

NÚMERO 3/2020

# DACHSER

revista

EL MUNDO DE LA LOGÍSTICA INTELIGENTE

## SALIR JUNTOS DE LA CRISIS

LA RED DA ALAS A PERSONAS Y MERCADOS

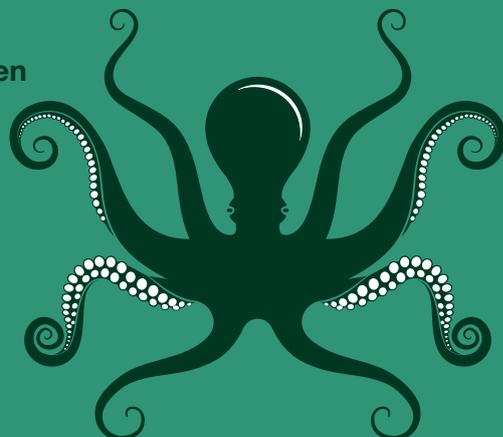
**KARLSRUHE**  
LOGÍSTICA QUÍMICA  
EN BUENAS MANOS

**EUROPALÉS**  
INTERCAMBIAR  
CON SISTEMA

## ¡A TODA MÁQUINA!

Son diferentes fuerzas las que propulsan el motor del progreso. Los rendimientos energéticos más asombrosos no solo proceden del ingenio de los seres humanos, sino que la naturaleza también nos sorprende con sus desplazamientos superlativos.

**11,2** metros por segundo es la velocidad que alcanzan los calamares autóctonos del Pacífico norte cuando huyen de sus depredadores. Con ello entran en la categoría de los velocistas más rápidos del mundo en 100 metros. Gracias al uso eficiente del principio de repulsión, estos cefalópodos son capaces de propulsarse 30 metros a toda velocidad.



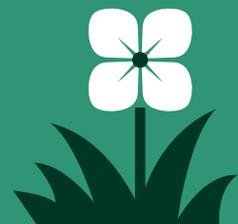
**18.000** son las revoluciones por minuto del electromotor más pequeño del mundo. El nanomotor desarrollado en Texas alcanza una velocidad de rotación comparable a la de la turbina de un avión, con la diferencia de que es 500 veces más pequeño que un grano de sal. Los nanomotores se usan sobre todo en tecnología médica.

**8.000** kilómetros de autonomía sin repostar fue la promesa que se hizo Ford con el modelo denominado «Nucleon», que la empresa presentó en 1958. El secreto: el coche iba a ser propulsado por un mini reactor nuclear. Nunca se llegó a construir, pero en aquel momento muchos fabricantes investigaban la energía atómica como propulsión para la carretera.



**367** kilómetros con una única carga de la batería es lo que consigue la bicicleta eléctrica de la start-up con sede en Ucrania Delfast Bikes... a la par que un nuevo récord mundial. Se corresponde más o menos a la distancia que separa Múnich de Praga. Este viaje de récord se realizó a una velocidad media de 21,5 km/h.

**0,3** milisegundos necesitan las flores del corno canadiense para catapultar su polen a 2.400 veces la aceleración de la gravedad. Esta aceleración es 800 veces mayor que la que experimenta un astronauta durante el lanzamiento de un cohete. Esta planta herbácea completa así el movimiento vegetal más rápido jamás observado.



**549** kilómetros por hora es la velocidad mayor jamás alcanzada por un vehículo eléctrico. Este récord de velocidad lo alcanzó el piloto de carreras profesional Roger Schroer en septiembre de 2016 con un Venturi Buckeye Bullet 3.0 en el gran desierto de sal del estado americano de Utah. El coche de carreras consta hasta este momento como el automóvil eléctrico de mayor rendimiento.



**EN PORTADA**

**Socios de la red:** Salir juntos de la crisis ..... 04

**FORO**

**Personas y mercados:** ..... 10

Robert Erni se convierte en Director Financiero de Dachser, ropa de trabajo para operarios logísticos y noticias del laboratorio del futuro de Dachser

**Ensayo:** Por pura necesidad - el ser humano como maestro de la improvisación ..... 14

**COMPETENCIAS**

**Oficios en el sector logístico:**

Especialista de Key Account en cuerpo y alma ..... 16

**Gestión de embalajes:** Palés en equilibrio ..... 18

**Cadenas de suministro:** ¿Glocal en vez de global? El comercio mundial en transformación ..... 22

**RED**

**Competencias de red:**

Noticias del mundo Dachser ..... 26

**Logística de productos químicos:**

El nuevo almacén de mercancías peligrosas en Malsch, cerca de Karlsruhe ..... 28

**BUSINESS LOUNGE**

**Café para dos:** Bernhard Simon conversa con Nikolas Schäfer, ganador del concurso para poner a prueba sus conocimientos «Best Azubi»... 32

**BUENAS NOTICIAS**

**Proyecto de asistencia en Brasil:**

Bailar quita las penas ..... 35



**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. 1, 2, 3, 4, 5, 12, 14, 15, 22, 23, 24, 25, 26, 27), Stelton (pág. 6), Franziska Gilli (pág. 9), Sebastian Grenzing (págs. 3, 28, 29, 30, 31), Kathrin Harms/terre des hommes (pág. 35) **Ilustración:** Ralph Zimmermann (págs. 14, 15, 32, 33, 34) **Impresión:** Holzer Druck und Medien Druckerei und Zeitungsverlag GmbH, Fridolin-Holzer-Str. 22-24, D-88171 Weiler im Allgäu (Alemania) **Tirada:** 37.000/61º 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.





La logística inteligente  
responde a desafíos  
con soluciones adecuadas

# SALIR JUNTOS DE LA CRISIS

La pandemia de Covid-19 ha puesto a la política, la economía y la sociedad ante grandes desafíos. Incluso en estos momentos tan complicados, la entera red de Dachser siguió operativa para sus clientes. Esas son las mejores condiciones, también para volver a empezar.

**H**emos dejado atrás la estupefacción inicial. Después de que en primavera la vida económica de todo el mundo se pusiera en pausa casi total, mucha gente vuelve a mirar hacia adelante. Así como los clientes de Dachser. Ya que la entera red de Dachser siguió operativa en todo momento, no tenían que conformarse con prácticamente ningunas restricciones en cuanto al servicio, incluso en las fases más críticas. Las bases fundamentales fueron las capacidades de control en la organización de red, tanto como conceptos extensos de higiene que fueron aplicados en todas las delegaciones por los empleados de manera disciplinada y con alta motivación. Además, Dachser apostó por un contacto aún más estrecho con sus socios, entre ellos sus transportistas. De esa manera, ellos pudieron seguir planificando con Dachser y recibir apoyo en cuanto a consultas y medidas para asegurar su liquidez, si fuese necesario. →

Los comentarios no se hicieron esperar: «Nos gustaría hoy, como equipo, darles simplemente las gracias», indicaba un cliente. «Muchísimas gracias por su implicación incansable, por habernos mantenido siempre al tanto. Muchas gracias por habernos provisto de espacio de carga. Muchas gracias a las unidades operativas con sus filiales y socios. Muchas gracias a los conductores de camión, tanto del

transporte local como de larga distancia. Estamos orgullosos de contar con socios comerciales como ustedes.»

Este tipo de notas se han recibido en todos los Business Fields de Dachser. Razón suficiente para pararnos a pensar en la importancia de lo que puede y debe aportar la logística en tiempos de crisis. Presentamos cuatro ejemplos del universo Dachser:

### +++ Centro logístico en Copenhague, Dachser Denmark +++

» En el caso de nuestro socio logístico tengo la sensación de que los expertos son como magníficos jugadores de ajedrez. No solo son capaces de poner en marcha sistemas, sino que los gestionan perfectamente. Esto quiere decir que no me tengo que preocupar por mi cadena de suministro porque, simplemente, funciona.

Michael Ring, propietario y CEO de la empresa de diseño danesa Stelton



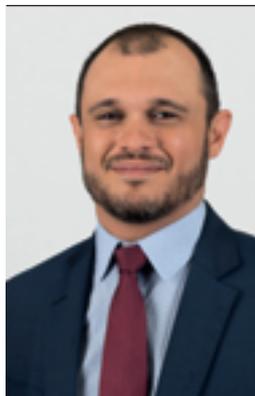
Apuesta en cadenas de suministro flexibles en tiempos de crisis: Michael Ring, CEO de Stelton

Si lo que nos interesa para la cocina o el hogar es el estilo, inevitablemente acabaremos encontrándonos con Stelton, el clásico del diseño. Los productos de esta empresa tradicional danesa con sede en Copenhague ocupan casi un lugar fijo en las repisas de los comercios de este sector en Europa y más allá. Hasta que llegó el confinamiento. En los comercios dejó de funcionar todo. «De la noche a la mañana, desapareció la conexión desde el almacén de Stelton en Fårevejle con las tiendas de Europa. Los comercios tenían la mercancía parada que no podían vender y por lo tanto no podían pagar», cuenta Peter Hut, General Manager European Logistics del centro logístico de Dachser en Copenhague. Tener el almacén a rebosar en estos momentos complicados habría sido contraproducente. «Por ello mantuvimos en marcha toda la cadena logística y la red para Stelton, para permitir, en la medida de lo posible, el “business as usual”». Se había evitado el infarto logístico.

En una red que respira, según Hut, se pueden ajustar en cualquier momento las capacidades a los desafíos de clientes y mercados. «Eso ofrece fiabilidad, al tiempo que alta flexibilidad».

Añade que Dachser ha mantenido todos los acuerdos allá donde otros han tenido que reducir la capacidad a cero o han introducido tasas elevadas y fuera de plan. Hut indica que los transportistas estuvieron en todo momento remando a favor. «Esto añade otra capa de confianza». Hace años que el mismo conductor de Dachser da servicio a Stelton y lo consideran parte del equipo propio. También durante la crisis estuvo en su puesto. «Eso une, sobre todo en tiempos difíciles».

### +++ Dachser Brazil Air & Sea Logistics, Oficina Regional de Campinas +++



**Preparado contra la Covid-19 a nivel global:**  
João Paulo Caldana,  
Managing Director ASL  
Brazil

»» Estamos ahí para nuestros clientes en tiempos difíciles como estos. Reaccionamos rápidamente y hacemos todo lo que podemos para cumplir sus deseos. Es así como cuidamos la colaboración con nuestros clientes para hacerla duradera, en Brasil y en todo el mundo.

João Paulo Caldana, Managing Director ASL Brazil

En Brasil, la Covid-19 ha pegado especialmente fuerte. El país ha registrado las mayores cifras de infección de todo el mundo. Los equipos de protección se necesitan de forma especialmente urgente. Dachser Brazil coordinó la importación de 250.000 mascarillas para Thyssenkrupp Elevator para distribuirse luego a todo el personal del fabricante de ascensores en América Latina.

Esta entrega de emergencia se convirtió en un proyecto mundial que conectaba los centros de producción de mascarillas en Asia con la central de la empresa en Europa para llegar a su destino final en el continente americano. «El transbordo de la carga se realizó en los aeropuertos internacionales de Shanghai Pudong, Frank-

furt y Guarulhos», cuenta João Paulo Caldana, Managing Director ASL Brazil.

