



ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES

---

**Universidad de Valladolid**

**- MÁSTER EN LOGÍSTICA -**

**TRABAJO FINAL DE MASTER**

# **ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA DHL.**

**Autor:**

**Diego Rueda Durán**

**Tutor:**

**Gento Municio, Ángel Manuel**

**Dpto. Organización de Empresas y CIM**

**VALLADOLID, SEPTIEMBRE 2014**

---

***SÉ QUE LA CULMINACIÓN DE ESTE TRABAJO TE GUSTARÁ COMO REGALO DE CUMPLEAÑOS,  
TE QUIERO MAMA.***

---

## AGRADECIMIENTOS

- A nuestro coordinador Ángel Gento por su tutoración y su compromiso con los alumnos.
- Profesores, colaboradores y profesionales de empresas que nos han enseñado a lo largo del Master.
- Participantes del grupo “Amantes de Logística” y “Profesionales de Logística” del portal web LinkedIn.
- Cómo no a mis amigos y compañeros de clase con los que tan buenos ratos he pasado.
- A mi familia y en especial a mis padres por su eterno apoyo.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL TFM.	9
1.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.	9
1.2. OBJETIVO Y SUBOBJETIVOS.	10
1.3. ALCANCE.	11
1.4. ESTRUCTURA DEL TOMO.	12
1.5. A QUIÉN PUEDE IR DIRIGIDO.	13
2. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DE DHL.	15
2.1. ORÍGENES.	15
2.2. LA COMPAÑÍA EN LA ACTUALIDAD.	18
2.3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA.	21
2.4. INFRAESTRUCTURAS.	22
2.4.1. MEDIOS DE TRANSPORTE.	25
2.4.2. ALMACENES Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.	29
2.4.3. INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES.	32
2.4.4. INFRAESTRUCTURAS DE DHL ESPAÑA.	34
2.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA ACTUALIDAD.	37
2.5.1. ESCENARIO ECONÓMICO Y RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA.	38
2.5.2. ESTUDIO FINANCIERO.	42
3. DIVISIONES DE NEGOCIOS I.	47
3.1. DHL EXPRESS.	50
3.1.1. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.	52
3.1.2. RESULTADOS ECONÓMICOS.	53
3.1.3. DHL EXPRESS IBERIA.	54
3.1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DHL EXPRESS.	55
3.1.5. SOLUCIONES INDUSTRIALES.	62
3.1.6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE ENVÍOS EXPRESS.	64
3.1.7. SOLUCIONES PARA PYMES CON DHL EXPRESS.	67
3.1.8. CENTRO DE INFORMACIÓN.	70

3.2. DHL FREIGHT Y GLOBAL FORWARDING.	72
3.2.1. PRECEDENTES DE LOS MERCADOS.	72
3.2.2. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.	74
3.2.3. RESULTADOS ECONÓMICOS.	75
3.2.4. TRANSPORTE MARÍTIMO.	78
3.2.5. TRANSPORTE AÉREO.	80
3.2.5.1. SERVICIOS DEL TRANSPORTE AÉREO	
3.2.6. TRANSPORTE TERRESTRE.	84
3.2.6.1. SERVICIOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE	
3.2.7. INTERMODALIDAD Y MULTIMODALIDAD.	89
3.2.8. SERVICIOS ADICIONALES DE LA DIVISIÓN.	98
3.2.8.1. SERVICIOS DE ADUANAS DE DHL	
3.2.8.2. SEGURIDAD EN LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS	
4. DIVISIONES DE NEGOCIOS II.	101
4.1. DHL GLOBAL MAIL.	101
4.1.1. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.	101
4.1.2. RESULTADOS ECONÓMICOS.	102
4.1.3. DEUTSCHE POST: EL SERVICIO POSTAL DE ALEMANIA.	105
4.1.4. GLOBAL MAIL EN ESPAÑA: UNIPOST.	108
4.1.5. PRODUCTOS DE DHL GLOBAL MAIL.	110
4.1.5.1. PAQUETERÍA	
4.1.5.2. DOCUMENTOS Y MATERIAL IMPRESO	
4.1.6. SERVICIOS Y SOLUCIONES PARA LOS ENVÍOS.	112
4.2. DHL SUPPLY CHAIN.	118
4.2.1. PRECEDENTES DE LOS MERCADOS.	119
4.2.2. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.	122
4.2.3. RESULTADOS ECONÓMICOS.	123
4.2.4. ADQUISICIONES Y VENTAS DE DHL SUPPLY CHAIN.	127
4.2.5. SOLUCIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO.	128
4.2.5.1. CÓMO TRABAJA DHL SUPPLY CHAIN	
4.2.5.2. SERVICIOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
4.2.5.2.1. PLANIFICACIÓN	

4.2.5.2.2. CONTRATACIÓN Y COMPRAS	
4.2.5.2.3. FABRICACIÓN	
4.2.5.2.4. ALMACENAJE, DISTRIBUCIÓN Y PERSONALIZACIÓN	
4.2.5.2.5. ENTREGA	
4.2.5.2.6. DEVOLUCIÓN/LOGÍSTICA INVERSA	
4.2.6. GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CLIENTE.	148
4.2.7. SOLUCIONES Y SERVICIOS PARA MÚLTIPLES SECTORES INDUSTRIALES.	151
4.2.7.1. INDUSTRIA AEROESPACIAL Y AUTOMOCIÓN	
4.2.7.2. CONSUMO	
4.2.7.3. MODA	
4.2.7.4. INDUSTRIA, INGENIERÍA Y MANUFACTURA	
4.2.7.5. TRANSPORTE DE PROYECTOS INDUSTRIALES	
4.2.7.6. SALUD	
4.2.7.7. ENERGÍAS RENOVABLES Y TECNOLOGÍA	
4.2.7.8. REVENTA	
5. DHL INNOVACIÓN y TENDENCIAS LOGÍSTICAS.	163
5.1. DPDHL CENTRO DE INNOVACIÓN.	163
5.2. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS INNOVADORAS PARA LOS ENVÍOS.	165
5.3. INNOVACIÓN EN DISEÑO DE PRODUCTO Y EMBALAJE.	169
5.4. INNOVACIÓN EN DHL ÁREA DE CLIENTES.	177
5.5. DESARROLLO PROFESIONAL Y RRHH.	178
5.6. MISCELÁNEA EN INNOVACIÓN.	180
5.7. TENDENCIAS LOGÍSTICAS. LOGISTICS TREND RADAR.	182
5.7.1. BIG DATA.	186
5.7.2. EL E-COMMERCE EN 2025 A TRAVÉS DE CUATRO ESCENARIOS.	189
5.7.3. TENDENCIAS LOGÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS DE LA VIDA EN 2020.	190
5.7.4. TECNOLOGÍA DE SENSORES DE BAJO COSTE.	191
5.7.5. REALIDAD AUMENTADA (AR).	191
6. MULTIMEDIA Y REDES SOCIALES.	193
6.1. INTRODUCCIÓN.	193
6.2. PÁGINA WEB DE DHL.	193
6.3. APLICACIONES INFORMÁTICAS EN LA WEB OFICIAL.	201
6.3.1. TIEMPOS DE TRÁNSITO.	201
6.3.2. HERRAMIENTAS DE ENVÍO Y SEGUIMIENTO.	202

6.3.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA SUPPLY CHAIN.	208
6.4. APLICACIONES MÓVILES DE DHL.	210
6.5. REDES SOCIALES.	212
6.5.1. INTRODUCCIÓN.	212
6.5.2. TESTIMONIO DE DHL Y SU POLITICA DEL SOCIAL MEDIA.	214
6.5.3. FACEBOOK.	215
6.5.4. TWITTER.	219
6.5.5. GOOGLE +.	219
6.5.6. LINKEDIN.	220
6.5.7. YOUTUBE.	221
6.5.8. PINTEREST.	222
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.	223
7.1. RSC EN DEUTSCHE POST DHL.	224
7.2. RESULTADOS E INDICADORES ACREDITADOS DEL GRUPO.	226
7.3. RSC EN ÁREAS DEPARTAMENTALES Y GRUPOS DE INTERÉS.	228
7.3.1. COMPRAS.	228
7.3.2. SEGURIDAD LABORAL Y GESTIÓN DE LA SALUD.	228
7.3.3. EMPLEADOS Y RRHH.	229
7.3.4. GESTIÓN DE RIESGOS.	231
7.3.5. COMPROMISO SOCIAL.	231
7.4. SOSTENIBILIDAD.	232
7.4.1. INTRODUCCIÓN Y POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.	232
7.4.2. PROTECCIÓN Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, GO GREEN.	234
7.5. APOYO A CATÁSTROFES NATURALES, GOHELP.	245
7.6. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN, GO TEACH.	249
7.6.1. VOLUNTARIADO.	250
8. ESTUDIO DE LOS COSTES DE ELABORACIÓN DEL TFM.	253
8.1. MÉTODO 1: POR CAPÍTULOS Y ROLES.	253
8.2. MÉTODO 2: POR FASES DE DESARROLLO.	259
9. CONCLUSIONES.	263

---

10. BIBLIOGRAFÍA.	265
11. APÉNDICES.	269



# 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL TFM.

## 1.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

La motivación de realizar el Estudio de la compañía logística DHL, nace de la continua mención del profesorado de los operadores logísticos integrales como eslabones fuertes e imprescindibles de las cadenas de suministro de industrias y servicios, como hilo conductor de materias primas, componentes y productos terminados, canalizando las comunicaciones físicas de las naciones. De estas premisas deduje que su análisis sería una buena herramienta de aprendizaje. Por estas razones, elegí la compañía líder a nivel mundial para su análisis.

Al mismo tiempo, comprende un compendio de diferentes disciplinas tratadas en el plan de estudios oficial del Máster cursado y que encuentran su aplicación práctica en la logística en este trabajo, ampliando su desarrollo.

Hemos de tener presente que la logística no es una actividad que de forma intrínseca, aporte un valor añadido al producto final, sino que es la encargada de optimizar en gran medida, ese valor, interconectando de forma física cada proceso en un mundo donde cada vez es más importante disminuir los plazos, los recursos empleados para generar un mayor valor para el cliente, y donde todos los sectores de actividad necesitan de ella.

Otro aspecto importante es la gran variedad que existe en el transporte de diferentes formatos, empleando la intermodalidad extensamente, existiendo infinidad de soluciones y variantes para conseguir tal fin, y que dentro de las cuales juega un papel fundamental el envase y embalaje.

Otro motivo de interés en DHL es la integración de tendencias actuales en las que tienen experiencia, como son su presencia en las redes sociales y la cultura de Responsabilidad Social Corporativa que llevan practicando desde 2004. Estos aspectos les hacen ser únicos en su sector y dignos de estudio.

Otro motivo es que el sector logístico está presente en gran número en nuestro país, tal y como indica la Asociación UNO Organización Empresarial de Logística y Transporte en España

en su Dossier de Prensa de Abril de 2012, son más de 100.000 empresas y más de 800.000 empleos directos, los que desarrollan estas actividades relacionadas con el sector y anexas.

La gestión del almacenamiento es una tarea que, aunque no implique movimiento, forma parte de la logística. Este ámbito cobra cada vez una importancia mayor en las cadenas de suministro por la cantidad de operaciones intermedias que se pueden realizar en los almacenes que sí aporten un valor añadido al producto, como la recepción de productos en granel y su empaquetado, la preparación de packs por medio de pickings, identificación por medio de RFID, etc., como realiza DHL en sus instalaciones.

También se realizan estudios para optimizar el espacio y emplear los medios adecuados de almacenaje, reducir los recorridos, aumentar la automatización flexible y reducir el consumo de energía junto con la generación en sus propias instalaciones de energía alterativa, medidas en las que DHL trabaja activamente.

Gracias a esta actitud, DHL es y quiere permanecer como la compañía logística del futuro, empleando la mejora continua y su apuesta de crecimiento como axioma la innovación e investigación en sus áreas y mercados para adaptarse al cambio y lograr sus objetivos. Destina anualmente una parte muy importante de sus beneficios en continuar creciendo, poniendo de manifiesto su evolución.

Merced a sus resultados y prestaciones, DHL ha conseguido año a año ganarse la confianza de grandes clientes, aumentar sus instalaciones, infraestructuras, elementos de transporte y lo más importante, sus empleados.

## **1.2. OBJETIVO Y SUBOBJETIVOS.**

El objeto del presente Trabajo Final de Master es conocer y sobre todo analizar el funcionamiento, organización y la estructura de una empresa enmarcada en el ámbito de los operadores logísticos a nivel global, en este caso, la líder por cifras y resultados a nivel mundial, cuyo estudio y análisis de su modo operativo, estrategias y resultados, etc. nos permita aprender y profundizar más cómo son capaces de utilizar todos los recursos y medios de la logística y el transporte, y hacer de la cadena de suministro, el elemento fundamental

para interconectar la cadena de valor de los procesos mediante las múltiples y combinadas soluciones y servicios que ofrecen a los clientes.

Los subobjetivos que se tratarán de conseguir son:

- Que esta lección sea útil a los alumnos en su trayectoria profesional ó en algún desafío al que se enfrenten.
- Que sirva como guía de introducción o mejora para operadores de transporte/logísticos que quieran conocer más sobre DHL, y puedan aplicar medidas para incrementar su rendimiento.
- Poder aplicar medidas aquí expuestas ó tener la iniciativa para innovar los procesos logísticos.

### **1.3. ALCANCE.**

El alcance de este estudio va más allá de lo estudiado por los alumnos del Máster de Logística de la Universidad de Valladolid. Más allá porque aquí se estudia la empresa y operadora logística integral en su conjunto en múltiples áreas, de forma desglosada y pormenorizada, exponiendo su estructura como organización, su gestión, sus servicios y productos y sus principales factores donde radica su éxito. DHL no es sólo una compañía logística, es el líder a nivel global, por lo que su referencia es obligada y necesaria para todas sus competidoras.

Esta obra nace exponiendo los orígenes y su evolución, hasta los últimos procedimientos que aplican en la operativa de sus servicios. Todos los apartados están expuestos bajo una visión global y amplia ya que se han intentado abarcar las áreas objeto de interés en logística. No hay temáticas desarrolladas específicamente hacia una aplicación concreta al tratarse de un estudio amplio y de una empresa de gran envergadura, dejando líneas de futuro abiertas.

Puede tratarse de un documento básico para en un futuro y como continuación de este hilo, centrarse en desarrollar aspectos, divisiones, etc. de la compañía más en profundidad.

## 1.4. ESTRUCTURA DEL TOMO.

Se comienza con esta Introducción y Objeto del presente documento, realizando un análisis anterior a su lectura y exponiendo una introducción con la motivación y justificación, objetivos y subobjetivos, alcance del trabajo y estructura del tomo.

Posteriormente se explican el Origen y Evolución de DHL desde sus inicios hasta la actualidad, haciendo un recorrido por su presencia internacional y nacional, detallando las infraestructuras que posee y opera en ese nivel.

El capítulo de mayor interés para los puramente logísticos es el de las divisiones de negocios y el ámbito de actividad de la compañía con sus 4 divisiones, Express, Freight & Global Forwarding, Global Mail y Supply Chain, siendo operadores top. Por lo expuesto, éste capítulo será pues el más amplio e interesante, y nos detendremos en el funcionamiento y servicios que ofrece cada una.

Un aspecto tanto o más importante para una empresa que desea ser puntera, es la innovación y el análisis y aplicación de nuevas tendencias, siendo un referente en DHL. Aquí se exponen las principales innovaciones en desarrollo de producto, las tendencias futuras desarrolladas en informes propios, y soluciones que ofrecen una ventaja competitiva que ningún otro operador ofrece. También se incluyen aspectos relacionados con los recursos humanos y el área de clientes.

Hasta ahí los temas clásicos, sin embargo en la sociedad está cada vez más presente el universo Multimedia, que tan importante y necesario es en la actualidad, contando con una gran presencia en las redes sociales más visitadas del planeta y múltiples y prácticas aplicaciones móviles Apps que hacen de tu Smartphone un elemento de seguimiento de envíos en cualquier lugar.

La Responsabilidad Social Corporativa cada vez más presente, como herramienta y canal para lograr un equilibrio sostenible y comprometido con sus grupos de interés y la sociedad, empleando la logística, educación, sostenibilidad, etc. como canales para contribuir a un mundo mejor, entre ellas destacan logísticamente las infraestructuras y medios sostenibles que emplea, y los programas de ayuda que gestionan. Es una disciplina que desde el punto de vista empresarial ayuda a crecer, a expandir los mercados y establecer sinergias positivas.

Se hará un análisis económico y financiero gracias a los datos proporcionados por la empresa, definiendo los principales indicadores y resultados de los ejercicios 2012 y 2013. Además se incluye en este capítulo el Estudio de Costes del TFM.

Por último se exponen las Conclusiones a las que he llegado con el estudio y se anexa la Bibliografía empleada junto con unos Apéndices que pueden ser de utilidad para el lector.

Tras la introducción, sólo espero que la obra resulte de interés a aquel que desee analizar una compañía con una presencia internacional fuerte y con actividad en múltiples áreas de negocio, e intente tomar en la medida de sus posibilidades su modelo, como herramienta de Benchmarking, ó simplemente para aprender, pues se trata de un ejemplo a seguir.

## **1.5. A QUIÉN PUEDE IR DIRIGIDO.**

El destino y uso de esta obra es diferente para los destinatarios a los que va dirigida.

- Estudiantes: pueden comprender y conocer, cómo opera una compañía logística global con actividad en múltiples sectores, dado que el lenguaje en el que está redactado es sencillo e intuitivo de comprender.
- Profesionales que no tengan relación con este ámbito: es una primera toma de contacto multinivel, dado que se explican todas las áreas operativas de la empresa, constituyendo una introducción objetiva del funcionamiento de un operador logístico.
- Para los profesionales de operadores logísticos diferentes de DHL: es cierto que no se han contemplado las decisiones que han llevado a la evolución de diferentes aspectos, y sólo tenemos la situación actual, pero se establecen algunas ideas para el desarrollo, ya que DHL es pionera en su sector.
- Para los profesores y docentes de la rama logística: tener un compendio del análisis de un operador logístico innovador.



## 2. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DE DHL.

### 2.1. ORÍGENES.

La actividad de DHL comienza en 1969 cuando fue fundada en San Francisco (Estados Unidos) por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn, cuyas letras iniciales de los apellidos dan origen al nombre de la compañía.

En Diciembre de 1969, la compañía Matson Navigation Co. Introdujo nuevos buques portacontenedores en su servicio de carga desde la costa Oeste de los Estados Unidos hacia Hawaii. Estas nuevas naves eran considerablemente más rápidas que sus predecesoras y llegaban con unos días de adelanto. Por ello, la compañía naviera tenía problemas en el flujo de información aduanera, cuyos documentos confiados a los Servicios Postales de los EEUU llegaban más tarde que los buques, produciendo su inmovilizado y la espera en puerto hasta que los permisos se tramitaran, lo cual podía llevar días.

En aquel momento, nuestros protagonistas trabajaban en el aeropuerto de San Francisco como mozos de correo para un operador Courier. El trabajo de Hillbrom era recoger los paquetes en San Francisco, cargarlos al avión y acompañarlos hasta Los Ángeles, para luego realizar el recorrido inverso. Hillbrom estaba dispuesto a emprender en el sector Courier cuando terminara su carrera universitaria.

Fue entonces cuando Robert Lynn, tras oír accidentalmente una conversación en la que un armador de Matson Navigation necesitaba con urgencia llevar a Honolulu unos documentos para una nave que tenía atracada allí, y para impresionar también a la hija del armador, se ofreció como voluntario para llevárselos personalmente. Hillbrom aprovechó esa oportunidad de negocio en un nicho de mercado sin oferta, y comentó la idea de con Dalsey y Lynn, que se convertirían en socios.

Entre los tres tuvieron la ingeniosa idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente, por avión, desde San Francisco (EEUU) a Honolulu (Capital del Estado de Hawaii). Compraron un Plymouth Duster viejo de segundamano para recoger por todo San Francisco los maletines de documentos. Entonces corrían al aeropuerto para reservar los vuelos por medio de otro recurso novedoso, la tarjeta de crédito corporativa.

El peso máximo de equipaje que un pasajero podía llevar era de 350 libras (aprox. 158 Kg), y pronto, otras empresas hawaianas y norteamericanas confiaron en ellos para sus envíos.

De ésta forma, los trámites aduaneros podían empezar antes de que el barco llegara a puerto. El tiempo de descarga se reducía sustancialmente con lo que los armadores se ahorraban una fortuna. La idea fue el comienzo de una nueva industria, el servicio de envíos urgentes internacionales.

A medida que el negocio despegó, empezaron a contratar a nuevos mensajeros para unirse a la compañía. Sus primeras contrataciones fueron Max y Blanche Kroll, cuyo apartamento en Hawai a menudo se convirtió en una pensión de mala muerte improvisada por sus mensajeros. En 1970, DHL comenzó operaciones en la costa Este de los Estados Unidos y expandió agresivamente su oferta en el Pacífico en 1971 en países que no podían ser atendidos por cualquier otro servicio de entrega, incluida la Unión Soviética, Bloque del Este, Irak, Irán, China, Vietnam y Corea del Norte, entre otros, que carecían de servicio Courier.

En 1974, inaugura su primera oficina europea en Londres. Desde 1977, DHL ha estado presente en Oriente Medio y en 1978 inauguró su primera oficina en Alemania.

La tecnología jugó una mala pasada a DHL puesto que con el desarrollo del fax, el potencial de la clásica entrega de documentos se redujo drásticamente. Por eso, en 1980, DHL lanzó el servicio de entrega urgente de mercancías.

Uno de los mayores hitos de la compañía, fue la participación de Lufthansa y Japan Airlines en DHL Worldwide, entre 1990 y 1992, lo que aseguraba a largo plazo, el acceso a los servicios de carga de dos de las principales líneas aéreas mundiales y a sus infraestructuras en los grandes aeropuertos.

En 2001, Deutsche Post World adquiere el 51% de las acciones de la compañía, y en 2002 el 49% restante, pasando a denominarse Deutsche Post DHL.

En el año 2003 se agruparon en España tres compañías líderes bajo la marca de DHL Iberia, propiedad del operador alemán Deutsche Post World y que ya tenía una participación en la compañía desde 1998, y cuyas fusiones se exponen en el párrafo siguiente:



- **DHL Worldwide Express.**  
Constituida en San Sebastián, en 1979 fue la primera compañía internacional de transporte urgente en entrar a operar en el mercado español.  
A principios de 2001 DHL Iberia transportaba el 55% de los envíos que se hacían desde España al extranjero, unos envíos que le suponían el 97% de su actividad en España.
  
- **Deutsche Post Euro Express.** Fue creada en 1998 por el operador postal alemán Deutsche Post. Cerraría su proceso de crecimiento iniciado en 1999 en España y Portugal cuando adquirió una participación mayoritaria en el grupo Guipuzcoana creando una red de transporte de paquetería en Europa.  
En Febrero de 2001 ofreció la posibilidad de seguir los envíos en tiempo real a través de su página web, así como la visualización del albarán de entrega firmado por el destinatario.
  
- **Danzas.** En el año 2000, se fusionaron Danzas Intercontinental y Air Express International Corporation, liderando el mercado de la carga aérea y marítima en el comercio de la agrupación. DHL adquirió globalmente la totalidad de esta compañía internacional.

Una vez creada la sociedad DHL, en Diciembre de 2005 Deutsche Post World Net adquirió Exel Plc., compañía británica de logística por 5.500 mill.€. Con esta adquisición, DHL alcanza una posición de liderazgo a escala mundial en el sector logístico, donde las perspectivas de crecimiento son óptimas, especialmente en logística aérea, marítima y de gestión de la cadena de suministros.

En Septiembre de 2007 DHL Express co-funda AeroLogic, una línea aérea establecida en Leipzig (Alemania) y nacida de una joint-venture al 50:50 con Lufthansa Cargo.

Posteriormente en Mayo de 2008, DHL Aviación mueve su depósito central a esta ciudad, con el fin de mejorar el posicionamiento para la mejora del servicio y la puntualidad en la Unión Europea.

En 2009, Deutsche Post DHL completó con éxito su salida del negocio bancario, transfiriendo el 100% de las acciones de Deutsche Postbank a Deutsche Bank, no teniendo ya DP DHL ninguna

acción de Postbank, que había pertenecido al grupo desde 1999. Con esta transacción, el grupo ya recibió todo el contravalor por su paquete de accionariado, por un total de 4,9 billones de euros.

## 2.2. LA COMPAÑÍA EN LA ACTUALIDAD.

En la actualidad, Deutsche Post DHL tiene sus oficinas centrales en Bonn (Alemania) y está presidida por su Chief Executive Officer, Dr. Frank Appel.

DHL está formada por cuatro divisiones, líder cada una en su sector (ver tabla 2.1):

Deutsche Post DHL			
Corporate Center (Departamento del Presidente del Consejo de Dirección, Finanzas y Recursos Humanos)			
Deutsche Post 			
<b>MAIL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación postal</li> <li>Marketing de diálogo</li> <li>Servicios de prensa</li> <li>Servicios de valor agregado</li> <li>Oficinas postales</li> <li>Servicio de pensiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de paquetería Alemania</li> <li>Global Mail</li> </ul>	<b>EXPRESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Europa</li> <li>América</li> <li>Asia y el Pacífico</li> <li>MEA (Medio Oriente y África)</li> </ul>	<b>GLOBAL FORWARDING, FREIGHT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Global Forwarding (carga aérea y marítima)</li> <li>Freight (carga terrestre)</li> </ul>
<b>SUPPLY CHAIN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadena de suministro</li> <li>Williams Lea</li> </ul>			
Global Business Services (brinda servicios internos, tales como Finanzas, TI, Servicios Jurídicos y Compras)			

Tabla 2.1. Esquema de las áreas y divisiones de Deutsche Post DHL. Fuente: Informe anual 2013 DHL.

- **DHL Express:** transporte express, paquetería y carga fraccionada nacional e internacional.
- **DHL Freight & Global Forwarding:** satisface las necesidades logísticas más diversas de los clientes, desde operaciones logísticas estándar hasta soluciones multimodales de expedición y proyectos industriales personalizados; como servicios internacionales de flete aéreo y marítimo y gestión de proyectos industriales, transportes terrestres europeos, cargas parciales y completas, y aduanas.
- **DHL Global Mail:** es la división de DHL experta mundial en suministrar soluciones personalizadas para realizar envíos de correo y de paquetería B2C, disponiendo para ello de la red de distribución más grande del mundo con cobertura en cinco continentes.
- **DHL Supply Chain:** logística de contratación, gestión de almacenes y distribución. Ofrece además, soluciones para la gestión de información y comunicación a nivel corporativo.

Por todo ello y por lo que se explicará más adelante, Deutsche Post DHL es el grupo de referencia mundial en logística, así como en gestión y transporte de correspondencia, paquetería y mercancías. Las dos marcas del grupo, Deutsche Post y DHL, ofrecen una cartera única de soluciones de logística (DHL) y comunicación (Deutsche Post). El grupo ofrece a sus clientes tanto productos estandarizados sencillos como soluciones innovadoras a medida que engloban desde marketing de diálogo hasta la cadena de suministro industrial.

Cerca de 480.000 empleados en más de 220 países (ver figura 2.1 y tabla 2.2) y territorios forman una red mundial centrada en el servicio, la calidad y la sostenibilidad. Asimismo, el Grupo está comprometido con la responsabilidad social de sus grupos de interés, y mediante programas en las áreas de protección medioambiental, gestión de catástrofes naturales y educación, entre otros.



Figura 2.1. Mapa de la presencia del grupo Deutsche Post DHL en el mundo. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Es el colaborador logístico oficial de organizaciones y empresas tan diversas como La Fórmula 1 y Fórmula E, el Manchester United FC, el Circo del Sol, La Copa Mundial de Rugby 2015, la Fashion Week de moda y la Orquesta Sinfónica Gewandhaus.

<b>NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA</b>			
<b>AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>
Plantilla	473.626	480.006	1.3
A jornada completa	428.129	435.285	1.7
Correo	145.129	148.083	1.5
Express	85.587	86.095	0.6
Freight & Global Forwarding	42.062	43.405	3.2
Supply Chain	141.926	145.190	2.3
Centro Corporativo / Otros	12.704	12.512	-1.5
En Alemania	167.082	168.925	1.1
Europa	107.322	105.012	-2.2
Americas	72.503	77.162	6.4
Asia Pacífico	64.164	66.840	4.2
Otras regiones	17.058	17.346	1.7
<b>MEDIA DEL AÑO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>
Plantilla	472.321	479.212	1.5
Jornada parcial y temporal	424.950	433.956	2.1
Funcionarios	42.461	40.321	-5.0
Aprendices	4.910	4.935	0.5
Equivalentes a jornada completa	428.287	435.520	1.7

Tabla 2.2. Empleados del grupo en los años 2012 y 2013 por categorías. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

En la tabla 2.3 se observan las posiciones líderes que ocupa en distintos segmentos de la logística:

<b>Nuestros mercados</b>		
<b>Región</b>	<b>Mercado</b>	<b>Posición/cuota de mercado</b>
<b>A nivel global</b>	Transporte de mercancías aéreo 2011	N.º 1
	Transporte de mercancías marítimo 2011	N.º 2
	Logística subcontratada 2011	N.º 1
<b>Mercado internacional de envíos urgentes</b>	Europa 2011	N.º 1
	América 2011	N.º 3
	Asia y el Pacífico 2011	N.º 1
<b>Alemania</b>	Comunicación por correspondencia de clientes comerciales 2012	N.º 1
	Mercado de paquetería 2012	40,9 %

Tabla 2.3. Posición en los mercados de la compañía. Fuente: Informe Anual 2012 DHL.

## 2.3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA.

En el año 2009 formularon los objetivos para el futuro en la Estrategia 2015, incluyendo también una nueva visión y misión para la compañía. Enfatiza en querer ser La Compañía Logística para el Mundo. Esta visión trasciende el simple hecho de que, como compañía global, estén presentes en más de 220 países y regiones, o que sea con frecuencia la primera empresa logística en introducirse en nuevos mercados y a la que primero tienen acceso sus clientes, el objetivo por tanto es claro, llegar a ser la primera opción por excelencia, no solo para satisfacer las necesidades de envío de mercancías, sino también para cumplir con empleados e inversores.

Este objetivo está subrayado además en la declaración de la misión que el Grupo se propuso, que consta de cuatro elementos principales:

- 1) Simplificar la vida a los clientes.
- 2) Que con la colaboración con clientes, empleados e inversores se obtenga más éxito.
- 3) Hacer una contribución positiva al mundo.
- 4) Respeto en el camino por la consecución de los resultados financieros.

***“Tenemos éxito solo cuando vosotros lo tenéis”.***

DHL cree firmemente en que el logro de todas estas metas es tanto de su interés como de todas las partes intervinientes: clientes, empleados, inversores y el planeta entero.

El objetivo es como en cualquier proceso, crear valor añadido para estos grupos: proporcionar excelentes servicios y productos a los clientes, compromiso con los empleados dándoles participación y desarrollando sus talentos, y ofrecer una sólida inversión a largo plazo en el mercado de valores. Además, muestran inquietud por nuestro entorno y comunidades mediante diversos programas de responsabilidad corporativa.

### **EL PROPÓSITO.**

Toda la compañía se siente profundamente orgullosa de la contribución hecha con el trabajo diario. Todo lo que se transporta de un punto a otro necesita la ayuda de la logística; sin embargo, detrás de esta simple verdad se encuentran millones de historias. Siendo la compañía logística para el mundo, forma la columna vertebral del intercambio comercial, garantiza que toda mercancía para entregar, llegue a su consignatario.

Los objetivos de las divisiones para este año se expondrán cuando se profundice en cada una, pero a modo de resumen se reflejan la tabla 2.4:

<b>PRIORIDADES ESTRATÉGICAS POR DIVISIÓN</b>	
<b>EXPRESS</b>	Crecimiento continuado con el producto TDI y un servicio mejorado, utilizando optimizadamente la red y aumentando el rendimiento.
<b>GLOBAL FORWARDING &amp; FREIGHT</b>	Introducir un modelo operativo de futuro y crecer con sostenibilidad en el difícil entorno del mercado.
<b>GLOBAL MAIL</b>	Mantener con sostenibilidad el EBIT mediante una eficiencia mejorada e invertir en el negocio creciente de la paquetería
<b>SUPPLY CHAIN</b>	Aumentar el beneficio usando la experiencia en externalización y los mercados emergentes.

Tabla 2.4. Prioridades estratégicas por división. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

## 2.4. INFRAESTRUCTURAS.

Desde que en 1969, los tres socios fundadores de la empresa contaran con tan sólo un vehículo de segunda mano y una tarjeta de crédito corporativa, las infraestructuras de la compañía han aumentado al ritmo del crecimiento experimentado, con el fin de ser más competitivos, ofreciendo una mayor cobertura y calidad en el servicio a sus clientes, garantizando el reparto de mercancías y asegurando la fiabilidad en la entrega en unos tiempos récord que la mayoría de sus competidores no alcanza.

Ello no sería posible sin una extensa red de infraestructuras repartidas por todo el planeta, entendiéndose como tales, todos los medios que posee para tal efecto.

Las infraestructuras de la compañía se pueden clasificar en 4 grupos:

- Oficinas y sedes comerciales. Edificios.
- Equipamiento técnico y maquinaria.
- Sistemas Informáticos y de Información.
- Equipamiento y medios de transporte, flota de vehículos.
- Otros equipamientos.

Desde el punto de vista de la logística y SCM, profundizaremos en:

- Equipamiento y medios de transporte. Flota de vehículos.
- Centros de Distribución, Almacenaje y Manipulación. Instalaciones de correo.

Las inversiones realizadas en el año 2012 como muestra la figura 2.2, en la adquisición de nuevas infraestructuras fueron:

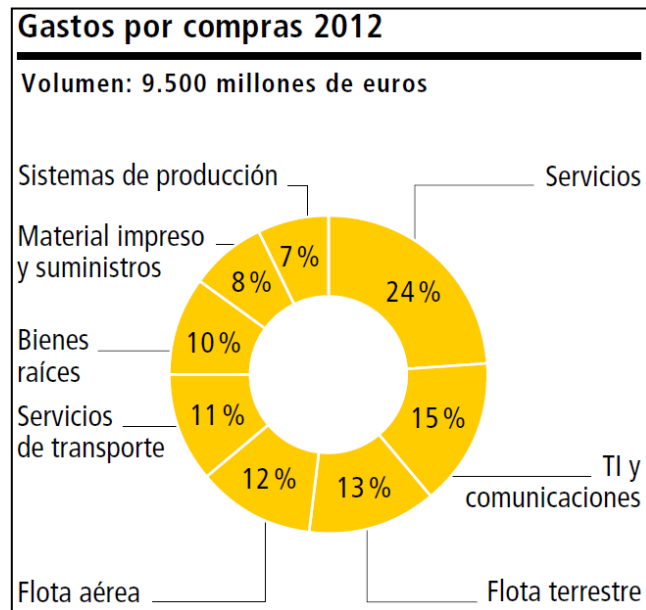


Figura 2.2. Gastos por compras en 2012 en infraestructuras. Fuente: Informe Anual 2012 DHL.

La vida útil promedio que el Dpto. de Gestión de Recursos de DHL establece de los elementos nombrados anteriormente, se refleja en la tabla 2.5:

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	AÑOS
Edificios y construcciones	20 a 50
Equipamiento técnico y maquinaria	10 a 20
Aeronaves	15 a 20
Sistemas informáticos y de telecomunicaciones	4 a 5
Equipamiento en transporte y flota de vehículos	4 a 18
Otras operativas y equipamiento de oficina	8 a 10

Tabla 2.5. Vida Útil Promedio de las Infraestructuras de DHL. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Hay que reseñar sin embargo, que no todos los recursos y medios que emplea son suyos en propiedad, sino que ciertos servicios son contratados a sus shareholders (Grupos compartidos y accionistas). La estructura de éstos se observa en la figura 2.3.

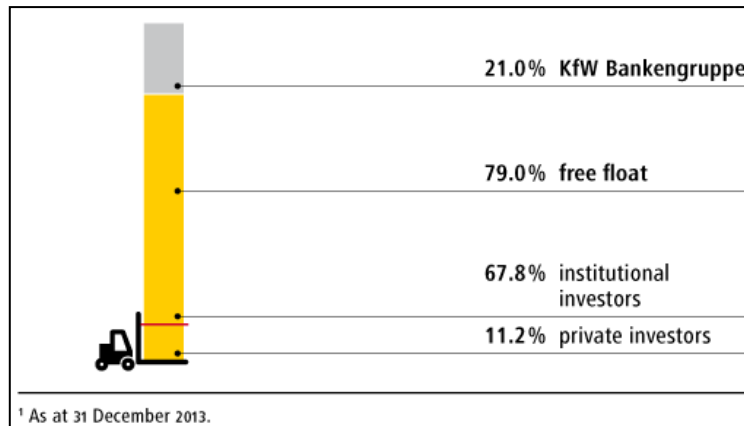


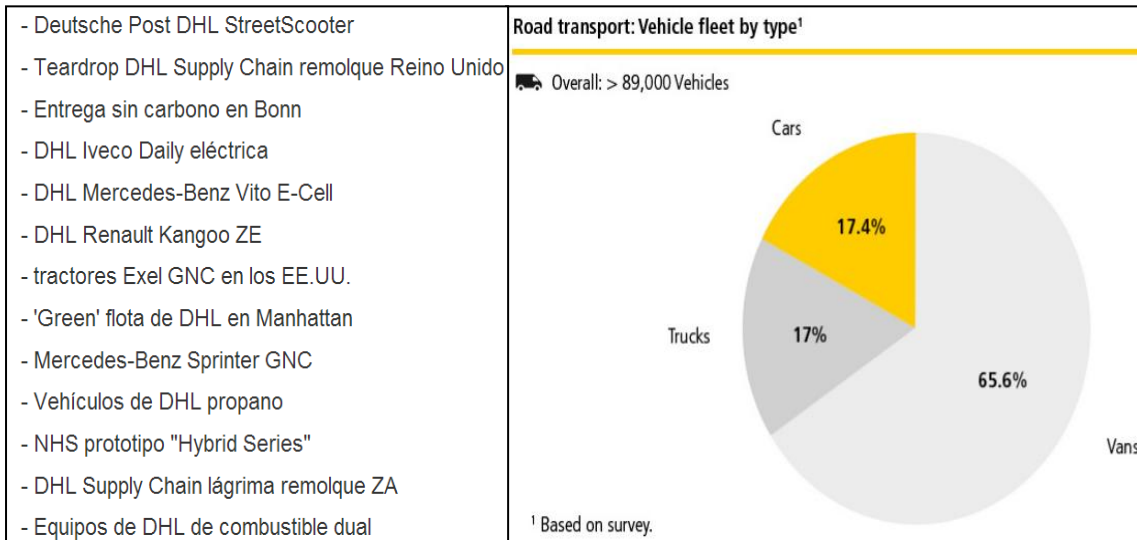
Figura 2.3. Accionariado y grupos de interés de la compañía DHL. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Las cifras más relevantes de las infraestructuras de la compañía a nivel global son:

- 12000 Centros/Oficinas/Delegaciones DHL en el mundo.
- Más de 40.000 Puntos de Servicio.
- 2400 Centros logísticos, almacenes y terminales.
  - 5% En Propiedad.
  - 95% Propiedades arrendadas.
  - 23.000.000 m<sup>2</sup> de Superficie de Almacenes.
  - 3 Aeropuertos de Operaciones Globales. Leipzig (Alemania), Cincinnati (EEUU) y Hong Kong.
  - Más de 250 Aviones propios. (Boeing 757, 767, 777F, 747-800 para mayor volumen de carga, Airbus A300B4-200F, A300-600).
    - 100 de los cuales se ajustan a las normas más estrictas de protección contra el ruido según OACI.
    - 18 Airbus A300-600 con mayor capacidad de carga que sus predecesores y con un consumo de combustible un 20% menor.
- Más de 550 Aeropuertos de Destino y 20 Hubs regionales.
- Flota de vehículos de más de 89000 unidades entre las que se encuentran: vehículos comerciales pequeños, camiones ligeros ó furgonetas (Máx. 3,5Tn) y camiones pesados (Trailers). Desglose en figura 2.5.
  - 4000 vehículos equipados con tecnologías innovadoras y respetuosas con el medioambiente (Año 2012).



- 11500 Vehículos “verdes”, eficientes en emisiones de gases contaminantes, cuyos modelos forman parte del listado de la figura 2.4:



Figuras 2.4 y 2.5. Marcas de la flota de vehículos propulsados con energías alternativas (Izq.) y Flota de vehículos por tipo (Dcha.). Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

### 2.4.1. MEDIOS DE TRANSPORTE.

Además de los medios de transporte y reparto de mercancía más tradicionales, como los representados en la figura 2.6, DHL posee dispositivos no tan extendidos y sostenibles, pero que merece la pena señalar por sus características ó estado actual.



Figura 2.6. Medios de transporte más representativos de DHL. Fuente: Google.es

- **Bicicletas:** también llamadas “Bicicarros” ó “Cargobikes”, Empleadas fundamentalmente por Deutsche Post en Alemania, su utilización es más frecuente en los países del Norte de Europa. Son la mejor alternativa para efectuar la distribución

de última milla de cartas y pequeña paquetería, centro ó núcleo de las ciudades ó cascos históricos antiguos por las distancias cercanas y sus nulas emisiones de CO2 constituyendo un vehículo limpio y eficiente. Ver figura 2.7.



Figura 2.7. Bicicleta de reparto de DHL. Fuente: Google.es.

Últimamente su uso ha aumentado gracias al establecimiento de la política de reducción de la huella de carbono marcada por la compañía y al crecimiento de la conciencia ecológica de la sociedad.

Como veremos más adelante, principalmente se emplean también para ganar cuota de mercado y clientes gracias a la ejecución de una entrega medioambientalmente sostenible.

Permiten una mayor agilidad en el reparto si existen infraestructuras en las ciudades que favorezcan su circulación, como carriles bici ó el desnivel existente no es excesivamente alto. Su principal inconveniente es el pequeño volumen que pueden transportar, por lo que la entrega se debe complementar, generalmente, con vehículos a motor.

- **Motocicletas de combustible ó eléctricas:** permiten generalmente un reparto de cartas y paquetería en puntos de entrega más distanciados entre sí, ya sean los barrios periféricos de las grandes ciudades ó incluso entre villas cercanas. Además, satisface los servicios urgentes en núcleos urbanos de forma ágil y rápida.

El modo de operar es rápido ya que la velocidad alcanzada y la comodidad de encontrar paradas y estacionamientos temporales son mayores que los de un vehículo de cuatro ó más ruedas.

- **Helicópteros:** es un medio de transporte muy ágil y muy veloz, con una flexibilidad en los trámites de vuelo y tiempo de preparación de la nave menor que los aviones, y que en cuestión de minutos es capaz de efectuar una recogida y entrega desde ó hacia centros de interés importantes y que demanden un servicio urgente, como puedan ser hospitales, centros ejecutivos, parques tecnológicos y aeropuertos.

A tener en cuenta que la carga no debe ser muy voluminosa ni pesada por las limitaciones del dispositivo.

Continúa la búsqueda de soluciones ingeniosas, para solucionar el problema que supone la distribución en “la última milla” en las ciudades, en un momento en el que a los problemas de congestión de tráfico en los entornos urbanos, se vienen a sumar los nuevos requerimientos por parte de los clientes, de acortar el plazo de entrega.

En España DHL no oferta este servicio, cuyo uso está más extendido en núcleos de población importantes ó zonas estratégicas. DHL utiliza un helicóptero para las entregas urgentes en Los Ángeles y Nueva York, aunque en un principio está destinado a determinados clientes de servicios financieros y legales, posteriormente se ampliará para incluir otros servicios.



Figura 2.8. Helicóptero Eurocopter AS355 Twinstar propiedad de DHL USA. Fuente: Cadenadesuministro.es

El helicóptero como el de la figura 2.8, un Eurocopter AS355 “Twinstar”, puede transportar más de 350 kg de cartas y paquetes.

- **Drones:** son dispositivos autónomos no tripulados y dirigidos por radiofrecuencia, ondas de satélite ó de forma manual con un dispositivo radio emisor. Ver figura 2.9.

Su aplicación en la entrega urgente de mercancías ligeras como paquetería y correo en la distribución de última milla es actualmente inviable. Sin embargo se están realizando ensayos piloto englobados en un proyecto de investigación.

La idea es descongestionar las calles de tráfico y realizar entregas urgentes a máximo 15 kilómetros, sustituyendo el helicóptero a tal fin, siendo el peso máximo que pueden transportar de 3 Kg. Los únicos entes logísticos que han probado esta modalidad son Amazon y DHL.



Figura 2.9. Noticia relacionada con el Dron de DHL. Fuente: Cadenadesuministro.es.

- **Ferrocarril:** aunque el tren sea un medio muy tradicional, se ha incluido en este apartado por tratarse de un sistema cuyo uso en la actualidad es objeto de promoción por parte de organismos oficiales y por la apuesta de DHL para la consecución de sus objetivos.

El tren es un medio muy eficiente medioambientalmente y es capaz de llevar tanto un gran volumen y cantidad de carga por eje a horarios nocturnos, rentabilizando el uso de las vías. La reducción que se obtiene en términos de huella de carbono y gases contaminantes es mucho menor que cualquier otro medio equivalente a gran escala.

La longitud del convoy puede ser de alrededor de 450-750 metros en Europa dependiendo de los países (En EEUU se llega a triplicar incluso estas cifras e alguna ruta), llevando aproximadamente entre 60-105 TEUs, lo que equivaldría al mismo número de camiones. Es una alternativa especialmente relevante en mercancías que deban atravesar territorios extensos, bien continentales ó nacionales y en los cuales, la limitación por peso haga inviable el transporte por medio de camiones pesados.

DHL posee el servicio ferroviario DHL RAILEUROPE, que en el apartado 3.2.6. Intermodalidad se detalla, y se está promocionando su uso cada vez más, como muestra el titular de la figura 2.10:



Figura 2.10. Noticia promocionando el ferrocarril por DHL Global Freight. Fuente: Cadena de Suministro.es.

## 2.4.2. ALMACENES Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.

Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro y constituyen una herramienta imprescindible para cualquier actividad e industria, especialmente la logística. Son elementos que sirven de amortiguación a la demanda del cliente y en los que DHL emplea multitud de recursos para su gestión.

Un centro de distribución es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se dan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista ó mayorista. Generalmente se constituye por uno ó más almacenes que están dotados de infraestructuras para su gestión. En ellos es frecuente llevar a cabo el Cross-Docking, actividades de consolidación y desconsolidación de mercancías sin su colocación en stock, en plataformas de alisamiento para su salida inmediata. Aquí es de gran utilidad la selección y clasificación en cintas transportadoras y el desplazamiento mediante rampas de deslizamiento y estanterías dinámicas.

En el mundo, DHL gestiona alrededor de 2400 Almacenes y Centros de Distribución, que conforman una superficie útil total de 23.000.000 m<sup>2</sup> y de los cuales un 5% son en propiedad, y cuya red sigue aumentando. Además, los hubs, delegaciones y oficinas sirven como almacenes temporales. Un ejemplo de infraestructura de un almacén en India, es la mostrada en la figura 2.11.



Figura 2.11. Almacén de DHL en India. Fuente: Google.es

Los centros se encuentran en áreas de intensa actividad económica y logística, estratégicamente ubicados con buena comunicación vial para ofrecer servicios de transporte rápidos y exigentes.

Es frecuente que como se ha mencionado, estos centros estén equipados con instalaciones varias y sobre todo de climatización, para el almacenamiento adecuado de una amplia gama de productos recibidos, como puedan ser:

- Materias primas.
- Componentes.
- Repuestos y recambios.
- Productos semi-terminados y terminados.

Las infraestructuras presentes en estos lugares son:

- Cintas transportadoras y rampas de desplazamiento.
- Muelles de carga.
- Estanterías modulares, racks, cantilevers, etc.
- Dispositivos de transporte, manipulación y manutención.
- Envases y embalajes. Elementos auxiliares de preparación de mercancías.
- Cámaras de frío y calor.

En estos centros, existe una particularidad en DHL, y es que tradicionalmente en ellos no se han realizado operaciones que añadan un valor añadido al producto, pero DHL lo ha llevado hasta el siguiente nivel, no sólo ofreciendo servicios de almacenaje, sino actividades complementarias y productivas como son la preparación de packs, picking para elaboración de productos, servicios de embalado y envasado, lanzamiento de nuevas promociones desde almacenes, etc. Es lo que DHL nombra como Servicios de Valor Añadido y que se estudiará en el capítulo 3.2. DHL Freight & Global Forwarding.

También, permite que sus almacenes sean dedicados exclusivamente a una empresa, conociéndose este modelo personalizado como Operaciones Dedicadas, de forma que todos los procesos se puedan adaptar mejor a su operativa, aumentando la eficacia. Este modelo permite adecuar la infraestructura y la gestión, desarrollando soluciones que el cliente esté dispuesto a aceptar.

Pero, si se prefiere una solución más económica, flexible y adaptada a su actividad por diferentes motivos como demanda incierta, volúmenes bajos ó temporalidad, se pueden efectuar Operaciones Compartidas por varias empresas.

Una tendencia en la operativa de almacenes es su automatización. Elementos como transtockers, transelevadores, y AGVs son esenciales ante ciertas restricciones físicas para optimizar el espacio que ocupan las mercancías, y condiciones de mercado como rapidez en el servicio, extensa gama de referencias, y preparación de pedidos, como el novedoso picking to light.

Otro fenómeno que está potenciando DHL es la instalación de fuentes de energía renovables y de ahorro y aprovechamiento de recursos. Como es lógico, los almacenes ocupan una gran superficie que puede ser aprovechada sobre todo para instalaciones fotovoltaicas de autoconsumo y para la recogida de agua de lluvia gestionada como aguas grises. El tipo de estas instalaciones dependerá en gran parte de las condiciones climáticas y ambientales y de la cultura sostenible habida. Con ello se trata de reducir la huella de carbono y luchar por el objetivo de emitir un 2% menos anual hasta 2020.

En estos centros se proveen una amplia gama de servicios y soluciones industriales para la cadena de suministro como se estudiará en el capítulo 4.2. DHL Supply Chain.

### 2.4.3. INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES.

En primer lugar, destaca la clara apuesta de la compañía en la reducción de su huella de carbono en el transporte, quedando de manifiesto con el aumento exponencial de su flota ecológica y sostenible adquirida en el último año (2013). Para ello, se sirven de varios sistemas de propulsión alternativos, cuyas tipologías y cantidades se definen en la tabla 2.6.

	2011	2012	2013 <sup>2</sup>
Eléctrico / célula de combustible	131	149	304
Propulsor híbrido	112	197	303
Biocombustibles licuados	12	6	1009
El gas natural comprimido (GNC) / Biogas	761	852	797
Gas licuado de petróleo (GLP)	179	279	251
Etanol / Bioetanol	379	302	226
Combustible dual	23	49	161
<b>Total</b>	<b>1597</b>	<b>1834</b>	<b>3051</b>

<sup>1</sup> Basado en un estudio. <sup>2</sup> cifras incluyen 1 046 vehículos de los subcontratistas

Tabla 2.6. Fuentes de energía alternativas en la flota de vehículos y cantidad. Fuente: Informe de RSC DHL 2013.

No sólo se mejoran ciertas características de la infraestructura, sino que se acentúa la innovación y el diseño en elementos del transporte para conseguir esta sostenibilidad, mediante Modificaciones Técnicas Adicionales, como las expuestas en la tabla 2.7.

	2013 <sup>2</sup>
Aerodinámica avanzada	1562
Eco-chiptuning y velocidad límite	3352
Aditivos	57
Sistemas telemáticos	5566

<sup>1</sup> Basado en la encuesta. Modificaciones que mejoran la eficiencia técnica se pueden implementar en todos nuestros vehículos de transporte por carretera. Un vehículo sólo puede haber sido modificado con más de una medida de optimización. <sup>2</sup> Los datos incluyen las medidas que se implementaron en los vehículos sucontractor (cuota: <0,01%).

Tabla 2.7. Modificaciones técnicas realizadas en los vehículos de carretera. Fuente: Informe de RSC DHL 2013.



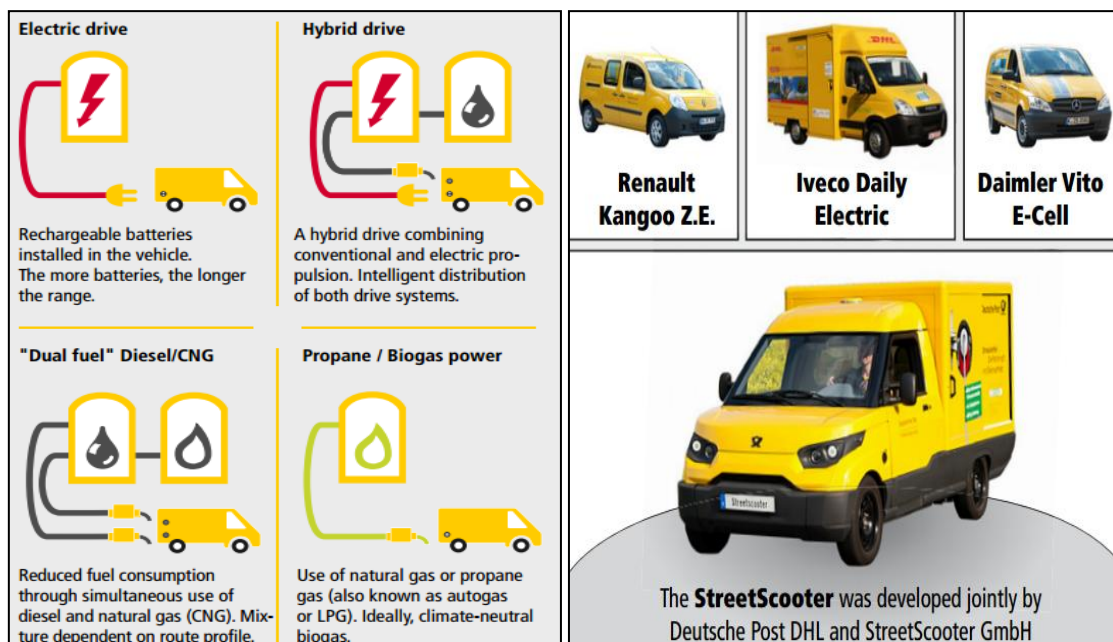
Las medidas adoptadas en las diferentes infraestructuras para reducir la emisión de gases contaminantes y el empleo de recursos, se reflejan en la tabla 2.8:

TIPO DE INFRAESTRUCTURA	REDUCCIÓN EN CONSUMO DE ENERGÍA	USO DE FUENTES ALTERNATIVAS
VEHÍCULOS	Optimización aerodinámica, modificaciones en el motor, uso expandido de sistemas telemáticos, y el uso de los sistemas híbridos de conducción.	Uso de combustibles alternativos y electricidad verde.
EDIFICIOS	Alumbrado eficiente, instalación de sistemas de control para la eficiencia lumínica, y renovación de la calefacción y los sistemas de climatización.	Obtención de electricidad por fuentes renovables, e introducción del biogás.
AERONAVES	Modernización de la flota aérea.	Uso de combustibles alternativos (actualmente no aplicable y en fase de i+D.

Tabla 2.8. Principales mejoras y acciones en las infraestructuras del grupo para la protección climática.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

La tendencia global en la división de transporte es sobre todo, el empleo de tecnología innovadora (ver técnicas en figura 2.12) y la adquisición de vehículos de bajas emisiones de gases contaminantes (gama de modelos en figura 2.13) para cumplir con su objetivo de reducción de consumo de CO<sub>2</sub>, tasado en un 30% desde 2007 hasta 2020. Por ello, más de 48 proyectos están en marcha en todo el mundo para poner a prueba los vehículos eléctricos híbridos.



Figuras 2.12 y 2.13. Sistemas de propulsión alternativa empleados en la flota de vehículos DHL (Izq.) y algunas marcas en que los instalan (Dcha.). Fuente: Informe Anual RSC DHL 2013.

Aunque este sector sea el conceptualizado como el más contaminante al ser el más representativo en un operador logístico, se ha de aclarar, que los inmuebles son una parte tanto o más nociva.

Sin embargo, según el Informe redactado para el modelo “City Logistics”, se observa que el 40% de la contaminación generada, es causa de la distribución urbana. El empleo de Packstations (de los que hablaremos más adelante), y de vehículos híbridos, entre otras, se plantean como la mejor solución posible para reducir la contaminación en un 70%.

Este aspecto se ampliará en el apartado 7. Responsabilidad Social Corporativa, donde se analizará el programa GoGreen.

#### 2.4.4. INFRAESTRUCTURAS DE DHL ESPAÑA.

Podemos decir que la infraestructura y recursos logísticos iniciales existentes en España tras la absorción de DHL Iberia por Deutsche Post, es el legado de la que tenían DHL Worldwide Express, que comenzó a operar en el año 1979, la del Grupo Guipuzcoana en el 1999 y la de Danzas International en el 2000.

La fortaleza económica y estrategia del grupo Deutsche Post son claras, utilizar su amplio capital para ocupar todos los ámbitos de la logística del transporte en España, sirviéndose para ello de empresas punteras con una red y un negocio ya consolidado y con amplia presencia europea e internacional.

La tabla 2.9 refleja los ámbitos de la logística que ocupaban:

DHL WORLDWIDE EXPRESS	GUIPUZCOANA	DANZAS INTERNATIONAL CO.
		
Correo y mensajería urgente vía Aérea	Transporte y distribución de paquetería puerta a puerta.	Transporte Marítimo

Tabla 2.9. Empresas que formaron DHL Iberia. Fuente: Google.es

En el año 1979, DHL Worldwide Express España era la empresa puntera en el sector del transporte aéreo internacional urgente, con presencia en los aeropuertos de Barcelona, Madrid, Valencia y Vitoria.

Guipuzcoana contaba con 63 delegaciones distribuidas por todos los puntos de España y con 15 centros de distribución con más 150.000m<sup>2</sup> totales de instalaciones, 1240 vehículos de flota y una gran infraestructura. Apostó por la optimización en el proceso de producción y por una planificación absolutamente controlada por los mejores medios de la tecnología actual, lo que la convirtió en una referencia.

Inició la expansión de la empresa hacia mercados extranjeros en 1993, en colaboración con empresas implantadas en cada país. Primero fue hacia los países más próximos como Francia y Portugal, y posteriormente profundizó en el continente europeo hasta Bélgica y Holanda.

Ese mismo año, Guipuzcoana entró a formar parte de la red europea Eurodis, afrontando decididamente el reto europeo y que permitió a la empresa su consolidación internacional para realizar envíos a cualquier punto del continente. Por ello, DHL aprovechó su fabulosa posición estratégica en Europa para hacerla el eje principal de su futura red de distribución de paquetería.

Danzas España y Portugal poseía en el año 2000, 10 oficinas repartidas en los principales puertos marítimos del litoral peninsular e islas con 75 empleados. A partir de entonces esta división pasó a llamarse DHL Global Forwarding/Freight.

La presencia actual que el grupo DHL posee en España es la mostrada en la tabla 2.10:

<b>INFRAESTRUCTURA DE DHL ESPAÑA</b>			
63 OFICINAS Y DELEGACIONES	56 ALMACENES	2 CENTROS DE CARGA	2 HUB: MADRID Y VITORIA
10 GATEWAYS Ó TERMINALES	313 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	218 AGENTES DE VENTAS	259 AGENTES DE LLAMADAS
316 PUNTOS DE SUMINISTRO	850 PUNTOS DE SERVICIO	1152 PUNTOS DE CONTACTO	112000 CLIENTES APROX.
<b>SUPERFICIE TOTAL OCUPADA: 1.102.129 M<sup>2</sup>.</b>			

Tabla 2.10. Infraestructuras de DHL España. Fuente: DHL.es

En España, DHL tiene sus oficinas centrales en San Sebastián y Madrid, aunque tiene prácticamente oficinas y delegaciones en cada una de las provincias e islas, como se refleja en la tabla 2.11:

DELEGACIONES DE DHL EN ESPAÑA				
A CORUÑA	ALAVA	ALBACETE	ALICANTE	ALMERÍA
ASTURIAS	ÁVILA	BADAJOS	BARCELONA	BURGOS
CÁCERES	CÁDIZ	CANTABRIA	CASTELLÓN	CIUDAD REAL
CÓRDOBA	CUENCA	GIRONA	GRANADA	GUIPUZCOA
HUELVA	HUESCA	I.BALEARES	JAÉN	LAS PALMAS
LEÓN	LLEIDA	LOGROÑO	LUGO	MADRID
MÁLAGA	MURCIA	NAVARRA	OURENSE	PALENCIA
PONTEVEDRA	SALAMANCA	STA. CRUZ TENERIFE	SEGOVIA	SEVILLA
SORIA	TARRAGONA	TERUEL	TOLEDO	VALENCIA
VALLADOLID	VIZCAYA	ZAMORA	ZARAGOZA	

Tabla 2.11. Delegaciones de DHL en España. Fuente: DHL.es

En el mapa de la figura 2.14 se puede observar la situación geográfica de estos puntos y la red que conforman, además de su importancia por el tamaño de los iconos:



Figura 2.14. Oficinas y delegaciones de DHL España. Fuente: DHL.es

La flota de vehículos y medios existente en España y correspondiente a las divisiones, queda de manifiesto en la tabla 2.12:

VEHÍCULO	FLOTA TOTAL
FURGONES Y CAMIONES PEQUEÑOS DE HASTA 3,5 TN	2920
CAMIONES GRANDES. TRAILERS PROPIOS. (FLOTA EXTERNALIZADA)	2
COCHES	86
OTROS (FURGONETAS, MOTOCICLETAS)	322

Tabla 2.12. Flota de vehículos que opera DHL España. Fuente: DHL.es

Además de lo expuesto, DHL Express tiene un servicio especial, uno de tantos, pero que funciona muy bien en España, llamado MyDHL, en el que con una cuenta de usuario profesional, permite gestionar tus envíos y servicios de forma flexible desde la localización que elijas y adaptada a las PYMES. Entraremos más en detalle en el apartado 3.1. DHL Express.

## 2.5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA ACTUALIDAD.

Deutsche Post DHL utiliza indicadores de desempeño financiero y no financiero en su gestión del grupo. Las variaciones mensuales, trimestrales y anuales en estos indicadores se comparan con los datos de años anteriores, así como los datos indicados en el plan para ayudar en la toma de decisiones operativas. Los cambios de año a año en métricas de desempeño financieras y no financieras retratados aquí también son relevantes.

El grupo Deutsche Post DHL cotiza en la Bolsa de Fráncfort, la más importante de Alemania, formando parte del índice DAX 30, compuesto por las 30 principales empresas seleccionadas por su capitalización y contratación.

Los indicadores de resultados financieros del grupo están destinados a preservar el equilibrio entre la rentabilidad, el uso eficiente de los recursos y una liquidez suficiente.

El rendimiento de estos indicadores se describe en los siguientes apartados sobre la situación económica.

Los resultados económicos de cada una de las divisiones en los años 2012 y 2013 han sido expuestas en cada uno de los apartados que protagonizan en el presente trabajo, y llamado Escenario Económico. Por ello, se hará una mención a los parámetros más importantes de la

compañía a nivel global, entrando en detalle en cada división en los sucesivos apartados. Aclarar que en ocasiones cuando se habla de aumento ó disminución, establece una comparación tomando referencia 2013 respecto 2012.

La rentabilidad de las divisiones del grupo se mide utilizando el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (EBIT en Inglés, BAII en Castellano), que es un indicador del resultado de explotación de una empresa, que se calcula tomando los ingresos y otros ingresos de explotación y restando los costos de materiales y de gastos de personal, depreciación, amortización y pérdidas por deterioro y otros gastos de explotación.

Desde 2008, el grupo ha utilizado el BAII tras restar su carga de activos ó gastos de estructura, obteniendo el (EAC en Inglés, CAE en Castellano, Coste Equivalente Anual), que es el coste por año de poseer y operar un activo a lo largo de toda su vida útil, como un indicador de desempeño. EAC se calcula restando del BAII, un coste de componente de capital o cargo de los activos. Sus cálculos se reflejan en la tabla 2.13.

<b>BAII (BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)</b>	<b>COSTE EQUIVALENTE ANUAL (CAE)</b>
Ingresos + Otros ingresos operativos – Gasto en materiales – Coste de personal – Depreciación, amortización y pérdidas por impagos – Otros gastos operativos	(BAII – Gastos de estructura)*Media ponderada del coste de capital

Tabla 2.13. Cálculo de los indicadores BAII y CAE en DHL respectivamente. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Para poder comparar las divisiones, el rendimiento de las ventas se calcula como la relación entre el BAII y los ingresos.

Para calcular la carga de activos, la base del activo neto se multiplica por el Coste Medio Ponderado de Capital (WACC en inglés, CMPC en castellano). El cálculo de los cargos de activos se lleva a cabo cada mes para que las fluctuaciones en la base del activo neto también se puedan tener en cuenta durante el año.

### **2.5.1. ESCENARIO ECONÓMICO Y RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA.**

En el año 2013, los beneficios y el flujo de caja operativo aumentaron, y aunque los ingresos disminuyeron ligeramente, Deutsche Post DHL aumentó el beneficio de sus actividades en un 7,4% en el ejercicio 2013, debido a la mejora en los márgenes.

El fuerte y continuo crecimiento en el negocio de paquetería en Alemania dió lugar a los ingresos de la división Mail hasta el tope de las previsiones. Aunque los ingresos fueron menores, Express y Supply Chain los incrementaron a través de una gestión de costes estricta.

En el flujo de caja también se registró un aumento alentador, aumentando a cerca de 3000 M€. Por lo tanto, bajo la opinión del Consejo de Administración, la posición financiera del grupo sigue siendo buena.

Los resultados de las operaciones durante estos ejercicios económicos se reflejan en los indicadores de la tabla 2.14:

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO		VARIACIÓN
		2012	2013	
INGRESOS	M€	55.512	55.085	-427
BENEFICIO BRUTO (BAII)	M€	2.665	2.861	196
RETORNO DE LAS VENTAS	%	4.8	5.2	0.4
BENEFICIO NETO CONSOLIDADO EN EL PERÍODO	M€	1.640	2.091	451
CASH FLOW OPERATIVO	M€	-203	2.994	3197
DEUDA NETA	M€	1.952	1.481	-471
GANANCIAS POR ACCIÓN	€	1.36	1.73	0.37
DIVIDENDOS POR ACCIÓN	€	0.70	0.80	0.10

Tabla 2.14. Resultados y principales indicadores económicos del grupo DP DHL en 2012 y 2013.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

El análisis de gastos e ingresos ó cuenta de pérdidas y ganancias durante el año 2013 y su variación experimentada respecto al año anterior, quedan de manifiesto en la tabla 2.15 junto a los comentarios de las fluctuaciones. Esto no refleja otra cosa que los datos necesarios para calcular el BAI de DHL en el año de estudio.

INDICADOR	MILLONES DE EUROS (M€)	VARIACIÓN RESP. 2012 (%)	ANÁLISIS DE CAUSAS
INGRESOS	55.085	-0.8	- La tendencia en el mercado alemán de paquetería y los negocios express internacionales se mantienen. - Los efectos de la moneda reducen el beneficio consolidado 1.738 M€.
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	1.961	-9.5	- En 2012 se incluyeron ingresos por la reversibilidad de las provisiones.
GASTOS DE MATERIALES	31.212	-2.0	- Efectos negativos de la moneda.
COSTE DE PERSONAL	17.785	0.1	- Aumentó el número de trabajadores en la Supply Chain y los pagos en Mail. - Los efectos de la moneda redujeron esta cantidad.
DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y PÉRDIDAS POR IMPAGOS	1.341	0.1	- Se mantiene como el año 2012.
OTROS GASTOS OPERATIVOS	3.847	-4.8	- En 2012 se incluyó el pago del IVA.

