



DPDgroup, el éxito de la gestión descentralizada

SEUR, compañía líder del transporte urgente en España, transportó solo el año pasado más de 110 millones de paquetes, o lo que es lo mismo, unos 370.000 envíos diarios. Estas cifras, que representan un 5% de crecimiento en volúmenes respecto a 2016, han llevado a la compañía a cerrar 2017 con una facturación de 660 millones de euros, un 4% más que en el ejercicio anterior. El comercio electrónico, el negocio B2B y el internacional son sus palancas de crecimiento. De las claves de la compañía y de su pertenencia al grupo internacional DPDgroup hablamos en esta entrevista con su presidente, Yves Delmas, quien compagina su cargo con el de director general de DPDgroup Europa.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: La última vez que nos reunimos a mediados de 2015, SEUR acababa de integrarse en DPDgroup, con el objetivo de trabajar juntos para alcanzar la primera posición en el mercado europeo. Poco más de un año después, usted fue nombrado director general de DPDgroup en Europa, liderando este propósito. ¿Cómo ha evolucionado el Grupo en este tiempo? ¿En qué punto se encuentra?

YVES DELMAS: Nuestro Grupo mantiene una trayectoria de crecimiento estable en los últimos años, empujada principalmente por el negocio B2C y por el internacional. Seguimos manteniendo el segundo puesto del mercado europeo, con un claro liderazgo a nivel terrestre, ostentando una cuota del 20% en la parte de transporte internacional por carretera. Buena muestra de ello han sido los resultados obtenidos en 2017, en los que hemos superado los 6.800 millones de euros de facturación, apoyándonos en una red multidoméstica muy potente y homogénea.

“**Estamos convencidos de que el negocio se tiene que hacer en los países, siempre cerca de los clientes, y esa ha sido la filosofía del Grupo**”

Esta posición preferente en el mercado no hubiera sido posible sin la adquisición de varias compañías clave. En 2016 reforzamos nuestra cobertura europea con dos inversiones: por un lado, adquirimos una cuota minoritaria en BRT, el líder incuestionable del transporte urgente en Italia; y por otro, Biologicistic, una empresa especialista en el transporte a temperatura controlada, fundamental para ciertos productos del sector salud, farmacéutico y medioambiental.

En esta línea, en diciembre de 2017 adquirimos DailyFresh, otra empresa de transporte urgente a temperatura controlada en Francia, especialista en *food*, un sector vertical al que preveemos un gran futuro. En definitiva, han sido dos buenos años y continuamos planteando nuevos mercados.

Esta estrategia de expansión nos ha llevado a nuevos mercados. Y en este sentido, destacaría tres hitos importantes.

En primer lugar, una operación muy relevante en Rusia, donde DPD se ha fusionado con la empresa SPSR. Somos el primer operador privado en el país, detrás del Correo Ruso (el operador postal nacional). En segundo lugar, la compra del 60% del operador brasileño JadLog, número tres del sector, con un componente de negocio B2C muy fuerte. Y por último, hace tan solo un par de semanas, la inversión en la *start-up* asiática Ninja Van, que opera en seis países: Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

F.F.S.: La posibilidad de que grandes *players* mundiales, como Amazon, entren de lleno en el sector logístico parece una amenaza latente... Sin embargo, SEUR sigue contando con ellos como *partners*, y no como competidores. ¿Cómo es esta relación?

Y.D.: Amazon es un cliente muy importante para nosotros por tres motivos. Primero, por su tamaño, que lo convierte en un cliente clave en muchos mercados europeos. De hecho, en España, Francia, Reino Unido, Alemania e Italia somos uno de sus proveedores de referencia y tenemos una estrecha relación. Segundo, por su nivel de exigencia en el servicio, que requiere que estemos en alerta y en comunicación permanentemente. Y en tercer lugar, por su afán de innovación, que le hace interesarse por los nuevos servicios, como SEUR Now, con el que en España somos proveedores de referencia para entregas súper urgentes.

F.F.S.: Amazon también comienza a entrar en el sector alimentario. El hecho de la diversificación os convierte en un *partner* aún más interesante en ciertos mercados. ¿Hasta qué punto vuestra expansión pretende el acompañamiento de los socios en aquellos sectores donde estos se desarrollan?



