

NÚMERO 4/2019

# DACHSER

revista

EL MUNDO DE LA LOGÍSTICA INTELIGENTE

## LOGÍSTICA CON ESENCIA SUIZA

CARAMELOS DE HIERBA  
PARA EL MUNDO

**BRASIL**  
AMPLIAR  
HORIZONTES

**CADENAS  
DE SUMINISTRO**  
EL PODER  
DE LOS DATOS



## SPRINT FINAL

Nada de detenerse: la vida se reactiva una vez más alrededor de las Navidades y el final de año.



**15.950** kg pesaba el trineo más pesado hasta la fecha tirado por un Papá Noel. Bajo el gorro rojo se escondía el pastor canadiense Kevin Fast. Este religioso atleta de fuerza aficionado arrastró el vehículo durante 33,3 segundos a lo largo de la calle Queen Street de Cobourg, en Ontario, el día 18 de noviembre de 2013 para un buen fin y entró así directamente en Libro Guinness de los Récords.



**75 mil millones** de mensajes en una sola noche: este es el número de felicitaciones de año nuevo que se enviaron globalmente a fin del año 2018 mediante el servicio de mensajería WhatsApp. Se trata de un cálculo aproximado, pero lo que está claro es que tantas felicitaciones y buenos deseos acabaron colapsando los servidores varias veces.

**1.560** minutos se pasa la humanidad celebrando el cambio de año. Se necesita más de un día entero para que el año nuevo llegue a las 38 zonas horarias del mundo. Los habitantes de la isla de Samoa, en el Pacífico, son los primeros que descorchan el champán. Y la última salida de año se da también en el Pacífico: 26 horas más tarde celebra el año nuevo la Isla Baker.



**16** veces se repite el «Feliz Año Nuevo» en la ISS. Esa es la cantidad de veces que la Estación Espacial Internacional cambia de fecha el día de fin de año. Aun así, la tripulación solo brinda tres veces: cuando el centro de control de Moscú y la sede de la NASA en Houston entran en el año nuevo y cuando es medianoche en el meridiano de Greenwich.

**1.200** km tuvieron que recorrer los Reyes Magos, según la leyenda cristiana, siguiendo la estrella para venerar al niño Jesús en el portal de Belén. Dos venían de la orilla sur del Mar Caspio y uno del actual Pakistán. Para hacer ese viaje en camello se necesitarían en aquel entonces unas ocho semanas; hoy se hace el mismo trayecto en avión en dos horas.



**3 mil millones** de viajes tienen lugar durante la celebración del Año Nuevo chino (en 2020 tendrá lugar el 25 de enero), según la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma del país. Esta fiesta familiar desencadena el mayor movimiento migratorio regular del mundo. En 2019 se calculó que habrían tenido lugar 73 millones de vuelos, así como 413 millones de viajes en tren para pasar la fiesta con la familia. La mayor parte, sin embargo, se traslada por carretera para volver al hogar; en autobús o en coche.

**EN PORTADA**

**Logística con esencia suiza:** Un caramelo da la vuelta al mundo. Por nuevas sendas con Ricola..... 04

**FORO**

**Personas y mercados:**..... 10  
 Proyectos de futuro sostenibles con terre des hommes; nuevo COO Air & Sea Logistics y noticias del laboratorio del futuro de Dachser  
**Ensayo:** Conocimiento tangible:  
 De la recopilación y conservación de datos..... 14

**COMPETENCIAS**

**Rutas directas:** Con Würth a mercados europeos por el camino más corto..... 16  
**Oportunidades en la logística:** La que se preocupa de todo en la gestión de la flota..... 20  
**Calidad de datos:** Datos más rápidos y mejores para la cadena de suministro..... 22

**RED**

**Competencias de red:**  
 Noticias del mundo Dachser..... 26  
**Semblanza de una plaza:**  
 Brasil: Ampliar horizontes..... 28

**CAFÉ PARA DOS**

**Ciudadano Corporativo:**  
 Entre responsabilidad y obligación: Reflexiones del CEO de Dachser, Bernhard Simon..... 32

**BUENAS NOTICIAS**

**Kempten abigarrado:** Un libro que hace sonreír...35



04



16



20



28

**DACHSER eLetter**  
 (en inglés):  
 Suscribirse ahora



Historias fascinantes del mundo de la logística. Suscríbese fácilmente en: [www.dachser.es/eletter](http://www.dachser.es/eletter)



**Editor:** DACHSER SE, Thomas-Dachser-Str. 2, D-87439 Kempten (Alemania), Internet: [www.dachser.com](http://www.dachser.com) **Responsable general:** Dr. Andreas Froschmayer **Dirección de la redacción:** Christian Auchter, tel.: +49 831 5916-1426, fax: +49 831 5916-8-1426, e-mail: [christian.auchter@dachser.com](mailto:christian.auchter@dachser.com) **Redacción:** Theresia Gläser, Annette Rausch, Madlen Recla, Christian Weber **Comercialización:** Andrea Reiter, tel.: +49 831 5916-1424, e-mail: [andrea.reiter@dachser.com](mailto:andrea.reiter@dachser.com) **Realización general:** Schick Kommunikation, Kerschensteinerstraße 25, D-82166 Gräfelfing (Alemania), e-mail: [info@schick-kommunikation.de](mailto:info@schick-kommunikation.de) **Director de proyecto:** Marcus Schick **Diseño:** Ralph Zimmermann **Fotografías:** todas las fotografías Dachser, excepto gettyimages (págs. 2, 3, 10, 11, 12, 14, 15, 25, 26, 28, 29, 31, 32), Ricola (págs. 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9), Würth (págs. 3, 16, 17, 18, 19), Dettlef Majer (págs. 3, 20, 21), Schick (págs. 6, 8), IMD (pág. 34), Jürgen Schanz (pág. 35) **Ilustración:** Ralph Zimmermann (págs. 14, 15) **Impresión:** Holzer Druck und Medien Druckerei und Zeitungsverlag GmbH, Fridolin-Holzer-Str. 22-24, D-88171 Weiler im Allgäu (Alemania) **Tirada:** 37.000/59º año **Frecuencia de publicación:** trimestral **Idiomas:** alemán, inglés, francés, español **Traducción:** Klein Wolf Peters GmbH, Múnich (Alemania). Este producto está hecho de material certificado FSC® y otras fuentes controladas.





# UN CARAMELO DA LA VUELTA AL MUNDO



De fama mundial:  
el caramelo de hierbas  
original suizo

La logística sienta bien, sobre todo cuando hablamos de hierbas de las montañas suizas y recetas especiales que aúnan el bienestar y el placer. El productor de caramelos de hierbas suizo Ricola encuentra su propia vía de entrada en los mercados mundiales con Dachser.

Lo que más le gustan son los prados, los bosques amplios y las laderas rocosas de hasta 2.000 metros sobre el nivel del mar: hablamos de la Pimpinella saxifraga, una hierba de montaña con una reputación sin par en todo el mundo. La pimpinela es a los pueblos originarios americanos, lo que el ginseng a la China o la raíz de taiga a Rusia: un reconstituyente y refuerzo esencial. También en el Antiguo Egipto o en la Grecia y Roma clásicas se cultivaba como especia y planta medicinal. →

Jochen Layer,  
Vice President  
Corporate Fulfillment  
de Ricola AG



La base para una colaboración a largo plazo y sostenible está en la confianza mutua, una mentalidad abierta y el afán de innovar

Esta sustanciosa hierba es una de las 13 que cultivan, cuidan y recogen más de 100 agricultores suizos cumpliendo requisitos ecológicos, muchas veces ejerciendo un trabajo manual esforzado con un único objetivo: el caramelo de hierbas original suizo. Este se produce desde 1940 en el pueblecito de Laufen, en el cantón de Basilea-Landschaft, de forma casi inmutable y siguiendo una receta totalmente secreta. La fama de este caramelo clásico como calmante para la garganta y la voz se ha extendido grandemente. Ricola es una marca a nivel mundial, cargada de tanta esencia suiza como la proverbial navaja.

Las raíces de la empresa familiar se remontan hasta el año 1930, en el que el confitero y panadero Emil Richterich decidió dedicar un espacio a los caramelos en su confitería Richterich & Compagnie a mayores del negocio habitual, sobre todo especializándose en caramelos para la tos. El punto de inflexión llegó una década más tarde al descubrir la mezcla de 13 hierbas. Es el momento en el que nacen los Ricola Originals.

Hoy en día, Raphael Richterich representa la cuarta generación familiar en la empresa. Su padre, Felix Richterich, nieto del fundador Emil Richterich y CEO durante muchos años, transfirió en mayo de 2019 el negocio operativo al nuevo CEO, Thomas P. Meier, para pasar a dedicarse a marcar la dirección estratégica de la empresa como presidente del consejo de administración. En todo el mundo, Ricola emplea a unas 500 personas, de ellas 430 en Laufen, y en el 2018 llegó a un volumen de ventas del grupo de 339,3 millones de francos suizos. La mayor parte de los productos – alrededor del 90 por ciento de los caramelos

duros, caramelos rellenos de líquido, perlas de hierbas y tés instantáneos– Ricola los exporta a más de 50 países de todo el mundo, sobre todo a EE.UU., Alemania, Francia e Italia. También a Asia: en Singapur y Hong Kong, Ricola es líder de mercado en caramelos de hierbas.

### Contacto directo en cada sitio

La empresa familiar lleva desde 2008 emprendiendo su camino hacia el mundo desde Laufen con Dachser Air & Sea Logistics Switzerland. «En aquel momento buscábamos un socio experimentado y fiable que nos acompañase en los mercados en los que idealmente ya estuviera instalado y que nos permitiera, gracias a sus redes y posibilidades TI, un control máximo de los procesos», aclara Jochen Layer, Vice President Corporate Fulfillment de Ricola AG. «Desde el principio nos sentimos bien respaldados y comprendidos por Dachser. Tanto con nuestros contactos directos en Suiza como en el resto de las plazas de Dachser Americas y Far East, a donde se dirigen la mayoría de nuestras exportaciones». Con esta base, en los últimos diez años la colaboración con el proveedor logístico se ha ido ampliando y profundizando de forma continua.

Layer subraya que la seguridad de procesos es esencial para Ricola. «El cumplimiento de los estándares de calidad según las normas correspondientes debe garantizarse de forma transversal en toda la cadena de suministro», aclara Layer. Esto tiene que ver con la naturaleza del producto. Los caramelos de hierbas, que han sido clasificados como medicamento simple por SwissMedic, la autoridad suiza de autorización y control de medicamentos y productos médicos, debido a sus principios activos, requieren una atención especial desde la producción a la comercialización. La cadena de suministro debe cumplir en todo momento los International Food Standards (IFS) y, en EE.UU. y Canadá, las estrictas normas de la Food and Drug Administration (FDA) para alimentos y para productos sin receta. «En estos casos necesitamos un socio logístico que sea competente y fiable para jugar en esa liga», constata Layer.

