

# En equilibrio entre estabilidad y transformación





Más agilidad como respuesta  
a la dinámica del mundo

En enero, una nueva generación asumió la dirección de Dachser. El equipo que conforma la Executive Board, con el nuevo CEO de Dachser, Burkhard Eling, representa el equilibrio entre estabilidad y transformación en la empresa familiar. Andreas Froschmayer, Corporate Director Corporate Strategy & PR informa sobre un paso preparado con mucha antelación que vincula el origen con el futuro.

**P**arece una paradoja: mientras que en todo el mundo se imponen confinamientos derivados del coronavirus que detienen la vida pública y múltiples sectores económicos del comercio minorista, el turismo y la gastronomía una y otra vez, el mundo parece girar cada vez más rápido. La digitalización, la globalización, el cambio climático y las nuevas tecnologías de la movilidad avanzan de forma nunca vista. Los mercados y la convivencia en la economía, política y sociedad cambian de forma cada vez más dinámica. La «transición», es decir, el proceso de pasar a un nivel diferente y nuevo, parece haberse convertido en el leitmotiv a la hora de prepararse para tener éxito en el futuro. También y sobre todo en la logística.

En Dachser, este paso encuentra su expresión en el cambio de la dirección que lleva mucho tiempo preparándose. Bernhard Simon y Michael Schilling pasan de la Executive Board al Consejo de Supervisión. Ahora, una nueva Executive Board, con Burkhard Eling como CEO y portavoz de la junta directiva, dirigirá el negocio operativo de la empresa familiar.

«Mis compañeros de la directiva y yo mismo asumimos el control de una empresa extremadamente robusta y en marcado crecimiento a la que ni siquiera los desafíos de la crisis del coronavirus pudieron desviar de su curso. Las personas que integran Dachser, gracias a su enorme know how y compromiso fueron capaces de mantener en marcha las cadenas de suministro de nuestros clientes, también en condiciones adversas», aclara Burkhard Eling en la nota de prensa emitida a raíz del cambio de dirección. «Con la confianza y respaldo de la familia propietaria, mantendremos como equipo directivo la cultura única y orientada a las personas de la empresa familiar Dachser, al tiempo que hacemos evolucionar la empresa con sentido de proporción y agilidad para llegar a ser el proveedor logístico más integrado del mundo», continúa el CEO. →

## Evolución en vez de revolución

La transición de una generación a la siguiente es un desafío particular para una empresa familiar. No en todas partes está regulada la sucesión y, cuando sí lo está, muchas veces hay una falta de claridad sobre cómo se va a vincular la «herencia» (es decir, el origen y las raíces de la empresa) con nuevos comienzos y una evolución continua. Cuando la transición está planificada, se hablaría más de una evolución que de una revolución.

El profesor Peter May, uno de los principales consultores de empresas familiares y pionero del pensamiento estratégico del propietario en estas estructuras, marcaba en cierto momento la dirección en una entrevista con la revista DACHSER: «Las empresas que superan con éxito este

proceso son aquellas que disponen de estrategias creadas a largo plazo, modelos inteligentes y estables de financiación y una conciencia sana del riesgo que se orienta principalmente a garantizar que se mantengan los valores de la empresa a largo plazo. En este sentido, el nivel de profesionalidad de todas las divisiones de la empresa desempeña un papel decisivo, así como la capacidad de permitir nuevas perspectivas y enfoques innovadores en la empresa».

El cambio de dirección en Dachser trata precisamente de esto. Para continuar una historia de más de 90 años de éxitos, el nuevo CEO, que ya se incorporó a Dachser en 2012 y que desde 2016 preparó la «transición» con Bernhard Simon, apunta el camino: «Para que la empresa continúe manteniendo el equilibrio de estabilidad y transformación,



La Executive Board de Dachser (de izq.): Robert Erni, Alexander Tonn, Burkhard Eling, Edoardo Podestà y Stefan Hohm

## LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE DIRECTIVOS DACHSER

### Burkhard Eling, CEO

El que durante mucho tiempo fue Chief Financial Officer (CFO) de Dachser, lidera la unidad ejecutiva Corporate Strategy, Human Resources, Marketing a la cual también pertenecen el Corporate Key Account Management y la división Corporate Governance & Compliance.