Tabla 2.15. Indicadores económicos y su fluctuación en 2013 respecto al año anterior, y principales causas.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

#### **BaII CONSOLIDADO MEJORA UN 7,4%.**

El BaII mejoró respecto al año 2012, aumentando un 7,4% a 2.861 M€. En el cuarto trimestre experimentó una gran mejoría porque creció un 7,0% a 885 M€.

Los gastos financieros netos mejoraron hasta los 289 M€, pero en 2012, la cifra se ha visto afectada por el gasto por intereses asociados con el pago del IVA adicional, entre otras cosas, mientras que la ganancia en la Postbank hizo una contribución positiva.

El beneficio neto consolidado mejoró hasta los 2.211 M€ (2.091 M€ atribuibles a los accionistas de Deutsche Post AG y 120 M€ a los titulares de participaciones). El beneficio por acción aumentó considerablemente hasta los 1,73 y 1,66 € de las básicas y diluidas respectivamente.



La estrategia de financiación exige un pago de 40% a 60% de los beneficios netos como dividendos como una regla general, determinándose éstos de 0,80€ por acción correspondiente al ejercicio de 2013 para los accionistas. La relación de distribución basada en el beneficio neto consolidado del ejercicio atribuible a Deutsche Post AG accionistas asciende a 46,2%.

Por otra parte mencionar, que el CAE Coste Anual Equivalente, mejoró debido principalmente a la mejora de la rentabilidad en las divisiones Express y Mail. El cargo de activos aumentó moderadamente un 2,1%, que era predominantemente atribuible al aumento de los gastos en infraestructura de las divisiones. Ver tabla 2.16.

	2012 (CIFRAS AJUSTADAS)	2013	VARIACIÓN (%)
<b>BAIL</b>	2,665	2,861	7,4
<b>-Cargos de los activos</b>	-1,334	-1,362	-2,1
<b>= CAE</b>	1,331	1,499	12,6

Tabla 2.16. Valores del BAIL y CAE en 2012 y 2013. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Aunque las inversiones en los sistemas de IT, la compra de aviones de carga y las inversiones en sustitución y ampliación de almacenes, los sistemas y la flota de vehículos aumentó, por lo que no fueron capaces de compensar la disminución de los activos intangibles dando como resultado la compensación de la amortización y un aumento del patrimonio de la compañía. Además, la disminución de otros activos no corrientes y pasivos contribuyeron a la disminución de la base del activo neto.

#### **EL CASH FLOW OPERATIVO SE MANTIENE FIRME.**

El Efectivo Neto de las actividades de explotación ascendió a 2.994 M€ en 2013, por el contrario, se generó una salida de 203 M€ en 2012 porque se financiaron obligaciones de pensiones adicionales y se cubrió el pago extra del IVA. Estos 3.197 M€ de mejora se deben principalmente a la reducción de provisiones.

Gracias a trabajar mejor la gestión del capital, los cambios en la salida de caja en el capital de trabajo disminuyeron de 422 M€ a 84M€. La variación de pasivos y otros artículos hacen una contribución particularmente importante a este desarrollo.

## OBJETIVOS PARA 2014.

Las cifras económicas que el grupo espera alcanzar en 2014 son más ambiciosas que en años anteriores, y vienen dadas en forma de previsiones en la tabla 2.17.

PREVISIONES ECONÓMICAS DEL GRUPO DPDHL PARA 2014
BAIL. Grupo: 2,9-3,1 B€. Mail: alrededor de 1,2 B€. DHL Divisiones: 2,1-2,3 B€. Centros corporativos: Mejor que 0,4 B€.
CAE: continuará desarrollándose positivamente y creciendo ligeramente.
Flujo de caja operativo: continuará desarrollándose positivamente y creciendo ligeramente.
Distribución de dividendos: entre un 40% y un 60% del beneficio neto.

Tabla 2.17. Previsiones económicas del grupo DPDHL para 2014. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

## INDICADORES MÁS IMPORTANTES DE LAS DIVISIONES.

Se resumirán en los apartados “Resultados Económicos” de las divisiones de negocios. Indicadores como Ingresos por áreas y producto, el Beneficio de las actividades operativas Antes de Intereses e Impuestos (BAIL), el Retorno de las Ventas obtenido y el Flujo de caja operativo; en los años 2012 y 2013 para establecer una comparación entre ellos.

### 2.5.2. ESTUDIO FINANCIERO.

La gestión financiera es una función centralizada en el grupo que incluye la gestión de efectivo y liquidez, de cobertura de tipo de interés, de conversión y acomodo de los costes de los riesgos, de garantizar la financiación de la compañía, de la emisión de garantías y cartas, y de servir de enlace con las agencias de calificación.

Al trabajar de forma centralizada, permite trabajar eficientemente y gestionar exitosamente el riesgo.

La responsabilidad de estas actividades recae en la Corporación Financiera en la sede del grupo en Bonn, que se apoya en tres Centros Regionales del Tesoro en Bonn (Alemania), Weston (EEUU) y Singapur; que actúan como intermediarios entre la sede y las empresas operadoras, aconsejan a las empresas en las cuestiones financieras y aseguran el cumplimiento de los requisitos en todo el grupo.

La principal tarea de la Corporación Financiera es minimizar el riesgo financiero y el costo del capital, preservando al mismo tiempo y en última instancia, la estabilidad financiera y la flexibilidad.

A fin de mantener su acceso sin restricciones a los mercados de capital, la compañía sigue teniendo como objetivo un aumento del crédito adecuado para el sector. Por lo tanto, se hace un seguimiento del ratio del flujo de caja operativo para ajustar la deuda rigurosamente.

#### **MANTENER LA FLEXIBILIDAD FINANCIERA Y EL BAJO COSTO DEL CAPITAL.**

La estrategia financiera del grupo se basa en los principios y objetivos de la gestión clásica. Además de los intereses de los accionistas, la estrategia también toma en cuenta los requisitos del prestamista. El objetivo es que el grupo mantenga su flexibilidad financiera y el bajo coste de capital, garantizando un alto grado de continuidad y previsibilidad para los inversores.

Un componente clave de esta estrategia es un rating objetivo de "BBB +", que se gestiona a través de una plataforma métrica de rendimiento dinámico conocido como fondos de operaciones a deuda (FFO), que se define como la medida de la capacidad de una empresa para pagar sus deudas únicamente con sus ingresos de explotación.

La estrategia incluye, además, una política de dividendos sostenido y prioridades claras en relación con el uso de un exceso de liquidez, que se va a utilizar para aumentar gradualmente los activos del plan de pensiones alemán, así como el pago de dividendos especiales o recomprar acciones.

Es desglosado por apartados y objetivos en función de las áreas afectadas en la siguiente tabla 2.19:

<b>ESTRATEGIA FINANCIERA</b>	
<p><b>Calificación crediticia:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Mantener la calificación BBB+ y Baa1.</li> <li>2.-La deuda FFO usada como medida de rendimiento dinámico.</li> </ol>	
<p><b>Política de dividendos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Distribuir del 40-60% del beneficio neto.</li> <li>2.-Considerar los flujos de caja y su continuidad.</li> </ol>	<p><b>Inversores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Información fiable y consistente desde la compañía.</li> <li>2.-Predictibilidad de los retornos esperados.</li> </ol>
<p><b>Exceso de liquidez:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Incrementar los planes de activos de los planes de pensión alemanes.</li> <li>2.-Distribuir los dividendos especiales o ejecutar las acciones con un programa de recompra.</li> </ol>	<p><b>Grupo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Conservar la posición financiera y abogar por una flexibilidad estratégica.</li> <li>2.-Asegurar el bajo coste de capital (WACC).</li> </ol>
<p><b>Cartera de deudas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Facilidades en el crédito sindicado tomado como un depósito de liquidez.</li> <li>2.-El Programa de Aseguramiento de la deuda llevado a cabo por la emisión de bonos.</li> <li>3.-Bonos emitidos para cubrir requerimientos de capital a largo plazo.</li> </ol>	

Tabla 2.19. Principales aspectos de la Estrategia financiera de DHL para el año 2014.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

### **DHL: UNA DE LAS MEJORES MARCAS DEL MUNDO.**

A lo largo de los años, la marca DHL ha conseguido ser una de las mejores, más reconocidas y valiosas a nivel mundial, siendo su presencia habitual en los rankings realizados por prestigiosas compañías financieras y de marketing.

Los parámetros que establecen para clasificar a las empresas siguen criterios como el valor de marca ó los beneficios obtenidos durante los ejercicios anuales.

En la tabla 2.20 se resumen varios rankings correspondientes a los años 2013 y lo que llevamos de 2014, de las consultoras que los realizan:

RANKINGS DONDE ES LISTADA	EMPRESA QUE ELABORA EL RANKING	AÑO	POSICIÓN	VALOR
BrandFinance Global 500	Brand Finance	2014	100	11.169 \$
			100	11,169
BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands	Millward Brown	2014	73	13.687 M\$
		2013	98	8.940 M\$
Official Top Business Superbrands	The Centre of Brand Analysis	2014	19	-
		2013	20	-
Brand Finance German Top 50	Brand Finance	2013	10	9.056 M€
Global Brand Simplicity Index	Siegel Plus Gale	2013	72	Puntos BSI: 552

Tabla 2.20. Rankings de marca y empresas que los realizan. Posiciones y valor financiero.

Fuente: rankingthebrands.com



### 3. DIVISIONES DE NEGOCIOS I.

El Grupo está organizado en cuatro divisiones operativas: Express, Global Forwarding & Freight, Global Mail y Supply Chain. Dichas divisiones son controladas por oficinas centrales propias (Divisional Headquarters), y se subdividen en áreas de negocio o regiones. Las funciones de gestión del Grupo son realizadas por el centro corporativo (Corporate Center) situado en Bonn, Alemania.

En la unidad Global Business Services (GBS) han centralizado los servicios internos que dan soporte al conjunto del Grupo, tales como las funciones de Finanzas, IT, Servicios Jurídicos y Compras. De esta manera DHL aprovecha los recursos de manera más eficiente y al mismo tiempo reacciona con flexibilidad a las exigencias en continuo proceso de cambio de su negocio y los clientes.

Como ya se ha comentado en anteriores ocasiones, la compañía se divide fundamentalmente en 4 áreas ó divisiones de negocio. Es cierto, que las divisiones Global Forwarding y Freight se engloban en la misma área, pero administrativa y logísticamente son diferentes.

En la tabla 2.1 del apartado 2. Orígenes, evolución y actualidad de la compañía, se establece una clasificación de la compañía por sus unidades de negocios y compañías que las integran, como se analizará en el presente documento en los apartados 3. Divisiones de Negocio.

Asimismo, y en líneas generales, se pueden dar unas cifras estimadas por la compañía, del volumen económico de las áreas de negocio y mercado por continentes y Alemania, en los años 2011, 2012 y 2013, según la figura 3.1:

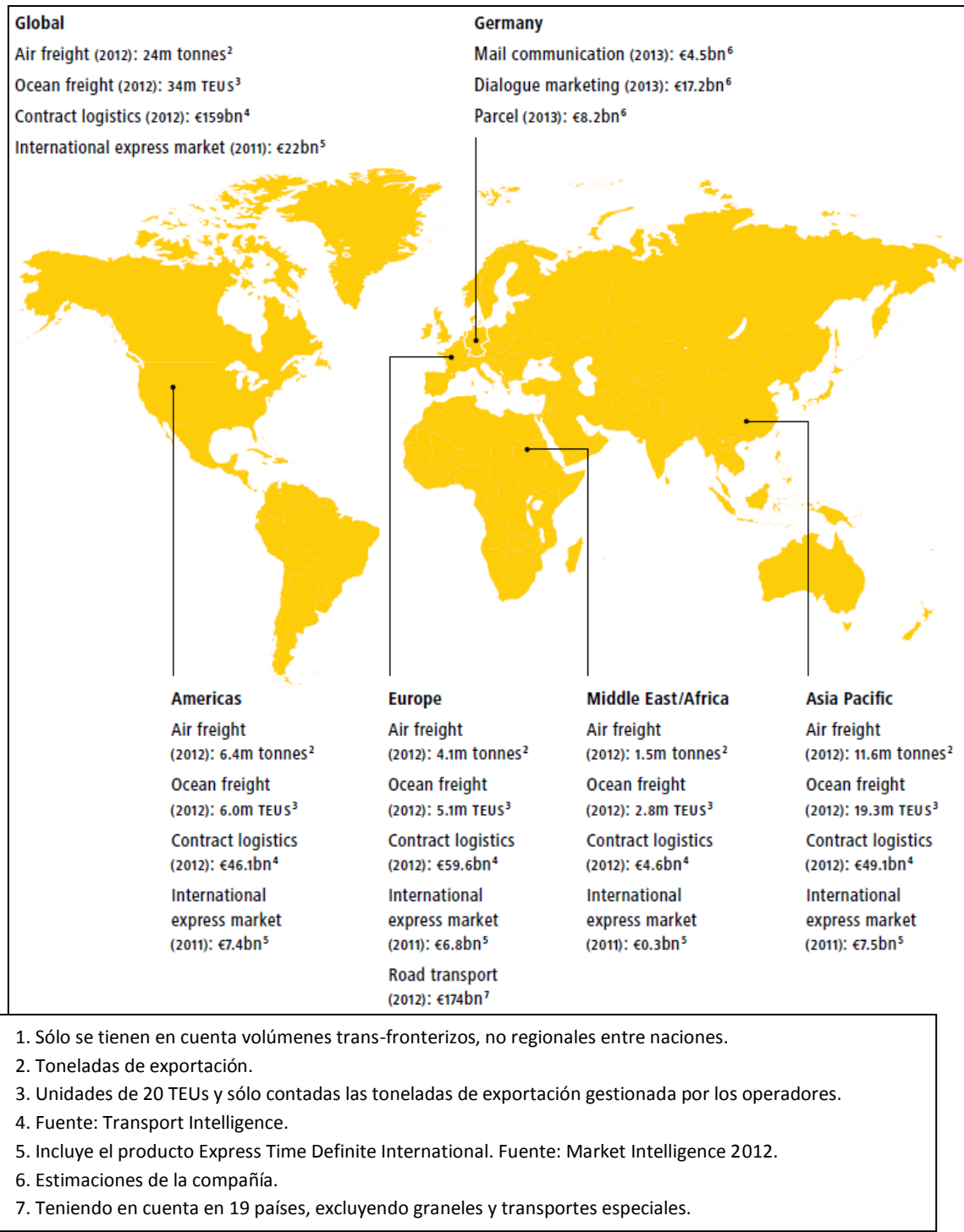


Figura 3.1. Volúmenes de mercado de las divisiones en los continentes y por medios de transporte.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Los flujos comerciales registrados en 2013 medidos en millones de toneladas y entre los continentes de operación, incluyendo datos de importación y exportación a ó desde cada uno de ellos, se observa en la figura 3.2:



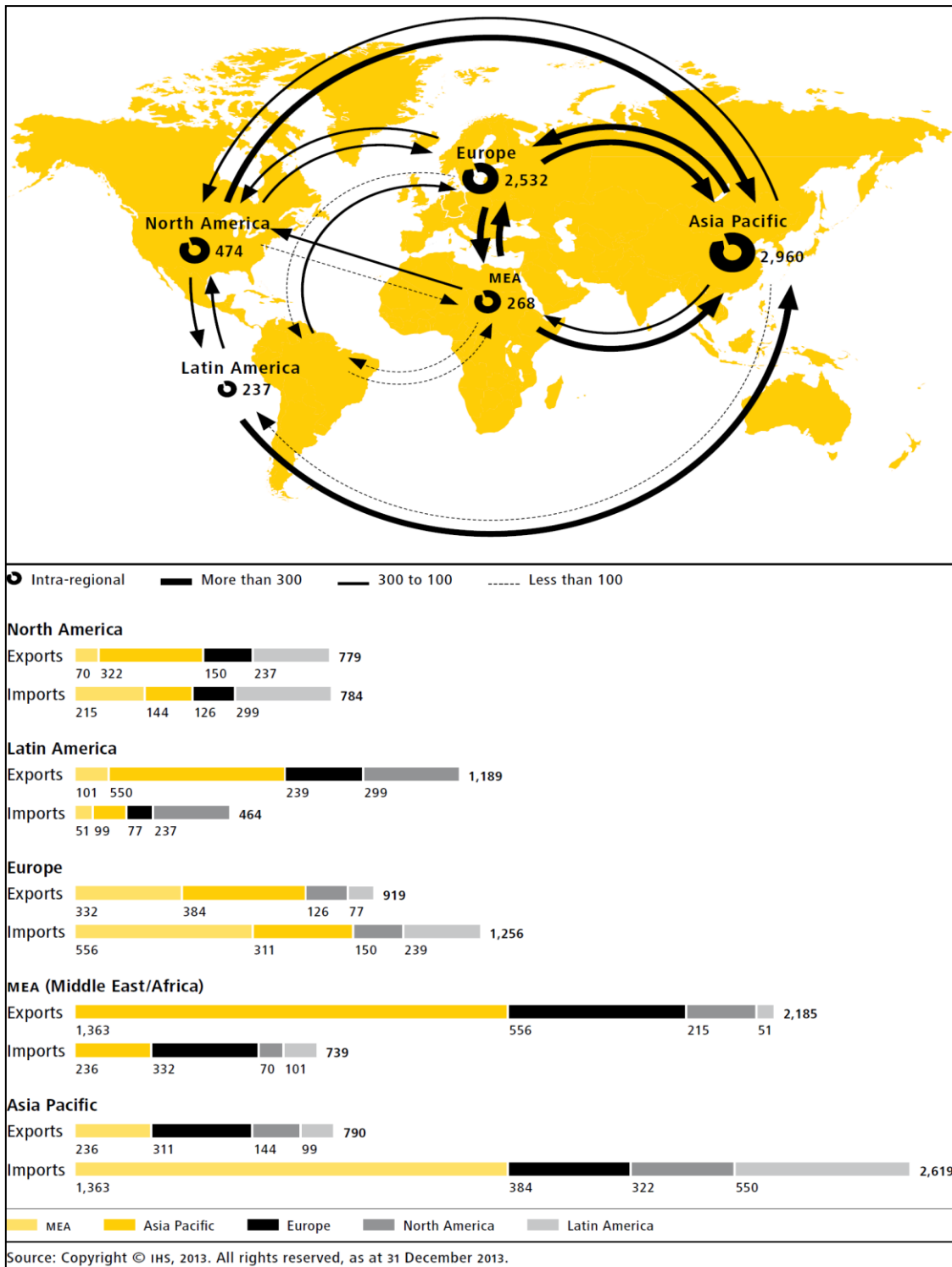


Figura 3.2. Volumen de comercio intercontinental en Millones de Toneladas. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

### 3.1. DHL EXPRESS.

La división Express representada por el logo de la figura 3.3, es el proveedor líder de servicios expresos internacionales, ofrece transporte express y courier de documentos y mercancías urgentes y puerta a puerta, en el mercado internacional y nacional a empresas y clientes particulares en más de 220 países y territorios, a través de los aprox. 100.000 empleados que dan servicio a más de 2,7 millones de clientes, constituyendo la mayor red logística mundial.



Figura 3.3. Logo de la división DHL Express. Fuente: DHL.es

La división tiene unidades de negocio en todos los continentes, como Express Europa, Express América, Express Asia Pacífico y Express Oriente Medio y África.

Como operador de red global que aplica procesos estandarizados, está constantemente optimizando el servicio para mantener los compromisos con los clientes y responder específicamente a sus requerimientos.

El producto principal, es el servicio de Tiempo Definido Internacional (TDI), que ofrece la entrega lo más rápido posible y que está logrando grandes resultados de ventas. Está disponible en más de 180 países, donde pueden comprar el producto con entrega asegurada y garantía de devolución. La cartera es complementada por los servicios específicos de la industria, tales como Medical Express y Collect & Return, el último de los cuales se utiliza en particular por los clientes de las industrias de alta tecnología.

Los productos técnicos se recogen de los usuarios, como también los cogidos para reparar y que luego devolverán. DHL también ha aumentado las actividades de los clientes en el sector de las Ciencias de la Vida y Salud. Se ofrecen diversos tipos de envases térmicos para control de temperatura, contenido de refrigerados y congelados.

Respecto a la sección Express aérea, con un promedio anual de 3,1 millones de toneladas transportadas, DHL es uno de los principales transportistas de carga aérea internacional. La red está formada por varias líneas, algunas de las cuales cuentan con el 100% de las acciones de la aerolínea.

Esta combinación de capacidades propias y adquiridas, que incluyen términos variados de contrato, permite responder con flexibilidad a la demanda fluctuante. Por ello, no entran en obligaciones de capacidad a largo plazo hasta que la demanda de espacio de carga es superior a la existente ofrecida. Se utiliza por tanto el espacio de carga disponible para el TDI como parte de contratos a largo plazo, Acuerdos Space Block, y venden exceso de capacidad en el mercado de carga aérea. El comprador más grande es la unidad de negocios de DHL Global Forwarding.

La división ha ampliado los servicios y capacidades en 2013 para satisfacer los volúmenes de comercio crecientes. Se adicionaron rutas entre Asia y Estados Unidos, así como dentro de Asia. Como resultado, garantizan, la entrega al día siguiente para envíos desde Japón a todos los destinos en los Estados Unidos. Los aviones han sido impulsados fuertemente y son ahora parte de las flotas regionales que se utilizan principalmente en Europa.

El negocio express internacional ha aumentado, ya que se benefició en el año de referencia, entre otros motivos, de la estabilización general de la economía, el aumento en el comercio electrónico y la creciente importancia de las PYMES en el comercio internacional.

A modo de curiosidad, se exponen en la figura 3.4 los tiempos de tránsito con origen en Estados Unidos, hacia todos los territorios donde DHL tiene presencia:

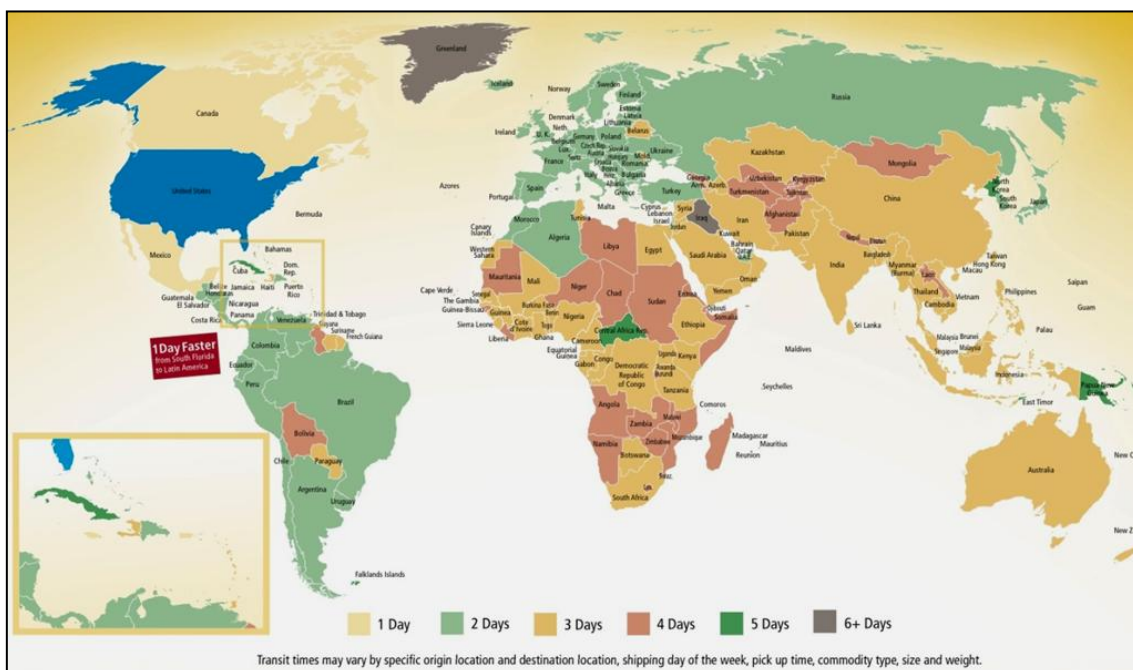


Figura 3.4. Tiempos de tránsito aproximados de un envío Express a los territorios donde DHL presta sus servicios. Fuente: DHL.es.

Se ha evidenciado un desarrollo positivo en la región de Europa a pesar del modesto impulso económico de la empresa. Respecto al resto de mercados relevantes, en América ha experimentado un ligero crecimiento a pesar del dominio absoluto del courier Fedex, y en Asia Pacífico mantiene su cuota de mercado, llevando a cabo políticas de expansión para asentar su dominio. Estos datos se reflejan en la tabla 3.1 en sus correspondientes gráficos.

Para cumplir con los volúmenes crecientes en el futuro, se empezó a trabajar a finales de 2013 para duplicar la capacidad del centro mundial Hub de Leipzig, Alemania. La intención es fortalecer su posición en este sector estratégico con la mejora de la calidad del servicio.

Mercado Europeo-Internacional Express en 2011	Mercado Americano-Internacional Express en 2011	Mercado Asia Pacífico-Internacional Express en 2011
Volumen de mercado: 6.813 M€	Volumen de mercado: 7.352 M€	Volumen de mercado: 7.487 M€

Tabla 3.1. Tasa de volumen de mercado en Europa (Izq.), América (Centro) y Asia Pacífico (Dcha.).

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

### 3.1.1. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.

Como parte del enfoque estratégico del programa, DHL ha ampliado el negocio y aumentado la cuota de mercado en los últimos años. En 2013, la atención se centró en el fortalecimiento de su rentabilidad.

La gestión de ingresos y gastos en el rendimiento sobre las ventas, crecen cuando los volúmenes conducen a las economías de escala en la red; cuando las innovaciones y la automatización de mejora de la productividad y los costes están estrictamente administrados. Se minimizaron los costes indirectos a través de procesos simplificados y estandarizados. Como ejemplo, se está agilizando la arquitectura de sistemas de TI paso a paso.

Además de estructurar ventas y precios, usando campañas mundiales, que se dirigen específicamente a las PYMES que podrían beneficiarse más de la exportación.

Se realizó una gestión eficiente de la red, ya que la mayor parte de los costes son atribuibles al sector aéreo y a la red terrestre. Por ello, también se reemplazan aviones por una flota más nueva y eficiente.

DHL vende espacio de carga a las compañías de transporte y expedición, mejorando así la utilización de la red. Sobre el terreno, la planificación en la recogida y entrega de las rutas, la automatización y estandarización de los procesos, como por ejemplo, los vehículos que están equipados de fábrica con estantes y se pueden cargar directamente desde la cinta transportadora.

Un objetivo es motivar a los empleados mediante el Certificado Internacional de Especialistas (CIS), cuyo programa de capacitación, asegura que todos los empleados tengan los conocimientos necesarios del negocio por medio del intercambio de conocimientos entre jerarquías. Con ello se consigue una comprensión mutua al tiempo que refuerza un ambiente de equipo y lealtad en la división.

### **3.1.2. RESULTADOS ECONÓMICOS.**

En la división Express, los gastos de capital ascendieron a 508 M€ en 2013, un porcentaje inferior al valor del año anterior de 597 M€, principalmente debido a de una inversión considerable en la flota de aviones. En 2014, DHL ha centrado más las inversiones en el alto crecimiento del mercado Asia Pacífico y MEA (Oriente Medio y África) con el fin de satisfacer la creciente demanda de los clientes. También aumentaron las inversiones en Europa.

El negocio operativo continúa desempeñándose bien como se observa en la tabla 3.2, puesto que en 2013 los ingresos de la división ascendieron a 12.712 M€, ligeramente por debajo de los 12.778 M€ del año anterior. Operativamente, han continuado para crecer: excluyendo los considerables efectos negativos de 546 M€ y los ingresos de 75 M€ relacionados con el negocio express doméstico de Australia, Nueva Zelanda y Rumanía incluida en el año anterior, los ingresos aumentaron un 4,3%.

Por volumen de ventas en la división Express, en el producto TDI (Tiempo Definido Internacional), las cifras por día aumentaron un 8,4% en comparación con 2012. Un aumento de 8,4% en el cuarto trimestre afirmó esta tendencia positiva.

RESULTADOS ECONÓMICOS DE DHL EXPRESS (M€)			
INDICADOR	2012	2013	VARIACIÓN (%)
Ingresos	12.778	12.712	-0,5
Europa	5.614	5.891	4,9
Americas	2.276	2.259	-0,7
Asia Pacífico	4.301	4.289	-0,3
Oriente Medio y África	961	924	-3,9
Consolidación/Otros	-374	-651	-74,1
Beneficio de actividades operativas (BAII)	1110	1.133	2,1
Retorno de las ventas (%)	8,7	8,9	-
Flujo de caja operativo	1.102	1.471	33,5

Tabla 3.2. Resultados económicos de la división Express en los años 2012 y 2013 y su variación.  
Fuente: Informe Anual DHL 2014.

Mientras, en el Tiempo Definido Doméstico (TDD) de negocios, los clientes envían un 9,3% más de envíos cada día respecto al año 2012, como se ve en la tabla 3.3.

DHL EXPRESS: VOLÚMENES POR PRODUCTO			
Millones de ítems diarios	2012 (Cifras ajustadas)	2013	Variación (%)
Time Definite International (TDI)	596	646	8,4
Time Definite Domestic (TDD)	749	819	9,3

Tabla 3.3. Indicadores económicos por Tipo de Servicio ofertado por DHL Express. Fuente: Informe Anual DHL 2013.

### 3.1.3. DHL EXPRESS IBERIA.

La división de la compañía DHL Express Iberia incluye los países de España y Portugal. El hecho de tratarse de una península de geografía cuadrangular, y que la longitud de frontera con Portugal sea elevada, hace que la unificación sea la manera más sencilla de gestionar administrativamente esta división, la cual se hace desde el Parque Tecnológico de San Sebastián (antigua sede de la predecesora Guipuzcoana) y desde Madrid.

Sin embargo, a pesar de esta división, nos centraremos en analizar las infraestructuras y los datos de mayor interés que podemos encontrar en territorio nacional.

Tras consultar el mapa interactivo que DHL tiene en su portal web (www.dhl.es), podemos extraer las siguientes cifras:

- Envíos en el año 2012: 25.000.000, lo que supone aprox. 100.000 envíos por día laborable.
- Vuelos por semana: 207. De los cuales, 75 son de exportación y 132 de importación, completando un total de 29 vuelos por día.
- Flota de 2775 furgonetas y camiones.
- 68 oficinas y sedes, 181 agentes de ventas y 234 agentes de llamadas.
- Puntos de servicio: 850.
- 6 Terminales aduaneras.
- 2 Hub aéreos, los Aeropuertos de Vitoria y Madrid-Barajas.

Desde el punto de vista del flujo de mercancías entre nuestras fronteras, consideraremos tanto la importación como la exportación, desestimando el mercado doméstico por su complejidad en las cifras e intercambios. La figura 3.5 refleja el ranking de países en intercambios comerciales con España donde DHL está presente.



Figura 3.5. Top Destinos Import & Export España. Fuente: DHL.es.

### 3.1.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DHL EXPRESS.

El servicio express está destinado especialmente a mensajería, paquetería y pequeñas cargas de mercancías. Dentro de la amplia gama de modalidades que ofrece esta división, pasaremos a explicar las particularidades de los diferentes servicios que DHL tiene en cartera, como puedan ser además, obtener tarifas de servicios express, encontrar delegaciones y puntos de

servicio, gestión de aduanas, las distintas posibilidades de transporte y su vasto conocimiento sobre el comercio internacional.

La tabla 3.4 ofrece información de los diferentes productos de los envíos, clasificados por tiempo de entrega y por destino.

POR TIEMPO DE ENTREGA			
	SERVICIOS CRÍTICOS	SERVICIOS AÉREOS GARANTIZADOS	SERVICIOS TERRESTRES
	Same Day	Time Definite	Day Definite
POR DESTINO	DOMÉSTICO		
	DHL SPRINTLINE DHL JETLINE DHL SECURELINE	DHL DOMÉSTICO EXPRESS 9:00	DHL DOMÉSTICO ECONOMY SELECT
		DHL DOMÉSTICO EXPRESS 12:00	
		DHL DOMÉSTICO EXPRESS	
	INTERNACIONAL		
	DHL SPRINTLINE DHL JETLINE DHL SECURELINE	EXPORTACIÓN	DHL ECONOMY SELECT DHL IMPORT ECONOMY SELECT
		DHL EXPRESS 9:00	
		DHL EXPRESS 10:30	
		DHL EXPRESS 12:00	
		DHL EXPRESS WORLDWIDE	
		DHL EXPRESS ENVELOPE	
		IMPORTACIÓN	
		DHL IMPORT EXPRESS 9:00	
		DHL IMPORT EXPRESS 12:00	
DHL IMPORT EXPRESS WORLDWIDE			

Tabla 3.4. Clases de envíos con la modalidad Express clasificados por Destino y Tiempo de Entrega. Fuente: DHL.es.

Como parte fundamental de su oferta global, DHL tiene servicios express internacionales con opciones de envíos y recepciones fiables y flexibles: desde envíos críticos en el mismo día, envíos con hora de entrega garantizada al día siguiente y entregas en un número de días predeterminado para envíos menos urgentes. Las modalidades y complementos de envío, entrega y transporte, que ofrecen cada uno de los servicios en los modos de Exportación, Importación y Doméstico, se clasifican fundamentalmente por el tiempo de tránsito, como ya se ha visto.

La tabla 3.5 explica detalladamente las prestaciones de los servicios mencionados:



SERVICIO		CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS EXPRESS		
<b>SAME DAY</b>				
DHL JETLINE	<p>Envíos urgentes con salida en el primer vuelo disponible y entrega inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdos exclusivos y flexibles con compañías aéreas para envíos de emergencia.</li> <li>▪ Necesidades B2B y B2C y C2C.</li> <li>▪ Equipo de soporte exclusivo y manipulación de envíos.</li> <li>▪ Cobertura internacional disponible entre determinados países (Exp.-Imp.)</li> </ul>			
DHL SPRINTLINE	<p>Transporte directo por carretera, puerta a puerta a destinos europeos con entrega inmediata y si es necesario en exclusiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades B2B y B2C.</li> <li>▪ Equipo de soporte exclusivo y manipulación de envíos.</li> <li>▪ Disponible a cualquier destino en Europa/Nacional (Doméstico).</li> <li>▪ Control del envío desde la recogida hasta la entrega.</li> </ul>			
DHL SECURELINE	<p>Transporte con courier en exclusiva, puerta a puerta, con salida en el primer vuelo disponible a cualquier destino con entrega inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdos exclusivos y flexibles con compañías aéreas para envíos de emergencia.</li> <li>▪ Courier exclusivo y salida en avión privado, helicóptero, avión de carga o vuelo comercial, dependiendo del envío.</li> <li>▪ Equipo de soporte exclusivo y manipulación de envíos.</li> <li>▪ Cobertura internacional / Nacional (Doméstico).</li> </ul>			
SERVICIO	COMPROMISO DE ENTREGA (EXPORTACIÓN)	COMPROMISO DE ENTREGA (IMPORTACIÓN)	COMPROMISO DE ENTREGA (DOMÉSTICO)	
<b>TIME DEFINITE</b>				
DHL EXPRESS 9:00	<p>Envíos críticos: entrega al siguiente día laborable a las 09:00 h. Entrega puerta a puerta antes de las 09:00 h al siguiente día laborable dependiendo del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgentes nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Garantía total de devolución de su dinero y notificación proactiva de entrega.</li> <li>▪ Recogida estándar y servicio de Atención al Cliente.</li> <li>▪ Disponible según código postal de origen y destino.</li> </ul>			
DHL EXPRESS 10:30	<p>Envíos críticos: entrega al siguiente día laborable a las 10:30 h. Entrega puerta a puerta antes de las 10:30 h al siguiente día laborable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos muy urgentes a EEUU.</li> <li>▪ Garantía de devolución del dinero y notificación proactiva de entrega.</li> <li>▪ Recogida estándar y Servicio de Atención al Cliente.</li> <li>▪ Disponible según CP de origen y destino.</li> </ul>	No se ofrece este servicio en Importación y Doméstico		

<p>DHL EXPRESS 12:00</p>	<p>Envíos críticos: entrega al siguiente día laborable a las 12:00 h. Entrega puerta a puerta antes de las 12:00 h al siguiente día laborable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgentes nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Garantía de devolución de su dinero y notificación proactiva de entrega opcional.</li> <li>▪ Recogida estándar y Servicio de Atención al Cliente.</li> <li>▪ Disponible según código postal de origen y destino (Exp. – Imp.)</li> <li>▪ Disponible desde lugares específicos de retiro y hacia los mayores centros comerciales (Doméstico).</li> </ul>		
<p>DHL EXPRESS WORLDWIDE</p>	<p>Envíos urgentes puerta a puerta de paquetes y documentos con entrega a lo largo del siguiente día laborable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgente nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Garantía de devolución del dinero y notificación proactiva de entrega opcional.</li> <li>▪ Recogida estándar y servicio de Atención al Cliente.</li> <li>▪ Disponible desde y hacia todos los destinos internacionales.</li> </ul>	<p>No se ofrece este servicio en Doméstico</p>	
<p>DHL EXPRESS ENVELOPE</p>	<p>Envíos urgentes puerta a puerta para documentos hasta 300 g. con entrega a lo largo del siguiente día laborable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgentes.</li> <li>▪ Solamente apto para documentos.</li> <li>▪ Sobre de cartón incluido.</li> <li>▪ Disponible desde cualquier localidad para entregas en cualquier parte del mundo.</li> <li>▪ GOGREEN - incluye neutralización del CO2.</li> </ul>	<p>No se ofrece este servicio en Importación y Doméstico</p>	
<p>DHL EXPRESS EASY</p>	<p>Entrega al final del siguiente día laborable para envíos pagados en Punto de Servicio DHL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgentes nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Disponible solamente desde Puntos de Servicio DHL.</li> <li>▪ Amplia gama de embalajes incluidos para envíos entre</li> </ul>	<p>No se ofrece este servicio en Importación</p>	<p>Entrega al final del siguiente día laborable para envíos pagados en un Punto de Servicio de DHL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envíos urgentes nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Disponible solamente desde Puntos de Servicio DHL.</li> <li>▪ Amplia gama de embalajes incluidos para envíos entre 500g</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>500g y 25kg.</li> <li>Pago exclusivo en efectivo o con tarjeta de crédito.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>y 25kg.</li> <li>Pago exclusivo en efectivo o con tarjeta de crédito.</li> </ul>
<b>SERVICIO</b>	<b>COMPROMISO DE ENTREGA (EXPORTACIÓN)</b>	<b>COMPROMISO DE ENTREGA (IMPORTACIÓN)</b>	<b>COMPROMISO DE ENTREGA (DOMÉSTICO)</b>
<b>DAY DEFINITE</b>			
<b>DHL ECONOMY SELECT</b>	<p>Envíos menos urgentes. Entrega en un número predeterminado de días. Entrega puerta a puerta para envíos individuales o multi-pieza y palets con día de entrega predefinido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envíos menos urgentes y generalmente más pesados.</li> <li>Servicio fiable y económico.</li> <li>Disponibilidad del servicio en los principales países y centros de producción de Europa.</li> </ul>	<p>Servicio de importación terrestre, puerta a puerta, para envíos individuales, multi-pieza o palets con fecha de entrega predefinida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envíos programados de paquetería y palets.</li> <li>Entrega fiable y económica.</li> <li>Disponibilidad del servicio desde los principales países y centros de producción de Europa.</li> </ul>	<p>Entrega puerta a puerta para envíos individuales o multi-pieza y palets con entrega al siguiente día laborable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Envíos de mayor peso.</li> <li>Servicio fiable y económico.</li> <li>Disponibilidad en España y Portugal.</li> </ul>

Tabla 3.5. Características de los productos Same Day, Time Definite y Day Definite en las respectivas modalidades inter-fronterizas. Fuente: DHL.es

### CARACTERÍSTICAS OPCIONALES DE LOS ENVÍOS.

Se debe aclarar que los Servicios Opcionales y los Suplementos, son complementarios al coste del transporte y se facturarán de acuerdo a las tarifas publicadas en el momento de realizar el envío.

Algunos se explicaron anteriormente ó se detallarán más adelante y se reflejan en la tabla 3.6 siguiente:

SEGURO A TODO RIESGO	EMBALAJE	GOGREEN NEUTRALIZACIÓN DE EMISIONES DE CO2	GOGREEN HUELLA DE CARBONO
ENVÍOS NO ESTÁNDAR	MERCANCÍAS PELIGROSAS	ENTREGA EN ÁREA REMOTA	

Tabla 3.6. Servicios que ofrece la gestión de envíos de DHL Express. Fuente: DHL.es.

Sin embargo, existen unas prestaciones adicionales para estos servicios definidos, que conviene explicar:

- Posibilidad de entrega/recepción durante el fin de semana.
- Proactive Tracing: seguimiento de su envío desde la recogida hasta la entrega, DHL Express le puede informar regularmente por e-mail o teléfono, de los eventos del envío y en caso de un improbable retraso en algún tránsito, la hora estimada de entrega.
- Recogida en DHL: a veces puede ser más cómodo que el cliente recoja sus envíos en las instalaciones o en un Punto de Servicio. El personal en la estación de destino notificará al destinatario cuando esté el envío listo para ser recogido. Los envíos se guardan 7 días naturales sin cargo.
- Opciones de Facturación: ofrece diversas opciones para los costes del transporte, aranceles y tasas. Esto permite facturar al Remitente, al Destinatario o a un tercero.
- Pago contra reembolso: como Remitente puede elegir pagar contra reembolso en el momento de la entrega. Todos los costes del transporte figuran en una única factura. Este sistema es idóneo para Remitentes que no posean cuenta de DHL y que estén de viaje.
- Import Express: una cuenta de Import Express permite controlar sus importaciones a través de una única factura donde figuran todos los detalles de los envíos en una única divisa.
- Facturación Electrónica: permite disponer de las facturas de forma fiable, rápida y eficiente para organizar sus pagos. También puede visualizar las nuevas facturas, comprobar facturas existentes e importarlas a sus sistemas contables.
- Aranceles e impuestos pagados: permite cargar al expedidor o a un tercero los impuestos, aranceles, etc. en un país distinto al del destinatario. Así, el expedidor puede vender sus productos a un comprador con todos los costes incluidos. DHL despacha la mercancía en destino y factura los impuestos, aranceles u otros gastos obligatorios aplicables a la cuenta que aparece en el albarán.
- Entrega Neutral: permite al remitente enviar al destinatario mercancías que despachen aduanas y paguen impuestos y aranceles y facturárselas a un tercero. Para mantener la confidencialidad del remitente, la documentación del envío no revela el valor del envío al destinatario.
- Cambio de Facturación: cuando un remitente necesita cambiar la dirección de facturación, se le hará una nota de abono y se volverá a facturar el mismo importe a una cuenta distinta a la que figura en el albarán.

### SUPLEMENTOS POR ACTIVIDADES EXCEPCIONALES.

Para mantener la consistencia y la excelencia en el servicio, es necesario en ocasiones aplicar suplementos en actividades excepcionales, fuera de las mencionadas anteriormente, asegurándose de que sean lo más razonable posible:

- Recogida y Entrega en áreas remotas, islas, ó con servicio infrecuente.
- Mercancías peligrosas.
- Cantidades exentas: se aplica un suplemento por envío por el manejo y transporte de sustancias admitidas en cantidades exentas según la normativa de IATA sobre mercancías peligrosas.
- Cantidades limitadas: suplemento por envío por el manejo en tierra y el transporte de sustancias y artículos admitidos en cantidades limitadas, según la normativa de ADR.
- Bultos con exceso en sus variables en la tabla 3.7:

Peso	Dimensiones	Dimensiones especiales
Bulto que exceda de 70 kg.	Lado de cualquier bulto/palet de un envío exceda de 120 cm.	Cualquier palet o bulto de un envío que por sus dimensiones, contenido o a petición del remitente no pueda ser apilado.

Tabla 3.7. Variables físicas y valores sujetos a suplementos. Fuente: DHL.es

- Modificación de la Dirección de Entrega: cuando la dirección de entrega facilitada por el remitente sea incorrecta y no se pueda entregar el envío.

### ENVASES Y EMBALAJES DE DHL.

Para proteger sus mercancías, DHL Express pone a disposición de sus clientes embalajes sin coste como flyers o sobres de cartón, una amplia gama de embalajes específicos para documentación, botellas de vino, planos, CD, equipamiento electrónico, libros, así como embalajes especiales para distintos sectores industriales como los de la figura 3.6.

Así, para los procesos de logística inversa o electrónica de consumo, disponemos de un embalaje para portátiles y pequeños componentes electrónicos que gracias a sus características protege la mercancía ante cualquier impacto exterior. Para la distribución de neumáticos, DHL ha desarrollado un embalaje específico que permite tratar esta mercancía como estándar repercutiendo un ahorro de coste al cliente.



Figura 3.6. Diferentes envases y embalajes standard de DHL. Fuente: DHL.es.

A continuación se presentan en la tabla 3.8 en el cuadro diversos embalajes que se pueden emplear para proteger los envíos de acuerdo con la naturaleza del mismo.

	Flyers DHL	Card Envelope	Express Tube	Express Box	Box	Wine Box	DHL Tyre Box	Embalaje portátiles
Pequeña documentación tamaño A4	X	X						
Pequeña documentación tamaño A3	X							
Folleto	X			X	X			
Libros				X	X			
Mapas y proyectos			X					
Fotografías	X	X						
Equipamiento electrónico/eléctrico				X	X			
Raquetas de deporte					X			
Juguetes				X	X			
Botellas de vino						X		
Neumáticos							X	
Muestras				X	X			
Portátiles								X
Muestras de cerámica								X

Tabla 3.8. Relación de embalajes adaptados al producto a enviar. Fuente: DHL.es.

### 3.1.5. SOLUCIONES INDUSTRIALES.

DHL Express ofrece varias soluciones para la industria aprovechando las ventajas que ofrece su red global para clientes que necesiten cadenas de suministro innovadoras y competitivas.

#### ENVÍO DE MERCANCÍAS PELIGROSAS.

Antes de contratar cualquier servicio de DHL, debe informarse sobre las condiciones y la normativa para asegurarse de que los envíos cumplen totalmente con dichos requisitos.

En este producto, el remitente es responsable de confirmar si sus envíos de mercancías peligrosas transitarán hasta el destino por vía aérea o por carretera y preparar el envío acatando las reglas para mercancías peligrosas, al contrario que en otras modalidades, donde vienen establecidas por defecto. También es responsable de declarar, empaquetar y etiquetar las mercancías peligrosas. DHL Express aceptará mercancías peligrosas con ciertas restricciones para los diferentes productos y servicios ofrecidos y solamente bajo ciertas condiciones.

DHL Express se adhiere a la normativa IATA para transporte aéreo y a la ADR para transporte terrestre. Las mercancías peligrosas están siempre sujetas a cargos adicionales.

### **DHL MEDICAL EXPRESS.**

Esta modalidad gestiona el transporte de aquellos envíos sensibles al tiempo de tránsito y a la temperatura para la industria bio-médica. Esta solución incluye el envío de medicamentos y material de empresas de investigación para clínicas y hospitales, así como el envío de muestras de especímenes de los pacientes destinados a los centros de investigación.

Características principales:

- Opciones de envío a temperatura ambiente, refrigerada y bajo cero.
- Seguimiento del envío centralizado.
- Facilitamos hielo seco cuando se requiera.
- Gama de embalajes térmicos.
- Entrega en destino en el menor tiempo posible.

### **DHL COLLECT & RETURN.**

Es una solución integrada de gestión de envíos y retorno de artículos de alta tecnología comunes en los programas posventa del sector tecnológico. DHL recoge mercancías de alto valor que deben ser reparadas, las entrega a la empresa de reparaciones y una vez reparadas, las recoge y las vuelve a entregar al usuario final.

Las principales ventajas del servicio son:

- Plazos muy cortos en todo el proceso y completa visibilidad del envío.
- Fluida conexión entre los usuarios finales, los centros de atención al cliente y las empresas de reparaciones.
- Identificación de las mercancías por Referencia del Artículo para Devoluciones (RMA) en cada etapa del proceso.
- Embalaje opcional para ordenadores portátiles, tabletas y smartphones.
- Plataforma web específica para solicitudes, seguimiento e informes con todos los detalles.

### 3.1.6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE ENVÍOS EXPRESS.

#### DHL ONLINE SHIPPING.

Es la herramienta que ayuda a gestionar los envíos express de manera fácil, rápida y fiable porque facilita el proceso. Con ella puede imprimir albaranes y etiquetas, solicitar recogidas, gestiona su agenda de direcciones, hacer el seguimiento de los envíos y mucho más.

Es la solución idónea para PYMES, administrativos, recepcionistas, viajeros frecuentes o para aquellas personas que tengan que desplazarse habitualmente. Los clientes con cuenta de DHL Express pueden registrarse y realizar envíos online con recogidas en el punto de interés del emisor.



La compañía puso en marcha en Julio de 2012 un nuevo portal, MyDHL, en [www.dhl.com/mydhl](http://www.dhl.com/mydhl), que facilita la importación y exportación con DHL con información sobre normas internacionales y cuestiones aduaneras para ayudar a los clientes a navegar en el comercio mundial. MyDHL opera en más de 140 países y facilita aún más los envíos online de las PYMES permitiéndoles un control constante de los mismos. Con un único inicio de sesión y un acceso rápido a los servicios de DHL Express y a las soluciones de envío y seguimiento, MyDHL es la solución perfecta para las PYMES, que les permite acceder a una amplia gama de herramientas de envío como:

- WebShipping: una solución conveniente y versátil, que permite a los clientes imprimir las etiquetas, programar la recogida del courier, hacer el seguimiento de los envíos y gestionar su proceso de envío internacional, reduciendo el papeleo y ahorrando tiempo y dinero.
- ProView: el servicio de seguimiento de DHL que ofrece a los clientes con cuenta activa, recibir una notificación automática por mensaje de texto o correo electrónico, cuando los envíos son recogidos y entregados y permite a los clientes controlar sus envíos online.
- Import Express Online: permite a los clientes preparar de forma rápida y segura sus envíos y controlar el proceso de envío de sus importaciones.



Para complementar la aplicación, está la sección “Small Business Solutions”. Este recurso se renueva con regularidad para ofrecer información importante de diversa índole y que el cliente requiera para realizar sus negocios sobre los aspectos mencionados al comienzo de este apartado.

### **DHL IMPORT EXPRESS ONLINE.**

Esta herramienta de gestión de envíos es una solución sencilla para realizar sus trámites de forma online a través de una única empresa puesto que permite controlar totalmente las importaciones desde cualquier emplazamiento, facilitando la preparación de envíos de forma rápida y eficiente. Además, pueden crear, rastrear y revisar sus instrucciones de envío fácilmente.

Las ventajas que ofrece esta herramienta para importadores y remitentes, se desglosan en la tabla 3.9:

<b>Ventajas para Importadores</b>	<b>Ventajas para el Remitente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar instrucciones de envío desde cualquier lugar.</li> <li>▪ No necesita facilitar su número de cuenta a un proveedor y reduce el papeleo.</li> <li>▪ Optimiza la comunicación entre las partes a través de notificaciones automáticas por correo electrónico.</li> <li>▪ Puede comprobar la documentación del envío inmediatamente, una vez preparada por el remitente.</li> <li>▪ Tiempos de Tránsito, cálculo de tarifas opcional y alertas de actividad del remitente.</li> <li>▪ Visibilidad completa en todo el mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación por correo electrónico de las instrucciones de envío.</li> <li>▪ Preparación online de documentación incluyendo el albarán y la documentación aduanera para los envíos desde origen.</li> </ul>

Tabla 3.9. Ventajas para los stakeholders con el servicio DHL Import Express Online. Fuente: DHL.es

### **COMERCIO INTERNACIONAL SIN FRONTERAS.**

### **TRADE AUTOMATION SERVICE**

DHL Trade Automation Services facilita una visibilidad detallada y completa e información crítica del comercio exterior. Ayuda a que las empresas naveguen sin esfuerzo a través de los procesos del comercio internacional y a cumplir con sus reglamentos y requisitos.

Con acceso a millones de reglamentos de comercio, esta herramienta facilita la información que necesita para rellenar toda la documentación aduanera, conocer los costes estimados en tierra y el tránsito eficiente de sus mercancías.

Las ventajas de utilizarlo son:

- Evite retrasos en las aduanas debido a documentación incorrecta y licencias.
- Evite envíos a destinatarios no autorizados.
- Acceda a la información del despacho de aduanas de una única fuente.
- Disponga del estimado del coste total de principio a fin.
- Acceda a los requisitos para despachar mercancías de forma inmediata.
- Agilice y automatice el proceso de control de costes.
- Mejore sus decisiones sobre compra y venta de mercancías.
- Céntrese en las principales competencias de su empresa.

### SEGUIMIENTO DE ENVÍOS.

Esta es la manera más rápida de comprobar el estado de un envío por medio de una aplicación online (Ver figuras 3.7 y 3.8), donde los resultados reflejan cada evento del envío en tiempo real según avanza a través de la red logística.

Permite hacer el seguimiento utilizando el propio número de referencia del cliente, siempre y cuando se incluya en el albarán de DHL Express. También pueden obtener, hasta 25 pruebas de entrega agrupadas de una sola vez, y diferenciar los envíos en la factura que recibe.

Figuras 3.7 y 3.8. Plataforma de seguimiento online (Izq.) y Seguimiento por referencia de envío en modalidad Time and Day Definite (Dcha.). Fuente: DHL.es

La Prueba de Entrega Electrónica de DHL le facilita un documento con la captura de la imagen de los detalles de la entrega y la firma de la persona que recibió el envío, de este modo aumenta la confianza y la seguridad; pudiendo ver, descargar, imprimir o enviar por e-mail la prueba de entrega en formato carta o cuadro, normalmente una hora después de realizar la entrega.

### **3.1.7. SOLUCIONES PARA PYMES CON DHL EXPRESS.**

DHL es consciente de que cada vez más y especialmente a raíz de la crisis económica, las empresas españolas deben abrirse a mercados extranjeros para tener mayor éxito y beneficios. Un aspecto muy importante para conseguirlo es asociarse con un operador logístico a nivel global que tenga experiencia y conocimiento en el comercio internacional y tráfico de mercancías y servicios, para agilizar y facilitar los trámites propios de los envíos.

Un aspecto vital en los intercambios con el extranjero, es conocer los términos y el uso de los Incoterms. Incoterms es una marca registrada por la Cámara Internacional de Comercio, cuyas reglas y terminología son reconocidas y aceptadas en el comercio internacional y se actualizan regularmente a medida que cambian las condiciones del mercado.

#### **LAS ADUANAS Y DHL.**

DHL Express es experto y uno de los mayores agentes de aduanas, por eso es un socio idóneo para asesorar y ayudar a entender sus complejidades y terminología, ya que entender los requisitos, acuerdos, leyes, etc. de cada país es crucial. Los organismos gubernamentales comprobarán su documentación para verificar el contenido de su envío, su valor, el país de origen y otros factores para determinar los impuestos y aranceles aplicables. Por ellos debe asegurarse que la documentación sea lo más detallada posible.

Estas son las razones por las que DHL es el mejor socio en cuestiones referentes a aduanas:

- Más de 40 años de experiencia directa en gestión y despacho de aduanas.
- Más de 1.200.000 de declaraciones formales de importaciones procesadas cada mes.
- Más de 4.350.000 envíos de importación gestionados cada mes.
- Experiencia de primera mano en la gestión de despachos de aduanas complejos.
- Capacidad de declaración electrónica vía EDI.

Como país miembro de la Unión Europea (UE), España comparte la misión expresada por la Unión de Aduanas de la UE: comercio libre y movimiento libre de mercancías entre los países miembros y acceso comercial libre y sin restricciones a sus mercados.

En él, la Agencia de Aduanas proporciona una descripción general de asuntos legales y relacionados con las normativas que rigen las transacciones de comercio exterior.

## EXPORTACIÓN.

Un estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) determinó que en España, cada aumento de diez puntos en el grado de apertura de la economía genera un aumento de cuatro puntos en la tasa de empleo, lo que denota un carácter claramente exportador.

Hoy en día en España, aproximadamente 6,5 millones de puestos de trabajo están relacionados con la producción de bienes y servicios para la exportación y mercados extranjeros, lo cual representa unos 26 trabajadores por millón de euros de exportaciones del producto interior bruto.

La exportación tiene un papel clave en la estrategia de cada país para la estabilidad y el crecimiento económico sostenible. Los siguientes recursos respaldarán la participación de su empresa en esta lucrativa área de la economía mundial.

Trade Map proporciona a los usuarios indicadores sobre el rendimiento de la exportación, la demanda internacional, los mercados alternativos y el papel desempeñado por la competencia. También existe información de comercio disponible a nivel de línea de tarifa para más de 150 países y con carácter trimestral y mensual para más de 90 naciones. En la figura 3.9 se muestra el proceso que sigue DHL en la exportación de mercancías:



Figura 3.9. Proceso de Exportación con DHL. Fuente: DHL.es.

## IMPORTACIÓN.

Los estudios realizados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) confirman que las importaciones españolas han aumentado a un 18,9% anual que representa 65.507,8 millones de euros. En la figura 3.10 se muestra el proceso que sigue DHL en la importación.

Las importaciones tienen dos objetivos fundamentales: satisfacer el apetito del consumidor mundial por productos no fabricados en su país, y proporcionar a las empresas nacionales

materias primas o semi-terminadas necesarias para producir mercancía para la re-exportación. Todos los negocios, independientemente de su tamaño, pueden beneficiarse del potencial de generación de ingresos que ofrece este intercambio.



Figura 3.10. Proceso de Importación con DHL. Fuente: DHL.es.

DHL tiene una aplicación en su página web donde recoge información (en la versión española del portal), de 32 países. Apuntar que el éxito del comercio internacional no depende sólo de la empresa y de sus clientes, por ello, debe conocer datos clave de los países con los que comercia y familiarizarse con las distintas formas de negociar, sus culturas, aduanas y economías.

La información se estructura en tres apartados:

- General: expone los principales datos macroeconómicos y financieros, variables geográficas y los datos de los principales sectores de ocupación de la población activa.
- Datos Financieros.
- Información básica de negocios: se definen las características fundamentales del mercado del país, la mano de obra, se detallan los sectores mayoritarios y sus tendencias actuales, el medio político y económico, las reglamentaciones y normas de comercio, etc.

DHL pone los recursos en diferentes materias a disposición de todos sus usuarios, para antes de contratar incluso sus servicios, puedan ir obteniendo información de todos los aspectos relacionados con el país de interés. En definitiva, este apartado guía para realizar una buena política en un plan de empresa ó negocio.

Ofrece enlaces web a estudios realizados por agencias gubernamentales de comercio de diferentes países en donde se analizan variables de interés comercial y mercantil.

Un axioma elemental es saber que cuando se hacen negocios por primera vez en otro país, resulta fundamental conocer información específica sobre temas como: otorgamiento de

licencias, asuntos laborales, obtención de crédito e inicio de una empresa o franquicia. Para ello, algunas asociaciones han realizado estudios y proyectos de investigación en los mercados de cada país y donde DHL opina que pueden servir de guía, poniéndolos a disposición en su página web.

### 3.1.8. CENTRO DE INFORMACIÓN.

La división de DHL Express ofrece esta opción que servirá de referencia y forma el punto de partida para todas las consultas tanto básicas como adicionales que los interesados en la contratación con la compañía quieran hacer en relación a los envíos express.

La información de referencia que se puede encontrar en este centro es la siguiente:

- Servicio de atención al cliente, formularios de contacto y preguntas habituales.
- Glosario de aduanas.
- Descargas de documentación, informes, aplicaciones de contratación y seguimiento de envíos.
- Perfil legislativo e información de la compañía en el país.
- Facturación electrónica.
- Soluciones avanzadas de envíos.
- Glosario de términos de DHL Express.
- Conformes de entrega: documentación que forma parte de los envíos de Day Definite.
- Albaranes y facturas Time Definite instantáneos.
- Herramientas útiles entre las que podemos destacar:
  - **Peso Volumétrico:** es el espacio que el envío ocupa dentro del medio de transporte y que afecta al coste más que su peso real. Sin embargo a efectos de tarificación, se pena el mayor de ellos.

DHL Express ha adaptado el cálculo volumétrico para optimizar el espacio de la carga y evitar paquetes muy voluminosos de poco peso, ayudando a los clientes a mejorar la eficacia de sus embalajes, calculada como muestra la tabla 3.10, y cuya aplicación web es la de la figura 3.14.

Same Day, Time Definite y Day Definite International	Day Definite Doméstico
FC = 5000, Largo x Alto x Ancho / 5000	FC = 4000, Largo x Alto x Ancho / 4000

Tabla 3.10. Cálculo del peso volumétrico en los principales servicios de DHL Express. Fuente: DHL.es.

Figura 3.11. Interfaz de la aplicación para el cálculo del peso Volumétrico. Fuente. DHL.es.

- Localizador de códigos postales.
- Conversor de más de 60 monedas.
- Calculadora de conversión métrica: las unidades de medida en todos los países no se aplican de manera estándar, por lo que es importante conocer las equivalencias entre orígenes y destinos, sobre todo en unidades de longitud, volumen, masa y área.
- Solicitar tarifas y tiempos de tránsito: existe un formulario para, en función de los parámetros marcados por el cliente, devuelve los servicios y productos disponibles. La aplicación en el momento de la simulación no estaba operativa.
- Guía de reclamaciones si ha habido deficiencias ó problemas en el envío.

## 3.2. DHL FREIGHT Y GLOBAL FORWARDING.

La división de DHL, Freight y Global Forwarding, es la unidad de negocio que se encarga del transporte de mercancías por ferrocarril, carretera, mar y aire.

Esta división satisface las necesidades logísticas más diversas de los clientes, desde operaciones estándar hasta soluciones multimodales de expedición y proyectos industriales personalizados. Su imagen corporativa se representa en las figuras 3.12 y 3.13 respectivamente.



Figuras 3.12 y 3.13. Iconos de las dos divisiones y que se pueden encontrar indistintamente en sus servicios.

Fuente: DHL.es.

El modelo de negocio es muy activo y visible, ya que se basa en el corretaje de transporte de servicios entre los clientes y los transportistas de carga. Esto permite consolidar envíos y comprar el espacio de carga en mejores condiciones.

Su presencia global asegura una optimización de su red y la capacidad de recursos de todo tipo para satisfacer la creciente demanda con rutas eficientes y el empleo del transporte multimodal.

### 3.2.1. PRECEDENTES DE LOS MERCADOS.

#### DHL LÍDER EN EL MERCADO DE CARGA AÉREA.

Después de transportar 2,3 millones de toneladas de carga de exportación en el 2012, DHL fue líder del mercado de carga aérea en el 2013.

El mercado del transporte aéreo de mercancías se estancó en 2013 a pesar de un ligero aumento de volumen en el segundo semestre del año en comparación con la primera mitad. Según la IATA, las toneladas-kilómetro de mercancías de todo el mundo durante el año 2013 sólo aumentaron ligeramente en un 1,4%. Los volúmenes de carga fueron menores en general, debido a la disminución de la producción en algunos sectores industriales; y por otra parte, los clientes eligieron cada vez más otros medios de transporte. La cuota se ve en la tabla 3.11.



### EXPERIENCIAS EN EL MERCADO DE FLETES MARÍTIMOS.

Aunque la demanda en el mercado de carga marítima se mantuvo relativamente débil, los portadores aumentaron sus capacidades en el segundo semestre de 2013. Los transportistas marítimos responden a la oferta y la demanda, poniendo nuevas naves en operación, lo que limita la capacidad de oferta y ajustar la velocidad de viaje. Las tarifas de los fletes reales sobre las principales líneas de comercio son volátiles.

El comercio en las líneas tradicionales entre Asia y Europa fue más suave de lo esperado, mientras que el comercio norte-sur se incrementó ligeramente. Después de transportar 2,84 millones de unidades de veinte pies equivalentes en 2012, DHL se mantuvo como el segundo proveedor de servicios de flete marítimo en 2013. La cuota se puede ver en la tabla 3.11.

### EL CRECIMIENTO SIGUE SIENDO LENTO EN EL MERCADO EUROPEO DE MERCANCÍAS POR CARRETERA.

En el mercado europeo de mercancías por carretera, el crecimiento siguió siendo lento a un estimado -1 % a 1 % (año anterior: 0% a 2%). Las principales razones para ello fueron la situación macroeconómica en Europa y la intensa competencia en este sector. No obstante, la unidad de negocio de mercancías de DHL fue capaz de mantener su cuota de mercado como demuestran los valores de la tabla 3.11.

Mercado de carga aérea en 2012	Mercado de carga marítima en 2012	Mercado de transporte Europeo por carretera en 2012
En Miles de Toneladas y sólo datos de exportación	En Miles de TEUs	Volumen de mercado: 174 B€. No incluye transporte de graneles ni especiales.
<p>801 Panalpina 1,093 Kuehne + Nagel 1,095 DB Schenker 2,327 DHL</p>	<p>1,388 Panalpina 1,905 DB Schenker 2,840 DHL 3,473 Kuehne + Nagel</p>	<p>1.2% Kuehne + Nagel 1.5% Dachser 1.8% DSV 2.4% DHL 3.4% DB Schenker</p>

Tabla 3.11. Cuotas de los Mercados de carga: aéreo, marítimo y por carretera en 2012.

Fuente: Informe Anual 2012 DHL.

### 3.2.2. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.

DHL ya está bien posicionada en los mercados debido a la oferta de productos global en carga aérea, marítima y terrestre. Su objetivo es lograr de manera consistente un crecimiento que supere la media del mercado y consolidar así su posición de liderazgo.

Para lograr esta meta, se persiguen varios enfoques:

- **El desarrollo de nuevas soluciones para los clientes:** constantemente desarrollando nuevos productos y servicios para conocer las necesidades de todos los clientes.

En 2013, fue la primera empresa del sector en introducir una herramienta que rastrea la huella de carbono de los envíos. Los clientes de todo el mundo reciben ahora un informe de huella de carbono a través del servicio web Track & Trace.

El producto Flexitank ahora permite a los clientes de todas las regiones para transportar eficientemente grandes cantidades de líquidos no peligrosos. Los envíos son expedidos en un contenedor estándar, que es a la vez más económico y respetuoso con el medio ambiente.

DHL Thermonet es un servicio de flete aéreo global adaptado al sector de las ciencias de la vida y salud. Los clientes de este sector pueden gestionar sus envíos sensibles a la temperatura, tales como productos farmacéuticos y dispositivos médicos, utilizando una plataforma transparente y reguladora compatible.

- **La creación de una red global de transporte:** para una empresa de transporte de carga de estas proporciones, es esencial que continuamente se amplíen y optimicen las redes y operaciones. DHL continúa centrando sus esfuerzos en esta área en los mercados en crecimiento de Brasil, Rusia, India, China y México. En 2013, ampliaron las líneas de comercio más grandes entre Europa, Oriente Medio y África.

Se han ampliado las líneas intrarregionales LCL entre las Américas, y para optimizar la red, se introdujo la intermodalidad carretera-ferrocarril entre Asia y Europa.

- **La simplificación y la estandarización de los procesos:** el proyecto estratégico Nuevo Forwarding Medio Ambiente (ENF) hizo un buen progreso en 2013.

El objetivo es desarrollar un modelo que opera en el futuro con procesos eficientes y el desarrollo de la técnica de sistemas IT, que tiene por objeto respaldar la posición de DHL como líder del sector. Por otra parte, deberán ser capaces de gestionar mejor los procesos, estandarizar los productos y ofrecer servicios modulares.