Este ingeniero industrial de formación también tiene grandes expectativas en cuanto al rendimiento logístico para la empresa tradicional suiza: «Se trata siempre de lo global, de optimizar todos los procesos y seguir desarrollando la cadena de suministro. Nuestro objetivo es contar con cadenas de suministro robustas y totalmente fiables con la mayor transparencia posible en el entero flujo de mercancías. Para ello no se necesita una revolución, sino una evolución adaptada a las características de cada mercado».

Motivo de celebración: 10 años de Ricola y Dachser





Las hierbas suizas sientan bien

### Arraigo al más alto nivel

La cultura Ricola se basa en un enfoque que no persigue el éxito rápido, sino una visión más global del trabajo conjunto en la que la calidad siempre va unida al arraigo y a unos valores claros. Todo ello se hace patente en los edificios de producción y administración de Laufen. En la Baselstraße, una calle que pasa desapercibida, se reúnen la fachada típica de una pequeña ciudad suiza con arquitectura puntera. En los años 80, la familia propietaria Richterich les encargó una reforma privada a dos jóvenes arquitectos de Basilea. Y Jacques Herzog y Pierre de Meuron lo hicieron realmente bien. Posteriormente crearon un destacable almacén de estantes elevados. Cuando ya eran mundialmente conocidos, Herzog & de Meuron construyeron, entre otros, la espectacular ala administrativa con mucho vidrio y refinamiento, así como el centro herbolario de arcilla, que se han convertido en objetivos de peregrinaje para los conocedores de la arquitectura y el arte.

La arquitectura también representa los valores que describen a esta empresa familiar. Entre otros: «Todas las decisiones de la compañía se basan en la calidad como compromiso irrenunciable que Ricola aplica a todas las áreas de la empresa». Para la compañía, el éxito empresarial no es un fin en sí mismo, sino que debería servir para asumir la responsabilidad hacia las trabajadoras y trabajadores, la sociedad y el medio ambiente.

### Una cultura común

«En la relación entre Ricola y Dachser, desde el principio se notó un encaje cultural especial», comentan de forma unánime Jochen Layer y Samuel Haller, Country Manager Air & Sea Logistics de Dachser Switzerland. «La base para una colaboración a largo plazo y sostenible está en la confianza mutua, una mentalidad abierta y el afán de innovar. Esto conduce a una exploración conjunta de nuevas vías y oportunidades orientadas al futuro», enfatiza Layer. Escucharse y comprenderse mutuamente en cada situación para encontrar soluciones creativas de cada vez es más que solo una virtud. «El éxito necesita empatía, se deriva solo del entendimiento mutuo».

Esta tesis la confirma desde hace más de diez años la colaboración entre Ricola y Dachser, que también deriva su energía de la disponibilidad de los actores para relacionarse de forma abierta y creativa en todo momento. «Siempre podemos hablar con claridad de nuestras expectativas con respecto al otro», subraya Jochen Layer.

Como consecuencia, Dachser y Ricola fueron uniendo fuerzas para construir y fortalecer continuamente una cadena de procesos y suministro transparente. En 2012, Dachser asumió la gestión de riesgo de la cadena de suministro de Ricola. «Es un gran voto de confianza y a la vez una gran responsabilidad», constata Bruno Zwiker, Sea Freight Manager de Dachser Air & Sea Logistics Switzerland. «Cuando a pesar de mucha puntualidad en la producción los contenedores con nuestros big bags se quedan atascados en el camino, la situación puede parar la producción completa en el destino», confirma Jochen Layer. «Por ello nos inclinamos hacia socios que no se encogen de hombros sin tener ni idea, sino que están en situación de reaccionar de inmediato. En Dachser encontramos precisamente esta capacidad resolutoria».

### Todo de mano de un mismo proveedor

En este momento, Ricola y Dachser avanzan en su desembarco en los mercados fundamentales de Asia y Norteamérica y aseguran una capacidad de entrega rápida a América Central y del Sur, que ahora recibirán apoyo desde el hub de logística de contratos en Panamá.

El sistema de gestión de transporte Othello garantiza procesos de TI eficientes en segundo plano, imprescindibles para una prestación de servicios logísticos mundial coordinada. «Conseguimos una transparencia total para nuestros clientes en el transporte desde Laufen a los EE.UU. Ofrecemos además una gran selección de transportistas para asegurar la capacidad de transporte. Esto le permite a Ricola regular más fácilmente su nivel de inventario en toda la cadena de suministro y acortar aún más los tiempos de almacenamiento entre el final de la producción y el envío. Y todo ello de la mano de un mismo proveedor», resume Zwiker. El resultado es un aprovechamiento óptimo de →

### PERFIL

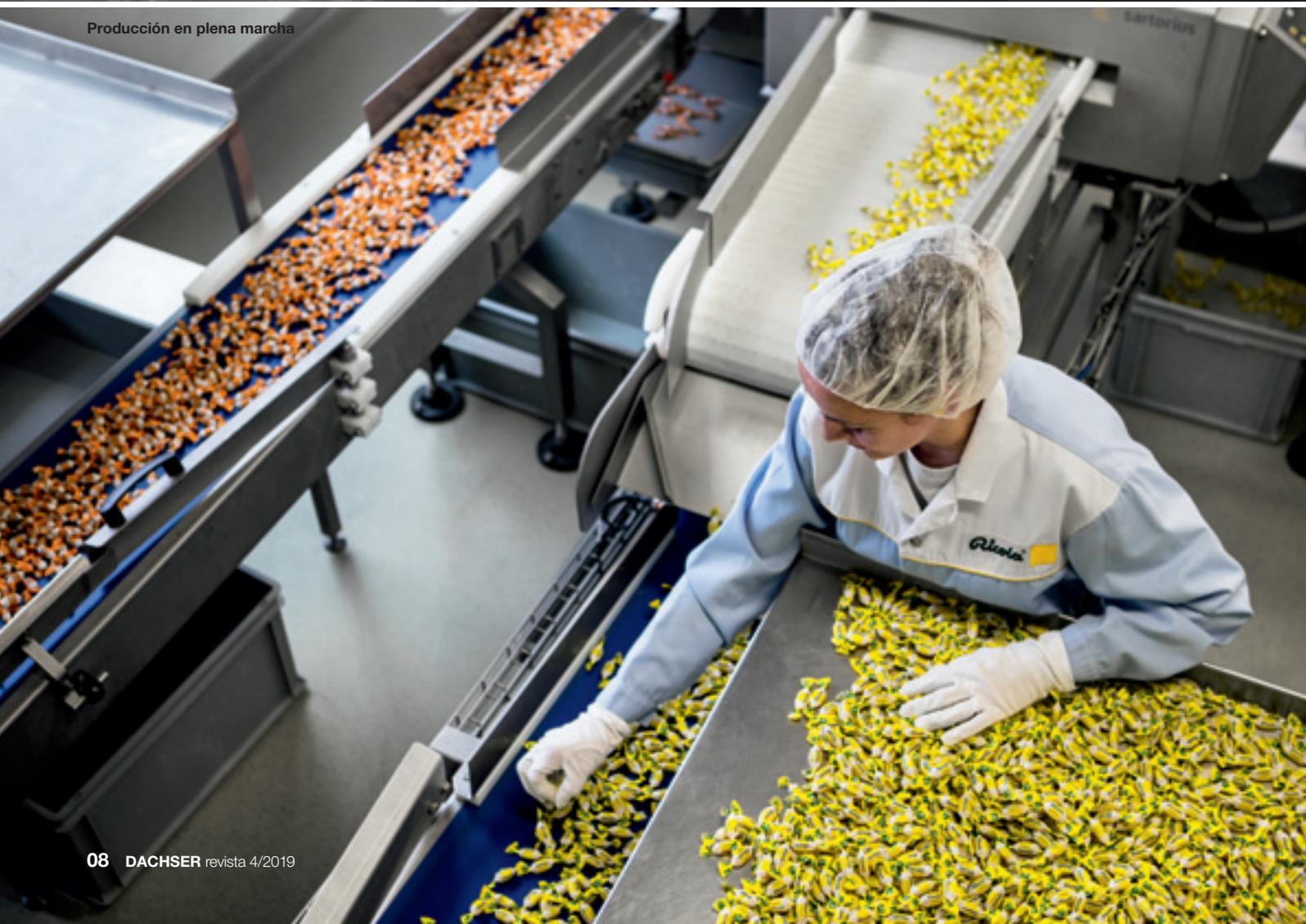
Ricola es uno de los fabricantes de caramelos más modernos e innovadores del mundo. En la actualidad, la empresa familiar produce en Suiza unos 60 tipos de caramelos de hierbas y especialidades de té. Con sede en Laufen, cerca de Basilea, y filiales en Europa, Asia y los EE.UU., Ricola exporta sus especialidades de hierbas a más de 50 países de todo el mundo y es reconocida por su calidad suiza.

[www.ricola.com](http://www.ricola.com)



El centro herbolario en Laufen

Producción en plena marcha





la plaza de EE.UU. y una posición de mercado garantizada mediante un aprovisionamiento planificado y rápido.

Samuel Haller ve ventajas para todas las partes implicadas en este enfoque de ventanilla única. Centrarse en un solo socio aporta «un valor añadido considerable tanto para nuestros socios de distribución, como para el grupo Ricola». Además: «El enfoque permite llegar a economías de escala claramente mesurables. Por ejemplo, conseguimos una optimización de costes considerable mediante una mejor gestión de las capacidades y del aprovisionamiento. Así lo demuestran las sinergias de Tradelane o la reducción de tiempos de espera al consolidar los contenedores en el almacén», señala Haller. Además, mediante la reducción de interfaces con el proveedor logístico, Ricola podría centrarse aún más en las necesidades de sus clientes. Al final, esto refuerza la relación con los clientes.

Jochen Layer hace un balance positivo después de más de diez años de colaboración con el proveedor logístico. «Con Dachser como socio logístico ya hemos aprovechado diversas oportunidades de negocio. Gracias a la comprensión integral de la logística que hemos desarrollado conjuntamente, hemos mejorado nuestros procesos de forma continua para conseguir más valor añadido para los clientes». En el marco de una gestión de la cadena de suministro 4.0, a Ricola le gustaría seguir ahondando en la colaboración con Dachser mediante una mayor digitalización e integración de procesos. «Sin unos valores comunes, esta colaboración de camaradería, a largo plazo y fiable no sería posible». Estos elementos son tan esenciales para una buena colaboración como la mezcla de 13 hierbas para los Ricola.

M. Schick

**Si pone Suiza, es que es suizo: Ricola no solo cultiva las hierbas para sus caramelos en Suiza, sino que también las procesa en el país. En el centro herbolario de Laufen se secan las plantas, se limpian, cortan, almacenan y mezclan. Desde las hierbas hasta llegar al caramelo final, todos los pasos de fabricación tienen lugar en Suiza.**

## EN DIÁLOGO



### «Dejar atrás el camino trillado para crear valor añadido juntos»

Samuel Haller, Country Manager Air & Sea Logistics de Dachser Switzerland habla sobre la logística y su potencial para una colaboración de igual a igual

#### Señor Haller, ¿dónde residen las dificultades de acompañar a un cliente como Ricola en su entrada en los mercados internacionales?