«Se trataba de un flete de notable alcance e importancia sin par que tenía que llegar lo antes posible a su destino», aclara Caldana. Para ello, la red logística mundial hizo gala de toda su potencia. «Nos decidimos por una vía de transporte Asia-Europa-Sudamérica que también es una zona operativa de Thyssenkrupp», indica Caldana.

Tras la llegada del envío a Brasil, hubo que transportarlo por carretera desde São Paulo al aeropuerto internacional Salgado Filho en Porto Alegre, desde donde se distribuyeron las mascarillas a las plazas de Thyssenkrupp en América Latina.

### +++ Centro logístico de Himberg, cerca de Viena, Dachser Austria +++



»» Esto nos ha unido todavía más y ha aumentado el cuidado que ponemos a la hora de tratar con los demás.

Mehmet Yüksel, Director de flota de Himberg, Dachser Austria

16 de marzo de 2020: El gobierno húngaro declara el estado de emergencia por el coronavirus y cierra sus fronteras para la libre circulación de personas. Los trabajadores que tienen que llegar a Austria no pueden acceder a su puesto de trabajo, entre ellos los conductores de camión, que se necesitan con urgencia para abastecer los comercios y para mantener las cadenas de producción con importancia sistémica.

El comité de crisis de la delegación de Dachser en Himberg, cerca de Viena, incluía al director de flota Mehmet Yüksel. Este antiguo empresario del transporte de 47 años se convirtió durante el confinamiento en el eslabón que vinculaba la delegación con los transportistas que trabajan para Dachser y sus conductores. «Cuando se cerraron las fronteras decidimos alojar a los conductores que venían de los países vecinos en dos hoteles con gasto a nuestra cuenta. De esta manera pudimos reaccionar de forma rápida y flexible a cada cambio de la situación y mantener en marcha nuestras rutas más importantes», comenta Yüksel.

En esta situación, la gestión de flota intentó siempre equilibrar las capacidades de tal manera que cada transportista tuviera una tasa de ocupación base; tanto las empresas unipersonales como los transportistas con más vehículos y conductores. «Casi tan importante como la ayuda económica fue un flujo de información claro», comenta Yüksel. «Como empresarios, estuvimos involucrados aún más en los procesos, y recibimos información diaria actual. Queremos agradecer ese gran apoyo», afirma el transportista Goran Markovic de Markovic Transporte.

Aunque la crisis no ha terminado, Yüksel comenta que ya se ha recibido una valoración positiva por parte del equipo de los conductores: «Esto nos ha unido todavía más y ha aumentado el cuidado que ponemos a la hora de tratar con los demás. Es algo muy valioso y nos prepara para nuevos desafíos, aunque tampoco hace falta que se dé una segunda oleada de inmediato».

Cerrando filas con los socios y conductores: Mehmet Yüksel, director de flota





La red de Dachser mantiene en marcha los flujos de mercancías, también durante la crisis



Llegando a los minoristas justo a tiempo: Konstantinos Kourkoutas

### +++ Centro logístico de Dachser Food Logistics en Hannover +++

## »» En caso de turbulencias inesperadas en los mercados, las cadenas logísticas flexibles son especialmente valiosas

Konstantinos Kourkoutas, Apostel Griechische Spezialitäten GmbH

Todo empezó en 1970 con un restaurante griego de Hannover. Las especialidades helénicas estaban en aquel momento muy de moda en Alemania. Fue así como, en 1979, la empresa familiar Apostel decidió aventurarse a producir variedades de yogur griego desde Garbsen, al lado de Hannover. Se iniciaba así una historia de éxito fuera de lo común. Desde entonces, sobre todo el zaziki de la marca APOSTELS tiene su lugar asegurado en la balda de refrigerados de distintas cadenas de supermercados de Alemania. El abanico lo completan otras especialidades como la sour cream, alioli, jogurti, kartoffel creme y demás productos gastronómicos con el yogur como base.

Los productos de yogur fresco de alta calidad son siempre un desafío logístico. «Hacemos producción “just in time” para poder reaccionar rápidamente y con flexibilidad. Junto con nuestros proveedores de servicios logísticos optimizamos las cadenas de valor de nuestros clientes», aclara Konstantinos Kourkoutas, apoderado de la empresa familiar.

«Debido al confinamiento derivado de la Covid-19, de la noche a la mañana pararon en seco los segmentos de grandes consumidores como los mercados de consumo de la gastronomía, mientras que, al mismo tiempo, iba subiendo de forma masiva la demanda de minoristas: las personas empezaban a acumular existencias, se quedaban en casa y tenían que abastecerse de alimentos. Esto nos obligó a repensar de inmediato la producción y la cadena de suministro», recuerda Konstantinos Kourkoutas.

Ante esta situación complicada, Apostel contaba con Dachser Food Logistics en Hannover como un socio experi-

mentado y flexible. «La red de Dachser Food Logistics está bien preparada para las oscilaciones estacionales y picos excepcionales, como por ejemplo la navidad o festivos, además de por aumento de demanda por cuestiones climáticas, como cuando llega el buen tiempo y la gente se pone a hacer barbacoas. Aunque es cierto que el confinamiento nos pilló desprevenidos, como a todo el mundo, sí sabíamos ya lo que había que hacer para seguir teniendo capacidad de entrega a los comercios», aclara Oliver-Patrick Müller, Sales Manager Food Logistics en el centro logístico de Hannover. «Gracias a la colaboración de años con Apostel pudimos amortiguar su cambio de capacidades desde la logística». Así se pudieron entregar los embalajes almacenados para Apostel just in time y al mismo tiempo transportar productos refrigerados de la producción al almacén de los comercios en picos que alcanzaron hasta el doble de cantidad de lo normal.

«La balda de refrigerados se repone de productos frescos con fecha de caducidad limitada casi a cada minuto. En el caso de la cadena de suministro de Apostel, todas las partes implicadas han trabajado mano a mano de forma impecable», comenta Müller. Para conseguirlo fue fundamental un intercambio de información y datos ágil, una red con capacidad de carga y eficiente, y personas que se enfrentan con ganas y entusiasmo a desafíos fuera de lo común. Apostel y Dachser han reforzado su colaboración personal todavía más. «En este tiempo hemos hablado mucho más de lo normal por teléfono o por otras vías. El distanciamiento social se aplicaba solo en lo físico». M. Schick

La lealtad y la confianza marcan la relación de Dachser con sus clientes, personal y transportistas colaboradores desde hace años. «Se puede confiar en Dachser». Queremos vivir este lema con honestidad. Por eso, en estos tiempos de inseguridad ponemos todavía más énfasis en ello en cada uno de los países donde estamos presentes. Algo que atestiguan las muchas notas de agradecimiento que hemos recibido de nuestros clientes.

Bernhard Simon,  
CEO de Dachser

# ¡QUÉ BIEN TE QUEDA!



La ligereza, junto con  
funcionalidad, ganó en  
las pruebas

**A principios de año Dachser, junto con un consolidado fabricante de ropa de trabajo, dio inicio al proceso de lanzar una nueva colección para operarios logísticos y conductores. La funcionalidad, la comodidad y la seguridad se funden así con el típico estilo Dachser.**

En el almacén, en la rampa y alrededor del camión se respira un nuevo look. Dachser ha lanzado la nueva vestimenta de trabajo para operarios logísticos y conductores, que llega ahora al cosmos Dachser y que se irá haciendo cada vez más visible. «Con nuestro socio, el fabricante de ropa de trabajo Paul H. Kübler de Stuttgart, hemos ideado un nuevo corte, moderno y atractivo, con los colores azul y plateado», aclara André Bilz, Team Leader Fleet Management Terminal Equipment de Dachser. «Hemos introducido más de 50 referencias de producto en una guía de estilo dirigida a toda la organización de Dachser. Los pedidos pueden realizarse ya desde cualquier lugar del mundo mediante la eShop central según se vayan necesitando». A final de año el nuevo look debería estar plenamente instaurado.

### Ajustado a la práctica

Para ajustar la colección a la práctica laboral del día a día, primero se publicaron las bases de la licitación, redactadas en estrecha colaboración con la Unit Corporate Marketing y la Dachser Service und Ausbildungs GmbH, para

luego realizar encuestas en las delegaciones con el objetivo de producir una colección completamente nueva y sostenible. De esta manera, se pudieron ajustar las líneas de prenda a las necesidades específicas de cada ámbito de uso específico: terminal, conducción, refrigeración y alta visibilidad (vestimenta reflectante). Para el ajuste final se hicieron pruebas con la ropa durante varias semanas en seis delegaciones de Alemania, Francia, España y la República Checa.

### La sostenibilidad luce bien

El resultado de todo este proceso son mejoras significativas e importantes en la nueva vestimenta de trabajo de Dachser. «Se han cuidado al máximo los detalles: para los conductores se ha utilizado material elástico especial, las mangas y las rodilleras se han cosido en redondo para garantizar la mayor libertad de movimientos posible. Se ha ajustado el corte para señora. Se nota que está todo muy bien pensado», comenta Andrea Simmel, la persona de contacto principal para el tema de ropa de trabajo de Dachser. El personal también ha recibido bien el nuevo equipamiento. Se alaba sobre todo su look moderno, el buen ajuste y los bolsillos muy útiles para el día a día.

En las bases de aprovisionamiento se ha prestado especial atención a la protección ambiental y a la sostenibilidad de toda la cadena de valor. Era obligatorio cumplir con el Standard 100 by OEKO-TEX, tanto como participar en proyectos de «Supporting Fairtrade Cotton», así como en la federación de textiles sostenibles.

**El aspecto externo uniforme y positivo de los operarios logísticos, tanto como de todos los conductores, resulta fundamental para la percepción de la marca Dachser. Las líneas individuales de producto fueron adaptadas especialmente a los distintos perfiles de movimiento y condiciones climáticas de los diferentes grupos profesionales.**



Comodidad en cualquier situación



Ropa de trabajo con sensación de bienestar

# DEL LABORATORIO DEL FUTURO

Tecnologías del futuro

## ORDENADORES CUÁNTICOS

Los ordenadores cuánticos elevan el rendimiento de los sistemas TI a un nivel superior.

La logística podría ser uno de los primeros sectores en beneficiarse de esta tecnología del futuro que parte de la compleja física de las partículas atómicas y subatómicas.

En el marco de la serie «Del laboratorio del futuro», se presentan resultados del área de Research & Development que provienen de la estrecha colaboración entre diferentes departamentos y delegaciones y el Dachser Enterprise Lab en el Fraunhofer IML, así como otros socios de investigación y tecnología.

La tecnología de computación cuántica está todavía en pañales, pero en unos años podría cambiar de forma radical muchos sistemas con base TI. Esto afecta también a las aplicaciones logísticas. Porque los ordenadores cuánticos pueden computar complejas tareas combinatorias de forma claramente más rápida: En el caso de la logística, su nueva potencia de cálculo podría optimizar, por ejemplo, la planificación de rutas y flujos de materiales, al igual que las búsquedas en bases de datos complejas o el aprendizaje automático.