En el futuro desean tener una organización globalmente armonizada y unificada con un servicio de atención al cliente específico, que se beneficiará de tiempos de respuesta más cortos, productos adaptados a sus necesidades y la comunicación dirigidas. Están aumentando la transparencia y la calidad de los datos para los volúmenes de ventas, la relevancia de los clientes, las capacidades, las operaciones y el flete.

El propósito es rodar el proyecto ENF a lo largo de toda la división en los próximos dos años.

### 3.2.3. RESULTADOS ECONÓMICOS.

Los ingresos en la división disminuyeron un 5,3%, de 14.838 M€ en 2013, respecto a los 15.666 M€ de 2012. Esta cifra incluye los efectos monetarios negativos de 491 M€.

El negocio del transporte de carga se redujo en todos los trimestres de 2013 en un mercado considerablemente debilitado. Excluyendo los efectos cambiantes, los ingresos registraron un 0,4% de disminución en el último año.

A pesar de ello, el negocio siguió siendo rentable en líneas generales, donde en Global Forwarding, los ingresos disminuyeron un 7,6% hasta los 10.727 M€. Excluyendo los efectos negativos de la moneda de € 465 millones, el descenso fue del 3,6%. Ver tabla 3.12.

RESULTADOS ECONÓMICOS DE DHL FREIGHT & GLOBAL FORWARDING (M€)			
INDICADOR	2012	2013	VARIACIÓN (%)
Ingresos	15,666	14,838	-5,3
Global Forwarding	11,604	10,727	-7,6
Freight	4,192	4,246	1,3
Consolidación/Otros	-130	-135	-3,8
Beneficio de actividades operativas (BAII)	514	483	-6,0
Retorno de las ventas (%)	3,3	3,3	-
Flujo de caja operativo	647	649	0,3

Tabla 3.12. Resultados económicos de la división Freight-Global Forwarding en 2012 y 2013 con su variación, respectivamente. Fuente: Informe Anual de DHL 2013.

Los beneficios brutos fueron en declive en la carga aérea y marítima, mientras que los ingresos y volúmenes disminuyeron durante el transcurso del año y menos pronunciado en el cuarto trimestre. El beneficio bruto disminuyó un 5,7 % a 2.503 M€ (en 2012: 2.655 M€).

Los volúmenes de carga aérea en 2013 fueron del 4,8% por debajo del valor del año anterior, debido principalmente a una disminución de la demanda de varios clientes grandes, tanto en la tecnología y sectores de ingeniería y manufactura. Aunque se dieron a conocer las tarifas de flete más altas, las compras a corto plazo en el mercado mantienen las cifras estables.

Las capacidades de carga se han reducido significativamente y de forma selectiva con el fin de hacer subir las tasas. Además, varias aerolíneas grandes ajustaron la base para el cálculo de los recargos por combustible, que también tenían un impacto negativo en los márgenes.

Los ingresos de DHL en carga aérea en 2013 se redujeron un 10,0%, resultando una disminución del 12,6% en la utilidad bruta.

Los volúmenes propios de flete marítimo en 2013 se redujeron un 1,2%. El principal causante de esta disminución se registró en un descenso de la demanda en la región de las Américas. Las rutas asiáticas se continúan registrando los más altos volúmenes, incrementándose año a año. Las exportaciones de Europa se mantienen estables, mientras que la demanda en las rutas del norte y el sur va en aumento. Las tasas sobre las rutas comerciales este-oeste siguen siendo volátiles. Los ingresos de DHL en carga marítima se redujeron en un 5,5% en 2013; la utilidad bruta cayó un 3,1%.

La cuota de los ingresos relacionados con los negocios de proyectos industriales y se informa bajo otros, fue del 37,9% y, por tanto, casi a la par con el año anterior (38,7%).

Todos estos valores que se han mencionado están reflejados en la tabla 3.13 que se expone a continuación.

<b>INGRESOS DE GLOBAL FORWARDING (M€)</b>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>
Carga aérea	5,517	4,968	-10,0
Carga marítima	3,738	3,532	-5,5
Otros	2,349	2,227	-5,2
Total	11,604	10,727	-7,6
<b>VOLÚMENES DE CARGA DE LA DIVISIÓN</b>			
Carga aérea (Miles Tn.)	4,147	3,949	-4,8
De la cual exportada (Miles Tn.)	2,327	2,215	-4,8
Carga marítima (TEUs)	2,840	2,807	-1,2

Tabla 3.13. Beneficios de la división en M€ y Volúmenes de Carga Tn. Fuente: Informe Anual DHL 2013.

A nivel global, hubo un crecimiento de los ingresos en el transporte terrestre europeo, que aumentaron un 1,3% a 4.246 M€ en 2013. A pesar de la continua presión del mercado tan competitivo sobre los márgenes en el transporte europeo, el beneficio bruto fue de 1.152 M€ y por lo tanto a la par con la cifra del año 2012 de 1.155 M€.

En la división de carga, la compra de servicios de transporte en compañías aéreas, navieras y transportistas, puede derivar como resultado, en riesgos, ya que en el peor de los casos la compañía no sea capaz de pasar todos los aumentos de precios a los clientes. La magnitud del riesgo depende esencialmente sobre las tendencias de la oferta, la demanda y el precio de los servicios de transporte, así como la duración de los contratos entre las partes. Sin embargo, el amplio conocimiento en el área de servicios de transporte ayuda a minimizar este riesgo.

Además, se espera un moderado crecimiento del mercado en el negocio de transporte de carga, después de la caída de la producción en algunos sectores de la industria que llevó a un crecimiento más débil en el volumen en general en 2013. Las previsiones indican ahora que la situación en el mercado de carga aérea y el transporte por carretera, podrían crecer ligeramente en 2014.

Se espera que la capacidad de carga marítima pueda aumentar aún más rápido gracias a las nuevas naves que ha adquirido DHL y que entrarán en funcionamiento. Al mismo tiempo, la demanda es probable que se mantenga estable o aumente ligeramente.

**POSICIÓN FINANCIERA.**

En Global Forwarding, los gastos de capital se redujeron de 150 M€ en 2012, a 129 M€ en 2013. De esta cifra, 103 M€ son atribuibles a esta división, donde se ha mejorado la infraestructura IT, a almacenes consolidados y modernizados, principalmente en las regiones de Asia Pacífico y Europa. Un total de 26 M€ se invirtieron en la unidad de negocio de mercancías, donde la mayoría de las inversiones se realizaron en el sector inmobiliario, comercial, operativo y equipos informáticos, así como en software.

**3.2.4. TRANSPORTE MARÍTIMO.**

Es uno de los mayores proveedores de servicios de transporte marítimo para envíos de contenedores completos (Full Container Load (TEU)) y cargas parciales (Less than Container Load LCL). Actualmente gestiona al año más de 2,7 millones de TEUs y un número superior a 2 millones de metros cúbicos de carga LCL en todos los continentes.

Naturalmente, también incluye la gestión precisa y profesional de todo el transporte de carga convencional. Gestiona activamente los servicios de Transporte Marítimo a través de sus asociaciones de larga duración con transportistas, lo que les permite ofrecer servicios más rápidos, económicos y confiables, mejorando así la competitividad. A través del operador propio Danmar Lines, ofrece una variedad de frecuencias marítimas y tiempos de tránsito en cualquier ruta.

**CARGA DE CONTENEDOR COMPLETO (FCL).**

Los envíos son gestionados y negociados de forma centralizada y transportados por profesionales propios ó asociados, asignación preferencial de espacios y precios óptimos.

Siempre que sea posible, comunican a los transportistas la información relativa a su envío, tales como instrucciones de embarque, etc., vía EDI en formato electrónico.

La mensajería con soporte EDI permite agilizar los procesos en un entorno electrónico para proveer instrucciones de reserva y envío a las líneas marítimas. Esto simplifica el proceso de documentación y asegura un alto grado de precisión y eficiencia de los datos.

Todos los servicios están dotados de una gama de soluciones informáticas en red que brindan visibilidad completa del envío en tránsito, actualizando sus sistemas informáticos internos, y,

cuando sea necesario, notificando a las autoridades aduaneras y contratistas acerca de los detalles del envío.

#### **CARGA INFERIOR A UN CONTENEDOR (LCL).**

DHL dedica recursos al desarrollo y mantenimiento de un sistema de consolidación efectivo para el mercado LCL, pudiendo ser servicios tradicionales de como consolidaciones provenientes de vendedores múltiples para envíos realizados desde uno o varios países.

Transporta más del 97% de todos los envíos LCL con consolidaciones directas a través de la extensa red de centros de consolidación local “National Gateway” y con el apoyo de la mundial “Multi National Gateway” operando servicios propios secundarios de desplazamientos en apoyo a las Gateways ó Plataformas.

Todo este proceso es monitorizado con soluciones informáticas de red como localización y seguimiento y comprobación de pedidos, para poder dar información transparente en el proceso.

#### **SERVICIO DE CARGA CONVENCIONAL O NO TRANSPORTABLE EN CONTENEDORES.**

Los servicios convencionales de carga de DHL son ideales para el transporte de carga de gran tamaño cuyo volumen es demasiado grande para contenedores, y transporte de camiones de carga (RORO: Roll-on Roll off); tipos de carga tales como vehículos, cañerías o turbinas a menudo requieren buques y equipos de carga especiales.

#### **SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO.**

DHL pone a disposición los servicios de valor añadido tales como pre-alertas y reportes, referidos a la información sobre el estado de los embarques, a través del producto Ocean Freight Value. Adicionalmente existe Ocean Freight Value Gold, con todas las características de Ocean Freight Value, más, acceso a documentación escaneada y seguimiento online de los embarques. Las características de estos dos servicios se comparan en la siguiente tabla 3.14:

OCEAN FREIGHT VALUE	OCEAN FREIGHT VALUE GOLD
Pre-alertas: Envío automático de información vía e-mail cada vez que uno de los principales eventos de la cadena logística se produce: mercancía recibida, fecha estimada y real de embarque, fecha estimada y real de llegada a puerto y fecha de entrega al destinatario final.	Pre-alertas personalizados: Nuestros clientes deciden cuando quieren recibir los pre-alertas y sobre qué eventos.
Reportes: visibilidad sobre el histórico de sus embarques.	Un gran rango de reportes personalizados.
Guía de comercio exterior: Una guía sobre información y requerimientos de comercio exterior.	Tracking and Tracing: Información sobre los embarques disponible 24 horas a través de la aplicación web de “track and trace”.
	Documentación: Los principales documentos como el HBL, factura comercial y packing list disponibles en el sistema.

Tabla 3.14. Comparativa entre las versiones de Ocean Freight Value simple y Gold. Fuente: DHL.es.

### 3.2.5. TRANSPORTE AÉREO.

DHL es la empresa líder mundial en esta modalidad con una cuota del 12% del mercado mundial total, dos veces más que la segunda principal competidora. Las operaciones se realizan en más de 150 países y ofrecen servicios personalizados desde y hacia todos los principales mercados. Un ejemplo importante de ruta aérea es la que conecta Asia con Europa como se ve en la figura 3.14.



Figura 3.14. Principal ruta aérea desde Asia a Europa. Fuente: DHL.es.

DHL puede organizar vuelos regulares y fletados utilizando una amplia gama de los principales transportistas así como servicios competitivos propios (aprox. 250 Aeronaves en propiedad), lo que les hace lo suficientemente flexibles como para poder apoyar a quienes realizan envíos tanto por primera vez, como a importadores y exportadores de carga habituales.



El embalaje más común empleado en el transporte aéreo por DHL es la ULD (Unit Load Device ó Elemento Unitario de Carga), que permite una gran cantidad de carga agrupada, siendo más sencilla su manipulación en las operaciones.

Decir a modo de curiosidad, que DHL Global Forwarding es el operador logístico oficial de la Formula 1, haciendo un uso predominante del transporte aéreo para trasladar todo el equipamiento de un lugar a otro cada dos semanas.

### **3.2.5.1. SERVICIOS DEL TRANSPORTE AÉREO.**

Las modalidades de envíos aéreos que la compañía ofrece, se resumen a continuación y más detalladamente en la Tabla 3.15: Características principales de las modalidades aéreas de carga.

#### **URGENTE.**

Este servicio llamado DHL AIR FIRST, transportará las mercancías en el menor tiempo de tránsito posible ya que el envío se situará en el primer vuelo disponible y recibirá un servicio prioritario hasta el aeropuerto de destino.

#### **ECONÓMICO.**

DHL AIR VALUE es efectivo cuando la prioridad sea emplear el mínimo costo de movilizar los bienes pero el envío deba realizarse por aire. Está diseñado para cargas menos sensibles al horario y que acepta tiempos de tránsito algo mayores, y brinda una alternativa económica a DHL AIR PREMIUM.

Para lograr el precio más competitivo, DHL AIR VALUE asegura que la carga será encaminada por las mejores rutas a través de los principales centros de consolidación de entrada.

#### **FLEXIBLE CON FECHA DEFINIDA.**

DHL AIR PREMIUM es la mejor opción para un servicio rápido con presupuesto fijo ya que consolida el envío para hacerlo más económico y le asegura que llegará a tiempo a los aeropuertos y principales centros de comercio internacional en todo el mundo.

#### **ENTREGA PUERTA A PUERTA DE MERCANCÍAS DE GRANDES DIMENSIONES.**

DHL Global Forwarding a través de DHL AIRFREIGHT PLUS ofrece un servicio puerta a puerta flexible y fiable de entregas y recogidas en Europa, porque combina la simplicidad de un transportista exprés con la competitividad de un transitario. Es la solución para el envío de

mercancías pesadas, de gran tamaño y/o de alto valor, que requiera altos niveles de seguridad, y efectuadas en un plazo de tránsito definido hacia todo el mundo.

Existen dos servicios: DHL AIRFREIGHT PLUS EUROPE e INTERCONTINENTAL. Con DHL AIRFREIGHT PLUS, el cliente decide sobre los términos de su envío y paga un precio de transporte aéreo todo incluido sin cargos ocultos.

Las empresas necesitan que sus flujos con clientes y proveedores se produzcan en los tiempos establecidos, por ello, es posible elegir el tiempo de tránsito deseado y DHL se encarga de elegir el medio de transporte y la ruta para que el envío llegue a tiempo a su destino.

Esta modalidad ofrece las siguientes opciones de servicio en 36 países:

- Premium: la alternativa más rápida puerta a puerta desde el punto de recogida hasta el punto de entrega.
- Classic: combinación de precio y tiempo definido.
- Economy: la opción más económica con tiempo definido, para cargas menos urgentes.

#### **CIENCIAS DE LA VIDA.**

El servicio AIRFREIGHT PLUS PHARMA es un servicio puerta a puerta para toda Europa y está especialmente diseñado para la Industria de las Ciencias de la Vida. Los horarios de cierre (y de la red integrada de la cadena de suministro) garantizan una mínima pérdida de tiempo desde la pista de origen, durante el tránsito y en destino.

#### **LOGÍSTICA DE MERCANCÍAS PERECEDERAS.**

DHL es líder en el mercado en el envío de mercancías perecederas a y desde todo el mundo. Utiliza tecnología de seguimiento especializado para asegurarse de que los productos con entrega con horario crítico, sean entregados rápidamente a sus destinos.

URGENTE	ECONÓMICO	FLEXIBLE CON FECHA DEFINIDA	ENTREGA PUERTA A PUERTA DE MERCANCÍAS DE GRANDES DIMENSIONES	CIENCIAS DE LA VIDA	LOGÍSTICA DE MERCANCÍAS PERECEDERAS
-Tiempo de tránsito lo más rápido posible. -Carga en el primer vuelo disponible -Gestión prioritaria hasta el momento de entrega.	-Diseñado económicamente para lograr ventajas competitivas. -Plazos de tránsito definido, que permite una planificación. -Responsabilidad estándar. -Aeropuerto a aeropuerto.	-Mayor frecuencia de consolidación para una mayor economía. -Consolidación programada para asegurar un tiempo de tránsito definido. -Fiabilidad en las operaciones asegura un precio previsible. -Servicio aeropuerto a aeropuerto.	-Los servicios europeos e intercontinentales ofrecen servicio amplio. -Entrega en un plazo de días predefinido. -Precio todo incluido que asegura precios previsible. -Sin restricciones de peso o tamaño. -Gestión local del cliente para cotas añadidas de servicios.	-Instalaciones con temperatura controlada. -Sin restricciones de peso o tamaño. -Mercancías peligrosas.	-Rápidos horarios de tránsito y recambio que dan mayor eficiencia. -Amplia cartera de servicios. -Total visibilidad y transparencia de la cadena logística. -Tecnología de seguimiento -Manipulación y situación prioritarias.
OPCIONES SUPLEMENTARIAS					
-Recogida y entrega puerta a puerta. -Devolución de envíos no entregados. -Seguro de transporte. -Seguridad especial.	-Servicio puerta a puerta.	-Servicio puerta a puerta.		-Torre de Control 24 hrs.	

Tabla 3.15. Características de los servicios que ofrece el transporte Aéreo. Fuente: DHL.es

### FLETE DE AVIONES.

Todos los días DHL fleta por lo menos un avión en algún lugar del mundo para cargas de gran tamaño y artículos para lanzamientos de nuevos productos.

Comprar la capacidad completa en exclusiva de un avión es ideal cuando el lanzamiento del producto coincide con las temporadas altas del transporte aéreo. Cuando las necesidades de la carga no permitan la consolidación debido al tamaño o volumen de las mercancías que se transportan, entonces el fletar un vuelo puede ser la mejor opción por:

- Los distintos tipos de avión ofrecen mayores opciones de elección.

- Servicio altamente flexible, ideal para actividades comerciales imprevisibles.

### **3.2.6. TRANSPORTE TERRESTRE.**

DHL Freight es el socio flexible para el transporte terrestre en Europa, parte de la Comunidad de Naciones de Estados Independientes (CIS), África del Norte y el Medio Oriente. Aseguran a todo tipo de clientes transporte internacional y nacional fiable y eficiente.

El servicio integral de transporte terrestre comprende más de 170 terminales terrestres en más de 40 países, más de 3.500 partidas internacionales semanales, tarifas puerta a puerta y completa funcionalidad de rastreo, todo con el apoyo de expertos aduaneros en más de 275 oficinas. Los servicios principales se expondrán de forma detallada en los apartados que vienen a continuación.

#### **3.2.6.1. SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE.**

##### **CONSOLIDACIÓN Y GRUPAJE.**

Consolidación es la práctica de combinar distintas cargas en envíos únicos, a efectos de economizar costos de envío. En el caso del transporte terrestre, esta técnica se conoce como grupaje.

Los motivos para elegir DHL que puedan ser interesantes para los clientes son:

- Propietarios de una propia red terrestre, lo que asegura procedimientos coherentes en todo momento e información inmediata.
- Las operaciones a escala mundial permiten brindar servicios de consolidación y grupaje con una buena relación coste-beneficio a clientes de todo el mundo.
- Sistema de consolidación para envíos paletizados y carga suelta, ya que cuenta con horarios únicos en partidas internacionales, tarifas puerta a puerta y posibilidad de rastreo.
- Puede ayudar con los trámites de intermediación y declaración aduaneras, inspección de carga, control de calidad y clasificación.
- Los procedimientos de seguridad estandarizados aseguran un alto grado de protección.

## ENVÍOS DE GRUPAJE **DHL EUROCONNECT.**

Se trata de un producto de grupaje "todo en uno", que ofrece conexiones altamente fiables a través de Europa, Oriente Medio y el Norte de África dentro de la red de terminales de DHL Freight.

Con este servicio podrá realizar una amplia gama de envíos, desde carga general paletizada o no, hasta jaulas, barriles, mercancías de grandes dimensiones y mercancías peligrosas (ADR).

DHL EUROCONNECT ofrece una serie de prestaciones y servicios como:

- Tiempos de entrega puerta a puerta confirmados y altamente fiables.
- Frecuencias diarias entre los grandes centros comerciales en Europa.
- Día Definido así como Tiempo Definido de entrega como opciones disponibles a pedir en rutas seleccionadas.
- Rastreo y localización online con notificaciones de incidencias y detalles de entrega.
- Herramienta online registrada para el cliente con informes personalizados del envío.
- Fácil proceso de reserva mediante las herramientas de reserva electrónica.
- Medición del grado de CO2 y compensaciones bajo pedido.

## DAY-DEFINITE GRUPAJE. **DHL EURAPID.**



DHL EURAPID es el producto idóneo para un servicio prioritario en un día definido para los envíos de grupaje de hasta 2.500 Kg., para carga general tanto paletizada como sin paletizar. Conecta los principales centros económicos de Europa, con un servicio de día definido que representa el 75% de todas las direcciones de negocio.

Las características de las que está dotado son:

- Salidas diarias y fechas de entrega programadas.
- Servicio de recogida diario con tratamiento prioritario.
- Recogida en el mismo día en códigos postales concretos.
- Servicio de atención al cliente exclusivo.
- Confirmación y validación de la reserva con notificación momentánea proactiva.
- Entrega en el mismo día con información de entrega y entrega en 24 h. con prueba de entrega electrónica.
- Tabla de plazos de entrega disponible e informes finales personalizados.
- Acuerdo a través del CMR.

- Facturación a terceros (si se solicita).
- Operaciones triangulares (si se solicita) ó servicio Cross.

## SERVICIO DE TRANSPORTE FERROVIARIO **DHL RAILEUROPE**

El transporte por ferrocarril es la mejor opción cuando necesite transportar vagones individuales, grupos de vagones o trenes completos en Europa. La sede de esta sección está en Suecia, desde donde se controlan todas las terminales de Europa. Las soluciones que se pueden dar al cliente serán múltiples y las más adaptadas a sus requerimientos.

Poseen en tanto en propiedad como externalizado, el material rodante para todo tipo de envíos: vagones de plataforma baja para mercancías pesadas o de gran tamaño; vagones con paredes corredizas de alta capacidad o vagones plataforma abiertos para grandes consignaciones; vagones cisterna para productos líquidos o vagones silo para productos de material granular.

Los servicios de valor agregado incluyen el transporte en camión desde la terminal hasta el tren y viceversa y el transporte de productos químicos se realiza bajo cláusulas de seguridad.

Servicios de valor añadido:

- Un socio fuerte y fiable con una amplia red ferroviaria en toda Europa y más allá.
- Soluciones perfectas para todo tipo de productos, en especial para grandes volúmenes a través de largas distancias.
- Optimización de la cadena de suministro con gran experiencia.
- Capacidades de ADR durante la cadena de suministro.
- Recogida y entrega por carretera a través de la extensa red de DHL Freight.
- Sistema de control de calidad que asegura un servicio de alta clase desde la recogida hasta la entrega.
- Estadísticas de impacto ambiental y cálculos para sus transportes.
- Soluciones de torre de control para la optimización de los flujos.

## DHL EUROLINE. **DHL EUROLINE**

DHL EUROLINE puede organizar el transporte regular de cargas a camión completo y a camión parcial (con una gama de servicios adicionales) dentro y fuera de Europa, brindando una cobertura realmente amplia a nivel nacional e internacional. Con total flexibilidad de despacho

y cooperación y una larga lista con servicios de camiones especializados, opera cargas en forma segura y puntual y en todas las direcciones.

Cuenta con una amplia gama de equipamiento de transporte, como convoys de carretera, unidades intercambiables y semi-remolques, lo que garantiza condiciones de carga flexibles.

También se beneficia con una comunicación simple a través de la interfaz EDI, que transmite sus pedidos ingresados y ofrece informes y estadísticas.

Las ventajas de DHL EUROLINE son:

- Flota de transporte gestionada por DHL Freight e incluida en su red internacional.
- Despacho informatizado y herramientas de procesamiento de pedidos.
- Red de ventas que da atención y ayuda personalizadas.
- Soluciones multinacionales, a través del establecimiento de gestión de cuenta del cliente.
- Los mismos productos con características estandarizadas disponibles en todos los países, con características ampliadas para cada uno.

### ENVÍOS A TEMPERATURA CONTROLADA **COLDCHAIN**

DHL COLDCHAIN es un servicio de transporte a temperatura controlada, totalmente monitorizado, para carga terrestre fraccionada (LTL). Está disponible para toda Europa y concebido específicamente para cumplir los requisitos de control de temperatura, manipulado y seguridad de la industria farmacéutica y biomédica. El rango de temperatura refrigerada es de 2-8°C y el de temperatura ambiente controlada es de 15-25°C.

Gracias a herramientas informáticas, el cliente está informado del estatus y temperatura de la mercancía vía GPS durante todo el tiempo de tránsito, como se ve en la figura 3.15. Todos los almacenes y centros de cross docking cumplen con los requisitos GDP y están equipados para garantizar un control de temperatura continuo.

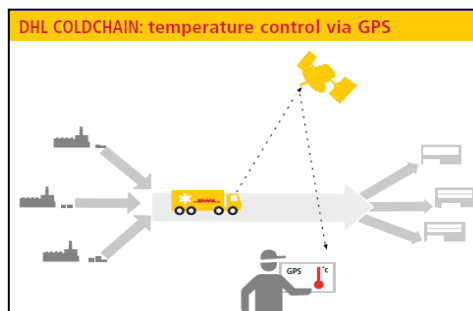


Figura 3.15. Monitoreo de Temperatura vía GPS. Fuente: DHL.es

### **DHL SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN.**

Son servicios terrestres especializados para la logística de frutas y verduras, bien sea en transporte de carga total y parcial, como en la logística de compras completas. Dispone de empleados por toda Europa que garantizan un servicio eficiente y de confianza para el transporte de productos, ya sea seco, fresco, refrigerado o congelado.

Las principales características y beneficios que aporta el servicio son:

- Transporte entre todos los países de Europa con altas exigencias de calidad y equipados con sistemas de conservación del producto en diferentes formatos.
- Productos refrigerados y congelados y el transporte de carne en Europa.
- Sucursales y oficinas asociadas en muchos países.

### **TRANSPORTE DE FERIAS Y EVENTOS COMERCIALES. DHL TRADE FAIRS & EVENTS**

Durante 45 años, DHL ha transportado y gestionado exposiciones, exhibidores y materiales promocionales en todo el mundo, gracias a su completa cartera de servicios flexibles y personalizados.

El cliente puede elegir su modalidad preferencial de transporte desde y hacia el lugar de la feria comercial. También se ofrece una amplia gama de servicios de administración de documentos y gestión aduanera para facilitar el proceso de importación/exportación.

### **SERVICIOS DE AYUDA Y DE SOCORRO HUMANITARIOS.**

Los Organismos Humanitarios Internacionales, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y los proveedores de Ayuda Humanitaria, reconocen a DHL como un proveedor de servicios de logística profesional líder en el sector, haciéndole participar en la Ayuda Humanitaria Internacional.

Para DHL es crucial garantizar una serie de suministros y ayudas inmediatas, eficientes y prácticas; ya que el tiempo es vital, por tanto, están pre-posicionados en puntos estratégicos para gestionar rápidamente las acciones y ayudas globales.

La gama de bienes y equipos necesarios para gestionar cada situación varía ya se trate de productos o su almacenaje, o la necesidad de mover grandes piezas mecánicas de equipos.



La flexibilidad, la planificación y la gestión de los suministros, asegura que todos los materiales necesarios para la regeneración de los proyectos post-desastres y de los programas de desarrollo a largo plazo estén en plazo de entrega.

Las sedes de DHL Global Forwarding que gestionan toda la cobertura humanitaria se encuentran presentes en Europa (Reino Unido y Dinamarca), Asia (Emiratos Árabes Unidos y Asia Pacífico), África (Kenia y Senegal), América (Estados Unidos y Canadá).

### 3.2.7. INTERMODALIDAD Y MULTIMODALIDAD.

Por extensión, Intermodalidad, se ha usado para describir un sistema de transporte en el que dos o más modos de transporte intervienen en el transporte de un envío de mercancías de forma integrada, sin procesos de carga y descarga, en una cadena de transporte puerta a puerta. Por tanto, el transporte intermodal es un tipo de transporte multimodal.

DHL es un operador logístico lo suficientemente grande como para transportar carga de cualquier tipo y hacia cualquier destino por vía aérea, marítima, terrestre o ferroviaria, y a la vez, capaz de brindar a sus clientes la atención personal que necesitan. La división encargada de la Multimodalidad y de los envíos por mar, tierra y aire es DHL Freight y DHL Global Forwarding, presente en Europa en más de 170 terminales como se ve en la figura 3.16.

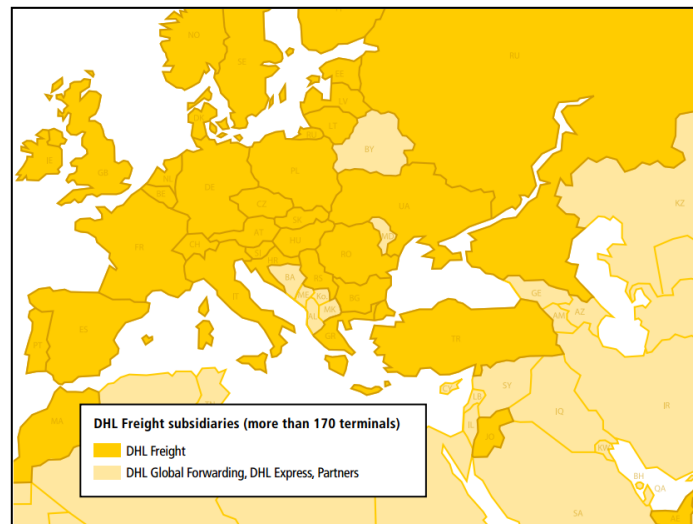


Figura 3.16. Algunos de los países que albergan terminales de DHL Freight y Global Forwarding. Fuente: DHL.es.

El servicio intermodal de DHL para carga completa o parcial es la mejor alternativa para el transporte de mercancías que requiera la utilización de varios medios de transporte, de esta forma, optimizando las características del envío, tales como sus recorridos, tasa de

ocupación/densidad del llenado del envase contenedor, se mejora la eficiencia y constituye una buena alternativa ambiental y económica al simple transporte terrestre pesado.

DHL opera una red integral de 2.000 líneas internacionales regulares, muchas de las cuales operan diariamente. Esto significa que no importa donde esté destinada la carga ya que se proporciona un servicio fiable, con amplias frecuencias, que cumple con los KPI internos de operaciones y es monitoreado continuamente.

Además, los socios pueden ver los tiempos confirmados de entrega puerta a puerta; siendo toda la mercancía escaneada electrónicamente, para poder garantizar que son cargados correctamente y para rastrearlos mientras están en tránsito.

Un aspecto muy importante en un sistema intermodal es, además de la buena planificación y coordinación de los diferentes actores de la cadena para eliminar al máximo los tiempos muertos resultantes de una mala gestión, el empleo de vehículos pequeños para el reparto ó la recogida de mensajería y paquetería en última milla, en parte causado por la falta de agilidad en las grandes ciudades debido a la congestión del tráfico.

La situación actual de los combustibles fósiles disponibles y sus emisiones de gases contaminantes, creó la política de huella de carbono y de su reducción en un 30% desde 2007 a 2020, y hace que la organización esté continuamente buscando formas de reducirlas en el sector del transporte.

Uno de los medios más efectivos es emplear tecnologías alternativas en la propulsión de vehículos medioambientalmente eficientes y de cero emisiones, como las bicicletas, motos, coches y furgonetas eléctricas. Otro aspecto, es la optimización cada vez mayor en la planificación de rutas, empleando software de tráfico avanzado.

Volviendo al tema objeto del apartado, DHL Intermodal concentra las cargas de alto valor en varias unidades de carga compatibles y planifica la ruta más eficiente para su envío, teniendo en cuenta las variables financieras y ambientales.

El envío se carga en una única unidad como se aprecia en la figura 3.17 y así permanece durante el recorrido a menos que haga falta desconsolidarlo para su distribución y/o entrega, generalmente realizada en un centro Cross-Dock de la compañía.

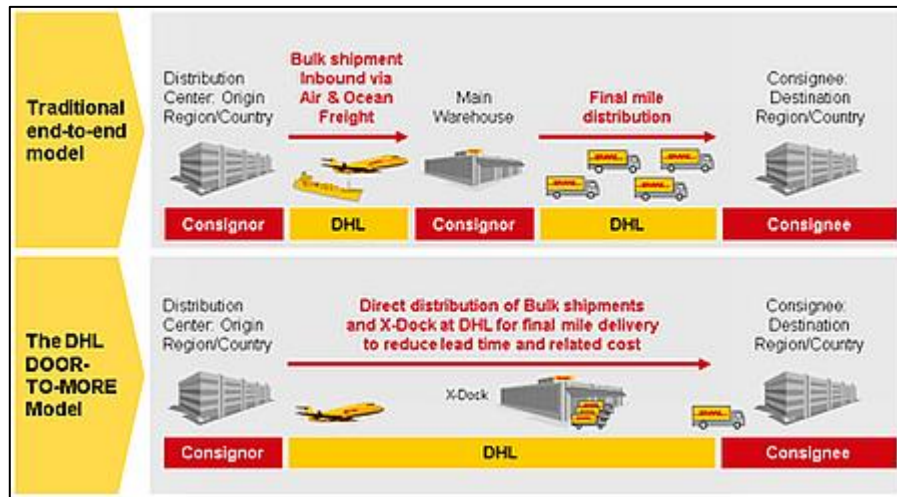


Figura 3.17. Sistema de distribución de DHL en donde entra en juego la intermodalidad. Fuente: DHL.es.

Esta unidad puede ser un contenedor (como el trasvase de la figura 3.18), una unidad intercambiable o un semi-trailer. La misma unidad de carga es compatible con todo el transporte terrestre, ferroviario y marítimo, lo que asegura el transporte seguro de sus productos durante todo su recorrido.



Figura 3.18. Descarga de un contenedor TEU para su posterior estibado. Ejemplo Carretera-Mar. Fuente: DHL.es

Las características principales que ofrece DHL en este servicio son:

- Más eficiente para largas distancias.
- Sustentable desde el punto de vista ambiental.
- DHL ofrece su propio equipamiento.
- Cargas de alto costo de hasta 30 toneladas.
- Altos niveles de seguridad y confiabilidad.
- Función ADR para mercancías peligrosas.
- DHL opera con mercancías seguras y legales, certificado en el modelo Rack.

Este sistema intermodal no sería tan viable si no se aplicasen unas tarifas competitivas en los servicios. Es proactivamente impulsado por la Unión Europea como el nuevo eje de comunicaciones logísticas, por lo tanto existen incentivos para conseguir unos precios competitivos y atractivos para el cliente.

En cuanto al transporte terrestre, una de las grandes ventajas del transporte ferroviario es que es puntual. La llegada y la salida están predeterminadas y los retrasos debidos a la congestión son infrecuentes, disminuyendo de esta manera la variabilidad en tiempos y mejorando la planificación en el servicio de todos los eslabones de la supply chain.

Con el transporte por ferrocarril o por mar, existe un bajo riesgo de daño o de robo, ya que hay muy pocos puntos de tránsito. Además, terminales ferroviarias y puertos deben cumplir con estrictos requisitos de seguridad nacionales. Por otra parte, las capacidades de ADR para las mercancías peligrosas se aplican plenamente en la cadena intermodal, especialmente en estos dos medios.

Por un lado como ya hemos hablado, se encuentra el transporte intermodal terrestre, y por el otro, hablaremos a continuación de intermodalidades que abarcan otros medios y en los que DHL sigue estando muy presente, operando con más empresas y en más países que cualquier otro especialista en logística.

En primer lugar, se debe definir el concepto de Transporte Combinado, que es el término con el que la Comisión Europea designa el transporte intermodal de mercancías entre Estados miembros de la Unión Europea en el cual los recorridos principales se realizan habitualmente en tren, vía navegable o travesía marítima y con el mínimo recorrido posible por carretera, exclusivamente en la etapa final e inicial. A modo de esquema en la figura 3.19.

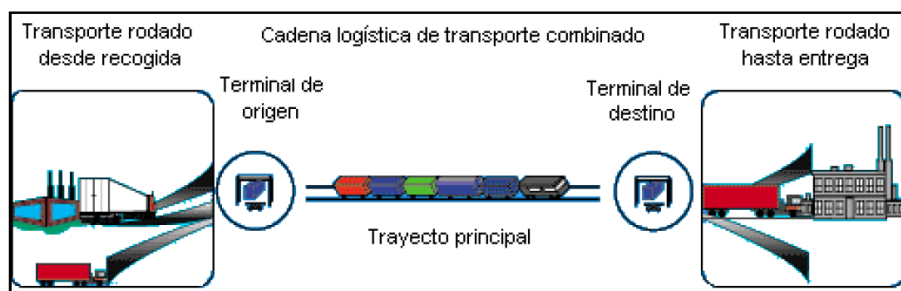


Figura 3.19. Ejemplo de intermodalidad Carretera (x2) – Tren. Fuente: Google.es.

DHL ofrece diferentes servicios de intermodalidad, que se resumen en la tabla 3.16:

PRODUCTO	MEDIO DE TRANSPORTE	DESCRIPCIÓN
DHL EUROCONNECT	CARRETERA	Red de servicios de grupaje fiable. Ámbito internacional y doméstico.
DHL EUROLINE		Servicios de carga parcial y completa. Ámbito internacional y doméstico.
DHL EURONET		Servicios de transporte conectados y dedicados a clientes específicos y requerimientos de la industria. Internacional y doméstico.
DHL INTERMODAL	TERRESTRE (TREN Y CARRETERA) Y MARÍTIMO	Transporte económico y sostenible por medio de soluciones intermodales.
DHL RAILEUROPE	TREN	Transporte por tren convencional, en vagones.
DHL SEAIR	TODOS LOS MEDIOS DE TRANSPORTE	Servicio multimodal que ofrece rapidez para ahorrar tiempo, manteniendo los costes estables y disminuyendo las emisiones contaminantes.
DHL TRADE FAIRS AND EVENTS	CUALQUIERA	Amplia gama de servicios para exhibición, desde la entrega del stand y material promocional hasta el montaje y apoyo in situ.
DHL CUSTOMS SERVICES		Tramitación de documentación para import-export y en tránsito. Incluye consultoría, desconsolidación y representación fiscal.

Tabla 3.16. Productos intermodales de DHL y su descripción. Fuente: DHL.es

### TERMINALES DE CARRETERA Y DESPACHO DE ADUANA Y SEGURO.

Con más de 275 oficinas de Servicios Aduaneros en los territorios donde se ofrece este servicio Euroconnect, la división Freight es uno de los operadores logísticos más recomendados para tramitar sus formalidades de importación, exportación y de tránsito, por su equipo de colaboradores especializados.

En los mapas de la figura 3.20 se observa la disposición de cada uno de estos puntos en Europa:

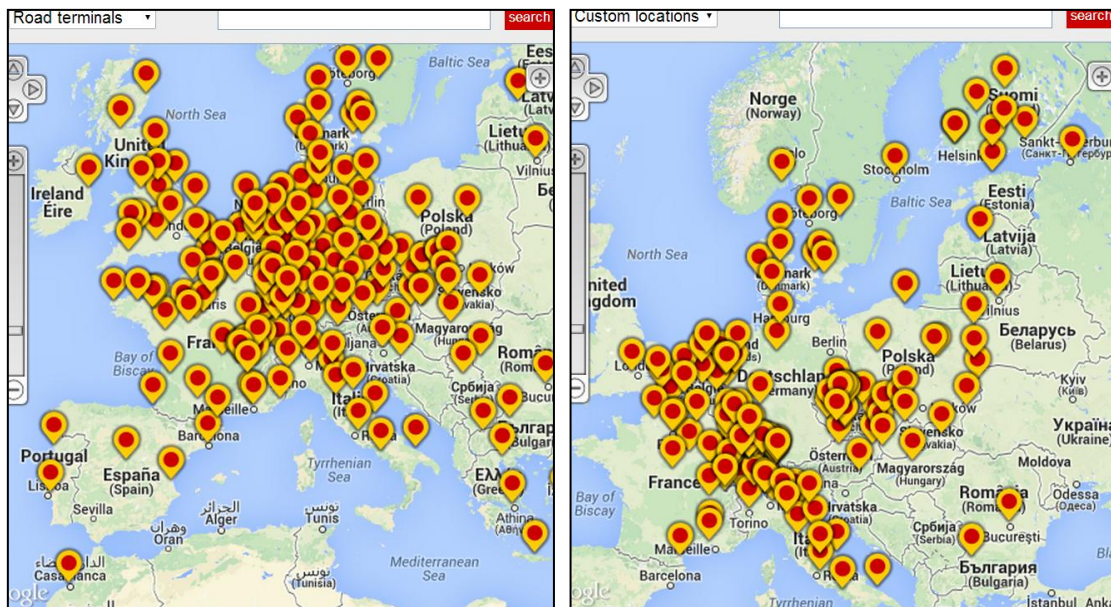


Figura 3.20. Terminales de carretera y aduanas respectivamente en Europa y proximidades. Fuente: DHL.es

### 3.2.7.1. EJEMPLOS DE ÉXITO EN INTERMODALIDAD.

#### DHL SEAIR DESDE ASIA **DHL SEAIR FROM ASIA**

DHL SEAIR Asia es un servicio multimodal flexible y económico, que se basa en una potente combinación de los modos de carga aérea y marítima destinada a los tránsitos entre Europa, Oriente Medio, África, América Central y América Latina. Es entre un 30 y 50% más rápido que el transporte marítimo puro y cuesta aprox. la mitad que el transporte aéreo estándar.

Las características principales de este servicio son además de las mencionadas:

- Permite que su carga se dirija inicialmente a las instalaciones de cross-docking.
- Tras recepcionar la mercancía en el puerto de llegada, luego será transportado por medio aéreo a su destino final.
- Los envíos permanecerán bajo control en todo momento. Además, DHL se encarga de todos los trámites aduaneros y documentación de entrega.
- DHL SEAIR es apoyada por StarBroker y por DHL Global. Va a la fuente de los horarios globales de rutas y salidas fijas y da la solución más favorable para la carga. Cada ruta es cubierta por lo menos una vez a la semana.
- La carga de DHL SEAIR goza de prioridad de carga marítima; ya que es la última partida cargada, por lo tanto se descarga primero, y se deja listo para el tramo final hasta el destino.
- Se ocuparán de todos los trámites y documentación de la carga, ya que la tarifa para este servicio incluye todos los gastos en que puedan incurrir las operaciones.

DHL SEAIR le ofrece una selección de soluciones de transporte rentables de más de 25 orígenes en Asia, donde los principales ejes de los flujos de mercancías se definen en la tabla 3.17.

PRINCIPALES RUTAS DEL PRODUCTO SEAIR ASIA		
<p>DE ASIA A EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA</p>	<p>DHL SEAIR ACELERADA DE ASIA A EUROPA</p>	<p>DE ASIA A AMÉRICA CENTRAL Y LATINA</p>
<p>Puerto Asiático – Dubai Aeropuerto – Europa, Oriente Medio y África.</p>	<p>Puerto Asiático – Aéreo por medio de Incheon Co. (Corea del Sur) – Europa.</p>	<p>Puerto Asiático – Aeropuertos de Los Ángeles y Panamá – Aeropuertos de Destino ó Camiones de Los Ángeles a Miami.</p>

Tabla 3.17. Principales rutas de DHL Seair Asia. Fuente: DHL.es.

Además de las mencionadas, las ventajas para el cliente son:

- La planificación del transporte flexible basado en las necesidades individuales.
- Alta calidad y confiabilidad asegurada en rutas predeterminadas.
- Soluciones a medida y fiables para grandes proyectos o rutas no estándares.
- Servicio integral respaldado por el know-how y la experiencia de sus equipos.

### DHL MIDDLE EAST. **DHL MIDDLE EAST SERVICE**

El Medio Oriente es una de las regiones de más rápido crecimiento económico en el mundo. Los países del CCG (Consejo de Cooperación del Golfo: Bahrein, Qatar, Kuwait, Omán, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos) tienen la mayor renta per cápita mundial. La creciente demanda de todo tipo de bienes y materiales, así como la posición geográfica dentro del mundo globalizado han llevado a aumentar rápidamente la capacidad de transporte y los flujos de mercancías tal y como se ve en la figura 3.21.

Para DHL Freight éstas fueron las razones para desarrollar la primera red entre Europa y Oriente Medio. Con este servicio regular de las carreteras, los clientes se benefician ahora de una alternativa atractiva al transporte aéreo de mercancías y flete marítimo. El alto rendimiento y el nivel de calidad de la red de carreteras proporciona beneficios adicionales y aumentó la satisfacción del cliente.

El transporte por carretera se traduce en un ahorro de costes extraordinarios en comparación con el flete aéreo y los tiempos de tránsito más cortos en tasas comparables en materia de flete marítimo. Por ello, el uso de este servicio lleva a un ahorro de costes extraordinarios.

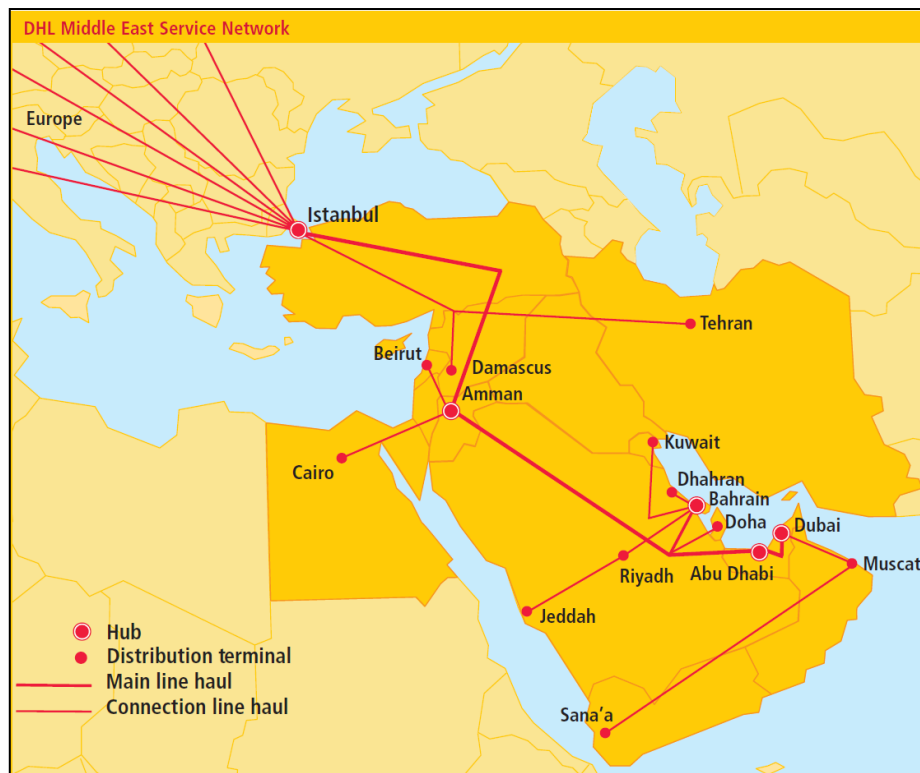


Figura 3.21. Mapa de la distribución con DHL Middle East Service. Fuente: DHL.es

La infraestructura que DHL posee en esta región es exclusiva, no pudiendo ofrecer ningún otro operador logístico un rendimiento más alto en el transporte y warehousing entre Europa y Oriente Medio, siendo la referencia del sector.

En Europa, DHL Freight gestiona una red con más de 160 terminales. En el Middle East, 16 grandes centros de distribución y numerosas terminales locales prevén entregas rápidas y flexibles.

La mecánica de la operación es sencilla, todos los envíos de Europa se consolidan en 13 principales gateways, remitidas al Centro de Tránsito de Estambul por servicios regulares de carretera. La flota de 300 camiones efectúa la distribución desde los principales gateways y Hubs, mientras que en Oriente Medio, Amman (Jordania) y Dubai (EAU) ejercen como centros Cross-Dock. Bahrein y Abu Dhabi (EAU) son hubs adicionales.



## DHL FERROCARRIL CHINA-EUROPA DEL ESTE. **DHL CHINA-EUROPE RAIL**

Es una solución multimodal pero principalmente basada en el transporte de mercancías por ferrocarril, realizándose la distribución de última milla por transporte terrestre.

El servicio ofrece ahora dos rutas que combinan el ferrocarril y el transporte por carretera: los envíos diarios desde Shanghai a través de la ruta transsiberiana en el Norte y una salida semanal desde Chengdu a través de la línea ferroviaria Corredor del Oeste de China. Esta mítica ruta constituye la arteria principal a la que se unen el resto de líneas progresivamente.

Al mismo tiempo, se conecta sin problemas con la red de grupaje en Europa y DHL Global Forwarding, siendo una red de ambos sentidos. Estas rutas se muestran en el mapa de la figura 3.22.

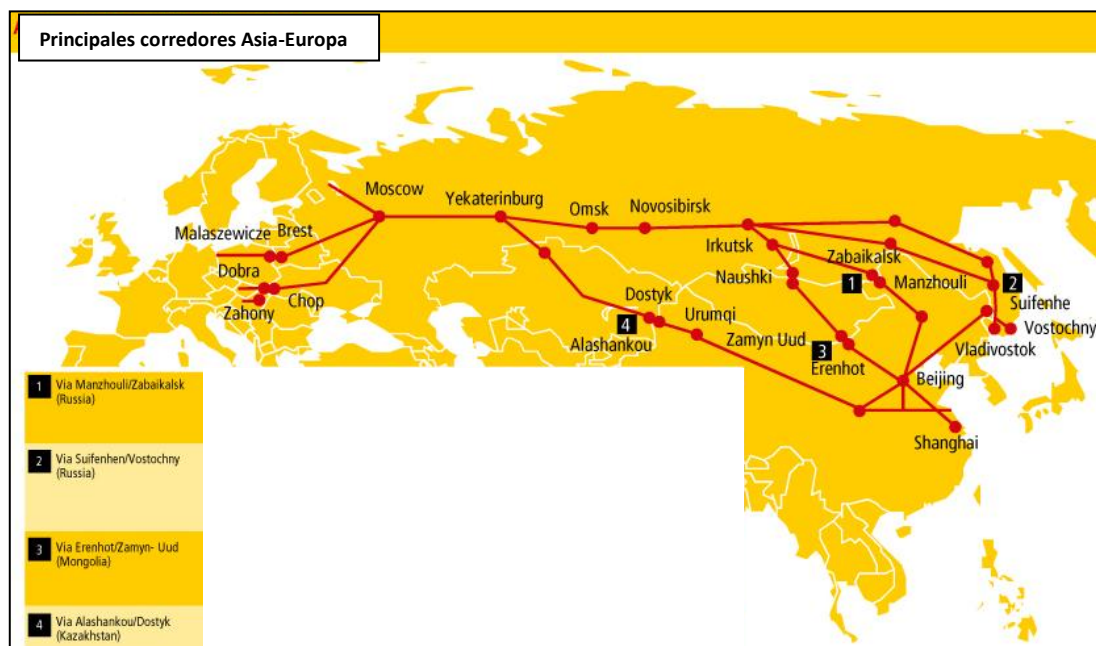


Figura 3.22. Principales corredores intermodales Tren-Carretera que unen Asia con Europa. Fuente: DHL.es.

En su mayor parte, el transporte terrestre entre Shanghai y la frontera de la UE en Małaszewicze (Polonia) se llevará a cabo por ferrocarril, con el transporte de última milla por carretera.

La segunda ruta se optimiza para los clientes con sede en Chengdu y ofrece tiempos de tránsito más bajos de hasta 8 días en comparación con la ruta transsiberiana y una mayor reducción de costes. Se ha puesto en marcha para satisfacer la creciente demanda en China, especialmente en la región económica vibrante de Chengdu. El servicio es una vez a la semana, sale cada Viernes para Małaszewicze a lo largo de la línea ferroviaria Corredor del Oeste de China a través de Kazajstán.

Los clientes se beneficiarán de menores costos de transporte, tiempos reducidos de puerta a puerta con un ahorro de hasta 21 días en comparación con la carga marítima, y una reducción de hasta el 90% en las emisiones de CO2 en comparación con la carga aérea.

### **3.2.8. SERVICIOS ADICIONALES DE LA DIVISIÓN.**

#### **3.2.8.1. SERVICIOS DE ADUANAS DE DHL.**

DHL posee una extensa red de equipos locales de expertos y a escala global, ofreciendo una solución integral a todas sus necesidades; siendo evidente que en la actualidad, un agente de aduanas tiene la capacidad de reducir la complejidad y ofrecer una verdadera ventaja competitiva.

Algunos de los activos que hacen a DHL Freight líder en su mercado son:

- Equipo comprometido de más de 4.100 expertos de aduanas de todo el mundo.
- Estructura de gestión integral que garantiza los estándares globales con los códigos de conducta a través de la red, proporcionando consistencia y uniformidad.
- Participación en todos los programas de seguridad tales como C-TPAT (Aduanas-Acuerdo de Comercio contra el Terrorismo) y la OEA (Operador Económico Autorizado).
- Relaciones con las autoridades gubernamentales en los planos mundial, regional y local, tales como la OMA (Organización Mundial de Aduanas).

Cuenta con una red mundial de aduanas para facilitar la circulación de mercancías donde se desee:

- Presencia en más de 200 países con más de 7 millones de registros aduaneros procesados cada año.
- Equipos aduaneros globales, regionales y a escala de país, para asegurar un servicio uniforme y consistente.
- Ser parte del grupo Deutsche Post DHL garantiza un fuerte respaldo financiero y estabilidad.

Un amplio abanico de servicios asegura actividades comerciales consistentes y acordes a la normativa; una verdadera solución one-stop para optimizar su cadena de suministro:

- Gama de servicios de corretaje de aduanas que utilizan las últimas tecnologías de despacho de aduanas y capacidades EDI.

- Servicios de Consultoría de Aduanas para optimizar las actividades aduaneras, reducir al mínimo los aranceles e impuestos, y maximizar el cumplimiento de la normativa.

La solución que ofrece DHL para todos los trámites administrativos en los diferentes servicios de paso de la mercancía y medios de transporte, a través de las fronteras, son el Despacho de Aduanas y su servicio de Consultoría, tramitación y asesoría.

La función del Despacho de Aduanas es la de garantizar que las actividades comerciales sean uniformes, coherentes y compatibles, apoyando a la empresa para evitar retrasos, multas y sanciones.

Mientras, los Servicios de Consultoría aduanera y comercial, ayudan a mejorar las actividades de aduana, optimizar aranceles, identificar áreas potenciales de riesgo y optimizar los controles y procedimientos internos para maximizar el cumplimiento interno.

### **3.2.8.2. SEGURIDAD EN LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS.**

#### **SEGURIDAD EN EL TRANSPORTE.**

El objetivo de la compañía es convertirse en referencia en temas de seguridad y de protección de activos en la cadena de suministro. DHL ha sido el primer operador logístico mundial con un departamento interno de seguridad y una de las primeras empresas en recibir la certificación de la Asociación de Comercio Aduanero Contra el Terrorismo (C-TPAT) por parte de la Agencia de Protección de Aduanas y Fronteras de EEUU.

Gestiona la seguridad de los envíos a través de una división internacional de información de incidencias y de más de 100 instalaciones de alta seguridad, lo que representa un volumen de actividad mayor que la totalidad de la industria logística y de transporte.

Cuenta con más de 100 expertos en seguridad que se aseguran de que se aplican las normas y que son apoyados por más de 750 representantes de seguridad en cada una de las organizaciones de cada país. DHL cuenta con un único programa interno de capacitación, Conciencia por la Seguridad para los Empleados (Security Awareness For Employees -SAFE).

**SEGURO DE CARGA AÉREO Y MARÍTIMO. DHL CARGO INSURANCE**

DHL CARGO INSURANCE es un seguro que cubrirá la carga contra pérdida o daño por cualquier causa externa y que se puede contratar en los siguientes modos:

- Póliza de seguros Ad-hoc: cobertura individual para un envío específico.
- Póliza de seguro anual: asegura todos los envíos que DHL Global Forwarding transporte en el transcurso de un período predefinido como p.ej. un año.

**SEGURO DE ENVÍOS TERRESTRES DHL HIGHVALUE**

DHL Freight ha desarrollado DHL HIGHVALUE, que es un programa de seguro terrestre para clientes que transportan productos de alto valor. Las características principales de este servicio se resumen con los términos, seguridad, visibilidad, proactividad, flexibilidad y dedicación.

Los servicios de seguro ofrecen protección financiera contra todo tipo de riesgo de pérdida o daño físico debido a casi cualquier causa externa, reduciendo significativamente el riesgo de pérdida o robo, gracias a las medidas preventivas y a un profundo análisis de riesgo, que hace el producto menos costoso.

DHL establecerá medidas para proteger la carga durante el recorrido: control exhaustivo, candados, corchetes y sistemas de alarma; camiones identificados en el techo con una placa de matrícula o número táctico para control aéreo, líneas de contacto para urgencias, y acompañamiento de un segundo conductor si fuese necesario.

## 4. DIVISIONES DE NEGOCIOS II.

### 4.1. DHL GLOBAL MAIL.

La división Mail es uno de los principales proveedores mundiales de soluciones postales. Se posiciona como un servicio de extremo a extremo para el transporte, la gestión y la distribución de las comunicaciones escritas, paquetería B2C, y de todos los servicios electrónicos asociados con la entrega de correo. La división comprende las siguientes unidades de negocio: comunicación del correo, marketing, servicios de prensa, Global Mail y puntos de venta. El logo de la división es el de la figura 4.1.

La innovación más relevante que ofrece DHL es la de digitalización de todo o parte de la comunicación en un mundo cada vez más digital.

También pueden ayudar a hacer crecer su negocio mediante la introducción de nuevos mercados gracias a los consultores de marketing directo propios.



Figura 4.1. Logo de la división Global Mail. Fuente: DHL.es

#### 4.1.1. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.

Los siguientes enfoques estratégicos son la forma en que pretenden cumplir con los retos de negocio de hoy y de mañana.

- Haciendo los costes más flexibles: la compañía está adaptando las redes para las cambiantes condiciones del mercado y las estructuras de envío. Reduciendo costes donde sea posible y razonable, mientras que la inversión se centra en áreas de crecimiento.

Además, se aumenta la calidad de los productos, al tiempo que se protege el medio ambiente en el proceso. Por ejemplo, se emplean vehículos eléctricos en las entregas, así se mejora la huella de carbono y los costes de operación.

- Ofrecer la máxima calidad a los clientes: al más alto nivel y a precios razonables. Para este fin, se están modernizando los equipos de selección y la arquitectura de IT en la red de correo de forma permanente. Hay inversiones en la red de paquetería para la adaptación a los volúmenes crecientes.

El objetivo es entregar el 95% de todos los artículos enviados en Alemania a los clientes el día siguiente. Además, están brindando constantemente más servicios a los receptores de los envíos, por ejemplo, la notificación de paquete, el estado del envío y la ubicación elegida. La proximidad a los clientes es vital, trabajando con la mayor red de puntos de venta de ubicación fija en Alemania, y logrando una exitosa cooperación con los minoristas por medio de los Paketshops.

- Motivación de los empleados: la clave para la alta calidad y el alto rendimiento es tener personal dedicado y feliz; por ello, DPDHL equipa su fuerza de trabajo con herramientas prácticas, con bicicletas eléctricas y e- trikes, ofrecen asesoramiento sobre temas de salud y en algunos lugares, existe servicio de guardería para los hijos.
- El aprovechamiento de nuevos mercados tradicionales y en línea: toman ventaja de la experiencia en las comunicaciones físicas para ofrecer comunicaciones digitales competentes. Internet ya facilita enormemente el acceso de clientes a los servicios, y les permite calcular, comprar productos y también localizar los puntos de venta y Packstations.

Como novedad, destacar que es la primera compañía de paquetería en Alemania en operar su propio portal de compras. Con la adquisición de Allyouneed.com se ha establecido una línea de supermercados, donde junto a clientes minoristas suministran alimentos en el mismo día. En MeinPaket.de se ofrece uno de los mayores mercados en línea en Alemania.

#### **4.1.2. RESULTADOS ECONÓMICOS.**

En 2013, los ingresos de la división fueron de 14.452 M€, muy por encima de los 13.972 M€ de 2012, donde las cifras de 2013 incluyeron los efectos negativos de 26 M€. La rentabilidad del negocio tuvo un buen desempeño en general.

En la unidad de negocio de Correo Ordinario, el volumen de cartas que entregó en 2013 aumentó en su conjunto en un 3,1% después de la interrupción del producto, aunque los volúmenes de los clientes privados se redujeron en un 2,6% (ver tabla 4.1). Desde que se interrumpió el producto Infobrief, los clientes de negocios han enviado más cartas tradicionales. En el sector regulado, se elevaron los precios por primera vez en 15 años según lo permitido por el procedimiento de precios máximos. Los ingresos en la unidad de negocio aumentaron un 6,3 % hasta llegar a un valor de 5.284 M€.

<b>RESULTADOS ECONÓMICOS DE DHL GLOBAL MAIL (M€)</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>VARIACIÓN (%)</b>
Ingresos	13.972	14.452	3.4
Comunicación por correo	5.284	5.619	6.3
Marketing de diálogo	2.548	2.363	-7.3
Servicios de prensa	744	734	-1.3
Paquetería en Alemania	3477	3750	7.9
Outlets de moda	850	883	3.9
Global Mail Internacional	1712	1783	4.1
Servicio de pensiones	101	98	-3.0
Consolidación/Otros	-744	-778	-4.6
Beneficio de actividades operativas (BAII)	1048	1226	17.0
Retorno de las ventas (%)	7.5	8.5	-
Flujo de caja operativo	-1445	940	-

Tabla 4.1. Resultados de los principales indicadores económicos de la división. Fuente: Informe anual 2013 DHL.

En la unidad de negocio de Marketing de diálogo, los volúmenes disminuyeron en general como muestra la tabla 4.2, mientras que el correo de publicidad fue al alza, la publicidad por correo disminuyó por la interrupción de Infobrief. Los ingresos en la unidad de negocio disminuyeron un 7,3% en 2013, haciendo un total de 2.363 M€, y los ingresos en servicios de prensa totalizaron 734 M€, un 1,3% por debajo del valor del 2012.

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>VOLÚMENES EN EL CORREO ORDINARIO (Millones de ítems)</b>			
Cartas de negocio a cliente	6,403	6,672	4,2
Cartas de negocio a clientes específicos	1,175	1,144	-2,6
Total	7,578	7,816	3,1
<b>VOLÚMENES EN COMUNICACIÓN DE MARKETING (Millones de ítems)</b>			
Correo publicitario dirigido	5,869	5,470	-6,8
Correo publicitario no dirigido	4,197	4,281	2,0
Total	10,066	9,751	-3,1
<b>VOLÚMENES EN EL CORREO INTERNACIONAL (Millones De ítems)</b>			
Global Mail	1,900	1,804	-5,1

Tabla 4.2. Volúmenes totales de los años 2012 y 2013 en correo ordinario, comunicaciones de marketing y correo internacional. Fuente: Informe anual 2013 DHL.

Los establecimientos comerciales ayudan a aumentar los ingresos, los generados por los 26.000 puntos de venta adheridos que ascendieron a 883 M€, un aumento del 3,9 %.

En Global Mail, el volumen se redujo, mientras que los ingresos aumentaron un 4,1 % a 1.783 M€. La tendencia que se ve, son los clientes con un cambio continuo de envío pesado a ligero en todas las regiones. Además, el desarrollo tanto en empresas nacionales como en los Estados Unidos, y el correo transfronterizo hacia y de Alemania fue especialmente fuerte.

Se observó también un aumento de los costos y una lenta mejoría en las ganancias, cuyo EBIT en la división Mail subió un 17,0% a 1.226 M€ en el ejercicio 2013 (cantidades en tabla 4.1), un aumento sustancial de la cifra ajustada del año anterior de 1.048 M€. Significativamente, los mayores costos de mano de obra y los materiales, desaceleraron notablemente la mejora en los ingresos.

La rentabilidad sobre las ventas fue del 8,5%, mientras que el flujo de caja operativo fue de 940 M€, superando significativamente el valor del año anterior. El capital de trabajo en el fue de -424M€.

#### **RESULTADOS DE OPERACIONES EJECUTIVAS.**

En la división Mail, DPDHL adquirió en Junio de 2013 Optivo GmbH, líder en marketing por correo electrónico y proveedor de servicios alemán. Esta adquisición mejora la oferta de servicios y permite desarrollar más el negocio en esta área.

La compañía vendió el 50% de sus acciones en Deutsche Post Movilidad GmbH Allgemeiner Deutscher Automobil-Club (ADAC) en el segundo trimestre. Desde octubre de 2013, opera conjuntamente una red dirigida y han entrado en el mercado liberalizado con la asociación "ADAC Postbus".

Adquirió RISER ID Services GmbH, el líder del mercado en el registro de dirección electrónica y servicios de información, a finales de Julio. La compañía complementa la gama de servicios de verificación de direcciones digitales ofrecidos por la división de Correo.



## **POSICIÓN FINANCIERA.**

Los gastos de capital en la división, aumentaron en 2013 de 332 M€ a 434 M€. La mayoría de las inversiones (189 M€) se debió a la parcela 2012 Producción Concept, que tiene por objeto adaptar las capacidades de la red para atender al aumento de los volúmenes de expediciones. Con respecto a la E-POST, la funcionalidad de la plataforma se amplió. Además, se mantuvieron las instalaciones de producción y la infraestructura, y se equipó con escáneres de mano las operaciones de correo y paquetería.

## **RIESGOS.**

En esta división, responden a los desafíos que presenta cambiar la estructura de un negocio físico a uno digital. El propósito es contrarrestar el riesgo derivado de los cambios de la demanda mediante la ampliación de la gama de servicios.

Debido al auge del comercio electrónico, se espera que el negocio de paquetería siga creciendo exponencialmente en los próximos años y por lo tanto, se están ampliando tanto la red como la cartera electrónica de servicios de comunicaciones, asegurando la posición como el líder en calidad y, cuando sea posible, haciendo de los costos de transporte y entrega más flexibles.

## **INVERSIONES.**

La previsión de ingresos y ganancias para 2014 es de por lo menos 1100 M€, actuando como pilar fundamental, la continua expansión de la red de paquetes. Además para ello, se desea ampliar las opciones de entrega adicionales, tales como con dispositivos Packstation y Paketbox.

El gasto total de capital en el 2014 superará los precedentes, sobre todo porque existe la intención de aumentar la expansión de los mecanismos de entrega automatizados y en la inversión en nuevos centros de paquetería.

### **4.1.3. DEUTSCHE POST: EL SERVICIO POSTAL DE ALEMANIA.**

Deutsche Post es la empresa postal más grande de Europa, entregando más de 64 millones de cartas todos los días laborables en Alemania. Ofrecen todo tipo de productos y servicios tanto a clientes particulares y empresas, que van desde cartas físicas, híbridas y electrónicas y de mercancías a los servicios especiales, tales como dinero en efectivo en la entrega y el correo certificado.

El producto E-Postbrief proporciona una plataforma segura, confidencial y fiable para comunicación electrónica; y permite a las empresas, las autoridades públicas y particulares enviar comunicaciones seguras mientras que se reducen los costes de procesamiento.

Las empresas pueden utilizar las soluciones para diseñar y enviar por correo la publicidad impresa a sí mismos y enviarla posteriormente a un precio razonable a través de la red. DP da a los clientes herramientas y servicios en línea para garantizar la calidad de sus direcciones y la identificación eficiente de los grupos destinatarios. También ofrecen una amplia gama de soluciones digitales, que los clientes pueden utilizar para distintos medios.

El mercado de marketing de diálogo alemán comprende publicidad por correo junto con el teléfono y e-mail marketing. En 2013, este mercado se contrajo un 2,8% con un volumen de 17,2 B€. El volumen de la paquetería alemán totalizó alrededor de 8,2 B€ en 2013, casi el 5,1 % más que en 2012, alcanzando una cuota de mercado de aproximadamente el 42,3% como muestra la tabla 4.3.

