

Global Groupage: con orden y concierto



El mundo cambia. Y con ello también los mercados. Con los cambios de poder e intereses geopolíticos y el estrés que padecen con frecuencia las cadenas de suministro se requieren nuevos planes. Para la logística esto quiere decir el mejor engranaje posible entre un transporte extremo a extremo y soluciones de logística de contratos.

Parece una paradoja: por una parte, los mercados y las personas se van acercando en un mundo cada vez más digitalizado. Por la otra, las crisis, guerras y cambios de poder e intereses geopolíticos contribuyen a que se creen nuevos bloques, al proteccionismo y al retroceso del libre comercio, que son más populares que nunca. Pero una cosa sí es cierta, las cartas se barajan cada vez con más rapidez.

Y hay diferencias considerables en el ritmo de desarrollo. Mientras que EE.UU. y Europa tenían el mismo rendimiento económico en 2008, la de EE.UU. es hoy un 80% superior. En el futuro, además, el crecimiento mundial tendrá lugar principalmente fuera de Europa. Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional, la participación de los países de Asia-Pacífico (APAC) en el producto interior bruto mundial aumentará hasta más del 40% en 2040, e incluso hasta más de la mitad en 2050. En la actualidad, nueve de los diez mayores puertos del mundo se encuentran en Asia. Un estudio reciente del McKinsey Global Institute, que profundiza en otros aspectos, se titula «Geopolitics and the Geometry of Global Trade». Los analistas de mercado examinan hasta qué punto podrían alejarse o acercarse los países y las economías en el futuro, independientemente de la distancia geográfica real. En la nueva evaluación de la «Geometría del comercio mundial», los investigadores de mercado detectaron dos vías de evolución: la primera es la «desglobalización» del mercado mundial. El alejamiento de las dos economías más importantes del mundo, la de los Estados Unidos y China, es un ejemplo de ello. Esto se manifiesta en aranceles punitivos, sanciones, denegación mutua de acceso a los mercados, la desvinculación de la investigación y desarrollo y muchas más medidas limitantes.

La unión hace la resiliencia

Por otro lado, los autores del estudio detectan una segunda opción como alternativa más razonable que consiste en una fuerte diversificación del comercio, en la que las posibilidades de colaboración compensan los altibajos geopolíticos. De ello se derivan muchas ventajas potenciales: por ejemplo, la resiliencia ante distintos tipos de interrupciones del suministro, así como posibilidades de promover un sistema de comercio y una economía más integradores. Un punto de partida para ello son la confianza mutua y un diálogo abierto y transparente. «Una red amplia y diversificada de relaciones comerciales no se consigue sin colaboración», concluye el estudio. →



Con Global Groupage, estamos desarrollando la futura solución de grupaje para nuestros clientes activos en todo el mundo.

Burkhard Eling, CEO de Dachser

Y el tiempo apremia. Especialmente para las economías europeas, que recientemente han sentido la presión de unas perspectivas económicas sombrías. «En los próximos diez años, entre el 85 y el 90 por ciento del crecimiento mundial pasará fuera de la Unión Europea», explicaba el Comisario Europeo de Comercio Valdis Dombrovskis durante la Conferencia de Seguridad en Múnich en febrero de 2024 y advertía: «Por ello debemos estar conectados si queremos mantener nuestro crecimiento y nuestro bienestar».

Conectar redes mundiales

«El mundo que nos rodea está cambiando. Los mercados están cambiando. Nuestros clientes están cambiando. También nosotros debemos cambiar», afirma el CEO de Dachser Burkhard Eling. «Si los impulsos principales para el crecimiento a largo plazo de Dachser se encuentran en Asia y América, esto tiene que reflejarse también en el diseño y calidad de nuestras redes. Para poder crear hoy las bases de los modelos de negocio del mañana y del pasado mañana, tenemos que engranar de forma más estrecha todavía el núcleo estable y extremadamente eficaz de nuestro negocio europeo de grupaje con nuestra oferta logística intercontinental. Pensar en esa dimensión a tan largo plazo es una tarea, pero también un privilegio de Dachser como empresa familiar». En el centro de todo está integrar una serie de servicios individuales en una solución global integrada, holística y coherente entre Europa y el mundo y viceversa. «Esto es lo que denominamos Global Groupage», indica el CEO de Dachser.