**Samuel Haller:** A primera vista, la logística internacional para caramelos de hierbas puede parecer una simple cuestión de transporte. Pero para nosotros la colaboración con Ricola consiste en mucho más que, por ejemplo, enviar cada año cientos de contenedores de Suiza a los EE.UU. Desarrollamos conjuntamente un propio concepto logístico integral para un control de gestión y ventas de la mayor fiabilidad y para crear valor.

#### ¿Cómo gestiona usted todo esto?

Dialogamos mucho y hemos puesto en marcha un intercambio estructurado y metódico. En el centro de todo están las necesidades específicas y los objetivos estratégicos de Ricola y cómo se pueden conectar con la inteligencia de red de Dachser. Como consideramos de forma holística el campo de tensión entre los costes directos

e indirectos teniendo en mente el beneficio del cliente final, podemos determinar y medir objetivos. Así se pueden derivar soluciones conjuntas, lo cual encaja perfectamente en la misión de Dachser: Optimizamos el balance logístico de nuestros clientes.

#### ¿Cuáles son los requisitos que deben existir para poder ofrecer ese servicio logístico tan integrado?

Como en el caso de Ricola y Dachser, debe encajar la cultura. Con una mentalidad abierta y una orientación clara hacia los valores, ambas empresas familiares pueden desarrollar una colaboración a partir de la cual se deriven luego conceptos realmente nuevos, interesantes e innovadores. Y esto no solo se consigue repitiendo lo que ya existe, sino dejando atrás el camino trillado y pensando de forma interdisciplinar para abrir nuevas perspectivas. De esta manera, con Ricola hace más de diez años que alcanzamos con éxito nuevos horizontes. Ambas partes obtienen así un gran potencial.



Oportunidades de futuro para mujeres jóvenes

# DESARROLLO DESDE ADENTRO

Proyectos de base comunes que dan fruto: Dachser y la organización internacional de ayuda a la infancia terre des hommes amplían su colaboración de muchos años en diversas regiones del sur de Asia, del sur de África y de América Latina.

Los proyectos de base funcionan con el principio de la «ayuda para la autoayuda» y se centran en la lucha contra las infracciones de los derechos humanos, en particular contra toda forma de violencia contra la infancia y las mujeres, además de concentrarse en promover un medioambiente sano y limpio y educación para la gente joven, sobre todo las niñas y mujeres, en su acceso al empleo. Un aspecto de especial atención para los proyectos financiados es la protección ambiental y las medidas compensatorias correspondientes, dado que sobre todo los países en vías de desarrollo y emergentes tienen un papel decisivo que desempeñar en la lucha contra el cambio climático. Para cada una de las tres regiones de actuación -el sur de Asia, el sur de África y América Latina- Dachser ha asignado fondos de 200.000 € por año para los próximos cinco años.

## Conceptos de largo plazo

«Si queremos mover algo en la cooperación al desarrollo, necesitamos conceptos de largo plazo y enraizar profundamente la acción social en las comunidades locales», comenta Bernhard Simon, CEO de Dachser. «Solo así se hace lo que se necesita realmente. terre des hommes y sus contrapartes locales garantizan que los grupos de jóvenes y mujeres expresen sus necesidades y que con nuestro apoyo las puedan hacer realidad para el avance social y ecológico sostenible de sus comunidades locales».

Desde 2005, Dachser y terre des hommes trabajan en el estado indio septentrional de Uttar Pradesh y desde entonces han conseguido grandes cosas:

- Casi 32.000 niñas y niños han recibido información sobre sus derechos contra la violencia, el trabajo infantil y la explotación sexual.
- Más de 18.000 niñas y niños se integraron en la escuela formal.
- 5.400 jóvenes, sobre todo chicas, se capacitaron en actividades profesionales como confección, costura o tejido, para poder conseguir dinero propio y apoyar económicamente a sus familias.
- 5.000 jóvenes se implicaron en teatro callejero u otras actividades para sensibilizar a sus comunidades sobre problemas sociales como el alcoholismo o la violencia contra la infancia y las mujeres.
- Más de 4.000 jóvenes participaron en talleres de protección ambiental y plantaron casi 50.000 árboles como parte de las actividades de reforestación.

### Nuevos proyectos en la India y Nepal

Además de los proyectos en dos distritos de Uttar Pradesh y en dos suburbios de Nueva Delhi que seguiremos apoyando, en el próximo período de 2020 a 2025 se iniciarán las siguientes áreas de proyecto:

- En el estado de **Bihar**, en el norte de la India, una de cada tres personas vive por debajo del umbral de la pobreza, es decir, sin acceso a agua potable, saneamiento, vivienda, educación o empleo. En particular, la violencia contra las mujeres y niñas es virulenta: la venta y secuestro de niñas para matrimonios forzados está al orden del día. En los distritos especialmente afectados de Katihar



y Munger, Dachser va a apoyar a dos organizaciones locales en los próximos cinco años para proteger mejor a las niñas.

- El distrito de **Bajura**, en el oeste más remoto de Nepal, sufre en medida cada vez mayor de sequía y escasez de alimento; las personas sobreviven a salto de mata de la agricultura de subsistencia. El acceso a la escuela y las oportunidades de empleo son prácticamente inexistentes, de forma que la gente joven se ve obligada a emigrar a las grandes ciudades de la India para encontrar empleo allí. Hasta el 2025, Dachser va a apoyar a una organización local para mejorar la educación y las condiciones de vida de 600 familias.

Más información en:  
[www.dachser.com/campaigns/terredeshombres](http://www.dachser.com/campaigns/terredeshombres)



# DEL LABORATORIO DEL FUTURO

Inteligencia artificial

## CUANDO LOS ORDENADORES APRENDEN

El término «aprendizaje automático» se refiere a una tecnología informática que se desarrolla imparable en este momento. En la mayoría de los casos, se considera que forma parte de la tan mencionada revolución impulsada por la inteligencia artificial. ¿Qué potencial puede tener para la logística?

Igual que con cualquier tema de moda, para el aprendizaje automático también es válido decir que esta tecnología no va a solucionar todos los problemas ni va a cambiarlo todo. La mayoría de los sistemas TI existentes en la logística no van a verse sustituidos por el aprendizaje automático y, en consecuencia, tampoco por la inteligencia artificial. Pero la tecnología tiene el potencial de resolver problemas que con la lógica de programación actual resultaban impenetrables.

Entre ellos están el reconocimiento de imágenes, texto y voz, la interpretación de conjuntos de datos complejos y la analítica predictiva. Para la logística, las aplicaciones no dejan de ser interesantes: por ejemplo, se puede realizar

una previsión de evoluciones de cantidades y precios, clasificar bultos usando una imagen, interpretar y procesar automáticamente datos de entrada desestructurados, como por ejemplo, solicitudes por correo electrónico, o controlar automóviles autónomos y máquinas en entornos laborales cambiantes.

### Tener en cuenta cualquier eventualidad

En la programación clásica if-then-else debían formularse ciertos escenarios de partida que contemplasen todo tipo de eventualidades para transformarlos luego en líneas de programación, algo imposible debido a la complejidad y cantidad de los datos. El aprendizaje automático se basa en otro enfoque: tomando como base los datos de entrada históricos, un algoritmo aprende de forma autónoma. Este proceso se denomina también fase de aprendizaje. El aprendizaje tiene éxito cuando el algoritmo calcula los datos de salida deseados con datos de entrada parecidos pero desconocidos. Tras su proceso formativo, el algoritmo encuentra y sigue sus propios principios.

### La abstracción del cerebro humano

El aprendizaje automático se basa en una gran cantidad de procesos matemáticos clásicos como los árboles de decisión o los llamados algoritmos k-means (formación de clústeres). Además, se usan también las redes neuronales artificiales o KNN, que son una especie de modelo de abstracción del cerebro humano y representan un método inspirado por el modo de aprendizaje humano. Muchos programadores se centran en el aprendizaje profundo, es decir, KNN con una variedad de capas neuronales que permiten representar gran complejidad. Actualmente, se están poniendo a prueba diversos métodos y herramientas al respecto.

El aprendizaje automático es una tecnología interesante con primeras aplicaciones prometedoras, aunque todavía está en la fase de desarrollo. Cuando y en qué medida el aprendizaje automático va a transformar las cadenas de suministro, llegará a verse en los próximos años.

Andre Kranke,

Department Head R&D Research & Innovation Management



Las máquinas pueden aprender, pero nunca van a sustituir completamente al ser humano

En el marco de la serie «Del laboratorio del futuro», presentamos resultados de la División de Investigación y Desarrollo, que colabora estrechamente con diferentes departamentos y delegaciones, así como con el Dachser Enterprise Lab del Fraunhofer IML y otros organismos de investigación y tecnología.



Dachser Air & Sea Logistics

## EDOARDO PODESTÀ TOMA EL RELEVO

Tras ejercer durante muchos años de Managing Director para la región Asia Pacífico, desde mediados de octubre Edoardo Podestà ocupa el cargo de COO Air & Sea Logistics, el negocio mundial de transporte aéreo y marítimo de Dachser. Sucede a Jochen Müller, quien había ocupado el cargo previamente.

Con Edoardo Podestà, la dirección del negocio de transporte aéreo y marítimo mundial pasa a manos de un experimentado directivo de Dachser. Este italiano de 57 años entró en la organización de Dachser en 2003 como director de la empresa mixta «Züst Ambrosetti Far East Ltd.», adquirida por Dachser. A partir de ahí, su ampliación exitosa del negocio de transporte aéreo y marítimo en Asia lo llevó en el 2014 a ser nombrado Managing Director de la

Business Unit Asia Pacífico. «Edoardo Podestà aúna el éxito como empresario y las capacidades directivas con su profundo conocimiento de los mercados asiáticos y mundiales de transporte aéreo y marítimo», comenta Bernhard Simon, CEO de Dachser. «Como COO Air & Sea Logistics, seguirá ampliando nuestra red intercontinental de transporte aéreo y marítimo para conectarla todavía más con nuestra red de transporte terrestre europea».

Carrera en Dachser

## CAMINO HACIA UN BUEN FUTURO

Una logística excelente requiere empleados excelentes, a todos los niveles. Ha comenzado el nuevo año de formación.