Un ordenador cuántico es un microprocesador totalmente innovador que aplica las leyes físicas de la mecánica cuántica. Esta describe las propiedades de los estados de la materia a nivel atómico y subatómico. Para el raciocinio humano no es fácil de entender, pero la teoría empezó ya a desarrollarse desde el año 1925 por parte de, entre otros, los físicos Werner Heisenberg y Erwin Schrödinger. La teoría la ilustra de forma paradigmática el famoso experimento de lógica conocido como «el gato de Schrödinger», que se puede encontrar en Internet.

### Cúbits para una nueva potencia de computación

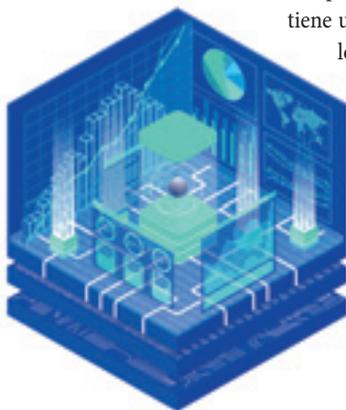
Además de un nuevo hardware, los ordenadores cuánticos también necesitan un nuevo tipo de informática con otras normas matemáticas: un ordenador convencional almacena información en forma de bits, que pueden adoptar dos estados posibles: o «uno» o «cero». Cuantos más procesadores tiene un ordenador, más rápido se pueden hacer los cálculos y valorar un bit tras otro. Un ordenador cuántico almacena datos en bits cuánticos, o cúbits. Los cúbits no solo adoptan un estado, es decir, uno o cero, sino que pueden adoptar ambos al mismo tiempo en una llamada superposición. De esta manera, un ordenador cuántico puede realizar muchísimas más operaciones de cálculo que un ordenador convencional, dado que puede evaluar todas las combinaciones posibles al mismo tiempo en vez de calcularlas una detrás de la otra. Un ordenador cuántico de 50 cúbits, por ejemplo, puede asumir al mismo tiempo  $2^{50}$  estados, es

decir, más de mil billones. Los expertos creen que un ordenador cuántico de este tipo podría superar el potencial de los superordenadores de hoy en día. Hasta ahora, los ordenadores cuánticos solo se utilizan en condiciones muy controladas en centros de computación especiales. Necesitan sobre todo una temperatura ambiente de menos  $273^{\circ}$  C y una protección ante cualquier interferencia. Los sistemas son muy sensibles y susceptibles a fallos, con lo cual por el momento no se contempla su amplio uso comercial. Pero como servicio en la nube, los ordenadores cuánticos de 20 a 50 cúbits ya se ofrecen en el mercado de forma experimental. Se los denomina «sistemas de puerta cuántica» u «ordenadores cuánticos universales». Un ejemplo representativo conocido es el «Q System One» de IBM.

### Computación cuántica en la nube

Para la logística, hay un tipo específico de ordenadores cuánticos que resultan muy interesantes, los llamados «sistemas de algoritmos de temple cuántico», que también se llaman «ordenadores cuánticos adiabáticos». Estas máquinas y procesos son muy apropiados para resolver problemáticas de planificación de rutas. Los valores en cúbit se definen en este caso de forma diferente, de manera que no se pueden comparar con los ordenadores cuánticos universales. El más conocido es el «D-Wave 2000Q» de 2048 cúbits de la empresa canadiense D-Wave. Además de los ordenadores cuánticos «reales» existen también procesos por simulación matemática del temple cuántico basados en una tecnología de chips convencional. Por ejemplo, la empresa Fujitsu ofrece servicios de computación de este tipo en la nube utilizando chips binarios desarrollados específicamente para este fin.

Hasta el momento, el rendimiento y potencial para la práctica tanto de los ordenadores de temple reales como simulados no es suficientemente elevado para poder gestionar todas las condiciones y restricciones prácticas y en un marco económico concreto que se presentan en Dachser a la hora de optimizar las rutas. Sin embargo, cabe esperar que en los próximos años aumente la oferta de servicios de temple, algo que podría posibilitar un nuevo escalafón en la calidad a la hora de optimizar las rutas. Andre Kranke Department Head R&D Research & Innovation Management



Nuevo miembro  
de la Dachser Executive Board

## ROBERT ERNI SE CONVIERTE EN DIRECTOR FINANCIERO DE DACHSER



Con Robert Erni Dachser se asegura un CFO con experiencia logística para suceder a Burkhard Eling, que pasará a ser el CEO de Dachser a partir del 1 de enero de 2020. Erni comenzó el 1 de septiembre de 2020 como Deputy Director su período de iniciación en Dachser.

Como Chief Financial Officer, CFO, este suizo de 54 años era responsable último, sin ir más lejos, de las finanzas del operador logístico con cotización en bolsa Panalpina y acompañó en este cargo también la fusión con la empresa logística danesa DSV. Erni comenzó su carrera profesional en el grupo logístico Kühne+Nagel donde fue responsable de oficinas en el extranjero como las de Hong Kong, India, Argentina y Estados Unidos para finalmente hacerse cargo de Controlling a nivel mundial desde la sede central de la empresa.

### Más de 30 años de experiencia logística

«Robert Erni es un CFO con una experiencia destacable en el sector de la logística, con más de 30 años activo»,

aclara Burkhard Eling, CFO de Dachser, que pasará a ser CEO a partir del 1 de enero de 2021. «Nos satisface contar con él como parte de nuestra nueva Executive Board y poder enfrentarnos juntos a los desafíos futuros centrándonos en el valor y el crecimiento».

«En la empresa familiar Dachser el Director Financiero tiene que gestionar mucho más que las cifras del negocio: debe estar en contacto permanente con los socios, establecer el proceso estratégico y contribuir así de forma fundamental al negocio operativo», aclara Bernhard Simon, CEO de Dachser, que en 2021 se hará cargo de la presidencia del consejo de supervisión de la empresa. «Con Robert Erni hemos encontrado un CFO que cumplirá a la perfección su papel a partir del 1 de enero de 2021».

» Las oportunidades  
existen tanto en las duras como  
en las maduras



El futuro como ultima ratio:  
los cambios suelen necesitar  
un impulso



# POR PURA NECESIDAD

Es cierto que con frecuencia nuestra organizada vida diaria hace que lo olvidemos, pero sin duda el ser humano es un genio de la improvisación; hasta el punto de ser capaz de derivar avances e innovaciones de los momentos de crisis.

**A** medida que a principios de año el coronavirus comenzó a afectar a cada vez más lugares en todo el mundo, la primera consecuencia fue una parálisis muy generalizada. Los negocios se vieron obligados a echar el cierre, se cancelaron eventos y el día a día habitual de las oficinas y del trabajo se volvía un caos. Igual de rápido se empezó a organizar el orden ante la nueva situación: los restaurantes comenzaron a ofrecer entregas a domicilio, el personal se organizaba para trabajar desde casa y algunas plantas transformaron su producción para fabricar respiradores y máscaras. Desde muchos puntos de vista, el confinamiento actuó como un acelerador de la digitalización. Las videoconferencias substituyeron a los viajes de negocios, las escuelas y universidades se decidieron por las plataformas de aprendizaje digital. Hasta el funcionamiento consiguió imponer los servicios en línea.

«La necesidad es la madre de la invención», decía Platón. Algo de cierto había. Incluso si con frecuencia nuestra organizada vida diaria hace que lo olvidemos, el arte de la improvisación forma parte indispensable de nuestro ADN. En la historia de las civilizaciones han sido con mucha frecuencia las crisis y las carestías las que han allanado el camino al progreso y la innovación.

## Inventar para prosperar

La propia expansión del Homo sapiens desde su continente original, África, a todo el mundo puede explicarse como el resultado de una crisis. Los investigadores encontraron indicios de que, hace unos 70.000 años, el norte de África padeció una larga sequía que habría llevado a una reducción de la disponibilidad de animales, que a su vez obligó a los cazadores y recolectores a moverse en masa hacia el hemisferio norte. Cuando miles de años más tarde se extinguieron los grandes animales por causa de una sequía, los seres humanos descubrieron la agricultura y la ganadería. Lo que pasó a continuación fue un incesante sucederse de innovaciones para cubrir las carencias constantes derivadas del nuevo sedentarismo: desde el arado hasta la cerámica pasando por la rueda y con ella la llegada del boom febril del comercio.

Es cierto que tuvieron que pasar milenios hasta llegar a la sociedad de la opulencia característica de tantos países hoy. Y está claro que, en tiempos de bonanza, las cabezas inquietas llegaban a nuevas ideas mediante investigación

objetivada, pero muchas veces fueron las crisis las que promovieron el cambio tecnológico. En Alemania, por ejemplo, la revolución industrial de finales del siglo XIX apareció después de unos años de malas cosechas y desempleo. La sociedad se vio impulsada literalmente a toda máquina hacia el progreso gracias a la producción a gran escala y al ferrocarril.

Incluso en los tiempos más oscuros aparecen innovaciones, hasta de tipo culinario: el descubrimiento de la salchicha de soja se atribuye al que sería luego canciller alemán, Konrad Adenauer, quien al final de la Primera Guerra Mundial buscaba alternativas a la escasez de alimentos. En el mismo período se hizo popular la idea de un comerciante estadounidense: Thomas Sullivan decidió empaquetar el té en bolsitas de seda, en vez de en pesadas latas. Inicialmente su único objetivo era ahorrar peso, aunque las bolsitas de té también garantizaban una preparación mucho más fácil. Durante la Segunda Guerra Mundial, el empresario Aaron Lapin puso a prueba su talento improvisador: como reacción a la falta de nata de montar empezó a enriquecer la nata para el café con grasa vegetal. Luego introdujo la mezcla en dispersores que se usaban para el gas de la risa y acabó descubriendo la nata de montar en spray, un éxito de ventas mundial.

## Las crisis como oportunidades

Entre los optimistas de nuestra era tenemos a Matthias Horx. El analista de tendencias alemán acaba de publicar un libro sobre «El futuro tras el coronavirus». En él comenta que muchas personas han descubierto cosas importantes sobre sí mismas en los últimos meses. Por ejemplo, que hay muchas cosas que no necesitan. Sin ir más lejos, el atasco diario para ir al trabajo. O el vuelo barato del fin de semana. Al contrario, muchas personas han descubierto lo hermoso que es un simple paseo por el bosque.

Las innovaciones digitales y las redes de logística robustas han contribuido en gran medida a que la vida no se parase durante la crisis del coronavirus. Estas nuevas experiencias de las personas son decisivas, según Horx, cuando se trata de conseguir avances sociales: sobre todo en cuanto al medio ambiente y la sostenibilidad. Este podría ser un impulso importante para anclar el tema de la protección ambiental en el primer puesto de las prioridades políticas.

S. Ermisch



**En 1701, el farmacéutico, alquimista e inventor Johann Friedrich Böttger consiguió, según testigos presenciales, convertir plata en oro. Tanto el rey prusiano como el sajón se interesaron mucho por este descubrimiento y se decidieron a acosar al alquimista. En arresto domiciliario, Böttger se vio obligado a experimentar con los ingredientes más variopintos. En 1708 no encontró la receta para el oro, pero sí para algo no menos valioso: la porcelana. En Europa se valoraba mucho el «oro blanco» de la China, sobre todo porque hasta ese momento nadie había sido capaz de fabricarlo en el viejo continente. En 1710 Böttger fundó por fin la conocida casa de porcelana Meissner... por fortuna, en libertad.**



OPORTUNIDADES  
EN LA LOGÍSTICA

# ESPECIALISTA, EN LOGÍSTICA EN CUERPO Y ALMA

Donna Walters trabaja desde hace más de 30 años para Dachser USA en Nueva York. Como Key Account Specialist, su enfoque siempre se centra en el ser humano.



