

El presidente de Ceva Logistics Argentina cuenta cómo fue la estrategia para hacerles frente a la coyuntura y a la inflación. El recurso del sistema Lean, el aumento de la productividad y el rol de Brasil

## Juan Ignacio Blanco. “La diversificación de negocios nos ayudó”



Blanco: “Nos convertimos en *partners* de nuestros clientes”

FOTO: EXPOTRADE

**U**na facturación de 9000 millones de dólares en todo el mundo; una planta que asciende a 55.000 empleados; una red de 1300 oficinas en más de 170 países, y alrededor de 10.000.000 de metros cuadrados en depósitos logísticos posicionan a Ceva Logistics como una compañía líder en la gestión integral de la cadena de suministro.

La empresa surgió de la fusión de Eagle Global Logistics y TNT, y afrontó la crisis de 2008 con un cambio de estrategia, que se caracterizó por transformarse desde una empresa gerenciadora a otra desarrolladora de negocios. Abrió el abanico de opciones dentro del mercado y eso le permitió subir del puesto 15 al 5 en la participación de mercado. Transporte & Logística dialogó con Juan Ignacio Blanco, presidente y gerente general de Ceva en la Argentina.

—¿Cuál fue la clave de esa recuperación?  
—Fue un momento en el contexto global y local con complejidades muy distintas, pero la fusión nos permitió compartir costos, obtener nuevas sinergias y lograr una mayor productividad.

Lo interesante de una empresa integradora es que abarcamos toda el área logística de puerta a puerta y nuestro rubro nos permitió encontrar oportunidades en medio de la crisis. A nivel regional, este año tuvimos dificultades con las importaciones y lo pudimos compensar con otros servicios; nuestras exportaciones crecieron y en el área de logística tuvimos una mayor demanda. La coyuntura sigue siendo difícil, pero la diversificación nos benefició.

—¿En qué puntos clave se basó el cambio de estrategia?

—En buscar una mejora operativa, basada en cuatro premisas fundamentales: prácticas operacionales comprobadas y confiables (*smart solutions*); la reducción de riesgos en las implementaciones (*zero defect*); en no descuidar la seguridad, higiene y el medio ambiente, y en combatir el desperdicio operacional (la aplicación del sistema Lean).

Nosotros tenemos dos áreas bien diferenciadas, una que es transporte internacional (donde nos pegó mucho el tema importaciones) y otra que es la logística, donde nos afectó (como a los clientes) la quita de subsidios, y cuando pasan estas coyunturas lo difícil es la reacción que puedas tener, porque las empresas logísticas generan más valor agregado interno y hacia sus clientes mientras más puedan planificar. Y cuando estás más tiempo tomando decisiones pasás a ser una empresa reactiva y no tan planificadora.

—¿Cómo los afecta la inflación?

—Es una situación compleja, pero uno también debe ser consciente de que así como acompaña al cliente cuando viene con nuevos proyectos, debe hacerlo en otras circunstancias. Así que o trasladábamos esos costos al cliente o buscábamos una mayor productividad.

En definitiva, el costo lo terminamos asumiendo bastante nosotros y nos focalizamos en reforzar otros sectores donde no nos pegaba tanto la coyuntura. Nos metimos más en la industria energética, por ejemplo, y las exportaciones crecieron mucho. Y hemos buscado mejorar la operatividad con el desarrollo Lean, que se transformó en una he-

rramienta para combatir la inflación desde la productividad. El problema de la inflación es para todos un desafío en el manejo de los márgenes.

—Ustedes tienen su casa matriz en Holanda. ¿Cuánto les afecta la crisis europea?

—No es como para decir que a la Argentina o a la región le está yendo excelente, porque también la situación internacional termina

### VALOR AGREGADO

## PERFUME DE MUJER

Ceva comenzó con 175 empleados en la Argentina. Con la reestructuración llegó a reducir su personal en 120 agentes y hoy se sitúa en 400. Ha desarrollado muy fuerte el concepto de valor agregado que contiene a la figura de la mujer, brindándole un mayor protagonismo.

“Lo hacemos porque consideramos que la empresa puede tomar un perfil distinto a través del aporte femenino. La complejidad que tiene para superar ciertos escalones es mayor. Y cuando la empresa logra adaptarse a su condición de mujer, esposa y madre, el mercado lo valora y eso repercute con mejores resultados en la empresa”, destacó Juan Ignacio Blanco.

pegando, pero para nosotros es una oportunidad, ya que durante muchos años las crisis sólo se veían en América latina y afuera la situación era distinta o mejor, tanto en Estados Unidos como en Europa.

Ceva-Brasil es la que tracciona en el mercado local; nosotros reportamos a ella, está creciendo y lo seguirá haciendo el año próximo, sobre todo en el área logística con los proyectos que se vienen con el Mundial de fútbol y los Juegos Olímpicos. Pero ha sido una buena decisión de la empresa mantener el recurso humano local y no tanto internacional, en los puestos jerárquicos, que son más conocedores de cómo salir de la coyuntura de manera urgente.

—¿Tienen previsto algún tipo de inversión?

—En nuestro rubro se van dando las inversiones en la medida en que surgen los proyectos; no somos una empresa que invierte para proyectos propios, sino que lo hace de la mano de los clientes. Si hay uno que quiere hacer un desarrollo logístico nosotros ahí vamos, nos convertimos en su *partner* e invertimos, y así hemos ido creciendo en Rosario, en Córdoba. Con inversiones propias de Ceva vamos a invertir el año que viene en tecnología; estamos muy fuertes en el manejo de inventarios, es un software número uno a nivel mundial que lo estamos desarrollando en la Argentina. Ceva invierte mucho en tecnología hacia adentro, en capacitación, en recursos humanos y lo hace en el interior, en Santa Fe, en el Sur, en el área de energía, y 2013 nos va a encontrar desarrollando cada vez más en Córdoba y Rosario. ●

Redacción Expotrade

NOS AVALA MÁS DE 1.000.000 DE M2 EN OBRAS LOGÍSTICAS.

BAUTEC OBRAS LOGÍSTICAS “LLAVE EN MANO”

PISOS INDUSTRIALES SIN JUNTAS

OBRAS INDUSTRIALES - LOGÍSTICAS

SUPERMERCADOS - AGROPECUARIAS

ESTRUCTURAS METÁLICAS DE ALMA LLENA

CMP ESTRUCTURAS

Quito 2618, 1º piso - Beccar - Buenos Aires - Tel 54 11 4719-5800 Fax 54 11 4719-6432 - consultas@bautec-sa.com - consultas@cmpestructuras.com.ar