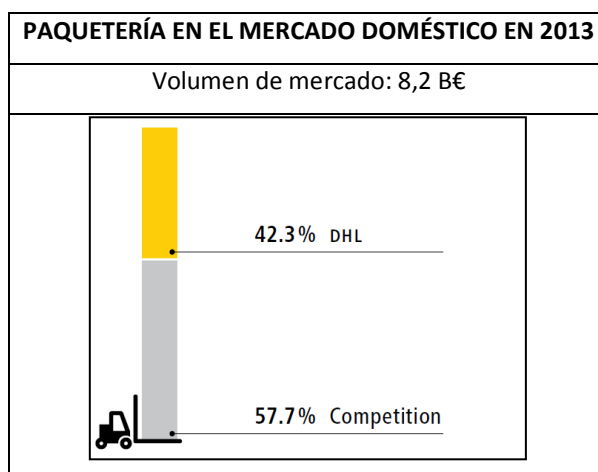


Tabla 4.3. Volumen de negocio y cuota de mercado de Deutsche Post DHL en Alemania en 2013 en B€.

Fuente: Informe Anual DHL 2013.

DPDHL entrega los periódicos y revistas a toda Alemania en el día establecido. La unidad de negocios de servicios de prensa ofrece a los clientes dos principales productos. También se asocian con los editores para vender suscripciones de más de 500 productos de prensa, tanto en línea como off-line, mediante el servicio Deutsche Post Leserservice.

El mercado de los servicios de prensa alemana tuvo un volumen total de 14,8 millones de envíos en 2013, una disminución del 2,0% respecto a 2012. El número de consumidores y la circulación de revistas especializadas ha disminuido, y los competidores son principalmente las

empresas que ofrecen los periódicos regionales. En un mercado global marcado por las reducciones, DPDHL continua firme para mantener una cuota del 11,4%.

### **EL NEGOCIO DE LA PAQUETERÍA SE CENTRA EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.**

Con más de 13.000 puntos de venta, en torno a 2.650 Packstations y alrededor de 1000 Paketboxes, ofrecen la red más densa de reparto y lugares de entrega de Alemania. 10000 Paketshops fueron agregados en 2013, y otros 10.000 se conseguirán a finales de 2014.

En conjunto, DPDHL transporta más de 3,4 millones de paquetes en Alemania cada día de trabajo y con volúmenes crecientes.

Los clientes son notificados con la fecha en que la entrega se llevará a cabo, incluso el servicio de mensajería, ofrece la entrega de envíos en el mismo día y noche dentro de una ventana de entrega de la elección del cliente.

Están ampliando la plataforma logística, permitiendo a los negocios de los clientes hacer crecer su comercio en línea al por menor incluso más rápido por medio del canal de ventas adicional en el portal propio de compras virtual, MeinPaket.de., incluso en cuestión de mail, pueden cubrir toda la cadena de suministro, desde la logística de almacén hasta la gestión de devoluciones.

Desde hace años, el comercio electrónico ha sido el motor más importante del crecimiento. En 2013, el volumen de negocio ha experimentado un crecimiento muy fuerte y tuvo un impacto positivo en el aumento de los negocios de servicios de pedidos por correo y paquetería.

### **ENVÍO DE CORREO Y PAQUETERÍA A NIVEL INTERNACIONAL.**

La compañía se quiere distinguir de la competencia al ofrecer productos innovadores. Por ejemplo, están desarrollando soluciones de transporte marítimo internacional para los consumidores privados (B2C) en el sector del comercio electrónico. Esto incluye una solución de retornos para los 24 países europeos. La oferta también incluye asesoramiento y servicios para todo el diálogo físico y digital de todas las necesidades.

El volumen del mercado global para el correo internacional (excluyendo a Alemania) saliente fue de aproximadamente 6,7 B€ en 2013, donde la disminución de las cartas de peso ligero y la prensa, son compensadas en parte por el aumento de los elementos más pesados. La cuota de mercado se mantuvo estable en el nivel del año anterior del 15,8% como se ve en la tabla 4.4.

Estos hechos hacen muy significativa la cuota alcanzada en relación al volumen facturado, demostrando la amplia presencia de DPDHL en los mercados.

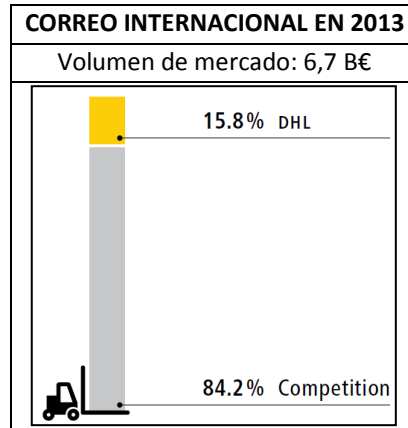


Tabla 4.4. Volumen de negocio y cuota de mercado Internacional (Excepto Alemania) de Deutsche Post DHL en 2013 en B€. Fuente: Informe Anual DHL 2013.

#### 4.1.4. GLOBAL MAIL EN ESPAÑA: UNIPOST.

DHL es el primer operador de correo a nivel mundial, y pone a disposición de los clientes de nuestro país, el Servicio Postal a través de la integración de Unipost en la red global de DHL. Esto permite que la red sea empleada de forma recíproca por ambos operadores, resultando en un mayor beneficio y calidad del servicio.

Unipost, cuyo logo se representa en la figura 4.2, es el operador privado líder del sector postal español, especializado en la gestión y el envío de correspondencia empresarial, marketing directo, revistas, catálogos, y pequeña paquetería hasta 2 kg. Unipost ofrece servicios complementarios de planificación de sus envíos, entrega en día definido, gestión de las devoluciones, así como la entrega garantizada o certificada.



Figura 4.2. Logo de Unipost. Fuente: Google.es

En la actualidad, Unipost gestiona 600 millones de envíos anuales para más de 15.000 empresas clientes, la mayoría de los cuales son los principales bancos y cajas de ahorros, empresas de telecomunicaciones y suministros, compañías de seguros, empresas de consumo, ONGs, asociaciones e instituciones, entre otras; y cada día llega a la totalidad de la población española a través de los Centros de Servicio Unipost y colaboradores.

Las cifras más relevantes de la compañía durante 2013 en el territorio nacional fueron según la tabla 4.5, de:

Volumen de ingresos	110 millones €
Centros de trabajo	65
Plataformas automatizadas	2 (Barcelona, Madrid)
Centros franquiciados	143
Plantilla	2.700 empleados directos y 2.000 indirectos
Clientes	15.000 empresas
Cobertura	Más de 1.300 localidades (70% de la población y 90% de los envíos)
Número de envíos gestionados/día	3 millones
Número de objetos gestionados	611 millones

Tabla 4.5. Principales datos de la compañía y su actividad en España en 2013. Fuente: Unipost.es.

Los productos que ofrece Unipost son:

- Cartas.
- UniBurofax empresas, particulares y PYMES.
- Unicontrol: servicio certificado y con seguimiento.
- Unipack: pequeña paquetería en modalidades Postal y Control.
- Unidata: alquiler de bases de datos para segmentar con eficiencia, incrementar los contactos y dirigir la comunicación a un público objetivo definido. En función del ratio de extensión y alcance de los usuarios, este servicio puede ser: Personal, Profesional ó Viviendas.
- Envíos publicitarios: marketing directo, publicorreo y envíos de email.
- Revistas y publicaciones periódicas con múltiples de opciones de comunicación.
- Servicio integral: pack de múltiples servicios en uno, como la gestión de todas las fases de las campañas de marketing directo: planificación estratégica de la acción, estudio del mercado y público objetivo, impresión y manipulado, recogida a domicilio, distribución, gestión de las devoluciones y análisis de los resultados para que así pueda depurar sus bases de datos.
- Solicitud de presupuestos online.

Además de su actividad nacional, Unipost también gestiona envíos en más de 200 países de todo el mundo, gracias a su asociación estratégica con DHL Global Mail.

Desde y hacia España, los envíos gestionados por DHL Global Mail y su socio Unipost en el marco de la importación-exportación, tuvieron en 2013 como origen ó destino los países clasificados en la figura 4.3, y cuyos volúmenes no han sido dados a conocer.



Figura 4.3. Top Import & Export de la división Global Mail (Unipost) en España en 2013. Fuente: DHL.es

#### 4.1.5. PRODUCTOS DE DHL GLOBAL MAIL.

##### 4.1.5.1. PAQUETERÍA.

##### GLOBAL MAIL PARCEL Y GLOBAL MAIL DIRECT PARCEL.

El primero es un servicio a conveniencia, eficiente en coste y fiable internacionalmente con opciones de seguimiento básicas; mientras que el segundo se trata del servicio más rápido, fiable y rastreado de DHL en rutas comerciales internacionales clave.

Los beneficios de cada una de las modalidades, que podemos definir como Básica y Premium, se reflejan en la tabla 4.6:

GLOBAL MAIL PARCEL	GLOBAL MAIL DIRECT PARCEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envío a escala global.</li> <li>▪ La prestación eficiente B2C de extremo a extremo.</li> <li>▪ Tiempos de tránsito fiables.</li> <li>▪ Métodos de entrega elección Multi.</li> <li>▪ Seguimiento del envío básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La prestación eficiente B2C de extremo a extremo.</li> <li>▪ Llegada directa al destino.</li> <li>▪ DTP (tasas, impuestos pagados).</li> <li>▪ Completo seguimiento de extremo a extremo.</li> <li>▪ Mayor rendimiento tiempos de tránsito.</li> <li>▪ Servicio Time-Definite fiable.</li> </ul>

Tabla 4.6. Comparativa entre los servicios de Global Mail Parcel y Direct Parcel respectivamente. Fuente: DHL.es

### GLOBAL MAIL PACKET Y GLOBAL MAIL PACKET PLUS.

Producto especialmente diseñado para paquetería de bajo peso y valor donde se busca que los costes de envío sean los mínimos posibles pero con las restricciones de la figura 4.4.

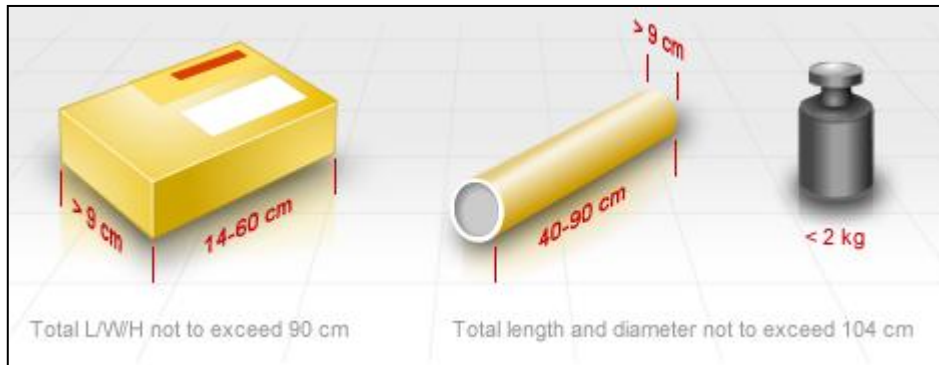


Figura 4.4. Dimensiones y peso máximos de los envíos aceptados por Global Mail Packet Plus. Fuente: DHL.es

Global Mail Packet Plus es la solución mejorada para el envío de una amplia gama de productos pequeños, que ofrece opciones de seguimiento de base y prueba de entrega. El servicio Plus, ofrece una mayor transparencia y visibilidad durante todo el proceso, permaneciendo las características inalteradas.

Los beneficios de este sistema son:

- Visibilidad con posibilidades de seguimiento a la mayoría de destinos en todo el mundo.
- Conveniencia con sólo una etiqueta para todos los destinos en todo el mundo.
- Fácil proceso aduanero debido al uso del despacho de aduana postal.
- Coste razonable aprovechando la corriente en el flujo del correo.
- Seguridad a través de las opciones de seguro adicionales.

#### 4.1.5.2. DOCUMENTOS Y MATERIAL IMPRESO.

##### GLOBAL BUSINESS MAIL.

Es el producto convencional y rentable para el correo comercial internacional, que cuenta con una excelente calidad y rendimiento en tiempos de tránsito.

La concepción del diseño es totalmente modular para todo tipo de soluciones como, correo transaccional como cartas y facturas, publicidad electrónica como catálogos y folletos, publicaciones como libros y revistas, y artículos de bajo valor.

Los beneficios para las empresas son:

- Conveniencia, un solo producto para todos los destinos del mundo.
- Individualidad para construir su propia solución con una variedad de características adicionales.
- Coste eficiente porque sólo se paga lo que necesita.
- Calidad ya que se hace uso de la red mundial de Deutsche Post DHL.
- Consultoría y obtención de beneficios de agentes de campo capacitados que ayudan a construir la solución adecuada para su negocio.
- Contabilidad fácil con una sola factura para todos los destinos en el diseño y el idioma preferido.

Las características referentes a volumen y peso que deben tener estos envíos quedan limitados por las restricciones de la figura 4.5.



Figura 4.5. Dimensiones y peso máximos de los envíos aceptados por Global Business Mail. Fuente: DHL.es

#### 4.1.6. SERVICIOS Y SOLUCIONES PARA LOS ENVÍOS.

Una compañía de tal magnitud y extensión internacional, tiene una gama de servicios muy amplia y con posibilidad de personalización de envíos en función de determinados parámetros que elija el cliente. Su alcance no tiene límites, al igual que los gustos del consumidor, por ello



se ofrecen múltiples servicios y soluciones para los envíos. Cada vez más, las prestaciones y la calidad son más innovadoras, y los tiempos de entrega y costes se reducen más, que al fin y al cabo son los factores favoritos de los destinatarios y emisores.

### SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO.

Permite elegir la solución a medida en función de sus necesidades. Ver tabla 4.7.

MANEJO	SEGURIDAD	DEVOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clasificación/Franqueo.</li> <li>▪ Recogida.</li> <li>▪ Despacho de aduana postal (CN22).</li> <li>▪ GoGreen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elemento registrado.</li> <li>▪ Aviso de recibo.</li> <li>▪ Track &amp; Trace (Certificado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aquellos elementos no entregables.</li> <li>▪ Servicio de retorno.</li> <li>▪ Respuesta en negocios internacionales.</li> </ul>

Tabla 4.7. Soluciones a medida en varios aspectos de los envíos por DHL Global Mail. Fuente: DHL.es

### SERVICIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.

DHL Global Mail da la posibilidad de convertirse en un socio estratégico en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el creciente negocio del comercio electrónico transfronterizo.

Éstas son algunas de las ventajas de elegir DHL Global Mail para las soluciones e-commerce:

- Tiempos de tránsito y entrega fiable.
- Único punto de contacto preasignado.
- Transparencia en trámites de despacho de aduana.
- Visibilidad disponible de extremo a extremo de los envíos online.

Básicamente, para el consumidor, el proceso de compra electrónica es sencillo, sin embargo para los operadores logísticos implica una correcta y exacta sincronización de todos los elementos de la cadena, para ello, siguen el proceso de 4 etapas mostrado en la figura 4.6, al que añadiría el de gestión de la distribución en almacenes.



Figura 4.6. Proceso del e-commerce en Global Mail. Fuente: DHL.es.

DHL además de las soluciones estudiadas, puede ayudarle en la expansión de su negocio, como la asesoría en la apertura de una tienda en línea ó la gestión de su campaña de marketing, en esta disciplina también se muestran innovadores y conscientes de la importancia de un mercado en crecimiento.

#### SOLUCIONES HÍBRIDAS EN GLOBAL MAIL.

Combinar las comunicaciones físicas y digitales con las soluciones híbridas avanzadas, es la manera rápida de enviar y recibir grandes volúmenes de correo transaccional y directo.

Con las soluciones de correo híbrido, se combinan las líneas tradicionales y emergentes de la comunicación, que ofrecen un uso inteligente de la experiencia postal y el know-how digital para avanzar en las necesidades de comunicación.

Este servicio puede apoyar su negocio con un diseño personalizado, implementación y gestión de extremo a extremo de proceso, y que cuenta con los siguientes beneficios:

- Entrega en cualquier parte del mundo (más de 50 centros propios de procesamiento de correo) y sus socios de distribución locales.
- Proveedor de ventanilla única que ofrece una cadena de proceso cerrada desde la recepción de datos hasta la distribución para la gestión parcial y totalmente digital del flujo de documentos de entrada y salida.

- Optimización de costes a través de la reducción de los costos de distribución, gastos de operación, la optimización de la impresión y el franqueo y la reducción de la Jornada de ventas pendientes (DSO).
- Total transparencia en el proceso de extremo a extremo con una visión completa y acceso en cualquier momento.
- Responsabilidad y compromiso ambiental: medición y presentación de informes de compensación para sus envíos individuales y en bloque.

### **EXPLORACIÓN Y SOLUCIONES DE PROCESOS (SCAN & PROCESS SOLUTIONS).**

Las soluciones adaptadas al sistema de la empresa cliente de estos servicios, permitirán simplificar el procesamiento de grandes volúmenes de cuentas por pagar y otros documentos de negocio estandarizados.

Se reciben y procesan los elementos de correo entrante y entregan directamente en los sistemas electrónicos de los clientes (por ejemplo, ERP) en el formato predefinido. Los clientes se benefician de mucho tiempo y ahorro de costes al tiempo que se garantiza una mayor eficiencia y transparencia del proceso.

Sus beneficios comprenden:

- Mejora de la productividad por un procesado más rápido y tiempo de transferencia.
- Optimización de costes para nuestros clientes a través de la reducción de procesamiento, equipos de almacenamiento y costes de almacenaje.
- Reducción significativa de errores a través del alto grado de automatización de procesos y una amplia validación de calidad.

Los ejemplos de aplicaciones de este servicio son fundamentalmente, los formularios de pedido y facturas, y las respuestas comerciales.

### **SOLUCIONES DE DISTRIBUCIÓN E IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS.**

Permite a los clientes enviar grandes volúmenes de transacciones internacionales en el día a día de forma digital y fácil. La solución garantiza que el correo se imprime y distribuye de forma rápida y sin problemas, mientras que es responsable con el medioambiente y a un bajo coste.

Se pueden distinguir bajo este epígrafe, dos maneras en el modo de enviar el correo en función de su prioridad, destinatario y necesidad o no de impresión (Tabla 4.8):

CORREO TRANSACCIONAL (MODO PRIORITARIO)	CORREO DIRECTO (MODO ECONÓMICO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estados de cuenta bancarios y de seguros.</li> <li>▪ Cartas de reclamación.</li> <li>▪ Nóminas.</li> <li>▪ Kits de bienvenida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarjetas Postales.</li> <li>▪ El libre usuario.</li> <li>▪ Folletos.</li> <li>▪ Catálogos.</li> <li>▪ Folletos.</li> </ul>

Tabla 4.8. Modos de enviar el correo en función de su prioridad, características y destinatario. Fuente: DHL.es

### SOLUCIONES DE FACTURACIÓN (E-INVOICING).

Las soluciones de facturación electrónica favorecen un intercambio entre socios de información financiera totalmente digital y en cualquier parte del mundo. Esta facturación ofrece soluciones para cualquier tipo de documentación comercial estandarizada. De esta forma, DHL asegura un procesado compatible, entrega y archivo de las facturas.

Los documentos enviados más comunes son las facturas, cuentas, cartas de reclamación, letras de crédito y recordatorios.

### GESTIÓN DE ARCHIVOS Y REGISTROS.

DHL ofrece que bien sea en sus instalaciones ó fuera de ellas, un lugar seguro a modo de una plataforma completa para convertir los documentos físicos en registros digitales ó almacenar ésta información.

### SERVICIOS DE MARKETING DIRECTO A LO LARGO DE TODA LA CADENA DE VALOR.

Con décadas de experiencia en la comercialización directa en Alemania, DHL Global Mail ha desarrollado una cartera de servicios única que les convierte en el líder del mercado, y cuyos servicios está haciendo extensivos a todo el mundo.

Utilice los medios de la división para dirigirse a sus objetivos, desde el envío de formularios para el análisis del mercado hasta la creación de medios, ejecución y evaluación de campañas.

### OBSERVADOR GLOBAL MAIL.

El boletín electrónico de la división, proporciona dos veces por semana los eventos actuales y futuros que pueden afectar a la entrega de la correspondencia y paquetes.

En la interfaz web reflejada en la tabla 4.9, se ve a modo de ejemplo este calendario ordenado en función de las fechas más próximas por países y con el motivo de la interrupción en el servicio.

PAÍS / NACIÓN	FECHA	EVENTO
Israel	28 Abril	Fiesta Nacional. Día de Conmemoración del Holocausto.
Sudáfrica		Fiesta Nacional. Día de la libertad.
Alemania		Las tormentas y las fuertes lluvias causaron graves daños en algunas regiones durante el fin de semana. Pueden darse retrasos e interrupciones.
Estados Unidos		Los tornados y las tormentas en los estados centrales y del sur como Iowa, Missouri, Arkansas, etc. Son muy posible las interrupciones causadas por cortes de electricidad y carreteras bloqueadas.

Tabla 4.9. Eventos por países que afectan a la continuidad del servicio Mail. Fuente: DHL.es

## 4.2. DHL SUPPLY CHAIN.

La división de Cadena de Suministro se especializa en la logística de contratos y proporciona servicios de almacenamiento y transporte, así como servicios de valor añadido a lo largo de toda la cadena en los distintos sectores. La división también ofrece soluciones de extremo a extremo para los intervinientes asociados y gestión de las comunicaciones.

Las unidades de negocio de la división son Supply Chain (que estudiaremos a lo largo de este capítulo) y Williams Lea, adquirida por DP Deutsche Post en 2006, y que se trata de una organización líder en externalización de procesos de negocio. Los logos de las unidades de negocio citadas corresponden a las figuras 4.7 y 4.8 respectivamente.



Figura 4.7. Logo de la división Supply Chain. Fuente: DHL.es



Figura 4.8. Logo de la compañía Williams Lea. Fuente: Google.es

La presencia global de DHL le convierte en el principal proveedor de logística por contrato del mundo. Tiene una extensa presencia logística en más de 60 países en todas las regiones del mundo.

Con estas características permiten combinar:

- Experiencia internacional en todos los sectores industriales.
- Compromiso de ofrecer operaciones de consistente excelencia en todas las regiones del mundo.
- Procesos unificados para gestión de proyectos y mejora continua.

En muchos casos, la producción y contratación están migrando a regiones del mundo que tienen costes menores, lo que vuelve la cadena de suministro más larga y compleja. Estas cadenas, habitualmente contienen más stock, lo que agrega costes y riesgos adicionales. Su combinación única de alcance global y experiencia local permite que DHL cuente con la

tecnología, infraestructura y personal para gestionar la distribución punta a punta en todo el mundo.

Al combinar las funcionalidades de logística por contrato de DHL con sus funcionalidades en envíos internacionales, transporte, envíos express y correo internacional, dan soluciones de cadena de suministro punta a punta en más de 220 países y territorios en todo el mundo.

#### 4.2.1. PRECEDENTES DE LOS MERCADOS.

##### SOLUCIONES DE EXTERNALIZACIÓN CENTRADAS EN EL CLIENTE EN DOS UNIDADES DE NEGOCIO.

En la división de cadena de suministro, DHL ofrece almacenaje, administración del transporte y servicios de valor añadido en una variedad de industrias; por medio de Williams Lea, soluciones de información corporativa y gestión de las comunicaciones adaptadas exactamente a las necesidades de los participantes.

La unidad de negocio de Supply Chain, ofrece soluciones logísticas, desde la planificación, aprovisionamiento, producción, almacenamiento y distribución de los retornos y el reciclaje, asegurando un flujo logístico eficaz. Estas etapas se reflejan en la figura 4.9 y serán estudiadas en profundidad en el apartado 4.2.5.2. Servicios Operativos de la Cadena de Suministro.



Figura 4.9. Proceso logístico y servicios de valor añadido en la Supply Chain de DHL en 6 etapas.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

También se cuenta con soluciones de externalización de procesos empresariales y consultoría.

DHL desea que los beneficios entre el acuerdo por ambas partes intervinientes en el contrato, sean recíprocos, por lo tanto, asegura a sus clientes ventajas competitivas, haciendo que los productos de los clientes y la información llegue a los mercados de forma rápida y eficiente.

Ofrece soluciones expertas principalmente en seis sectores de enfoque: consumidor, comercio al por menor, tecnología, ciencias de la vida y salud, automoción y energía. Gestionan todo el camino desde la fuente de suministro al cliente final. La flexibilidad, la fiabilidad y la eficiencia de costes, son los factores clave de valor de los servicios, que van desde la logística de entrada internacionales, servicios de almacenamiento y transporte de envases y otros productos de valor añadido.

La industria automotriz es uno de los sectores verdaderamente globales, donde la producción está mudando cada vez más a los mercados emergentes BRIC (Brasil, Rusia, India y China), en el que ya tienen una fuerte presencia. DHL considera que la logística de entrada para la fabricación del mercado de accesorios y las soluciones de los proveedores, son apoyadas en los factores clave como la capacidad de ofrecer un alto grado de flexibilidad y fiabilidad global de tiempo con el que se consiguen reducir aún más los costes.

En el sector de Ciencias de la Salud y de la Vida se proponen cada vez más soluciones integradas, donde las cadenas y procesos de logística aún están en desarrollo en muchas partes del mundo. La oferta tiene en cuenta constantemente la creciente presión en los costes, mientras que se deben cumplir los estándares de calidad de los clientes.

En un sector de rápido crecimiento como el de las energías y tecnologías, DHL ofrece soluciones logísticas integradas desde la adquisición hasta su instalación. Los servicios propios de mantenimiento, reparación y operación hacen al sistema ágil y sus soluciones de servicio a menudo pueden reducir sustancialmente los costes mientras aumenta significativamente la productividad del mantenimiento.

#### **UNA GRAN VARIEDAD DE SOLUCIONES DE OUTSOURCING PARA EMPRESAS.**

Williams Lea presta sus servicios en dos áreas: soluciones de marketing y procesos de negocio outsourcing. La gestión de documentos, la comercialización y correspondencia de los clientes figuran entre las soluciones dadas, además de servicios financieros, comercio minorista, bienes de consumo, farmacéutico, editorial, sectores públicos y legales.



### LÍDER DEL MERCADO GLOBAL EN CONTRATACIONES LOGÍSTICAS.

DHL sigue siendo el líder del mercado global en contrataciones logísticas, con una cuota de mercado del 8,2% en 2012 como muestra la comparativa con los operadores logísticos más importantes en la tabla 4.10. Este mercado está muy fragmentado: los diez mejores operadores sólo representan alrededor del 22% del mercado total, cuyo tamaño se estima en 159.000 M€.

DHL en su división de SC, lidera el mercado en regiones clave de América del Norte, Europa y Asia Pacífico, y también tiene una posición muy fuerte en mercados de rápido crecimiento como Brasil, India, China y México. La compañía confía en que debido a su experiencia global y a muchos años de relaciones comerciales con corporaciones multinacionales, sean capaces de ampliar aún más su presencia en estos mercados.

Williams Lea es el líder del mercado en gestión de documentos por terceros y comercialización de la producción. Este mercado también se encuentra muy fragmentado y se compone en gran parte de los especialistas, ya sea ofreciendo un conjunto muy limitado de servicios u ocupando nichos exclusivos. Debido a la amplia gama de servicios internacionales y relaciones con los clientes de larga duración, nuevamente se mantendrá su éxito en la posición de liderazgo para 2014. Gracias a las buenas relaciones con los clientes de DHL, Williams Lea fue capaz de aumentar su negocio y ganar mayor presencia en el mercado logístico.

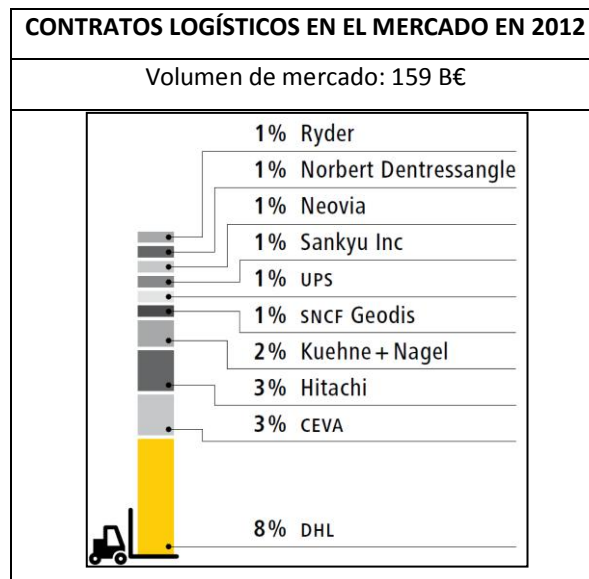


Tabla 4.10. Cuota de contrataciones logísticas de los principales operadores durante 2012.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

#### 4.2.2. ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN.

La estrategia de crecimiento corporativa a través de la excelencia tiene como objetivo mejorar constantemente las áreas de negocio actuales y lograr un crecimiento rentable en los sectores clave.

- El avance ininterrumpido de los negocios existentes: se han establecido tres programas para aumentar continuamente el desempeño, eficiencia y competencia.
- El primero de estos, conocido como la excelencia de operaciones, promueve normas operativas y técnicas encaminadas a garantizar la sostenibilidad de la labor. También se aplica la metodología probada First Choice, para mantener los logros realizados y mejorar en ellos. Una clara iniciativa de liderazgo en materia de costes, tiene por objeto reducirlos significativamente y gestionarlos con eficacia con el fin de aumentar los valores de rentabilidad generales. Esto se logra con el aprovechamiento de la eficiencia de las compras, la disciplina operativa y mejores prácticas. Como resultado, DHL tuvo éxito en reducir aún más los costes directos en 2013.
- Su programa de capacitación organizativa, desarrolla las cualidades de liderazgo y aumenta el compromiso de los empleados. Se desea atraer a nuevos talentos y retener y desarrollar el existente. Para este fin, se ha puesto en marcha un programa superior de gestión del talento.
- Crecer de manera rentable en los sectores focalizados: se han establecido tres programas con la intención de crecer en sectores determinados. En el programa del Sector Focus, se profundiza con la experiencia de manera continua a lo largo de los seis sectores focalizados. Los equipos sectoriales globales dedicados a la labor, ofrecen a los clientes soluciones específicas del sector, integrales a lo largo de toda la cadena de suministro y garantizan un intercambio de conocimientos sobre las mejores prácticas.

En el programa de productos estratégicos de respuesta, DHL desarrolla y reproduce soluciones logísticas destinadas a simplificar los procesos de negocio de sus clientes. Un ejemplo es su Servicio Técnico, dedicado a acortar los ciclos de reparación y que por lo tanto reducen notablemente la superficie de almacén y el transporte.

Hasta el momento, además de los servicios técnicos, se han establecido los siguientes productos estratégicos en todo el mundo: Soluciones de Airline Business, E- Cumplimiento, Soluciones de Medio Ambiente, Proveedor Líder en Logística, Ciencias de la Vida y Plataforma de la Salud, Mantenimiento, Reparación y Operaciones, y Servicios de embalaje.

Con el programa Eficacia de las ventas, aumenta el rendimiento de la organización mediante su fortalecimiento y el servicio de atención al cliente, ya que se aprende a entender mejor los objetivos de la actividad y estrategia de los clientes, preguntando regularmente por su satisfacción.

#### 4.2.3. RESULTADOS ECONÓMICOS.

Los ingresos en la sección disminuyeron ligeramente en 2013 un 0,4% hasta los 14.277 M€, en parte porque el grupo se deshizo de inversiones en tres empresas que ya no eran considerados como actividades básicas, reduciendo los ingresos en 212 M€.

Excluyendo estas operaciones y los considerables efectos negativos de las divisas que supusieron 694 M€, los ingresos crecieron un 5,9 %. El efecto principal de la moneda vino de la apreciación del Euro frente a la Libra esterlina. Excluyendo los efectos mencionados anteriormente, el crecimiento de los ingresos fue del 7,5 %. Todos los datos en la tabla 4.11.

RESULTADOS ECONÓMICOS DE DHL SUPPLY CHAIN (M€)			
INDICADOR	2012	2013	VARIACIÓN (%)
Ingresos	14.340	14.277	-0.4
Supply Chain	13.000	12.939	-0.5
Williams Lea	1.345	1.345	0.0
Consolidación/Otros	-5	-7	-40.0
Beneficio de actividades operativas (BAII)	419	441	5.3
Retorno de las ventas (%)	2.9	3.1	-
Flujo de caja operativo	432	637	47.5

Tabla 4.11. Indicadores económicos de la división Supply Chain obtenidos en 2012 y 2013 respectivamente.

Fuente: Informe Anual 2014 DHL.

Los ingresos en la sección de Cadena de Suministro para el 2013 fueron de 12.939 M€, con un ligero 0,5% de disminución respecto al año anterior, donde excluyendo las ventas de negocios propios y los altos efectos negativos de la divisa, el crecimiento fue del 6,0%.

Los ingresos procedentes de los 20 principales clientes se incrementaron en un 5,4%, poniendo de manifiesto la confianza que depositan en la marca DHL.

Los mayores incrementos de ingresos se observaron en las áreas de ciencias y salud, automotriz, sectores de tecnología de consumo y, junto con un crecimiento significativo de la industria aeronáutica. En la tabla 4.12 se observan respectivamente, los beneficios por sectores totales y desglosados por regiones en 2013.

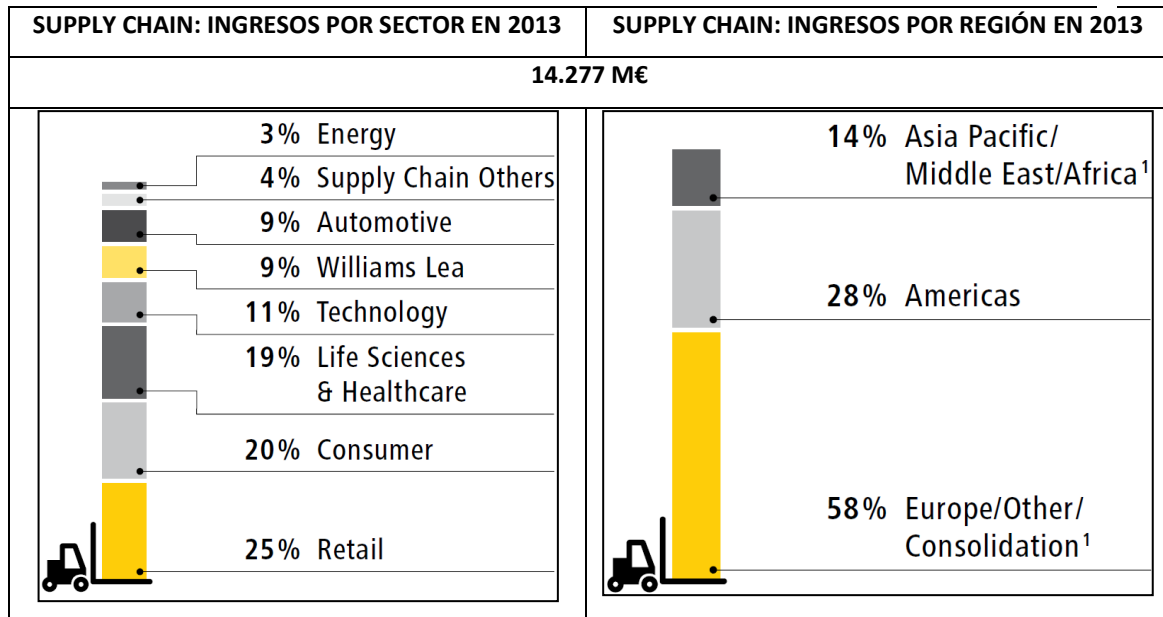


Tabla 4.12. Porcentaje de beneficios por sector y por región, respectivamente en 2013.

Fuente: Informe Anual 2014 DHL.

En América, los ingresos en los principales sectores de consumo, ciencias de la vida y salud y automoción, mejoraron debido al volumen adicional y a los nuevos negocios. El crecimiento de los ingresos más fuerte se observó en Brasil, principalmente en el sector de la tecnología.

El aumento de los ingresos de mayor porcentaje se alcanzó en la región de Asia Pacífico, principalmente en Australia, China y Tailandia. En Australia se produjo gracias a volúmenes adicionales y nuevos negocios al igual que en Tailandia, sobre todo en el consumo, ciencias de la salud y de la vida y los sectores de tecnología, así como de las soluciones Airline Business.

En China, los ingresos aumentaron de manera significativa en los sectores de consumo y tecnología.

En Europa, los volúmenes en el sector de la automoción y en las soluciones Airline Business aumentaron gracias a la mayor demanda del cliente final. Los ingresos en el sector de ciencias de la vida y salud mejoraron debido a negocios adicionales con el Servicio de Salud Nacional del Reino Unido. El entorno económico afectó negativamente el negocio en otras partes de Europa.

Los ingresos en Williams Lea fueron de 1.345 M€, que excluyendo los efectos negativos de la divisa, aumentaron en un 4,5% con un crecimiento acelerado en la segunda mitad del año. La actividad adicional y el acuerdo de nuevos contratos fueron parcialmente compensados por los menores volúmenes en el sector bancario y legal, así como algunas pérdidas contractuales.

El nuevo valor del negocio está asegurado, ya que en 2013, la división de Supply Chain obtuvo contratos adicionales por valor de unos 1.520 M€ en ingresos anuales con los clientes nuevos y existentes. Además, la tasa de renovación del contrato anual entre intervinientes se mantuvo en un nivel alto.

El EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) en la división fue de 441 M€ en 2013. Esta cifra incluyó una ganancia no monetaria de una sola vez en el ajuste de los planes de pensiones de 50 M€ en el cuarto trimestre, que surge de la transición de los beneficios definidos a planes de pensiones de aportación definida en el Reino Unido. El beneficio se vio compensado en 30 M€ en gastos de reestructuración, principalmente para las iniciativas a reducir los costes indirectos en Europa. La división también incurrió en gastos asociados con modificaciones del negocio.

Las ganancias se vieron mermadas por las pérdidas de contratos y los gastos del primer trimestre en Williams Lea y sus clientes de EEUU. La mayor mejora de la gestión de la cartera de contratos y el fuerte rendimiento en América y Asia Pacífico compensó los menores volúmenes y márgenes en otros mercados.

El rendimiento de las ventas fue del 3,1% y el flujo de operación se incrementó a 637 M€.

#### **POSICIÓN FINANCIERA.**

En esta división y en el presente año 2013, los gastos de capital ascendieron a 277 M€. De esta cantidad, 239 M€ están relacionados con la unidad de negocio de la cadena de suministro, 19 M€ con Williams Lea y 19 M€ con servicios centrales.

Aproximadamente el 54% de los fondos se utilizaron para apoyar a los nuevos negocios globales, lo que denota unas claras intenciones de crecimiento de la compañía.

En América y Asia Pacífico, las inversiones se centraron principalmente en el consumo, en sectores minoristas y de automoción.

En Europa, se realizaron en el Reino Unido, los países del Benelux y Europa del Este, en particular, para apoyar proyectos en Airline Business Solutions y el sector tecnológico.

En Williams Lea, las infraestructuras de IT fueron el foco principal de las inversiones. En las entidades centrales se invirtió en un proyecto para las finanzas globales.

#### **EMPLEADOS.**

La mayoría de los empleados fueron contratados como consecuencia del crecimiento de mercados nuevos y existentes. Sin embargo, la cifra incluye a los empleados de tres empresas que ya se han vendido. En total, el número asciende a 140.190 personas.

#### **CLIENTES Y CALIDAD.**

La calidad se traduce en una ventaja competitiva en este sector, por lo que en línea con la estrategia de grupo, DHL quiere ser el proveedor de elección, mostrando en encuestas y estudios de mercado, que siete de cada diez clientes afirman que DHL es su proveedor favorito.

A tenor de ello, se implementan prácticas y metodologías que ofrecen el más alto nivel de servicio y el mayor valor añadido. Los procedimientos probados a nivel mundial, permiten ofrecer a los clientes de todo el mundo soluciones comparables y estándares con una calidad en el servicio altamente uniforme. En 2013, se logró que más del 95% de los estándares de servicio se aplicaran en todo el mundo.

Con el fin de medir y controlar la calidad del servicio, se han definido una serie de indicadores de desempeño para la división. Estos incluyen la seguridad, la productividad y la exactitud del inventario.

Con el programa Camino a la Calidad, que se introdujo en 2011, DHL está constantemente en la búsqueda y perfección de la mejora de la ya elevada calidad de sus servicios, garantizando además de este modo la consistencia, la transparencia y la simplicidad de los procesos logísticos.

## RIESGOS.

El éxito depende en gran medida de las tendencias de los negocios y mercados. DHL trata de estar presente en aquellos ámbitos que considera amplios en volumen y con gran proyección. Por ello, esta división ofrece a los clientes una gama muy diversificada de productos en diferentes sectores de todo el mundo, diversificando la cartera de riesgo y a fin de contrarrestar los riesgos que incumben.

Por otra parte, el éxito futuro también depende del grado de aplicación de la mejora continua para mantener y crecer su participación en mercados más importantes y llegar a más segmentos de clientes.

## BENEFICIOS Y PREVISIÓN DE GANANCIAS.

En la división de cadena de suministro, se espera que el gasto de capital en 2014, sea ligeramente superior al de 2013. Las inversiones continuarán centrándose en el apoyo a nuevos proyectos empresariales y al crecimiento del negocio existente.

Sin embargo, se espera que entre las distintas divisiones en 2014, se mantenga muy por debajo del alto nivel anterior; destinando las inversiones principalmente de nuevo en la flota de vehículos y en IT.

### 4.2.4. ADQUISICIONES Y VENTAS DE DHL SUPPLY CHAIN.

#### ADQUISICIONES.

Las adquisiciones que la compañía realizó en 2012-2013 se ven en la tabla 4.13:




EMPRESA	ACTIVIDAD
Tag Belgium SA 	Empresa activa en el sector de las comunicaciones y especializada en diseño, producción y localización de medios impresos.
2 Sisters Food Group 	Empresa de catering aéreo.
Exel Saudia LLC 	Empresa joint-venture dedicada a la Supply Chain en Arabia Saudí. Anteriormente, DHL tenía un 50% de acciones y en 2013 renegociaron los términos del contrato. Obtuvieron ingresos por 11 M€.

Tabla 4.13. Empresas adquiridas por la división Supply Chain en el período 2012-2013. Fuente: DHL.es

## **VENTAS.**

Deutsche Post DHL completó la venta del negocio logístico de la DHL en moda, DHL Fashion (Francia) SAS, en Abril de 2013. Los activos y pasivos de la empresa en cuestión, se reclasificaron como mantenidos para la venta en el ejercicio 2012, de acuerdo con la NIIF 5.

La medición más reciente de los activos prioritarios antes de su reclasificación, se tradujeron en una pérdida de 1 M€ en 2012, constituyendo pérdidas de depreciación, amortización y deterioro.

Además, ITG GmbH Internationale Spedition und Logistik, Alemania, fue vendido junto con sus filiales, en junio de 2013. Los activos y pasivos de la compañía fueron reclasificados para la venta en el primer trimestre de 2013, de acuerdo con la NIIF 5. La medición más reciente de los activos antes de su reclasificación no indica deterioro.

La venta de la compañía estadounidense Exel Direct Inc., incluyendo su filial canadiense se completó en mayo de 2013. Los activos de la compañía y pasivos hubieran sido reclasificados como mantenidos para la venta en el primer trimestre de 2013, de acuerdo con la NIIF 5. La medición más reciente de los bienes antes de su reclasificación no indicó ningún deterioro.

El especialista en almacenamiento de EE.UU. Llano Logistics Inc. fue vendido y desmantelado en Mayo de 2013.

### **4.2.5. SOLUCIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO.**

Son muchos los clientes que acuden a DHL con un problema comercial y no necesariamente con uno relativo a su cadena de suministro. Esto puede encontrar solución a través de estudios de consultoría y diseño de red logística, ayuda qué procesos funcionan bien o cuáles pueden optimizarse para lograr una mayor eficiencia operativa y servicio al cliente.

DHL combina herramientas innovadoras para la SCM, con la experiencia práctica acumulada a través de múltiples implementaciones. El resultado es una cadena que ayudará a la empresa desde el comienzo y le dará la flexibilidad de cumplir con las cambiantes exigencias del mercado.

El objetivo de DHL con sus clientes es que sus empresas se hayan convertido en más ágiles, creando mejores relaciones, logrado mejores costes y mayor visibilidad en todo su recorrido.



#### 4.2.5.1. CÓMO TRABAJA DHL SUPPLY CHAIN.

Dado que todas las etapas de la cadena de suministro están planificadas para el éxito de su negocio, los métodos utilizados la convierten en un verdadero socio comercial.

- Crea una solución para los socios.
- Gestiona sus objetivos.
- Brindando resultados.

La solución proporcionada se especializa en sus necesidades, dimensión y mercado. La forma en la que se trabaja con el cliente es lo que constituye una verdadera cadena de suministro interviniente de todas las partes y una asociación de negocios.

DHL es el principal proveedor de contratación logística, teniendo la mayor presencia mundial:

- Experiencia internacional en todos los sectores industriales.
- Compromiso con la excelencia y consistencia de las operaciones en todos los lugares geográficos.
- Procesos unificados para la gestión de proyectos y mejora continua.

#### ENFOQUE DE LA COMPAÑÍA EN SUPPLY CHAIN.

Es fundamental comprender los problemas y necesidades comerciales del cliente, por ello DHL ayuda a identificar los objetivos de crecimiento, clientes principales, metas de rentabilidad, problemas con la competencia y equilibrio entre el coste e intercambio de servicio. Esta manera es la mejor forma de ver dónde se unen su cadena de suministros, ingresos y rentabilidad, conseguidos gracias a los siguientes aspectos:

- **Diseño de soluciones:** es el arte y ciencia de analizar su cadena de suministro y encontrar las formas de mejorarla. El equipo de diseño de soluciones de DHL ofrece una amplia experiencia y soporte, desde una estrategia de red logística, diseño y simulacro de depósitos hasta mejoras operativas o análisis de inventarios.
- **Implementación:** hay que determinar la óptima solución de la red para el negocio, desde la optimización de los costes operativos, transporte e inventario. Comienzan analizando la demanda final y operando hacia atrás a través de los procesos de fabricación y suministro para identificar las opciones más lógicas de ubicación y transporte.

- Integración Tecnológica: los servicios informáticos de DHL están diseñados e implementados para ser consistentes, de alta calidad y económicos.

Beneficios de las soluciones informáticas de DHL:

- Todas las soluciones tecnológicas están diseñadas para enfrentar propósitos específicos.
  - Una mejor información de sistemas permite identificar sus costes adicionales y oportunidades de eficiencia.
  - Fácil de utilizar e implementar.
- Soluciones inmobiliarias: DHL tiene experiencia en el diseño y compra de soluciones inmobiliarias para apoyar las soluciones integrales de almacenaje y distribución incluso personalizadas. Utiliza para su diseño, el tamaño de la empresa, ubicación, conocimiento y relación con sus socios comerciales. Una estrategia inmobiliaria bien ejecutada puede dar una contribución significativa para el logro de objetivos operativos y financieros.

Sus características son:

- Operaciones en áreas industriales que aumentan la eficiencia de fabricación y transporte.
- Vasta experiencia en la negociación de contratos inmobiliarios.
- Experiencia en la obtención de permisos gubernamentales y municipales.
- Funcionalidad de desarrollo interno, además de sólidas relaciones con una gama de socios en desarrollo.
- Experiencia y recursos de inversión para desarrollar terrenos.

#### **4.2.5.2. SERVICIOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO.**

DHL ha desarrollado soluciones exitosas para cadenas de suministro de todos los tamaños, para las principales marcas y empresas. Cualquiera que sea el requerimiento de una empresa, es muy posible que ya se haya desarrollado una gama de soluciones para satisfacer sus necesidades.

En la tabla 4.14, se desarrollan cada una de las fases que la división ofrece a lo largo del proceso de ejecución de la cadena de suministro, comprendiendo logística con servicios de

valor añadido, tal y como mostraba la figura 4.9 del capítulo 4.2.1. Estrategia y Objetivos de la división.

<b>SERVICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b>		
<p><b>PLANIFICACIÓN</b></p> <p>Sentar las bases para una cadena de suministro efectiva y eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis y Diseño de la Cadena de Suministro.</li> <li>▪ Proveedor Principal de Logística (LLP).</li> <li>▪ Cumplimiento Medioambiental.</li> </ul>	<p><b>CONTRATACIÓN Y COMPRAS</b></p> <p>Unificar todas las etapas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios de Contratación.</li> <li>▪ Almacenaje de Materias Primas.</li> <li>▪ Transporte de Materias Primas.</li> <li>▪ Gestión Internacional de Cadena de Suministro.</li> </ul>	<p><b>FABRICACIÓN</b></p> <p>Fabricación del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transporte de Proyectos Industriales.</li> <li>▪ Entregas a Fábrica (I2M).</li> <li>▪ Logística en Planta.</li> <li>▪ Fabricación por contrato.</li> </ul>
<p><b>ALMACENAMIENTO Y PERSONALIZACIÓN</b></p> <p>Preparación para la venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almacenaje de Productos Terminados.</li> <li>▪ Confección y recepción de pedidos.</li> <li>▪ Co-Packing y Embalaje original.</li> </ul>	<p><b>ENTREGA</b></p> <p>Transporte hasta destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de Transporte y Distribución.</li> <li>▪ Entrega a Domicilio.</li> <li>▪ Cumplimiento Electrónico (e-fulfillment).</li> <li>▪ Logística de Repuestos</li> <li>▪ Logística en Tiendas.</li> </ul>	<p><b>DEVOLUCIÓN</b></p> <p>Devolución del producto cuando no se necesite.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Inversa.</li> <li>▪ Cumplimiento Ambiental.</li> </ul>

Tabla 4.14. Servicios de la cadena de suministro. Fuente: DHL.es

Me gustaría destacar que en algunos apartados se han englobado por operaciones, tareas que se realizan en determinados sectores industriales, de esta forma se tienen ejemplos y además se facilita la comprensión de los apartados siguientes.

#### 4.2.5.2.1. PLANIFICACIÓN.

##### a) ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

DHL busca convertirse en el principal partner en tu cadena de suministro, ofreciendo a través de su dilatada experiencia, los servicios y modalidades que más se adapten a tu situación. A continuación y a lo largo de los siguientes, se analizarán los principales servicios.

DHL tiene una contrastada experiencia en el diseño de un óptimo rendimiento de la cadena de suministro en estas industrias. Así pues, maneja contrataciones internacionales, relaciones con los proveedores, ciclos comerciales y se ocupa de los inconvenientes relativos a las operaciones de su propia planta.

En el caso del **Consumo**, debe manejar la demanda de sus consumidores, las crecientes exigencias de revendedores, los requisitos de cumplimiento y los problemas inherentes a sus propias operaciones comerciales.

En el sector de la **Moda** se trata con proveedores internacionales, existen complejas relaciones con los proveedores, venta minorista a múltiples canales, disponibilidad en stock y los inconvenientes propios de administrar una amplia base de locales de venta.

En el sector de la **Ingeniería y Producción**, DHL es efectiva porque sabe lo que significa realizar compras a nivel internacional, manejar complejas relaciones con los proveedores y lograr menores ciclos comerciales, además de los inconvenientes propios de sus propias operaciones industriales.

En el sector de la **Tecnología**, existen problemas complejos como contratación internacional, relaciones complejas con los proveedores, ciclos comerciales más cortos y los inconvenientes inherentes a las operaciones de planta.

Los servicios de análisis y diseño de cadena de suministro de DHL comprenden:

- Consultoría en cadena de suministro para definir las necesidades comerciales y oportunidades logísticas, y consultoría ambiental para ayudarlo a medir y reducir la utilización de energía y huella de carbono.
- Servicios y soluciones de diseño logístico integrado, incluyendo redes de instalaciones, red de transporte e integración de tecnología.
- Talleres de evaluación de necesidades y mejora continua para identificar oportunidades de mejora de procesos.
- Servicios de gestión de cadena de suministro que brindan un recurso exclusivo in situ para gestionar relaciones con los proveedores e identificar oportunidades de mejora.
- Servicios de logísticos por contrato, incluyendo almacenaje, transporte, fabricación y embalaje.

#### **b) PROVEEDOR PRINCIPAL DE LOGÍSTICA.**

En DHL, ser el Proveedor Líder en Logística (LLP) significa estimular y gestionar el cambio en toda la cadena de suministro a efectos de satisfacer las cambiantes exigencias de empresas y

clientes. Esto se logra entre otras, introduciendo procesos logísticos simplificados, optimizando redes logísticas, brindando una mejora continua y una continua reducción de costes.

El éxito de un LLP se construye en base a un acuerdo de asociación efectiva y sólida con los clientes para añadir valor a sus negocios, y comprende una amplia gama de aptitudes y experiencia que incluyen:

- Análisis, diseño de redes y consultoría.
- Planificación Comercial.
- Gestión del cambio y de proyectos.
- Servicios de torre de control y gestión de redes, en coordinación con una amplia base de proveedores en varias modalidades y geografías.
- Planificación y gestión de inventario.
- Gestión logística de salida, entrada e inversa.

La división asume la responsabilidad del armado y control de los recursos, funcionalidades y tecnologías de la propia organización y de la de los proveedores de servicio complementarios.

#### **c) CUMPLIMIENTO MEDIOAMBIENTAL.**

DHL está trabajando para acelerar la reducción de la huella de carbono que dejan sus clientes, creando y ejecutando estrategias de reducción de gas invernadero al evaluar, reducir, reemplazar y en algunos casos, neutralizar emisiones de carbono directas e indirectas. A medida que aumenta la legislación ambiental, también lo hace el deseo de mantenerse actualizados en su cumplimiento.

El compromiso medioambiental es crítico tanto para el negocio como para los clientes. Por ello, la compañía se ha comprometido con las más estrictas normas de transporte y almacenaje de productos, invirtiendo además fuertemente en capacitación, fijación de objetivos de rendimiento y medición de los progresos para asegurar la mejora continua en seguridad, salud y rendimiento ambiental.

#### **4.2.5.2.2. CONTRATACIÓN Y COMPRAS.**

##### **a) SERVICIOS DE ADQUISICIÓN Y COMPRAS.**

Los especialistas en compra y adquisiciones de DHL pueden reducir sus costes de forma sustancial en una amplia gama de productos no esenciales.

Los servicios de adquisición de DHL añaden valor a su negocio de la siguiente manera:

- Reducción de costes, a través de compras más eficientes, reducción de gastos generales, optimización de procesos de la cadena de suministro y riesgo minimizado.
- Más tiempo de gestión para que pueda concentrarse en el negocio principal en lugar de dedicarse a compras indirectas no esenciales.
- Una red global de cadenas de suministro conoce todos los procedimientos de proveedores y aduanas en las economías locales y emergentes.
- Gestionar de parte del cliente licitaciones para proyectos individuales y específicos.
- Coordinación de transacciones en todas las etapas de la cadena de suministro, asegurando calidad y fiabilidad.

#### **b) ALMACENAJE DE DE MATERIAS PRIMAS.**

DHL brinda servicios de almacenaje de materias primas para cualquier sector de actividad, para agilizar el flujo de materia prima hacia los centros de producción.

Los servicios de Almacenaje de Materias Primas de DHL complementan las soluciones de transporte y comprenden:

- Descarga.
- Clasificación, combinación y consolidación en almacén o tránsito.
- Procesamiento de pedidos, gestión y optimización de inventario.
- Recogida, empaquetado y despacho.
- Logística en Planta, reaprovisionamiento JIT y a modo Kanban.
- Declaración e intermediación aduanera.
- Control de calidad /pruebas de control de calidad.
- Centros de distribución de proveedores.

#### **c) TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS.**

Cualquiera que sea el modo de transporte de los materiales, se ofrece la posibilidad de combinar el transporte de entrada y salida cuando sea posible, a efectos de reducir costes y minimizar la huella de carbono, como los casos de multimodalidad estudiados anteriormente.

DHL se encarga de la importación y exportación de grandes volúmenes de productos hacia los centros o plantas de fabricación en todo el mundo.

Los productos que transporta incluyen:

- Temperatura ambiente y temperatura controlada (mercancía seca, líquida, en polvo y semielaborados).
- Productos químicos.
- Componentes electrónicos y metales.
- Subensamblajes de ingeniería subarmados.
- Productos a granel.

#### **d) GESTIÓN INTERNACIONAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO.**

Vivimos en una economía cada vez más globalizada con acceso a productos procedentes de lugares de producción a bajo coste que satisfacen las necesidades de sus clientes a precios que podemos y queremos pagar.

Por ello, las cadenas crecen y los consumidores se están volviendo más exigentes y volátiles en sus preferencias. Los cambios en la economía mundial implican que las decisiones de contratación están permanentemente cambiando, lo que añade presión adicional a la cadena.

DHL puede ayudar a cambiar las condiciones de compra con sus proveedores, mejorar el control de su cadena de suministro de entrada y reducir sus costes de producción, logísticos y de inventarios.

#### **4.2.5.2.3. FABRICACIÓN.**

##### **a) ENTREGAS A FÁBRICA (I2M).**

DHL asegura que los componentes apropiados sean entregados en el punto de producción correcto en el momento correcto. Estas soluciones proporcionan una gestión completa punta a punta de inventarios, instalaciones, y mano de obra relativa al flujo de entrada de materiales.

Estas herramientas de gestión de etapas le brindarán un total control de la SCM. Y al obtener visibilidad del inventario en tiempo real se pueden reducir costes, mejorar los tiempos de entrega y responder eficientemente a los cambios del mercado.

Cabe mencionar en este apartado la cada vez más presente metodología Lean. Esta filosofía otorga una ventaja competitiva a cualquier sector, mediante el empleo de herramientas básicas e intuitivas. DHL, conocedor de la importancia de la disciplina, elaboró un informe para

su división de Supply Chain, que lo relaciona con la automoción y que entraremos en detalle más adelante.

Los servicios de entregas a fábrica incluyen:

- Diseño, de red, transporte e instalaciones.
- Gestión de proveedores y del transporte.
- Intermediación aduanera y parques de proveedores.
- Parques de proveedores.
- Optimización de inventario e inventario de gestión de proveedores.
- Logística en planta, incluyendo reaprovisionamiento de materias primas y componentes a planta en modo JIT o Kanban.

#### **b) LOGÍSTICA EN PLANTA.**

Gestiona movimientos dentro de la planta de fabricación de la materia prima, componentes y productos sub-ensamblados, para convertirlos en productos terminados o para transportarlos fuera de la fábrica. DHL puede ofrecer apoyo a su equipo o ser su equipo y realizar tareas tales como gestión de personal, gestión de área de almacenaje, o limpieza, entre otras.

La compañía busca conseguir el nivel más alto de seguridad operativa en el lugar de producción, e invierte un tiempo considerable en construir procesos consistentes y en lograr el objetivo de cero de incidentes.

Los servicios incluyen:

- Diseño y acondicionamiento de instalaciones de producción para lograr un óptimo flujo de materiales.
- Diseño e implementación de sistemas de almacenamiento y manipulación.
- Diseño y puesta en marcha de sistemas informáticos y de visibilidad.
- Almacenaje y distribución.
- Alimentación de la línea de montaje.
- Empaquetado, mezclado y envío de muestras.
- Gestión de área de almacén.
- Administración de contenedores y de activos retornables.
- Programación y despacho de transporte.
- Introducción de procesos y procedimientos logísticos de primer nivel hacia la fábrica.



### **c) FABRICACIÓN POR CONTRATO.**

Los servicios de contract manufacturing de DHL están diseñados para clientes que desean avanzar en el proceso de logística externalizada. Con este programa se ayuda a crear un amplio espectro de productos, especialmente en la industria alimenticia y de bebidas.

También ofrecen una gama completa de soluciones ya listas de fabricación además de otras soluciones, incluyendo:

- Selección y desarrollo del emplazamiento.
- Diseño de instalaciones, sistemas y operación de la infraestructura.
- Contratación, adquisición y empaquetado de materias primas.
- Seguimiento de lotes/control de calidad a través de una codificación digital de fácil seguimiento.
- Amplia gama de servicios secundarios de empaquetado.

#### **4.2.5.2.4. ALMACENAJE, DISTRIBUCIÓN Y PERSONALIZACIÓN.**

DHL Supply Chain ofrece operaciones de almacenaje y distribución dedicadas y compartidas para asegurar la promesa de servicio a los clientes en todo el mundo y en cualquier sector industrial en el que opere.

Ofrecen todas las combinaciones de soluciones de almacenaje que la cadena de suministro pueda necesitar incluyendo:

- Productos terminados.
- Almacenaje a temperatura ambiente y controlada.
- Depósito Garantizado (Bonded).
- Materia Prima.
- Automatización.

DHL está capacitado para diseñar y gestionar los procesos de almacenaje y distribución, de modo que puedan optimizarse los flujos de producto y reducirse los costes. Al externalizar las obligaciones menos relevantes, el cliente puede lograr mayor productividad de su personal, reducir sus existencias para aumentar los niveles de servicio, mantener la flexibilidad necesaria para satisfacer las exigencias del mercado, hacer más eficiente y competitiva su organización gracias al enfoque en la excelencia operativa.

### **ALMACENAJE DE PRODUCTOS TERMINADOS.**

La mayoría de los almacenes de productos terminados de DHL actúan como centros de distribución en los cuales el stock se divide y se recombina para ser entregado a centros de venta y otros destinos.

También gestiona el diseño, implementación y operativa de los centros de producción tanto dedicados como compartidos, incluyendo pasillos estrechos, iluminación high-bay de bajo consumo y discontinua, temperatura controlada, diseño automatizado, semi-automatizado, prenda colgada, mercancías en régimen de servidumbre, conectadas por rieles y en entrepiso, así como almacenaje para sectores específicos o convencionales.

Los servicios de almacenaje de productos terminados incluyen:

- Diseño y consultoría de centros de almacenaje/distribución.
- Operaciones dedicadas y compartidas, a temperatura ambiente, refrigerada y compuesta.
- Almacenaje en aduana/en depósito.
- Almacén conectado por rieles.
- Sistemas de automatización y autoclasificación.
- Cross-docking.
- Soluciones informáticas (como WMS e interface).
- Gestión y optimización de inventario.
- Recepción y separación de mercancía.
- Código de barra, etiquetado y rotulación RFID.
- Selección (unidad, caja o palets), empaquetado y envío.
- Servicios de Valor Añadido (Ej. Etiquetado y servicios de empaquetado).
- Procesado de devoluciones.
- Reciclado de empaquetados, al final de su vida útil (EOL) y materiales de deshecho.
- Gestión de equipos de tránsito reutilizables.

### **ALMACENAJE Y CONFIRMACIÓN DE PEDIDOS.**

Las fluctuaciones de la demanda estacional, los lanzamientos de nuevo producto, los cambios en los requisitos de los minoristas y la necesidad de minimizar el impacto de su huella de carbono hacen que las empresas necesiten un socio logístico. Debe tener la ubicación y configuración adecuada para que sus productos lleguen al mercado en forma rápida y económica.

DHL entrega mayor productividad, ayudando a cumplir con los requisitos de sus minoristas mediante el cumplimiento RFID, servicios de embalaje personalizado y especificaciones únicas de entrega.

Las infraestructuras DHL están estratégicamente localizadas cerca de los centros de transporte, y cuentan con instalaciones dedicadas y para uso compartido, operaciones de empaquetado y trabajo compartido, para mejorar la flexibilidad y capacidad de respuesta.

Los Servicios de almacenaje y confirmación de pedidos son:

- Centros de distribución nacionales y regionales.
- Instalaciones dedicadas y compartidas.
- Sistemas y procesos de gestión de personal.
- Almacenamiento de mercancía en temperatura ambiente, temperatura controlada y de mercancías peligrosas.
- Integración de sistemas de gestión de almacén.
- Servicios de empaquetado secundario.

#### **AUTOMATIZACIÓN DE ALMACENES.**

DHL puede ofrecer una variedad de sistemas automatizados dentro de su oferta de almacenaje, como por ejemplo los carruseles y sistemas de recuperación automática que pueden brindar mayor eficiencia y ciclos más cortos.

Es importante que tanto clientes como personal operativo respondan de forma muy positiva a este nuevo método, debido a que estas técnicas generan un valor real.

Las principales ventajas de esta tecnología son:

- Mayor precisión y productividad de picking. Mayor precisión de stock.
- Menos tareas administrativas.
- Reducción del espacio de almacenaje.
- Desde picking por voz hasta la completa automatización del almacén y sistemas de clasificación, DHL ofrece el diseño, las operaciones, informática y capacidad de gestión de proyectos.

Las características de los servicios automatizados se exponen en la tabla 4.15:

PARA IDENTIFICACIÓN DE MERCANCÍA	PARA CAPTACIÓN DE DATOS	DISPOSITIVOS DE MANIPULACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tags RFID</li> <li>▪ Códigos de barra 2D</li> <li>▪ Etiquetas SSCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Picking con papel</li> <li>▪ Lectores RFID</li> <li>▪ Pistolas RF</li> <li>▪ Picking por voz</li> <li>▪ Picking/put to light</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selectores automáticos de pedidos (AOS).</li> <li>▪ Tecnología de picking por capas</li> <li>▪ Paletizadores y robots</li> </ul>
DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO	SERVICIOS DE SOFTWARE Y VISUALIZACIÓN	SERVICIOS DE INTEGRACIÓN DE DATOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de almacenamiento y recuperación automáticos</li> <li>▪ Carruseles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WMS</li> <li>▪ Visibilidad de inventario</li> <li>▪ Gestión de personal e intercalado de tareas</li> <li>▪ Gestión de zona de almacenamiento</li> <li>▪ Software de simulación WMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EDIFACT</li> <li>▪ RosettaNet</li> <li>▪ SAPidec</li> <li>▪ GS1 XML</li> </ul>

Tabla 4.15. Servicios automatizados que ofrecen los almacenes y centros de distribución de DHL. Fuente: DHL.es

### SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO EN ALMACENAJE.

Las soluciones que ofrecen los almacenes de productos terminados de DHL consisten en almacenar stock, ayudar a reducir costes e inventarios y equilibrar mejor la oferta y la demanda a través de actividades de subensamblaje, co-packing, personalización, postposición, kitting, secuenciación y también actividades de preventa.

Contar con estos servicios al almacenar los productos elimina etapas de la cadena. La eliminación de tiempos de transporte hacia un centro de empaquetado implica que puede reducir sus plazos de entrega y su inventario.

### OPERACIONES DEDICADAS.

En ocasiones se requieren soluciones dedicadas. Después de un análisis de los requerimientos comerciales específicos, los equipos de DHL diseñan, implementan, operan y mejoran las operaciones de almacenaje y distribución más recomendables.

La experiencia cubre todas las áreas, como la especificación y compra de bienes inmobiliarios, diseño de soluciones, gestión de proyectos, mejora de procesos e inclusive contratación y capacitación de personal.

Dependiendo de su situación específica, la infraestructura del almacenaje y la distribución puede ser gestionada completamente por DHL o aconsejarle cómo mejorar y optimizar la infraestructura existente.

### **OPERACIONES COMPARTIDAS.**

Las soluciones de almacenaje y distribución compartidas son una buena alternativa cuando necesite todos los beneficios de una solución personalizada, pero la flexibilidad y ventajas económicas del espacio, mano de obra, equipamiento y transporte compartidos.

Para volúmenes bajos, demanda incierta, o ambos, compartir el almacén y el transporte entre compañías permite disfrutar de grandes beneficios comerciales. Estas operaciones son particularmente efectivas cuando se comparten dentro del mismo sector industrial, donde las empresas emplean los mismos canales para comercializar sus productos o cuando los productos tienen perfiles de demanda estacional similares.

### **SISTEMAS DE GESTIÓN DE ALMACÉN.**

Los sistemas de gestión de depósito monitorean, controlan y registran todos los sucesos y actividades relativas a la recepción, manipulación y almacenaje de productos y pedidos en el depósito o centro de distribución, inclusive la ubicación del inventario.

También dan apoyo a las operaciones de transporte y distribución y se comunican con la aduana y otras autoridades.