Siempre disponible para los clientes y el equipo: Donna Walters

La gran fiesta para celebrar sus 30 años de carrera no pudo tener lugar todavía. Pero se recuperará con toda seguridad al final de la pandemia del coronavirus, porque a fin de cuentas Donna Walters no es solo una Key Account Specialist, sino también el «alma» de la delegación de Dachser en Nueva York. Esta mujer de 58 años trabaja en este momento desde casa en Bellmore, en la costa sur de Long Island. «Echo mucho de menos el contacto personal con los clientes, así como con el resto de compañeras y compañeros. El teletrabajo es un desafío especial, aunque la coordinación de envíos desde casa funciona muy bien», cuenta Donna Walters.

Como Key Account Specialist es responsable de clientes importantes. Negocia precios, supervisa las entregas de principio a fin. Donna Walters también se encarga con frecuencia de contestar solicitudes generales de los clientes. «Me encanta descubrir los deseos de nuestros clientes,

ofrecerles la solución apropiada y aumentar su satisfacción con Dachser. Solo así se pueden crear vínculos en estos tiempos de vida rápida y mantenerlos», comenta convencida esta especialista en logística con tanta experiencia.

### «Una inspiración para todo el mundo»

El punto fuerte de Donna Walters es añadir una nota personal a lo empresarial. Esta madre de un hijo y una hija vive la logística como un «negocio de personas», también dentro del equipo de la delegación de Dachser en Nueva York. «Donna es una inspiración para todo el mundo. Es una persona muy especial que quiere hacer felices y exitosas a las personas. Me ha enseñado tanto y me ha hecho la vida en Dachser mucho mejor», comenta, por ejemplo, una compañera próxima. Este es uno solo de los muchos comentarios positivos que se han recibido con motivo de sus 30 años de trabajo desde su círculo de colegas.

Su historia personal ayuda a entender el gran aprecio que recibe. Ha superado dos veces el cáncer. Cuando habla de los momentos difíciles que se sucedieron tras su operación y quimioterapia, se conmueve. «Mis compañeras y compañeros me ayudaron muchísimo. Siempre había alguien a mi lado», recuerda Donna Walters. El término «familia Dachser» tiene por ello un significado muy especial y personal para ella.

Donna Walters empezó su carrera profesional en Dachser en abril de 1990. Recuerda la elevada rotación del equipo de Dachser en aquel momento. En 18 meses entraron y salieron 21 personas. Donna Walters, sin embargo, se quedó porque quería estar próxima a los clientes, encontró amistades entre las y los compañeros, atrajo a otros con su profesionalidad y como profesional con experiencia estuvo al lado de los demás en todo momento. Una «dinamo» de integración. «Así nos convertimos en un equipo de verdad», indica Walters.

### De la mujer orquesta al equipo

En sus inicios con Dachser casi todos los pedidos se generaban todavía en Alemania, pero la satélite de Nueva York fue creciendo a lo largo de los años. A su llegada a Ocean Freight asumió el papel de mujer orquesta. Hoy trabajan seis personas en el equipo. El crecimiento de la célula inicial de Nueva York refleja también la subida continuada de Dachser USA, que está presente en todos los estados federales importantes.

«He experimentado en primera persona el crecimiento de Dachser en los Estados Unidos. Uno de los factores de éxito fue el compromiso del personal: Siempre damos el 110 por ciento para nuestros clientes y equipo», menciona Donna Walters. Desde 2015, Donna Walters, como Key Account Specialist acompaña a clientes principales de su delegación. Para satisfacción mutua y valoración mutua. Incluso tras 30 años a Donna Walters le sigue encantando su trabajo. A pesar de todas las adversidades de la vida. «Dachser es una tarea de amor para mí. Como una gran familia».

L. Becker

**Dachser cuenta con una oficina en Nueva York ya desde 1974. En esta metrópolis se fundó la primera plaza de Dachser en el continente americano. En este momento trabajan unas 30 personas en las oficinas próximas al aeropuerto internacional John F. Kennedy, en el barrio de Queens. La organización nacional Dachser USA tiene su central en Atlanta y se encarga de gestionar cadenas de suministro integradas por transporte aéreo y marítimo entre este país y Europa, Asia y Sudamérica gracias a sus 300 empleados distribuidos en 14 plazas.**



# PALÉS EN EQUILIBRIO

Desempeñan un papel fundamental en el flujo de mercancías en toda Europa: de entre todos los «embalajes de transporte de múltiple uso y trazamiento obligatorio» el rey es el europalé. Que el intercambio de palés se produzca de forma circular y con disponibilidad en todos los puntos en todo momento no es algo que pase sin más. Por ejemplo, en la red europea de Dachser, hay regiones con un amplio exceso de palés, mientras que otras registran una fuerte demanda. Por lo tanto, para mantener un equilibrio en el flujo de palés en toda Europa se necesita una solución informática inteligente.

**E**n el fondo, es muy fácil. Por ejemplo, para transportar 36 bultos de Memmingen a Berlín se necesitan 36 europalés. Al llegar a Berlín, se descargan los palés, se cargan con nuevas mercancías para destinatarios en Allgäu y regresan con las cajas móviles de carga completa. Si cada remitente recibiera de regreso el mismo número de palés que ha enviado, entonces los flujos de embalajes estarían en equilibrio.

En realidad, los flujos de mercancías en nuestro mundo donde rige la división de trabajo se acaban entrecruzando y ramificando de una manera que es lejos del ideal de los embalajes en total equilibrio. Porque, por supuesto, los destinatarios no se convierten automáticamente en remitentes de la misma cantidad de mercancías transportadas o con servicio a las mismas regiones. Así, a un destino pueden llegar muchos más palés de los que se vuelven a cargar allí. Y al revés, otro destino puede tener mucha más necesidad de portadores de carga de los que recibe. Es así que al final, en el flujo de mercancías diario, por describirlo de forma gráfica, aparecen «montañas de palés» y «valles de palés».

## Desequilibrio en el flujo de palés

«El claro desequilibrio en el flujo de palés influye claramente en el flujo de mercancías europeo en la red de Dachser», comenta Jens Müller, Head of Network Management Organization de Dachser. Las razones son variadas, pero las más destacadas son los descuadres entre las cantidades de importación y exportación, así como en las diferentes exigencias de calidad de los clientes. Esto dificulta una distribución equilibrada de los embalajes, hasta el punto de, a menudo, llegar a hacerla imposible.

Una red eficaz y exigente como la de Dachser debe contrarrestarse de forma activa esta situación y llegar a armonizar la demanda y disponibilidad», indica Jens Müller. Sin embargo, en el contexto actual de falta creciente de conductores y de los esfuerzos para limitar las emisiones, la respuesta que se contempla no radica en transportar constantemente palés vacíos de las regiones con exceso a aquellas con demanda. «Nuestro lema debe ser “reservar en vez de transportar”», indica Jens Müller. Esto requiere un sistema de registro y gestión superior para un flujo de palés sin fisuras. «Gracias a sus sistemas TI propios unificados, Dachser puede gestio-

nar los procesos digitales de forma centralizada, de manera que los palés que necesita el cliente estén siempre disponibles en el plazo correcto con la calidad y cantidad correctas», aclara Volker Seidel, Consultant Pallet Service Pooling de Dachser.

### Reservar en vez de transportar

«La gestión centralizada nos permite no solo evitar en lo posible el transporte físico de palés, sino también generar sinergias mediante procesos de transferencia de reservas a terceros». Por ejemplo, con operadores de embalaje, empresas de transporte, agentes transitarios o los propios clientes. El principio de «reservar en vez de transportar»,

según Volker Seidel, ya ha demostrado su validez de diversas maneras. Es ciertamente un servicio de valor añadido que provoca esfuerzo adicional y que hay que remunerar adecuadamente.

«En la red de carretera de Dachser, diversos activos se entrelazan de forma inteligente. De esta manera, el servicio de «relocalización» de palés también resulta fiable ante desequilibrios geográficos o de temporada», afirma Jens Müller. Para ello es necesario adoptar una postura especialmente previsor. «Solo de esta manera se consigue un flujo de mercancías y palés lo más sincronizado y equilibrado posible».

M. Gelink

**Dado que los europalés son estandarizados, se pueden intercambiar sin problema como portadores de carga. O bien el receptor tiene siempre suficientes palés para el intercambio (llamado "Intercambio de palés tipo Bonn" en Alemania) o el remitente le envía al receptor palés de intercambio suficientes (llamado "Intercambio de palés tipo Colonia" en Alemania). En la ficha del palé se registran los embalajes mediante recuento por medio de carga. Esto resulta más económico que un intercambio de los palés reales en el marco de un aprovisionamiento.**



## EN DIÁLOGO

### «Del desequilibrio al equilibrio»

Armonizar la demanda y la disponibilidad de palés en toda Europa resulta un desafío cada vez más complejo. Jens Müller, Head of Network Management Organization explica cómo se gestiona en Dachser.

#### Señor Müller, ¿cuántos europalés están en circulación en la red de Dachser?

**Jens Müller:** El volumen de movimiento de Dachser Road Logistics en 2019 llegó a unos 55,7 millones de europalés, una cifra nada desdeñable. Si los apilásemos en vertical llegarían a 8.000 kilómetros cielo arriba, es decir, a la altura de la órbita circular intermedia en la que solo giran los satélites de comunicación y de navegación.

#### ¿Cómo afecta la demanda y la disponibilidad de palés al flujo de mercancías en Europa?

En Europa experimentamos una situación desigual en la recepción de mercancías con muchos descuadros entre las cantidades de importación y de exportación. Esto dificulta la utilización continua de los embalajes, a menudo hasta hacerla imposible. Por ejemplo, a Berlín llegan cada día muchos más envíos de los que salen. De ahí se deriva una situación de exceso de palés en la región que hay que equilibrar para que siempre que sea posible no tengamos que cargar camiones completos con palés vacíos.