► 1 Febrero, 2018



“ **Nuestro Grupo mantiene una trayectoria de crecimiento estable, empujada principalmente por el negocio B2C y por el internacional, con un claro liderazgo a nivel terrestre en el mercado europeo** ”

Y.D.: Nosotros estamos enfocados siempre en ofrecer el mejor servicio a todos nuestros clientes, pero no tomamos decisiones a corto y medio plazo en función de lo que vaya a hacer nuestra competencia u otros. Por ejemplo, la temperatura controlada es un segmento por el que llevamos apostando desde 2004 cuando lanzamos SEUR Frio. Si tenemos en cuenta la digitalización de la economía, hay sectores claramente en auge, como el *food*, y otros que no cambian como el sector farmacéutico, *health care*... que además son segmentos de mayor valor añadido por la necesidad de una temperatura controlada y por unas reglas de custodia muy estrictas. Entendemos que son sectores con un crecimiento, *a priori*, constante y en los que, por cuestiones normativas, hay una especialización del transporte cada vez mayor. Por eso hemos invertido en ellos, tanto en España como en Francia, Alemania o Reino Unido, y como compañía son los sectores por los que apostamos para desarrollarnos.

En general, hay tendencias que son comunes para las compañías del sector, al igual que para los *retailers* que necesitan de los servicios logísticos, como el *food*, que es un segmento cla-

“ **En 2017, DPDgroup superó los 6.800 millones de euros de facturación, apoyándose en una red multidoméstica muy potente y homogénea** ”

ro de crecimiento, y por supuesto la súper urgencia; de hecho, ambos están muy relacionados. Por ejemplo, el SameDay en China está muy implantado y tanto Alibaba como JD.com, el número dos del comercio electrónico chino, entregan más del 50% de los pedidos en el día. Es más, ambos tienen ya capacidad para entregar en el país más del 90% de sus pedidos en el mismo día y JD.com cuenta con 7.000 plataformas de reparto. En definitiva, la súper urgencia es una tendencia clara a nivel mundial.

Creo que se trata de una evolución de la oferta, más que de la demanda, derivada del crecimiento: cuanto más creces, más almacenes tienes, más cerca estás de tus clientes y, por tanto, más fácil resulta hacer la entrega en el día. En este caso, la rapidez también es consecuencia del éxito del *e-merchant*: más volúmenes, más almacenes, más cercanía y más facilidad para realizar entregas en el día.

Esta carrera por la velocidad la observamos igualmente en EE.UU., donde Amazon inició este movimiento y todos sus competidores siguen su estela, no solo los *e-merchants*, sino también los *retailers* tradicionales. A igualdad de oferta, el más rápido se lleva el pedido.



Modelo de negocio / Entrevista con **Yves Delmas**, presidente de SEUR y director general de **DPDgroup Europa**

F.F.S.: Según la Iniciativa Brightline, a causa de la mala implementación de estrategias se desperdician dos trillones de dólares al año. Existe un gran gap entre la celeridad con la que se producen las innovaciones tecnológicas en la cadena de transporte y el tiempo que tardan en implantarse, apareciendo nuevas innovaciones en ese período. ¿Cuál es la clave para hacer inversiones eficientes y ser capaz de innovar al tiempo que se sostiene la eficiencia en ejecución?

Y.D.: Como compañía aplicamos la innovación a nuestra operativa diaria, pero la clave radica en cómo nos preparamos para incorporar esa innovación a la empresa y en la capacidad de anticipación y de predecir qué consecuencias conlleva para nuestro negocio; ahí es donde realmente podemos diferenciarnos.

Actualmente existen muchos avances tecnológicos, pero si echamos la vista atrás, la historia está llena de innovaciones, como el cambio radical en la productividad que supuso pasar de clasificar a mano a tener una máquina que permite clasificar 10.000 paquetes/hora; o la aparición de Internet y la posibilidad de seguir un paquete en tiempo real. Si no existieran, no sería posible dar el servicio al cliente que ofrecemos hoy en día.

Hay innovaciones en las que debemos trabajar de forma urgente, porque condicionan nuestro futuro, y también nuestro presente, y por ello tenemos que anticiparnos. Lo más complicado en materia de innovación es decidir dónde posicionarnos como empresa. Por ejemplo, SEUR no va a crear un vehículo autónomo, pero sí podemos elegir cuál es la mejor forma de posicionarnos frente a esa innovación, por un lado con un buen *partnership*, como el que tenemos en el ámbito de los vehículos autónomos, y por otro con una estrategia definida del uso que haremos de esta innovación. No debemos limitar la apuesta de la innovación a un tema de ahorro de costes, sino que es necesaria una reflexión más profunda sobre cómo impactarán en nuestras operaciones y operativa, y adaptarlas a ellas.

F.F.S.: A la hora de repensar esas redes, el compatibilizar la sosteni-

“ Gracias a este sistema organizativo, tenemos una energía que nunca se daría con otro más centralizado ”

“ Un modelo muy descentralizado, con un centro facilitador que debe dar orientaciones estratégicas claras, otorga mayor margen de maniobra y poder de iniciativa al CEO ”

bilidad medioambiental con la logística urbana toma cada vez mayor protagonismo. ¿Cómo les afectan las restricciones impuestas en las grandes ciudades a la entrada de ciertos vehículos?