### Alexander Tonn, COO Road Logistics

Este directivo de 47 años que ya lleva 20 años en la empresa, es responsable de la red de transporte terrestre europea para mercancías industriales y alimentación. Asimismo, también seguirá dirigiendo la Business Unit European Logistics Germany.

### Edoardo Podestà, COO Air & Sea Logistics

La parte de carga aérea y marítima de Dachser no ha sufrido ninguna modificación. La dirección mantiene Edoardo Podestà desde octubre de 2019 como COO Air & Sea Logistics. Este italiano de 58 años con base profesional en Hong Kong fue nombrado Managing Director del negocio de carga aérea y marítima de Dachser en la Business Unit Asia Pacific en 2014.

### Stefan Hohm, CDO

La nueva unidad ejecutiva IT & Development la dirige Stefan Hohm (48) como Chief Development Officer (CDO). Hohm lleva 28 años en Dachser y últimamente fue responsable de investigación y desarrollo como Corporate Director, así como para el área de Corporate Solutions de Dachser. A mayores del desarrollo TI, asume ahora la logística de contratos a nivel mundial como parte de sus responsabilidades.

### Robert Erni, CFO

Este suizo de 54 años asume la unidad ejecutiva financiera como Chief Financial Officer. Antes de su llegada a Dachser fue Group CFO casi siete años y responsable de la unidad ejecutiva financiera del proveedor logístico Panalpina. Es decir, un gerente financiero logístico con mucha experiencia internacional.



## «Las empresas que superan con éxito este proceso son aquellas que disponen de estrategias creadas a largo plazo, modelos inteligentes y estables de financiación y una conciencia sana del riesgo».

Prof. Peter May, fundador de Peter May Family Business Consulting, una de las empresas de consultoría líderes para empresas familiares

la nueva Executive Board de Dachser seguirá de forma consecuente sus pautas estratégicas propias, dado que orientan a Dachser, allanan el camino a un comercio ágil en mercados dinámicos y permiten el éxito empresarial sostenible en la práctica y en la capacidad de conexión futura», aclara Burkhard Eling.

El nuevo equipo se ha preparado de forma intensiva. «En los últimos meses, nos hemos aclimatado a nuestros nuevos puestos y en muchos sentidos nos hemos convertido en un equipo. Nos vemos bien posicionados para dominar los desafíos futuros», resume Burkhard Eling el éxito de la preparación conjunta. «Para ello, confiamos en el sentido de la proporción y la velocidad adecuada que definen a Dachser como una empresa robusta, de éxito y relevante para el sistema». La empresa superó con creces la prueba de la crisis. «Demostramos que comprendemos nuestros procesos y nuestro negocio hasta el último detalle y que, además, los dominamos totalmente. Les pudimos dar estabilidad a nuestros clientes y socios de servicio. Vivimos los valores de nuestra empresa».

Las bases para las reflexiones y decisiones estratégicas que determinan el trabajo diario de Dachser las establece la Misión. En cierto sentido, es el nexo de unión de todos los negocios del proveedor logístico: «Creamos la combinación e integración de la red de servicios logísticos más inteligente del mundo. De esa manera, optimizamos el balance logístico de nuestros clientes».

### La red llega a todas partes

Una Misión clara es una brújula que muestra el camino hacia el futuro y que al mismo tiempo ayuda a mantener el rumbo deseado en el camino de llegar a ser el proveedor de servicios logísticos más integrados. Las pautas para ello las resume un compromiso claro: «La red llega a todas partes». «Queremos seguir ampliando la red de Dachser en extensión y densidad geográfica para dar un mayor servicio a los clientes europeos y mundiales y, para en el marco de nuestra misión, llegar a ser la «empresa logística más integrada», Burkhard Eling fija el rumbo.