#### ¿Cómo se hace esto en Dachser?

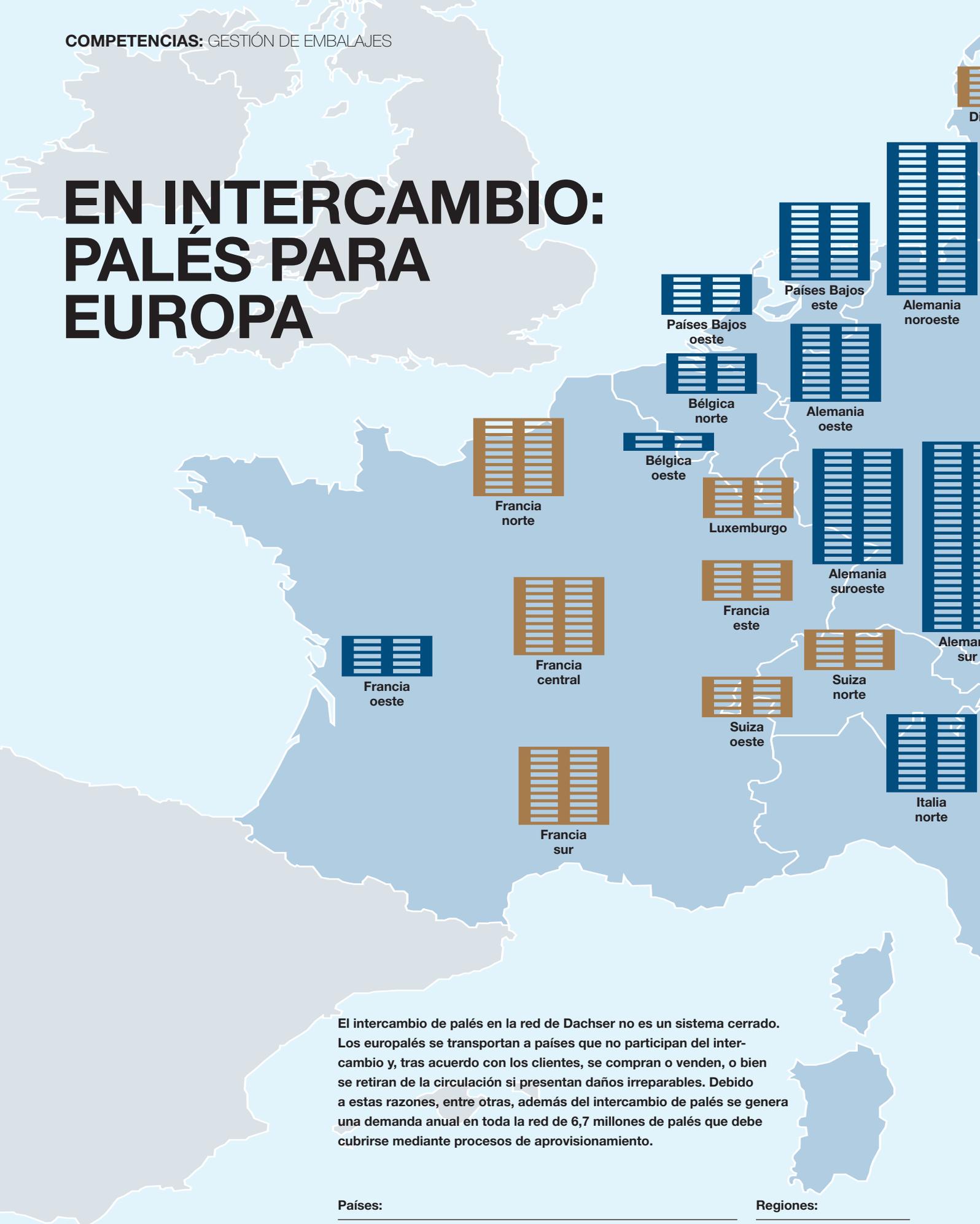
Aquí nuevamente se demuestra la fortaleza de la red europea de Dachser con su estructura TI integral y la transparencia de procesos global asociada. Gracias a nuestro Pallet Service Pooling centralizado podemos armonizar las cifras de

embalajes tanto físicamente como desde el punto de vista de la contabilidad -con el principio de reservar en vez de transportar-.

#### ¿Qué papel desempeña en todo esto el intercambio de palés?

El sistema de intercambio de palés es una clave fundamental para enfrentarnos a los desequilibrios en la circulación de embalajes. Pero no todos los países europeos están inscritos en el intercambio. En los países de intercambio -Francia, Alemania, Austria, Suiza, Italia, Benelux y Dinamarca- Dachser ofrece para todos los clientes el intercambio de embalajes con trazo obligatorio como servicio de valor añadido. En los países que quedan fuera del intercambio -Polonia, la República Checa, Eslovaquia y Hungría- el embalaje muchas veces tiene un «valor» ínfimo o nulo para muchos implicados. Incluso la documentación y controles de interfaz necesarios para el intercambio no están disponibles en la cadena de suministro completa de estos lugares. En ese caso trabajamos con nuestros clientes y socios comerciales para centrar la atención en el valor del embalaje y para asegurarlo. Entre otras, lo hacemos con cantidades mensuales definidas en circulación, personal formado al respecto, acuerdos contractuales claros y pago del servicio mediante los clientes.

# EN INTERCAMBIO: PALÉS PARA EUROPA



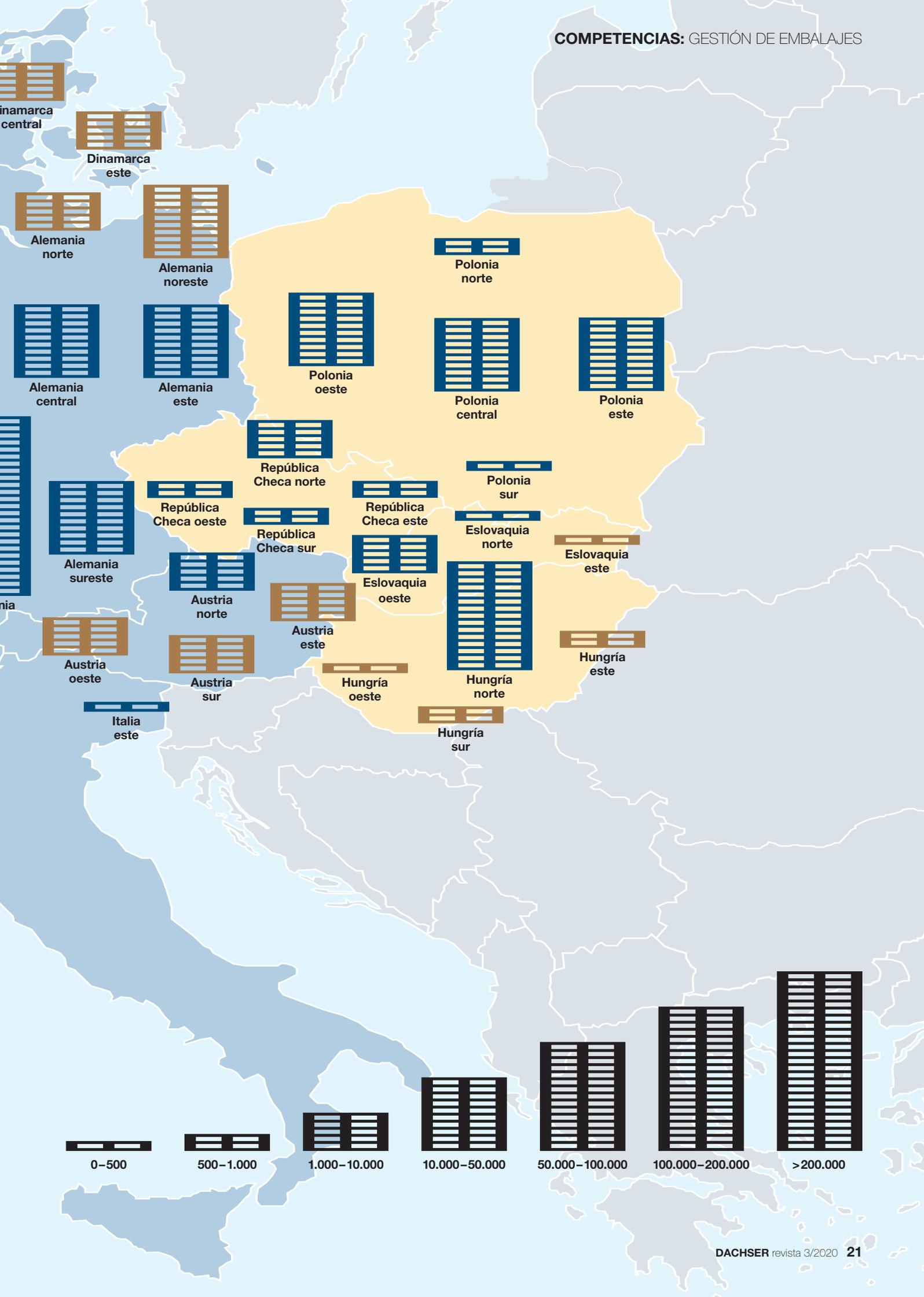
El intercambio de palés en la red de Dachser no es un sistema cerrado. Los europalés se transportan a países que no participan del intercambio y, tras acuerdo con los clientes, se compran o venden, o bien se retiran de la circulación si presentan daños irreparables. Debido a estas razones, entre otras, además del intercambio de palés se genera una demanda anual en toda la red de 6,7 millones de palés que debe cubrirse mediante procesos de aprovisionamiento.

**Países:**

- Países de intercambio
- Países sin intercambio con intercambio limitado de embalajes

**Regiones:**

- Con exceso
- Con demanda



# ¿GLOCAL EN VEZ DE GLOBAL? CAMBIOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO

Las cadenas de suministro están cambiando. Muchas empresas se plantean volver a aproximar por lo menos una parte de la producción a los países de venta. La pandemia de la Covid-19 no es la única razón que lo justifica, pero actúa como acelerador.

Por fin vuelven a viajar los grandes buques de contenedores y flete. Poco a poco, el comercio internacional vuelve a tomar impulso después del shock del coronavirus de los últimos meses, incluso cuando queda mucho para que los volúmenes lleguen al nivel de los últimos años, si es que se recuperan. El coronavirus ha sembrado el caos en las cadenas de suministro de todo el mundo. Durante el confinamiento, numerosos itinerarios y rutas establecidos desde hacía tiempo se detuvieron casi por completo. De la noche a la mañana, a todo el mundo le quedó claro hasta qué punto dependemos en nuestro abastecimiento diario de cadenas de suministro funcionales. En la producción just-in-time, tan coordinada y engrasada a nivel global, hasta el momento cada ruedecilla se había engranado con la siguiente sin fisuras... hasta la llegada de la Covid-19. →

Bernhard Simon,  
CEO de Dachser



Una nacionalización o regionalización completa de la cadena de suministro es tan poco óptima y está tan plagada de riesgos como proveerse de una gran cantidad de productos desde un único país

«Desde las primeras infecciones por el virus se temieron disrupciones graves de la cadena de suministro internacional», indica el Instituto de la Economía Alemana (IW). Los temores se hicieron realidad. Durante semanas casi no llegaron buques de flete de Asia a Europa. Una vez que se vaciaron los almacenes, las empresas se vieron obligadas a reducir o directamente a parar la producción. Según una encuesta del IW, en junio, el 60 por ciento de las empresas se habían visto afectadas por las disrupciones en las cadenas internacionales de valor. El 18 por ciento habían padecido fuertes caídas en la producción.

A diferencia de otros eventos regionales en los que las empresas por lo general buscan rápidamente fuentes alternativas y los proveedores de servicios logísticos encuentran otras rutas, el confinamiento afectó más o menos al mismo tiempo al mundo entero. Y así fue como la llamada a cambiar los flujos de mercancías globales se hizo más fuerte. Sobre todo al comprobar la dificultad de abastecerse de medicamentos, equipos de protección y mascarillas durante un tiempo considerable, incluso aquellas empresas defensoras a ultranza de la globalización empezaron a reclamar que se volviera a traer la producción a cada país o por lo menos a Europa.