Los beneficios para los clientes incluyen:

- Acceso e influencia sobre una avanzada tecnología de la cadena de suministro.
- Acceso a avanzadas aplicaciones y bases de datos, lo que facilita procesos comerciales estandarizados.
- Rápido inicio y menor riesgo en el despliegue global, incluyendo la entrega del proyecto, gestión de servicio y proveedores, integración y hosting.
- Escalabilidad y repetibilidad a nivel mundial.
- Experiencia única en la interfase con su control de stock, planificación de recursos y sistemas de información comercial.
- Pre-integración probada con otros sistemas que son parte de la cadena de suministro, incluyendo visibilidad y control.

## OPERACIÓN Y MEJORA.

Es de lógica que en un almacén, las instalaciones exitosas exijan cada vez más espacio y optimización, donde las operaciones de distribución implican más que transporte. Las soluciones van desde el uso convencional, a operaciones totalmente mecanizadas, desde operaciones con flota dedicada a transporte compartido y subcontratado. Además se están implantando fuentes de energía renovables para su autoabastecimiento.

### a) CONFECCIÓN Y RECEPCIÓN DE PEDIDOS.

- **Industria Aeroespacial y Automoción. Ingeniería. Cuidado de la salud.**

A nivel de contratación ó subcontratación de operaciones nuevas ó existentes, DHL tiene una red regional y global de primer nivel y operaciones estratégicamente ubicadas para combinarlas de acuerdo a sus necesidades.

En los sectores industriales de interés, encontramos las siguientes en la tabla 4.16:

AEROSPAICIAL Y AUTOMOCIÓN	INGENIERÍA	CUIDADO DE LA SALUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción, inspección y control de calidad de envíos inbound.</li> <li>▪ Completa gestión de stock</li> <li>▪ Recogida, embalaje y envío de pedidos.</li> <li>▪ Localización completa por tipo de repuesto y número de serie</li> <li>▪ Coordinación de transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forward stores.</li> <li>▪ Almacenes e instalaciones exclusivos y compartidos.</li> <li>▪ Centros de distribución regionales y nacionales, consolidación y desconsolidación.</li> <li>▪ Automatización y clasificación.</li> <li>▪ Gestión de inventario y de catálogo.</li> <li>▪ Pedidos en línea.</li> <li>▪ Cancelaciones / Compras a través de acuerdos marco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depósito certificado de alta seguridad.</li> <li>▪ Instalaciones multi-salón exclusivas y compartidas y con salas asépticas.</li> <li>▪ Cumplimiento con pedidos de muestras.</li> <li>▪ Almacenes multi-temperatura.</li> <li>▪ Integración de sistemas de gestión de depósito.</li> <li>▪ Embalaje y aplicación de etiquetas RFID.</li> <li>▪ Sistemas y procesos de gestión de personal.</li> <li>▪ Logística inversa.</li> <li>▪ Visibilidad de inventario y distribución técnica.</li> <li>▪ Integración de envíos inbound y transporte de envíos outbound.</li> </ul>

Tabla 4.16. Descripción de la confección y recepción de pedidos en los sectores mencionados. Fuente: DHL.es

- **Ingeniería.**

Este sector requiere una creciente inversión en activo fijo, consistencia en sus operaciones y la posibilidad de dar una más rápida respuesta a los cambios en la demanda. DHL puede ayudar a determinar cuántos depósitos y locales de venta necesita, dónde ubicarlos y cómo construirlos.

- **Cuidado de la Salud.**

En este sector las directrices se guían por dos factores, la seguridad y la flexibilidad. Gracias a herramientas informáticas de visibilidad, se ofrecen funciones de localización y seguimiento para intervenir, en caso, por ejemplo, de que se requieran suministros médicos en caso de emergencia.

Muchos clientes aprovechan los almacenes de la compañía en áreas industriales para compartir servicios como calidad, servicios informáticos y seguridad. Estas operaciones constan de instalaciones exclusivas y compartidas y ofrecen la flexibilidad de acceso a personal y almacenaje, permitiendo realizar los ensayos clínicos, cumplir con los requisitos de los pedidos de muestras o para ejecutar lanzamientos críticos de productos sin previo aviso.

- **Tecnología.**

Al utilizar los mejores sistemas y procesos, DHL puede ayudar a reducir costos de inventario y obsolescencia, asegurando el cuidado, custodia y control de sus productos.

**b) CO-PACKING Y EMBALAJE ORIGINAL.**

Diseño, montaje y empaquetado de productos, desde packs que agregan valor y lotes con regalos hasta expositores promocionales listos para su colocación, identificados incluso con código RFID.

Las áreas de embalaje se pueden ubicar en las mismas instalaciones en las que se fabrican o almacenan sus productos para que haya evitar mudas, lograr un mayor rendimiento y un mejor control de calidad.

Los servicios para los sectores de Consumo y Cuidado de la Salud son, respectivamente, los de la tabla 4.17.

CONSUMO	CUIDADO DE LA SALUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reemplazo producto original</li> <li>▪ Diseño de productos, contratación y montaje del material</li> <li>▪ Expositores promocionales listos para su colocación</li> <li>▪ Retractilado</li> <li>▪ Aplicación de adhesivos y etiquetas</li> <li>▪ Agrupación de productos en paquetes y kits de alimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Embalaje de productos para comercialización</li> <li>▪ Apoyo logístico para ensayos clínicos</li> <li>▪ Envío de muestras</li> <li>▪ Copacking</li> <li>▪ Kitting de equipos</li> <li>▪ Aplicación de etiquetas RFID.</li> </ul>

Tabla 4.17. Soluciones de Co-Packing y Embalaje original en las industrias señaladas. Fuente: DHL.es

#### 4.2.5.2.5. ENTREGA.

##### a) GESTIÓN DEL TRANSPORTE Y LA DISTRIBUCIÓN.

DHL es una empresa logística verdaderamente global, esto les coloca en una inigualable posición al momento de brindar soluciones logísticas de distribución.

Cuenta con experiencia de distribución multimodal, pudiendo satisfacer todas las funciones de transporte, desde flotas exclusivas para recogida y entrega de repuestos y suministros hasta tareas rutinarias a proveedores y gestión de transporte expedita.

La localización continua es fundamental para la seguridad del producto. La principal solución de transporte, es el Sistema de Gestión de Transporte de (TMS) de primer nivel y que se despliega de acuerdo a las especificaciones requeridas.

En ocasiones, el transporte de productos desde la planta de producción hasta el almacén, entre instalaciones y hacia distribuidores y clientes finales, puede representar más de la mitad del total de sus costes logísticos.

Si se agregan los costes de contratación y distribución final a tiendas o consumidores finales, dichos costes pueden aumentar mucho más.

Las soluciones de gestión de transporte de DHL se construyen a partir de los siguientes servicios:

- Recogida a proveedores y transporte de largo a corto recorrido.
- Entrega en depósito y a domicilio (integrada con servicios de almacenaje electrónico).
- Logística inversa.
- Rastreo y Seguimiento/Soluciones de visibilidad a través de Intercambio Electrónico de Datos (EDI).
- Cross-docking combinación en tránsito.



- Gestión de servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre y de transportistas.
- Servicios de servicios exprés de entrega de paquetes.
- Consultoría de cadena de suministro, incluyendo estrategias de red logística y modelaje de transporte.
- Servicios de Torre de Control.

Las funcionalidades comprenden, además de las mencionadas:

- Redes de transporte compartidas y multiusuario.
- Flotas dedicadas.
- Servicios con horario definido y de lanzadera.
- Programación del transporte y envío.
- Transferencia de modalidades (Ej. camiones a contenedores de exportación).
- Control aduanero y transporte.
- Red Express de paquetería.

Los servicios de gestión de transporte de DHL para el sector Industrial y el de Consumo son los reflejados en la tabla 4.18:

AEROSPACIAL/AUTOMOCIÓN	CONSUMO/CUIDADO DE LA SALUD
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño estratégico</li> <li>▪ Compras</li> <li>▪ Gestión de pedidos</li> <li>▪ Optimización</li> <li>▪ Localización y seguimiento</li> <li>▪ Gestión de reclamaciones</li> <li>▪ Gestión de transporte</li> <li>▪ Análisis e informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño y optimización de la red</li> <li>▪ Contratación de transportistas y gestión de cumplimiento</li> <li>▪ Planificación y optimización de transporte</li> <li>▪ Operaciones de flota dedicada y multicliente</li> <li>▪ Administración de reclamaciones</li> <li>▪ Gestión de la actuación y reporting</li> <li>▪ Consolidación de pedidos y servicio de devoluciones</li> <li>▪ Pago y auditoría de facturas de fletes</li> <li>▪ Visibilidad y seguimiento de envíos</li> <li>▪ Configuración e implementación de Sistema de Gestión de Transporte (TMS)</li> <li>▪ Transporte de mercadería a temperatura ambiente o frío</li> </ul>

Tabla 4.18. Servicios de gestión del transporte DHL en los sectores mencionados. Fuente: DHL.es

### b) CUMPLIMIENTO ELECTRÓNICO (E-FULFILLMENT).

Para que el comercio electrónico funcione se requiere coordinación, experiencia e innovación. DHL trabaja con algunos de los mayores minoristas del mundo para brindarles soluciones, desde diseño hasta el despliegue de sistemas de cumplimiento de e-commerce.

Servicios de cumplimiento de comercio electrónico de DHL:

- Diseño de red incluyendo la determinación de ubicación de instalaciones, justificación de costes de complementación de la red con operaciones rápidas, a granel o estacionales.
- Modelaje y optimización de procesos incluyendo la determinación del nivel ideal de mecanización para la operación.
- Diseño y distribución de instalaciones incluyendo tareas de trasiego, equipos de manipulación de materiales y proveedores de automatización durante la implementación.
- Configuración e integración de sistemas, incluyendo soporte, configuración y modificación de instalaciones.

### **c) LOGÍSTICA EN TIENDA.**

La entrega a una tienda para DHL implica preparar el producto para su presentación al público, a efectos de que el personal de ventas no deba realizar esta tarea.

Los servicios logísticos en tiendas de DHL comprenden:

- Enfoque en el último tramo de la cadena de suministro con distribución desde centros de distribución a locales de ventas y realización de actividades relativas a éstos.
- Ayuda en operaciones en el local de ventas, como optimización de inventarios, productividad laboral y gestión de disponibilidad de stock.
- Cobertura operativa para actividades 'No Comerciales' como bahía de carga, recuperación de área de ventas, devoluciones.
- Incorpora la gestión de la consolidación, almacenaje y reaprovisionamiento de estanterías.
- Más innovación en los procesos del local de venta.

### **d) LOGÍSTICA DE REPUESTOS.**

DHL tiene el servicio de Logística de Repuestos (SPL) que diseña y mantiene sistemas que envían las piezas que sus clientes necesitan de forma rápida y que también lo ayudan a anticipar y prepararse para la demanda. Le dan una completa perspectiva de su cadena de suministro y un inventario de lo que tiene en stock y en tránsito. Todo se gestiona a través de un modelo punta a punta, transporte integrado, depósito y gestión del ciclo de reparación.

Estos sistemas, ayudan a mejorar la disponibilidad de sus repuestos con el servicio express, a optimizar su inventario, reducir tiempos prudenciales y de los ciclos y mejorar el cumplimiento preciso con los pedidos.

Los servicios que pone DHL a disposición del cliente se detallan en la tabla 4.19, ordenados de mayor a menor calidad operativa:

	SERVICIO DE EMERGENCIA (AOG)	SERVICIO CRÍTICO	SERVICIO EXPEDITIVO	SERVICIO DE RUTINA
			Reaprovisionamiento, balance de stock y entregas agendadas	
<b>TIEMPO</b>	Mínimo prudencial previo acuerdo	Acordados de 24 a 72h.	Acordados de 3 a 5 días.	Acordados de 5 a 10 días.
<b>CENTRO DE SERVICIO A CLIENTE</b>	24x7x365	Horario comercial	Horario comercial	Horario comercial
<b>CADENA DE SUMINISTRO</b>	Visibilidad total	Visibilidad total	Visibilidad total	Visibilidad total
<b>SERVICIOS</b>	Express de misión crítica	Express eficientes	Transporte aéreo y terrestre	Transporte aéreo económico y terrestre

Tabla 4.19. Clases de suministros en logística de repuestos. Fuente: DHL.es

Para ello se utiliza una red estratégica de almacenes regionales y centros de depósito por adelantado, ofreciendo todo tipo de servicio: reparación y devolución, intercambio de productos, y reemplazos avanzados.

Dichos servicios comprenden:

- Logística Express, Inversa, de devolución y de intercambio.
- Gestión de Transporte.

#### 4.2.5.2.6. DEVOLUCIÓN/LOGÍSTICA INVERSA.

Una de las claves para una exitosa SCM es cómo recuperar las devoluciones de clientes y los productos obsoletos, ya que su gestión permite recuperar el valor, reducir incobrables y mantener la satisfacción de los clientes.

DHL ayuda a diseñar, planificar e implementar una cadena inversa que lo apoya en los objetivos de rentabilidad y maximiza el valor de los activos. Se proporciona la gestión, recursos y tecnología exactas requeridas para aumentar el control y recuperación de activos, mejorar la gestión de información y ahorrar tiempos administrativos.

Los servicios incluyen:

- Desinstalación de productos e instalaciones obsoletos en el local del cliente.
- Gestión de devoluciones, recepción, clasificación, verificación y gestión de productos devueltos.
- Entrega Express, intercambio de productos "inutilizables en destino".

#### **4.2.6. GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL CLIENTE.**

DHL emplea en sus organizaciones un enfoque probado, disciplinado y trabaja como miembro de confianza de su organización.

##### **MEDICIÓN DE RENDIMIENTO.**

Las medidas de rendimiento dan a los directivos de DHL las herramientas e información necesarias para comprender cada elemento del rendimiento de su organización.

Como parte del proceso de revisión de gestión, revisan las plantillas de objetivos y tableros de mando, generan discusiones y se concentran en los defectos y oportunidades a efectos de identificar iniciativas de mejora.

A través de la medición del rendimiento se logra:

- Comprometer a equipos operativos en la revisión de medidas de procesos diarios.
- Proporcionar visibilidad al proceso que requiere atención.
- Comprender los mensajes de los clientes.

##### **GESTIÓN DE PROYECTOS.**

Se considera la gestión de proyectos como una tarea principal y un diferenciador fundamental, diseñando un enfoque propio de gestión desde cero.

En este proceso, se definen roles, expectativas y alcance con detalle, y luego monitorean los proyectos tan estrechamente como se pueden anticipar y responder a los riesgos y oportunidades antes de que sucedan, lo cual es clave para mantener el proyecto funcionando.

DHL llama a su sistema de gestión de proyectos DePICT.

**DePICT.**

A través de la metodología de gestión de proyecto DePICT, ayudará a que el diseño se implemente en fecha, respetando el presupuesto y se convierta en una realidad operacional.

Las fases de esta metodología son:

- **Definición:** el tiempo invertido al comienzo se recupera al final. Con la colaboración del cliente, se fijan los objetivos, presupuesto, limitaciones de tiempo, recursos, riesgos, supuestos y otras variables que se captan y presentan en un cuadro de proyecto.
- **Planificación:** es la columna vertebral del proyecto y la medida de todo progreso. A través de talleres iniciales y otras discusiones crean un plan con etapas y responsabilidades claras que pueden trasladar el programa desde sus inicios hasta su equilibrio.
- **Implementación:** "Monitoreo-Evaluación-Acción" es una técnica que utilizan los jefes de proyecto para asegurarse que el programa se desarrolle correctamente.
- **Control:** los jefes de proyecto lo ayudan en operaciones de campo y hacen un seguimiento de control e inspección. A medida que el trabajo avanza gestionan el riesgo, la resolución de problemas, el cambio de enfoque y los informes del estado del proyecto.
- **Transición:** es el proceso formal de cierre. A efectos de proseguir a la gestión de operaciones continuas se debe poseer de una revisión y análisis detallado de los proyectos.

**GESTIÓN DE CUENTAS.**

Si la gestión del proyecto tiene que ver con la efectividad del día a día, la gestión de cuentas deberá ser el objetivo a largo plazo de la asociación, donde los jefes de cuenta actúan como defensores de los clientes en la organización. Ellos comprenden y comparten sus objetivos comerciales y se aseguran de que todos los integrantes de la organización sepan qué es lo importante para sus clientes.

Existen cuatro roles principales de gestión de cuentas:

- **Executive Sponsor:** tiene la responsabilidad final de la cuenta. Su rol incluye la asignación y gestión de recursos operativos, de desarrollo de cuenta y especializados.
- **Account Manager:** gestiona la estrategia general y son los encargados de la toma de decisiones dentro de la organización del cliente.

- **Project Manager:** es el responsable del diseño y alcance del proyecto, de sus objetivos y del seguimiento de su progreso, hasta su finalización. Es un experto en resolución de problemas y en comunicación, a nivel interno y con el cliente.
- **Operations Manager:** lograr el objetivo del cliente en resultados financieros y operacionales. Administran el personal, la implementación del proyecto y las actividades diarias de la cuenta.

### **COMPROMISO DE CALIDAD.**

La calidad en logística, está relacionada con no tener incidencias negativas, puntualidad, alta productividad, una alineación con los requerimientos de los clientes, inventario en almacén y en curso tendente a cero y total cumplimiento con los reglamentos, además de la mejora continua.

El proceso comienza con estudiar las expectativas de servicio, objetivos de negocios y requisitos regulatorios. A continuación implementan el Sistema de Gestión de Calidad, que da claras directrices a su personal. Cada centro completa un tablero de mando mensual y los resultados son revisados por la alta gerencia para identificar éxitos y oportunidades de mejora.

El aseguramiento de calidad que ofrece DHL es diferente:

- Brinda estructura y mecanismos que establecen un rendimiento predecible y seguro.
- Tiene herramientas de capacitación y documentación que dan directrices claras a sus asociados.
- Defiende y exige la calidad para todos los asociados.
- Cuenta con certificaciones activas como ISO 9001, TS 16949, ISO 14001, ISO 13485 y otras.

### **MEJORA DE PROCESOS.**

La mejora de procesos es un factor fundamental y una parte constante en la forma de trabajo. DHL confía en una metodología probada para procesos de mejora, DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Implementación y Control), la cual se basa en la fabricación simplificada y en enfoque Six Sigma.

Además se ha implementado la filosofía de gestión Lean aplicada tanto a la administración como a los procesos operativos, comenzando por el sector de la Automoción, y que pronto se trasladará el Lean Logistics a todos los sectores.

El enfoque proactivo hacia la mejora continua marca la diferencia con la competencia y aporta valor de la siguiente manera:

- Participación de empleados motivados y el compromiso de la gerencia en todo el proceso.
- Los métodos se aplican a una amplia gama de temas potenciales.
- Disciplina estructurada para solucionar problemas por parte de los equipos de trabajo.

## **INNOVACIÓN.**

La innovación es una parte fundamental de cualquier empresa exitosa, aplicada en todas las áreas como un claro factor de competitividad. Más adelante, se desarrolla este tema en el capítulo 5. Innovación y Tendencias Logísticas.

### **4.2.7. SOLUCIONES Y SERVICIOS PARA MÚLTIPLES SECTORES**

#### **INDUSTRIALES.**

El enfoque de DHL en determinados sectores implica que los clientes se benefician de trabajar con especialistas en todos los ámbitos laborales. El objetivo es construir relaciones a largo plazo y trabajar estrechamente para ofrecer una gran ventaja competitiva ante los crecientes desafíos de los mercados.

Las personas, procesos y servicios de DHL están diseñados para encontrar nuevas formas de operación y simplificar las complejas cadenas de suministro.

El objetivo de las empresas en la contratación de este servicio con presencia internacional como se ve en la figura 4.10, es solucionar problemas prácticos en los siguientes sectores industriales:

- Industria Aeroespacial y Automoción.
- Consumo.
- Moda.
- Sector Industrial, Ingeniería y Fabricación.
- Transporte de proyectos industriales.
- Salud.
- Energías renovables y Tecnología.
- Reventa.

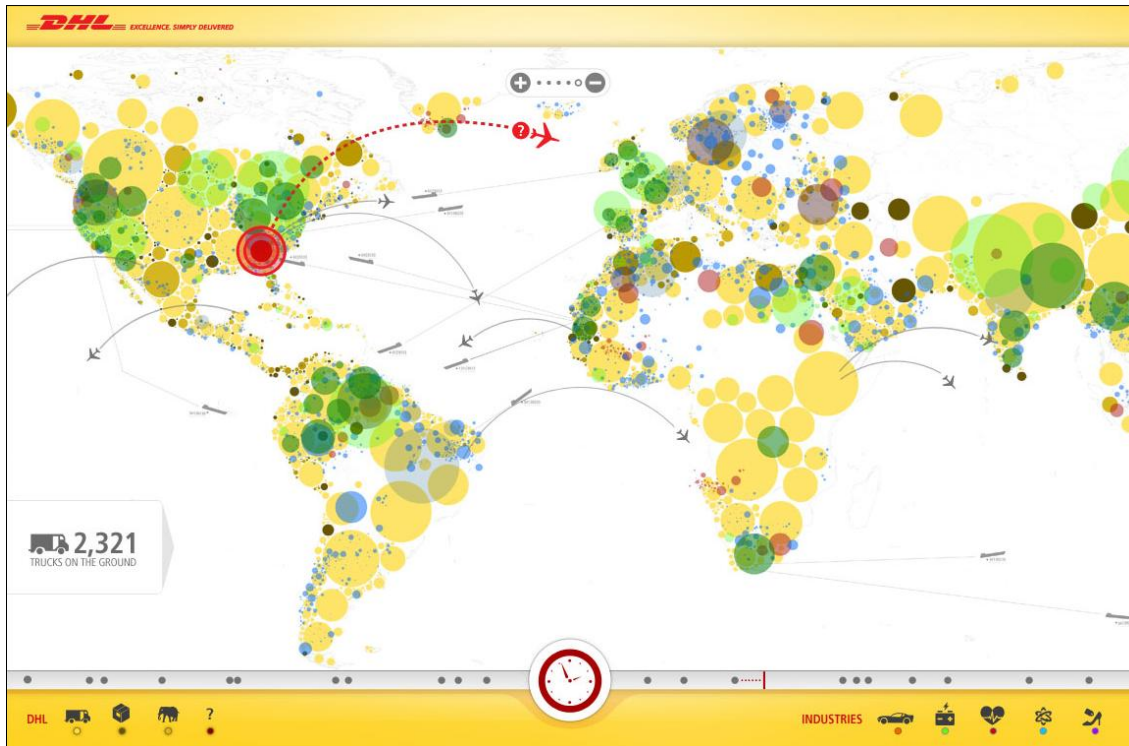


Figura 4.10. Principales sectores de la industria abastecidos por DHL Supply Chain. Fuente: Google.es

Al concentrarse en los problemas y oportunidades individuales, aseguran una solución correcta que mejorará con el tiempo.

#### 4.2.7.1. INDUSTRIA AEROSPAECIAL Y AUTOMOCIÓN.

DHL brinda servicios logísticos de transporte y subcontratación a todos los segmentos de la cadena de suministro, que abarcan desde la gestión del flujo de mercancías hasta servicios en plantas de producción.

La industria aeroespacial enfrenta crecientes precios de artículos y competencia además de reglamentos de seguridad más estrictos e inventarios de mayor valor que otras industrias. Un único proveedor logístico ofrece más control y es más capaz de optimizarlos.

#### SUMINISTRO DE MATERIALES A LA CADENA DE PRODUCCIÓN JUST IN TIME.

La entrega de materiales sincronizada con el flujo y la cadencia productiva es fundamental para desarrollar una actividad bajo los principios marcados por la filosofía Lean Manufacturing ó World Class Manufacturing. Por ello, es esencial el suministro efectivo en modo JIT.



Puede ayudar en obtener una consolidación a nivel global a largo plazo y envíos a tiempo bajo condiciones y reglamentos. El resultado es responder a los cambios del mercado más rápida y eficientemente y mantener y mejorar sus niveles de servicio y participación de mercado.

### **LOGÍSTICA SIMPLIFICADA CON LA ENTREGA DE MATERIALES ENSAMBLADOS A LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN.**

La solución integrada de envíos inbound da una completa gestión de los productos desde los puntos de recogida en las instalaciones de proveedores de componentes, hacia los puntos de consumo en los locales de producción.

La solución integrada I2M permite las siguientes actividades:

- Transporte inbound (Importación) y control aduanero.
- Hubs de proveedores.
- Gestión primaria de depósito y servicios de valor agregado.
- Kitting BOM (Bill Of Materials ó Lista de Materiales).
- Servicios de traslado que unen el hub del proveedor con la planta de producción.
- Servicios en plantas de producción, tales como alimentación a líneas de producción.

### **RECEPCIÓN DE ENVÍOS EN PLANTAS DE PRODUCCIÓN Y VMI.**

El Inventario Administrado por el Proveedor (VMI) es una de las herramientas más poderosas que puede utilizar un fabricante para aumentar los resultados finales y mejorar el servicio al cliente. Esta modalidad, reduce el riesgo y costes al mejorar el flujo de productos y la comunicación entre los socios de la cadena de suministro.

DHL permite posponer la entrega y propiedad de componentes hasta el último momento, Just In Time; la clave de VMI es colocar un centro de distribución para recepción de envíos cerca de su local de producción.

### **CÓMO CREAR UNA CADENA DE SUMINISTRO RENTABLE Y RESISTENTE EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN.**

Un estudio de DHL denominado *“El Nuevo Híbrido en la Cadena de Suministro del Sector de Automoción: Lean and Resilient”*, muestra la evolución del sector y detalla los beneficios de revisar sus cadenas de suministro con el fin de mejorar su resistencia y protegerlas contra posibles eventualidades.

Las empresas corren el riesgo de asumir daños críticos en sus negocios si no están en condiciones de anticipar y responder a la creciente incertidumbre y la vulnerabilidad de sus procesos ante factores como la volatilidad económica, los desastres naturales y la inestabilidad política.

Este estudio busca de establecer nuevos modelos “híbridos” que sean esbeltos y a la vez resistentes, agregando elementos como redundancia controlada y planes de contingencia, para mejorar su resiliencia y protegerlas contra posibles eventualidades.

Por Resiliencia en este contexto, se entiende como la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. Es pues, la capacidad de sobreponerse a un estímulo adverso.

Actualmente, existen cuatro grandes tendencias en el sector de la automoción:

- Crecimiento global: hacia los mercados emergentes como China o India.
- Cambio en la ubicación de la producción, pasando de varias plataformas a una sola planta que permita ganar flexibilidad y reducir costes.
- Esfuerzo por acercarse al cliente.
- Mayor presión en los costes logísticos, que suelen representar entre un 5 y un 10% de los ingresos en la fabricación de automóviles.

Las directrices que marca este estudio son:

1. Ejecución globalmente ágil: los proveedores de logística tienen que crear cadenas de suministro que cambien de ritmo de forma inmediata sin que ello suponga un descalabro financiero.
2. Un plan para hacer frente a lo desconocido: elaborar planes de emergencia teniendo en cuenta deficiencias de la cadena.
3. Visibilidad en tiempo real y en varios niveles: Con un software a tiempo real, el proveedor logístico puede diseñar un plan integral de logística de suministro de cada pieza.
4. Socios para innovar: la gestión de una cadena de suministro resistente también se basa en colaboraciones, especialmente con los proveedores logísticos.
5. El aumento de la resistencia: la vulnerabilidad de las cadenas de suministro se extiende a toda la red, por lo que debe abordarse de manera integral.

#### **4.2.7.2. CONSUMO.**

DHL trabaja con los mayores fabricantes y minoristas FMCG (Bienes de consumo de alta rotación) del mundo, cuya misión es desarrollar, comercializar y vender los mejores productos posibles, asegurando el mantenimiento del producto en el entorno apropiado para que llegue al mercado rápidamente en las mejores condiciones.

Los servicios incluyen soluciones innovadoras de producción para el embalaje de comida y bebidas preparadas para la venta, y la preparación de expositores de suelo promocionales para que destaquen.

Ayudan a los clientes a gestionar la creciente complejidad y ciclos de vida corta de los productos dentro de una cadena de suministro dinámica, a la vez que se controlan y reducen eficientemente los costes. Posibilitan que cumplan con la demanda estacional de forma efectiva y eficiente, accedan a nuevos canales, apoyen el lanzamiento de nuevos productos y realicen contrataciones a nivel global.

#### **LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.**

DHL ayuda a introducir una nueva marca, ingresar en un nuevo mercado, etc. ya que el proceso de lanzamiento planifica cada paso de su cadena de suministro para asegurarse que el producto llegue a los consumidores elegidos.

Lo ayudan a escoger la ubicación correcta de distribución y embalaje, las modalidades de transporte, los recursos de personal, el soporte de sistemas, e incluso ayudar a fabricar o contratar un fabricante para su producto.

#### **EXPANSIÓN INTERNACIONAL.**

Las empresas que desean un rápido crecimiento tienen que expandir el alcance de sus marcas existentes o introducir nuevos productos a nivel internacional. Estas soluciones lo ayudan a lograr sus objetivos empresariales más rápidamente que si lo hiciera de forma individual.

DHL se centra en la gestión del coste de los productos vendidos y el coste de servir a cada cliente. Las zonas francas de DHL, servicios de importación y exportación y opciones de consolidación y desconsolidación ayudarán a obtener productos en todo el mundo.

Servicios de logística internacional:

- La contratación y calificación de proveedores le ayuda a establecer sus operaciones de forma rápida y con proveedores en los que puede confiar.
- Los servicios de almacenaje y confirmación de albaranes están disponibles mediante instalaciones dedicadas o multicliente, incluyendo gestión en zonas francas en el extranjero.
- Las soluciones de gestión de transporte incluyen servicios de transporte nacional e internacional, intermediación aduanera y servicios de importación/exportación.

#### **TRADETEAM (SECTOR CONSUMO).**

Tradeteam es la división de distribución de bebidas de DHL en el Reino Unido. Fue creada en 1995, cuando la antigua fábrica de cerveza Bass optó por vender su servicio de distribución, y hoy DHL dirige una operación a nivel nacional desde su sede en Hams Hall, Birmingham (Reino Unido).



Este programa una red global de más de 100.000m<sup>2</sup> de almacenes ubicados cerca o dentro de áreas portuarias y que se puede acceder fácilmente a ellos a través de las principales carreteras o líneas ferroviarias.

#### **4.2.7.3. MODA.**

La industria de la moda es una industria rápidamente cambiante en la cual los tiempos prudenciales, la exactitud, disponibilidad y confiabilidad son elementos críticos. Las cadenas de suministro son extensas y complejas, a medida que la fabricación pasa mayoritariamente a realizarse en países con menores costes de mano de obra.

A lo largo de más de 50 años trabajando para la industria de la moda, DHL ha brindado una respuesta rápida, excelente calidad y el rendimiento que la industria exige, especialmente en esta época en la que existen múltiples canales de venta y trato minorista en línea.

#### **GESTIÓN DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.**

Del diseño a la implementación, se cuenta con el personal, las prácticas, experiencia y tecnología para administrar todos los aspectos de desarrollo y operaciones de los depósitos.

Al tener experiencia con la industria minorista, construyen sistemas informáticos óptimos y escalables directamente en la solución proporcionada.

Los servicios complementarios apoyan los procesos logísticos de envíos entrantes, funcionalidades de distribución y devoluciones que mejoran la gestión de inventario, reducen costes operativos y tiempos en los ciclos.

Servicios de gestión de centros de distribución:

- Operaciones cross-docking.
- Automatización y clasificación.
- Operación de prenda colgada.
- Servicios de empaquetado, procesamiento y servicios de pre-venta al por menor.
- Gestión de mercancía devuelta.
- Instalaciones dedicadas y compartidas.
- Depósitos estacionales.

#### **RED DE MODA EUROPEA.**

La Red de Moda Europea ofrece una solución de distribución paneuropea, entregando más de 200 millones de prendas por año. Realizan envíos de prendas a través de las instalaciones compartidas de DHL, que aseguran el flujo sin problemas de mercancía desde el proveedor hasta el local de ventas.

Las prestaciones que gestiona dicha red son:

- Túneles cámara de vapor, planchado a mano, reembalaje, refacciones.
- Kimballing (Poner etiquetas de precios) y etiquetas de seguridad.
- Bolsas para grupos de prendas o para prendas individuales, colgado de prendas en cajas.
- Aseguramiento de la calidad.
- Flujo revertido de devoluciones.

El rendimiento de la red, combinado con el rastreo de consignaciones a través del sistema Smart Track, puede mejorar la velocidad con que la mercancía llega al mercado.

#### **SUMINISTRO A AEROPUERTOS, CENTROS COMERCIALES Y ZONAS COMERCIALES URBANAS.**

La solución de DHL es una plataforma de consolidación ubicada cerca de un aeropuerto, centro comercial o centro urbano. Todos los envíos se realizan a través de esta plataforma, lo que reduce significativamente la cantidad de tráfico de entrega y libera a los minoristas y dueños de locales comerciales para que se dediquen a su tarea principal, entre otros aspectos.

Los servicios de consolidación de venta minorista son los de la tabla 4.20:

<p style="text-align: center;"><b>Entrega a locales de venta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio puerta a depósito</li> <li>▪ Entrega bajo acuerdo</li> <li>▪ Rastreo de cajas de cartón</li> <li>▪ Entrega de cantidades manejables</li> <li>▪ Entrega consolidada, lo que reduce el número de trayectos de entrega</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Consolidación de stock</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de mercancía</li> <li>▪ Gestión/provisión de depósitos fuera del sitio comercial</li> <li>▪ Jaulas de seguridad cuando se requiera que el stock esté en envíos separados</li> <li>▪ Gestión de stock de inventario</li> <li>▪ Gestión de pedido de reaprovisionamiento</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de proveedores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de aprobación de proveedores</li> <li>▪ Gestión e información de rendimiento de proveedores</li> <li>▪ Recogida a proveedores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Devoluciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recogida de traslados entre sucursales y devoluciones a proveedores</li> <li>▪ Reciclado de cartón y deshechos</li> <li>▪ Recolección de equipamiento de entrega</li> </ul>

Tabla 4.20. Servicio de consolidación orientado a la venta minorista. Fuente: DHL.es

#### 4.2.7.4. INDUSTRIA, INGENIERÍA Y MANUFACTURA.

Para muchos fabricantes industriales la solución a los crecientes costes de materiales y de mano de obra es adquirir productos provenientes de otros países. Esto implica que se necesita una cadena de suministro más compleja y costosa para soluciones y tecnología más sofisticadas.

DHL ha entendido los desafíos logísticos especiales que enfrentan las empresas del sector industrial, de ingeniería y fabricación; en las cuales los procesos, tecnología y personal, eliminan costes y capital de sus operaciones y a la vez aseguran un servicio consistente y predecible.

#### 4.2.7.5. TRANSPORTE DE PROYECTOS INDUSTRIALES.

##### COORDINACIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES.

DHL ayuda a coordinar los productos de transporte mundiales basándose en su conocimiento de la logística global, la seguridad y la legislación internacionales. Los servicios multimodales, nacionales entrantes e internacionales son clave para el éxito del negocio por la necesidad de transportar elementos de gran valor ó tamaño a través de varios continentes.

Cuentan con el conocimiento jurídico, el conocimiento de los mercados locales y la experiencia de trabajar con autoridades aduaneras para facilitar el transporte de mercancía más allá de fronteras nacionales.

#### 4.2.7.6. SALUD.

Los clientes de DHL en el ámbito del cuidado de la salud son mayormente fabricantes y mayoristas de la industria farmacéutica, fabricantes de dispositivos médicos, autoridades de la salud, hospitales, centros de salud, empresas proveedoras a hospitales y otros proveedores a empresas.

Deben darse procesos disciplinados, normas de alta calidad y compromiso con un servicio sin defectos que permita dar servicios confiables y consistentes que aseguren un total cumplimiento con los requisitos de las agencias gubernamentales, ya que además, suministrar productos para la salud es una gran responsabilidad e implica un riesgo mayor que el riesgo típico de exposición.

### LOGÍSTICA HOSPITALARIA.

El objetivo de este programa es ayudar al personal clínico a ser más efectivo o a reducir desechos en la cadena de suministro hospitalaria.

Presta ayuda al personal clínico a utilizar menos tiempo en la gestión de materiales y a rediseñar las áreas de almacenamiento hospitalario para mejorar la disponibilidad de stock y la consolidación de envíos entrantes, a efectos de mejorar tanto la seguridad hospitalaria como el flujo de tráfico. Los servicios se muestran en la tabla 4.21.

SERVICIOS DE LOGÍSTICA HOSPITALARIA	
Consolidación fuera del local de producción	Reaprovisionamiento de mercancía
Servicios de gestión de inventario	Fabricación de producto
Servicios de transporte de pacientes	Transporte entrante
Facturación	Recepción de mercancía
Pago de transporte	Preparación de pedidos
Gestión de reclamaciones	Entregas en hospitales
Análisis e información	Transporte de mercancía correcta a los sectores correspondientes.

Tabla 4.21. Servicios de Logística Hospitalaria. Fuente: DHL.es

DHL ofrece una gama de servicios especiales de compra para el sector de ciencias biológicas y el sector de cuidado de la salud. En 2006 aprobaron un contrato de adquisición y logística con el Servicio Inglés Nacional de Salud (NHS), bajo el cual son responsables de administrar las compras de alimentos, ropa de cama, equipamiento de oficina, papelería, materiales de limpieza, ropa para pacientes, equipamiento médico y quirúrgico y equipamiento para campos de operaciones quirúrgicas, preparados y otros suministros.

Los servicios de compras comprenden:

- Programas de precios y selección de productos.

- Consejos de productos y grupos de trabajo por producto.
- Gestión de contratos y calendario de compras.
- Programas para apoyar nueva tecnología e innovación.
- Envíos y recepción de muestras.

#### **4.2.7.7. ENERGÍAS RENOVABLES Y TECNOLOGÍA.**

La tendencia hacia la paridad de red, la reducción de costes y la apertura de nuevos mercados son factores clave en la cadena de suministro de las empresas que operan dentro del sector de la Energía Renovable.

La logística en el sector tecnológico consiste en transportar productos valiosos a manos de consumidores o empresas ávidos por tecnología antes de que se tornen obsoletos desde el punto de vista técnico o fuera de moda. Subcontratar servicios a DHL brinda a su empresa la flexibilidad de la cadena de suministro que necesita para mantener el ritmo de este mercado altamente dinámico.

#### **DISTRIBUCIÓN TÉCNICA.**

Los servicios de distribución técnica de DHL sincronizan los servicios de cadena de suministro para equipos pesados, frágiles y sensibles. Administran todo desde el pedido al punto de uso y la subsiguiente desinstalación, incluyendo la entrega especializada del último tramo e instalación in situ, así como configuración, logística inversa y eliminación de desechos.

#### **REDUCCIÓN DE COSTES DE INVENTARIO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO.**

DHL entiende el desafío de intentar mantener el ritmo del mercado de la tecnología, por lo que pospone hasta la entrega final ciertas fases, como el ensamblaje, configuración y embalaje de sus productos terminados, ayuda a minimizar el inventario y ofrece un producto adaptado a las especificaciones de los clientes.

Existen varias formas para avanzar lo mejor posible hacia una política de reducciones de inventarios, como emplear componentes intercambiables para reducir la obsolescencia y ensamblar los productos terminados a medida que fluctúa la demanda. También se puede emplear el modelo Puerta a Puerta, directamente realizando compras bajo pedido ó disponer de cierta mercancía diversificada en varios almacenes intermedios.



Al realizar cross-docking en sus productos terminados, se aumentará la velocidad de las entregas y reducirán los costos de almacenamiento.

#### **4.2.7.8. REVENTA.**

DHL ofrece un conjunto de servicios integrados en la cadena, considerando que, los exigentes clientes, los mercados altamente competitivos, la venta multicanal, la creciente personalización y otros desafíos de la venta al consumo tienen grandes implicaciones logísticas.

Cuenta con infraestructura y presencia operacional en los mercados globales de venta minorista, con una gama de servicios que van desde la estrategia completa para el diseño de la red hasta servicios logísticos en el local de ventas.

Los Servicios técnicos de preventa que se pueden encontrar son:

- Ensamblaje por contrato: ensamblaje de componentes y módulos consignados para fabricar productos terminados en líneas integradas de producción, incluyendo gestión de materiales.
- Configuración y personalización: configuración de hardware y/o software, localización y personalización de productos genéricos antes de enviarlos a los clientes.
- Kitting.
- Envío y despliegue por etapas: configuración, distribución, instalación y gestión de devoluciones del equipamiento de los clientes, apoyado por un completo servicio de gestión de programas.

Los Servicios técnicos de postventa ofrecidos son:

- Autorización de Material de Devoluciones (RMA) y gestión de reparaciones. Logística integrada de devoluciones y servicios de reparación de repuestos defectuosos, chequeo, Pruebas para Mercancía Inutilizada a la Llegada (DOA), centro de reparaciones y gestión de Devoluciones al Proveedor (RTV).



## 5. DHL INNOVACIÓN y TENDENCIAS LOGÍSTICAS.

La innovación es una parte fundamental de cualquier empresa exitosa, presente en todos los ámbitos y por parte de los socios de DHL que trabajan estrechamente con sus clientes.

Como un líder de pensamiento en la industria de la logística, DPDHL invierte estratégicamente en la investigación y solución de desarrollo de tendencias. Para avanzar en la búsqueda de soluciones y alternativas, DHL permite la colaboración reuniendo a clientes, instituciones de investigación y académicas, socios de la industria y expertos en logística dentro de las divisiones de negocio.

### 5.1. DPDHL CENTRO DE INNOVACIÓN.

En marzo del 2007, DHL abrió en Troisdorf (Población Situada entre las ciudades de Colonia y Bonn, Alemania) un Centro de Investigación y una plataforma de encuentro en Alemania. Anualmente recibe aprox. 10.000 visitas, y está integrado en la división de DHL Solutions & Innovations, que comprende todas las actividades relacionadas con la innovación dentro de Deutsche Post DHL. Se puede ver una imagen de su fachada en la figura 5.1.



Figura 5.1. Centro de Innovación de DHL en Troisdorf (Bonn, Alemania). Fuente: DHL.es

Su objetivo es ser una base central para desarrollar servicios de logística comercializables y altamente innovadores que sean flexibles y ecológicamente sólidos, para poder cumplir con las exigencias del futuro. Los empleados, clientes, socios y accionistas de DHL trabajan temas y cuestiones relacionadas con innovación y el futuro del escenario logístico, en colaboración con científicos, ingenieros y expertos de la industria en investigación, para crear el denominado laboratorio del futuro.

El Centro de Innovación representa un elemento fundamental de la estrategia corporativa del grupo, la cual tiende a posicionar a DHL como la empresa internacional más innovadora en logística global:

- La sala de exhibiciones transforma las últimas innovaciones y visiones logísticas en una experiencia práctica para los visitantes, utilizando tecnología y prototipos RFID de última generación.
- El laboratorio brinda una plataforma común de investigación y desarrollo para iniciativas del grupo en el área de gestión de innovación técnica.
- El área de conferencia se utiliza para talleres en los que buscamos soluciones logísticas avanzadas que unan a expertos de DHL con clientes y empresas asociadas.

Ofrece una experiencia interactiva y sensorial de las innovaciones logísticas mediante:

- La Visión suite transporta a los visitantes al año 2050, que muestra el impacto a largo plazo de la tecnología, los negocios y las tendencias sociales en el mundo de la logística.
- A través de una prueba tangible de los conceptos y prototipos, el Laboratorio de Investigación de tendencias evalúa el impacto a corto plazo de la tecnología y las tendencias sociales capaces de cambiar la logística para el año 2020.

El equipo de investigación de Trend DHL tiene su sede en el Centro de Innovación DPDHL. El equipo utiliza un Laboratorio de Investigación de Tendencias para mostrar sus últimos desarrollos, incluyendo el vehículo DHL Parcelcopter aéreo no tripulado, innovadoras soluciones de impresión en 3D, y la aplicación multimedia MyWays para entregas de multitud de fuentes.

#### **TALLERES DE INNOVACIÓN DE CLIENTES.**

Estos talleres ofrecen la oportunidad de compartir las mejores prácticas, crear un nuevo valor para beneficio de todos, explorar los casos de la industria y vislumbrar el futuro de la logística. En la generación de ideas, el cliente y DPDHL participan conjuntamente en su desarrollo para nuevos productos, servicios o procesos.

## **DÍA DE LA INNOVACIÓN. DHL INNOVATION DAY 2013**

Conscientes de la importancia de la innovación en su sector y de la relevancia que posee en el futuro desarrollo de la economía, DHL celebró en Mayo de 2013, por quinto año su “Día de la Innovación” centrado en la importancia de las innovaciones en las soluciones logísticas.

Dos de los aspectos más destacados que ha acogido el evento han sido, por un lado, un laboratorio de ideas, que permite a los visitantes una visión innovadora del mundo de la logística y, por otro lado, el sistema “Logistics Trend Radar” una herramienta dinámica que visualiza las tendencias dentro de la industria desde diferentes ángulos.

Se organizaron mesas redondas que giraron en torno a los temas: Big Data, Siempre Positivos, y Logística Vertical; y se otorgaron los premios de investigación en las diferentes categorías.

## **5.2. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS INNOVADORAS PARA LOS ENVÍOS.**

### **SOLUCIÓN COOL - DHL SMARTSENSOR DHL SMARTSENSOR**

Este servicio de última generación, monitorea la temperatura de los envíos y entrega la información en línea, en cualquier lugar y a tiempo real.

Con este sensor, se ahorrarán tiempo y recursos. Entre sus características destacan:

- Sencillez: logística y supervisión de la temperatura desde una sola fuente.
- Calidad: es un sistema de farma, validado por el cumplimiento de regulaciones como la UE GMP Anexo 11, el PIB de la UE y EE.UU. 21 CFR Part 11.
- Transparencia: a través de la asignación del sensor de paquetes y envíos específicos y correos electrónicos de alerta automáticos, aumenta la visibilidad de la red.
- Seguridad: copias de seguridad automáticas diarias, y archivado de datos durante 10 años. Garantía de temperatura e informes en el portal privado de la aplicación.

### **SMARTSENSOR RFID - SIMPLICIDAD EN EL MONITOREO TEMPERATURA.**

Su función es el monitoreo de datos de temperatura durante el curso del transporte. Puede ser utilizado en cualquier medio de transporte sin restricciones, ya que es un dispositivo pasivo

basado en la tecnología RFID UHF. Los datos se pueden analizar en retrospectiva a través del portal web y están disponibles 24/7 en todo el mundo. SmartSensor RFID es una solución plug and play, no causa interferencias en la infraestructura de la IT existente.

Los datos de temperatura están disponibles en cuestión de segundos y no es necesaria la instalación de software ya que los sensores están programados y listos para usar, transmitiendo información cifrada y notificación por medio de alertas al correo electrónico ó SMS. El esquema de su funcionamiento queda reflejado en la figura 5.2.

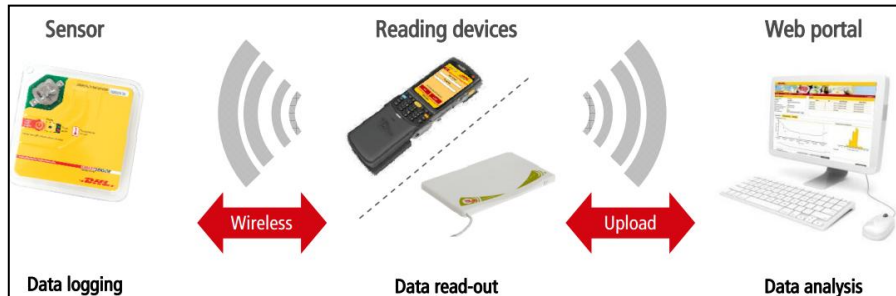


Figura 5.2. Ilustración de funcionamiento del sistema SmartSensor RFID. Fuente: DHL.es

### SMARTSENSOR GSM - NUEVA GENERACIÓN DE VISIBILIDAD DE LA CADENA DE FRÍO.

Su función es monitorear las medidas de temperatura, humedad, sus variaciones y los datos de luz e identificar la ubicación geográfica durante el curso del transporte.

Se puede utilizar en el mar y el transporte terrestre sin restricciones, y requiere una desconexión de la antena GSM antes del transporte aéreo. Los datos pueden ser analizados casi en tiempo real a través del portal web de DHL y están disponibles 24/7 en todo el mundo.

SmartSensor GSM es una solución plug and play y un dispositivo independiente ya que no causa interferencia con la infraestructura de IT existente. El esquema de su funcionamiento queda reflejado en la figura 5.3.

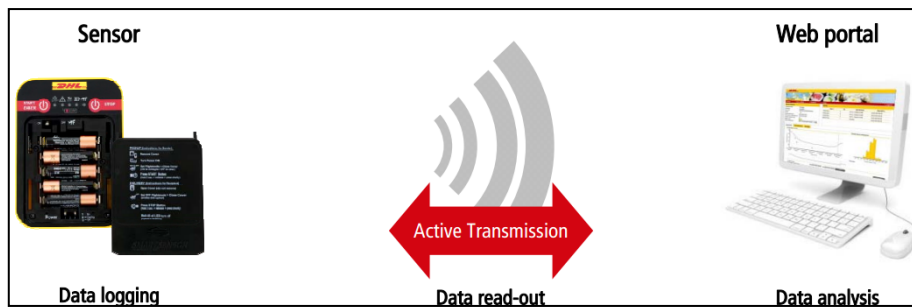


Figura 5.3. Ilustración del funcionamiento del sistema SmartSensor GSM. Fuente: DHL.es

**DHL RESILIENCIA 360º. DHL RESILIENCE 360**

Los desastres naturales, las amenazas para la productividad y la rentabilidad, los riesgos operativos y socio-políticos, pueden causar interrupciones costosas. Esta solución para gestionar los riesgos de las cadenas de suministro, ofrece dos productos innovadores y adaptados que pueden convertir la interrupción en una ventaja competitiva y hacer las cadenas más resistentes.

DHL Resilience360 está diseñado para proteger de interrupciones, proporcionar opciones de ajuste inmediato a la recuperación, reduciendo los costes de emergencia, manteniendo los niveles de servicio para crear así una ventaja competitiva. DHL se asocia con los proveedores de datos de inteligencia de riesgo más importantes del mundo.

A partir de la cartografía de toda la cadena de suministro, la solución se compone de dos productos diferentes que pueden ser adquiridos de forma individual:

1. Evaluación de Riesgos DHL Resilience360.
2. Resilience360 basada en software para monitorización de incidentes.

Los beneficios generales que se obtienen de ambos productos son:

- Evita los gastos relacionados con la producción o la parada operativa.
- Minimiza la pérdida de ventas y stock de seguridad, y el suministro ligado de forma continuo a la demanda.
- Recuperación rápida de la interrupción y movilización eficaz de las acciones de mitigación.
- Prevenir el impacto negativo de la marca y la pérdida de cuota de mercado.

**Evaluación de Riesgos DHL Resilience360.**

Los datos generales de este servicio en varios aspectos son:

- Crea transparencia sobre la exposición y la vulnerabilidad en más de 20 categorías de riesgo.
- Tasa la resiliencia y asegura la cobertura adicional de los planes con seguridad.
- Identifica puntos de riesgo y recomienda medidas de prevención alternativas.
- Revisa y ejecuta planes de continuidad de negocio predefinidos.
- Compara los costos y los beneficios de invertir en la prevención del riesgo.

### DHL Resilience360 Monitoreo de Incidencias.

La plataforma de seguimiento de incidentes permite un seguimiento en tiempo real de incidentes capaces de interrumpir la cadena de suministro mediante la supervisión de toda la base de suministros, carriles/líneas, nodos, plantas, proveedores, envíos, y más, lo que permite reaccionar de manera adecuada.

En la tabla 5.1 se reflejan en orden, los aspectos, características y beneficios más destacables del Monitoreo de Incidencias de DHL Resilience360.

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer en tiempo real, las alertas de incidentes relevantes de riesgo con impacto potencial en la cadena de suministro.</li> <li>▪ Crea alertas de notificación del sitio con los bucles de retroalimentación.</li> <li>▪ Verificación y envíos de respuesta inmediata de la red por estado del incidente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notificación de los flujos de trabajo para iniciar la colaboración en la cadena de suministro para evaluar las acciones de impacto y mitigación locales.</li> <li>▪ Las funciones de informe sobre los incidentes diarios, incidentes históricos y coste evitado.</li> <li>▪ La comunicación móvil basada en un servidor y la plataforma configurable permitiendo aplicaciones flexibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asegurar los recursos materiales, transporte y producción necesarios durante un desastre, para actuar antes que la competencia y convertir la interrupción en ventaja.</li> <li>▪ Evitar la logística de emergencia repercutida en sus costes debido a la coordinación planificada de las acciones de mitigación.</li> <li>▪ Ahorrar tiempo para el re-abastecimiento, la re-planificación y secuenciación alternativa.</li> </ul>

Tabla 5.1. Aspectos, características y beneficios de Resilience360 con Monitoreo de Incidencias. Fuente: DHL.es

Una visibilidad completa de toda la base de suministro significa mayor fiabilidad. Puede ser más sensible gracias a las alertas de notificación, bucles de retroalimentación y las medidas de seguimiento activas, todas ellas reflejadas en la interfaz de la aplicación que se muestra en la figura 5.4.



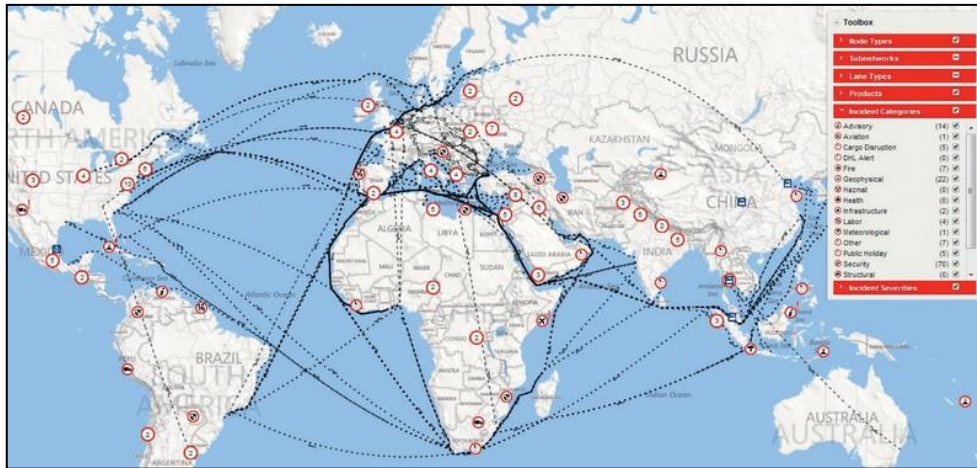


Figura 5.4. Interfaz de la aplicación DHL Resilience360 reflejada en el mapa mundial. Fuente: DHL.es

### 5.3. INNOVACIÓN EN DISEÑO DE PRODUCTO Y EMBALAJE.

#### SEMIRREMOLQUE 'TEARDROP'.

Deutsche Post DHL ha ampliado su flota con una unidad equipada con un nuevo semirremolque, el 'Teardrop', que incluye un diseño más aerodinámico como se aprecia en el final del remolque (figura 5.5), y que su altura puede ser regulada en función del cubicaje y las características de la carga.



Figura 5.5. Semirremolque Teardrop con su techo inclinado descendente. Fuente: Google.es

El diseño del semirremolque, en forma de lágrima, cuenta con un techo curvo que reduce la resistencia del aire y permite reducir el consumo de combustible entre un 6% y un 10% en comparación con los camiones regulares de carga pesada, un mamparo frontal delantero, nuevos paneles más ligeros y reciclables y un nuevo alerón. Añadiéndolo a su flota verde, no sólo contribuirá al medio ambiente, sino que obtendrá un ahorro de costes gracias a la disminución del uso de combustible.

Sin embargo, existe el inconveniente del menor volumen disponible para la carga, por lo tanto, no será una solución adecuada para camiones a carga completa que empleen todo el volumen de la caja.

DHL ya cuenta con más de 1.100 semirremolques 'Teardrop' en el Reino Unido, país en donde la compañía ha podido desarrollar y modificar durante varios años este nuevo diseño.

### **DHL SPEEDBALLS.**

Una Speedball es una bolsa postal reciclada y resistente, provista por la DRT (Disaster Response Team) de alimentos y suministros básicos. Se distribuyen lanzadas de forma aérea en casos de catástrofes naturales gestionadas por el área GoHelp DHL. Ejemplos de ello han sido los conflictos en Pakistán en 2010 y el maremoto de Filipinas en 2013.

Su color rojo hace que sea muy fácil de recuperar por las poblaciones afectadas. En la figura 5.6 se puede ver una muestra de ellas con suministros básicos de supervivencia.



Figura 5.6. Aspecto e interior de una DHL Speedball. Fuente: Facebook.com.

### SOLUCIÓN PARA LOS ENVÍOS DE MERCANCÍA EN CONTENEDOR.

Tworty Box (Twenty + Forty = TWORTY) es la nueva solución que permite disponer de un contenedor de 40 pies estándar desarrollado a partir de dos de 20 TEUs, ver figura 5.7.



Figura 5.7. Solución Tworty para contenedores marítimos. Fuente: Google.es.

La división especializada en transporte marítimo y aéreo de DHL Global Forwarding, ha lanzado una nueva solución para transportar los envíos marítimos de manera más flexible y rentable.

Este innovador sistema garantiza la gestión de un contenedor rentable que ofrece entre otras ventajas la reducción de espacios vacíos causados por el desequilibrio en la oferta y la demanda de contenedores de 20 y 40 TEUs. La disminución de estos espacios vacíos es consecuencia de los desequilibrios en el flujo de carga general, así como de los cambios estacionales.

Cada contenedor de 20 TEUs tiene una puerta doble en cada extremo. La segunda puerta se abre hacia el interior, por lo que si los dos Tworty Box están acoplados formando un único contenedor de 40 TEUs, las puertas adicionales se abren y se fijan al techo para crear un contenedor de 40 pies.

### TRANSPORTE DE GRANELES LÍQUIDOS.

DHL Global Forwarding ha introducido un nuevo sistema para el envío de los graneles líquidos no peligrosos, especialmente diseñado para los productos químicos no peligrosos y el sector de las bebidas.

DHL Flexitank, está disponible a nivel global en toda la red mundial de DHL y ofrece un servicio más rentable y respetuoso con el medio ambiente que otros sistemas. Es desechable y

reciclable, y los clientes reducirán notablemente sus costes de envío por pagar de un solo sentido los costes de flete internacional.

Este sistema es una bolsa flexible manufacturada que se instala dentro de los contenedores estandar de 20 pies y tiene una capacidad de hasta 24.000 litros. La calidad de fabricación y la fiabilidad de flexitanks han mejorado significativamente en los últimos años, lo que es especialmente útil para los clientes del sector químico al enviar mercancías en grandes volúmenes. Un ejemplo de este contenedor se muestra en la figura 5.8.



Figura 5.8. DHL Flexitank. Fuente: DHL.es

Gracias a su flexibilidad, todo el espacio interior del contenedor está disponible, lo que permite el envío de hasta un 31% más de carga en comparación con los bidones IBC. Cabe destacar que con este nuevo sistema se reduce la necesidad de embalaje, manipulación y carga, lo que se traduce en un aumento de la eficacia de la cadena de suministro y un ahorro de los costes. Además aumenta la seguridad, ya que ante una rotura del Flexitank, existe otro envase (en este caso el mismo container), que hace de retenedor.

#### **ESTIBA A DOBLE ALTURA EN CONTENEDORES.**

La nueva solución de DHL Freight Forwarding, denominada “DHL Double Decker”, permite remontar la carga a un segundo nivel por medio de un falso suelo ó vigas transversales, en el interior de los contenedores de 40 TEUs. De esta forma se reduce la posibilidad de producir daños en la carga, al tiempo que se consigue optimizar la utilización del espacio de carga hasta en un 40%, con respecto a la estiba a un solo nivel (ver figura 5.9).



Figura 5.9. Solución de estiba a doble altura en contenedores ó trailers. Fuente: Cadenadesuministro.es

El nuevo sistema está especialmente indicado en aquellos casos en los que los clientes tienen que utilizar dos contenedores, ante la imposibilidad de remontar la carga y resulta interesante en aquellos casos en los que se precisa una optimización en la gestión de los contenedores, al tiempo que permite mejorar la huella de carbono.

El sistema de sujeción del doble piso, puede montarse a diferentes alturas, de acuerdo con las dimensiones de la carga. En un contenedor de 40 TEUs se admite hasta un máximo de nueve plataformas con un peso máximo unitario de 1.000 kg.

El producto es especialmente atractivo para aquellas empresas que necesitan enviar productos procedentes de varios proveedores de forma regular, en un determinado país o región. Es muy interesante y útil para las cargas que no puedan ser apiladas.

#### **DHL LANZA SU SERVICIO “PAKETKASTEN” EN ALEMANIA.**

Se trata de un buzón, disponible para instalar en zonas residenciales o en apartamentos con espacio suficiente para colocarlo, en el que el usuario podrá recibir paquetes, independientemente de si está o no en casa. Ver figura 5.10.



Figura 5.10. Buzón Paketkasten de DHL. Fuente: DHL.es

El imparable desarrollo del e-commerce y por ende el de las entregas asociadas a las compras realizadas por internet, está obligando a los operadores a buscar nuevas alternativas a las entregas domiciliarias, que reduzcan el número de incidencias por no haber podido realizar la entrega en el primer intento.

El DHL Paketkasten, un buzón para paquetes instalado en las zonas residenciales, es la última iniciativa de DHL en Alemania. Este servicio está pensado especialmente para los propietarios de casas que dispongan de una zona para instalarlo en su propiedad, aunque tampoco está limitado para aquellos que vivan en un apartamento. Además, los paquetes se depositan en un contenedor cerrado y protegido contra robos y se puede utilizar también para devolver o enviar paquetes que lleven el sello correspondiente.

Asimismo, el cliente puede comprar el modelo básico por 99 euros ó alquilarlo por 1,99€/mes. Con más de 13.000 puntos de venta, más de 10.000 DHL Paketshops, 2.650 consignas y 1.000 Paketboxes, la división de paquetería de DHL ofrece a sus clientes una densa red en Alemania para el envío de paquetes, respaldado por los más de 1.000 millones de paquetes enviados a lo largo de 2013.

## PACKSTATIONS.

La estación de paquetes (Packstation) es una máquina de entrega automática desarrollada por la empresa de paquetería DHL-Deutsche Post. En Alemania, las estaciones de paquetes se encuentran estratégicamente ubicadas, ya sea en exteriores o en zonas concurridas como en el interior de centros comerciales o estaciones de metro. Un ejemplo es la figura 5.11.



Figura 5.11. Modelo de Packstation. Fuente: Google.es

Las estaciones de paquetes son parte de una estrategia B2C (del negocio al consumidor) y ofrece a los usuarios la posibilidad de tener acceso a los paquetes 24 horas al día, siete días a la semana.

La iniciativa Packstation fue lanzada en 2001 y actualmente hay más de 2.650 máquinas automáticas con más de 250.000 compartimentos disponibles y en más de 1600 ciudades y pueblos de toda Alemania con más de dos millones de usuarios.

Las estaciones de paquetes Packstation son financiadas en su totalidad por DHL, por tanto los clientes no incurrir en pagos extras. Las dimensiones mínimas de un paquete aceptado por la estación son de 15 × 11 × 1 cm y un máximo de 60 × 35 × 35 cm. Después de recibir por correo una tarjeta de banda magnética (Goldcard) con el número de cliente, el usuario puede elegir la Packstation como su método de entrega y escoger su estación preferida.

Una vez el paquete llega a la estación, se le notifica al destinatario a través de un mensaje de texto-SMS o correo electrónico. El paquete puede ser recogido dentro de nueve días con la tarjeta de usuario y el código TAN enviado al teléfono móvil. Para el envío de paquetes primero se debe adquirir el sello postal correspondiente en la oficina de correos, en línea o en la máquina ubicada en la Packstation.

Los primeros Packstations fuera de Alemania estarán disponibles en los Países Bajos e Italia en un futuro próximo.

### **PAKETBOX Ó BUZÓN DE PAQUETERÍA.**

PAKETBOX es un buzón para paquetes y bultos de dimensiones mayores que una simple carta ó sobres, como muestra la figura 5.12.

Las ventajas que se obtienen con esta modalidad de recogida son:

- No se ve afectado por el horario de oficina.
- No esperas.
- Servicio gratuito.
- Fácil de operar.
- Recogidas cada día hábil incluso Sábados.
- Seguro, no hay acceso por personas no autorizadas.
- Adecuado para todos los envíos de hasta 50 x 40 x 30 cm y 31,5 Kg.
- Ahorro en gastos de envío al franquearlo en línea.



Figura 5.12. Paketbox de DHL. Fuente: Google.es



## 5.4. INNOVACIÓN EN DHL ÁREA DE CLIENTES.

La plataforma DHL es consciente de que sus clientes deben tener un acceso rápido a la información de sus servicios y de su gestión y seguimiento de envíos.

Aquí, los clientes podrán ponerse en contacto con DHL, y consultar las guías, estudios publicados y documentos oficiales, entre otros.

Este menú se divide en varios apartados en función del área de interés y preferencias de la persona interesada para adaptar el mejor servicio a sus necesidades. Así, destacan:

- Las aplicaciones para el rastreo de envíos: es un servicio orientado claramente a las divisiones Express y Freight & Global Forwarding, que permite hacer un seguimiento de envíos y carga en los diferentes medios por los que se transporta, incluso para un sistema multimodal, donde la carga tendrá en cada medio su documentación y código de seguimiento.

La tabla 5.2 define según el medio de carga que se trate, la información, aplicaciones y modalidades que se pueden emplear para su seguimiento y rastreo.

	TIPO Y MEDIOS DE CARGA		
	AÉREA	MARÍTIMA	TERRESTRE
<b>MODO DE RASTREO</b>	Documento de Embarque Aéreo Hijo	Número de Contenedor	Código de Pedido
	Doc. de Embarque Aéreo Madre	Doc. Embarque Aéreo Madre	Número de Referencia
	Número de Referencia	Doc. Embarque Marítimo Línea Naviera	Package ID
		Número de Referencia	
<b>APLICACIÓN WEB</b>	DHL Interactive	DHL Interactive	DHL Interactive DHL Active Tracking DHL Intraship
<b>OTRAS APLICACIONES</b>	DHL Interactive DHL Intraship Trade Automation Service Supply Chain Integrator y Supply Chain LOG-NET 5.0 Supply Chain Agile DHL Freight Tracking		

Tabla 5.2. Modalidades de seguimiento de los envíos según información y medio de transporte.

Fuente: DHL.es.

- Tiempo de tránsito para transportes por carretera: es una herramienta muy útil para calcular el tiempo de entrega de las mercancías enviadas por carretera, es decir, con un transporte por tráiler ó cualquier vehículo rodante, y donde el plazo de ejecución se calcula en día laborables.

La aplicación está disponible para los productos: DHL EUROCONNECT, DHL EURAPID and DHL DOOR-TO-MORE. Efectuando una simulación, obtenemos la información relativa y las características del posible envío.

- Guías y Documentos Oficiales: en este apartado se ofrece básicamente información comercial de los servicios ofertados, una gran gama de flyers, catálogos comerciales y de servicios, informes de la compañía de las diferentes divisiones y estudios de investigación.
- Contáctenos: es el centro de soluciones de DHL y la toma de contacto formal con la compañía. Existe un formulario para dejar constancia escrita de la petición, que servirá para que un experto de DHL pueda ponerse en contacto contigo. El tiempo que transcurre en ese período es de 1 día y la forma más habitual de contactar contigo es por vía telefónica. Además puede contactar telefónicamente al: 902 200 800.