El punto de partida para este engranaje integral de todos los mercados de logística, transporte aéreo y marítimo lo ofrece la red de grupaje de Dachser Road Logistics. Ha ido creciendo y madurando durante décadas para llegar a ser una de las mayores y más eficaces redes de toda Europa. «Al unir todavía más y de forma más estrecha nuestras dos redes, European Logistics y Air & Sea Logistics, tanto a nivel físico como de sistemas, podremos ofrecer a los clientes internacionales un nuevo enfoque integrado y un acceso a mercados totalmente nuevo desde y hacia Europa», enfatiza Tobias Burger, COO Dachser Air & Sea Logistics. «Esto es algo que, a nivel mundial, solo pueden conseguir empresas como Dachser que cuentan con la madurez de red necesaria y, sobre todo, con una colaboración en todo el mundo orientada al servicio de todo su personal».

En Dachser, la idea de que los servicios logísticos no se reducen solo a transportar cosas de A a B, sino a poder ofrecerlos a los clientes con redes muy interconectadas como un servicio logístico que puede integrarse tan profundamente como se desee, es asunto bien rodado. «Al crear y ampliar de forma sistemática la red de Road Logistics siempre hemos

seguido el principio de ofrecer una calidad que nos diferencie de la competencia como el proveedor logístico más integrado», explica Alexander Tonn, COO Road Logistics de Dachser. «Es la evolución de la conexión entre activos, personas, informaciones y tecnologías la que hace especiales las redes Dachser».

Tonn también añade que, al incorporar esta experiencia de European Logistics a la expansión del negocio de transporte aéreo y marítimo, Dachser puede combinar lo mejor de ambos mundos, Road Logistics y Air & Sea Logistics, de manera transversal. «De este modo, ampliamos gradualmente nuestras soluciones mundiales de transporte extremo a extremo y de logística de contratos», afirma Dr. Tobias Burger.

En el número 3/2023, la revista DACHSER informaba de cómo gestiona Dachser toda la cadena de suministro para sus clientes, desde el abastecimiento en Asia hasta la entrega a clientes de todo el mundo, tomando como ejemplo a un cliente del sector tecnológico. ifm electronic aprovecha la perfecta integración de las redes globales de Dachser en Air & Sea y European Logistics. Dachser Air & Sea Logistics organiza el transporte de componentes de Asia en contenedores marítimos de Hong Kong a Europa. Desde Hamburgo, los contenedores pueden trasladarse directamente por ferrocarril al sur de Alemania. Después se descargan en Dachser en Langenau, cerca de Ulm, desde donde se reparten los productos por camión al centro de desarrollo y producción más grande de ifm, en Tettngang, y luego a los principales mercados europeos de Francia, la República Checa y Polonia. El resultado es: transparencia total y control de calidad óptimo en toda la cadena de suministro al tiempo que se reducen significativamente los plazos de entrega.

Un itinerario de soluciones para los clientes

Los economistas, como los autores del estudio McKinsey, recomiendan a las empresas mundiales que se replanteen las cosas: «En el actual clima de incertidumbre, es esencial que las direcciones empresariales se preparen para una serie de posibles cambios en la geometría del comercio». Se trata de tener una estrategia apropiada para un mundo en constante evolución. «Con Global Groupage, estamos desarrollando la futura solución de grupaje para nuestros clientes activos en todo el mundo», explica Burkhard Eling. «Esto está claramente en línea con la misión de Dachser de crear la combinación e integración más inteligente del mundo de la experiencia en redes logísticas y optimizar así el balance logístico de nuestros clientes. Esto tiene futuro, especialmente en tiempos difíciles».

M. Schick

Un mundo de datos para todos



La plataforma DACHSER crea máxima transparencia en todos los procesos

Cuando las redes de Road Logistics y Air & Sea Logistics de Dachser llevan a una solución logística mundial de gestión conjunta, se requiere un alto estándar de transparencia para los clientes. El camino para llegar ahí es la nueva plataforma DACHSER.

Dachser se acerca cada vez más a su objetivo de ser el proveedor logístico más digitalizado del mundo: «Con una nueva interfaz moderna y de fácil uso, la plataforma DACHSER reúne los Business Fields Road Logistics y Air & Sea Logistics y ofrece a los usuarios innovaciones líderes como el seguimiento extremo a extremo en todas las rutas de tráfico», explica Lars Relitz, Head of Corporate Digital Innovation & Development de Dachser. «En combinación con nuestras redes mundiales conseguimos la solución de ventanilla única más inteligente de la logística».