### Las empresas reformulan sus cadenas de suministro

Muchas empresas hicieron caso a la llamada y han empezado a replantearse sus cadenas de suministro. Así lo demuestra una encuesta del mes de julio de la DIHK, la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Alemanas, que revela que, en este momento, el 40 por ciento de las empresas están buscando nuevos proveedores más cerca. Numerosas empresas se plantean volver a traer la producción a Alemania u a otras plazas europeas.

Según la consultora estratégica McKinsey, en mayo, una de cada dos empresas del sector automovilístico y de la mecánica e instalaciones afectadas especialmente por las disrupciones querían aproximar nuevamente la producción. «La crisis ha cambiado a las empresas y, en perspectiva, también las cadenas de suministro», explica la situación el Director de Comercio Exterior de la DIHK, Volker Treier.

También Christian Kille, profesor de logística comercial y gestión de operaciones en la escuela superior de Würzburg, además de impulsor del Comité de Sabios Logísticos, cree en una regionalización de las cadenas de suministro. «Las empresas se están planteando acortar las cadenas», comenta Kille. Según su interpretación, esto tiene poco que ver con la situación actual. Hace años que se ha desatado la tendencia hacia la regionalización por la presión para conseguir cadenas de suministro más sostenibles desde el punto de vista ecológico, por crecimiento del comercio en línea, así como por la necesidad de reaccionar más rápidamente a la demanda cambiante de los clientes. La pandemia solo ha reforzado esta evolución.

### La situación se relaja

No está claro con qué velocidad se va a dar esa reformulación, pero la situación por fin se va relajando ostensiblemente. En marzo, el Instituto de la Economía Alemana informaba de que más de un tercio de las empresas experimentaban disrupciones importantes en las cadenas de suministro. Entre tanto, solo el doce por ciento de las empresas encuestadas esperan que los consumos intermedios del exterior pendientes, sobre todo de la China, dañen los procesos comerciales de este año y el siguiente.

Desde entonces, algunos indicios hacen pensar que muchas empresas no van a cambiar sus cadenas de suministro de forma fundamental. Según el IW, en marzo, el once por ciento de las empresas encuestadas consideraban reducir los consumos intermedios desde China de forma estra-

Las cadenas de suministro forman parte del círculo económico





El transporte marítimo comienza a recuperarse

técnica o un regreso de la producción. En una nueva encuesta de final de junio, esta opción solo se mantenía para un dos por ciento aproximado de las empresas.

Sin embargo, regresar a la situación previa a la pandemia no es una opción, así que las empresas deben estar preparadas para una multiplicación de las guerras comerciales y aranceles que, debido al pulso de poder de China, se van a imponer de forma más frecuente no solo por parte de los EE.UU., sino también por parte de Europa.

«Los conflictos comerciales entre los EE. UU. y China ya provocaron una reestructuración de las cadenas de producción y suministro a nivel mundial y fomentaron el comercio en países como México o Vietnam», indica Paul Tostevin, Director World Research de los consultores inmobiliarios Savills. A esto hay que añadirle la presión política. «Tanto en Francia, Japón como en la India cada vez hay voces más potentes que exigen una mayor independencia comercial», observa Tostevin.

### Mover las coordenadas en Asia y Europa del Este

Los expertos logísticos de Savills asumen que, en el caso de Europa, serán sobre todo los países del este como Ucrania, Serbia o la República Checa los que pueden sacar partido de la reestructuración de las cadenas de suministro. En Asia, Indonesia y Tailandia podrían resultar alternativas baratas en costos a China. Además, podrían aparecer nuevos nodos logísticos. Por ejemplo, desde Europa occidental resulta fácil llegar a Marruecos, en la costa norteafricana.

No obstante, las cadenas de suministro son a veces tan complejas que un desplazamiento se puede volver muy caro de repente. Las ventajas del llamado nearshoring al final dependen, según los analistas del mercado, de cada

producto. A corto plazo, Savills espera una mayor fragmentación de las cadenas de suministro.

¿Qué lecciones se derivan de la pandemia para la logística? Un simple retorno a la situación previa al coronavirus parece en este momento poco plausible. El CEO de Dachser, Bernhard Simon, espera que las empresas reformulen las cosas desde la base. «En el pasado, la logística se veía principalmente como un factor de coste en las compras que debía ser optimizado». Ahora, los responsables en las empresas y organizaciones gubernamentales deben revisar cada vez más hasta qué punto las cadenas de valor, que hasta el momento estaban tan ramificadas, entrañan riesgos. Estos riesgos deben adaptarse a las nuevas condiciones y gestionarse de forma más consciente.

«Una nacionalización o regionalización completa de la cadena de suministro es tan poco óptima y está tan plagada de riesgos como proveerse de todos los productos desde un único país», indica Simon. Todo este proceso no va a depender solo de los costes, sino también de mantener la distancia y la huella de CO2 al menor nivel posible. «El quid de la cuestión consiste en construir redes de suministro que integren de forma inteligente tanto proveedores locales como productores de China, EE. UU. y Europa. Y, para conseguirlo, es fundamental eliminar redundancias».

Otra lección más de la pandemia consiste en que las cadenas de suministro en el futuro tendrán que ampliar claramente su flexibilidad y alcance. Para conseguirlo, a pesar de todas las guerras comerciales y diferencias políticas, China sigue siendo parte del proceso. Así ha ocurrido que la limitación de capacidades del transporte aéreo y marítimo ha llevado a que el transporte ferroviario e incluso de camiones entre China y Europa haya experimentado un boom.

A. Heintze

**El coronavirus ha dado también un nuevo impulso a la digitalización. Según un estudio de la consultora PwC, las empresas quieren invertir más en el seguimiento y gestión de riesgo de sus cadenas de suministro. Para ello se necesitan nuevas tecnologías digitales. «Veremos un salto tecnológico en la gestión de las cadenas de suministro», pronostica este analista del mercado.**



Audiencia en el almacén:  
El personal de Dachser se reúne  
con el rey de los Países Bajos

Formación

## VISITA REAL A WADDINXVEEN

Guillermo Alejandro, rey de los Países Bajos, visitó el 1 de julio la delegación de Dachser de Waddinxveen, donde se informó detalladamente sobre la formación en logística.

Una buena formación es una llave fundamental para un futuro con perspectivas para la gente joven. Su majestad el rey Guillermo Alejandro comparte esta visión y se quiso hacer una idea del asunto en la práctica. El lugar para hacerlo estuvo bien escogido: Dachser Netherlands es un centro de formación reconocido por la Fundación Holandesa para la Cooperación en Educación Profesional, Formación y Mercado Laboral, SBB según sus siglas en neerlandés. Por la crisis del coronavirus, SBB puso en marcha un plan de acción para seguir garantizando la oferta de formación. Dachser está dando un buen ejemplo en este tema y ha mantenido sus programas de formación, incluso en los últimos meses de la crisis.

### Conversación con formadores y formandos

El rey Guillermo Alejandro comenzó su visita a la delegación de Waddinxveen con un recorrido por la terminal, donde pudo conversar con numerosos jóvenes y

sus formadores. Finalmente dialogó con los estudiantes que están a punto de terminar su formación, así como sus orientadores sobre los deseos e ideas para su futuro laboral. El rey Guillermo Alejandro participó además en dos mesas redondas para iluminar de forma más clara el tema de la formación en la economía. Se había invitado para ello a representantes de diferentes empresas y sectores, así como de la política y la administración.

### Las personas siempre en el centro

Dachser Netherlands fue reconocida en los años 2018 y 2019 como la mejor empresa para formación del sector en la provincia de Holanda Meridional. Aat van der Meer, Managing Director Dachser Benelux indica: «Nuestros empleados son nuestra mayor fortaleza, y las personas son el centro de todo lo que hacemos. Es muy agradable ver que esta tarea de Dachser recibe incluso el reconocimiento de la familia real. La visita real fue un gran honor y le agradecemos a nuestro socio estrecho SBB que la haya hecho posible».

**+++ CHÁRTER SEMANAL A ESTADOS UNIDOS +++** Desde final de julio Dachser Air & Sea Logistics cubre el tramo Frankfurt – Chicago – Frankfurt en el marco de la ampliación de su programa chárter premium. A partir de ahora, Dachser completará la rotación transatlántica cada fin de semana con Boeings 747-400 chárter de flete completo, reservados justo para este trayecto. Los clientes se benefician de tiempos de tránsito fijos y mejor posibilidad de planificar capacidades y precios. +++



**+++ NUEVA PRESENCIA WEB +++** La European Food Network ha presentado su nueva página web. Dachser es uno de los miembros fundadores y líder de sistemas de la red de logística de alimentos que incluye a 34 países y que desde ahora presenta en línea a todos sus socios e informaciones actualizadas: [european-foodnetwork.com](http://european-foodnetwork.com) +++

**+++ ZONA DE REPARTO LIBRE DE EMISIONES EN OSLO +++** En Oslo ha comenzado la primera fase de reparto libre de emisiones en el centro urbano. Dachser Norway utiliza dos camionetas VW e-Crafter, que pueden transportar envíos de hasta 200 kilogramos y 1,5 metros cúbicos. En total, se pueden entregar así un 77 por ciento de todos los envíos de grupaje diarios en una zona determinada libre de emisiones. En una segunda fase se utilizarán dos camiones eléctricos de 16 toneladas, apenas estén disponibles tales vehículos. La entrega libre de emisiones se realizará en Oslo en estrecha colaboración con la Corporate Unit Corporate Solutions, R&D en el marco del proyecto Idea2net «City Distribution». +++



Transporte eléctrico para el centro de Oslo



Logística del bricolaje para los mercados europeos

**+++ COLABORACIÓN ESTRATÉGICA CON EURO CRAFT +++**

Euro Craft, el grupo líder de compras para el ramo de la construcción e industria en Europa, se ha decidido por Dachser como socio logístico preferente para sus más de 2.250 distribuidores afiliados en toda Europa en más de 25 países. Con la solución mundial para el sector Dachser DIY-Logistics, el proveedor de servicios logísticos pone sobre la mesa sus más de 20 años de experiencia a la hora de enfrentarse a los desafíos de la logística para distribuidores especializados, tiendas de bricolaje y centros de jardinería en esta alianza estratégica. +++

**+++ VALOR AÑADIDO GRACIAS A LA CERTIFICACIÓN IFS +++**

Después del transporte marítimo llega ahora al transporte aéreo: Dachser Air & Sea Logistics Switzerland ha conseguido su certificación IFS para transporte aéreo al «nivel más alto». La IFS Logistics representa un estándar de auditoría único sobre la base de un sistema de evaluación homogéneo que permite comparar y mantener la transparencia de los procesos de cadenas de transporte de la industria alimenticia y de suministros. +++

**+++ DACHSER & KOLB SE TRASLADA +++** La empresa de transporte y logística de muebles Dachser & Kolb acaba de terminar un proyecto propio. A final de julio se trasladó a su nueva central en la Ignaz-Kiechle-Straße en Kempten, justo al lado de la autopista A7. Allí se ha construido un edificio de dos pisos con oficinas y espacios comunes de unos 1.200 metros cuadrados en una superficie construible de 18.000 metros cuadrados y un coste de unos cinco millones de euros. Anexo al edificio se encuentra también un almacén de 1.400 metros cuadrados de superficie para actuar de guardamuebles y para su transbordo. En total hay lugar para unos 70 puestos de trabajo administrativos y 20 de operarios logísticos. +++



**E**l municipio de Malsch representa un nodo significativo en la red de delegaciones europeas de Dachser European Logistics con sus 332 plazas propias desde Faro a Bucarest, pasando por Marsella y Oslo. Pero seguramente a quien no conozca ya el lugar le llevará algo de tiempo y esfuerzo encontrarlo en el mapa, al suroeste de Alemania, cerca de la frontera francesa. Desde 2012 Dachser gestiona en Malsch, situado justo al lado de la autopista 5, unos 20 kilómetros al sur de Karlsruhe, un importante nodo en el transporte de mercancías.

