

# Trabajando juntos en todo el mundo

Un nuevo enfoque en la adquisición de carretillas elevadoras ha llevado a **Ceva Logistics**, empresa especialista en logística externa, a reducir su base global de proveedores a tan sólo dos firmas multinacionales.

**C**uando la firma especialista en logística externa Ceva Logistics decidió reducir radicalmente el número de proveedores de carretillas elevadoras que utilizaba en todo el mundo, una cosa era segura: aquellos con los que se quedara tenían que poder cumplir de verdad. Así comenzó un proceso que duró ocho meses y que culminó con un acuerdo entre la empresa y dos proveedores globales clave, y que sienta las bases para el despliegue de carretillas elevadoras Cat Lift Trucks en gran parte de las más de 500 plantas con las que cuenta la empresa en todo el planeta.

A partir de ahora las carretillas elevadoras de Ceva provendrán principalmente de uno de esos dos proveedores preferentes. Sin embargo, será responsabilidad de cada unidad de negocio local elegir el proveedor y encargarse de negociar con los concesionarios locales la cantidad y el tipo de carretillas que se necesitan para cada planta.

En cierto sentido, este nuevo acuerdo se limita a ampliar la relación ya existente



entre Ceva y Cat Lift Trucks, según declaró Igor Magud, uno de los dos jefes de equipo del departamento de Adquisición Estratégica Central de Ceva. «Llevábamos ya mucho tiempo trabajando en el Reino Unido con el concesionario de Cat Briggs Equipment. Siempre nos han ayudado mucho y nos consta que los productos de Cat sobrellevan bien el paso del tiempo, pese a la dureza de su entorno de trabajo», declaró.

Con una flota total de unas 5.500 carretillas elevadoras en todo el mundo, el primer paso para la elaboración del nuevo acuerdo fue recabar la opinión de las unidades de negocio internas sobre lo que tenían, quiénes eran sus proveedores actuales y qué pensaban de ellos.

«Nos dimos cuenta de que las características del antiguo equipo variaban tremendamente de un país a otro», dijo Magud. «Algunas unidades de negocio tenían una cierta cantidad de equipos en propiedad, mientras que en otras todo era alquilado y, además, había grandes variaciones en el tipo de equipos que utilizaban. Por ejemplo, en Europa occidental no se utilizan las carretillas elevadoras con conductor a pie, mientras que en otros países, como en Australia, incluso las prefieren».

**Yo creo que, en principio, cualquiera de ellos habría servido, pero al final estos colaboradores son los que nos ofrecieron el mejor paquete en su conjunto.**

Obtener los datos básicos de las distintas unidades de negocio era tan sólo la primera etapa de un programa de adquisición de siete fases que Ceva llama "One Logic". Las siguientes etapas consistían, entre otras cosas, en la evaluación de nuevos equipos y proveedores, pruebas de equipos y sucesivas rondas de negociaciones. Se tuvieron en cuenta diversos tipos de factores, desde el coste total de propiedad, a la disponibilidad y el precio de las piezas de repuesto, y desde las tarifas por desplazamiento hasta el tiempo de repuesta. En varios momentos del proceso, se dio a las partes interesadas internas de la empresa la oportunidad de expresar su opinión sobre cómo iban las cosas hasta que, al final, quedaron dos proveedores globales.

Según Magud, no hubo un solo factor determinante para la elección de estos proveedores concretos: «La decisión se basó en todo el conjunto; fue una combinación de lo que tenían que ofrecer desde el punto



de vista comercial, la calidad del servicio y de las carretillas».

Ceva tampoco tenía la intención de quedarse desde el principio con tan sólo dos proveedores globales. «Sabíamos que nos queríamos con menos de cinco y más de uno», dijo Magud. «Para empezar acudimos a todos los grandes fabricantes de carretillas elevadoras y, en realidad, no había grandes problemas con ninguno de los otros. Para ser sincero yo creo que, en principio, cualquiera de ellos habría servido, pero al final estos colaboradores son los que nos ofrecieron el mejor paquete en su conjunto; y limitándonos a dos proveedores globales podíamos ofrecerles el máximo volumen a cada uno, y obtener así los términos comerciales más ventajosos para nosotros».

Magud cree que, además de un ahorro de costes importante, tratar con dos proveedores principales aportará también un mejor nivel de servicio a cada planta concreta. «Obviamente, a las pruebas habrá que remitirse, pero hemos abierto nuevos mercados para los proveedores de equipos de manipulación de materiales del programa One Logic», afirmó. «Hasta qué punto lo aprovecharán depende en gran parte de ellos...».

