 228 países servidos por DHL.

Para aumentar la complejidad, cuando el avión de DHL aterriza en Lisboa y Oporto, cada uno llevará más de 25 toneladas de paquetes de entrada, que deberán ser transportados a diferentes puntos de Portugal. No es sorprendente, por tanto, que DHL y sus principales competidores TNT y FedEx no sean ajenos a los premios nacionales e internacionales de calidad.

RECONOCIMIENTO DE LA EXCELENCIA

DHL Portugal, sin embargo, es un auténtico pionero en Europa como la primera empresa dentro del grupo que ha logrado el Premio de Excelencia Europeo a este nivel. Jorge Lopes también indica que es la única empresa que estado dos años consecutivos (1998/1999) como finalista y ganador del premio portugués de calidad, también basado en el Modelo EFQM de Excelencia.

Américo Fernandes fue pionero del modelo TQM cuando se convirtió en director general de DHL Portugal en 1990. El viaje comenzó en 1991 con algunas técnicas de estandarización y la implantación de los primeros esquemas de incentivos y satisfacción del cliente. Hoy, DHL Portugal utiliza técnicas modernas como el Cuadro de Mando Integral y el benchmarking. “Nuestra experiencia con las prácticas globales de DHL nos facilita la incorporación de nuevas ideas”, dice el Sr. Fernandes. “Hemos utilizado el Modelo muchas veces, lo cual es muy positivo, pero también empleamos otras herramientas cuando es necesario. La gestión empresarial está en constante evolución y el Modelo es un modo efectivo de mejora el flujo de proceso, que es lo más importante de nuestro negocio”.

El Sr. Fernandes tiene claro que la participación en los premios de calidad es algo natural para una empresa que trata de mejorar su calidad y reducir sus tiempos de entrega. “Existen muchos beneficios al lograr el Premio Europeo de Calidad. Mejora nuestra imagen en los mercados en los que trabajamos, tanto en relación a nuestros clientes como a nuestros miembros. El éxito en los premios es un ejemplo real de una política y práctica consistente basadas en la calidad. Los premios ayudan a promover un mejor espíritu de orgullo y confianza en nuestros miembros y por ello, estamos muy, muy orgullosos de ser la primera empresa portuguesa y del grupo DHL en lograr esta alta distinción a nivel europeo”.

Para DHL Portugal, con diferencia el mayor importador y exportador de paquetes del país, el fluido comercio intracomunitario y con el resto del mundo asegura un continuo crecimiento de su negocio. Esto también requiere una atención permanente al proceso de mejora. DHL Portugal presta servicios a 228 países como parte de la red mundial de DHL. En 1999 la empresa fue reconocida como la más global en el mundo por esta razón, no sólo por su extensión geográfica sino por sus valores de marca.

En un mundo donde la competitividad está aumentando y donde mayor velocidad y fiabilidad son demandadas por los clientes, DHL Portugal reconoce que necesitará continuar su proceso innovador, seguir realizando procesos de benchmarking en relación a los líderes a nivel mundial y utilizar todos los recursos necesarios para mantener su posición de liderazgo.

“Portugal ha realizado grandes avances tanto como importador como exportador durante los 15 años de pertenencia a la Unión Europea” dice el Sr. Fernandes. “Aunque los días de tasas de crecimiento del 40% han quedado atrás al haber madurado la economía y haber aumentado los costes laborales aproximándose a la media europea, todavía esperamos ver un enorme crecimiento

en el futuro. Hay que recordar que Portugal es una de las naciones europeas líderes en el comercio con Brasil. En los últimos años, respondiendo a las necesidades del mercado, hemos visto aumentar el negocio de DHL desde un 80% de documentos y un 20% de paquetes a una proporción inversa. Para afrontar estos cambios necesitamos revisar y reinventar continuamente nuestros procesos, para incrementar nuestra eficiencia, manteniendo los precios tan bajos como sea posible”.

Como organización modelo dentro de DHL, ahora reconocida por su excelencia entre todas las empresas europeas de todos los sectores, DHL Portugal ha demostrado que no sólo en fútbol pueden triunfar y destacar los países ibéricos. Sus logros a nivel nacional y europeo marcan una nueva era para un país de 10,5 millones de habitantes que ha exportado su lenguaje y costumbres a más de 200 millones de personas al otro lado del atlántico.

Fuentes: www.efqm.org y www.dhl.pt