En mayo de 2020 se inauguró aquí un nuevo almacén de mercancías peligrosas con las más altas medidas de seguridad. Dachser invirtió más de 20 millones de euros en el equipamiento, los sistemas de seguridad y la conexión con la red de Dachser europea y mundial. El nuevo almacén de estanterías altas cuenta con una superficie de 21.800 metros

cuadrados y ofrece unos 43.000 espacios de palés. Aquí se almacenan contenedores IBC incluso hasta en tres niveles.

«Gracias al nuevo almacén de mercancías peligrosas, la industria química del suroeste de Alemania dispone de acceso a una red sólida con almacenes especializados en Karlsruhe, Mannheim, Überherrn en el Sarre y Langenau, cerca de Ulm», indica Alexander Tonn, Managing Director European Logistics Germany. «Es esta una de las regiones punteras en cuanto al volumen de ventas de la industria química. Por ello se hacen imprescindibles empresas logísticas que sean socios fiables y seguros para el transporte, pero también para el almacenamiento de productos químicos y mercancías peligrosas», añade Bernd Großmann, General Manager del centro logístico de Karlsruhe. Una ventaja más de esta plaza es también su buena conexión con Francia, que es el país de exportación número uno de la industria química alemana. →

# HAY QUÍMICA

En Malsch, cerca de Karlsruhe, se entrecruzan muchos hilos de la red europea de Dachser. Con la ampliación del centro logístico el año pasado, la logística de contratos para clientes de mercancías peligrosas ha alcanzado una nueva dimensión.



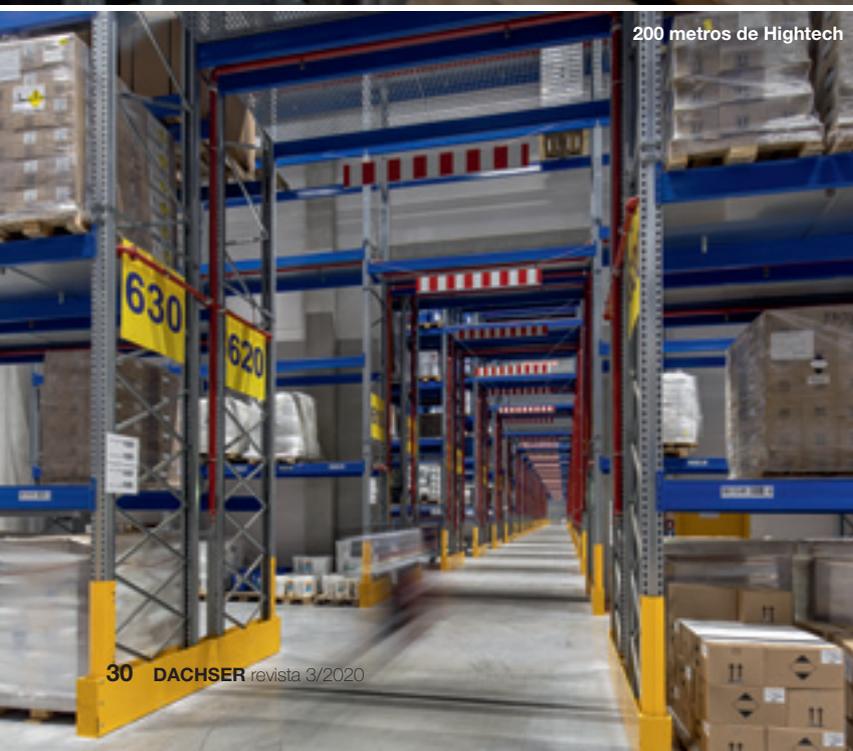
El nuevo almacén de mercancías peligrosas de Dachser tiene gran demanda



Contenedores IBC para líquidos



Detectores de gas alertos en todos los pasillos



200 metros de Hightech

## Una solución a medida

En el nuevo almacén de mercancías peligrosas reina una concentrada actividad. Las carretillas eléctricas ronronean por los pasillos, el personal prepara las mercancías con los escáneres, levantan palés con sacos, barriles, contenedores y otros envases y se los llevan al siguiente punto, sea a una estantería o directamente al muelle de carga donde esperan los camiones. El ambiente del almacén, con sus estanterías elevadas, largos pasillos y actividad intensa desprende un aire de cotidianeidad. Sin embargo, si nos paramos más de cerca, observaremos muchas particularidades, como por ejemplo la tubería integral de más de 60 kilómetros de largo, casi 30.000 rociadores de estantería y más de un kilómetro de canalones de desagüe.

El almacén está dividido en nueve secciones de incendio equipadas con dispositivos de extinción automática con rociadores de techo y adicionales en las estanterías, así como un sistema de detección de humo por aspiración «DHA». Además, en cuatro secciones se ha instalado un detector de gas y un sistema de extinción con mezcla de tensioactivos. Los suelos del almacén están rebajados, así como provistos de aislamiento bajo planta; un diseño destinado a contener fugas y retener el agua de extinción. Para proteger todavía más la capa freática existen bloqueos en los afluentes que entran en la canalización. El almacén de mercancías peligrosas cumple con la Ley Federal de Control de Inmisiones.

«Un almacén de mercancías peligrosas como el de Malsch no se encuentra prefabricado», enfatiza Bernd Großmann. «Para erigir el nuevo edificio empezamos por reunirnos previamente con nuestros clientes y expertos en la materia, a los que preguntamos por las exigencias concretas de almacenamiento y manejo de mercancías peligrosas, para luego trabajar en conexión con los expertos de la Head Office de Dachser en Kempten y las autoridades competentes para diseñar y ejecutar el modelo de almacén de mercancías peligrosas apropiado», indica el director de la delegación. «El almacén de mercancías peligrosas de Malsch está a la última y desde muchas perspectivas resulta un ejemplo para otras plazas de Dachser».

## Las colaboraciones basadas en la confianza duran más

«Entre los servicios de nuestra plaza están la distribución, la logística de abastecimiento y las soluciones específicas para cada cliente en el marco de la logística de contratos para clientes del ramo de los productos químicos y muchos otros sectores», indica el director de logística de contratos de Malsch, Florian Steinbrunn. Además del almacenamiento, Dachser ofrece una gran variedad de servicios de valor añadido, todo de mano de un mismo proveedor. Gracias a ello se establecen relaciones con los clientes especialmente intensas, que a veces duran más de 15 años. «Hay conocimiento y confianza mutuos, lo cual permite definir de forma activa la colaboración y desarrollarla en el tiempo», comenta Steinbrunn.

**Bernd Großmann,**  
General Manager del  
centro logístico de  
Dachser en Karlsruhe



Un almacén de mercancías peligrosas como el de Malsch no se encuentra prefabricado, lo hemos desarrollado con clientes, expertos en la materia y autoridades

«El marco está claro», indica Bernd Großmann. «Nosotros solo almacenamos productos que podemos transportar en nuestra red de grupaje de manera que no haya interrupciones de ningún tipo en la cadena de servicio». El centro logístico está conectado con transporte directo a todos los centros económicos europeos. Hay 40 rutas directas diarias que se dirigen a cada una de las delegaciones de Dachser en Alemania. «Además, gracias a nuestra localización, somos una plataforma ideal para llegar a España y a la vecina Francia. Estos son grandes mercados para nosotros», añade Großmann.

### El conocimiento marca la diferencia

Para ofrecer un buen servicio se necesita personal con conocimiento técnico específico, flexibilidad y capacidad de aportar ideas. «Contar con personal óptimo en la logística de productos químicos es extremadamente importante», indica Großmann. «Para ello organizamos muchas formaciones, con el objetivo de mantener el personal al día con respecto al conocimiento necesario para cumplir con nuestras exigentes tareas». Esto se nota en la permanencia del equipo en Malsch. «La fluctuación de personal es muy baja en nuestro caso. En el campo de los operarios logísti-

cos, el personal se queda en la delegación de Dachser como media más de diez años. Hay mucho personal técnico que hemos formado nosotros», indica Großmann. En este momento hay 57 contratos de formación para los tres cursos en vigor en este momento en Malsch. La cuota de formación es muy elevada con una media del 13 por ciento.

Großmann considera que con ello se asegura la posibilidad de seguir creciendo. En total, en la plaza se gestionaron el año pasado unos 1,2 millones de envíos de mercancías con un peso de más de 726.000 toneladas. Hoy salen cada día 75 camiones de transporte regular de Malsch al resto del país, así como hacia Bélgica, Dinamarca, Francia, Gran Bretaña, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Austria, Polonia, Eslovaquia, España, Suecia, Suiza, la República Checa y Hungría. Ciertas regiones como los países bálticos o los Balcanes están al alcance en un tiempo de tránsito corto gracias a la conexión con los tres Eurohubs de Dachser. Florian Steinbrunn resume brevemente las ventajas que esto implica: «Nuestros clientes se benefician tanto de la red de transporte eficiente y paneuropea de Dachser, como del servicio del Business Field de Dachser Air & Sea Logistics con una ruta diaria al aeropuerto de Frankfurt».

M. Schick

Con su solución sectorial de Chem-Logistics, Dachser combina sus soluciones logísticas estandarizadas y experiencia en las mercancías peligrosas en la red mundial con soluciones específicas para clientes de la industria química. A ello cabe añadir sistemas de gestión de mercancías peligrosas centrales para Road y para Air & Sea Logistics con 254 consejeros regionales de seguridad de mercancías peligrosas en todo el mundo.



Mantenimiento de los rociadores

# BERNHARD SIMON CONVERSA CON ... NIKOLAS SCHÄFER

Aprender para la vida: El CEO de Dachser, Bernhard Simon, conversa con Nikolas Schäfer sobre la curiosidad y el espíritu emprendedor. Este joven de 18 años que cursa formación en expedición y servicios logísticos en Dachser Rottemburgo se impuso a más de 1.500 participantes en el concurso para poner a prueba sus conocimientos «Best Azubi» (Mejor formando).

Señor Simon, ¿cómo fue su entrada en el mundo laboral? ¿Todavía recuerda su primer día en la empresa y las expectativas que tenía ante ese paso tan importante para su vida?

**Bernhard Simon:** Lo recuerdo perfectamente. Hace unos 40 años que empecé mi vida laboral en Dachser Air & Sea Logistics en Kaufbeuren. Las oficinas se encontraban en una vivienda unifamiliar, el almacén estaba en el sótano, donde se movía justo con una carretilla o una transpaleta manual. El primer día, nadie estaba muy al tanto de mi llegada. Me asignaron una mesa con una enorme calculadora y me pusieron un lápiz en la mano. Eso fue todo. Me encontré entonces en medio de un pequeño equipo donde cada cual era responsable de todo, sin ir más lejos, hasta de retirar la nieve del patio al inicio del invierno. Estoy seguro de que usted no necesita hoy en día pasar por un salto a la piscina de este tipo, ¿no?