La primera versión de este extenso proyecto vio la luz en abril de 2023 para clientes piloto del sector aéreo. «Podían trabajar con el software de forma productiva, mientras que nosotros recibíamos un feedback completo para seguir desarrollando la plataforma en los siguientes meses», explica Lars Relitz para describir el proceso de desarrollo iterativo y centrado en el cliente. «Nuestra meta es ofrecer una plataforma digital transversal orientada al cliente y que responda a las exigencias del mercado usando tecnología puntera».

En las fases intensivas de desarrollo y prueba, el equipo del proyecto examinó repetidamente las necesidades de los usuarios y obtuvieron comentarios sobre los diseños de producto. «De esta manera adquirimos importantes conocimientos sobre cómo facilitar el uso, cómo diseñar y qué funciones introducir en la plataforma en uso real. Esto nos ayudó a optimizar aún más la oferta de la plataforma de forma más específica y

a adaptar los flujos de trabajo donde fuera necesario», comenta Cornelius Kubik, Department Head DACHSER platform.

Poco a poco, más y más clientes obtuvieron acceso a la plataforma DACHSER, lo que permitió a los desarrolladores recibir comentarios constantes de los usuarios y optimizar la plataforma en función de los datos. Un proceso ideal, como indica Cornelius Kubik: «Cada día aprendemos algo, aunque todavía queda mucho para la plataforma final. Sin embargo, el feedback positivo de nuestros usuarios de prueba nos ha demostrado que estamos en el camino correcto».

Aspectos útiles de la plataforma DACHSER según sus usuarios

■ Todo en un único lugar

Road y Air & Sea integrados en una única plataforma: Se puede acceder, gestionar y hacer seguimiento de todos los envíos.

■ Comparativa de precios extremo a extremo

Es posible mostrar las solicitudes de precios en diferentes rutas y comparar ofertas.

■ Panorámica de track & trace

Se muestran los envíos por todas las rutas en una panorámica en forma de lista.

■ Seguimiento de envíos sin fisuras

Se pueden ver todos los envíos extremo a extremo en todas las fases.

■ Comunicación

En el futuro, los clientes pueden ponerse en contacto mediante la plataforma con sus interlocutores en las delegaciones.

■ Subir documentos

Los documentos de envío se suben en la panorámica de envíos y quedan recopilados ahí.



«Perseguimos un **objetivo claro**»

Desde el 1 de enero de 2024, Tobias Burger es COO Air & Sea Logistics de Dachser. Este doctor en administración de empresas de 46 años confía para el futuro en una organización de ASL fuerte y en el potencial de los servicios de transporte y logística de contratos integrados en todo el mundo: Global Groupage.

Señor Burger, tiene usted un doctorado en administración de empresas. ¿Preveía ya un futuro en la logística cuando estaba en la universidad?

Tobias Burger: No, en aquel momento para nada. Pero lo que sí siempre me han gustado son las redes complejas y las empresas en proceso de cambio. Cuando se trata de dominar la complejidad con estándares y de optimizar procesos en un

contexto global, entonces la logística es la disciplina reina. Esto es lo que me entusiasma de este sector.

¿Cómo entró en contacto con Dachser?

La conexión me llegó por Dieter Truxius, el antiguo CFO (Chief Financial Officer) de Dachser. Él me puso en contacto con Bernhard Simon, el actual Chairman of the Supervisory Board y entonces CEO de Dachser. Desde el principio me motivó la orientación a largo plazo de la empresa porque me gusta trabajar con un objetivo estratégico. La segunda gran ventaja es el trato, basado en valores y orientado a las personas. Eso ya me gustaba entonces y hasta hoy es una de las características principales que hacen única a Dachser. Y por último, pero no por ello menos importante, el potencial de crecimiento y desarrollo de Dachser ya me atraía entonces. Esto se confirmó en los años siguientes. Cuando me incorporé, Dachser tenía entre 17.000 y 18.000 empleados; hoy son alrededor de 34.000.

¿Qué es para usted lo más singular de la logística?

La complejidad, porque en una cadena de suministro siempre se implican muchos actores diferentes. Un ejemplo: transportar



Ahora tenemos ante nosotros la transición de nuestros Business Fields hacia un enfoque integral orientado a la red.



Dr. Tobias Burger, COO Air & Sea Logistics de Dachser

un palé de Hong Kong a Kempten es tremendamente complejo. Si además debemos tener en cuenta las cadenas de suministro del cliente que quiere recibir la mercancía en el momento correcto, la cosa se hace todavía más desafiante.