## 5.5. DESARROLLO PROFESIONAL Y RRHH.

La compañía es consciente de que para mantener el nivel de eficiencia operacional llevado hasta ahora necesita de staff cualificado, el cual constituye la base y el principal activo de cualquier empresa. Por ello, pone a disposición de potenciales candidatos, oportunidades en todo el mundo dependiendo de la categoría ó experiencia profesional en la que se encuentren.

Así, hay oportunidades para Estudiantes, Graduados, Managers y Profesionales, y Personal de Operaciones y Soporte, como se aprecia en la figura 5.13 para el año 2013.

- Para **Estudiantes Universitarios**, la compañía ofrece prácticas tanto en el país de residencia como en el extranjero por medio de la organización estudiantil AIESEC.
- Para los **Graduados** y quienes inician su carrera profesional, se ofrecen diversas oportunidades de participar en proyectos emocionantes, afrontar retos exigentes y asumir responsabilidades. Los programas que DHL ofrece para este colectivo son: **GROW Program**: adquirir responsabilidades significativas en centros nacionales e internacionales y ganar experiencia relacionada en proyectos de gran alcance.

**DHL Supply Chain Graduate Program:** posibilidad de incorporarse a una compañía dinámica global para conocer diferentes culturas y acelerar el camino en funciones operativas. El programa ofrece oportunidades en países de Europa y en regiones de Oriente Medio y África.

**AIESEC Internships:** incluye oportunidades de formación en conocimientos operativos y especializados, en liderazgo, o en habilidades y técnicas de gestión dentro de mylearningworld.net, el portal de aprendizaje online.

- Para **personal de Operaciones y Soporte:** son el pilar fundamental de la cadena logística. Se puede trabajar en diversas e interesantes actividades del día a día dentro de la operativa y servicios de apoyo, recibiendo formación en el puesto.
- Para **Managers y Profesionales cualificados:** existen programas como:

**International Mentorship Program:** los empleados están apoyados por managers experimentados y se les proporciona un entrenamiento individualizado. El programa está orientado para empleados con un alto potencial y que están interesados en una carrera internacional.

**Global Executive Leadership Program (GELP):** ofrece a los managers la oportunidad de establecer redes interdivisionales, explorar las últimas estrategias de negocios y desarrollar sus habilidades de liderazgo.

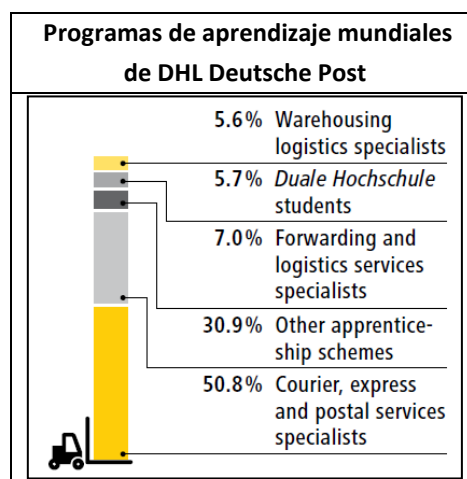


Figura 5.13. Porcentaje de los empleados en programas de capacitación en cada una de las divisiones.

Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

## 5.6. MISCELÁNEA EN INNOVACIÓN.

### **DHL OPTIMIZA SU CADENA DE SUMINISTRO CON EL MÉTODO LEAN.**

El programa Lean de DHL, basado en la mejora continua, se trata de un proceso estratégico de innovación desarrollado para promover la motivación de los equipos de trabajo y con el que se espera alcanzar un aumento en la productividad del 10% según el Instituto Lean Management (1).

DHL Supply Chain desarrollará un plan para incrementar la productividad de sus centros logísticos en España mediante la aplicación del modelo de gestión diseñado por el Instituto Lean Management con sede en Barcelona. La compañía prevé desarrollar este proyecto en 30 centros más en España a lo largo de los próximos tres años.

La superficie total de los centros logísticos de DHL Supply Chain en España supera el millón de metros cuadrados en los que se trabaja con magnitudes diarias medias de más de dos millones de cajas de picking y de 120.000 palets completos. Es decir, un total de cerca de 30.000 Tn. expedidas para cuyo transporte se carga y moviliza una media de 4.500 camiones al día.

El programa de mejora gira en torno a una estrategia basada en cuatro ejes de actuación: la eliminación de aquellos procesos que no aportan valor añadido al cliente, el seguimiento diario del desempeño con una mayor transparencia de objetivos y resultados, la involucración de todo el personal, y la consecución del equilibrio en las cargas de trabajo.

### **‘FOCUS, CONNECT, GROW’, LA NUEVA ESTRATEGIA DE DEUTSCHE POST DHL HASTA 2020.**

Bajo este lema se centran los principales objetivos del grupo para los próximos seis años, entre los que se incluye la reestructuración de la división Mail para aprovechar el crecimiento del negocio e-commerce internacionalizando su modelo de negocio.

Para 2020, los objetivos prioritarios de la compañía son ampliar sus servicios logísticos hacia los mercados emergentes del mundo, al igual que expandir el negocio de la paquetería, aprovechando el auge del comercio electrónico.

(1) Referencia extraída de la noticia elaborada por la web, <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/dhl-optimiza-su-cadena-de-suministro-con-el-metodo-lean/>. Fecha: 03/07/2012.

Con esta estrategia de tres pilares, el grupo intentará anticiparse y prepararse para los cambios en el mercado, adaptándose a las necesidades del cliente.

- Focus: el objetivo es seguir funcionando con sus cuatro divisiones en mercados bastante definidos, aunque, al mismo tiempo, estén unidas por un entendimiento común del mercado, por las necesidades de los clientes y por la eficiencia de sus servicios.
- Connect: se apostará por crear una cultura común a todas las divisiones y se promoverá la cooperación para dar la mejor respuesta al cliente.
- Grow: Deutsche Post DHL seguirá haciendo hincapié en el crecimiento orgánico a través de la expansión de sus negocios en nuevos países y regiones, que actualmente suponen un 20% de los ingresos del grupo. Para 2020, la compañía espera que esta cifra aumente hasta un 30%.

La digitalización también conduce a cambios en el entorno competitivo de los mercados logísticos, aportando nuevas oportunidades y nuevos modelos de negocio para las empresas. Además, éstas tienen cada vez más en cuenta los programas de responsabilidad social a la hora de elegir proveedores.

El crecimiento que estiman en los mercados gracias a esta estrategia, se resume en la figura 5.14.



Figura 5.14. Crecimiento estimado de los mercados logísticos en 2011-2020. Fuente: Cadenadesuministro.es

### **DHL SUPPLY CHAIN INVERTIRÁ UN MILLÓN DE EUROS EN NUEVOS PROYECTOS EN ESPAÑA.**

DHL Supply Chain tiene previsto destinar un millón de euros al desarrollo de nuevos proyectos en España durante el periodo 2011-2016. La compañía contempla esta inversión dentro de una amplia apuesta por la innovación centrada en el cliente.

Las tres áreas prioritarias son el desarrollo de la logística urbana sostenible, la seguridad en la cadena de suministro y la aplicación de tecnologías móviles a la logística.

Los retos logísticos son cada vez más complejos y variados, como también lo son sus implicaciones sociales y económicas: la creciente superpoblación de las ciudades, la trazabilidad extensiva a toda la cadena de suministro o el crecimiento de los modelos de compra a través de Internet, que multiplica exponencialmente los puntos de entrega de mercancías y a su vez reduce el tamaño de los pedidos, exigen que nuevos servicios logísticos sean, además de rentables para las empresa, sostenibles y responsables con las personas y el medio ambiente.

## **5.7. TENDENCIAS LOGÍSTICAS. LOGISTICS TREND RADAR.**

Deutsche Post DHL reconoce el valor en el control y el aprovechamiento de las tendencias que afectarán a la industria de la logística en el futuro.

Para mantenerse a la cabeza en el cambiante entorno de negocios actual, el equipo de investigación de Trend DHL evalúa, las principales tendencias de negocio y tecnología sociales con su impacto en el sector. Estas ideas son capturadas en el informe anual “Logistics Trend Radar”.

Se trata de una herramienta dinámica, diseñada para ayudar a las organizaciones a obtener nuevas estrategias y desarrollar proyectos más potentes e innovadores. La herramienta también sirve como base para la exploración adicional en cada una de las tendencias, resumidas en la figura 5.15. Todo basado en la experiencia de los clientes, socios y expertos de la industria para desarrollar conjuntamente informes de tendencias e impulsar diferentes temas.

La evolución de la economía de todo el mundo y su impacto percibido en el mercado de la logística durante el 2013 ha ayudado al equipo de investigación, para extrapolar nuevas e incluso predicciones más precisas para esta segunda edición.

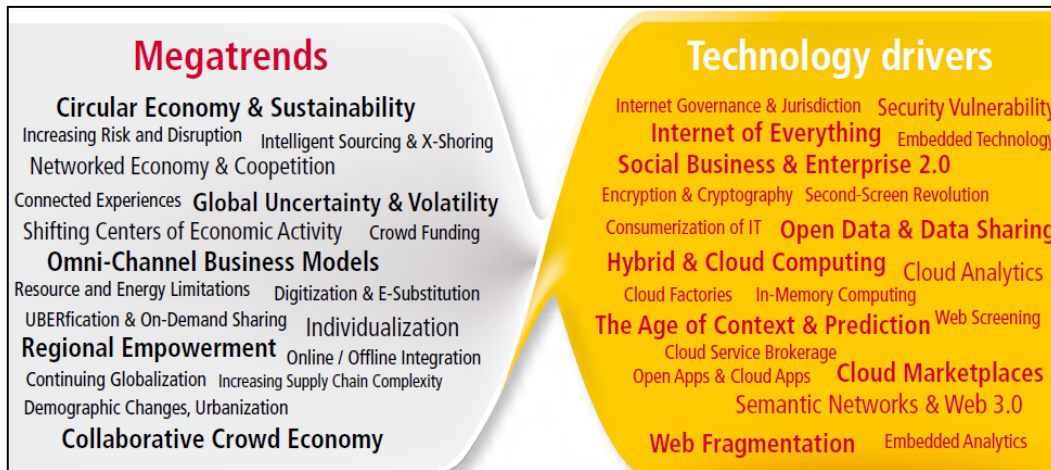


Figura 5.15. Principales tendencias y los medios tecnológicos en que se apoya.

Fuente: Informe DHL Logistics Trend Radar 2014.

Además de las grandes tendencias y medios tecnológicos más discutidos de los últimos años, como los cambios demográficos, la urbanización, sociedad de consumo y la individualización, está empezando a afectar la logística de las empresas, en particular la forma en que definen la estrategia y operación del negocio.

El nuevo informe de la edición 2014 dibuja un panorama futuro para los profesionales y los desafíos que a los que se enfrentará la logística, pero también describe las soluciones que están en desarrollo.

Las tendencias sociales y de negocios más importantes se reflejan en la tabla 5.3 que viene a continuación, y posteriormente las tendencias tecnológicas en la tabla 5.4:

TENDENCIA SOCIAL Y DE NEGOCIOS	IMPACTO	TIEMPO EN RESULTADOS		RESUMEN
		< 5 AÑOS	>5 AÑOS	
SÚPER-RED	Alto		X	La logística de súper redes traerá una generación de empresas de logística con preferencia en centrarse en la orquestación de las redes globales de la cadena de suministro que integran los centros formados por las empresas de producción y los proveedores de logística.
SERVICIOS EN TIEMPO REAL	Alto	X		Permiten la adaptación flexible y eficiente a las condiciones cambiantes y optimización ad-hoc de las cadenas de suministro mediante la integración de la información en tiempo real de análisis inteligentes e interactivos.

LOGÍSTICA ANTICIPADA	Alto	X	Desarrollado por algoritmos predictivos basados en datos, permite a proveedores aumentar significativamente la eficiencia del proceso y la calidad del servicio mediante la aceleración del tiempo de entrega y la mejora de la capacidad y la utilización de la red.
LOGÍSTICA URBANA	Alto	X	Aspectos claves de las zonas urbanas son el impacto ambiental y la densidad del tráfico. Combinado con el crecimiento del comercio electrónico y la entrega a domicilio, se hace esencial tener soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las zonas urbanas.
MERCADOS LOGÍSTICOS	Alto	X	Los mercados logísticos crean oportunidades para nuevos servicios que puedan superar de forma geográfica y funcional una segmentación, y de manera significativa mejoren la eficiencia de costes y la capacidad de utilización.
LOGÍSTICA MULTI-CANAL	Alto	X	La próxima generación de retail, incluidos los canales cruzados, omni-canal, social, ambiental, en todas partes y conceptos de comercio no en línea, requieren de redes adaptadas a las necesidades de cada canal.
LOGÍSTICA MULTITUDINARIA	Medio	X	Las redes sociales y los conceptos basados en multitud ofrecen nuevas oportunidades de negocio. Al enfatizar en el crowdsourcing y crowdfunding, proveedores de logística pueden acelerar su innovación en ciclos de mercado y crear un nuevo sentido de comunidad con los clientes.
LOGÍSTICA DE CONVENIENCIA	Medio	X	Conveniencia para los productos en línea. Se ahorran costes, tiempo y esfuerzo físico y ofrece disponibilidad 24/7. El mercado ofrece alimentos frescos a través de la continua cadena de frío y la entrega directa desde el productor a través de una red de paquetes estándar.
DESACENTUACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Medio	X	Esta técnica indica que el transporte de un subconjunto de bienes puede tolerar una táctica 'desaceleración' de equilibrado de forma óptima de la cadena de suministro para reducir los costos de almacenamiento y depósito.

Tabla 5.3. Resumen de las principales Tendencias Sociales y de Negocios.

Fuente: Informe DHL Logistics Trend Radar 2014.



TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	IMPACTO	TIEMPO EN RESULTADOS		RESUMEN
		<5 AÑOS	>5 AÑOS	
BIG DATA / OPEN DATA	Alto	X		Los grandes volúmenes de datos pueden optimizar la utilización de la capacidad, la reducción de riesgo, mejorando la experiencia del cliente y la creación de nuevos modelos de negocio. Abrir fuentes externas añadirá una nueva dimensión a los casos de uso de grandes datos.
LOGÍSTICA EN LA NUBE	Alto	X		El paradigma de los servicios basados en la nube es cada vez más tangible para la logística. Logística-as-a-Service (LAAS), centro de logística, cadena de suministro-as-a-Service (auxiliares activos especiales), y bajo demanda SCM son algunos de los futuros temas.
LOGÍSTICA AUTÓNOMA	Alto		X	La Logística Autónoma utiliza innovaciones como los sistemas de transporte celular, vehículos de auto-dirección y aéreos no tripulados (UAV) que ofrecen nuevo transporte y soluciones de almacenamiento, proporcionando infraestructura alternativas en áreas remotas.
IMPRESIÓN 3D	Alto		X	Es una tecnología puntera que va a cambiar la logística del futuro mediante la adición de una nueva diversidad de estrategias de fabricación. Proveedores de logística innovadores pueden llegar a ser líderes de pensamiento en la organización de redes complejas que incluyan fabricantes tradicionales y de 3D.
ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN	Alto	X		La robótica y tecnologías de automatización apoyan los procesos de logística de cero defectos y permiten nuevos niveles de productividad.
INTERNET OF THINGS	Alto	X		La Internet de las Cosas pone en marcha objetos inteligentes para ser participantes activos en selfsteering, procesos logísticos basados en eventos.
LOCALIZACIÓN E INTELIGENCIA LOCAL	Medio	X		Integrando la ubicación y la información espacial con el análisis de datos tradicionales, la localización y la inteligencia de localización (LI) ayudan a aumentar la eficiencia del proceso y a proporcionar a las empresas con ideas de gran alcance en la utilización de activos.
REALIDAD AUMENTADA	Bajo	X		Mediante la adición de capas virtuales de información contextual en el momento y lugar adecuado, ofrecerá nuevas perspectivas en la planificación logística, en el proceso de ejecución y de análisis visual.
TECNOLOGÍA DE SENSORES DE BAJO COSTE	Medio	X		Es probable que aumente la logística el uso de sensores, la creación de infraestructuras inteligentes para la vigilancia, la inspección, y el control de procesos industriales y logísticos.

Tabla 5.4. Resumen de las principales Tendencias Tecnológicas. Fuente: Informe DHL Logistics Trend Radar 2014.

### 5.7.1. BIG DATA.

La información se ha convertido en un elemento esencial de diferenciación competitiva, en parte por el análisis de la visión basada en datos precisos para lograr toma de decisiones empresariales eficaces.

La búsqueda de información es significativa y muy compleja debido al enorme crecimiento de los datos disponibles dentro de las empresas y sobre el público en Internet. El crecimiento de los medios sociales, el acceso global a la red, y el mayor número de dispositivos conectados inteligentes han contribuido a lo anterior. Además de este crecimiento exponencial en volumen, otras dos características de los datos han cambiado sustancialmente.

En primer lugar, los datos por el masivo despliegue de los dispositivos conectados, tales como automóviles, smartphones, lectores RFID, webcams, y los sensores emisores de frecuencia, además de fuentes de emisión autónomas. Estos dispositivos generan continuamente flujos de datos, aumentando la velocidad de agregación y el procesamiento.

En segundo lugar, los datos son muy variados. La gran mayoría de datos de nueva creación se deriva de imágenes de la cámara, vigilancia mediante vídeo y material de archivo, entradas de blog, foro discusiones y catálogos de comercio electrónico. Estas fuentes de datos no estructuradas contribuyen a una mayor variedad de tipos.

#### 5.7.1.1. LOGÍSTICA Y BIG DATA.

Según Markus Kückelhaus<sup>(1)</sup>, director del área de desarrollo de DHL, aún esta tecnología está en desarrollo, pero tendrá un impacto importante en el sector de la logística. La tecnología facilitará un seguimiento completo de una cadena de suministro internacional y de millones de artículos a diario.

De esta forma, Kückelhaus, considera que la tecnología será la solución para la logística, que vive una enorme presión por conseguir mayor eficiencia. En el futuro, las innovaciones técnicas que se desarrollaron originalmente para el mercado del consumo harán que los cambios sean cada vez más rápidos.

<sup>(1)</sup>Dr. Markus Kückelhaus. Big Data in Logistics. Troisdorf (Alemania). DHL Customer Solutions & Innovations, 2013. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/Local\\_Images/g0/aboutus/SpecialInterest/innovation/SI\\_Studie\\_BIG\\_DATA\\_FINAL-ONLINE.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/Local_Images/g0/aboutus/SpecialInterest/innovation/SI_Studie_BIG_DATA_FINAL-ONLINE.pdf)

Entre ellos, está el ejemplo de los smartphones, que posibilitan el acceso a internet durante todo el día, en cualquier lugar. Además, en un futuro incorporarán sensores especiales que ayudarán a monitorizar y administrar más rápido todos los aspectos de la cadena de suministro, al igual que los sensores de imagen 3D y de alto rendimiento.

Esto conlleva un cambio hacia el Internet de los objetos, que consistirá en recoger más y más datos, ya sea a través del uso de sistemas de sensores u objetos inteligentes. Esto, unido a los servicios que analizan el Big Data, se traducirán en una mejora de la eficiencia y de la satisfacción del consumidor, además de desarrollar modelos completamente nuevos de negocio.

El sector de la logística está muy bien situado para beneficiarse de los avances tecnológicos y metodológicos del Big Data y muchos proveedores opinan que tiene un gran potencial. En la actualidad, los proveedores gestionan un flujo masivo de mercancías y, al mismo tiempo crean grandes conjuntos de datos. Para millones de envíos cada día, sus características son rastreadas a través de redes globales de distribución. La pregunta es si todos esos datos han sido analizados para crear un valor futuro y evitar la desfragmentación del mercado logístico.

Existen 5 aspectos donde puede ser aplicado de manera más efectiva en el sector, que se definen a continuación:

- Eficiencia operacional: el uso de grandes volúmenes de datos puede aumentar la transparencia, optimizar la utilización de recursos, mejorar la calidad de los procesos y el rendimiento, y permitir la logística anticipatoria. Los ejemplos incluyen la optimización de última milla con programación en tiempo real de las asignaciones para los basados en la multitud con recogida y entrega, y la predicción en tiempo real, la red predictiva y planificación de la capacidad.
- La experiencia del cliente: el uso de datos proporciona una visión integrada de las interacciones con clientes y del rendimiento operativo, puede aumentar la lealtad y retención de clientes, permitir la segmentación de clientes precisa y la focalización e interacción con los clientes.
- Nuevos modelos de negocio: el empleo de los datos para ampliar los ingresos corrientes de los productos existentes y crear nuevos basados en los datos de productos.
- Mercancías y clientes tangibles: la entrega de bienes tangibles requiere una interacción directa con el cliente en la recogida y entrega. A nivel mundial, millones de puntos de

contacto con el cliente crean una oportunidad para la inteligencia del mercado, comentarios sobre el producto o incluso la demografía. El Big Data es un medio versátil analítico con el fin de generar información valiosa sobre la confianza del consumidor y la calidad de los productos.

- **Cobertura global y presencia local:** la presencia local y operaciones descentralizadas son una necesidad para los servicios de logística. El procesado de este enorme flujo de datos que se originan a partir de una flota de reparto elevada, crea una valiosa visualización para las estadísticas demográficas, ambientales y de tráfico.

En la figura 5.16 se representa un esquema del funcionamiento teórico del Big Data en DHL, con todos los elementos que intervienen en su confección.

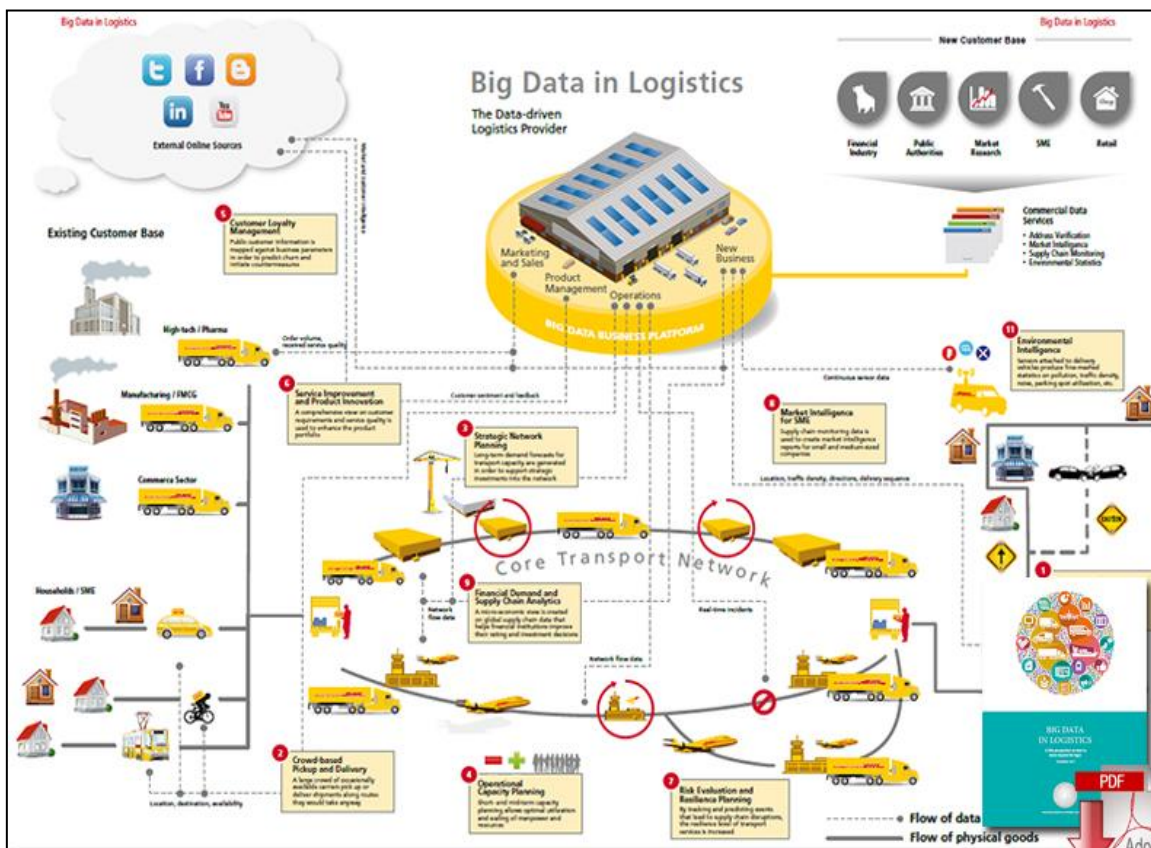


Figura 5.16. El proceso Big Data en Logística según DHL. Fuente: DHL.es

La aplicación operativa de grandes volúmenes de datos puede beneficiar a los grupos que intervienen del siguiente modo (ver tabla 5.5):

PROVEEDOR DE LOGÍSTICA	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia operativa, la visibilidad y el control sobre las cadenas de suministro, los activos y la dotación de personal.</li> <li>• Permitir una mejor previsión y ajuste en tiempo real, reaccionando a las fluctuaciones de demanda y capacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más fiable, personalizada, logística y servicios personalizados.</li> <li>• Mayor transparencia, control, información, participación.</li> </ul>

Tabla 5.5. Beneficios del Big Data para Proveedores y Clientes. Fuente: DHL.es.

### 5.7.2. EL E-COMMERCE EN 2025 A TRAVÉS DE CUATRO ESCENARIOS.

El estudio Global e-Tailing, publicado en 2014, muestra el posible futuro del mundo del e-commerce, basándose en un análisis detallado a través de cuatro escenarios, de los factores más influyentes en el desarrollo, como la energía, los precios de las materias primas, la tecnología y el desarrollo político, social y de los patrones de comercio y consumo.

En los próximos diez años se espera un crecimiento del comercio minorista y no sólo en los países desarrollados, sino también en los mercados emergentes. En este crecimiento, la logística ofrecerá a las empresas ventajas competitivas como el entregar un pedido a pocas horas de su realización, una recepción y retorno flexibles del paquete o una logística resiliente por los cambios del consumidor, entre otras.

Hoy en día el comercio electrónico ya representa el 8% del volumen de comercio en general en Europa. En el futuro, dependiendo del escenario, esta proporción podría aumentar hasta un 40% en los países desarrollados y hasta un 30% en los actuales mercados emergentes, unos datos que repercutirán directamente en el papel de la logística, que tendrá más responsabilidad.

Otros dos escenarios desarrollan la posibilidad de una cultura digital altamente desarrollada, en la que casi todos los productos se venderán en línea.

En el estudio se reflejan situaciones con un contexto económico favorable y también un posible escenario de crisis. De esta forma, la cuarta proyección describe cómo se desarrollarán los modelos de consumo en todo el mundo después de que la economía global sufra otra crisis financiera, energética y con un aumento considerable de los precios de las materias primas. Bajo estas circunstancias, las personas podrían adoptar una mentalidad de 'do -it -yourself' o 'hazlo por ti mismo', en vez de compartir el modelo de 'todo nuevo'.

El análisis de escenarios se complementa con varios ensayos de algunos expertos sobre la necesidad de agrupar la oferta de manera más eficiente, sobre la importancia del tiempo en el éxito del minorista en el e-commerce, o sobre los cambios en el comportamiento del consumidor, tales como la sostenibilidad o el 'crowd-shapping' o el uso de datos para adaptarse a las necesidades de cada cliente.

A pesar de no saber, a ciencia cierta, cómo será el mundo en 2025, en el estudio se apunta a que todos los escenarios coinciden en que la competencia en el comercio minorista electrónico, ya sea a nivel global, nacional o regional, se hará más intensa.

### **5.7.3. TENDENCIAS LOGÍSTICAS PARA LAS CIENCIAS DE LA VIDA EN 2020.**

Este informe da una perspectiva de cómo prepararse para el crecimiento, y permite una inmersión en el futuro logístico con especial énfasis en los principales desafíos y tendencias en el ámbito de las ciencias de la vida, con la identificación de las acciones necesarias más importantes para los próximos años.

Para su redacción, se siguió un enfoque en tres etapas al llevar a cabo la investigación. Inicialmente, se analizaron las megatendencias más importantes. En segundo lugar, los retos clave en base a los cambios y la evolución de la sociedad actual, donde se evaluaron la tecnología, la política y la economía. Por último, el equipo de investigación llegó a conclusiones sobre las respectivas implicaciones logísticas y señaló las áreas donde se necesita la acción.

Los hallazgos clave de la logística de las ciencias de la vida incluyen lo siguiente:

1. Se espera hacia cadenas de suministro más diferenciadas, con el modo de transporte, almacenamiento y la profundidad de la distribución adaptada a las diferentes categorías de productos. Surge la necesidad de adaptarse a las nuevas normas de regulación y los requisitos de distribución de productos innovadores.
2. DHL cree que los fabricantes del sector de ciencias de la vida ocuparán canales de distribución directa para el consumidor final. O bien, desarrollarán sus propias operaciones de comercio electrónico o distribución a través de plataformas de terceros.

3. Los fabricantes de productos farmacéuticos y dispositivos médicos ampliarán su cobertura en ciudades e incluso a las zonas rurales de los países emergentes. Es probable que haya enfoques diferenciados de la profundidad de distribución y estrategias de implementación.

#### **5.7.4. TECNOLOGÍA DE SENSORES DE BAJO COSTE.**

El Equipo de Investigación de tendencias de DHL Solutions & Innovation pretende explorar la tendencia actual de los dispositivos que se utilizan en la industria de electrónica de consumo entrante en el mundo de los negocios, y cómo afecta a la logística.

Una de las principales novedades es la creciente integración de los dispositivos IT de consumo en las empresas. Enfoques como BYOD (trae tu propio dispositivo) constituye un primer paso hacia la integración de los consumidores IT en las aplicaciones empresariales e industriales. Dirigido hacia el uso profesional de los dispositivos personales (como smartphones y tablets), la integración BYOD centra su interés en las aplicaciones relacionadas con la oficina.

El sector consumo está experimentando nuevos y emocionantes desarrollos con tecnologías de sensores innovadores, que permiten nuevas aplicaciones ó la utilización más rentable de detección en la producción y de los procesos de logística.

La razón para este cambio de visión, es que estas soluciones tecnológicas son altamente efectivas y ofrecen innumerables ventajas e información gracias a un amplio control y análisis de datos, siendo un medio para engrosar el big data de productos y procesos. Además, con la producción en masa, se fabrican a muy bajo coste.

#### **5.7.5. REALIDAD AUMENTADA (AR).**

Mediante la adición de capas virtuales de información contextual en el momento adecuado y en el lugar adecuado, la realidad aumentada proporcionará nuevas perspectivas en la planificación logística, en la ejecución del proceso y en el análisis visual.

RA puede dar los proveedores acceso rápido a la información anticipada en cualquier momento y en cualquier lugar. Es vital para la planificación y operación prospectiva y exacta de tareas tales como la entrega y la optimización de la carga, y es fundamental para ofrecer los niveles más altos de servicio al cliente.

Las aplicaciones de RA están jugando un papel importante en la fusión del mundo digital y físico porque pueden reaccionar en tiempo real mediante la integración contextual de información en la visión de futuro y en el mundo real.

AR tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia del proceso y la calidad, reducir los riesgos y la eficiencia operacional de los medios.

Los servicios de valor añadido que esta tecnología ofrece son:

- Operaciones de Almacenamiento: RA ha demostrado hasta el momento ser la opción más efectiva en estas operaciones, las cuales se estiman que ofrezcan una reducción de alrededor del 20 % de todos los costes de logística y de un 55-60% de las operaciones de almacenaje, reduciendo espectacularmente el tiempo en el proceso de picking.
- Optimización del Transporte: en áreas como los controles de la exhaustividad, comercio internacional, la navegación del conductor, y la carga de mercancías.
- Entrega de Última Milla: optimización de la última milla.
- Mejora de los servicios de valor añadido: puede ofrecer nuevos servicios para los clientes, tales como montajes y reparaciones, y proporcionar nuevas herramientas de soporte al cliente.

Los mayores inconvenientes que no hacen posible en la actualidad el uso extensivo de esta tecnología son:

- Dificultades de la integración de la tecnología en la gestión los sistemas en los almacenes existentes.
- Las dificultades para cumplir con los requisitos definidos por las normas del cliente.
- Inversión alta.
- Robustez y fiabilidad insuficientes en la actualidad de estos sistemas RA.



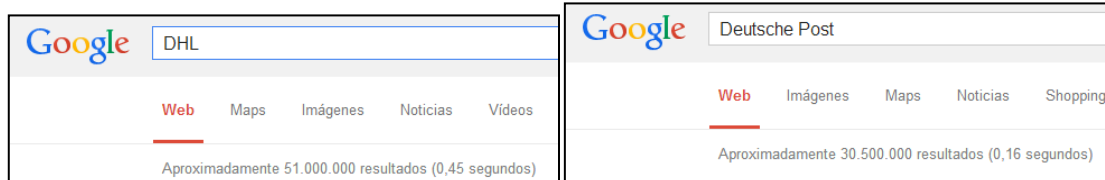
## 6. MULTIMEDIA Y REDES SOCIALES.

### 6.1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, Internet es el medio de difusión de información más importante del planeta y cada vez toma una mayor relevancia como medio para la adquisición/contratación de bienes y servicios, obtener información sobre la compañía, interactuar con clientes y pedir su valoración, entre infinitos aspectos. Todo ello gracias a la flexibilidad y comodidad que permite realizar trámites a golpe de clic desde tu lugar habitual. Este aspecto es increíblemente útil en DHL.



Es por ello, que es importante para las empresas tener una amplia presencia para obtener una mayor popularidad y cuota de mercado. En el caso de DHL, sus resultados de búsqueda en el portal Google.es, son de aprox. 51.000.000, y de Deutsche Post, 30.500.000, como se aprecia en las figuras 6.1 y 6.2.



Figuras 6.1 y 6.2. Resultados de búsqueda en Google de DHL y Deutsche Post respectivamente. Fuente: Google.es.

### 6.2. PÁGINA WEB DE DHL.

Como sabemos, DHL es propiedad del grupo postal alemán Deutsche Post, por tanto, existirán dos páginas web bien diferenciadas para ambas empresas, en las que menciones y referencias externas son muy frecuentes.

Como el objeto de este proyecto versa sobre el operador logístico, no daremos mayor importancia al portal de Deutsche Post, tan sólo que sepamos que existe, posee una información muy completa y sus contenidos y diseños son atractivos, lo cual demuestra su continua actualización.

El portal de DHL España es [www.dhl.es](http://www.dhl.es), y sobre él realizaré el análisis principalmente de la disposición de la interfaz (maquetación) y de los servicios e información a la que el usuario puede tener acceso por mediación de las pestañas, apartados y subapartados. La pantalla inicial al entrar en la página es la de la figura 6.3.



Figura 6.3. Portada de la web de DHL España. Fuente DHL.es

Pasando al portal de DHL, podemos elegir entre dos idiomas, en nuestro caso son Español/Castellano e Inglés. El sitio web de DHL está traducido a multitud de idiomas, países en muchos de los cuales DHL ha añadido una extensión a su dominio global, ya que hemos de tener en cuenta que su presencia se da en 220 países y territorios.

A la derecha de esta opción tenemos el Centro de Contacto, que es un apartado que sirve para efectuar consultas comerciales u obtener información sobre los diferentes servicios que ofrece DHL en cada una de sus divisiones. Se puede poner en contacto con personal y oficinas con motivo de la consulta y además permite realizar un seguimiento de la mercancía vía tracking.

En la misma cabecera aparece el Perfil de País, donde se ofrece una visión global de la presencia de DHL en el territorio, puntos de servicio, pautas de información y aduaneras, oficinas y delegaciones de las divisiones y el centro de contacto.

DHL Global lleva al sitio web internacional de DHL ([www.dhl.com/en](http://www.dhl.com/en)), el cual posee prácticamente toda la información del grupo, pero que a efectos prácticos es prácticamente igual que el Español, sólo que en Inglés.

Toda buena web que se precie debe tener un buscador de contenidos para acceder fácilmente a la información de interés.

El portal tiene en su versión española, 6 menús desplegables, que se tratarán en cada uno de los puntos siguientes.

- **EXPRESS (DIVISIÓN EXPRESS).**

Como se puede apreciar en la figura 6.4, el Servicio Express de DHL es un servicio de entrega de documentos y paquetes por los especialistas en el ámbito internacional. Aquí, se ofrece información relativa a la gestión de envíos mediante el modo Courier y Express.

Llama la atención en primer lugar la aplicación MyDHL de la que hablaremos más adelante, constituye un espacio virtual para empresas y clientes que deseen efectuar los trámites de forma online y gestionar sus envíos.

Incluye también el seguimiento de la mensajería y paquetería de forma informática mediante códigos, trackings y herramientas de localización vía GPS.

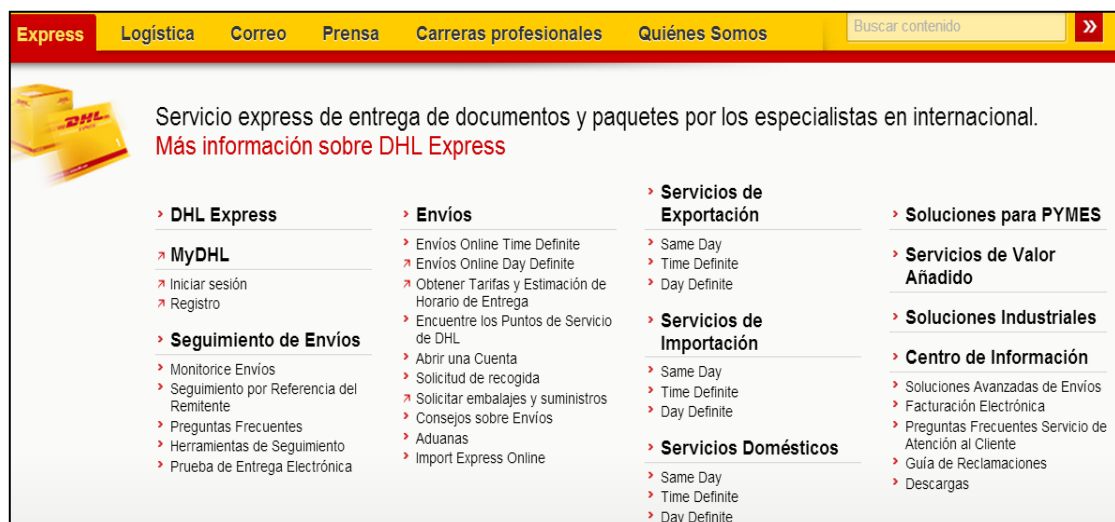


Figura 6.4. Apartados en el menú Express de la página web oficial. Fuente: DHL.es

En el apartado de envíos, refleja los modos existentes, tipos, condiciones y tarifas, además de información relacionada con todo el proceso, como consejos, herramientas como la calculadora, seguimiento, recepción en oficinas, tramitaciones y solicitudes de embalajes, entre otros.

Da acceso a los distintos servicios como los de Exportación, Importación, Domésticos y Servicios de Valor Añadido, los cuales cuentan con prácticamente los mismos subapartados al tratarse de servicios con igual operativa.

Un apartado muy importante es el de Soluciones para PYMES, donde se puede conseguir un asesoramiento en línea ó telefónico para consultar información relevante que pueda hacer la colaboración de mayor calidad. En ella se asesora en los negocios y expansión de mercados y se muestran requisitos e información aduanera y legal.

Por último destacar el Centro de Información, epicentro de todo lo que podamos necesitar relativo a la modalidad Express, como las Soluciones Avanzadas de Envíos, Guía de Reclamaciones, Facturación Electrónica, Preguntas frecuentes FAQs y un enlace de descargas muy útil para obtener guías y documentos interesantes.

▪ **LOGÍSTICA (DIVISIÓN FREIGHT Y GLOBAL FORWARDING).**

El apartado Logística pretende dar una imagen global de todas las actuaciones relacionadas con el transporte y almacenaje que se llevan a cabo en la cadena de suministro, como se define en la web, “Transporte de carga, almacenaje y distribución, soluciones para la cadena de suministro - lo cubrimos todo”. Lógicamente, este apartado hace referencia a la división Freight & Global Forwarding. Se puede ver la interfaz en la figura 6.5.

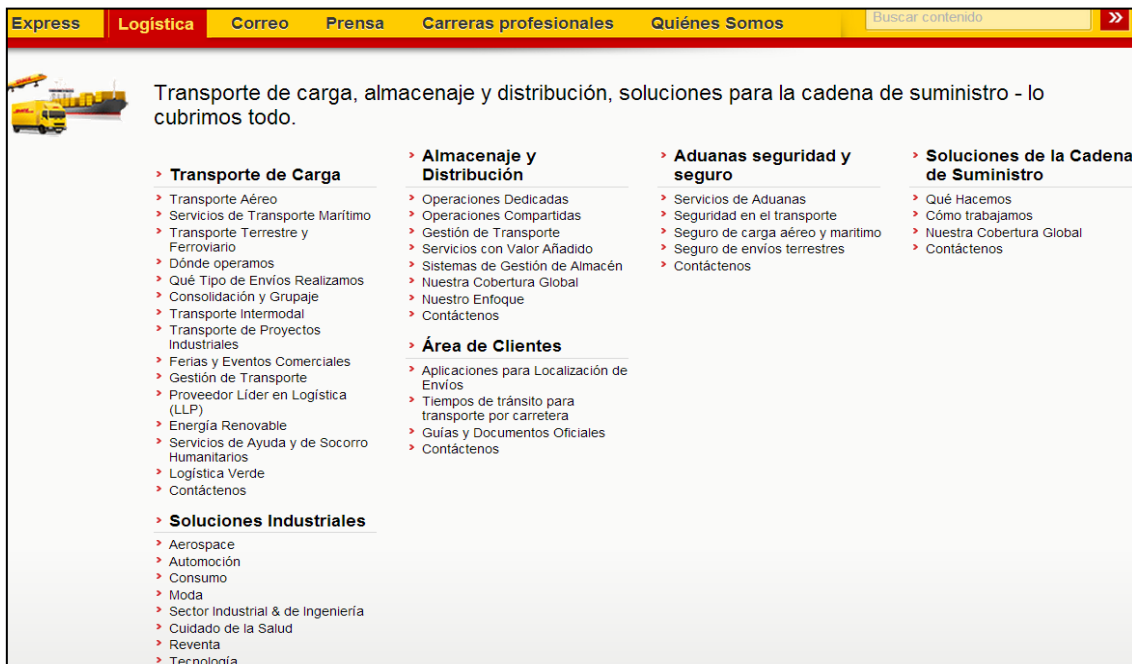


Figura 6.5. Apartados en el menú Logística de la página web oficial. Fuente: DHL.es

Desde el menú Transporte de Carga se puede acceder a multitud de opciones. Las primeras tratan acerca de los medios de transporte de DHL, su Servicio Intermodal y las operaciones que se realizan con la mercancía. Otro bloque de este apartado profundiza más en los servicios complementarios que pueden ser un aliciente para la contratación de DHL como operador logístico.

El apartado de Almacenaje y Distribución define la forma de gestión del inventario en movimiento mediante las infraestructuras que la empresa posee bien en propiedad (modo dedicado exclusivo) ó compartida (recursos y medios) con el objetivo de proporcionar el servicio contratado de forma flexible y efectiva. Se ofrecen servicios de valor añadido y una herramienta online de estado y seguimiento.

En Aduanas, Seguridad y Seguro se trata del comercio internacional y la incertidumbre a la que están sujetos los envíos y su tramitación, pero que sin embargo se reduce con la experiencia de DHL. Gracias a los servicios altamente eficientes de gestión aduanera, control y cumplimiento que están diseñados para simplificar la complejidad del proceso aduanero. Además de transportar sus productos sin problemas entre fronteras internacionales, se proporciona total seguridad en entornos cambiantes y se ofrece además un seguro contra riesgos imprevistos.

En el Área de Clientes se puede obtener toda la información que necesitemos acerca de los envíos, legislación y documentación, así como guías y descargas muy útiles para los socios. Existe una aplicación llamada Tiempos de Tránsito para calcular los tiempos de entrega para diferentes productos contratados, que no son válidos para todos.

- **LOGÍSTICA (DIVISIÓN SUPPLY CHAIN).**

La división Supply Chain se enmarca bajo el menú Logística y comprende tres apartados.

Uno, es el de Soluciones de la cadena de suministro, que incluyen servicios desde la consultoría inicial hasta el diseño e implementación de soluciones y mejoras progresivas mediante un seguimiento, que harán del cliente mucho más competitivo.

Otro apartado es el de Almacenaje y Distribución, ya que comprende una parte muy relevante dentro de la cadena, ofreciendo múltiples servicios en las instalaciones, empezando por la

gestión del almacén, pasando por las modalidades dedicadas ó compartidas, por el procesado de la mercancía, y terminando en la distribución desde estos centros.

El apartado de Soluciones Industriales, que ofrece un rango de sectores industriales en los que DHL posee amplia experiencia y es una referencia en el sector, proporcionando un gran abanico de servicios. Por lo tanto, la interfaz de esta división está representada en la figura 6.6:

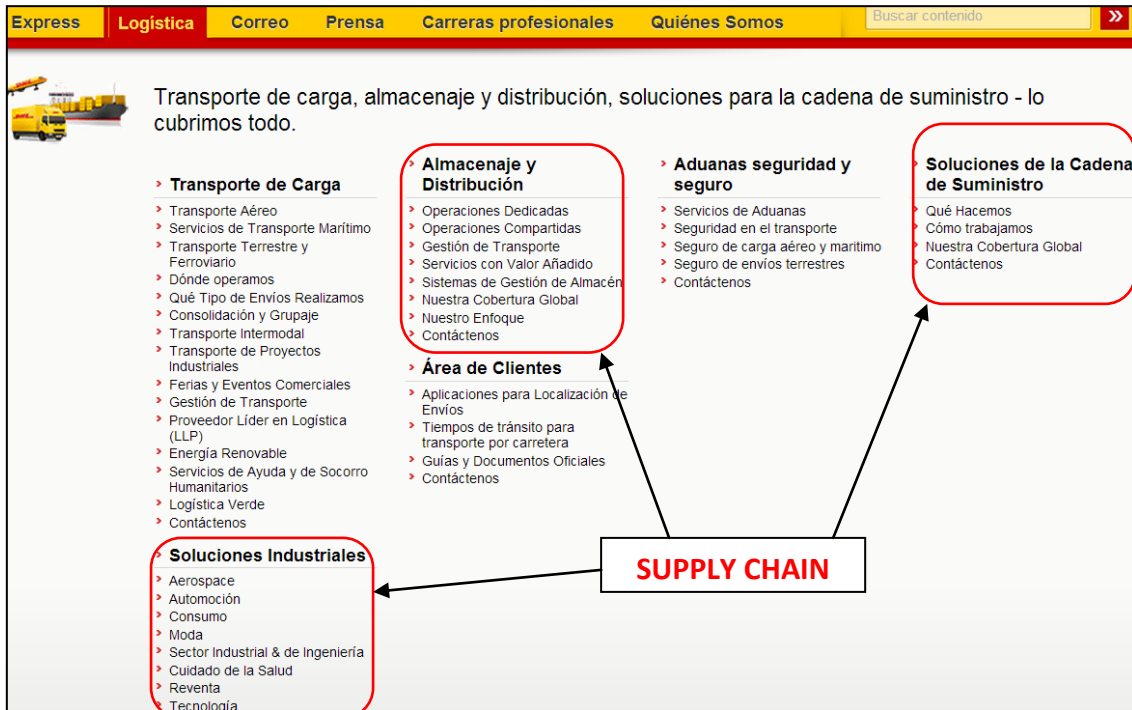


Figura 6.6. Apartados en el menú Logística de la página web oficial correspondientes a la división Supply Chain.

Fuente: DHL.es

#### ▪ CORREO (DIVISIÓN GLOBAL MAIL).

La sección de correo de DHL se denomina DHL Global Mail y en España es gestionado por el operador global Unipost, que es la institución postal privada más importante del territorio y que ya se estudió en el apartado 4.1.3 Global Mail en España, Unipost.

La interfaz de la página web para esta división es la de la figura 6.7.



Figura 6.7. Interfaz de DHL Global Mail España, donde deriva a la empresa filial Unipost. Fuente: DHL.es

▪ **PRENSA.**

Este apartado es un centro de información para todo aquel interesado y en el que se pueden encontrar comunicados de prensa locales y globales, material multimedia útil, una lista de eventos de prensa y enlaces directos a los portavoces de la compañía. En ella se pueden leer artículos de proyectos, eventos, resultados de divisiones u operaciones, lanzamiento de nuevos servicios, y todo lo que tenga relevancia comercial y aporte valor a la empresa y sus socios.

La disposición de este apartado y los contenidos son similares en todas las páginas de la compañía por países, como la de la figura 6.8.



Figura 6.8. Interfaz del área de Prensa de la página web oficial de DHL España. Fuente: DHL.es

▪ **CARRERAS PROFESIONALES.**

Aquí se detallan las oportunidades de empleo para varios tipos de profesionales en función de su experiencia profesional ó educación. De esta forma es sencillo identificar y acceder rápidamente al sector en el que se encuentre el candidato. La captura de la interfaz es la figura 6.9.

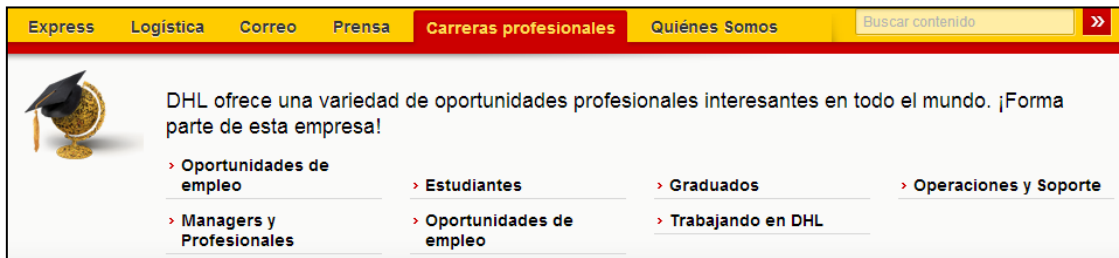


Figura 6.9. Apartados del Menú Carreras Profesionales de la página web oficial de DHL España. Fuente: DHL.es

En la situación en la que actualmente nos encontramos mis compañeros y yo, que puede ser el de Estudiantes y Graduados, DHL ofrece la posibilidad de trabajar en prácticas durante un período de tiempo en alguno de sus departamentos e incluso en el extranjero, por medio de los programas citados en el apartado 5.5. Desarrollo profesional y RRHH.

▪ **¿QUIÉNES SOMOS?.**

El último apartado y que en mi opinión debería figurar el primero, es el de la compañía como organización. Sin embargo están más orientados al servicio que ofrecen que a su introducción como empresa, probablemente porque creen que los profesionales les conocen. En él, te dan la Bienvenida a la compañía líder en logística, con una introducción de su actividad y los servicios que proporciona así como sus objetivos, visión y misión. Ver figura 6.10.



Figura 6.10. Apartados del Menú Quiénes Somos de la página web oficial de DHL España. Fuente: DHL.es

Se centra en la organización de DHL España y ofrece las cifras de la compañía en España, a nivel de infraestructuras, cobertura, productos, etc. También nombra las Soluciones Verdes que se han proclamado para conseguir reducir las emisiones de CO2 y de esta forma contribuir a la sostenibilidad medioambiental.



Además, nombra en un sentido más genérico que en el apartado Soluciones Industriales, los principales sectores del mercado a los que dedica su actividad.

Quizás uno de los aspectos que más llame la atención de este apartado es la gran cantidad de informes y guías relativas sobre la Responsabilidad Social Corporativa, con la que DHL está muy comprometido. Así y tras su lema “Vivir con responsabilidad”, centra su atención en programas de protección del medio ambiente (Go Green), ayuda en catástrofes humanitarias (Go Help), en educación en países subdesarrollados (Go Teach) y promoviendo el trabajo social voluntario de sus empleados. En el capítulo 7. Responsabilidad Social Corporativa se ampliará este tema.

### **6.3. APLICACIONES INFORMÁTICAS EN LA WEB OFICIAL.**

En el apartado de Logística, que es la división de Freight y Global Forwarding, existen una serie de herramientas electrónicas para verificar el seguimiento y el estado de la mercancía.

En estas aplicaciones los servicios a elegir son múltiples ya que permiten dar a conocer una amplia gama de parámetros y variables.

Los menús en que se dividen dichas aplicaciones son:

- Tiempos de tránsito.
- Herramientas de envío y seguimiento.
- Herramientas de rastreo.
- Aplicaciones móviles.
- Ebilling ó facturación electrónica.

#### **6.3.1. TIEMPOS DE TRÁNSITO.**

Esta herramienta permite buscar tiempos de tránsito basado en códigos postales para los siguientes productos: DHL EUROCONNECT, DHL EURAPID y DHL DOOR-TO-MORE, siempre que sean geográficamente disponibles. La figura 6.11 es una simulación realizada con éxito, en la que se desglosan los plazos de entrega por servicio contratado y característica del envío.

El tiempo indicado de entrega estándar se calcula en días laborables y se basa en las capacidades operativas regulares de DHL. Se excluyen los días festivos y las limitaciones previstas estacionales. No tiene en cuenta las influencias imprevistas de las operaciones de transporte y la precisión de la información de tiempo de espera no está garantizada.

Es importante aclarar que la información proporcionada por la Calculadora de tiempo de entrega no constituye una oferta por parte de DHL en prestación de servicios.

**Introduzca criterio de cálculo**

Desde país  a país

Desde código postal  a código postal

Ejemplo 22665 Ejemplo 01

**Calcular**

---

**Cálculo de plazo de entrega**

Desde: España – 05200  
a: Turquía – 34

Producto ECE: DHL EUROCONNECT - Flete internacional de DHL puerta a puerta ofreciendo red estándar para Grupaje (LTL)

Día de recogida	Producto ECE	
	Plazo de entrega	Día de entrega
Lunes	7	Miercoles
martes	6	Miercoles
Miercoles	8	Lunes
Jueves	7	Lunes
Viernes	6	Lunes

Figura 6.11. Herramienta de simulación para calcular el plazo de entrega de un envío. Fuente: DHL.es

### 6.3.2. HERRAMIENTAS DE ENVÍO Y SEGUIMIENTO.

Con estas herramientas se puede manejar el proceso de envío con facilidad y precisión, obteniendo información en tiempo real.

#### DHL PROVIEW **DHL PROVIEW**

DHL PROVIEW permite saber donde están los envíos en todo momento a través de los informes que genera en tiempo real y que se reciben por e-mail o SMS. De esta forma se pueden controlar los envíos críticos.

Empezar a usar esta herramienta es muy fácil e intuitiva, ya que con el estatus permite ver todos los envíos de todas sus cuentas.

Las ventajas que ofrece son:

- Avanzadas herramientas de seguimiento gratis.
- Acceso inmediato a la información de sus envíos.
- Acceso simplificado por principales eventos de los envíos.
- Actualizaciones del estado de sus envíos por e-mail o SMS.
- Histórico de envíos de los últimos 3 meses.

Además, se muestra como una herramienta idónea para:

- Empresas con un volumen de envíos medio-alto.
- Un único número de cuenta para varios departamentos o delegaciones.
- Visibilidad de los envíos de múltiples cuentas.
- Gestión eficaz de sus envíos.
- Mejora su tesorería.
- Gestión de incidencias y respuesta a sus clientes.

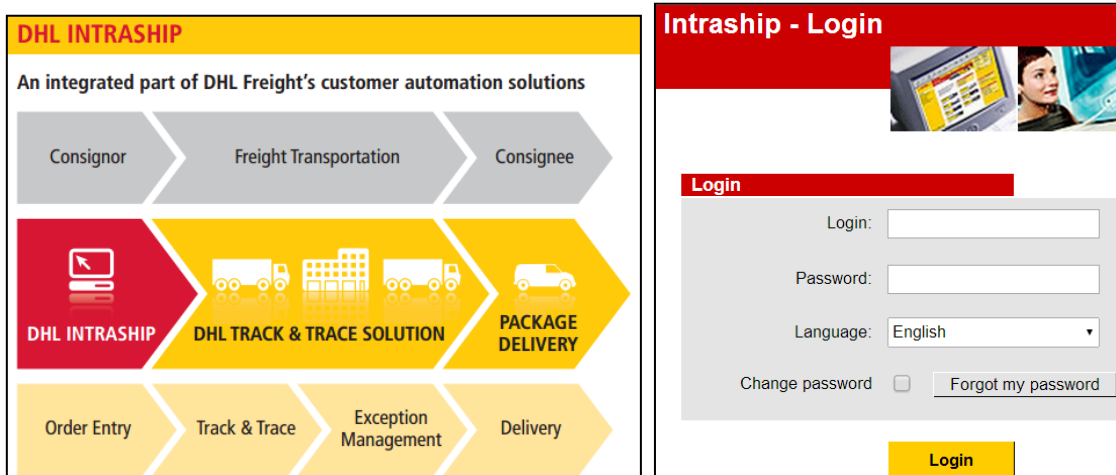
### DHL INTRASHIP.

Es una herramienta que permite agilizar el proceso y estar informados a través de la web en todo momento porque automatiza el procedimiento para gestionar los envíos y hacer el seguimiento. Los informes que genera proporcionan total visibilidad y control de las cuentas.

DHL IntraShip se puede personalizar fácilmente para responder a necesidades específicas. Puede importar datos de sus sistemas, gestionar distintos remitentes en diferentes localidades y controlar el proceso de aprobación online. Si necesita una configuración más compleja, cuenta con el soporte del departamento de Atención al Cliente de DHL Express para sacar el máximo partido a esta avanzada solución online cuya operativa e interfaz de inicio se muestra en las figuras 6.12 y 6.13 respectivamente.

DHL IntraShip le puede ayudar en su trabajo de muchas maneras:

- Preparación de envíos más sencilla y precisa.
- Mejor gestión y control de sus cuentas.
- Mejora la visibilidad y el control en las distintas áreas de su negocio.



Figuras 6.12 y 6.13. Rol del Intraship en la cadena (Izq.) e Interfaz de inicio de la aplicación (Dcha.). Fuente: DHL.es

### DHL MULTISHIPPING.

DHL Multishipping le proporciona un control administrativo de sus envíos de carga, constituyendo una solución ideal para PYMES, que se utiliza en los países escandinavos y bálticos. Esta solución en línea es totalmente escalable y se puede adaptar fácilmente para satisfacer las crecientes necesidades de su organización. Su rol en la cadena logística se refleja en el esquema de la figura 6.14.

Este servicio ofrece a su empresa lo siguiente:

- Los costes de envío estimados antes de reservar, el presupuesto.
- Una comunicación rápida y eficiente, introduciendo los detalles del envío.
- Ahorros instantáneos potenciales y mejora de la visibilidad mediante la consolidación de múltiples envíos al mismo cliente o ubicación.
- Track & Trace para ver el estado de todos los envíos. También puede permitir a sus clientes revisar sus entregas.
- Potentes herramientas de análisis para obtener resúmenes financieros para todos sus envíos.
- Reportes de envío instantáneos personalizados vía e-mail.

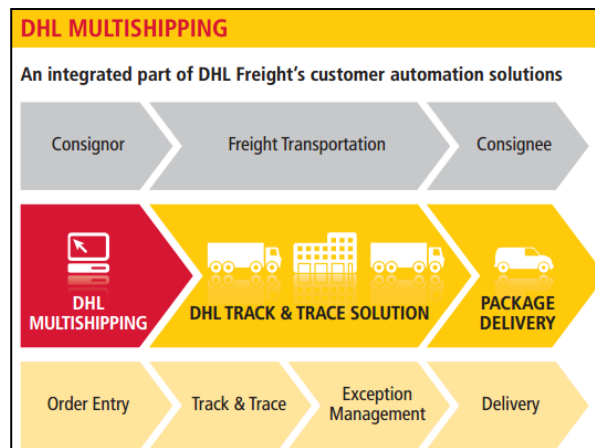


Figura 6.14. Rol de Multishipping en la cadena. Fuente: DHL.es

### DHL INTERACTIVE.

Este servicio te da un acceso rápido y directo a detalles del envío, incrementando la productividad y el flujo de trabajo logístico que será más sencillo.

Esta aplicación te guía a través de tres pasos y está disponible en 12 idiomas.

1. Reserva: reserva la recogida y envía la confirmación directamente a DHL. Se pueden imprimir los documentos de flete requeridos (etiquetas, waybills vía pdf.).

2. Rastreo: realiza el seguimiento a sus embarques electrónicamente por todo el mundo con información a tiempo real.

3. Reporte: diseña y genera propios reportes a través de Internet.

La interfaz de la aplicación se muestra en la figura 6.15:

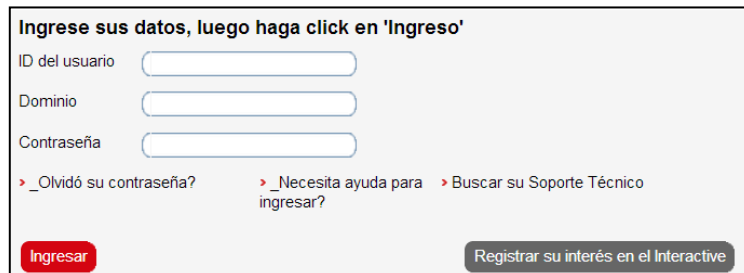


Figura 6.15. Interfaz de acceso al servicio DHL Interactive. Fuente: DHL.es

## RESERVA EDI.

El Intercambio Electrónico de Datos (EDI) es la transmisión estructurada de datos entre organizaciones por medios electrónicos. Se utiliza para transmitir documentos digitales ó datos de negocios de un sistema a otro por medio de diferentes formatos.

Esto agiliza los procesos clave del negocio (pedidos, informes de estado y la facturación) ya que se reduce la manipulación, aumenta la mejora de calidad de los datos y hay una creación de una mayor visibilidad.

Este intercambio entre DHL y sus socios es la solución ideal para medianas y grandes empresas con grandes volúmenes de envíos. El mensaje IFTMIN reserva se utiliza como un mensaje de intercambio electrónico de datos que puede ser transmitido por diversos protocolos de comunicación de los clientes (expedidores) a DHL.

Este servicio proporciona:

- Eficiente reserva del envío.
- Visibilidad completa del envío (Track & Trace).
- Facturación electrónica rápida y fiable.
- Apoyo técnico y plena transparencia en todos sus envíos con DHL.

El sistema usa los sistemas estándares como el EDIFACT específico de la industria de transporte (EDI para Comercio de la Administración y transporte), así como XML (Extensible Markup

Idioma) para la transmisión de datos estructurados. La interacción de los sistemas se representa en la figura 6.16.



Figura 6.16. Protocolo de comunicación EDI y su interacción empresa-divisiones DHL. Fuente: DHL.es

Las características del EDI son:

- Flujos personalizados adaptados a sus procesos y necesidades de gestión.
- Protocolo estandarizado para la industria y múltiples formatos de archivo (Edifact, ANSIX12, RossettaNet, XML, flat files).
- Intercambio de información seguro y controles de auditoría.
- Envío de información del estado de su envío para importar a sus sistemas informáticos actuales, con un único punto de contacto para obtener información global.

Las ventajas de utilizar DHL EDI:

- Reduce el coste operativo y los errores asociados a la entrada manual de datos.
- Mejora el control del inventario.
- La información se transmite de forma dinámica y prácticamente en tiempo real.

#### ESTADO EDI.

El estado EDI basa su funcionamiento en el sistema EDI explicado en el apartado anterior, “Reserva EDI”, pudiéndose apreciar en la figura 6.17.

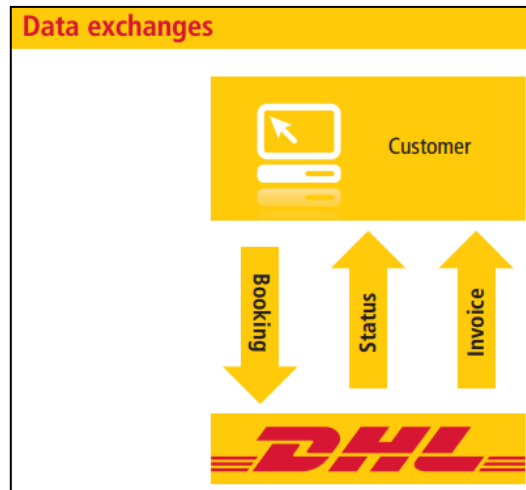


Figura 6.17. Transacciones EDI entre cliente y DHL. Fuente: DHL.es

La operativa es: un mensaje se envía a un cliente (o cualquier otro tercero) para informar del estado del transporte y/o un cambio en la partida en la cadena. Este mensaje puede ser enviado además como, resultado de peticiones de destino/s y de forma programada en tiempos predeterminados.

Este mensaje permite el intercambio de información sobre el estado del movimiento físico de los envíos, bienes o equipos en cualquier momento (en tiempo o lugar) dentro de la cadena de transporte completo.

### DHL ACTIVETRACING.

Esta aplicación de DHL Freight permite checkear el estado de los envíos en cualquier momento por medio de un código de barras ó un número tracking, ver figura 6.18. A partir de los envíos de recogida hasta la entrega, proporciona todas las ventajas de la tecnología Track & Trace.

**DHL ACTIVETRACING**

Introduzca su datos de búsqueda para obtener el estado actual de sus envíos. La información de los envíos estará disponible durante 6 meses.

Su referencia	<input type="button" value="buscar"/> <input type="button" value="nueva búsqueda"/>
DHL Order code / Número de envío	<input type="button" value="buscar"/> <input type="button" value="nueva búsqueda"/>
DHL Package ID/ DHL Código barras	<input type="button" value="buscar"/> <input type="button" value="nueva búsqueda"/>

Sólo un campo es obligatorio.

Figura 6.18. Buscador para el seguimiento de envíos mediante ActiveTracing. Fuente: DHL.es.

Este sistema tiene como ventajas:

- El historial completo de eventos del envío.
- Información completa e hitos importantes.
- Enlace directo a la web de envío.
- Acceso inmediato a la información más reciente de envío (sólo clientes registrados).
- Rápida recuperación de la información histórica de envío por hasta seis meses.
- Posibilidad de instalación en el Smartphone de la aplicación móvil.

#### **EBILLING ó FACTURACIÓN ELECTRÓNICA.**

La Facturación Electrónica tiene lugar mediante documentos enviados electrónicamente al cliente o su proveedor de terceros elegido, por ejemplo, el Proveedor de Pagos Freight (FPP).

Los beneficios obtenidos por la facturación electrónica son:

- Reduce el trabajo manual y el ciclo de facturación/pago.
- Reducción de las facturas rechazadas debido a la mejora de la precisión.
- Simplifica el proceso de administración.
- Ahorros por eficiencia de costes.

### **6.3.3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA SUPPLY CHAIN.**

#### **SUPPLY CHAIN INTEGRATOR (SCI).**

Supply Chain Integrador (SCI) proporciona a los clientes información vital de la cadena de suministro. Con la visibilidad de extremo a extremo vinculado a las alertas y mensajes automáticos, SCI tiene un impacto directo en las operaciones de los clientes a través de:

- Mejorar el servicio a través de la información instantánea.
- La reducción de costes a través de la optimización de la cadena de suministro.
- Aumentar los ingresos gracias a tiempos de entrega más cortos.
- Accesible a través de Internet, SCI se encuentra en la web oficial de DHL y es un servicio de gestión acreditado, cuya interfaz se refleja en la figura 6.19.