En opinión de Magud, no es probable que el nuevo acuerdo afecte directamente al tamaño de la flota total de Ceva, pero la empresa tiene una iniciativa de "almacenaje ajustado" que estudia continuamente el tipo y la cantidad →

→ de carretillas, con el objetivo de eliminar del sistema el desperdicio de recursos, y tener menos colaboradores con los que trabajar en ese aspecto sería otra ventaja. «Evidentemente, será mucho más fácil trabajar con un número reducido de proveedores que con más».

Magud dice estar convencido de que el nuevo acuerdo con los proveedores globales será muy longevo. «Estamos decididos a mantener este contrato durante mucho tiempo. Es algo que consideramos claramente una colaboración estratégica a largo plazo», dice. «Ahora tenemos lo que consideramos una solución líder en el mercado [...] y creemos que estaremos estrechamente ligados a estos proveedores durante muchos años».

## ¿Quién es Ceva Logistics?

Ceva Logistics es una empresa global de logística externa creada cuando en el otoño de 2006 el grupo TNT vendió TNT Logistics a la empresa de inversiones Apollo Management, con sede en Houston (EE. UU.) Tras la adquisición, TNT Logistics pasó a llamarse Ceva Logistics en diciembre de 2006.

Desde su sede de Hoofddorp (Países Bajos), Ceva Logistics desarrolla sus operaciones en más de 100 países repartidos por Europa, América y Asia, y da empleo a más de 51.000 personas. En la actualidad administra 614 almacenes con un área combinada de unos 8,6 millones de metros cuadrados, y una cifra de negocios de 6.000 millones de euros (proforma) en el año fiscal de 2006.

En agosto de 2007 el Grupo Ceva absorbió a la firma EGL, con sede en Houston. EGL (Eagle Global Logistics) ya era una destacada empresa global de transporte, gestión de la cadena de suministro y servicios de información, con una facturación de 3.200 millones de dólares en 2006, y cuyos servicios incluyen el transporte por mar y aire, trámites aduaneros, servicios de recogida y entrega local, gestión de mercancías, almacenaje, agilización del comercio y la adquisición, logística integrada y servicios de gestión de la cadena de suministro.

La combinación de las dos es ahora la cuarta compañía más importante del mundo de gestión de la cadena de suministro.



## Igor Magud Volando en la logística



El especialista en procuración Igor Magud de Ceva Logistics ha cambiado una vida de piloto de aviones por la logística.



**eureka** le pregunta por qué...

**E**l especialista en procuración Igor Magud de Ceva Logistics no es exactamente el profesional de logística medio. Nacido en Croacia y criado principalmente en Nueva Zelanda, Igor estudió para piloto y pasó varios años trabajando como piloto de vuelos internos en Air New Zealand, y anteriormente como instructor de vuelos, antes de hallar finalmente su camino en el campo de la logística a gran distancia de su país en el Reino Unido.

¿Cómo ocurrió un cambio tan radical de profesión y ubicación?

“Realmente ha sido un conjunto extraño de circunstancias,” dice Magud. “Como titular de un pasaporte de Nueva Zelanda eres automáticamente elegible a pasar dos años de vacaciones de trabajo en el Reino Unido si tienes menos de 28 años. Así que antes de cumplirlos, pensé que si no los aprovechaba entonces, nunca lo haría. Así que dejé mi puesto de piloto y con una mochila dejé Nueva Zelanda y vine a Europa para dos años. La gente pensaba que estaba bastante loco...”

Magud se dio cuenta de que le agradaba el Reino Unido y decidió asentarse en el país. Pensando que seguiría en aviación, comenzó el proceso pesado y caro de convertir su licencia de piloto de Nueva Zelanda en una que pudiera ser aceptada en el sector de la aviación en el Reino Unido. Pero sus planes fueron a la larga fracasados. “Desafortunadamente, terminé el proceso un mes después de los ataques terroristas de 9/11 en América, que produjo una parada abrupta de la profesión, ya que miles de personas se quedaron de pronto sin trabajo en la industria de la aviación mundial,” explicó.

Magud consideró volver al sector de la aviación en Nueva Zelanda, pero decidió por el contrario tratar de encontrar otra forma de ganar dinero para quedarse en el Reino Unido. Después de hacer algunos trabajos eventuales, halló trabajo en TNT, abriéndose camino en TNT Logistics que ha cambiado de nombre desde entonces a Ceva Logistics.