Más de 740 aspirantes a especialistas en logística han empezado su formación en las delegaciones alemanas de Dachser. Aprenden una profesión o bien de tipo comercial o en el campo de los operarios logísticos; 38 realizan un

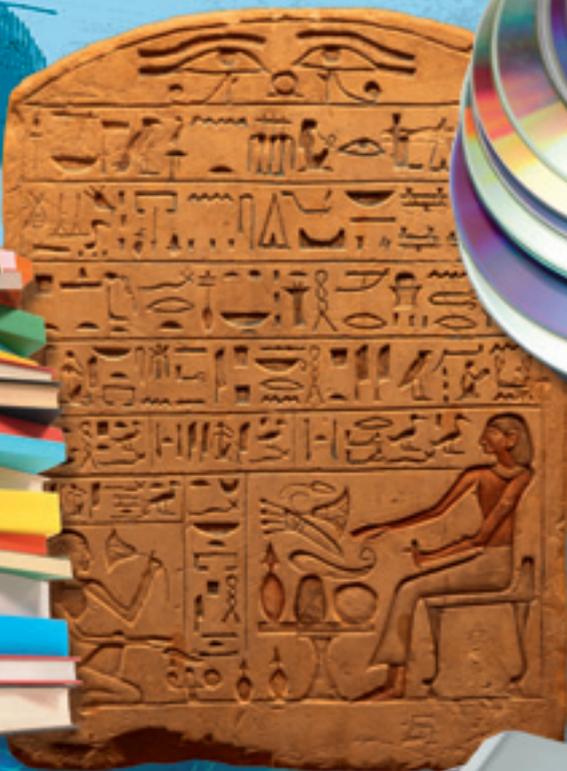
estudio dual con Dachser. Teniendo en cuenta todos los niveles de cualificación, la empresa familiar forma a nivel nacional a más de 1.860 aprendices y estudiantes. Quedarse durante gran parte de la vida laboral en Dachser no es algo excepcional: de los 16.300 empleados que la empresa tiene en Alemania, más del diez por ciento llevan más de 20 años en ella.



Inicio de la formación en Überherrn



Repositorio  
de conocimientos  
en transición



»» Casi se podría  
decir que a la digitalización  
ya no hay quien la frene:  
si no fuera por  
el firme funcionariado



# CONOCIMIENTO TANGIBLE

Hace mucho tiempo que el ser humano comenzó a archivar datos, un proceso en el que desempeñaron un papel fundamental los funcionarios: sin su afán recopilador nunca se habrían desarrollado una gran cantidad de procesos.

La era de los Big Data no deja de sorprendernos: los algoritmos predicen con gran precisión con qué frecuencia se venderá mañana un cierto bocadillo en un supermercado concreto; la inteligencia artificial se pone literalmente al volante y cada día aparecen nuevas aplicaciones que nos liberan de tareas fastidiosas. Casi se podría decir que a la digitalización ya no hay quien la frene: si no fuera por el firme funcionariado. En muchos países del mundo, la administración sigue peleándose con los ciudadanos por el papeleo o les piden que vayan en persona a las oficinas. «Por favor saque un número y lo llamarán».

Se podría argumentar incluso que la burocracia lleva en la sangre el rechazo inicial a la innovación. Pero con ello seríamos injustos con los funcionarios. La sola mención del «expediente electrónico» hace que a muchos directivos de funcionariado se les salten gotas de sudor en la frente, pero en la historia del procesamiento de datos los organismos oficiales han desempeñado un papel determinante. Si no se hubieran dedicado a archivar información, las antiguas civilizaciones avanzadas no podrían haber evolucionado.

Hasta el punto de que los historiadores retrotraen la aparición de la comunicación escrita al trabajo administrativo, porque a medida que se iban ampliando las áreas de control territorial, cada vez resultaba más difícil reconstruir la distribución de las propiedades de memoria. Para la contabilidad se las arreglaban gracias a los pictogramas. Este es el origen, hace unos 5.000 años, de los jeroglíficos en Egipto o de la escritura cuneiforme sumeria en Mesopotamia. Las lápidas y tablas antiguas también se utilizaban en contextos religiosos, pero se usaban sobre todo en procesos civiles: los arqueólogos han encontrado desde liquidaciones de impuestos a recibos de pagos al templo o decretos administrativos.

## Un apoyo para la logística

Con el tiempo, los sistemas de escritura se fueron simplificando más y haciéndose más accesibles para otros grupos de población. Los filósofos y científicos podían anotar sus observaciones, los artistas podían conservar sus obras para la posteridad. La recopilación de datos dio un salto significativo al desarrollar los fenicios el primer alfabeto fonético, que, al ser más funcional, ayudó a los marineros con la logística, al permitir indicar qué mercancías tenían que cargarse en qué buque. Gracias a su amplia red comer-

cial, los fenicios exportaron su alfabeto, del cual se derivan casi todos los actuales.

Lo que sí no varió en su diversidad durante mucho tiempo fueron los materiales en los que se transmitía la información. Se utilizaban piedras, huesos, cuero, papiro, tablillas de cera e incluso conchas de tortuga. No es de extrañar que fuera un funcionario el que consta hasta hoy como el inventor del medio de escritura más frecuente en la actualidad: en el año 105 después de Cristo, Chai Lun trabajaba como funcionario del imperio chino; fue entonces cuando documentó el proceso para producir papel tal y como lo conocemos hoy en día. La producción en masa se inició unos 900 años más tarde en Europa, convirtiendo a libros y cuadernos en el material de archivo por excelencia.

## Montañas de datos

Fue un acto altamente burocrático el que marcó la llegada del procesamiento de datos moderno: la oficina estadística de los Estados Unidos utilizó por primera vez tarjetas perforadas para registrar información numérica en el censo de 1890. Las tarjetas podían leerse de forma mecánica y los valores sumarse de forma automática. La velocidad y precisión del proceso hizo que su inventor, Herman Hollerith, se convirtiera en un hombre muy solicitado entre los funcionarios, bancos y grandes empresas industriales. Además de las tarjetas perforadas, en este periodo aparecieron más medios de almacenamiento de tipo técnico: el papel fotosensible abrió la puerta a la fotografía, las grabaciones de audio se pasaron a cilindros de fonógrafo y luego a bandas magnéticas y disquetes.

Hoy en día, los medios de almacenamiento que se basan en semiconductores se convierten en búnkeres de datos universales: tarjetas del tamaño de una uña tienen capacidad para almacenar cientos de miles de fotos o millones de páginas de texto. Se calcula que en el mundo hay almacenados en este momento 40 zettabytes de datos y que en el 2025 se llegaría a 175 zettabytes, es decir, más de cuatro veces la cifra actual. Si se almacenasen en DVD, estos datos formarían una pila 23 veces más alta que la distancia entre la Tierra y la Luna. Incluso la enorme montaña de papel sobre la que se supone que se sientan los funcionarios hoy en día palidece en comparación para parecer una colina de nada.

S. Ermisch



Según parece, «quien escribe, permanece». En la Antigüedad la información se inscribía literalmente en profundidad: cualquier comunicación de importancia se cincelaba en piedra o se quemaba en metal. Precisamente «informare» (dar forma) era como se llamaba en latín este proceso de archivado.

# GANALO DIRECTO



En el momento correcto, en la cuantía correcta, en el lugar correcto: el plazo de entrega de tornillos, herramientas, material de montaje y fijación debe cumplirse a rajatabla.

Para que eso ocurra en toda Europa, Adolf Würth GmbH & Co KG ha desarrollado un sistema de entrega directa global. Dachser asume las entregas por reenvío.

«**S**chaffe und net schwätze», que podríamos adaptar con aquel «menos samba y más trabajar», es el lema de Würth que en alemán estándar quiere decir «menos hablar y más escuchar, porque solo así se descubre lo que necesita el cliente realmente». Para el profesor y doctor honoris causa mult. Reinhold Würth, la proximidad al cliente es el alfa y el omega de una dirección empresarial de éxito. Las cifras confirman que este lema de Würth vale la pena en la empresa mayorista de tornillos y tuercas suaba fundada en 1945 en Künzelsau. A partir de la matriz de dos personas que fundó su padre, Adolf Würth, nació el grupo Würth, un líder de mercado en el campo del material de montaje y fijación con 3,6 millones de clientes en todo el mundo.

El profesor Würth, que asumió la dirección de la empresa de su padre con 19 años, comparte con su personal un mantra muy sencillo para el éxito: «En el concepto de servicio al cliente encontramos la conexión entre el cliente y nuestra disposición de servir y cumplir». Esta idea →



Los tornillos siempre se necesitan



Würth es un socio paneuropeo de la artesanía



Jochen Höschle, director de distribución y servicios en Adolf Würth GmbH & Co. KG, y Marc-Oliver Bohlender, director de la delegación de Dachser en Öhringen (de la izq.)

Directo al comercio con logística inteligente



forma la base de la cultura empresarial de Würth, que se caracteriza por la previsibilidad, fiabilidad y respeto mutuo.

Con una empresa que cuenta con más de 125.000 productos en su porfolio, una promesa de este tipo a los clientes supone siempre un desafío particular para la logística. En primer lugar, cuando se trata de organizar las entregas desde diferentes puntos de distribución de tal manera que el cliente en lo posible no tenga que esperar por envíos individuales de diferentes direcciones, con diferentes transportistas y cada una con su plazo de entrega diferente.

### Directo a toda Europa

La solución: entrega directa a partir del almacén central de Künzelsau al cliente final en toda Europa. Jochen Höschle, responsable de la cadena de suministro de Adolf Würth GmbH & Co KG, explica el sistema: «Desde aquí ofrecemos servicio a clientes de 23 organizaciones nacionales de Europa del norte, sur, este y oeste». Para poner en marcha este exigente proceso de forma eficiente y rentable, continúa Jochen Höschle, se necesita un socio cumplidor, fiable y flexible. «En Dachser lo hemos encontrado».

La colaboración entre Würth y Dachser empezó en 2006 y ambos socios la han ido ampliando sucesivamente a partir del 2009. «Desde el principio hubo química. Ambas empresas familiares afianzan sus cimientos en valores semejantes, con una atención clara a la calidad y el cliente», comenta Marc-Oliver Bohlender, director de la delegación de Dachser en Öhringen. Entretanto, Dachser asume para Würth el transporte de envíos paletizados en regiones definidas dentro de Alemania y en países europeos seleccionados. Cada día salen del almacén central de Würth unos 50.000 bultos. Esto quiere decir que cada día se llenan entre 75 y 80 cajas móviles solo para la entrega directa a clientes de toda Europa, en tendencia ascendente. El crecimiento en tonelaje ha alcanzado recientemente el nueve por ciento. Dachser también realiza repetidamente los envíos de mercancías peligrosas para Würth.

Según Bohlender, la estrecha colaboración y confianza que fueron afianzando Würth y Dachser en los últimos diez años ha tenido como resultado la introducción de numerosas innovaciones, sobre todo en el campo del seguimiento de envíos o en la estructura de grupaje para las conexiones directas con clientes finales de las sociedades individuales de Würth. También en el negocio de envíos directos que conecta a los proveedores con la logística de Würth, Dachser es un socio establecido de la empresa de Künzelsau.

Los desafíos logísticos en el caso de Würth son múltiples. Según Jochen Höschle: «Mientras que un país A cuenta con la entrega completa, en el país B se trata solo de productos de un ramo de distribución y en el país C “solamente” de un par de productos de baja rotación. Todo tiene que adaptarse de forma individual para cumplir las necesidades de cada mercado europeo». Además de a los clientes, comenta Höschle, la entrega directa desde Alemania también beneficia a las organizaciones nacionales de Würth. «Con ello llegamos a una reducción de costes de los pro-



Nueva delegación en Künzelsau-Gaisbach

cesos logísticos y, al reducir el stock en las organizaciones nacionales, conseguimos liberar capacidad de almacenamiento para un crecimiento futuro».