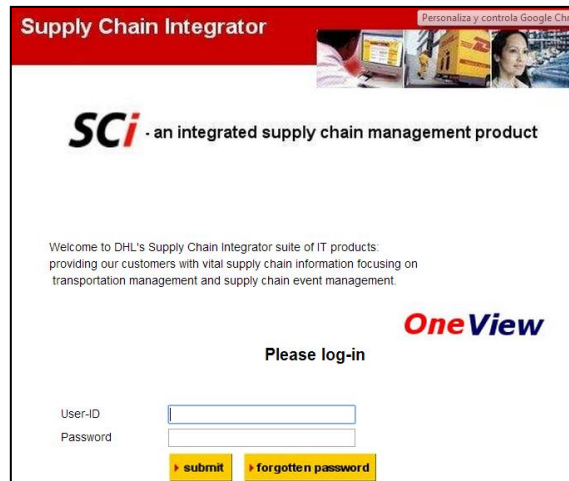


Figura 6.19. Interfaz de la aplicación online SCI. Fuente: DHL.es

### SUPPLY CHAIN LOG-NET 5.0.

Log-Net es un conjunto de herramientas de informes que proporciona a los clientes una gestión proactiva del envío, realizando el seguimiento de los productos a medida que pasan a lo largo de la cadena de suministro, desde el origen hasta el destino. Requiere un User y un Password que serán entregados al cliente cuando formalice su inscripción (ver figura 6.20).

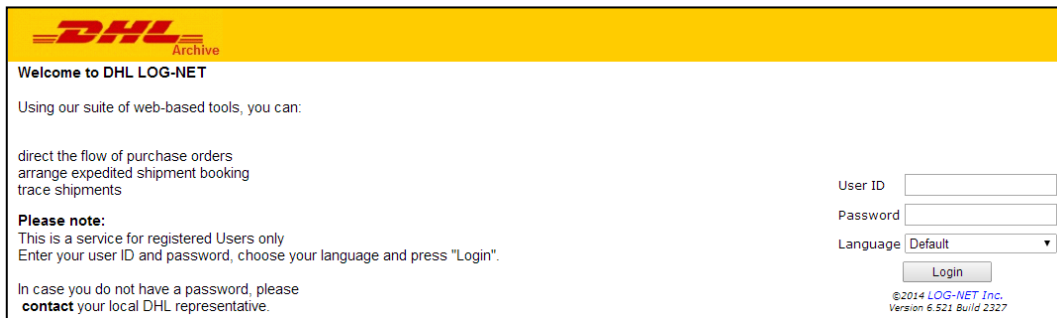


Figura 6.20. Interfaz para la entrada a DHL LOG-NET 5.0. Fuente: DHL.es

Las plataformas tecnológicas basadas en la Web, conectan a todos los socios de la SCM a través del intercambio de datos estándar o personalizado electrónicos EDI, HTML o interfaces XML.

El sistema integra la información sobre: las órdenes, los envíos, contenedores, documentos comerciales, estatutos aduaneros y costes. Este sistema está integrado por los transportistas intermodales (CMIs) y terrestres, con productos registrados por: la unidad de mantenimiento de existencias, el color, el tamaño, los códigos de barras de cartón individuales o la categoría de la pieza.

## 6.4. APLICACIONES MÓVILES DE DHL.

Una aplicación móvil o App es una aplicación informática diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles. Por lo general se encuentran disponibles a través de plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Android, iOS, BlackBerry OS, Windows Phone, entre otros.

### DHL WORLDWIDE.

La aplicación que más llama la atención es DHL Worldwide, que es una copia prácticamente exacta de la Web de DHL. En la App, puedes elegir el portal del país que más te interesa de entre 24 posibles.

Con esta utilidad, DHL consigue que sus usuarios tengan un acceso inmediato a la información que la compañía pone a disposición del potencial cliente.

### DGF CARGO MOBILE TRACKING.

La mayoría de las utilidades principales a efectos prácticos, se resumen en la que dispone su división de Global Forwarding, llamada “DGF Cargo Mobile Tracking”, que ofrece a los clientes el seguimiento y estado actual de sus envíos de carga aérea y marítima.

La aplicación ofrece cuatro funciones para el usuario: buscar envíos, guardar las consultas de búsqueda, un historial detallado del envío de los últimos seis meses, y un localizador que muestra la oficina de DHL Global Forwarding más cercana y sus datos de contacto. Sus interfaces se ven en la figura 6.21.

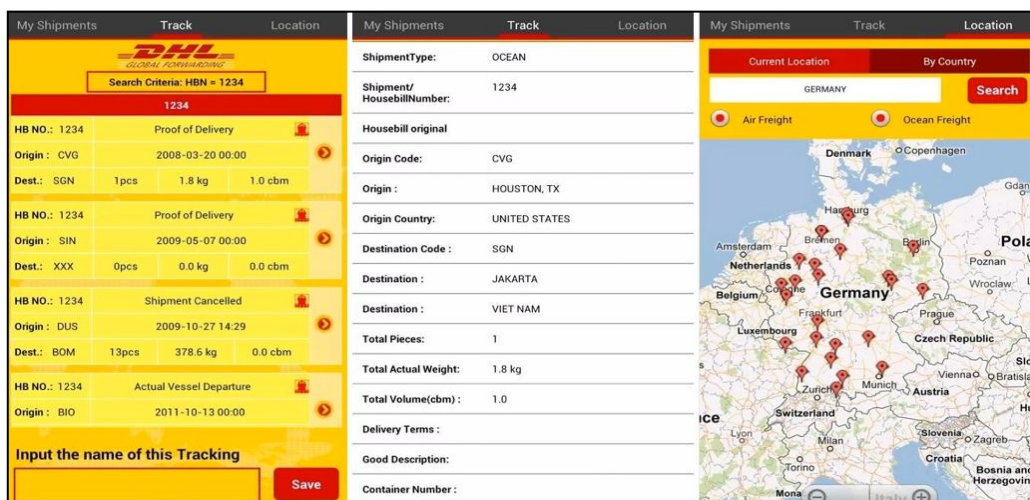


Figura 6.21. Varias interfaces de la aplicación DGF Cargo Mobile Tracking. Fuente: DHL.es

La función de búsqueda no muestra sólo el estado actual del envío, sino que también permite a los clientes realizar un seguimiento más detallado sobre el proceso del envío, como la hora de inicio de la expedición, ubicación actual y la hora estimada de llegada.

La función Guardar búsqueda guarda consultas de búsqueda predefinidas, tales como números de consignación de varios dígitos que pueden ser consultados nuevamente con facilidad.

Además, la aplicación proporciona una gran visibilidad en los movimientos de carga en tiempo real.

A menudo los responsables de la cadena de suministro no se encuentran en sus oficinas y se benefician de las soluciones móviles, que les permiten rastrear envíos sujetos a un tiempo predeterminado y en su caso, adaptar su planificación.

### DHL ACTIVE TRACKING.

Esta App, impulsada por DHL Freight, permite chequear el estado de los envíos en cualquier momento, por medio del escaneado, con la cámara del dispositivo móvil del código de barras del envío. De esta forma, se localiza al instante la mercancía y favorece la planificación y la gestión de información importante para los socios. Sus interfaces de reflejan en la figura 6.22.

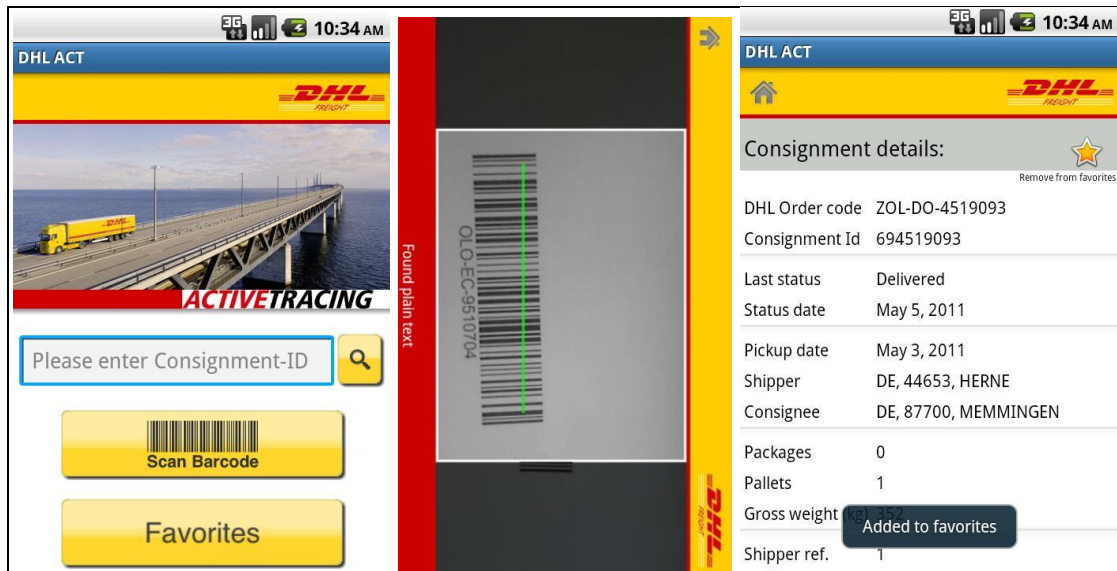


Figura 6.22. Capturas de la aplicación DHL Active Tracing. Fuente: Google.es y DHL.es

## 6.5. REDES SOCIALES.

### 6.5.1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, las redes sociales triunfan en el planeta y constituyen una poderosa herramienta de marketing, difusión de la información e incluso networking, pero sobre todo, su lanzamiento y gestión permite seguir la tendencia actual de interconectividad mundial.

Indiscutiblemente, se trata de una vía para alcanzar a la audiencia, siempre y cuando se sepa cómo actuar. Es de manifiesto su gran potencial como canal de comunicación, punto de encuentro entre marcas y usuarios, y un lugar donde establecer relaciones de confianza y generar engagement, ya que sólo así conseguirán hacerse un hueco en la mente del consumidor.

Las marcas han de tener muy claro que las redes sociales no son un medio para vender, ni tan siquiera otra vía más para hacer llegar su información comercial; por tanto conviene elegir bien la red social donde desarrollar la estrategia y adecuar el mensaje a la naturaleza del medio.

Los motivos por los que se las empresas deciden utilizar las redes sociales son las del gráfico 6.23:

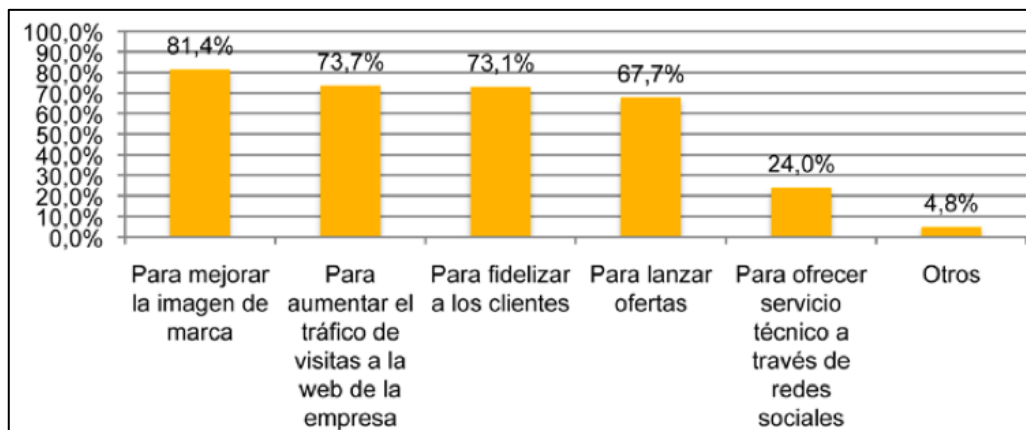


Figura 6.23. Motivos empresariales para el empleo de Redes Sociales. Fuente: Google.es

Una estrategia definida de social media en tu empresa te reportará, entre otros, los siguientes beneficios:

- Crear o potenciar la imagen de marca, aumentando la confianza del consumidor.
- Establecer un canal de comunicación con los clientes que permitirá a la Pyme dialogar, interactuar las 24 horas con sus clientes y hacerlos partícipes de tu actividad. Y a la

empresa le permitirá saber cuáles son las preferencias, gustos y sugerencias de sus clientes.

- Llegar a nuevos clientes potenciales y fidelizar los existentes. Reforzar la imagen gracias a los contenidos compartidos.
- Conseguir que el mensaje o producto se multiplique llegando a usuarios nuevos, es decir se puede hacer marketing viral.
- Ofrecer a los clientes-usuarios multitud de beneficios por ser fieles y seguirlos a través de las redes sociales, como descuentos, promociones, ofertas, etc.

Desde el punto de vista empresarial, el último informe de Social Media Examiner muestra que Facebook es la red social preferida, tanto por las empresas B2B como B2C, domina especialmente entre las B2C (49%), mientras que en el caso de las B2B comparte podio con LinkedIn (29%). Por su parte, solo el 5% de los B2C encuestados apuesta por LinkedIn como herramienta importante para impulsar su negocio en las redes sociales.

Sin embargo, una encuesta realizada en Pymes desvela otros resultados diferentes a los anteriores, ya que dependiendo del carácter de la red social y de los objetivos particulares que se determinen, las empresas consideran que LinkedIn, que es la red social más importante, es la alternativa más efectiva para realizar negocios. De esta manera, dos estudios diferentes arrojan los mismos resultados para el marketing B2B (Business to Business) y por tanto, el que más interesa a DHL. Estos resultados se observan en la figura 6.24.

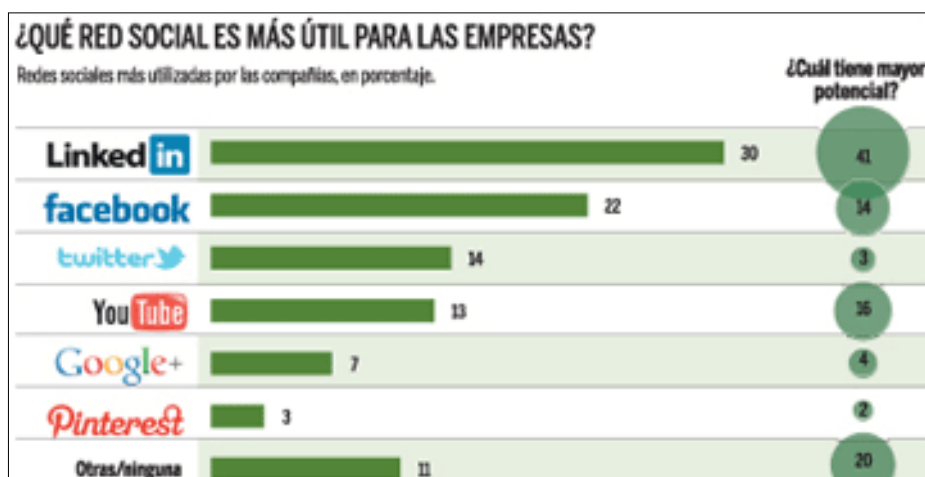


Figura 6.24. Ranking de las Redes Sociales más útiles para las empresas. Fuente: Google.es

## 6.5.2. TESTIMONIO DE DHL Y SU POLITICA DEL SOCIAL MEDIA.

Cristiano Maybaum<sup>(1)</sup>, responsable de medios sociales de DHL, explica que, debido a la magnitud de la empresa, llevar la cuenta de lo que se dice acerca de la marca en los medios sociales, y cómo sus empleados interactúan con los clientes en ellas, es un gran desafío. Sin embargo, este desafío está creciendo en importancia, ya que, cuando las cosas van mal, los clientes son cada vez más propensos a recurrir a los medios de comunicación social para expresar su frustración.

Debido a que la organización se apoya en gran medida en la experiencia local allí donde está presente, por no mencionar el hecho de que opera en decenas de idiomas, ejecutar una operación de medios de comunicación social centralizada sería imposible. En cambio, Deutsche Post DHL ha optado por un enfoque "hub and spoke", con un equipo de medios de comunicación social en la sede de la compañía en Bonn, cuyo propósito es apoyar, asesorar e inculcar las buenas prácticas en las unidades de negocios internacionales y reuniones de negocios pertinentes, como la comercialización y el service.

Los datos recogidos son utilizados luego para generar una amplia variedad de informes para el uso corporativo, como un informe quincenal para el equipo de marketing, un informe mensual de la junta de la alta dirección, y varios otros sobre temas de temas específicos. Todos ellos forman una base para la toma de decisiones dentro de la empresa.

### DHL Y SU DECÁLOGO DEL SOCIAL MEDIA.

DHL es consciente de que cada día, su empresa y actividad es objeto de un intenso debate en Internet y de que cualquier persona que exprese una opinión o haga un comentario en línea contribuye a dar forma a la imagen pública de la organización en alguna red social a la que podemos tener acceso desde su website mediante el menú de la figura 6.25.



Figura 6.25. Cabecera del menú Social Media de la página web de DPDHL. Fuente: dpdhl.es

(1) VV.AA. *Social Media Guidelines*. Bonn (Alemania): Deutsche Post DHL Headquarters, Global Media Relations, 2014. Disponible en: [https://www.dpdhl.com/content/dam/presse/social\\_media/dpdhl\\_social\\_media\\_guidelines\\_en.pdf](https://www.dpdhl.com/content/dam/presse/social_media/dpdhl_social_media_guidelines_en.pdf)

Por todo ello, establece un Decálogo a seguir dirigido a sus stakeholders, basado en principios éticos e información veraz, siempre con el objetivo de que la información compartida sirva para mejorar sus servicios y en ende, satisfacer en el mayor grado las necesidades requeridas. Dicho Decálogo se puede ver en la tabla 6.1.

SIGA NUESTROS VALORES DE EMPRESA Y PRINCIPIOS ÉTICOS	HABLE POR SÍ MISMO Y DIGA SU RELACIÓN CON DHL	SEA AUTÉNTICO Y TRANSPARENTE CON SU OPINIÓN/DECLARACIONES	NO SE DEBE PUBLICAR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	PROTEJA SU PRIVACIDAD Y LAS DE SU ALREDEDOR
ACTÚE CON RESPONSABILIDAD	RESPETE LAS LEYES VIGENTES	TRATE A LOS DEMÁS CON RESPETO	PARTICIPACIÓN EN DEBATES Y APOYO AL CLIENTE	HACER USO DE LAS PLATAFORMAS INTERNAS

Tabla 6.1. Decálogo de DHL respecto al Social Media/Network. Fuente: DHL.es

### 6.5.3. FACEBOOK.

En primer lugar, se debe definir qué es una Página de Facebook. Una página es un espacio público dedicado a una temática concreta y que se accede desde la página principal. Puede ser creada por particulares y empresas.

Se analizará al final del apartado y para cada una de las páginas, su ritmo de crecimiento y aceptación por medio de los usuarios que les gusta, y el número de menciones en que se ve reflejada.

Por tanto, DHL cuenta con 3 páginas oficiales, que por importancia son:

- **DHL:** Dedicada a difundir la actividad corporativa, es la página oficial de DHL en Facebook. Está muy actualizada en contenidos y añade entradas frecuentes con eventos y novedades importantes. Ver figura 6.26.



Figura 6.26. Interfaz de la página oficial del grupo DHL en Facebook. Fuente: Facebook.com.

- **Living Responsibility – Deutsche Post DHL:** Living Responsibility es la página oficial del grupo para informar de las actividades socialmente responsables y los proyectos solidarios que pone en marcha en el planeta. Ver figura 6.27.

Llama la atención que cada día añadan una nueva entrada haciendo gala de su compromiso corporativo en alguno de los países donde DHL está presente.



Figura 6.27. Interfaz de la página oficial de la división Living Responsibility de DP. Fuente: Facebook.com.

- **DHL Express Africa:** llama la atención la gran cantidad de seguidores que tiene la página de la sección africana de DHL Express, poniendo de manifiesto la amplia presencia que la compañía tiene en el continente africano, donde las posibilidades de desarrollo son incalculables debido a la alta población y los infinitos recursos naturales que poseen.

De esta forma, consiguen publicitarse y llevar a cabo políticas de expansión. Las entradas están referidas en su mayoría a acciones humanitarias y ofertas especiales con las que obtener descuentos. Ver figura 6.28.

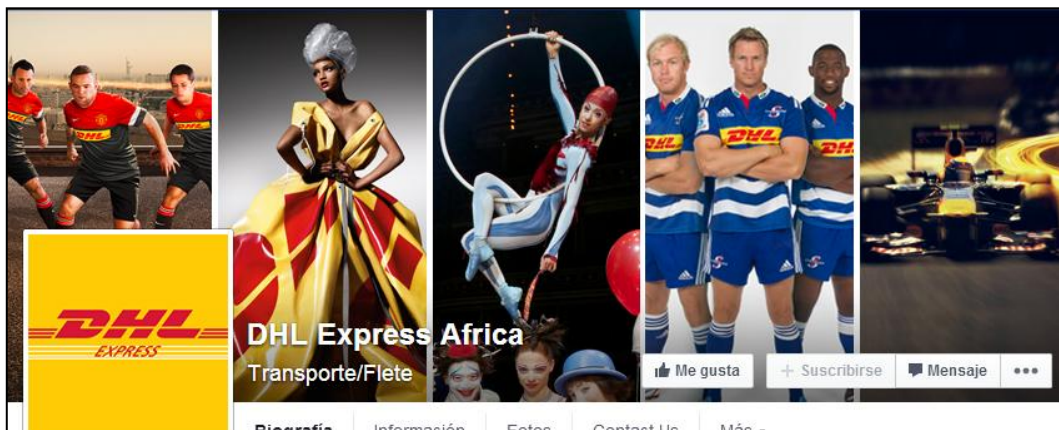


Figura 6.28. Portada de la página oficial de DHL Express Africa. Fuente: Facebook.com.



- **Delivering Tomorrow:** es la página oficial de una serie de proyectos realizados por DHL Deutsche Post DHL en los que se analizan diferentes escenarios futuros, a veces radicales, y el impacto que éstos tendrán en la industria logística. Ver figura 6.29.



Figura 6.29. Interfaz de la página oficial del proyecto Delivering Tomorrow de DHL. Fuente: Facebook.com

Además, se añaden tendencias futuras a nivel tecnológico, estratégico, gestión, que pueden convertirse en alternativas muy eficientes y medioambientalmente sostenibles para la logística. Todas las actualizaciones publicadas hablan acerca de innovaciones que pueden suponer una revolución en la manera de gestionar los sistemas y recursos.

Como parte de esta serie, en el 2009 publicó el estudio Delphi "Las necesidades del cliente en el año 2020" y un año después, el estudio "Hacia una logística sostenible", ahora en 2014 se ha presentado el escenario "La logística en el 2050", que abarcan importantes tendencias a nivel mundial y temas orientados hacia el futuro.

También existen aplicaciones en Facebook en las que poder interactuar con personal de la empresa, caso de DHL Chat (figura 6.30) , ó de gestionar tus envíos por medio de Packstations (DHL Packstations, ver figura 6.31). El inconveniente es que sólo se encuentran activas de momento para Alemania, existiendo proyectos para su implantación en Italia y Holanda.



Figura 6.30 y 6.31. Aplicaciones multimedia de DHL Facebook Chat (Izq.) y DHL Packstation (Dcha.), para, respectivamente, información y seguimiento de envíos. Fuente: Facebook.com

• Estadísticas de páginas y aplicaciones (tabla 6.2):

TIPO	NOMBRE	NÚMERO DE SEGUIDORES (15/04/2014)	NÚMERO DE SEGUIDORES (CRECIMIENTO DIARIO APROX.)	MENCIONES INSTANTÁNEAS APROX.
PÁGINA OFICIAL DE LA COMPAÑÍA	DHL	147.504	+ 228,14	3972
	LIVING RESPONSIBILITY – DEUTSCHE POST DHL	2.845	+1,2	159
	DHL EXPRESS AFRICA	187.211	+ 154	No consta
	DELIVERING TOMORROW	1147	Muy lento	2-5
	DHL CHAT	Más de 3900 usuarios al mes		No consta
APLICACIÓN	DHL PACKSTATION	Más de 100 usuarios al mes		No consta

Tabla 6.2. Estadísticas de las principales páginas expuestas. Datos: Facebook.com

De estas cifras se extraen las siguientes conclusiones:

- Es seguida por aproximadamente el 0,04% de los usuarios de Facebook si tenemos en cuenta a los usuarios de todas las páginas de DHL, lo cual, si lo comparamos con los datos de una de las entidades más conocidas mundialmente como el Real Madrid, que cuenta

con 57 millones de seguidores, son cifras muy significativas. Es por tanto, el operador logístico mundial con mayor número de seguidores.

- Como dato para reflejar la situación respecto a la competencia, la empresa de mensajería americana Fedex es seguida por aproximadamente 900.000 usuarios.

#### 6.5.4. TWITTER.

Twitter se caracteriza porque permite publicar mensajes de máximo 144 caracteres y contenido multimedia de poca memoria digital.

Es perfecto para anunciar cualquier clase de novedades y eventos por su carácter escueto y conciso, a los que puedes agregar un # “Hashtag” para que tu red lo propague y se convierta en un tema con tendencia ó Trend Topic.

DHL tiene menor presencia en esta red, si bien, DHL Express UK (Reino Unido) ofrece un servicio de orientación a sus clientes, añade un gran número de actualizaciones (11.000 Tweets), y es seguida por 11.200 Followers a fecha de 16/04/2014 como se ve en la figura 6.32.

Deutsche Post tiene una cuenta oficial (@DeutschePostDHL) con alrededor de 7771 followers y un menor número de actualizaciones que la anterior, como se observa en las figura 6.33:



Figuras 6.32 y 6.33. Interfaces de DHL UK (Izq.) y DPDHL News (Dcha.) respectivamente. Fuente: Twitter.com.

#### 6.5.5. GOOGLE +.

Es la red social lanzada por Google y que se ha convertido en pocos años en una referencia mundial. Tiene prácticamente el mismo fundamento de Facebook y puedes compartir información, gestionar tus contactos y subir contenido multimedia.

Existen diversas páginas oficiales referenciadas a DHL, pero resulta difícil conocer cuál es la representativa del grupo. Una muestra se representa en la siguiente figura 6.34:



Figura 6.34. Portada de DHL en Google +. Fuente: Google +/DHL.

### 6.5.6. LINKEDIN.

Es la red social de carácter profesional y de negocios más extendida del mundo con alrededor de 250 millones de usuarios; cuya misión es, conectar a los profesionales para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento. Al unirse a LinkedIn se obtiene acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que te ayudarán a destacar en tu campo profesional.

DHL tiene una página de empresa que es seguida a fecha de 16/04/2014, por 228.382 seguidores, constituyendo el 0,091% de los usuarios de LinkedIn. El ritmo de crecimiento observado en el seguimiento de DHL es de aproximadamente de +301,75 usuarios/día. Se convierte pues, en la 2ª plataforma tras Facebook, con más seguimiento a DHL. La interfaz se refleja en la figura 6.35.

Posee dos apartados, uno de inicio, dónde se muestran las noticias y actualizaciones, y otro de Empleo, donde se publican las ofertas de trabajo a ámbito mundial de la compañía. Se actualizan los contenidos con mucha frecuencia y se muestran los contactos que siguen a ese grupo, así cómo tu grado de relación con ellos.

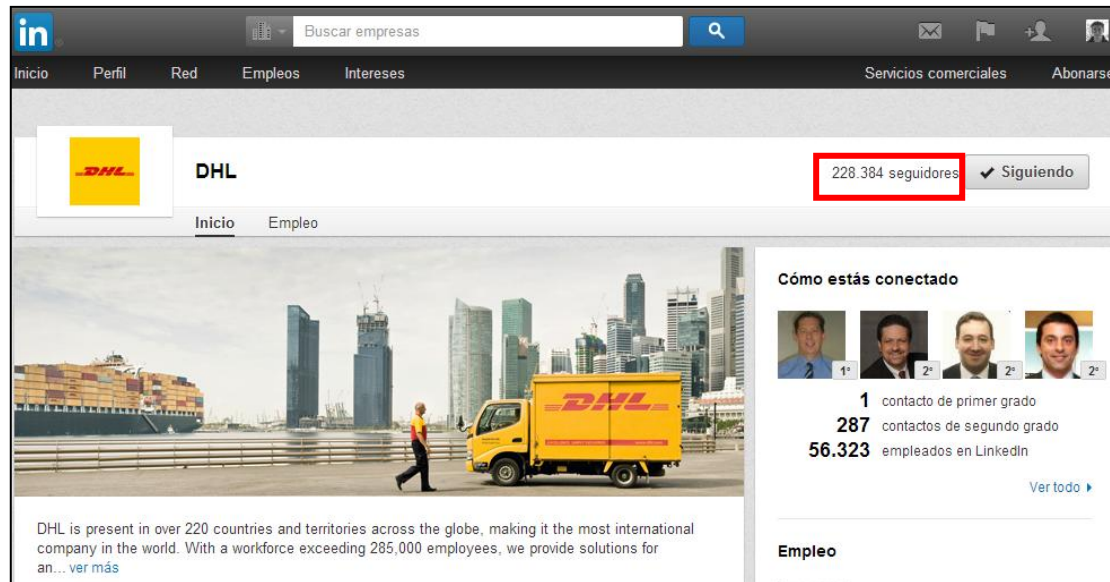


Figura 6.35. Página oficial de DHL en LinkedIn. Fuente: LinkedIn.com

Además de las páginas de empresas también existen los llamados Grupos, que son comunidades de usuarios que intercambian información y opiniones, en definitiva, por lo que les une un objetivo común. Tras la adhesión a uno de ellos, pasas a formar parte de dicha comunidad, pudiendo crear y/o participar en los debates de libre opinión. DHL posee varios grupos de debate.

### 6.5.7. YOUTUBE.

Youtube es la plataforma multimedia de vídeos por excelencia. Es una de las mayores webs del mundo tanto en contenido como en número de visitas, teniendo una cuota de visitas del 62% (Año 2013) del sector audiovisual. Con los últimos datos publicados por Youtube su número de visitas alcanza las 4.000 millones diarias, suponiendo que este dato será mayor en la actualidad.

Es lógico por tanto, que cualquier empresa que quiera publicitarse debe emplear esta plataforma creando para ello un canal/cuenta en la que albergar todos los videos corporativos. DHL posee un canal donde publica sobre todo contenido de marketing referido tanto a novedades, campañas publicitarias y de expansión; como de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

Los vídeos de la compañía se clasifican incluso en Listas de Reproducción, pudiendo realizar comentarios tanto del vídeo como del canal. A fecha de 16/04/2014 tienen 6051 suscriptores,

creciendo a un ritmo diario de +78,62; debido en su mayor parte a la posibilidad de hacerlo mediante Google+. La interfaz se refleja en la figura 6.36.



Figura 6.36. Interfaz del espacio de DHL en Youtube. Fuente: Youtube.es

### 6.5.8. PINTEREST.

Pinterest es una red social de carácter artístico dónde se publican imágenes referentes a trabajos de fotografía, arte, etc. Es en definitiva una galería virtual donde se puede acceder libremente a los contenidos y proyectos de los usuarios. Cuenta con más de 25 millones de Pines (Trabajos), aprox. 75 millones de usuarios (Año 2014) y un rápido crecimiento, como se denota en la figura 6.37.

DHL en su división Express, cuenta a fecha 16/04/2014, con 24 tableros (Plataformas con el mismo contenido), 745 imágenes/trabajos y 214 seguidores; siendo la red social menos seguida del grupo.

Sin embargo, DHL es muy innovadora y original en su imagen publicitaria, por lo que sus campañas nunca resultan desapercibidas para el receptor, pudiendo en estas galerías, rescatar algún documento que pueda ser empleado para fines particulares ó simplemente para nutrirse de ideas.

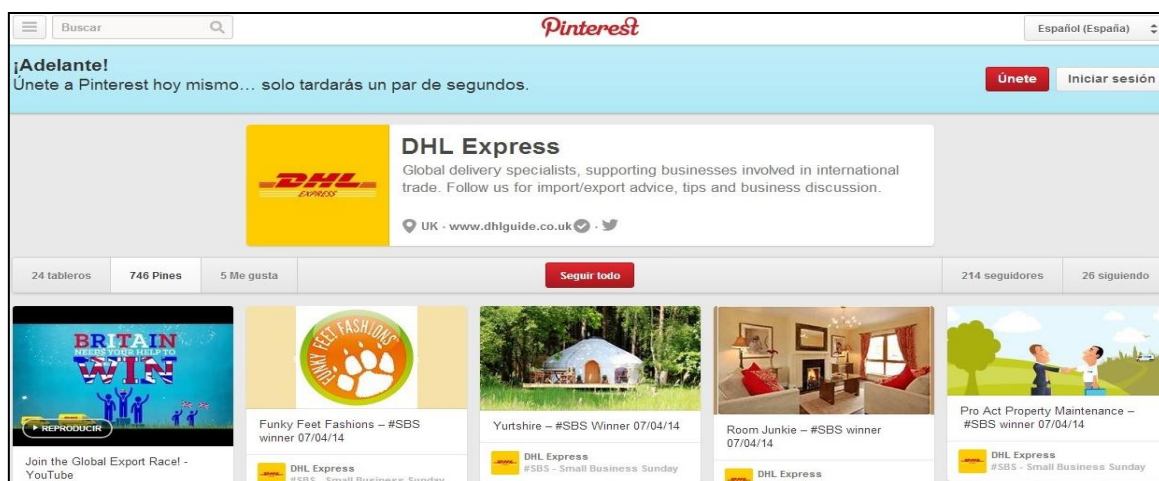


Figura 6.37. Portal de DHL Express en Pinterest. Fuente: Pinterest.es.

## 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según Forética<sup>(1)</sup>, *“es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente”*.

Por su parte, el Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo<sup>(2)</sup> estableció en España la siguiente definición: *“La responsabilidad social de una organización es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de su organismo, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones”*.

En el caso concreto de DHL, se estudiarán todas las secciones de su área de Responsabilidad Social, haciendo un especial hincapié en su solidaridad, medioambiente y compromiso con la sociedad.

Así pues, el Informe de Responsabilidad Corporativa de la compañía tiene como objetivo proporcionar una visión compacta, y repleta de datos reales sobre sus actividades. El informe se complementa con la sección “Living Responsibility” (Vivir con Responsabilidad). En esta sección se explica cuál es la concepción de responsabilidad corporativa, mediante una presentación de los proyectos que el operador lleva a cabo en todo el mundo.

Este informe cubre períodos de un año natural, puesto que la periodicidad con que se elabora es anual y su edición comenzó en 2004. Todos los documentos son verificados y sometidos a una auditoría por parte de la consultora PricewaterhouseCoopers AG.

(1) Definición de RSC por el Foro de la Ética, Forética. Más en [www.foretica.org](http://www.foretica.org).

(2) Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo de España. Más en: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/resposocempresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/resposocempresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf)

DHL cuando elabora el informe y efectúa las acciones empresariales, toma en consideración los requisitos de Global Reportive Initiative (GRI), los criterios de las instituciones de calificación y clasificación externas, así como los resultados obtenidos a partir del diálogo con las distintas partes interesadas.

Es importante señalar que sus procedimientos son acordes a las directrices establecidas por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, mostrando un apoyo continuado a sus Diez Principios, que quedan reflejados en el Código de Conducta, así como en otras directrices del Grupo.

La responsabilidad se traslada a muchos ámbitos de una organización, a los conocidos como Stakeholders ó Grupos de Interés, que son todas aquellas personas, organizaciones e instituciones que tienen relaciones directas ó indirectas con DPDHL y que son los destinatarios de esta responsabilidad. Por ello, comenzaré exponiendo los principales puntos tal y como vienen distribuidos en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa de 2013 de la empresa Deutsche Post DHL.

## **7.1. RSC EN DEUTSCHE POST DHL.**

La misión como empresa de mensajería y logística ya contiene un fuerte componente social, porque conecta a las personas y les hace la vida más fácil con la ayuda de sus servicios. La responsabilidad social es un principio que guía e impregna sus acciones y desempeña un papel importante en el éxito del negocio.

En el segundo semestre de 2012 la competencia sobre las actividades de responsabilidad corporativa se reasignó dentro del departamento del Presidente del Consejo de Dirección. Desde entonces esta labor se lleva a cabo en el departamento de Comunicación del Grupo y Responsabilidad Corporativa.

Ello permite enfocar el desarrollo de los programas de tal modo que se intensifica su relación con el negocio principal. DHL está orgullosa de que esta cultura se haya arraigado tan profundamente en su organización y haya permitido potenciar el desarrollo de acciones relevantes para todos sus grupos intervinientes de los ámbitos interno y externo en un mundo con continuas necesidades cambiantes.



**ESTRATEGIA.**

Tras muchos años de estudio y aplicación de la RSC, la compañía decidió incorporar este concepto en la estrategia del grupo. Los intervinientes de las cadenas de suministro exigen cada vez más que las empresas contribuyan de manera positiva a la sociedad y que actúen de forma responsable en el marco de la creación de valor y del desarrollo empresarial, aplicando competencias básicas por la contribución positiva a la sociedad y el medio ambiente.

**EMPRESA RESPONSABLE.**

Una empresa que adopta la responsabilidad social es aquella que busca en última instancia ser un ganador en todos los niveles. Un crecimiento rentable sólo es sostenible en el largo plazo a través de una estrategia equilibrada que tenga en cuenta las obligaciones extendidas de la empresa. Por ello, deben intensificar la altura de sus responsabilidades, dar las medidas adecuadas y la reglamentación para allanar el camino y hacer los procesos tan eficientes como sea posible.

Cada vez más en el futuro, la importancia de los elementos de responsabilidad social en la oferta de una empresa serán elementos clave en la decisión de compra de un cliente, y más tratándose de una donde entra en juego un importante factor medioambiental y social como un operador logístico.

**DIRECTRICES DEL GRUPO.**

Las políticas de todo el Grupo, en particular, el Código de Conducta, son los principios rectores para la acción ética y ecológica de acuerdo con los reglamentos de leyes y normas. Estas políticas proporcionan una orientación clara para los gerentes y los empleados para transmitir a clientes y asociados los valores y principios que rigen la compañía.

Las Políticas del Grupo, permiten dirigir el negocio con claridad y visión de futuro, y ayudar a minimizar los riesgos económicos, ecológicos y sociales. Las principales áreas de interés son los recursos humanos y las relaciones laborales, la gestión de la salud y la seguridad, el compromiso, la protección de datos, además de los mencionados en párrafos anteriores.

El Código de conducta es la directriz más importante y parte integral de la cultura corporativa. Está basado en los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto

Mundial de las Naciones Unidas y los convenios pertinentes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Desde 2006, se aplica en todas las regiones y todas las divisiones de Deutsche Post DHL. Establece las pautas que rigen el comportamiento laboral diario de la plantilla, inspiradas en los principios de respeto, tolerancia, honestidad, franqueza e integridad frente a los clientes y empleados, y en la voluntad de asumir un compromiso con la responsabilidad social. Establece también el compromiso con la salud de los empleados, así como el entendimiento de la igualdad de oportunidades y de la diversidad entre diferentes grupos de personas.

A partir de 2008, en todos los contratos de compra suscritos se incluye, con carácter vinculante, el código de conducta para subcontratistas y proveedores, mediante el cual se requiere que se atengan a los estándares del grupo en materia de ética y medio ambiente.

Como signatario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, se adhieren a sus diez principios, que constituyen la base de las directrices y los principios de responsabilidad corporativa, pudiéndose consultar en la tabla 7.1.

Principios y directrices del Grupo fundamentales	
<b>Principios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración Universal de los Derechos Humanos</li> <li>• Pacto Mundial de las Naciones Unidas</li> <li>• Normas fundamentales del trabajo desarrolladas por la Organización Internacional del Trabajo</li> </ul>
<b>Directrices del Grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta («Code of Conduct»)</li> <li>• Código de conducta para subcontratistas y proveedores</li> <li>• Directriz sobre la lucha contra la corrupción, Normas de ética empresarial, Directriz sobre el cumplimiento de las normativas de competencia</li> <li>• Directriz relativa a la inversión</li> <li>• Directriz relativa a las compras, Directriz medioambiental, Directriz relativa al papel</li> <li>• Directriz de protección de datos para la transferencia internacional de datos</li> <li>• Directriz en materia de salud</li> <li>• Código de seguridad vial</li> <li>• Declaración de conformidad con el Código alemán de Gobierno Corporativo</li> </ul>

Tabla 7.1. Principios y directrices del grupo DPDHL fundamentales. Fuente: Informe Anual RSC 2012 DHL.

## 7.2. RESULTADOS E INDICADORES ACREDITADOS DEL GRUPO.

### VERIFICACIÓN POR PARTE DE INSTITUCIONES INDEPENDIENTES.

Atendiendo al compromiso de publicar información fiable y veraz, a partir de 2006 se incorporó un proceso de verificación por parte de instituciones independientes para evaluar los datos clave incluidos en los informes de RC. Una gran parte de los informes son sometidos a una auditoria de Pricewaterhouse Coopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC).

La información sobre el alcance y los resultados de la auditoría pueden consultarse en el Informe de verificación independiente.

### **CIFRAS Y RANKINGS.**

Este desempeño se controla y evalúa por las agencias de calificación y otras instituciones independientes. Sus análisis se basan en el propio conjunto de principios y económico, criterios éticos y ambientales.

Los emisores de los índices de sostenibilidad utilizan las opiniones de las agencias de calificación para determinar si una empresa se va a inscribir, o retirar de la lista, en un índice. Son muy importantes porque los clientes y los inversores consultan cada vez más los resultados para guiarlos en sus decisiones con respecto a la posibilidad de hacer negocios con o invertir en una empresa.

Deutsche Post DHL es la única empresa en la industria del transporte en alcanzar la puntuación AAA en este índice particular. La reconocida entidad de investigación de la sostenibilidad y firma de análisis Sustainalytics, les nombró "Líder de la industria" en las áreas de la responsabilidad y el entorno empresarial, señalando que el Grupo supera las expectativas en el área de compromiso social. También han mantenido una posición de liderazgo en el CDP Global Disclosure Leadership Index 500 Climático en el año 2013. Todos los indicadores obtenidos se reflejan en la tabla 7.2.

<b>PUNTUACIONES Y CLASIFICACIONES EN MATERIA DE RSC DE DEUTSCHE POST DHL EN 2013</b>	
<b>Índices ó ratios de sostenibilidad</b>	<b>Puntuación</b>
Índice para el liderazgo climático CDP Global 500	98 puntos de 100 posibles
Índice alemán de sostenibilidad DAX Global Sarasin	Normas principales
Índice FTSE4Good Europe y Global	Listado
Índices MSCI Europe y Global	Puntuación: AAA
Investigación en análisis de la sostenibilidad	Líder de la industria/sector
<b>Clasificación</b>	<b>Posición en el ranking</b>
Clasificación de buena compañía	23 de 70 totales
Marcas verdes/ecológicas	Sello de Marca Verde alemana 2013/2014

Tabla 7.2. Índices y rankings de la sostenibilidad de DHL. Fuente: Informe Anual RSC DHL 2013.

Aparte de las agencias de calificación, las actividades también son evaluadas por expertos de instituciones independientes. En líneas generales, es la empresa de logística de más alto rango en las listas.

## **7.3. RSC EN ÁREAS DEPARTAMENTALES Y GRUPOS DE INTERÉS.**

### **7.3.1. COMPRAS.**

El sistema de compras es una función centralizada que ayuda a las divisiones a reducir sus gastos, realizar las inversiones de forma rentable y avanzar hacia la consecución de los objetivos de RSC. Su centralización permite concentrar las necesidades a escala mundial y, al mismo tiempo, satisfacer los requerimientos de las unidades de negocio a nivel local.

La empresa debe asegurarse de que los procesos de compra se ajustan a las directrices del grupo, entre las que se incluyen el Código de conducta. La selección de proveedores se hace mediante un proceso de licitación de varias etapas. La eficiencia de costes y la calidad son criterios importantes, pero también se tienen en cuenta los aspectos éticos definidos por la compañía.

### **7.3.2. SEGURIDAD LABORAL Y GESTIÓN DE LA SALUD.**

El objetivo es mantener y mejorar la salud y el bienestar de sus empleados. Se intenta ofrecer un entorno de trabajo saludable organizando un amplio abanico de actividades para motivarles a adoptar un estilo de vida saludable.

Algunos grupos de trabajadores, como el personal de reparto, los conductores y los operadores de maquinaria, son particularmente vulnerables a los riesgos que entrañan los accidentes o la exposición a materiales peligrosos. Para garantizar su seguridad inspeccionan regularmente los lugares de trabajo, incluidos los equipos y las maquinarias correspondientes y se imparten cursos de formación sobre seguridad.

DPDHL tiene un compromiso mundial en pos de la salud, dando un servicio médico preventivo opcional para sus empleados, y lucha en contra de las enfermedades crónicas. Un elemento central de la lucha contra estas enfermedades es la promoción del ejercicio físico, como la iniciativa “Go by Bike”, combina la protección del medio ambiente con la promoción de la actividad física. En el marco de esta iniciativa, en 2012 los empleados de 20 países recorrieron en bicicleta un total de 1.001.710 kilómetros para trasladarse de su casa al trabajo y viceversa.

### **7.3.3. EMPLEADOS Y RRHH.**

El éxito de Deutsche Post DHL radica en el compromiso, la creatividad y los conocimientos especializados de la plantilla. El alto nivel de motivación puede atribuirse a una cultura corporativa basada en la franqueza, la confianza y el respeto mutuo.

El desarrollo sostenible de los recursos humanos es clave para asegurar el éxito empresarial a largo plazo, al igual que lo es la creación de un entorno laboral atractivo libre de prejuicios, discriminación y estereotipos, potencialmente creadas por la multiculturalidad, grupos de edad existentes y diferencia de sexos (muy presente en países subdesarrollados).

DHL quiere que cada empleado sea capaz de encajar en su puesto de trabajo, de aprovechar su talento y de desarrollar plenamente su capacidad de ascenso profesional. La plantilla en las diferentes divisiones, regiones y programas de voluntariado y aprendizaje se pueden consultar en el capítulo 2. Orígenes, evolución y actualidad de DHL.

Es una empresa en claro crecimiento que garantiza la continuidad en el trabajo como demuestra el aumento de la plantilla que ha ido creciendo a lo largo del año 2013, y que prevé otro ligero aumento en 2014.

#### **DIÁLOGO CON LOS EMPLEADOS.**

Las ideas, habilidades, experiencia y las opiniones de los empleados son el bien más preciado de la empresa. Los miembros se desempeñan en un área de competencia técnica específica, y son las personas más adecuadas para evaluar los procesos en su puesto de trabajo y entender las necesidades de sus propios clientes. Por esta razón, se les ofrece la oportunidad de participar activamente en el diseño del flujo de trabajo y los respectivos procesos.

En 2012 se llevó a cabo la Encuesta de Opinión de Empleados anual por sexta vez consecutiva, cuyos resultados en la tabla 7.3, indican que se sigue en el camino correcto.

Encuesta de Opinión de Empleados: tasas de aprobación (extracto) ✓			
en %	2010	2011	2012
<b>Compromiso del persona</b> Grado de identificación con Deutsche Post DHL de los empleados; nivel de satisfacción, lealtad, orgullo por su trabajo y voluntad de actuar como embajadores del Grupo	67	71	72
<b>Liderazgo activo</b> ¿Se sienten los empleados respetados y valorados por sus responsables jerárquicos directos y reciben opiniones y observaciones periódicas que contribuyen a su desarrollo profesional?	63	67	69
<b>Estrategia</b> ¿Se comunica la estrategia de Deutsche Post DHL al personal de manera diáfana y confían los empleados en las perspectivas futuras de la empresa?	64	70	72
<b>Comunicación</b> ¿Existe una cultura de comunicación en Deutsche Post DHL que promueva el intercambio abierto y constructivo de información?	62	67	69
<b>Medidas de seguimiento de la Encuesta de Opinión de Empleados</b> Percepciones de los empleados de la medida en que se tienen en cuenta sus respuestas a la Encuesta de Opinión de Empleados y de los cambios que producen	53	59	60

Tabla 7.3. Encuesta de opinión de empleados: tasas de aprobación. Fuente: Informe RSC 2013 DHL.

Los resultados de la encuesta se debaten todos los años en equipo con el fin de identificar posibles medidas de mejora, tales como la introducción de nuevas iniciativas de voluntariado para los empleados y nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Los resultados de la gestión de las sugerencias en 2012 y 2013 se ven en la tabla 7.4. Aunque el número total ha descendido, el ratio de implementación se ha incrementado en un 4.1%.

GESTIÓN DE LAS IDEAS		
	2012	2013
Sugerencias para mejoras	165.124	124.834
Sugerencias aceptadas	133.698	106.248
Ratio de implementación (%)	81	85.1

Tabla 7.4. Gestión de las sugerencias internas en los años 2012 y 2013. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

Las posibilidades de formación, selección y promoción dentro de la compañía son frecuentes para conseguir una mayor competitividad y crecimiento.

También, DPDHL ofrece a sus trabajadores la opción de conciliar vida laboral con vida familiar con facilidades como servicio de guardería y traslados a sus domicilios, jornada laboral flexible y distintas medidas de apoyo adicionales.

### 7.3.4. GESTIÓN DE RIESGOS.

Cada trimestre, los directivos analizan los escenarios futuros y evalúan las oportunidades y los riesgos que pueden presentarse en sus respectivos ámbitos de responsabilidad. El proceso de gestión de riesgos también permite evaluar los posibles riesgos inherentes a la gestión medioambiental y del personal, así como aquellos derivados de litigios.

El principio de conformidad normativa supone cumplir con la legislación, las directrices del grupo y los compromisos voluntarios mensurables asumidos por parte del grupo frente a terceros. Por norma general, todos los socios comerciales, proveedores, subcontratistas y otros agentes, también están sujetos a estos requerimientos de conformidad normativa.

### 7.3.5. COMPROMISO SOCIAL.

Las actividades desarrolladas para asumir la responsabilidad empresarial están también orientadas a beneficiar al grupo. Las actividades se centran en la protección del medio ambiente (GoGreen), gestión de catástrofes naturales (GoHelp) y fomento de la educación (GoTeach). Además, se promueve entre los empleados la participación en actividades voluntarias a través de la celebración del Día Internacional del Voluntariado y la iniciativa Living Responsibility Fund.



Figura 7.1. Logo de los 3 programas de RSC de Deutsche Post DHL. Fuente: DHL.es

DPDHL es consciente de que el éxito del grupo depende de la dedicación de los empleados. El principio rector de “Respeto y Resultados”, les permite fortalecer los lazos de colaboración entre los empleados y demostrar respeto por los derechos humanos en su ámbito de influencia.

Al ofrecer a los empleados la posibilidad de participar voluntariamente en programas, les brindan una oportunidad de demostrar su compromiso con la sociedad, fortaleciendo de esta manera su motivación y la lealtad a DHL. Al optimizar la eficiencia en materia de CO<sub>2</sub>, se puede reducir el consumo de combustible y energía y, a la vez, disminuir los costes. Por otro lado, los productos y servicios ecológicos abren nuevas oportunidades de negocio y nuevos mercados que potencian la competitividad general.

## 7.4. SOSTENIBILIDAD.

### 7.4.1. INTRODUCCIÓN Y POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.

Deutsche Post - DHL es una de las compañías pioneras en el mundo en adoptar una cultura ecológica basada en el respeto por el medio ambiente a lo largo de toda la cadena de suministro y en fomentar el desarrollo de actividades sostenibles.

En primer lugar, se define la Sostenibilidad como “la capacidad de permanecer, por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo ó resiste en el transcurso del tiempo”. Por lo tanto, por Desarrollo Sostenible entendemos “aquél que cubre las necesidades del tiempo presente sin comprometer la capacidad de recursos de las generaciones futuras” (Informe Brundtland de la ONU “Our Common Future”).

Los principales hitos sostenibles y de protección climática en la historia de DPDHL son los expuestos en la tabla 7.5:

2001	Deutsche Post DHL crea un equipo corporativo dedicado a cuestiones ecológicas, reconociendo la creciente importancia de la problemática del medioambiente.
2002	DHL de Suecia lanza “Grøna Ton” (Tonelaje Verde), su primer servicio de transporte con valor añadido “verde” para promocionar los combustibles renovables.
2005	DHL Parcel Germany introduce como proyecto piloto su “Paquete Verde”, un servicio de envío de paquetería neutro en carbono.
2006	Los servicios de envíos neutros en carbono se ofrecen a los clientes de DHL Express en varios países europeos.
2007	Se lanza en Alemania el servicio de envíos neutros en carbono para los clientes de correo privado y comercial.
2008	Con su programa <i>GOGREEN</i> , DPDHL es el primer proveedor logístico en proponerse el objetivo de disminuir en un 30% sus emisiones de CO <sub>2</sub> hasta el año 2020.



	DHL Supply Chain del Reino Unido dispone del primer almacén neutro en carbono al hacer instalar una bomba de calor geotérmica y una nueva iluminación eléctrica.
2009	Deutsche Post DHL transporta más de 700 millones de productos <i>GOGREEN</i> y compensa 38.600 toneladas de CO2 en proyectos de protección climática.
2010	La cantidad anual de envíos <i>GOGREEN</i> asciende a 1.700 millones y ya está disponible para los clientes de DHL Global Forwarding de todo el mundo. DHL Freight comienza a ofrecer el informe sobre emisiones de CO2. Los clientes pueden compensar sus emisiones basándose en estos informes.
2011	DHL Global Forwarding & Freight introduce “Carbon Dashboard”, una herramienta de reporte online que muestra a los clientes sus emisiones de CO2. DHL Parcel Germany transporta ahora toda la paquetería de clientes privados de forma neutra en carbono y sin costo extra. Deutsche PostDHL lanza en Leshoto su propio proyecto de protección climática para obtener certificados de compensación de emisiones de CO2.
2012	Los servicios de envíos neutros en carbono ahora están a disposición de los clientes de DHL Express en unos 60 países alrededor del mundo. DHL Express lanza un servicio de informe externo de verificación: los clientes ahora pueden rastrear la producción de CO2 de sus envíos.

Tabla 7.5. Principales hitos medioambientales de DHL. Fuente: Deutsche Post.

Hemos de tener en cuenta que los recursos que emplean y consumen son muy elevados al tener una gran cantidad de medios e infraestructura y desarrollar actividades que inevitablemente contribuyen al aumento de la contaminación del planeta.

Con este objetivo, DHL lanzó en 2008 GoGreen (Logo en figura 7.2), que es una iniciativa para reducir al mínimo el impacto de las actividades de sus áreas de negocio y divisiones en el medio ambiente, contribuyendo a la protección ambiental a nivel mundial.



Figura 7.2. Logo corporativo del programa GoGreen. Fuente: DHL.es

## **POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL.**

Este documento del grupo Deutsche Post DHL, correspondiente a su Política Ambiental <sup>(1)</sup> dice lo siguiente íntegramente:

*“Al vincular el mundo a través del transporte de mercancías e información, facilitamos el crecimiento económico y la creación de riqueza. Reconocemos que nuestras actividades tienen un impacto considerable en el medio ambiente. También nuestro liderazgo incluye ser un líder en términos de protección del medio ambiente, ya que se trata de un componente clave de nuestra estrategia de negocio.*

*Debido a la naturaleza de nuestros negocios principales, el enfoque principal de nuestros esfuerzos son las emisiones de dióxido de carbono (CO2) y la protección del clima. Sin embargo, nuestra protección del medio ambiente con el programa GoGreen, también cubre una amplia gama de aspectos, como la biodiversidad, el agua, los residuos y la contaminación local.*

*Nos comprometemos a minimizar nuestro impacto en el medio ambiente y la prevención de la contaminación en todas nuestras actividades en todo el mundo mediante la mejora continua de nuestro desempeño. Nuestro objetivo es ofrecer soluciones sostenibles para los clientes, y operando una red eficiente. Vamos a lograr este objetivo mediante la colaboración con nuestros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas clave”.*

### **7.4.2. PROTECCIÓN Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, GO GREEN.**

La protección del medio ambiente es una parte integral de su estrategia como Grupo: en 2008 introdujo un objetivo mensurable de protección climática, siendo el primer operador logístico en hacerlo. Para 2020 se establece mejorar la eficiencia en materia de CO2 de sus propios servicios de transporte y de los subcontratistas en un 30% comparado con el año base 2007, a un ritmo de reducción de un 2% anual, como se refleja en la figura 7.3.

DHL ha apostado por este enfoque al ver la tendencia de la logística eficiente y respetuosa del medio ambiente como una oportunidad para crear valor: para el medio ambiente, para DHL como empresa y para los clientes.

(1) VV.AA. *The And makes the difference. Deutsche Post DHL Corporate Responsibility Report 2013*. Bonn (Alemania): Deutsche Post AG Headquarters, Corporate Communications and Responsibility, 2014. Mat-No: 675-602-351. Disponible en: [www.dpdhl.com/responsibility](http://www.dpdhl.com/responsibility).

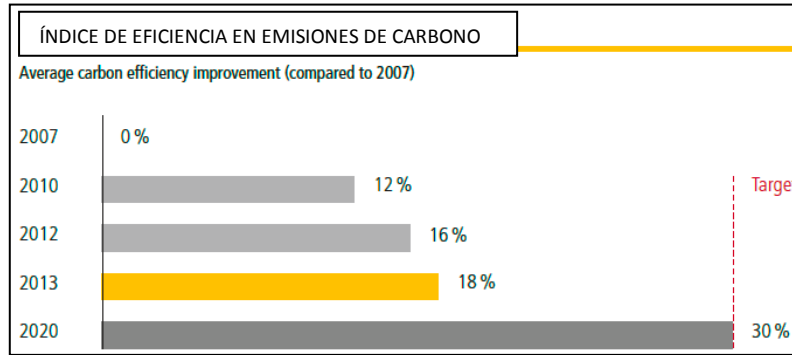


Figura 7.3. Porcentaje de mejora en la reducción de la huella de carbono y su objetivo para 2020. Fuente: DHL.es

### OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Los objetivos principales a alcanzar son:

- Ser transparentes.  
Mediciones propias del impacto ambiental generado e información al respecto. Establecimiento de un Sistema de Contabilidad y Control de Emisiones de Carbono, de acuerdo con el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero y según las normas ISO 14064 y el Sistema de Comercio de Emisiones (EU Emissions Trading System). Registro y cálculo de las emisiones de carbono de todas las divisiones de negocio de Deutsche Post DHL y sus índices de eficiencia de CO<sub>2</sub>.
- Mejorar la eficiencia operacional y minimizar el impacto ambiental.  
Medidas para mejorar la eficiencia de CO<sub>2</sub>, para reducir el consumo de combustible y electricidad por unidad de envío. Las medidas de eficiencia se extienden hasta los vehículos, aviones y edificios del Grupo. A nivel mundial, DHL cuenta con aprox. 8.500 vehículos, de los cuales algunos utilizan la propulsión eléctrica o híbrida, combustibles alternativos o con optimizaciones aerodinámicas.  
En los edificios, se emplea la tecnología de iluminación inteligente y los sistemas alternativos de calefacción y obtención de electricidad.
- Generar valor.  
Con estas soluciones conocidas como "verdes", se ayuda a los clientes a reducir su impacto en el medio ambiente. Este servicio se ha extendido a todas las divisiones de negocio, lo que implica un mayor conocimiento de todas las partes involucradas.

La toma de estas acciones implica un reconocido factor de competitividad: los clientes consideran cada vez más los temas del medio ambiente a la hora de tomar decisiones de compra. Lo mismo puede decirse de los inversores, que consultan las clasificaciones de sostenibilidad a la hora de buscar opciones de inversión viables.

- Demostrar un claro liderazgo en esta materia.

Es pionera en la contratación de transportistas eficientes y en la participación en iniciativas como la “Green Freight Europe” o la “Green Freight Asia Network”.

Participan en el desarrollo de estándares de calidad y se promueve la gestión de las emisiones, que son la base para una información fiable.

- Incentivar a los empleados.

Con sus conocimientos, su experiencia, su actitud y su ejemplo, los empleados pueden ahorrar recursos y reducir las emisiones de carbono en su trabajo diario, dándole un impulso esencial a la sostenibilidad.

Por medio de la formación, los programas educativos y la comunicación interna, fomentan una concienciación más profunda sobre la protección ambiental y los hábitos respetuosos con el medio ambiente.

Además, adoptan políticas ambientales, cuyo mejor ejemplo es la Política Ambiental Corporativa, e integran GoGreen en las disposiciones existentes. Una aplicación de las políticas, se encuentra en España, como se ve en la figura 7.4.

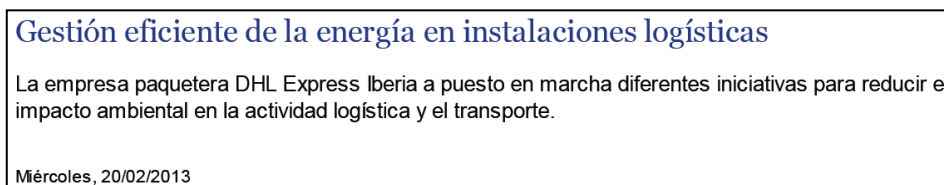


Figura 7.4. Extracto de una noticia de 2013 en el que se pone de manifiesto el compromiso climático de DHL en España. Fuente: Cadenadesuministro.es

Acciones encaminadas hacia la sostenibilidad desde el punto de vista del transporte puro, son rutas de transporte optimizadas, vehículos de propulsión alternativa y almacenes eficientes en energía, aunque es cierto que existen muchas más maneras de reducir las emisiones y otros impactos debidos al transporte y al almacenamiento de mercancías.

Una buena iniciativa es ofrecer a los clientes Informes y Mapas de Carbono detallados, para comprender mejor los principales factores de las emisiones de CO<sub>2</sub> de diferentes modos de transporte, ayudando a recoger datos y gestionar sus valores. Para ello DHL posee un servicio que está puntualmente disponible desde un hub virtual en la red. Como dato, decir que hasta un 50% de la huella de carbono procede de la cadena de suministro.

En el año 2013 se emitieron 5,6 mill. Tn de CO<sub>2</sub>, repartidas según las infraestructuras, en el porcentaje de la tabla 7.6.

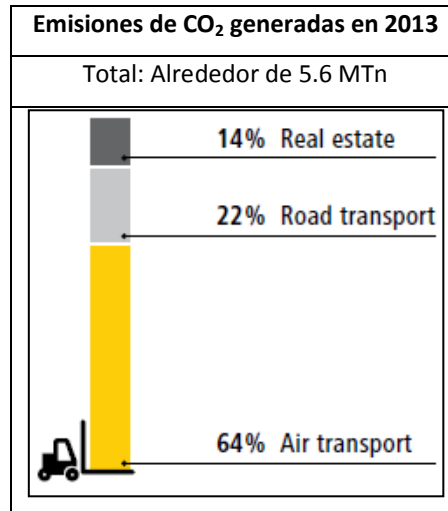


Tabla 7.6. Emisiones de CO<sub>2</sub> de DHL (Mill.Tn) clasificadas en transporte y bienes inmuebles. Fuente: DHL.es

El Panel de Carbono garantiza un cálculo estándar y considera el CO<sub>2</sub> como un parámetro de negocio integrado, relacionándolo con otros parámetros de la cadena de suministro como los volúmenes enviados, la densidad de producto y la eficiencia de las rutas. También permite simular varios escenarios de reducción del carbono empleando datos reales e investigar la efectividad de diferentes palancas de optimización.

Aunque las emisiones de CO<sub>2</sub> tienen el mayor impacto de la logística sobre el cambio climático, también se les informa sobre gases de efecto invernadero (GEI), como el óxido nitroso o el metano. Y, conforme a la norma transectorial de presentar "informes con contabilización del ciclo de vida de productos con gases de efecto invernadero", también controlan las emisiones ascendentes que se originan por la producción y el transporte de carburantes y energía.

En un ejemplo de informe que DHL presenta a sus clientes, figuran en la 7.5, las características y detalles del envío, además de la cantidad de CO<sub>2</sub> emitido y del consumo de energía.

European Standard EN 16258	
CO2 Equivalent Emissions	
* CO2e Well-to-Tank	90.87930 KG
* CO2e Tank-to-Wheel	439.30009 KG
* CO2e Well-to-Wheel	530.23945 KG
Energy Consumption	
* MJ Well-to-Tank	1160.57930 MJ
* MJ Tank-to-Wheel	6093.04164 MJ
* MJ Well-to-Wheel	7253.62099 MJ

Figura 7.5. Extracto de las emisiones de CO2 generadas por los envíos. Fuente: DHL.es

En el año 2012 se enviaron 2,42 billones de ítems libres de huella de carbono, lo que significa 180.000 Tn. Libres de emisiones. En 2013, fueron 194.000 Tn. De mercancía libre de CO2 y se consiguió definir en el 90% de los clientes unos objetivos medioambientales.

En 2013 el consumo de combustible y energía fue mayor como demuestra la tabla 7.7, gracias al aumento en el número de infraestructuras y medios de la compañía, sin embargo, se consiguió la reducción en sus objetivos del 2% anual.

CONSUMO DE ENERGÍA Y COMBUSTIBLE			
INFRESTRUCTURA	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013
Transporte aéreo (keroseno)	Millón de KG	1059.0	1131.8
Transporte por carretera (Petróleo, diesel, biodiesel, bioetanol, LPG)	Millón de Litros	472.3	476.8
Transporte por carretera (Biogas, CNG)	Millón de KG	2.2	3.2
Energía para edificios y aledaños (incl. vehículos eléctricos)	Millón de Kwh	3.127	3.394

Tabla 7.7. Consumo de combustible y energía de la flota e infraestructuras de la compañía. Fuente: DHL.es

Un ejemplo de cálculo para la planificación de la reducción de las emisiones en la división de DHL Freight, es la que se expone en la figura 7.6 a continuación, comparando la situación actual con la futura deseable y perfectamente alcanzable.



Figura 7.6. Ejemplo de reducción de carbono comparando la situación actual con la potencial. Fuente: DHL.es

#### SERVICIOS DE SOSTENIBILIDAD.

- **Optimización Verde.** DHL trabaja con los clientes para identificar áreas de mejora, optimizar las rutas comerciales y modos de transporte, y buscar los medios para lograr una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Las reducciones dependerán también de la flexibilidad de los clientes, pero DHL puede ofrecer una gran gama de condiciones de envío, creando para ello la división DHL Envirosolutions. En servicios de transporte de grandes mercancías existen soluciones como la ya citada DHL Seair Asia.

En Instalaciones Logísticas se promueve el empleo de energías renovables, ya que las infraestructuras permiten su instalación; ó se promueven las medidas de ahorro energético, como las luces de bajo consumo y discontinuas en almacenes; gestión del mantenimiento preventivo eficiente, y la implantación de nuevas tecnologías como la monitorización energética. De esto se hace eco un medio cuyo titular de la noticia se ve en la figura 7.7.

### Sostenibilidad ambiental y económica en los almacenes

Todas las empresas saben que los almacenes pueden consumir mucha energía durante su explotación, por eso DHL cree en la energía renovable para reducir la huella de carbono y también los costes operativos asociados.

Miércoles, 6/11/2013

Figura 7.7. Extracto de una noticia relacionada con la sostenibilidad ambiental en almacenes.

Fuente: Cadenadesuministro.es

- **Neutralidad Climática.** Este servicio trata de compensar las emisiones contaminantes, con acciones encaminadas a la creación de soluciones positivas energéticamente.

El desarrollo de proyectos en colaboración con ONGs y Organismos Solidarios, entre otras cosas para comprar créditos medioambientales, para compensar, de una forma, la huella de carbono creada y devolver lo recibido a la sociedad en forma de ayuda y acciones responsables.

Todos estos valores y el seguimiento de las acciones son supervisadas y certificadas por el organismo suizo y dependiente del Banco Mundial, SGS (Société Générale de Surveillance), cuyas empresas clientes pueden obtener un certificado emitido por él.

Son 8 proyectos representados en la figura 7.8 los que se han puesto en marcha, y son los siguientes:



Figura 7.8. Proyectos de colaboración y desarrollo social promovidos por DHL. Fuente: Deutsche Post.



- Planta de Biomasa en India.
- Planta de purificación cerámica de agua en Camboya.
- Cocinas eficientes en Lesotho.
- Programa de Biogás doméstico en China.
- Planta de gas en vertedero en Turquía.
- Reforestación en Uganda.
- Plantas eólicas en China y Nicaragua.