Además está el aspecto internacional. En particular, el transporte aéreo y marítimo pasa por todo el mundo y afecta a muchos países, economías y culturas. Digamos que la logística es la arteria que nos conecta con todo lo que pasa en el mundo. Lo hemos visto con el COVID: cuando las cadenas de suministro se vienen abajo, de repente el supermercado se queda vacío. De un día para otro hay cosas que no están disponibles tan fácilmente, se paran las líneas de producción, lo cual tiene efectos en la economía. Todo esto demostró la importancia de una logística funcional. El desafío de la logística es combinar la complejidad, el carácter internacional y las dificultades con procesos lo más estandarizados y sin fisuras posibles.

Tras diferentes puestos en Dachser en la división de finanzas, estrategia y luego en la de Corporate Governance, ¿cuándo le quedó claro que el camino lo llevaba a ASL?

En el marco de la gestión temática para la Executive Board entré a fondo en algunos proyectos prioritarios. Uno de ellos era seguir desarrollando y transformando el negocio aéreo y marítimo a partir de 2015. Por el cargo que tenía en ese momento apoyé en la estandarización de procesos y el desarrollo de un modelo comercial para ASL. Me familiaricé entonces con los procesos y con el modelo de negocio general de ASL.

Ha dicho usted en algún momento que si se trabaja de forma operativa no se pueden evitar los errores. ¿Cómo se enfrenta usted a esto?

Lo más importante, como cualquier cosa en la vida, es aprender de los errores y sacar las conclusiones correctas. Un ejemplo: Empecé como Managing Director ASL EMEA durante la pandemia de COVID-19. En aquella época, teníamos que evaluar y decidir cosas de un día para otro, a veces incluso de una hora para otra. Las condiciones marco del negocio iban cambiando con mucha rapidez. Y, por supuesto, a veces se toman decisiones erróneas. Lo bueno de un negocio diario tan ágil es que rápidamente también nos podemos corregir. Podemos evitar fallos si

calibramos siempre bien y nos preguntamos cuál es nuestro objetivo a largo plazo y con qué medidas a corto plazo vamos a llegar a él. Aprender de los errores forma para mí parte de este proceso de evolución continua.

¿Qué expectativas tiene usted para ASL?

ASL está pasando por una gran transformación y sabemos que se encuentra en una situación complicada. En este momento, su enfoque basado en el trading y centrado en los beneficios está alcanzando los límites naturales de su modelo de negocio. Ahora tenemos ante nosotros la transición de nuestros Business Fields hacia un enfoque integral orientado a la red, que es la idea base del Global Groupage integral. Esto está asociado a expectativas positivas ya que es el siguiente paso en la expansión de nuestro modelo de negocio. Engranamos nuestro tráfico intercontinental con nuestro eficiente transporte terrestre europeo y así llegamos a una solución de ventanilla única para el grupaje mundial. Para ello hay una gran apertura y voluntad de cambio.

¿El Global Groupage requiere un cambio de mentalidad de los clientes?

Hay diferentes clientes: algunos todavía piensan en procesos individuales y esto empieza en el aprovisionamiento. Hay clientes que tienen un aprovisionamiento diferente para transporte aéreo, transporte marítimo, por carretera y para almacenamiento porque de forma consciente no se lo quieren dar todo al mismo proveedor. Tenemos que convencer a estos clientes y mostrarles el valor de un enfoque integrado en cuanto a costes, tiempos de entrega y ahorro de CO₂. Una buena manera de hacerlo es con análisis cuantitativos de la cadena de suministro.

Por cierto, son precisamente los clientes en ultramar los que muestran mayor entusiasmo por un servicio integral, transversal y fiable de exportación e importación entre Asia y América, así como a Alemania o Europa con tiempos de entrega vinculantes y compromisos de calidad. Estos clientes también dicen que hay muy pocas empresas de logística mundiales que puedan poner en práctica tal rendimiento. Ese es el punto de inicio a partir del cual como Dachser podremos generar un valor añadido único para nuestros clientes en el futuro.

Tobias Burger comenzó su carrera profesional como consultor estratégico en Siemens Management Consulting, antes de incorporarse a Dachser en 2009. Después de ocupar puestos en Controlling y en desarrollo estratégico, fue nombrado Director de Corporate Governance. A partir de 2019, fue Deputy Director Air & Sea Logistics como adjunto de Edoardo Podestà. Al mismo tiempo, trabajó como Sales Manager global de la carga aérea y marítima. En los años 2021 y 2022 Burger fue Managing Director de la Business Unit operativa ASL EMEA con gran éxito.