De esta manera, Dachser y la nueva dirección siguen manteniendo el mismo espíritu. Basta con echar la vista atrás: al principio del desarrollo estratégico, la red estaba muy centrada en Alemania y en sus vecinos inmediatos y muy alejada de un pensamiento de red europea con todos los estándares e hitos de calidad que hoy en día parecen obvios. Para tener posibilidades de futuro también en los mercados en expansión, a partir de los años 90 Dachser creó condiciones tanto físicas como informáticas.

Con enormes esfuerzos, se pusieron en marcha procesos integrados en las dos Business Lines «European

Logistics» y «Food Logistics». Una gestión de cambio intensiva en aquel momento convenció a todo el personal de Europa para trabajar en una red única y para aprovechar cada día sus ventajas. El éxito con nuestros clientes europeos confirmó la idoneidad del paso. Fue un motor que lanzó una cultura Dachser transnacional y que también tuvo un efecto en las redes mundiales de Air & Sea Logistics. Esto nos ayuda a tejer más densamente nuestra red global y a permitir siempre un comercio ágil.

### A prueba de crisis

La nueva Executive Board también ha tomado como prioridad en el desarrollo de Dachser la disponibilidad y capacidad de gestión de la red. Esa robustez que se deriva de ello es también la base para poder reaccionar en cualquier momento ante imprevistos como la actual crisis del coronavirus. Mantener las cadenas de suministro que son esenciales para abastecer a las industrias y poblaciones y que deben seguir funcionando incluso en circunstancias complicadas, solo es posible con una «red que respire», con sistemas bien engrasados y con personas que saben lo que hacen, a dónde quieren ir y qué quieren conseguir juntas.

«Queremos, con énfasis y por convicción, optimizar el servicio al cliente», aclara Burkhard Eling. La perspectiva también responde a intereses propios: «Cuando nuestros clientes se convierten en embajadores de nuestra eficacia, la consecuencia será el éxito y el beneficio para todas las partes».

Ir con los tiempos en lo operativo es una cara de la transición exitosa; la otra es comunicar sus bases y significado. En Dachser es esencial la tríada de estrategia, estructura y cultura para la vinculación y fidelidad de nuestra dirección y plantilla a la empresa. Los valores centrales de Dachser son los puntos que permanecen fijos en cada cambio: espíritu empresarial y valor para la innovación, responsabilidad, sostenibilidad, lealtad y compromiso, integridad y honestidad, cultura abierta y respeto; el compromiso con estos valores a todos los niveles ofrece la claridad y orientación necesaria para la gestión diaria de la dirección y del personal. Para la nueva dirección esto quiere decir: garantizar la confianza en Dachser y seguir creando más confianza.

### Valores válidos a nivel mundial

Dado que Dachser no solo conoce sus valores, sino que también de forma consciente y decidida los vive y los expresa al exterior de forma proactiva, la empresa crea las condiciones base para seguir creciendo en el futuro de forma «sana». Esto incluye también la Compliance, es decir, la sensibilización permanente sobre las reglas →

**Cada directivo de Dachser no solo tiene que tomar sus propias decisiones operativas, pero también participar en el desarrollo de temas corporativos y después comunicarlos, según el valor empresarial de «responsabilidad integradora». Básicamente, para Dachser se trata de reconocer desafíos a tiempo, de generar innovaciones y no simplemente de reaccionar.**

de comportamiento que están integradas en la cultura Dachser y a nivel mundial en las normas éticas y directrices básicas aceptadas de forma universal. El término «Integrity in Logistics» le ha dado una importancia central a estos valores y normas y constituye un anclaje para la gestión mundial de la empresa.

De gran importancia para el desarrollo posterior de Dachser como actor mundial y corporate citizen es también que los accionistas apoyen ese curso, incluso cuando, tras el paso de Bernhard Simon del negocio operativo al Consejo de Supervisión, no haya ningún miembro de la familia a la cabeza de la empresa. Los accionistas están comprometidos con la empresa familiar, mantienen una estrecha cohesión y están dispuestos a anteponer los intereses legítimos de la empresa a sus intereses individuales. Tanto para la nueva dirección como para el personal, ese paso es ya un gran voto de confianza y una gran motivación, sobre todo en la transición.