### Todo debe confluir

Un ejemplo de un cliente de Würth en Austria muestra el potencial que ofrece este tipo de integración del servicio logístico: Un distribuidor de tamaño mediano de automóviles envía un lunes un pedido con cuatro posiciones de entrega a Würth: tornillos, diversos elementos de montaje y herramientas. «Para Würth en Künzelsau se presenta entre otros el desafío de consolidar cuatro entregas desde cuatro puntos de envío diferentes», comenta Marc-Oliver Bohlander. «Uno de los pedidos lo entrega Dachser, los otros tres, un servicio de paquetería. Nuestro objetivo común es que todos los envíos lleguen al cliente al día siguiente».

Para ello, Würth estableció un sofisticado sistema de gestión del tiempo con Dachser: «En un alto número de casos, nuestro sistema interno de preparación de envíos y carga hacia Dachser Öhringen consigue procesar los pedidos el mismo día que entran. Así se garantiza la llegada puntual a Dachser Öhringen y la carga posterior en el mismo día en la ciudad de la Alta Austria de Hörsching, cerca de Linz. Al entrar el envío en la madrugada del día siguiente en Dachser Austria, no hay nada que impida la entrega inmediata al cliente final», así describe Jochen Höschle el proceso.

### Poner en marcha procesos ideales

Würth y Dachser van puliendo de forma constante sus procesos ideales. «A veces nuestros múltiples puntos de envío funcionan de forma asíncrona y no solo se encuentran en Künzelsau, sino incluso en almacenes externos que se ubican a una distancia de hasta 80 kilómetros», constata Jochen Höschle. En estas situaciones, preparar todo en plazo y tiempo es un desafío a la hora de separar o consolidar los flujos de materiales y organizar el tráfico por cuenta propia. Además, también hay que tener en cuenta la carretera

para evitar o sortear atascos en la medida de lo posible. También la recepción de pedidos automatizada con elevada calidad de datos es de gran importancia con vistas a una gestión de envíos óptima.

En temas como estos trabaja mano a mano un equipo de expertos en Dachser Öhringen y Würth. «No importa si los puntos de envío o la estación de control del transporte se encuentra en Würth o en la expedición o el Tracking & Tracing de Dachser: en el engranaje, cada rueda encaja con la siguiente», comenta Jochen Höschle.

Para reducir más la fragmentación de envíos y para simplificar los procesos, Würth construye en este momento su nuevo «ZAL» en Waldenburg: este almacén externo central está cerca de la autopista A6 y cuenta con 46.300 metros cuadrados de superficie de almacén y más de 60 muelles de carga, lo que equivale aproximadamente a 6,5 campos de fútbol. Desde final de noviembre de este año se realizaron desde allí los primeros envíos. A mediados de 2020, Würth tiene intención de aglutinar también en este hub las devoluciones, además de la tramitación de «aprovisionamiento especial». «Hemos preparado así el camino para una tramitación totalmente moderna», afirma satisfecho Jochen Höschle. M. Schick

**Los tornillos forman parte imprescindible de la vida cotidiana. Solo en un coche, están montados mucho más de 1.000 tornillos, en promedio. En el Airbus A 380, las tres partes principales del fuselaje están fijadas mediante unos 19.000 tornillos. Otros 4.000 unen las dos alas del avión a la perfección.**

## PERFIL

La empresa Adolf Würth GmbH & Co KG de Künzelsau es un líder en el mercado del material de montaje y fijación. La empresa pertenece al grupo internacional Würth y emplea a más de 7.000 personas, además de generar un volumen de ventas de 1,98 mil millones de euros en el año fiscal 2018 (incluido el volumen de ventas interno del grupo).

[www.wuerth.com](http://www.wuerth.com)



La directora de flota conoce el mundo de los conductores al dedillo

OPORTUNIDADES EN LA LOGÍSTICA

# LA QUE SE PREOCUPA DE TODO

Mihriban Stehle llegó a Dachser por casualidad. Tras un trabajo de estudiante, la licenciada en Pedagogía y Sociología hace carrera profesional en la empresa familiar. Ahora ha llegado a ser jefa de la flota de vehículos en logística de alimentos en la delegación de Kornwestheim.

**D**esde siempre, Mihriban Stehle deseaba un trabajo que le ofreciera mucho contacto con otras personas, por ello estudió Pedagogía y Sociología. Pero en vez de conseguir un trabajo en educación o consultoría, esta inteligente joven acabó en Dachser. El azar también hizo su papel: «Buscaba un trabajo de estudiante y, como suele pasar, fui a la oficina de empleo. En un tablón vi un anuncio de trabajo de Dachser en mi ciudad de origen, Kornwestheim. Así que empecé de esa manera, con un trabajo de estudiante en el registro preliminar, el lugar donde los conductores que trabajan para Dachser presentan sus papeles de recogida», cuenta Mihriban Stehle.

Esto duró un par de años y, tras concluir su carrera, la joven recibió otras ofertas de trabajo. Pero se decidió por Dachser «porque simplemente me había sentido a gusto allí». Empezó en el despacho de transporte de larga distancia y pronto se convirtió en jefa de equipo. Hace dos años que

empezó a buscar un cambio de perspectiva y Dachser Kornwestheim le ofreció el puesto recién creado de directora de la flota, en la división de logística de alimentación.

## Encontrar soluciones

Gracias a sus competencias sociales, esta directora de flota no tuvo casi ningún problema a la hora de imponerse. «Mis conductores me dicen siempre: “Esta es la señora Stehle, la que se preocupa de todo”. Soy el enlace entre los autónomos, los conductores y Dachser». Sus tareas son diversas. De manera general, la dirección de flota apoya a otros departamentos en su colaboración con las empresas de transporte independientes y sus conductores que trabajan para Dachser, para gestionar distintos temas relativos a los vehículos y a los conductores. Una vez también se encargó, como en el caso de una iniciativa de apoyo a refugiados y desempleados, de colaborar con la Agencia

Federal Alemana de Empleo para reclutar y formar a nuevos conductores. Otra vez tuvo conversaciones con las empresas de transporte que conducen para Dachser, con el fin de tratar problemas juntos y buscarles soluciones. En ese caso, también se buscaba la mejora continua de la colaboración con los clientes y con los conductores.

Por la mañana, Mihriban Stehle se da un paseo por las terminales y busca oportunidades de conversar y ver si se intuyen problemas potenciales. Algunos días también acompaña personalmente a los conductores en sus viajes para tener un conocimiento de primera mano de los atrancos o dificultades concretas, como por ejemplo en casos de largos tiempos de espera o dificultades con cierto papeleo.

### Línea directa

«Trato a mis conductores de igual a igual. De esta manera se sienten respaldados», comenta la directora de la flota de vehículos. Esto es sumamente importante en la actualidad, dado que cada vez hay menos conductores de camión. La joven, que tiene raíces turcas, orienta a personal de países tan diversos como Rusia, Rumanía, Turquía, Albania, Grecia o Alemania. Ante las diferencias culturales, y a veces ante los problemas lingüísticos, siempre viene bien echar mano de la pedagogía. Ahí la ayuda su formación. «Los conductores son el rostro de Dachser ante los clientes y deben responder a nuestros criterios de calidad», reconoce la directora de flota.

Esto es válido tanto para cuestiones de imagen como para las entregas. Sobre todo en el sensible entorno de la alimentación. «Las directrices de limpieza e higiene deben respetarse meticulosamente. Apoyamos a los conductores con formación para que, por ejemplo, sepan manejar las unidades de refrigeración y tengan siempre a mano el termómetro de alimentos para comprobar que se mantiene la temperatura correcta». En las zonas sensibles está prohibido comer y beber, además de que siempre



Mihriban Stehle ha encontrado el trabajo de sus sueños

debe prestarse atención al embalaje correcto «porque nadie quiere chocolate con sabor a cebolla».

### Valoración mutua

Cuando hay un problema con un cliente, allá se persona Mihriban Stehle. «También ahí soy la que se preocupa y la portavoz de mis conductores. Intento resolverles los problemas o por lo menos apoyarlos en el proceso.» También por eso la valoración que los conductores hacen de esta directora de flota comprensiva, pero a veces también resuelta, es muy positiva. Lo cual también funciona al revés, como comenta Mihriban Stehle: «Me sacó el sombrero ante los conductores al ver cómo gestionan el alto volumen de tráfico y la presión del tiempo. Siempre están dispuestos a responsabilizarse del camión y de la mercancía. Son la mejor publicidad para todo nuestro sector.»

En el futuro será cada vez más importante involucrar y motivar a los conductores. Mihriban Stehle y la delegación de Dachser Kornwestheim han pensado ya en un par de acciones especiales para mostrarles su aprecio: dos veces por semana se les entregan a los conductores cestas de frutas y de vez en cuando se organiza un desayuno. En Navidades reciben una «bolsa de viaje» con pequeños regalos para llevarse los días festivos. Porque al final son las cosas pequeñas las que marcan la diferencia. L. Becker

**Los directores de flota son las personas de contacto para todas las conductoras y conductores de una delegación. Entre sus funciones están, entre otras cosas, valorar la calidad de las capacidades de los conductores en relación, por ejemplo, con la cuota de escaneado, cuota de entrega y rendimiento y, de ser necesario, introducir nuevos procesos o realizar formaciones adicionales para los conductores. Además, son responsables de la formación a los conductores profesionales y seguir a los formandos de forma directa, planificar y orientar su itinerario formativo y registrar el éxito de la formación.**



Siempre a disposición para dar buenos consejos



En el centro informático  
de la Head Office de Dachser

# EL PODER DE LOS DATOS

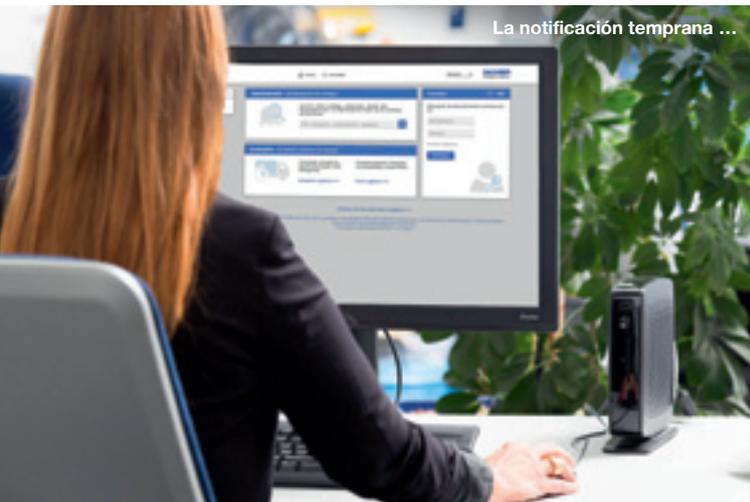
Toda la cadena de suministro se beneficia de datos más rápidos y mejores. Hablamos de cómo los flujos de mercancías e información se hacen más previsibles, eficientes y sostenibles en tiempos de recursos escasos.