### ESTUDIOS Y PREMIOS.

Gracias a esta política, en Noviembre de 2013, DPDHL ha sido el primer operador logístico mundial que recibe el sello alemán de marca ecológica "GREEN BRAND Germany" por su programa "GoGreen". El premio es otorgado por GREEN BRANDS (Sello anexo), una organización internacional independiente con sede en Irlanda.



La sostenibilidad futura, ha motivado la realización del estudio “Unidos por el mañana: Logística 2050”, en dónde se estudian diversos escenarios, en función de las tendencias que se esperan en esa época y cuyo nivel tecnológico hace presagiar una gran evolución en el panorama mundial.

Es una creencia muy extendida, que el deterioro del clima se convierta en un factor fundamental a tener en cuenta para preservarlo, exista como realidad la supereficiencia de las metrópolis y el colapso económico y descontrolado debido a la sobredemanda del consumidor que repercutirá en el medioambiente. Las conclusiones del estudio no son nada esperanzadoras, por ello, DHL intenta anticiparse a las previsiones. De ello se extrae que la actividad logística experimentará un cambio completamente radical.

Existe otro estudio más centrado en la sostenibilidad, elaborado en 2010 y denominado “Hacia una logística sostenible. Cómo la innovación en los negocios y la demanda verde conducen a la eficiencia de carbono en la industria”. DHL da las claves en su sector y actividad y las hace extensible a todos sus clientes y grupos de interés, para que de su colaboración, se obtenga el cambio, traducido en beneficios medioambientales, sociales y económicos.



Otra acción es el llamado Proyecto City Logistics, seleccionado por varias ciudades para implantar medidas de logística urbana sostenible en el año 2015, como es el caso de Vitoria (España). Estos modelos pretenden lograr una reducción del 10% en el número de kilómetros recorridos por la flota en recorridos interurbanos y del 30% de emisiones a la atmósfera, además del 10% de mejora en el uso de infraestructuras.

También DHL asesorará en la construcción de centros de consolidación en áreas urbanas, la optimización de la carga en camiones y vehículos, la conducción ecoeficiente, y el modelo de diseños de decisión teórica a modo de simulación, tal y como se observa en el mapping de la figura 7.9.



Figura 7.9. Mapa del modelo para una ciudad de Logística Sostenible. Fuente: DHL.es

Además, Deutsche Post DHL ha iniciado un proyecto piloto de entrega de mercancías con vehículos alternativos en el área de su ciudad central, Bonn (Alemania), con el objetivo de reducir la huella de carbono a 521 Toneladas a finales de 2015 mediante el empleo de 141 vehículos. Éstos son propulsados mediante energía eléctrica, un sistema híbrido electricidad-combustible dual ó un sistema diesel-gas ó gas propano.

### EDIFICIOS E INSTALACIONES.

Deutsche Post DHL ocupa aproximadamente 12.000 sitios entre edificios administrativos, delegaciones, oficinas, etc. .Las instalaciones abarcan una amplia gama de tipos de edificios y su uso para oficinas, correo y paquetería y centros de naves logísticas.

Una forma de ayudar a garantizar la exactitud de los datos de consumo es a través del uso de sistemas de contador inteligente, porque los requisitos individuales de edificios e instalaciones exigen una gama diversa y un análisis detallado de las opciones pertinentes, para aplicar la eficiencia energética y reducción de emisiones medidas.

En 2013 el Grupo mejoró las normas de eficiencia energética para la nueva construcción, alquiler y renovación de edificios. Para aumentar al máximo las medidas de ahorro de energía en la iluminación se incluye el uso de la iluminación LED y T5, las tecnologías de control inteligente, sensores y reguladores, así como una campaña para promover la conciencia de conservación de energía entre los empleados.

En 2013, redujeron los gases de efecto invernadero en edificios e instalaciones en un 6% en comparación con 2012, también como resultado del mayor uso de electricidad a partir de fuentes de energía renovables. El consumo de energía ha aumentado en términos absolutos (ver tabla 7.8), debido en parte al crecimiento en infraestructuras y al aumento de los volúmenes que han pasado por sus edificios.

<b>El uso de energía en los edificios e instalaciones (incl. vehículos eléctricos)</b>				
		2011	2012	2013 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>m kWh</b>	<b>3317</b>	<b>3127</b>	<b>3394</b>
100% de electricidad verde (incl. vehículos eléctricos)	m kWh	719	745	1057
Electricidad estándar	m kWh	1118	992	768
Gas natural	m kWh	905	864	953
El combustible de calefacción <sup>2</sup>	m kWh	229	242	248
La calefacción urbana	m kWh	182	185	202
Refrigeración Distrito	m kWh	9	8	8
Gas petroleum licuado (LPG)	m kWh	156	91	159
Biogas	m kWh	0.2	0.4	0.4

<sup>1</sup> Los cálculos se basan en la norma EN 16258. <sup>2</sup> también incluye cantidades de gasolina y diesel para los generadores de energía auxiliar.

Tabla 7.8. Empleo de energía en DHL. Fuente: Cadenadesuministro.es

Usan la electricidad procedente de fuentes de energía renovables siempre que sea posible y comercialmente viable. En 2013, por ejemplo, las unidades de negocio en Francia, Hungría, Polonia, Portugal, España y los EE.UU. comenzaron a utilizar la electricidad procedente de fuentes de energía renovables como la eólica, la hidráulica, la solar y la biomasa. Gracias a esto, aumentaron significativamente el uso de electricidad del 43% al 58%.

La disponibilidad de electricidad a partir de fuentes renovables certificadas es aún muy limitada en Asia. Al mismo tiempo, el progreso en otros países ha seguido su curso. Como se informó anteriormente, el plazo objetivo se ajusta en consecuencia, en el primer semestre de 2013; ahora se proponen alcanzar una meta del 60% en el consumo de electricidad a partir de energías renovables para el año 2014 gracias a diversas iniciativas de gestión de la contratación, como se muestra en el gráfico 7.10.

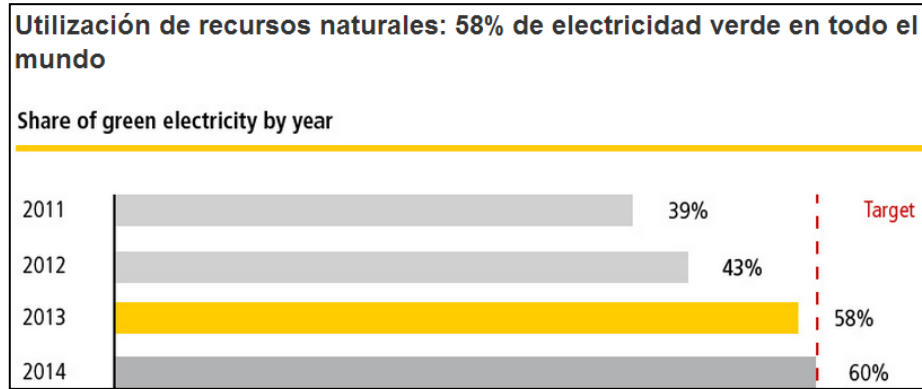


Figura 7.10. Cifras en el consumo de electricidad procedente de Energías Renovables por año.

Fuente: Cadenadesuministro.es

Además, existe la intención de reemplazar el uso de gas natural con biogás siempre que sea posible. También se utiliza el agua de lluvia con fines no potable/industrial en los edificios y sus instalaciones (uso sanitario e industrial), y reciclan las aguas residuales (tratamiento de aguas grises).

#### FOCALIZACIÓN EN OTROS RECURSOS.

El sistema de gestión del medio ambiente en todo el Grupo se ocupa de otros impactos ambientales negativos que incluyen la contaminación del aire, como los óxidos de nitrógeno, los mono-dióxidos de azufre y partículas materiales.

La contaminación acústica es otro aspecto cada vez más importante sobre todo en los núcleos de las ciudades (Detallado en el estudio DHL City Logistics). También son críticos con el uso para fines propios de recursos naturales como la madera y el agua con el fin de optimizar su uso y evitar el despilfarro.

La protección de la biodiversidad y el desarrollo de soluciones de reducción de residuos y de reciclaje, así como favoreciendo su recuperación y logística inversa, son otras medidas tomadas por el grupo DPDHL.

### **GESTIÓN Y APOYO A SOCIOS DE TRANSPORTE. LA GESTIÓN DE EMISIONES DE ALCANCE 3.**

Las emisiones de alcance 3, corresponden al resto de las emisiones indirectas que son consecuencia de las actividades de la compañía, pero ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la misma: transportes, transporte de empleados, emisiones de la cadena de proveedores y compras.

Mediante el cálculo de las emisiones de alcance 3 analizan la responsabilidad ambiental de su socio comercial, ya que aproximadamente el 80% de las emisiones son generadas por los subcontratistas. Es importante acceder a sus datos de emisiones y sostenibilidad, pero es difícil porque o no se suelen tener acceso a los datos ó no existen, por lo que se deben realizar estimaciones.

Esta situación es un hándicap que DHL afronta por medio de un sistema de gestión integral de los subcontratistas, que considera los factores ambientales en la selección y puesta en marcha, teniendo presente que la colaboración y el esfuerzo común es fundamental para el logro de los objetivos de protección climática.

Esta iniciativa tiene como objetivo impulsar un cambio positivo de todos los eslabones logísticos en las prácticas de la cadena de suministro sostenible. Pronto se certificará a las empresas que cumplen con la "logística verde" con los criterios de los programas ecológicos de DPDHL.

## **7.5. APOYO A CATÁSTROFES NATURALES, GOHELP.**

A fin de poder prestar una ayuda rápida y efectiva en caso de catástrofe, es imprescindible establecer amplias medidas preventivas y estar preparado para intervenir en cualquier momento.

El eje central del programa GoHelp es la asociación estratégica con Naciones Unidas para la gestión de catástrofes naturales. Cuando Naciones Unidas solicita su ayuda, ponen a su disposición de forma gratuita, las competencias clave logísticas, red global y el compromiso de la organización.

La estrategia abarca todas las fases de la gestión ante catástrofes naturales: prevención, despliegue de ayuda humanitaria y reconstrucción. Con el programa “Get Airports Ready for Disaster (GARD)”, preparan a los aeropuertos para los desafíos logísticos tras sobrevenir una catástrofe natural y sus secuelas. En el caso de un desastre, los Equipos de Respuesta ante Catástrofes (DRT) apoyan el manejo logístico del suministro de ayuda en los aeropuertos del país.

Incluso después de la catástrofe, Deutsche Post DHL presta apoyo con sus empleados en las zonas de desastre por medio de proyectos regionales y ayuda financiera. Desde 2009, apoyan a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en la creación de proyectos y en favorecer el desarrollo de la zona afectada. Hasta la fecha, más de 600 personas fueron apoyadas en más de 20 países.

Por otra parte, la disposición de los empleados a asumir responsabilidad social se refleja participando en el fondo de ayuda “We help each other (WHEO)”, donde los empleados donan y organizan campañas de colecta en sus emplazamientos para empleados del grupo afectados por desastres.

#### **AEROPUERTOS PREPARADOS ANTE DESASTRES, GARD.**

A través del mencionado programa Get Airports Ready for Disaster, los expertos en logística en el sector aéreo, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), preparan al personal de los aeropuertos y los representantes de los órganos de protección civil para los desafíos logísticos que surgen tras sobrevenir una catástrofe natural. Además, se lleva a cabo un análisis de riesgos del aeropuerto y se toman medidas que pueden aumentar la capacidad y eficiencia del aeropuerto en caso de desastre.

En 2013 se examinaron seis aeropuertos en El Salvador, Filipinas, Armenia y Panamá, en los cuales participaron alrededor de 140 personas. Por primera vez, se organizó un taller para refrescar conocimientos GARD Plus con vistas a que los resultados arraiguen de forma permanente en los aeropuertos seleccionados. En la figura 7.11 se detalla la infraestructura GARD mundial.

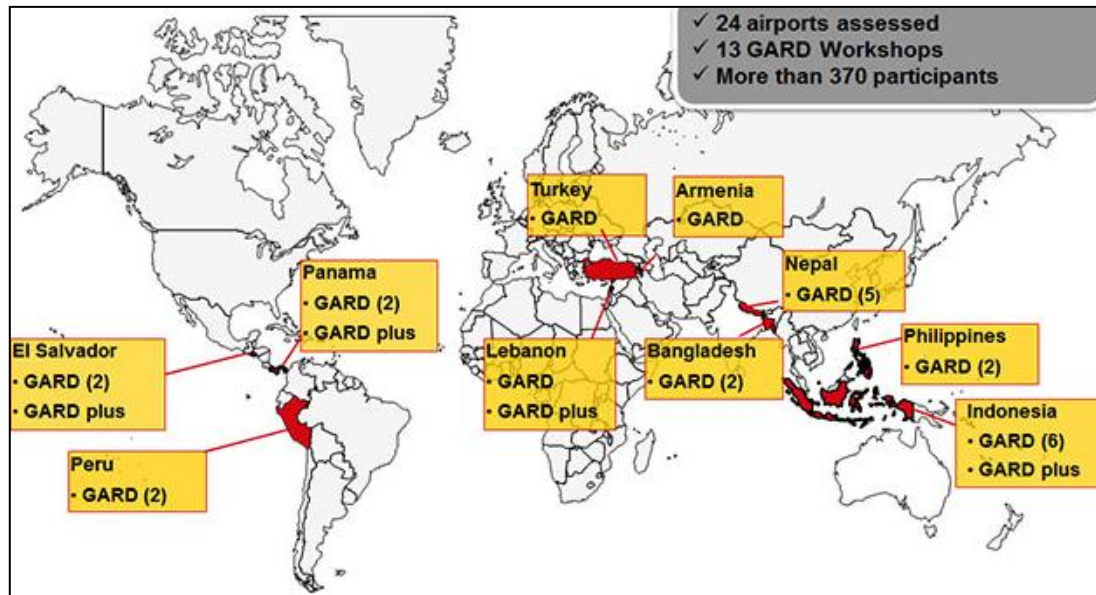


Figura 7.11. Aeropuertos dotados con el programa GARD. Fuente: DPDHL.com

### EQUIPOS DE RESPUESTA ANTE CATÁSTROFES, DRT.

En un marco de cooperación desde 2005 con la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), se ha establecido una red mundial de más de 400 empleados especialmente entrenados que participan voluntariamente en los Equipos de Respuesta ante Catástrofes (DRT) y que intervienen in situ. Están preparados para intervenir en América, Medio Oriente/Asia, África y el Pacífico, y pueden asumir su labor en la zona afectada en las 72 horas siguientes a la solicitud de la ONU.

Allí se encargan de las tareas logísticas, la gestión del almacenamiento y la elaboración del inventario de los suministros recibidos. De esta manera, los equipos velan por que las organizaciones humanitarias puedan transportar material de primera necesidad de forma rápida y eficaz.

Actualmente, son capaces de movilizar a más de 400 voluntarios de DHL como el de la figura 7.12, cada uno experto en su campo y específicamente formado. En 2013, los equipos fueron desplegados en Chile en respuesta a los incendios forestales y las Filipinas a raíz del devastador tifón Haiyan. Un total de 65 voluntarios se desplegaron sobre un total de 29 días.



Figura 7.12. Integrante de equipo DRT durante una intervención. Fuente: Google.es

Han celebrado memorandos de entendimiento bilaterales con once países de áreas potencialmente propensas a desastres, una medida que permite agilizar notablemente los posibles despliegues. El mapamundi de la figura 7.13 señala los países donde se han realizado acciones DRT en 2012.

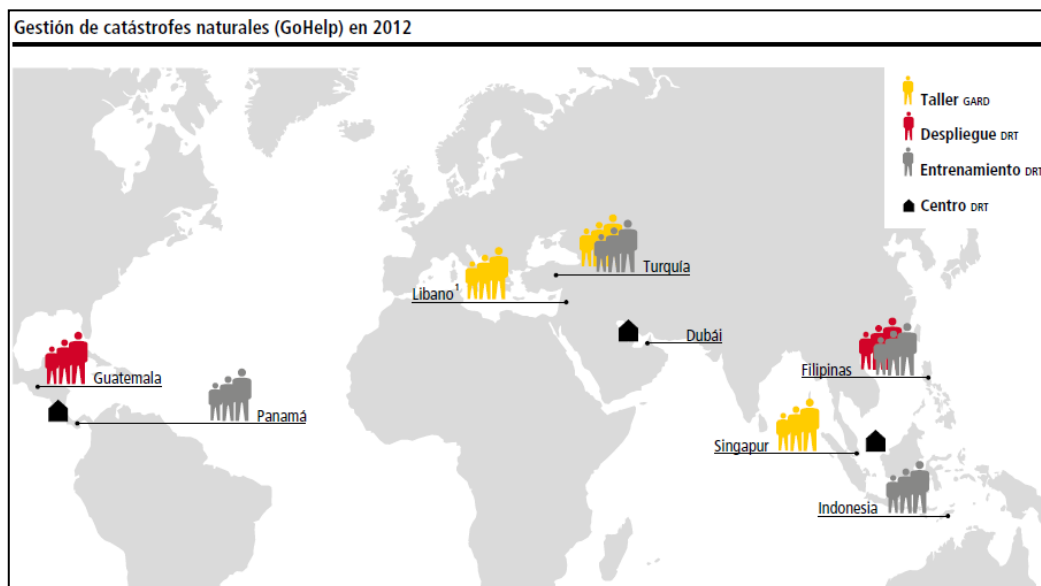


Figura 7.13. Países sedes ó donde se han celebrado acciones GARD y DRT en 2012.

Fuente: Informe Anual RSC DHL 2013.



## 7.6. PROGRAMAS DE EDUCACIÓN, GO TEACH.

A través del programa GoTeach, se han propuesto mejorar las oportunidades de formación de niños y jóvenes y prepararles de forma selectiva para la vida laboral. A este respecto, la cooperación con socios de prestigio internacional como Teach For All y Aldeas Infantiles SOS, que apoyan a organizaciones en 21 países. Los destinatarios del programa recibirán formación independientemente de su origen socioeconómico, y les permitirá unas mejores condiciones de inserción laboral.

### ASOCIACIÓN CON TEACH FOR ALL. **Teach For All**

Desde 2010, DPDHL coopera activamente con Teach For All con el objetivo de ayudar a garantizar oportunidades educacionales equitativas y una educación de calidad en todo el mundo.

Teach For All es una red internacional que agrupa y apoya a organizaciones independientes que trabajan en sus países siguiendo el mismo modelo: jóvenes graduados universitarios y profesionales de distintas disciplinas, que acreditan un nivel sobresaliente y capacidad de liderazgo, son reclutados y, tras ser capacitados para enseñar, son contratados por un período de dos años como profesores de estudiantes en escuelas de zonas vulnerables.

Su tarea consiste en mejorar los niveles de educación, aumentar las perspectivas profesionales y las oportunidades de empleo para los jóvenes desfavorecidos. A largo plazo, deberían contribuir como agentes de cambio para que la educación tenga alcance en todos los niveles de la sociedad.

La compañía apoya a la ONG a extender su red a aproximadamente 40 países para 2015 y aumentó sus socios a 32. Además, trabaja estrechamente con la red de 7 organizaciones Teach For All en Alemania, India, Filipinas, Argentina, Chile, Perú y España.

En el año 2013, la labor de más de 15.000 docentes temporales, benefició a cerca de 1,3 millones de niños y jóvenes de todo el mundo. Además, a escala mundial aproximadamente 840 trabajadores de DHL participaron en las actividades llevadas a cabo en el marco de esta asociación.

### ASOCIACIÓN CON ALDEAS INFANTILES SOS. **ALDEAS INFANTILES SOS**

En el año 2010 nació la asociación con Aldeas Infantiles SOS, una organización internacional no gubernamental de ayuda al desarrollo, que aboga por las necesidades y derechos de los niños. La asociación está orientada a asistir a los jóvenes de entre 15 y 25 años en su incorporación a la vida laboral. A las asociaciones ya existentes en Brasil, Madagascar, Sudáfrica, Vietnam, México, Kenya y Ghana, en 2013 había 14 asociaciones en total y se sumaron otras asociaciones en Costa Rica, Etiopía, Jordania, Marruecos, Panamá, Perú y Uganda.

Además del apoyo financiero para los programas de formación y los centros educativos, el compromiso del grupo se centró en la orientación y formación profesional para tener unos sólidos conocimientos en el comienzo de su aventura laboral.

En 2013, más de 1.100 empleados de DPDHL invirtieron más de 14.000 horas en participar en las actividades de Aldeas Infantiles SOS. Gracias a ello, alrededor de 1.400 jóvenes se beneficiaron de 51 iniciativas diferentes de apoyo en los siete países asociados.

### **7.6.1. VOLUNTARIADO.**

#### **LIVING RESPONSIBILITY FUND Y EL DÍA DEL VOLUNTARIADO.**

A través de Living Responsibility Fund, DPDHL apoya financieramente proyectos sociales locales llevados a cabo de forma voluntaria por sus trabajadores en colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro.

En 2013 se concedió financiación a 104 proyectos, en los que se implicaron más de 9.000 empleados de 48 países. En total, se realizaron más de 61.000 horas de trabajo voluntario localmente, y donde las organizaciones sin ánimo de lucro recibieron del Living Responsibility Fund aprox. 300.000€ de ayuda en concepto de donaciones.

En 2013, alrededor de 100.000 empleados participaron en Global Día del Voluntariado, participando en 1.578 proyectos en 127 países en todo el mundo. Uno de cada cinco voluntarios emplearon su tiempo y energía a la comunidad local y a proyectos de medio ambiente, completando un total de aprox. 203.000 horas durante el evento.

La alta cuota de participación pone de manifiesto la importancia que se otorga al compromiso social. En los proyectos locales colaboran entre sí para contribuir a solucionar problemas

sociales de las comunidades, creando un espíritu de equipo que se traslada después al puesto de trabajo.

#### **FONDO DE AYUDA INTERNO PARA EMPLEADOS (WHEO).**

La disposición de los empleados a asumir responsabilidad social queda reflejada en su compromiso con el fondo de ayuda interno WHEO (We help each other), realizando donativos o recolectas en sus centros. De este modo, se puede ayudar económicamente a compañeros que han sido víctimas de un desastre natural de forma rápida y sin necesidad de trámites burocráticos. La asociación se representa con el logo de la figura 7.14.

El fondo de ayuda proporcionó un total de 83.000 euros destinados a 240 trabajadores.



Figura 7.14. Insignia de WHEO. Fuente: DPDHL.com



## 8. ESTUDIO DE LOS COSTES DE ELABORACIÓN DEL TFM.

El proyecto realizado tiene un fin claramente informativo y de investigación teórica, por ello, su desarrollo y puesta en práctica puede conducir a algunas empresas del sector logístico, transporte y distribución, al éxito relativo en determinados ámbitos, gracias a su amplio espectro de soluciones y claves que se han propuesto.

Puede ser una referencia para empresas de nueva creación que quieran imitar este modelo en la medida de sus posibilidades y en su escala, ó para aquellas consolidadas que quieran evolucionar y echar un vistazo rápido a las medidas de DHL explicadas este estudio.

Por ello, quiero dejar claro que los costes de la aplicación de estas ideas ó medidas dependerán del destinatario y de las personas interesadas en llevarlas a cabo, siendo a priori incuantificables.

Así pues, el estudio económico que se realizará será el de ejecución de este trabajo. Decir que sólo se han tenido en cuenta las horas empleadas en la elaboración del tomo, no del resumen ni de la presentación multimedia que se empleará para la defensa.

Ante el carácter diferente de este trabajo, en el sentido de que han intervenido varios roles profesionales en los capítulos de los que consta, se ha optado por realizar, a partir de la toma de datos durante su ejecución, dos planteamientos ó estudios de costes de procedimientos distintos pero con el mismo resultado.

El primero, al que llamaré método 1. Capítulos y Roles, se ha centrado más en la temática de cada capítulo redactado según los roles virtuales (recordemos que la única persona física es el redactor del TFM) que han intervenido. La distribución de las horas dedicadas son quizás más ajustadas y fieles que las del método 2. Aquí además, se calcularán diversos costes (indirectos, amortización, etc.), que emplearemos en el método 2. Costes por Fases de desarrollo.

### 8.1. MÉTODO 1: POR CAPÍTULOS Y ROLES.

- **Coste de Mano de Obra Directa (MOD).**

Para cuantificar las horas de trabajo y el planning seguido de la Mano de Obra Directa empleada en la realización de este proyecto, se redacta este Calendario de ejecución (Tabla 8.1) de los diferentes capítulos que lo componen con su leyenda de color (tabla 8.2):

L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
<b>ABRIL</b>							<b>MAYO</b>						
	1	2	3	4	5	6				1	2	3	4
7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11
14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25
28	29	30					26	27	28	29	30	31	
<b>JUNIO</b>							<b>JULIO</b>						
						1		1	2	3	4	5	6
2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13
9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20
16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27
23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31			
30													
<b>AGOSTO</b>							<b>SEPTIEMBRE</b>						
				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11			
11	12	13	14	15	16	17							
18	19	20	21	22	23	24							
25	26	27	28	29	30	31							

Tabla 8.1. Calendario de ejecución de los diferentes capítulos por su leyenda.

	Búsqueda de documentación inicial e Índice		Divisiones de Negocios I
	Introducción y objeto del proyecto		Divisiones de Negocios II
	Origen y evolución de DHL		Multimedia y Redes Sociales
	Innovación y Tendencias Logísticas		Conclusiones
	Análisis y estudio Económico-Financiero		Apéndices
	Responsabilidad Social Corporativa		Repaso y Maquetación
	Bibliografía		Presentación multimedia
	Tutoración del TFM		

Tabla 8.2. Leyenda por colores que representan los capítulos y tareas del TFM.

Evidentemente, al tratarse de un proyecto multidisciplinar, formarán parte varios técnicos y especialistas que redactarán los apartados y cuya tabla de salarios se refleja en la tabla 8.3:

PROFESIONALES MOD	SALARIO € BRUTO/AÑO	HORAS LABORABLES ANUALES	SALARIO € BRUTO/HORA
Tutor del TFM	40.000	1808	22,12
Técnico de Logística	22.000		12,17
Técnico en Adm. Y Finanzas	21.000		11,61
Técnico Ambiental	21.000		11,61
Periodista-Analista de Medios	22.000		12,17
Técnico de Marketing	24.000		13,27

Tabla 8.3. Salarios de la MOD que ha realizado el TFM.

Aunque los días de realización de los distintos apartados del estudio se han realizado en fechas alternos y sin seguir un orden lógico (como muestra el calendario anterior), en el gráfico lo representaremos por orden ascendente de capítulos y reflejando el tiempo total empleado en cada uno. Por ello, sería inviable hacer un Diagrama de Gantt.

Además, se absorberán en función del número de horas empleadas por capítulo, las partidas de “Búsqueda de información inicial”, “Repaso y maquetación” y “Presentación multimedia”, por considerar que no aportan un valor añadido al proyecto más allá de que son la base de la información y del formato, y que estas tareas las realizan los mismos roles profesionales definidos.

Por tanto, se reagruparán los apartados y se tendrán en cuenta en el gráfico de la figura 8.5, solamente los recursos por capítulos ya con las partidas mencionadas absorbidas, a partir de los datos que figuran en la tabla 8.4:

PARTIDAS	OPERACIONES	HORAS DE TRABAJO	HORAS DE TRABAJO (ABS. PARTIDAS 1, 13 Y 14)
1	BÚSQUEDA DE DOCUMENTACIÓN INICIAL.	10	-
2	INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL TFM	3	3,9
3	ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DE DHL	38	49,4
4	DIVISIONES DE NEGOCIOS I	32	41,6
5	DIVISIONES DE NEGOCIOS II	50	65
6	INNOVACIÓN Y TENDENCIAS LOGÍSTICAS	37	48,1
7	MULTIMEDIA Y REDES SOCIALES	22	28,6
8	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	28	36,4
9	ESTUDIO DE COSTES DE ELABORACIÓN DEL TFM	16	20,8
10	CONCLUSIONES	3	3,9
11	BIBLIOGRAFÍA	3	3,9
12	APÉNDICES	1	1,3
13	REPASO Y MAQUETACIÓN	40	-
14	PRESENTACIÓN MULTIMEDIA	20	-
15	TRABAJO FINAL DE MÁSTER		303

Tabla 8.4. Recursos horarios empleados por operaciones durante el TFM.

Con todos los recursos empleados por capítulos ya definidos y con el coste salarial de cada uno de los roles que intervienen en su redacción, podemos confeccionar la tabla 8.5.

Nº	CAPÍTULO	HORAS DE TRABAJO	ROL	SUELDO TOTAL (€)
1	INTRODUCCIÓN Y OBJETO DEL TFM	3,9	Técnico de Logística	47,46
2	ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD DE DHL	49,4	Técnico de Logística y Técnico de Adm. Y Finanzas	592,91
3	DIVISIONES DE NEGOCIOS I	41,6	Técnico de Logística	506,19
4	DIVISIONES DE NEGOCIOS II	65	Técnico de Logística	791,05
5	INNOVACIÓN Y TENDENCIAS LOGÍSTICAS	48,1	Técnico de Marketing	638,28
6	MULTIMEDIA Y REDES SOCIALES	28,6	Periodista-Analista de Medios	348,06
7	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	36,4	Técnico de Logística y Técnico Ambiental	432,97
8	ESTUDIO DE LOS COSTES DE ELABORACIÓN DEL TFM	20,8	Técnico en Adm. Y Finanzas	241,49
9	CONCLUSIONES	3,9	Técnico de Logística	47,46
10	BIBLIOGRAFÍA	3,9	Técnico de Logística	47,46
11	APÉNDICES	1,3	Técnico de Logística	15,82
-	SUPERVISIÓN DEL TFM	10	Tutor del TFM	221,20
	<b>Coste Total de la Mano de Obra Directa (MOD)</b>	<b>313</b>	<b>Variable según profesional</b>	<b>3930,35</b>

Tabla 8.5. Coste Total de la Mano de Obra Directa en la realización de los capítulos.



- **Coste de amortización de los equipos informáticos empleados:** para el equipo informático se considera un período de amortización de 5 años, con cuota lineal. Además del ordenador, se ha empleado una impresora multifunción para imprimir el tomo. Los costes relativos a esta partida se desglosan en la tabla 8.6.

CONCEPTO	COSTE ADQUISICIÓN	COSTE DE AMORTIZACIÓN HORARIA (€)	HORAS DE UTILIZACIÓN	COSTE DE AMORTIZACIÓN TOTAL (€)
Ordenador Portátil Intel Core i3, 2,3GHz, 320 GB HDD y 8GB RAM.	470 €	0.01	313	3,13
Software Microsoft Windows 7	Incluido en precio ordenador	-	313	-
Software Microsoft Word 2007	40 €	0.0009	300	0,27
Software Microsoft Excel 2007	40 €	0.0009	10	0,27
Software Microsoft Power Point 2007	40 €	0.0009	15	0,014
Impresora Multifunción Epson Stylus Color SX125	47 €	0.001	2	0.002
<b>Costes Totales del equipo informático</b>	<b>637 €</b>			
<b>Coste de Amortización Total del Equipo Informático</b>				<b>3.69 €</b>

Tabla 8.6. Coste de Amortización del Equipo Informático.

- **Costes Indirectos:** aquí se considerarán gastos que hacen referencia a consumos de electricidad, teléfono, calefacción, alquileres, etc. Los costes relativos a esta partida se desglosan en la tabla 8.7.

CONCEPTO	UNIDADES	COSTE/HORA (€)	TOTAL (€)
Alquiler de estudio u oficina	1	200 €/mes	800
Energía eléctrica	100 Horas	0,145	14,5
Teléfono Móvil	1 Hora	4,2	4,2
<b>Costes Indirectos Totales</b>			<b>818,7</b>
<b>Costes Indirectos por Horas</b>	<b>313 Horas</b>		<b>2,62</b>

Tabla 8.7. Costes Indirectos generados en el TFM.

- **Coste del Material Consumible:** se define como el valor económico de los materiales utilizados en el desarrollo físico del proyecto, como puede ser material de oficina, tinta de impresora, encuadernado, Cds, etc. Estos costes se desglosan en la Tabla 8.8:

CONCEPTO	UNIDADES	COSTE (€)	TOTAL (€)
Papel para Impresión del TFM	1	1,50	1,50
Tinta de impresora	5	6,60	33
Encuadernado del TFM	1	12	12
CD con Documentación Auxiliar del TFM	1	0,25	0,25
CDs con Trabajo Final de Master	1	0,25	0,25
Viajes y desplazamientos	2	20	40
<b>Coste Total de Material Consumible</b>			<b>87</b>

Tabla 8.8. Coste de Material Consumible en el TFM.

- **Costes totales de realización del Trabajo Final de Master:** serán la suma de todas las partidas anteriores, recopilados en la tabla 8.9. A estos costes habría que aplicar el Margen Comercial y los Impuestos Indirectos (IVA, recargo de equivalencia, etc).

PARTIDAS DE COSTE	TOTAL (€)
Costes Directos (Mano de Obra Directa)	3930,35
Costes de Amortización de Equipos Informáticos	3,69
Costes Indirectos	818,70
Coste del Material Consumible	87
<b>Coste Total del TFM</b>	<b>4839,74</b>

Tabla 8.9. Coste Total de redacción del TFM.

## 8.2. MÉTODO 2: POR FASES DE DESARROLLO.

Esta operativa es muy común en la elaboración de proyectos que requieran la intervención de un equipo de trabajo y donde los roles los puedan desempeñar varias personas físicas.

Además, para ello, se deben cuantificar previamente las horas que cada uno dedica a las determinadas fases. En ese sentido, este método no será tan fiel como el método 1, ya que la distribución de horas que se ha realizado aquí no es real, sino aproximada.

En este caso existirían 5 fases para la elaboración del estudio de costes:

1. Decisión de elaboración del proyecto.
2. Presentación y difusión.
3. Recopilación de información.
4. Análisis, búsqueda y selección.
5. Escritura, difusión e implantación de la distribución.

En el presente trabajo, la decisión de elaboración del proyecto ha sido inmediata, y no se ha requerido una presentación y difusión previa a modo de promoción y venta de este análisis; no se dan las fases 1 y 2, sino que se empezaría directamente por la número 3.

- **Fase 3: recopilación de información:** en base al estudio de tiempos de la tabla 8.5 y a las tasas horarias de personal, amortización, material consumible y resto de costes indirectos, los costes de esta fase se establecen y quedan como se muestra en la tabla 8.10.

CONCEPTO		HORAS	COSTE HORARIO (€)	COSTE TOTAL (€)
Personal	Técnico de Logística	30	12,17	365,10
	Técnico de Adm. Y Finanzas	8	11,61	92,88
	Técnico Ambiental	5	11,61	58,05
	Técnico de Marketing	6	13,27	79,62
	Analista de Medios	3	12,17	36,51
Amortización	Equipo de desarrollo	57	0.0118	0,67
Costes indirectos		57	2,62	149,34
<b>COSTE TOTAL FASE 3:</b>				<b>782,17</b>

Tabla 8.10. Coste Total la Fase 3: recopilación de información.

- **Fase 4: análisis, búsqueda y selección:** análisis de la información disponible, búsqueda de material que necesitemos, y su selección a partir de la cual redactaremos el TFM.

Los costes asignados a esta fase se muestran en la tabla 8.11.

CONCEPTO		HORAS	COSTE HORARIO (€)	COSTE TOTAL (€)
Personal	Técnico de Logística	20	12,17	243,40
	Técnico de Adm. Y Finanzas	5	11,61	58,05
	Técnico Ambiental	7	11,61	81,27
	Técnico de Marketing	2	13,27	26,54
	Analista de Medios	2	12,17	24,34
Amortización	Equipo de desarrollo	36	0,0118	0,42
Costes indirectos		36	2,62	94,32
<b>COSTE TOTAL FASE 4:</b>				<b>528,34</b>

Tabla 8.11. Coste Total la Fase 4: análisis, búsqueda y selección.

- **Fase 5: escritura, difusión e implantación:** en esta etapa se procede a la escritura de la memoria en la que se recoge la distribución en planta, labor encomendada al encargado de diseñar el del proyecto con ayuda del Auxiliar Administrativo. Una vez escritos se procederá a la revisión y aprobación final de los documentos. Esta tarea la realizarán el Responsable de Organización y el Director respectivamente.

Los costes asignados en esta fase se muestran en la tabla 8.12.

CONCEPTO		HORAS	COSTE HORARIO (€)	COSTE TOTAL (€)
Personal	Técnico de Logística	122,4	12,17	1489,61
	Técnico de Adm. Y Finanzas	22,6	11,61	262,39
	Técnico Ambiental	6,2	11,61	71,98
	Técnico de Marketing	40,1	13,27	532,12
	Analista de Medios	23,6	12,17	287,21
	Tutor TFM	10	22,12	221,20
Amortización	Equipo de desarrollo	220	0,0137	3,01
Material consumible	Varios	-	-	87
Costes indirectos		220	2,62	576,40
<b>COSTE TOTAL FASE 5:</b>				<b>3530,92</b>

Tabla 8.12. Coste Total la Fase 5: escritura, difusión e implantación.

- **Cálculo del coste total por el método por fases:** el coste total se obtiene como suma de los costes totales de cada una de las fases del proyecto. Los costes totales desglosados para cada una de las fases se muestran en la tabla 8.13.

ACTIVIDAD	HORAS	COSTE (€)
Recopilación de información	57	782,17
Análisis, búsqueda y selección	36	528,34
Escritura, difusión e implantación de la distribución	220	3530,92
<b>TOTAL</b>	<b>313</b>	<b>4841,43</b>

Tabla 8.13. Coste Total de elaboración del TFM por el método por fases de desarrollo.



## 9. CONCLUSIONES.

Las conclusiones que se deducen tras la realización de este estudio y tras el análisis de las diferentes áreas y sus contextos de la compañía DHL son:

- Evidentemente, el grupo DPDHL es una organización líder en logística en multitud de ámbitos, como hemos demostrado a lo largo de este trabajo. Partiendo de su política estratégica, sus cifras, su volumen de negocio alcanzado, sino por sus infraestructuras, su extensa presencia y cuota en los mercados, los innumerables servicios que proporciona, ó su intervención total en todos los eslabones de múltiples sectores industriales de la cadena de suministro.

Además, hace grandes esfuerzos por inculcar su cultura corporativa, haciendo partícipe a la sociedad de sus logros. Un ejemplo de ello, es que es pionera desde 2004 en realizar informes anuales de RSC y aplicándolo en su actividad diaria, obteniendo altas puntuaciones en los rankings, y siendo nombrada como la mejor empresa europea en RSC en Internet en 2014.

Creo que su política de social media es muy acertada por la repercusión que obtiene tras analizar las cifras, llegando a un público cada vez mayor.

- Creo que es una obra de introducción a los conceptos y funcionamiento de la logística, cadena de suministro y transporte, muy interesante y recomendable.

En primer lugar por su carácter único, ya que no he encontrado en internet ningún documento similar que analice de forma global a algún operador logístico, incluso con menos actividad y presencia que DHL. Existe en la red información muy diversificada procedente de multitud de fuentes pero no algo concreto.

En segundo lugar, recomendable porque los contenidos están adaptados y agrupados para personas con conocimientos básicos en logística. Puede ser de utilidad para empresas logísticas, para imitar su modelo e incrementar su eficiencia.

- Uno de los aspectos que más he admirado, ha sido la política de innovación y expansión que llevan a cabo. Es una regla básica en la vida, evolucionar para adaptarnos y anticiparnos lo más rápidamente posible a los cambios y nuevas circunstancias.

En este sentido, DHL siempre va más allá en todas sus áreas, desarrolla un planteamiento muy activo de búsqueda de soluciones y de alternativas, siendo los pioneros en implantar nuevos métodos demostrando su voluntad de crecimiento.

- Respecto al estudio de costes del TFM, considero que es un precio elevado si se hace un uso menor de él, sin embargo, se rentabilizará si se aprovecha todo su potencial.
- Ha sido un trabajo arduo por la gran cantidad de información existente en la red sobre la compañía, sin embargo, no se ha podido plasmar toda en el presente TFM ya que sería muy extenso.

El objetivo que me marqué cuando lo comencé, fue redactar un compendio amplio que contemplara todas las divisiones y áreas de DHL para conocer su gestión y su funcionamiento en logística, ofreciendo algunas claves de su competitividad.

Por lo tanto, partiendo de que este trabajo es una base para conocer la compañía y el funcionamiento de un operador logístico, deja líneas de futuro abiertas para desarrollar un Proyecto/TFM en algún campo más específico, como pueda ser analizar la operativa de sus procesos, plantear algún estudio con potencial en el que puedan participar, analizar sus costes de transporte, almacenamiento, distribución; estudiar la implantación de un nuevo modelo ó tecnología, desarrollar posibles estrategias, etc.



## 10. BIBLIOGRAFÍA.

La bibliografía del presente Trabajo Fin de Master se compone íntegramente de documentación digital en varios formatos:

### LIBROS, MEMORIAS E INFORMES:

- VV.AA. *Deutsche Post DHL 2013 Annual Report*. Bonn (Alemania): Deutsche Post AG Headquarters, Investor Relations, 2014. Disponible en:  
[www.annualreport2013.dpdhl.com](http://www.annualreport2013.dpdhl.com).
- VV.AA. *The And makes the difference. Deutsche Post DHL Corporate Responsibility Report 2013*. Bonn (Alemania): Deutsche Post AG Headquarters, Corporate Communications and Responsibility, 2014. Mat-No: 675-602-351. Disponible en: [www.dpdhl.com/responsibility](http://www.dpdhl.com/responsibility).
- Kückelhaus, Dr. Markus; Heutger, Mathias; Zeiler, Katrin. *Logistics Trend Radar*. Troisdorf (Alemania): DHL Customer Solutions & Innovation, 2014. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_logisticstrendradar\\_2014.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_logisticstrendradar_2014.pdf)
- Tomoff, Katharina. *Living Responsibility Go Green*. Bonn (Alemania): Comunicación del Grupo y Responsabilidad Corporativa, 2013. Disponible en:  
[https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoGreen\\_ESP\\_final.pdf](https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoGreen_ESP_final.pdf)
- Dürrwang, Ralf. *Living Responsibility Go Help*. Bonn (Alemania): Comunicación del Grupo y Responsabilidad Corporativa, 2013. Disponible en:  
[http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoHelp\\_eng\\_Anzicht.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoHelp_eng_Anzicht.pdf)
- Dürrwang, Ralf. *Living Responsibility Go Teach*. Bonn (Alemania): Comunicación del Grupo y Responsabilidad Corporativa, 2013. Disponible en:  
[http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoTeach\\_eng\\_Anzicht.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/verantwortung/downloads/broschueren/GoTeach_eng_Anzicht.pdf)
- VV.AA. *Social Media Guidelines*. Bonn (Alemania): Deutsche Post DHL Headquarters, Global Media Relations, 2014. Disponible en:  
[https://www.dpdhl.com/content/dam/presse/social\\_media/dpdhl\\_social\\_media\\_guidelines\\_en.pdf](https://www.dpdhl.com/content/dam/presse/social_media/dpdhl_social_media_guidelines_en.pdf)

- Harrington, Lisa; Smith, Robert H. *Lean and Resilient. The new automotive Supply Chain Hybrid*. Bonn (Alemania): DHL Supply Chain Division, 2013. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/white\\_papers/dhl\\_automotive\\_campaign\\_resilience\\_white\\_paper\\_2013.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/white_papers/dhl_automotive_campaign_resilience_white_paper_2013.pdf)
- Ehrhart, Dr. Christof E.; Müller, Jan. *Delivering Tomorrow. Towards Sustainable Logistics*. Bonn (Alemania): Corporate Communications, Deutsche Post AG, 2010. 978-3-00-032568-7. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/Local\\_Images/g0/New\\_aboutus/green\\_solution/GreenSolutions/study\\_towards\\_sustainable\\_logistics.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/Local_Images/g0/New_aboutus/green_solution/GreenSolutions/study_towards_sustainable_logistics.pdf)
- Kückelhaus, Dr. Markus. *Augmented Reality in Logistics*. Troisdorf (Alemania): DHL Customer Solutions & Innovations, 2014. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/csi\\_augmented\\_reality\\_report\\_290414.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/csi_augmented_reality_report_290414.pdf)
- Kückelhaus, Dr. Markus. *Big Data in Logistics*. Troisdorf (Alemania). DHL Customer Solutions & Innovations, 2013. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/Local\\_Images/g0/aboutus/SpecialInterest/innovation/SI\\_Studie\\_BIG\\_DATA\\_FINAL-ONLINE.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/Local_Images/g0/aboutus/SpecialInterest/innovation/SI_Studie_BIG_DATA_FINAL-ONLINE.pdf)
- Kückelhaus, Dr. Markus; Richter, Prof. Klaus; Poenicke, Olaf. *Low-cost sensor technology*. Troisdorf (Alemania): DHL Customer Solutions & Innovations, 2014. Disponible en: [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/innovation/CSI\\_Study\\_Low\\_Sensor.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/innovation/CSI_Study_Low_Sensor.pdf)
- VV.AA. *Global E-Tailing 2025. E-commerce in 4 performances*. Bonn (Germany): Corporate Communications and Sustainability, Global Media Relations, 2014. Disponible en: [https://www.dpdhl.com/content/dam/global\\_etailing\\_2025/pdf/dpdhl-study-global-e-tailing-2025.pdf](https://www.dpdhl.com/content/dam/global_etailing_2025/pdf/dpdhl-study-global-e-tailing-2025.pdf)
- Arjona, Fernando; González, Ildelfonso. *Dossier de prensa 2012 de UNO: Organización Empresarial de Logística y Transporte*. Madrid: 2012.
- Múltiples dossieres, folletos, catálogos y fichas de servicios del grupo Deutsche Post DHL.

## REFERENCIAS WEB:

- Cadena de Suministro. Artículo “DHL optimiza su cadena de suministro con el método Lean”. Madrid: Cadena de Suministro, 03/07/2012.
- Cadena de Suministro. *Artículo* “Vitoria apuesta por el modelo “City Logistics” que propone DHL Supply Chain”. Madrid: Cadena de Suministro, 19/07/2012.
- Cadena de Suministro. *Artículo* “Nueva solución de estiba a doble altura en contenedores”. Madrid: Cadena de Suministro, 26/03/2013.
- Cadena de Suministro. *Artículo* “La Importancia de la Innovación en Logística”. Madrid: Cadena de Suministro, 1/05/2013.
- Cadena de Suministro. *Artículo* “Nueva solución más flexible y rentable para los envíos de mercancía en contenedor”. Madrid: Cadena de Suministro, 26/06/2013.
- Cadena de Suministro. *Artículo* “El análisis del “Big Data” que generan los operadores logísticos permite mejorar la eficiencia operativa”. Madrid: Cadena de Suministro, 23/12/2013.

## PÁGINAS WEB:

- DHL España. Visitas: Marzo-Septiembre 2014: [www.dhl.es](http://www.dhl.es)
- DHL Internacional. Visitas: Marzo-Septiembre 2014: [www.dhl.com](http://www.dhl.com)
- Deutsche Post DHL. Visitas: Marzo-Septiembre 2014: [www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)
- Portal profesional de la logística y el transporte. Visitas: Marzo-Agosto 2014: [www.cadenadesuministro.es](http://www.cadenadesuministro.es)
- Buscador web: [www.google.es](http://www.google.es)
- Divulgación cultural y enciclopedia online. Visitas: Marzo-Julio 2014: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- Unipost España. Visitas: Abril-Mayo 2014: [www.unipost.es](http://www.unipost.es)
- Logistics Matter (Periodismo de Logística y Redes Sociales). Visitas: Abril 2014: [www.logisticsmatter.com](http://www.logisticsmatter.com)
- Foro para la Ética, Forética. Visita: Junio 2014: [www.forética.org](http://www.forética.org)
- Grupo de expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Visita: Junio 2014: [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe\\_definitivo\\_foro\\_expertos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf)
- DHL en Facebook. Visita: Abril 2014: <https://www.facebook.com/dhl?fref=ts>
- Living Responsibility Deutsche Post DHL en Facebook. Visita: Abril 2014: <https://www.facebook.com/LivingResponsibility?fref=ts>.

- Delivering tomorrow DHL en Facebook. Visita: Abril 2014:  
<https://www.facebook.com/DeliveringTomorrow?fref=ts>
- DHL África en Facebook. Visita: Abril 2014:  
<https://www.facebook.com/DHLAfrica?fref=ts>
- DHL en la Red social Twitter. Visita: Abril 2014: [www.twitter.com/dhlexpress](http://www.twitter.com/dhlexpress)
- DHL en la Red social LinkedIn. Visita: Abril 2014:  
[https://www.linkedin.com/company/1355?trk=vsrp\\_companies\\_hero\\_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A1337964401410018981391%2CVSRPtargetId%3A1355%2CVSRPcmpt%3Ahero](https://www.linkedin.com/company/1355?trk=vsrp_companies_hero_name&trkInfo=VSRPsearchId%3A1337964401410018981391%2CVSRPtargetId%3A1355%2CVSRPcmpt%3Ahero)
- DHL en la Red social Google +. Visita: Abril 2014: <https://plus.google.com/>
- Canal de videos de DHL en Youtube. Visita: Abril 2014:  
<https://www.youtube.com/user/dhl>
- DHL Express en Pinterest. Visita: Abril 2014:  
<http://www.pinterest.com/dhlexpressuk/>

## 11. APÉNDICES.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE INTERÉS EMPLEADOS POR DHL	
<p><b>Ad-Valorem:</b> Es un término latino que significa “de acuerdo al valor”. Todos los gravámenes e impuestos pueden calcularse sobre la base del valor.</p>	<p><b>Almacén de aduanas:</b> centro que está autorizado por la aduana para almacenar mercancías. El pago de derechos e impuestos son pagaderos sólo al recoger la mercancía.</p>
<p><b>B2B (Business to Business):</b> describe el intercambio de bienes, servicios e información entre empresas.</p>	<p><b>B2C (Business to Customers):</b> el intercambio de mercancías, servicios e información entre empresas y consumidores.</p>
<p><b>Collect and return:</b> las mercancías son recogidas a los usuarios finales en diferentes direcciones, transportadas a su compañía de reparación del servicio, para una vez reparado, devolverlo al usuario final.</p>	<p><b>CMR (Convención sobre el contrato de transporte internacional de mercancías por carretera (CMR)).</b> Se utiliza en el transporte por carretera transfronteriza y viene bajo las disposiciones del Acuerdo CMR, que la mayoría de los países europeos han adoptado.</p>
<p><b>De Minimis:</b> es un término que se refiere al hecho de que se considera más eficiente exonerar pequeñas cantidades de aranceles y de impuestos, que cobrarlos.</p>	<p><b>Factura proforma:</b> factura presentada por un proveedor con anterioridad al envío de la mercancía, en la que informa al comprador sobre el tipo y cantidad de artículos que envía, valor y especificaciones (peso, tamaño, etc.).</p>
<p><b>Logística del mercado de accesorios (Aftermarket Logistics):</b> servicios de logística para los intercambios de los fabricantes, retornos y reparaciones.</p>	<p><b>Manifiesto de carga:</b> enumera las mercancías y tipología, que se van a transportar en un determinado medio de transporte.</p>
<p><b>Mercancía en depósito:</b> mercancía almacenada en un depósito seguro. Mientras permanezca allí no está sujeta a cargos o impuestos de importación, hasta que se pague el impuesto o los bienes sean exportados o legalmente tramitados.</p>	<p><b>Plataforma (Gateway):</b> punto de consolidación de mercancías que se van a exportar y punto para su recepción y posterior proceso de importación, sirviendo como punto de declaración de aduanas.</p>
<p><b>Zona franca:</b> es un área dentro de un país (puerto, aeropuerto, depósito o cualquier área específica) considerada como fuera del territorio aduanero. Los importadores pueden traer mercancías de origen extranjero a estas áreas sin pagar aranceles o impuestos, cuando el proceso esté en trámites, un envío transfronterizo o re-exportación. También se conocen como “puertos libres”, “depósitos libres”, “zonas de libre comercio” o “zonas de comercio internacional”.</p>	

Tabla 11.1. Glosario de términos de DHL. Fuente: Informe Anual 2013 DHL.

		<b>Declaración de Expedición</b> Area Industrial de Vicolozano, Parc. 25 E - 05004 Avila Teléfono: 920 25 99 11 Fax: 920 25 99 50		N.º Expedición	
Fecha 7/11		Código de cliente		Provincia de destino Madrid	
Remitente Ferconi		Domicilio remitente Lobos		Referencia	
Destinatario AGUASA 7000		Domicilio destinatario Labradoras II		Población destino Espinosa de los Caballeros	
Bultos		Kilos		Volumen	
Desembolso		Servicios especiales:		Devolución del albarán del remitente firmado <input type="checkbox"/>	
Reembolso		Seguro todo riesgo		Observaciones	
Aduanas		Sin etiqueta identificativa, sello y firma del transportista		Sin etiqueta identificativa, sello y firma del transportista	

Los espacios sombreados se completan por la agencia.

Ejemplar para el cliente

IF-003.02

Figura 11.1. Declaración de Expedición de un envío. Fuente: Ferconi Servicios y Suministros Industriales.

		<b>TOLETRANSA S.A.</b> C.I.F.: A45-243664 Ctra. Extremadura, km. 119 45600-TALAVERA DE LA REINA Tel.920-25.99.11		FECHA / DATE 2-06-2014		EXPEDICION-FACTURA / SHIPMENT 1700412320	
<b>DES</b>		REMITENTE / SHIPPER <b>JBM CTM LA SELVA</b> CTRA DE L'AEROPORT KM 1.6 PC 2.2 VILOBI D'ONYAR		DESTINATARIO / CONSIGNEE <b>FERCONI SERVICIOS Y SUMIN</b> MADRIGAL DE LAS ALTAS TORRES, 23 E 05200 - AREVALO		ORIGEN / ORIGIN: 17 GERONA	
Bultos / COLIS: 2 Kilos / KG: 14 Volumen / VOLUME: 0,13 KG-VOLUMEN / KG-VOLUME: 33		SU REFERENCIA / YOUR REFERENCE 93		DESTINO / DESTINATION: 05 AVILA		C.I.F.-D.N.I. / VAT N	
		Recibi / Acc: <u>Fecha de Recepción: 03/06/2014</u> Recepcionado por: <u>SAMUEL</u> Conforme Pendiente de Revisión		€ u r o s		Portes.....: 55,98 Seguro.....: 3,48	
		<b>TOLETRANSA S.A.</b> C.I.F.: A45-243664 Ctra. Extremadura, km. 119 45600-TALAVERA DE LA REINA Tel.920-25.99.11		FECHA / DATE 2-06-2014		EXPEDICION-FACTURA / SHIPMENT 1700412320	
<b>DES</b>		REMITENTE / SHIPPER <b>CTM LA SELVA</b> CTRA DE L'AEROPORT KM 1.6 PC 2.2 VILOBI D'ONYAR		DESTINATARIO / CONSIGNEE <b>FERCONI SERVICIOS Y SUMIN</b> MADRIGAL DE LAS ALTAS TORRES, 23 E 05200 - AREVALO		ORIGEN / ORIGIN: 17 GERONA	
Bultos / COLIS: 2 Kilos / KG: 14 Volumen / VOLUME: 0,13 KG-VOLUMEN / KG-VOLUME: 33		SU REFERENCIA / YOUR REFERENCE 93		DESTINO / DESTINATION: 05 AVILA		C.I.F.-D.N.I. / VAT N	
				€ u r o s		TOTAL.....: 71,95	

Figura 11.2. Albarán de entrega de DHL Express. Fuente: Ferconi Servicios y Suministros Industriales.

Seguimiento de envíos. DHL EXPRESS

[DHL SPAIN Home](#) | [DHL Global](#)

**Introduzca el código**

Código

Año

Referencia Cliente

Enviar

**B&uacutesqueda ▶ detalles del env&iacuteo**

**Estos son los resultados de la b&uacutesqueda**

Criterio de b&uacutesqueda: 1191810815 Realizar una nueva b&uacutesqueda

<b>Número de Albarán:</b> 1191810815	<b>Origen:</b> Downtown Indianapolis - USA
<b>Destino:</b> Madrid - Spain	<b>Estado:</b> Entregado Octubre 28, 2009 14:51 Firmado por: ENRIQUE

**Informe Detallado**

Fecha	Hora	Ubicación	Detalles
Octubre 19, 2009	15:33	Downtown Indianapolis - USA	Envío recogido
Octubre 19, 2009	17:25	Downtown Indianapolis - USA	Processed at Downtown Indianapolis - USA
Octubre 19, 2009	22:57	Downtown Indianapolis - USA	Processed at Downtown Indianapolis - USA
Octubre 19, 2009	22:57	Downtown Indianapolis - USA	Salida de una estacion de transito de Downtown Indianapolis - USA
Octubre 20, 2009	00:54	Cincinnati, OH - USA	Llegada a una estacion de transito de Cincinnati, OH - USA
Octubre 20, 2009	01:21	Cincinnati, OH - USA	Llegada a una estacion de transito de Cincinnati, OH - USA
Octubre 20, 2009	01:24	Cincinnati, OH - USA	Processed at Cincinnati, OH - USA
Octubre 20, 2009	01:38	Cincinnati, OH - USA	Processed at Cincinnati, OH - USA
Octubre 20, 2009	06:33	Cincinnati, OH - USA	Salida de una estacion de transito de Cincinnati, OH - USA
Octubre 20, 2009	20:39	East Midlands - UK	Llegada a una estacion de transito de East Midlands - UK
Octubre 20, 2009	21:14	East Midlands - UK	Processed at East Midlands - UK
Octubre 21, 2009	03:33	East Midlands - UK	Salida de una estacion de transito de East Midlands - UK
Octubre 21, 2009	07:49	Madrid - Spain	Retraso en aduana
Octubre 21, 2009	07:49	Madrid - Spain	En proceso de aduanas
Octubre 21, 2009	15:05	Madrid - Spain	Retraso en aduana
Octubre 27, 2009	12:53	Madrid - Spain	Proceso de aduanas finalizado
Octubre 27, 2009	13:37	Madrid - Spain	Llegada al pais de destino
Octubre 27, 2009	13:40	Madrid - Spain	Perdida del ciclo de entrega
Octubre 28, 2009	08:53	Madrid - Spain	Previsto para entrega
Octubre 28, 2009	14:51	Madrid - Spain	Entregado

Figura 11.3. Seguimiento de un envío por medio de su tracking number por medio de una aplicación web de DHL Express. Fuente: Google.es



<b>DHL</b> - Detailed Report			
Date	Time	Location Service Area	Checkpoint Details
December 09, 2009	19:34	Columbus - USA	Shipment picked up
December 09, 2009	20:50	Columbus - USA	Processed at Columbus - USA
December 09, 2009	23:05	Columbus - USA	Processed at Columbus - USA
December 09, 2009	23:05	Columbus - USA	Departed from DHL facility in Columbus - USA
December 10, 2009	02:14	Cincinnati, OH - USA	Arrived at DHL facility in Cincinnati, OH - USA
December 10, 2009	02:36	Cincinnati, OH - USA	Arrived at DHL facility in Cincinnati, OH - USA
December 10, 2009	02:53	Cincinnati, OH - USA	Processed at Cincinnati, OH - USA
December 10, 2009	03:22	Cincinnati, OH - USA	Processed at Cincinnati, OH - USA
December 10, 2009	05:38	Cincinnati, OH - USA	Departed from DHL facility in Cincinnati, OH - USA
December 10, 2009	06:57	New York City-Gateway, NY - USA	Arrived at DHL facility in New York City-Gateway, NY - USA
December 10, 2009	07:15	New York City-Gateway, NY - USA	Processed at New York City-Gateway, NY - USA
December 10, 2009	07:43	New York City-Gateway, NY - USA	Departed from DHL facility in New York City-Gateway, NY - USA
December 10, 2009	23:08	East Midlands - UK	Transferred through East Midlands - UK
December 10, 2009	23:09	East Midlands - UK	Departed from DHL facility in East Midlands - UK
December 11, 2009	07:06	Leipzig - Germany	Shipment on hold
December 11, 2009	20:38	Leipzig - Germany	Transferred through Leipzig - Germany
December 11, 2009	20:43	Leipzig - Germany	Departed from DHL facility in Leipzig - Germany
December 12, 2009	10:07	Bahrain - Bahrain	Arrived at DHL facility in Bahrain - Bahrain
December 12, 2009	10:43	Bahrain - Bahrain	Processed at Bahrain - Bahrain
December 12, 2009	13:50	Bahrain - Bahrain	Processed at Bahrain - Bahrain
December 12, 2009	15:23	Bahrain - Bahrain	Processed at Bahrain - Bahrain
December 12, 2009	21:39	Bahrain - Bahrain	Processed at Bahrain - Bahrain
December 13, 2009	00:00	Bahrain - Bahrain	Processed at Bahrain - Bahrain
December 13, 2009	00:01	Bahrain - Bahrain	Departed from DHL facility in Bahrain - Bahrain
December 13, 2009	17:35	Kuwait - Kuwait	Arrived at DHL facility in Kuwait - Kuwait
December 13, 2009	17:41	Kuwait - Kuwait	Processed for clearance at Kuwait - Kuwait
December 13, 2009	17:41	Kuwait - Kuwait	Clearance delay
December 13, 2009	23:45	Kuwait - Kuwait	Clearance processing complete at Kuwait - Kuwait
December 14, 2009	02:54	Kuwait - Kuwait	Arrived at DHL facility
December 14, 2009	07:24	Kuwait - Kuwait	Awaiting pick up by recipient as requested
December 14, 2009	07:33	Kuwait - Kuwait	Departed from DHL facility in Kuwait - Kuwait
December 14, 2009	16:01	Kuwait - Kuwait	Awaiting pick up by recipient as requested
December 14, 2009	18:34	Kuwait - Kuwait	Shipment delivered

Figura 11.4. Informe detallado del seguimiento de un envío con destino Kuwait. Fuente: Google.es.

**DHL EXPRESS** Combined Customs Invoice / Shipment Air Waybill  
Facture des Douanes / Connaissance aérien de l'envoi  
(Non negotiable) / (Non négociable)

**7316966635**

Quote this shipment number in an enquiry/Indiquez ce numéro d'envoi lors d'une demande

<b>1 From (Sender) / Expéditeur</b> Account no./Nº de compte: _____ Sender's name/Nom de l'expéditeur: _____ Sender's reference first twelve characters will be shown on invoice Références de l'expéditeur les douze premiers caractères apparaîtront sur la facture Company name/Raison sociale: _____ Address/Adresse: _____ <b>1</b> Postal code/Code postal: _____ Phone/Fax/Telex specify one Téléphone/télécopier/télex indiquer lequel!		<b>3 Shipment details / Détails sur l'envoi</b> Not all payment and service options are available in all countries. Certaines options de paiement et de service ne sont pas disponibles dans tous les pays. <b>Services</b> <input type="checkbox"/> DOCUMENT <input type="checkbox"/> WORLDWIDE PARCEL EXPRESS All declarable tous les envois à déclarer <input type="checkbox"/> EXPRESS DOCUMENT Max. 250g <input type="checkbox"/> DOCUMENT EXPRESS 250 g max. <b>3</b> <input type="checkbox"/> WORLDMAIL <input type="checkbox"/> OTHER SERVICE AUTRE SERVICE specify/specifier _____ <b>Transport charges/Frais de transport</b> If used sender pays transport charges Si utilisé l'expéditeur devra acquiescer les frais de transport <input type="checkbox"/> Sender/Expéditeur <input type="checkbox"/> Cash/Cheque/Credit Card Comptant/chèque/carte de crédit For approved customers only Pour comptes approuvés seulement <input type="checkbox"/> External Billing Agreement Entente de facturation extérieure <input type="checkbox"/> Transport collect/Transport port dû	<b>4 Size and weight/Taille et poids</b> No. of pieces Nbre de pièces: _____ Weight/Poids: _____ kg Dimensions cm Dimensions cm: _____ <b>4</b> x _____ x _____
<b>2 To (Receiver) / Destinataire (réceptionnaire)</b> Company name/Raison sociale: _____ Delivery address Adresse de livraison: _____ <b>2</b> DHL cannot deliver to a PO Box DHL ne peut livrer à une case postale Postal code/Code postal: _____ Country/Pays: _____ Contact person/Personne-ressource: _____ Phone/Fax/Telex specify one Téléphone/télécopier/télex indiquer lequel!			<b>Full description of contents/Description complète du contenu</b> Shipment insurance see reverse Assurance sur l'envoi voir l'endos <input type="checkbox"/> YES/Insuré voir le verso OUI/Valeur assurée indiquer la devise <b>Country of manufacture</b> Pays de fabrication: _____ International Worldwide Parcel Express shipments only/Envois Worldwide Parcel Express à destination internationale ATTACH THE ORIGINAL AND TWO COPIES OF A PROFORMA OF COMMERCIAL INVOICE JOindre l'ORIGINAL ET 2 COPIES D'UNE FACTURE COMMERCIALE OU PRO-FORMA Declared value give currency: _____ Sender's VAT/GST No.: _____ Valeur déclarée indiquer la devise: _____ N° de TPS/TVA de l'expéditeur: _____ Harmonised commodity code if applied Code harmonisé de marchandises si cas échéant: _____ Receiver's VAT/GST No. or EIN/SSN N° de TPS/TVA ou EIN/SSN du destinataire: _____ Type of export Type d'exportation: <input type="checkbox"/> PERMANENT <input type="checkbox"/> REPAIR/RETURN PERMANENTE REPARATION/RETOUR <input type="checkbox"/> TEMPORARY TEMPORAIRE Destination codes/Taxes if left blank receiver pays duties/taxes Droits et taxes à destination si vides, le destinataire devra payer les droits et taxes <input type="checkbox"/> Decree <input type="checkbox"/> Other <input type="checkbox"/> Act Décret/Desamare/Autre Indiquer le numéro de compte destination approuvé
<b>5 Sender's authorization and signature/Autorisation et signature de l'expéditeur</b> I/we agree that DHL's standard terms apply to this shipment and limit DHL's liability. The Warsaw Convention may also apply (see reverse). J'accorde (nous accordons) que les modalités de service de DHL s'appliquent à cet envoi et limitent la responsabilité de DHL. La Convention de Varsovie peut aussi s'appliquer (voir l'endos). I/we understand that DHL does not transport cash or gold (see reverse). / Je comprends/ nous comprenons que DHL ne transporte pas d'espèces ou de matières précieuses (voir l'endos). Signature: _____ Date: _____			

Figura 11.5. Documento de envío de DHL Express. Fuente: Google.es.

**MAIL AIRWAYBILL** **DHL GLOBAL MAIL**

<b>Sender's Details</b> DEP No. _____ Company: _____ Address: _____ Postcode: _____ Contact name: _____ Your job reference: _____ Authorization No.: _____ Country: _____ Town/City: _____ Telephone No.: _____	<b>Your shipment</b> No. (please always state on inquiry): _____
<b>Service Details</b> Services Level: <input type="checkbox"/> Priority <input type="checkbox"/> Standard Item format: <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> E Quantity: _____ Total weight: _____ kg Number of bags/boxes: _____	<b>Receiver's Details</b> Company: _____ Address: _____ Postcode: _____ Town/City: _____ Country: _____ Contact name: _____ Telephone No.: _____ Note: _____
<b>Please leave space for dispatch bar code</b>	<b>For Deutsche Post AG use only</b> Total weight: _____ kg Number of Bags/boxes: _____ Signature: _____ Date/Time: _____ Pickup Agent's Signature: _____ Date/Time: _____ Consignment is subject to Standard Terms and Conditions of Deutsche Post AG, shown on the reverse side. Sender's Signature: _____ Date/Time: _____
<b>1 Original for Deutsche Post AG</b>	

Figura 11.6. Formato de documento Mail AirWaybill de DHL Global Mail. Fuente: DHL.es