«En tiempos complejos tenemos una responsabilidad todavía mayor con respecto al personal, sobre todo la gente joven», enfatiza Burkhard Eling. «Capacitar, promover y retener a la siguiente generación como empleados valiosos para después ofrecerles permanecer a largo plazo forma parte de nuestra cultura. Y también es una ventaja mutua

cuando siempre tenemos que confiar los unos de los otros». Esa unión leal también caracteriza en Dachser a la relación de hace muchos años con nuestros socios de transporte, a quien la empresa logística quiere dar la mayor seguridad mediante pedidos continuos y un pago justo y rápido.

El mensaje de la nueva dirección es claro: «Mantendremos todo lo bueno que hace única a Dachser. Al mismo tiempo, con la confianza y apoyo de la familia propietaria, trabajaremos para incrementar nuestra agilidad. Esto es particularmente necesario debido al aumento del ritmo de la digitalización en todos los ramos y divisiones. Así podremos seguir avanzando en nuestro camino para ser el proveedor logístico más integrado del mundo». Por ello, Dachser se enfrentará de forma activa a los desafíos centrales de la próxima década: la digitalización, pero manteniendo al mismo tiempo una cercanía al cliente, sostenibilidad y falta de personal cualificado. La exigencia que nos hemos propuesto es mantener las cadenas de suministro en todo momento y en su totalidad para ofrecer la misma calidad, para y con los clientes. «Se puede confiar en Dachser: queremos vivir este lema con honestidad», indica Eling. También porque esta transición ya es un paso hacia el futuro.

Andreas Froschmayer

Dachser está bien preparada  
para los desafíos del futuro



# «Las empresas familiares perduran en el tiempo»



Las empresas familiares crecen a menudo de forma más fuerte que el mercado y demuestran, precisamente en tiempo de crisis, que están preparadas para el futuro. Los motivos para ello los aclara el profesor Hans-Liudger Dienel, historiador de tecnología e investigador del futuro en la Universidad Técnica de Berlín.

## **Profesor Dienel, ¿qué ventajas tienen las empresas familiares con una dinámica de desarrollo avanzada?**

**Prof. H.-L. Dienel:** Durante mucho tiempo, las empresas familiares se consideraron como modelo en vías de extinción. En comparación con las multinacionales y las sociedades anónimas, muchos economistas las conceptualizaban como una reliquia de la historia económica que desaparecería en algún momento. Pero lo que pasó fue precisamente lo contrario. Las empresas familiares están deseosas de crecer e innovar y demuestran, precisamente en tiempo de crisis, que están preparadas para el futuro.

## **¿Por qué es esto así?**

A diferencia de, por ejemplo, las sociedades anónimas que en general se gestionan con vistas al beneficio a corto plazo, las empresas familiares, así como las fundaciones, se centran más en la tradición, la identidad, el origen y el

largo plazo, además de contar con una mayor independencia del mercado de capitales. Esto les permite tomar decisiones audaces y definir valores a largo plazo que son sumamente necesarios en la internacionalización y la globalización.

## **¿Dónde están los riesgos?**

Lo más crítico suele ser la transición de una generación a la siguiente. Si no se planifica con tiempo y según reglas claras, si no es de mutuo acuerdo con la familia, pueden irse al traste en un tiempo récord empresas que habían tenido mucho éxito. Tenemos muchos ejemplos de esto en la historia. Pero Dachser muestra que las cosas pueden ir en otro sentido: El debate sobre corporate governance todavía no había tomado impulso en Alemania cuando Dachser ya había modernizado su estructura de gobernanza empresarial.

---

**«Las empresas familiares están deseosas de crecer e innovar y demuestran, precisamente en tiempo de crisis, que están preparadas para el futuro».**

Prof. Hans-Liudger Dienel