Y.D.: Las restricciones al tráfico de vehículos en las grandes ciudades se están acelerando en todos los países europeos, lo que nos lleva a repensar totalmente nuestra operativa para entregar en el centro de las mismas y disponer de vehículos ecológicos para realizar repartos en ciertos tramos de la mañana.

Desde SEUR hemos sido pioneros en contar con una flota ecológica y con *micro depots* (tenemos 7 en Madrid), y nos hemos adelantado a las nuevas exigencias y limitaciones de la logística urbana para ser el operador más sostenible, y disponer de los mejores espacios urbanos para poder repartir desde ellos con bicicletas, andarines u otros sistemas alternativos.

La nueva logística urbana implica un cambio muy profundo que exige nuevas responsabilidades a un buen *depot manager*, que ya no puede limitarse a gestionar de manera eficiente el almacén, sino que también debe mantener una relación estrecha con la Administración (desde el responsable de Medio Ambiente del Ayuntamiento al de Urbanismo).

Anticiparnos y preparar la infraestructura para que, cuando llegue la restricción, tengamos la operativa necesaria para trabajar siendo compatibles con esa limitación, es nuestro reto. Ya contamos con algunos buenos ejemplos en el Grupo, como la incorporación de vehículos eléctricos por parte de Chronopost en París.

F.F.S.: El hecho de pertenecer a un gran Grupo genera unas tremendas sinergias. ¿En qué medida les permite importar innovaciones?

Y.D.: Pertenecer a un gran grupo como DPDgroup nos permite compartir conocimiento y desarrollar muchas innovaciones de manera simultánea en todos los países. Obviamente, evitamos duplicar iniciativas similares, y hacemos que los nuevos proyectos que funcionan se repliquen en todos los países con una rapidez cada vez mayor, con lo que ganamos en eficiencia.



“Nuevos servicios, como SEUR Now, convierten a España en un proveedor de referencia para entregas súper urgentes”

“La capacidad de anticipación y de predecir qué consecuencias conlleva para nuestro negocio incorporar una innovación nos permite marcar la diferencia”

Predict es un buen ejemplo. Nació en Reino Unido en 2008 y desde 2014 está presente en 23 países. Creo que tener esta innovación ha sido un verdadero factor de *breakthrough* del mercado del B2C no solo en Reino Unido, sino en todos los países en los que operamos.

También aprovechamos esas sinergias en las mejoras de los procesos internos. Por ejemplo, estamos replicando un proceso de *warehouse management* de Reino Unido; valorando un sistema de *chatbot* lanzado en Francia por Chronopost, para importarlo en otros países; y desplegando Precise en todos los lugares, lo cual conlleva una gran complejidad operativa. Se trata de un Predict a la inversa, que permite al cliente elegir a través de la web el tramo horario en el que desea que se le entregue el paquete, y que fue desarrollado por Reino Unido hace un año y medio.

Otro buen ejemplo es la *app* que estamos desplegando para los destinatarios de 15 países, a partir de las aplicaciones desarrolladas en Reino Unido y Alemania. El objetivo es que antes de que acabe este año tengamos todas las innovaciones incluidas para que, a golpe de clic, el destinatario pueda hacer todas las gestiones a través de su *app*: envíos, devoluciones, etc. Gracias a todos los datos recogidos, podremos dar un mejor servicio y llegar a un nivel de personalización cada vez mayor.

F.F.S.: Siguiendo con las innovaciones, en 2015 DPDgroup estaba iniciando pruebas para el uso de drones en la entrega de paquetes. ¿Qué posibilidades ofrece esta área y cuáles son las principales restricciones?



► 1 Febrero, 2018



Modelo de negocio / Entrevista con **Yves Delmas**, presidente de **SEUR** y director general de **DPDgroup Europa**



“ Tanto en España como en Francia, Alemania o Reino Unido, hemos invertido en sectores que requieren una especialización del transporte cada vez mayor, como el *food* o el farmacéutico ”

Y.D.: La principal limitación para el uso de drones es la regulación. Tenemos alianzas estratégicas con fabricantes de drones y estamos trabajando en proyectos de pruebas que nos permitan estar preparados y operar con ellos cuando llegue su momento con algo más de rapidez que la competencia.

Actualmente, los drones presentan un nivel de seguridad casi cercano al de los aviones y han llegado a un nivel de sofisticación altísimo. Estimamos que en un futuro será un medio utilizado para la entrega en zonas lejanas, no para las ciudades, debido a la incompatibilidad con el entorno urbano; y a corto plazo para algunos lazos, por ejemplo con las islas o con aquellas zonas rurales alejadas, con pocas expediciones, y a las que mandar un paquete resulta muy costoso. También debemos considerar drones de mayor capacidad, de 2 o 3 metros cúbicos, para acercarnos a puntos de reparto de algunas ciudades.