**“Ha sido totalmente fortuito,” dijo. “Me gustaría decir que he tenido siempre unos deseos tremendos de trabajar en logística, pero la verdad es que ese puesto era el oportuno en ese momento. Dejé de trabajar en procuración inmediatamente y no he mirado hacia atrás desde entonces.”**

Magud ha jugado un papel primordial en el proceso de procuración de lo último en manejo de materiales en Ceva (véase la página 12) pero trabajar en procuración en Ceva no solo ha implicado especificar el equipo de manejos de materiales, claro – en su tiempo, Magud ha tenido la responsabilidad de comprar todo, desde los productos para los servicios a los ordenadores. Es un trabajo muy ocupado y puede tener muchos retos, indicó. “A menudo, para implementar los ahorros que la dirección busca en el proceso de adquisición, se tienen que implementar los cambios a través del negocio – y eso no siempre es fácil, incluso contando con un gran equipo de personas como el nuestro, especialmente cuando tiene que hacerse a escala global,” dijo.

Ahora con 38 años, casado y con una hija de dos años y totalmente comprometido a permanecer en Londres, Magud ha subido a un ritmo constante la escala de la gestión de adquisición y no tiene la intención de cambiar de profesión otra vez. “Estoy muy contento de cómo me van las cosas aquí en Ceva Logistics y deseo que continúen así. Es una gran empresa para la que trabajar,” dijo.

## Igor Magud en breve

### ■ ¿Cuál es el mayor reto de su actual trabajo?

Tratar de alinear todos los deseos y requisitos de todos los involucrados en el proceso de procuración.

### ■ ¿Cuál ha sido su mayor logro profesional?

Desplazarme hacia delante y hacia arriba dentro de la empresa. Cada trabajo que he ocupado ha sido una escalada del anterior y estoy orgulloso de lo que he podido lograr aquí.

### ■ ¿Y en su vida privada?

Ser capaz de aterrizar un avión solo por primera vez.

### ■ Díganos algo sorprendente acerca de usted

A pesar de mi vida anterior como piloto, me dan miedo las alturas.

### ■ ¿Qué aspiraciones le quedan por satisfacer?

He pensado en hacer inversiones de la propiedad en el extranjero. Por desgracia, los precios de la propiedad en Londres no me permiten hacerlo...de momento...

### ■ ¿Qué es lo más importante de la vida?

La familia y los amigos, definitivamente.

### ■ Si pudiera cambiar algo en el mundo, ¿qué cambiaría?

No quiero sonar como una de las participantes de un concurso de belleza – pero haría parar todas las luchas en el mundo.

### ■ ¿Qué consejo daría a alguien acerca de la vida?

Adelante – haga lo que desea hacer.

### ■ Si pudiera conocer a un personaje famoso o histórico, ¿quién sería?

La leyenda de la guitarra Jimmy Hendrix. ¡Desearía que me diera algunos consejos para tocar la guitarra!

¿Sin embargo, no echa de menos volar? “Pensaría que sí, pero irónicamente no he volado una sola hora desde que obtuve mi título aquí,” dijo. “El gasto de hacerlo fue tremendo, y me ha dejado un mal sabor de boca. Ya no tengo ningún interés... Además, la industria de aviación no es la industria que la gente piensa que es. La gente siempre piensa que es un trabajo muy bien pagado, y puede que sea así en los vuelos de larga distancia y de fuselaje ancho. Pero en los demás, no es así – las aerolíneas baratas en particular se han aprovechado de la escena desesperada de empleo en el mercado desde 9/11.”

Cuando no trabaja, Magud y su esposa que nació en Nueva Zelanda también, disfrutan esquiando, viajando y alternando y parece ser que también toca muy bien la guitarra eléctrica. “He tocado desde hace 20 años. Soy un fan tremendo del guitarrista de rock americano Joe Satriani. Mi habitación de huéspedes es un homenaje a él, debo confesar, y he ido a verle tocar varias veces. Yo puedo tocar la guitarra de forma más modesta – puedo cubrir una o dos de sus piezas instrumentales, ipero las piezas más difíciles están fuera de mi liga!” ■

## ¡Háblenos de usted!

eureka compondrá más artículos como éste en los números siguientes, sobre las personalidades de los usuarios de Cat Lift Truck. Si desea que le consideremos, envíenos un email en inglés con un breve resumen de sus logros profesionales y personales a: [comment@eurekapub.eu](mailto:comment@eurekapub.eu)