**E**l sector de la logística hace ya décadas que reconoció que debe acompañar los flujos de mercancías mediante información. Y todavía más: que ambos son casi igualmente importantes. ¿Cuándo se va a recibir el envío? ¿Hay retrasos en la cadena de suministro? ¿Qué impacto tienen influjos externos en los tiempos de tránsito? Para contestar a estas preguntas de los clientes y hacer que la cadena de suministro sea más transparente, contamos hoy en día con Tracking & Tracing, Supply Chain Event Management y otros sistemas TI.

Los sistemas centrales de Transport Management del proveedor de servicios logísticos, junto con herramientas especializadas de planificación, ofrecen información a los planificadores de expedición. A pesar de ello, hoy sigue estando vigente que, en la planificación de la entrega y recogida diarias, las experiencias personales, los contactos fiables y el know how individual de los planificadores de expedición desempeñan un papel fundamental.

## Alcanzar un nuevo nivel en la previsibilidad y precisión

En las últimas décadas, la logística se ha ido optimizando de forma continua como casi ningún otro sector para seguir aumentando su eficiencia. «Desafíos como la carencia de conductores y de espacio de carga, las intensas temporadas altas, las restricciones de acceso a los centros urbanos y el aumento de los requisitos de sostenibilidad ya no se pueden superar con este enfoque en el futuro próximo. Los transportistas y los proveedores de servicios logísticos deben trabajar conjuntamente para llevar la logística a un nivel completamente nuevo de previsibilidad, eficiencia y, sobre todo, precisión», exige Michael Schilling, COO Road Logistics de Dachser. Esto tiene especial validez en el marco de una coyuntura que se va debilitando y con la presión de eficiencia y de costes creciente que la acompaña. «La industria 4.0 necesita una logística 4.0 y viceversa para garantizar un flujo de mercancías fiable y cadenas de suministro →



**La seguridad de datos es una parte esencial de la calidad de datos: por eso, Dachser obtuvo la certificación ISO 27001 para su TI como uno de los primeros proveedores logísticos. En el marco de su gestión de datos, la empresa archiva todos los datos de cliente en propios centros informáticos, en vez de alquilar capacidades de servidor de terceros. Centros informáticos paralelos garantizan la máxima disponibilidad y fiabilidad en cualquier momento.**

sin atrancos. La notable escasez de recursos durante el otoño de 2017 ayudó a que todas las partes entendieran y se sensibilizaran con la situación», comenta Schilling.

### **Planificación y gestión precisa de los volúmenes**

La clave para una planificación y gestión precisa de los volúmenes está en el mismo inicio de la cadena de procesos logísticos, en los datos de envío que debe comunicar el remitente al socio logístico: Estos datos no solo se digitalizarán totalmente en el futuro, sino que deberán disponibilizarse de forma más temprana que en la actualidad. Gracias a las posibilidades de conexión flexibles a las distintas interfaces (por ejemplo, EDI, API), Dachser hace que la transferencia de datos sea lo más sencilla posible.

Un objetivo es una notificación el día anterior a la carga. Esto permite hacer un pronóstico de expedición, lo cual aumenta la eficiencia en todos los demás procesos de la red de grupaje, desde la provisión de espacio de carga hasta la entrega final. En consecuencia, los datos de planificación desempeñan un papel determinante en tiempos de incertidumbre creciente y recursos escasos. Con esta base se podría utilizar también la IA y la analítica predictiva en el futuro.

### **Estandarizar las notificaciones el día anterior**

«Tanto las empresas como la logística podrían sacar partido al potencial no explotado de esta medida tanto en eficiencia como en sostenibilidad», subraya Schilling. En Dachser ya se envía notificación el día anterior a la recogida en el 20 por ciento de los envíos de bienes industriales en Europa. En el campo de los alimentos el porcentaje llega ya al 67 por ciento, aunque también en este caso todavía queda un margen de mejora importante. Según Schilling: «Queremos empezar a estandarizar que las notificaciones el día anterior se conviertan en procedimiento rutinario para el transporte terrestre europeo de Dachser».

### **Inversiones en TI**

Con el fin de estar preparado para las crecientes demandas del mercado del futuro, Dachser invierte en sus sistemas de expedición y los alinea sistemáticamente al procesamiento de datos de planificación temprana como parte del proyecto Idea2net «Short Distance 2.0». La empresa ha transformado totalmente sus herramientas de software para la expedición y las ha ido introduciendo parcialmente ya en 2019. A esto seguirán otros cambios importantes a partir de 2020.

El objetivo es enriquecer, automatizar y simplificar los datos de expedición: la información de llegada de la mercancía esperada en la delegación que realiza el envío llega a más tardar al final de la tarde a la delegación de llegada, en vez de recibirla a media noche como hasta ahora. El software prepara la pre-expedición con pulsar un botón, mientras que el planificador de expedición optimiza a partir de esta base. Ya se ha vinculado una aplicación con información sobre los horarios de apertura y las condiciones y restricciones de entrega con la herramienta de expedición. A partir de 2020, los conductores contarán con dispositivos manuales modernos que acelerarán la recopilación y transmisión de información en Dachser. Así, los conductores formarán también parte de los procesos de información y planificación.

### **Previsión total de la cadena de suministro**

Las notificaciones son solo una cara de la moneda: «Para aumentar la previsibilidad y eficiencia, las empresas logísticas y clientes deben mejorar la calidad de los datos. Porque cuando los sistemas digitalizados tienen que trabajar con datos incompletos o incorrectos, no se puede esperar que produzcan un resultado óptimo», explica Michael Schilling. El objetivo tiene que ser una cadena de suministro totalmente previsible que se adapte de manera óptima, es decir, eficiente y sostenible, a los recursos disponibles. «Toda la cadena de suministro se beneficia de datos más rápidos y mejores», concluye Schilling.

M. Gelink



## EN DIÁLOGO

## Potencial latente

¿Qué se consigue con una mayor calidad de datos en el día a día de la logística?

Le preguntamos a Robin Köhler, Department Head Quality & Process Integration de Dachser.

**Señor Köhler, con la creciente digitalización y automatización de los procesos, el tema de la calidad de los datos adquiere cada vez más importancia para los planificadores. ¿Qué podemos conseguir con ella en el día a día de la logística?**

**Robin Köhler:** Hoy en día el mundo de la logística ya parte de la base de que un intercambio funcional de datos es fundamental para el flujo de mercancías. Sin embargo, en el día a día no se prestaba suficiente atención a la calidad de los datos. La experiencia y las rutinas en la expedición y de los conductores a veces han sido capaces de limar las aristas de los datos, por ejemplo, en cuanto a la necesidad real de espacio de palés o de direcciones y sus plazos de entrega. Sin embargo, en el futuro esto ya no será posible por los procesos cada vez más complejos y las más altas demandas de eficiencia del transporte. Los algoritmos de planificación utilizan todos los datos disponibles al pie de la letra y toman decisiones logísticas a partir de ellos. La improvisación ya no es una opción razonable.

**¿Qué tienen que garantizar los datos?**

El transporte de mercancías peligrosas ya va por delante. En esta área, debemos conocer con mucha antelación y de forma muy concreta de qué materiales se trata, que mercancías se pueden transportar con otras y cuáles no. Hace años que los reglamentos y leyes correspondientes, la seguridad y los recursos escasos de espacio de carga colocan un marco limitado que ha ido creando una conciencia común sobre la importancia de contar con datos correctos por parte de todas las partes implicadas en la cadena de servicio. Necesitamos datos unívocos que no dejen margen de interpretación para poder planificar de forma racional y con responsabilidad.

**¿Cómo gestiona usted todo esto?**

Lo más importante es hacer las preguntas correctas. Esto empieza con los datos maestros. ¿Qué sabemos del cliente y su estructura? Por ejemplo, horarios de entrega y recogida o restricciones de acceso. ¿Sabe realmente el cliente qué envía a dónde y qué se asocia a los datos de la dirección? Sobre todo las direcciones internacionales tienen un alto potencial de error, ya que la ortografía dentro de Europa a veces difiere significativamente de un país a otro. En primer lugar,

necesitamos datos precisos de los sistemas de nuestros clientes, que en su mayor parte recibimos vía EDI o eLogistics. Agregamos todos los datos maestros relevantes en un registro único que se puede acceder desde todas nuestras aplicaciones. Combinados con medidas continuadas y cada vez más automatizadas de validación de los datos disponibles, conseguimos una mejora sucesiva de la calidad de nuestros datos maestros. A menudo podemos comparar los datos de movimiento con nuestros datos maestros y corregir potenciales inconsistencias: al final el resultado es un registro de datos de interpretación unívoca.

**¿Dónde ve a largo plazo las ventajas de unos datos de planificación tempranos, completos y correctos?**

Cuanto más pronto recibamos los datos de envío y cuanto mejor sea la calidad de los datos, más se beneficiarán el transportista y el proveedor logístico de capacidades seguras y flexibilidad. Con ello también aumentamos la reactividad ante situaciones del mercado desafiantes. Las volatilidades y los riesgos vinculados a ellas no pueden compensarse solo por parte del proveedor logístico. Recibir del transportista la notificación con los datos de envío el día anterior es la consecuencia lógica y en el futuro se convertirá cada vez más en un estándar. Unos datos completos y correctos llevan a una expedición lo más automatizada posible y planificación de los viajes de los camiones a alto nivel y a un alivio de la rampa que permitan posicionar siempre el vehículo correcto en el momento justo. Por último, pero no menos importante, la utilización óptima del espacio de carga evita transportes innecesarios. Y esa es la mayor palanca de la logística a la hora de reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>.





Derecho de paso para más sostenibilidad en alta mar

Transporte marítimo y ecología

## LIMPIEZA EN ALTA MAR

A partir de enero del 2020 entran en vigor las nuevas directrices ambientales para el transporte marítimo mundial de la Organización Marítima Internacional.

Según la «OMI 2020», todos los buques deben reducir sus emisiones de óxido de azufre en un 85%. Esta medida se aplica a todos los combustibles utilizados en mar abierto en todo el mundo. Dado que el transporte marítimo es responsable del tres por ciento de las emisiones totales de partículas de polvo fino con sus emisiones de mil millones de toneladas de dióxido de carbono anuales, la OMI 2020 se considera un paso importante para mejorar la huella ambiental del sector.

Como proveedor de servicios logísticos, Dachser no opera sus propios barcos, pero trabaja con grandes navieras como Maersk o Hapag Lloyd, entre otras. «A nosotros también nos interesa la ejecución de nuestro transporte de la

forma más sostenible posible», comenta Rolf Mertins, Head of Global Management Ocean de Dachser. «Al mismo tiempo, queremos ofrecerles a nuestros clientes una seguridad en la planificación».

Dachser acaba de desarrollar, en colaboración con transportistas asociados, su propio modelo de costes de combustible, el Dachser Bunker Adjustment Reference Floater (DBAF). Este sustituirá al Standard Bunker Factor (SBF) a medio y largo plazo y se calculará basándose en los precios del combustible de todas las operaciones relevantes. Según Mertins: «Con esta base podemos hacer un cálculo de los costes de combustible para el cliente, independientemente de las diferentes opciones de transportistas».



El equipo de Tailandia presenta los primeros nuevos camiones Dachser del país. Con ello, el operador logístico puede ofrecer de autónoma una solución integral y completa a sus clientes de Air & Sea Logistics.