F.F.S.: Hablemos ahora sobre su carrera como *manager*. Recientemente la profesora del INSEAD Erin Meyer nos hablaba del mapa cultural y de las diferencias entre países, aspectos a los cua-

les desde su posición cada vez está más expuesto. ¿Cómo se gestiona el talento atendiendo a la diferencia cultural que hay en el Grupo? ¿Y cómo se valora para que todos estén a un nivel de comunicación y de accesibilidad equilibrada?

Y.D.: Para mí es algo muy intuitivo a lo que ayuda el hecho de que seamos

“ Desde SEUR hemos sido pioneros en contar con una flota ecológica y con *micro depots* para las entregas en el centro de las grandes ciudades ”

un grupo muy descentralizado. Por un lado, tenemos una sede más bien reducida (de unas 100 personas), lo que nos evita caer en la tentación de la omnipotencia y además estamos convencidos de que el negocio se tiene que hacer en los países, siempre cerca de los clientes, y esa ha sido la filosofía del Grupo y lo que nos ha llevado al éxito.

Un negocio muy descentralizado da mayor margen de maniobra y poder de iniciativa al CEO. A falta de una mayor estructura corporativa, sí existe una gran coordinación entre los países a todos los niveles y en todas las líneas de actuación, que hemos logrado en parte porque somos un grupo de directivos que llevamos años trabajando juntos y con un perfil cultural europeo bastante homogéneo.

Contamos con un centro ligero e inspirador, que no nos permite hacer un *top-down* absoluto, pero tenemos herramientas y un equipo de profesionales muy cualificados en cada país realmente comprometidos y con una implicación muy fuerte en los proyectos del Grupo.

F.F.S.: Parece que existe un lenguaje común y luego hay libertad para hablar. Aquí la comunicación es muy horizontal...



► 1 Febrero, 2018



Y.D.: En nuestro Grupo todas las Unidades de Negocio están al mismo nivel y su opinión es igual de importante, ya sea Polonia, Eslovenia o Reino Unido. Soy consciente de que el nivel de participación que exijo a los equipos locales es elevado, pero somos una estructura descentralizada y es necesario contar con la experiencia y dinamismo de los profesionales en el terreno. De otra manera, el equipo no tendría ningún protagonismo en el proceso de toma de decisiones.

Estamos convencidos de que este modelo es el que mejor funciona, no por filosofía sino porque lo hemos probado y estamos convencidos de que al contar con este sistema organizativo tenemos una energía que nunca se daría con otro más centralizado.

Estoy seguro de que contamos con los mejores CEOs y los mejores equipos a nivel europeo. Tenemos un perfil de profesionales que actúan como empresarios, porque toman la iniciativa como tales cada día. Si centralizásemos más cosas, se perdería ese perfil y yo tendría un *compliance manager* con menor capacidad de decisión, cuando hoy son ellos quienes deciden si quieren lanzar una nueva forma de operar, cambiar

“ Pertener a un gran Grupo contribuye a compartir conocimiento y desarrollar muchas innovaciones de manera simultánea en todos los países ”

sus equipos, externalizar algo o sacar un nuevo producto o servicio en sus mercados domésticos, siempre y cuando se compatibilice con el servicio internacional, pues la prioridad es tener un servicio homogéneo de cara al cliente.

F.F.S.: Decía Paulo Morgado, consejero delegado de Capgemini para España y Portugal, que la excelencia de una empresa tiene relación con la humildad de su líder. ¿Está de acuerdo?

Y.D.: Efectivamente en el caso de GeoPost es así, porque no existe una cultura personalista. Todo el protagonismo lo tienen los países. En ese aspecto somos *low profile*, en el mejor sentido de la palabra. También es verdad que existen muchos contraejemplos de empresas que han tenido un éxito fantástico debido al ego de sus líderes, porque ambos modelos pueden existir y sobrevivir en paralelo.

En el caso de DPDgroup, creo que la humildad es un valor común a la personalidad de los directivos del Grupo. A ello contribuye este modelo descentralizado, donde tienes un centro facilitador, que debe dar orientaciones estratégicas claras y priorizar dónde dedicar más tiempo, qué países necesitan más apoyo desde la sede o dónde influir. Insisto en que la descentralización no es un objetivo en sí, sino que es lo que –de momento– mejor funciona. Si alguna vez tengo la impresión de que estamos llegando al límite, lo adaptaremos; no lo erradicaremos ■