**Nikolas Schäfer:** Cierto. Cuando empecé mi formación estaba todo súper preparado. En primer lugar, tuvimos un par de días de introducción en los que pude fami-

liarizarme con la empresa, los diferentes departamentos, los demás formandos y los formadores. Para alguien que acaba de salir de la escuela se me hacía todo muy grande y emocionante.

**B. Simon:** Hace 40 años no se pensaba siquiera en un proceso de integración tan estructurado. Teníamos que llegar y ponernos a funcionar. Enfrentarse cada día a una tarea nueva y a un área nueva no eran la excepción, sino la regla. En aquel entonces, la cosa no tenía nada que ver con una formación estructurada.

**N. Schäfer:** Cuando en algún momento falta personal en alguna estación, allí aparecemos los formandos sin mucho aviso previo. Pero en general, nuestra formación en Dachser está muy bien organizada. Cada tres meses vamos pasando por los distintos departamentos y conocemos toda la delegación y sus tareas: desde la administración y atención al cliente hasta la planificación de transporte, pasando por el transbordo y almacenamiento. Como recién llegado enseguida se da uno cuenta de lo variada que es la logística.

**B. Simon:** Ahí se nota también que hace tiempo que ser transportista ha pasado de ser un trabajo que era muy de andar por casa a una profesión de alta cualificación como empleo codiciado. Esto exige una calidad de la formación que lo respalde.

Señor Schäfer, ¿cuál fue su motivación a la hora de decidirse por Dachser para su formación?

**N. Schäfer:** Proviengo de un pueblecito cercano a Rottemburgo del Néckar. Allí hay una gran delegación de Dachser. Las terminales y los camiones amarillos y azules forman parte habitual del paisaje. Mi padre regenta un comercio al por mayor para equipos de fabricación, una pequeña empresa con su propio departamento de logística en el que podía hacer mis prácticas como estudiante. El director de logística me dio la idea de presentarme en Dachser. En mi caso, se confirmó que había sido la decisión ideal. Me gusta la diversidad de tareas de la logística y la búsqueda constante de la solución apropiada para satisfacer al cliente.

» Me estimula  
conocer mejor las cosas,  
entenderlas completa-  
mente y no andar por  
la vida con las cosas a  
medio saber

Nikolas Schäfer





El trabajo en equipo y las ganas de aprender tienen potencial de futuro

Señor Simon, de Antoine de Saint-Exupéry nos llega la frase: «Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho». ¿Cómo se refleja esto en los valores de Dachser?

**B. Simon:** Queremos ser el proveedor logístico más integrado del mundo. Si trasladamos la metáfora de la construcción del barco a la misión de Dachser y dejamos de ver solo el barco, aparecen muchas derivaciones interesantes. Vivir los valores de Dachser implica estar en situación no solo de construir barcos, sino de llegar más allá del horizonte, de descubrir nuevos mundos y abrirlos para nosotros y nuestros clientes. Cada persona puede contribuir a nuestra red de maneras fundamentales. Esto es algo que se hizo patente durante la crisis del coronavirus. Nunca antes habíamos recibido tantos mensajes de los clientes valorando nuestro trabajo, lo cual deja claro hasta qué punto la logística crea valor añadido. Mantener la capacidad de entrega incluso cuando aparentemente no funcionaba nada más, nos ha demostrado lo fuerte que es nuestro equipo a nivel mundial. En ese proceso, la gente joven como usted, señor Schäfer, también ha hecho su parte. ¿Cuál de los valores Dachser lo motiva en especial?

**N. Schäfer:** Dado que yo mismo provengo de una empresa familiar, me motiva especialmente el valor «Espíritu empresarial y valor para la innovación». Como jóvenes en formación, nuestros superiores y directores de departamento y equipo nos animan a ser curiosos, a mostrar interés y hacer preguntas en todo momento, además de a presentar nuestras ideas. Un compañero me dijo una vez que tam-

bién debía tener valor para tomar decisiones. Tomar la iniciativa sería siempre mejor que esconder la cabeza. Esto me gustaba.

**B. Simon:** ¿Y qué ocurre cuando usted les presenta sus ideas a sus superiores?

**N. Schäfer:** Me impresionó comprobar que mis superiores siempre se toman muy en serio lo que comenta una persona de 18 años de su departamento como yo y qué propuestas de mejora les presenta. Me parece estupendo, incluso sabiendo, claro está, que no todas las propuestas se pueden llevar a la práctica sin más.

**B. Simon:** ¿Y cómo le va cuando puede o debe tomar decisiones por sí mismo?

**N. Schäfer:** Cuando se llega directamente de la escuela, al principio es un desafío. Se puede equivocar uno fácilmente. ¿Y qué pasa entonces? Enseguida me quitaron el miedo. Si no se toman decisiones, no se avanza. Si al final mi enfoque no es el correcto sabré definitivamente cómo hacerlo mejor la próxima vez.

¿Fue esta experiencia la que lo animó a anotarse al concurso para poner a prueba su conocimiento Best Azubi, entre otras?

**N. Schäfer:** Eso fue por puro capricho. En la escuela profesional había visto un cartel sobre el tema; me pareció divertido saber cómo iba en cuanto a la formación y hasta dónde podía llegar. Y a partir de ahí me lancé. Me lo pasé muy bien. Me quedé de piedra al ver que había quedado de primero.

**B. Simon:** Con su compromiso, su curiosidad y su perseverancia ha mostrado que en Dachser vamos en el →



## De nuestro personal de dirección esperamos que muestren a la gente joven durante su formación todo el universo de posibilidades de Dachser

Bernhard Simon

buen camino en cuanto a la formación. Esto es una confirmación no solo para otras personas en formación, sino también una motivación para nuestra dirección. Me gustaría darle la enhorabuena por todo ello.

¿Qué papel desempeña para usted el mentoring personal en la formación?

**N. Schäfer:** No tengo un mentor directo individualizado. En la formación tenemos muchas personas de contacto en los distintos departamentos que siempre nos motivan y animan a preguntar todo lo que nos interesa y estimula.

**B. Simon:** De nuestro personal de dirección esperamos que muestren a la gente joven durante su formación todo el universo de posibilidades de Dachser. Ninguna pregunta es incorrecta. Se trata sobre todo de escuchar a jóvenes que provienen muchas veces del mundo protegido de la familia y de la escuela y de incentivar su curiosidad y darles una plataforma para que expresen sus ideas. Por ejemplo, al implicarse en proyectos de innovación de nuestro programa Idea2net.

**N. Schäfer:** Me gusta que nuestros directores de formación siempre nos pregunten de forma directa si hemos comprendido bien cada departamento. Insisten mucho en este tema. Al principio sabía contestar a la pregunta de qué hace el departamento, pero no por qué. Me estimula conocer mejor las cosas, entenderlas completamente y no andar por la vida con las cosas a medio saber.

**B. Simon:** En todas las franjas de edad hay personas a las que les divierte pensar de forma emprendedora y que se preocupan de mejorar de forma constante. Y luego hay otras que simplemente quieren hacer bien lo suyo. Sin grandes ambiciones. Ambas cosas son importantes. Para todo el mundo tenemos una oferta de formación continua para alcanzar una promoción laboral. Pero también para ampliar el horizonte de conocimiento propio de forma más genérica. A fin de cuentas, hay vida más allá de la empresa.

Señor Schäfer ¿qué perspectiva tiene para cuando termine su formación?

**N. Schäfer:** Me gustaría quedarme en mi profesión y dar los siguientes pasos en la delegación. Simplemente es lo que me gusta hacer. Además, quisiera combinarlo con la preparación para el curso puente a los grados superiores.

Mis formadores me apoyan en este proceso. Aunque en tiempos del coronavirus resulta algo complicado. Las escuelas no contestan...

**B. Simon:** ... (se ríe) entonces le recomiendo ejercer un poco de presión emprendedora.

Señor Simon, ¿le gustaría compartir algún tipo de máxima que, en su experiencia, pueda acompañar a jóvenes ambiciosos como Nikolas Schäfer?

**B. Simon:** En general, a las generaciones más jóvenes les recomiendo mantener la curiosidad. Que intenten siempre comprender bien lo que les interesa para abrirse totalmente a ello. La contribución más grande la hacemos cuando estamos a gusto y mostramos entusiasmo. En el contexto de Dachser, esto libera la energía que permite que una empresa familiar con base en valores firmes y en personas que los viven, de generación en generación, siga evolucionando con éxito.

### ACERCA DE LA PERSONA

#### Nikolas Schäfer,

de 18 años, proviene de una familia de empresarios cerca de Rottemburgo del Néckar e hizo sus pinitos en el campo de la logística en la empresa familiar. Formarse en el centro logístico de Dachser era una posibilidad que tenía, literalmente, a la puerta de su casa. En el tercer año de formación, este futbolista aficionado (juvenil de la liga de clubes) supo del concurso para poner a prueba sus conocimientos «Best Azubi» de la revista profesional *VerkehrsRundschau* y se impuso a una gran competencia para pasar a ser el primer formando de Dachser en ganar.

#### Bernhard Simon

se reunió con el «Best Azubi» Nikolas Schäfer en mayo solo de forma virtual por las restricciones impuestas por el coronavirus. «Menos mal que hay videollamadas», comentó el CEO de Dachser tras la charla. «Un encuentro personal no lo substituye plenamente lo virtual. Me encantaría que nos pudiéramos ver en persona en algún lugar más adelante. Con su rendimiento y enfoque es usted un embajador magnífico de los valores vividos de Dachser».



## BAILAR QUITA LAS PENAS

Junto con la organización de ayuda a la infancia terre des hommes, Dachser muestra su compromiso también en Brasil. «Los derechos de la infancia construyen futuro» es el nombre del subproyecto que se lleva a cabo en el centro de derechos de la infancia de Limeira, en el centro del punto caliente social de la megápolis de Campinas en el estado federal de São Paulo desde 2015. Parte del trabajo es un proyecto de danza pedagógica para infancia y juventud con el objetivo de ayudarles a superar sus miedos y preocupaciones y encontrar por sí mismos el camino que los aleje del círculo vicioso de la violencia, las drogas y la delincuencia. También en tiempo de pandemia no se debe dejar solos a los niños. El contacto se mantiene gracias a las redes sociales y se baila en el marco de un concurso de vídeo online.

# NO EXISTEN FRONTERAS PARA DACHSER.

DACHSER Air & Sea Logistics

Esperamos que los geólogos nos perdonen por esto, pero cuando se trata de logística, no nos conformamos. Proporcionamos conexiones intercontinentales fluidas, ofreciendo los más altos estándares de calidad, entregas frecuentes y grandes capacidades. Con nuestra red global DACHSER Air & Sea Logistics, que incluye más de 169 oficinas y una sólida red de socios, nos mantenemos cerca de nuestros clientes, asegurándonos de una cosa – su futuro exitoso.