Inauguración festiva de la oficina en Nanjing

**+++ CRECIMIENTO EN NANJING +++** Dachser ha abierto una nueva oficina en Nanjing, en la North China Business Area, para poder seguir ampliando desde allí su abanico de servicios en Air & Sea Logistics. «Junto con otras delegaciones del norte de la China, queremos ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad y reforzar así el creciente mercado de Nanjing y de las ciudades colindantes como Changzhou o Wuhu», aclara Yves Larquemin, Managing Director Air & Sea Logistics Far East North. **+++**

**+++ DACHSER AIR & SEA LOGISTICS SE CERTIFICA PARA PRODUCTOS FARMACÉUTICOS EN TRES CONTINENTES +++**

**+++** Después de Frankfurt, Mumbai y Hyderabad, Dachser añade Atlanta como la cuarta plaza que ha recibido certificación y por lo tanto competencia de red para sus clientes del sector de Life Science & Healthcare en un período de diez meses. Con la plaza de Atlanta, en los EE.UU., Dachser alcanza un nuevo hito en su red global para la Business Field Solution Life Science & Healthcare. A final de 2018, Dachser obtuvo la certificación de la delegación del aeropuerto de Frankfurt mediante el estándar IATA CEIV Pharma (Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics), a la que siguieron a mediados de 2019 las oficinas indias de Mumbai y Hyderabad. «Con nuestras plazas en Alemania, India y EE.UU., podemos ofrecer nuestros servicios a nuestros clientes del sector de Life Science & Healthcare en los puntos claves más importantes del mundo», comenta Timo Stroh, Head of Global Air Freight de Dachser. **+++**



**+++ 20 AÑOS DE DACHSER HUNGARY +++** A mediados de septiembre, la organización nacional húngara Liegl & Dachser ha celebrado su 20 aniversario. La empresa se ha ido convirtiendo en este tiempo en un nodo fundamental en la red de Dachser europea y mundial y emplea hoy en día a 389 personas en nueve plazas. «No importa qué medida tomemos –sea por volumen de ventas, beneficios o capacidad de almacenaje–, estamos entre los actores más importantes de cualquiera de estas categorías en Hungría», evalúa Roman Stoličný, Country Manager Liegl & Dachser. **+++**



Alfred Miller, Managing Director Dachser Food Logistics, y Peter Haveneth, Managing Director de Bring Frigo AB (de la izq.)

**+++ LA EUROPEAN FOOD NETWORK, MÁS FUERTE EN EL NORTE DE EUROPA +++**

La empresa de logística de alimentos sueca Bring Frigo es la nueva socia de la European Food Network. Como proveedor líder de servicios de transporte a temperatura controlada en Escandinavia, la empresa conecta Suecia, Noruega y Finlandia todavía más con la red de alimentación europea. «La European Food Network es la primera opción cuando se trata de logística de alimentos en Europa. Bring Frigo es un complemento ideal», aclara Alfred Miller, Managing Director Dachser Food Logistics. Esta empresa con certificación BRC tiene su sede en Helsingborg y cuenta con 16 plazas, además de disponer de unos 800 vehículos clasificados para transporte de alimentos. **+++**



Cristo Redentor, la estatua  
majestuosa en el Corcovado,  
vela por Río de Janeiro

# AMPLIAR HORIZONTES

Como la economía más grande de América Latina, Brasil marca el ritmo de la región. Desde hace ya diez años, Dachser está presente en el país con su propia organización nacional y desde ella construye puentes hacia los mercados de todo el mundo.

**E**l 22 de abril de 1500, el marinero portugués Pedro Álvares Cabral, que había perdido el rumbo, descubrió lo que parecía una isla. La denominó «Ilha de Vera Cruz» y se la apropió para la corona portuguesa. Al reconocer su gobierno el alcance de este descubrimiento, la rebautizaron directamente como «Terra de Santa Cruz». En aquel momento, nadie en todo el mundo sabía lo grande que era realmente aquel dominio: se extiende

por la cuenca del Amazonas con exuberantes bosques tropicales en el norte y a lo largo de aproximadamente 4.400 kilómetros hacia el sur, donde las mesetas y las montañas dan forma al paisaje.

Terra de Santa Cruz pasó a ser Brasil, en función de su primer producto de exportación, la madera brasileña de la que se hacen pinturas y muebles, el quinto país más grande del mundo y la novena economía del mundo y mercado →





João Paulo Caldana,  
Managing Director  
de Dachser Brazil



Nos interesan las soluciones integrales.  
Seguimos centrando nuestra atención sobre  
todo en los procesos, integración y estándares

**Con una superficie cultivable de más de 60 millones de hectáreas –casi dos veces el tamaño de Alemania–, Brasil es una de las mayores potencias agrícolas mundiales. En el 2018, el país era el mayor productor mundial de café, caña de azúcar y zumo de naranja, así como el mayor exportador de carne de ave y ternera y soja; Brasil también se cuenta entre los actores más importantes en la producción de madera y celulosa.**

del futuro. En el país, sobre todo en el norte y suroeste, viven más de 200 millones de personas. Cuando en el año 2000 los brasileños echaron la vista atrás a sus 500 años de historia desde el descubrimiento de Cabral, contemplaron un pasado amplio y variado hasta llegar al cambio de milenio que finalmente llevaba al país a entrar en el círculo de las esperanzadas naciones emergentes, los llamados estados BRIC. El acrónimo resume todos los sonoros y prometedores nombres de la economía mundial: Brasil, Rusia, India y China.

Un año antes del 500 aniversario, Dachser tocaba tierra en Brasil gracias a la creación de una sociedad mixta con una empresa logística local. En aquel momento, la idea era ampliar la red en el país emergente. Las señales eran favorables: el interés internacional en el gran mercado interior había ido en aumento gracias a la buena combinación de la industria transformadora, proveedores de servicios y consorcios de materias primas, además de los gigantescos depósitos de recursos naturales y un potencial agrícola casi inagotable. El comercio y el transporte internacional se habían convertido cada vez más en el foco de la economía.

### Unos años complicados

En 2009, cuando Dachser asumió totalmente el control de la sociedad mixta, el crecimiento del producto interior

bruto se incrementaba en un siete por ciento con respecto al año anterior. A partir de ahí, Brasil experimentó un auténtico milagro económico. La clase media pasó de 67 a 112 millones de personas de 2003 a 2013, lo que implica casi duplicarse.

Pero el país seguía experimentando los problemas típicos del crecimiento: La productividad no podía mantener el ritmo del crecimiento y el precio de materias primas como el mineral de hierro o la soja bajó drásticamente, lo cual provocó una reacción en cadena negativa. En julio de 2015, la inflación llegó al 9,56 por ciento en comparación con el mismo mes del año anterior. El interés oficial se reguló al alza; a principios de 2016 llegaba al 14,25 por ciento. Las empresas no eran capaces de devolver sus créditos y la coyuntura se fue debilitando más. Esto se unió a un drástico programa de austeridad del gobierno que tuvo que financiar justo en esta dramática situación grandes eventos deportivos como el Mundial de Fútbol (2014) y los Juegos Olímpicos (2016).

Todo esto afectó significativamente a la nueva clase media. La renta media bajó un 16 por ciento en tres años. El producto interior bruto de 2015 y 2016 retrocedió, aumentó el desempleo y los problemas sociales seguían acumulándose. Brasil lo estaba pasando mal.

### Cambio de tendencia

Desde 2017, el auge económico ha vuelto al Amazonas. En el 2017 y el 2018, las tasas de crecimiento del PIB alcanzaron el 1,1 y el 1,2 por ciento. Los analistas vaticinan un crecimiento robusto de una media del 2,5 por ciento al año hasta el 2023.

Incluso en estas condiciones cambiantes, Dachser Brazil ha conseguido hacerse con el mercado del país más grande de Sudamérica en los últimos diez años. El CEO de Dachser, Bernhard Simon, recién recordó en la celebración del décimo aniversario: «Cuando fundamos nuestra organización nacional en 2009, se cernían sobre nosotros grandes incertidumbres sobre cómo iban a evolucionar los mercados mundiales, los sistemas monetarios y las relaciones comerciales. Y si íbamos a llegar a una quiebra total. Pero las estrategias no se hacen solo para períodos de bonanza; tienen que resistir incluso cuando el mar se pone bravo. Y nuestra estrategia se ha puesto a prueba y nos ayudó a llegar a buen puerto en aguas turbulentas. Ganamos a Brasil como parte integral de nuestra red, lo cual significa una logística inteligente y un control integral conectado de



El CEO de Dachser, Bernhard Simon,  
en la celebración del décimo aniversario



El puente de Estaiada en São Paulo

toda la cadena de suministro. Brasil ahora forma parte de nuestra cultura y de nuestra familia».

Dentro de la red de Dachser, la organización nacional es un pilar fundamental en la región de las Américas. «Mereció la pena desarrollar por nosotros mismos Brasil como un nodo esencial de nuestra red mundial. Nuestra red se ha hecho así más robusta y eficaz», comenta Bernhard Simon.

El año pasado, Dachser Brazil aumentó su volumen de ventas en un 18,5 por ciento al alcanzar los 324,4 millones de reales –es decir, casi 79 millones de dólares estadounidenses–. Unos 200 empleados en ocho plazas, entre ellas São Paulo, Santos o Río de Janeiro, se encargaron de que en 2018 se pudieran transportar para los clientes 23.200 envíos con un tonelaje de 18.300 toneladas.

El proveedor logístico está presente en los puntos de transbordo más importantes del país. Por ejemplo, en el mayor puerto del país, en Santos, o en São Paulo, donde hay una conexión directa a la carretera que va a Río de Janeiro en Guarulhos, en las inmediaciones del aeropuerto de carga más importante de Brasil. Con ello, Dachser Brazil está en una situación inmejorable para la exportación. El mayor mercado de exportación desde Brasil es China, con una cuota del 27 por ciento, seguido de la UE con un 18 por ciento y los EE.UU. con el doce por ciento aproximadamente. Los productos de exportación más importantes incluyen la soja y derivados, carne, azúcar y mineral de hierro. La mayoría de las importaciones (el 19,2 por ciento) a Brasil en 2018 provenían de la China, de la UE (19,18 por ciento), los EE.UU. y Argentina.

### Ampliación de infraestructuras

Más del 60 % del transporte terrestre de Brasil se mueve por carretera. Según la Confederación Nacional del Trans-

porte, la CNT, la red de carreteras nacional alcanza una longitud de 1,5 millones de kilómetros, de los cuales solo el once por ciento están asfaltados. Solo un poco más del 20 por ciento de las mercancías se transportan por ferrocarril. Por voluntad del gobierno, esta cifra debería aumentar de forma significativa en los próximos años. Hay planes en los cajones ministeriales para invertir unos 15 mil millones de dólares estadounidenses en la construcción o renovación de las cuatro vías ferroviarias Norte-Sul (São Paulo - Tocantins), Ferrogrão (Mato Grosso), FIOL (Bahia) y FICO (Centro - Oeste). Con ello se mejoraría la logística en Brasil de forma fundamental. Los aeropuertos de Porto Alegre, Fortaleza, Salvador y Florianópolis evolucionaron positivamente en los últimos años gracias a las inversiones realizadas por los operadores aéreos internacionales.

«Hemos organizado nuestro transporte aéreo y marítimo en los últimos años como una red tupida e inteligente», enfatiza João Paulo Caldana, Managing Director de Dachser Brazil. «Seguimos centrando nuestra atención sobre todo en los procesos, integración y estándares». Por ello, Dachser sustituyó las soluciones aisladas que no contribuían a una creación de valor sostenible por el Transport Management System de creación propia Othello. «Con ello podemos registrar nuestros envíos de exportación a todo el mundo casi por completo en nuestro sistema totalmente integrado. En 2020 llegará a su fin la implementación de Othello en Brasil», aclara el jefe de país.

La logística integrada, comenta Caldana, marca un nuevo y más alto nivel en la logística. «Abre nuevos horizontes para el cliente y los proveedores de servicios. Consigue que de pequeñas partes sueltas se constituya un todo realmente grande». Es muy probable que al descubridor de Brasil, Pedro Álvares Cabral, le hubiese hecho mucha gracia la idea.

K. Fink

### PERFIL



#### República Federal de Brasil

**Superficie:**  
8,5 millones de km<sup>2</sup>  
(47 % de la superficie de Sudamérica)

**Habitantes:**  
210 millones

**Capital:** Brasilia

**Idioma nacional:**  
portugués

**Moneda:**  
real brasileño (BRL)

**PIB:**  
2.138 mil millones de dólares estadounidenses (2018)

# RESPONSABILIDAD

La empresa como Ciudadano Corporativo. Extractos de un discurso del CEO de Dachser, Bernhard Simon, ante la iniciativa sin ánimo de lucro estudiantil Enactus en Wuppertal.



# Y OBLIGACIÓN

¿Tienen los empresarios una responsabilidad social especial? Ante grandes desafíos como el cambio climático, el crecimiento de la población, la globalización y la digitalización, esta pregunta es cada vez más frecuente. ¿Pero es esta la pregunta correcta? En mi caso, prefiero hablar de las obligaciones sociales de los empresarios.

La propiedad obliga, no privilegia. Más bien, los empresarios tienen la obligación de contribuir al discurso social haciendo uso de sus diversas posibilidades. Sobre todo, cuando existen grandes desigualdades sociales, los empresarios están cada vez más comprometidos con desempeñar un papel de equilibrio para conseguir sociedades estables a largo plazo. La empresa puede así entenderse como un ciudadano corporativo.

El mundo se ha vuelto tremendamente complejo. En muchos lugares hay grandes incertidumbres sobre lo correcto y lo incorrecto, sobre a qué tipo de sociedad nos dirigimos. Una empresa reúne a muchas personas, que con frecuencia pasan en ella la mayor parte de su día. Es decir, una empresa solo tiene éxito cuando orienta a su personal y formula estrategias con significados claros y que creen identidad. Algo que se produce cuando el empresario que sustenta la iniciativa en cuestión también orienta una y otra vez sus actividades empresariales a que mañana tengamos un mundo en el que poder hacer negocios porque se da una convivencia pacífica y en un medioambiente intacto.

## Los valores crean identidad

Si alguien desea dirigir una empresa de esta manera de forma consciente, primero tiene que tener claros cuáles son los valores que deberían guiarla. Los valores que nos dan identidad y que en consecuencia dotan de identidad a la empresa.

A partir de esa identidad empresarial basada en valores se derivan las estrategias empresariales. Cualquier reflexión estratégica debe cuestionar si lo que se formula se corresponde o contradice la identidad definida de forma conjunta. El sistema de valores, por lo tanto, es la base del código de conducta de la empresa y del sistema de cumplimiento vinculante. Ambos son instrumentos irrenunciables en el mundo actual para poder dirigir una empresa con seguridad en tiempos turbulentos y para no perder de vista el objetivo.

## Invertir en la gente joven

Tampoco se puede olvidar la obligación empresarial de acercarse a la gente joven allá donde se encuentre, hacer que siga manteniendo la curiosidad sobre lo que trae consigo la

vida laboral; una información que tal vez no han recibido en casa, en la escuela o en el resto de la sociedad. Las empresas deben invertir en el desarrollo de la gente joven y en nuestro caso esto es algo que hacemos con gusto.

Lo mismo ocurre con la integración de las personas migrantes, que ahora son una parte fundamental de las sociedades industrializadas, divididas entre el crecimiento económico y los efectos de la transformación demográfica. Los empresarios que desean operar en una sociedad estable deben, ante las olas migratorias existentes, desempeñar su papel en la integración de estas personas en la vida laboral y con ello en la sociedad. Algo mucho más complicado de lo que la política da a entender. Pero en muchos casos se ha demostrado que puede tener éxito y que merece la pena hacer los esfuerzos necesarios.

## Comprometidos con el medioambiente

Un punto más del autocompromiso tiene que ver con la política ambiental de una empresa. Tratar de forma respetuosa con el medioambiente nunca debe de ser una medida de marketing. Se trata más bien de una mejora continua y no tanto de proyectos estrella de tecnología punta individuales que luego no se transfieren al resto de la empresa, sino que se utilizan para generar una imagen positiva en la opinión pública.

Lo mismo pasa con la responsabilidad social corporativa: en el caso de la RSC no se trata de marketing o de lavado de cara por los pecados de la empresa. Los empresarios que se implican en proyectos de cooperación deben tener cuidado de no ejercer del tío rico ni de el «sabelotodo» que viene de los llamados países desarrollados.

Se trata más bien de reforzar la dignidad de las personas en todo el mundo y de su derecho a decidir por ellas mismas. Las personas que viven en cada lugar conocen mejor que nadie de fuera su situación vital y su contexto →



**Bernhard Simon,**  
CEO de Dachser, cree  
en la obligación social  
de las empresas  
y los empresarios

cultural. En otras palabras: lo van a hacer mejor. Yo mismo he tenido la posibilidad de encontrar a grandes personas en los pueblos más remotos y pobres del mundo. Lo importante es tratarnos de igual a igual. Es ahí cuando podemos dar algo.

¿Qué podemos hacer de forma concreta? Podemos mostrar interés, escuchar, comprender y acompañar. Deberíamos interesarnos por quiénes son las personas de cada lugar que quieren cambiar las cosas y marcar la pequeña diferencia en las estructuras locales correspondientes. Se trata de conocerlas y comprender cómo quieren tener un efecto sobre las estructuras de las sociedades locales sin provocar el caos.

### Aprender para la vida

Conseguir cosas anima: tras 14 años, los resultados de la estrecha colaboración de Dachser con terre des hommes y una red de ONG de la India, se resumen a: Más de 18.000 niñas y niños que no iban de forma frecuente a la escuela han recibido una oferta educativa para poder reintegrarse en el sistema educativo. La cifra de abandono escolar, que antes era lo habitual, se redujo en un 90 por ciento. 5.400

jóvenes han podido continuar su formación profesional para poder contribuir a los ingresos familiares por cuenta propia. Casi 32.000 niñas y niños han recibido información sobre sus derechos contra la violencia, el trabajo infantil y la explotación sexual. En particular, se prestó especial atención a 7.800 niñas para reforzar su capacidad de toma de decisiones. Y algo que nos satisface especialmente: 7.000 niñas y niños están comprometidos con los derechos de la infancia y persuaden a otras personas de que vale la pena defenderlos. 4.000 niñas y niños han participado en talleres ambientales y han plantado casi 50.000 árboles.

De todo ello se extrae para mí una tarea clara: como empresarios tenemos la obligación de interesarnos por las personas que habitan un mundo de globalización irreversible. Todo el mundo depende del resto. Como empresas, esto nos ayuda en el desarrollo de nuestra actividad y contribuye a que nos sintamos en casa en los mercados del mundo. Así, el compromiso se convierte en perspectiva: la de poder aportar algo a hacer el mundo habitable en el día del mañana, un mundo en el que se pueda trabajar a gusto, convivir y donde las generaciones venideras tengan un futuro.

IMD Global Family Business Award 2019

## «UNA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MÁS SOSTENIBLES DEL MUNDO»

La IMD Business School ha reconocido a Dachser con el prestigioso Global Family Business Award.

Valores sólidos, crecimiento sostenible, una actividad a nivel mundial, atención a innovaciones, así como iniciativas propias para la sostenibilidad económica, ecológica y social:

Estos son los criterios según los cuales la IMD Business School, con sede en Lausana, reconoce desde 1996 a grandes empresas familiares de varias generaciones activas en todo el mundo con el prestigioso Global Family Business Award. Este año, el CEO de Dachser SE, Bernhard Simon y Birgit Kastner-Simon, Corporate Director Corporate Marketing recogieron el reconocimiento a Dachser en el marco de la conferencia anual de la red internacional de empresas familiares (Family Business Network International) en octubre en Udaipur (India).

«Dachser es una empresa familiar de éxito que ha conseguido regular y equilibrar de forma clara y detallada los intereses y esferas de influencia entre familia y empresa mediante un concienzudo sistema de gobernanza», justificaba el presidente de la IMD, Jean-François Manzoni



de izq. a drcha.  
 Prof. Peter Vogel, Director del IMD Global Family Business Center; Marta Widz, IMD Research Fellow; Bernhard Simon, CEO Dachser SE; Birgit Kastner-Simon, Corporate Director Corporate Marketing, Dachser SE; Prof. Benoit Leleux, IMD Global Family Business Award Director; Matthew Crudgington, Associate Director, IMD Global Family Business Center

el reconocimiento. «El éxito de Dachser se basa en tres generaciones de la familia empresarial que han construido una de las empresas familiares más sostenibles del mundo».

«La calidad la crean siempre las personas. Por ello sigue siendo nuestro objetivo el crecimiento global basado en valores y con la humanidad específica de una empresa familiar», aclaró Bernhard Simon. «Este reconocimiento del IMD Global Family Business Award confirma que estamos en ese camino».

# «KEMPTEN WIMMELT» O «KEMPTEN ABIGARRADO»

es el título de un nuevo libro para niños y mayores de entre 2 y 99 años. En él encontraremos historias cotidianas grandes y pequeñas contadas mediante un enjambre de ilustraciones de tipo cómic: siempre desde el corazón y con un guiño divertido. Más de 200 habitantes de Kempten, entre ellos varios empleados de Dachser, se dejaron fotografiar para convertirse luego en dibujos. Y es así que del total de nueve páginas dobles, una está dedicada al ajetreo abigarrado que rodea la Head Office de Dachser.



# UNA ÓPTIMA DISTRIBUCIÓN.

Con DACHSER Procurement Logistics.

La red global de DACHSER proporciona una base sólida para la gestión y control de los flujos de mercancías. Con DACHSER Procurement Logistics se asegura la optimización de los procesos, desde la realización del pedido hasta la recepción de la mercancía. Beneficiarse de las ventajas de nuestros sistemas IT interconectados a lo largo de toda la cadena de suministro.

