

Entrevista a Marco Galbusera,  
director general de Ceva Logistics  
Iberia

## “Hacer bien el trabajo marca la diferencia del operador”

**M**arco Galbusera se ha incorporado a la dirección general de Ceva Logistics Iberia desde el 1 de enero de este año, procedente de la matriz italiana. A pesar del poco tiempo transcurrido, y de que es la primera vez que dirige una filial del grupo logístico, Galbusera ya se ha hecho a la perfección con el funcionamiento y operatividad de la compañía, especializada en soluciones globales para la cadena de suministro de sus clientes. Además, ha tenido el privilegio y responsabilidad de poner en marcha la “Control Tower” en las instalaciones centrales de Alcobendas, un innovador centro de control diseñado para dar respuesta a cualquier

necesidad logística de sus clientes o solventar posibles incidencias. Tras su puesta en marcha en Milán en 2010, Madrid es la segunda ciudad europea que cuenta con esta herramienta y, según señala el responsable ibérico a [cadenadesuministro.es](http://cadenadesuministro.es), ya está proporcionando beneficios en la gestión y control.

**Cadena de Suministro (CdS). Director general desde el 1 de enero de 2012, ¿qué**

**cambios ha supuesto su llegada para Ceva Iberia?**

**Marco Galbusera (MG):** Después de seis años con Giuseppe Chiellino al frente, mi nombramiento debe interpretarse como una continuidad y, al mismo tiempo, como una oportunidad para los que trabajamos en la compañía. Es un movimiento horizontal de promoción de las carreras de la gente de Ceva. Así, Chiellino se ha ido a dirigir Ceva Italia y yo mismo provengo de allí. Por

“ Los operadores sabemos que conseguir captar clientes de la competencia es muy complicado porque todos luchamos por él y nunca queremos dejarlo. ”

lo tanto, hay cambios pero continuidad al mismo tiempo. Hay que tener en cuenta que el valor real de una compañía como la nuestra es la gente, y su promoción interna es muy importante.

**CdS. Pero además, en el último año, ha habido más cambios en la estructura profesional de Ceva Iberia...**

**MG.** Efectivamente, también ha cambiado el director comercial y otros cargos, pero también debe interpretarse como un crecimiento interno de los "talents" con los que cuenta la compañía. Como digo, uno de los valores de Ceva es su personal, gente joven que empieza y puede llegar lejos. Así, yo mismo empecé en los servicios técnicos de la compañía en una pequeña región de Italia y ahora he llegado a la dirección general de Ceva Iberia. En definitiva, Ceva promociona internamente a su personal para que crezca profesionalmente y, de forma paralela, también lograr que la compañía siga creciendo.

### Potenciar la externalización

**CdS.** España esta por detrás de la media europea en externalización logística y según algunos informes se apunta a una concentración de operadores, ¿cómo contempla el panorama ibérico Ceva?

**MG.** Aunque 2011 no ha sido un año bueno en general, Ceva ha conseguido un



crecimiento del 10% y nuestra ambición es mantener este crecimiento en 2012. España es un mercado difícil, donde hay muchas oportunidades pero también muchos riesgos. Por ello, debemos seguir trabajando bien con los clientes y proponerles un

y hay que saber aprovecharlas, porque las dificultades para una compañía puede representar beneficios para otra, pero eso son las reglas del mercado y todos los que participamos en él tenemos que saber aceptarlas, por duras que parezcan.

**“En España e Italia el nivel de outsourcing logístico no llega al 30%, en comparación con otros países del norte de Europa, que se sitúa en el 40 o 50%. ”**

valor añadido, que no es solo una reducción de precios sino un servicio eficaz, correcto y puntual. Esto crea ventajas para nuestros clientes y es la base de nuestro crecimiento futuro.

Las oportunidades de mercado están ahí

**CdS. Pero la competencia es cada vez más feroz entre todos los competidores, por ello ¿cuál es la diferencia fundamental de Ceva frente a otros operadores?**

**MG.** Nuestro matiz diferencial es que somos un operador internacional, que podemos ofrecer un servicio en toda Iberia pero también en otros 170 países del mundo. Ofrecemos servicios de almacenaje, de freight forwarding, u otros valores añadidos para el cliente. Con un portfolio de productos como los de Ceva podemos ofrecer al cliente soluciones para cada problema que tenga. Creo que esto es una ventaja y una gran diferenciación frente al simple transportista o almacenista. La logis-



**El objetivo de la implantación de la Control Tower es mejorar la gestión del transporte. La tecnología es una herramienta fundamental para los operadores, pero no debe ser una finalidad en sí misma.**





Ceva Logistics cuenta con unas modernas instalaciones en Ontígola (Guadalajara).

tica es un concepto muy amplio y complejo y su valor real debe consistir en posicionar los productos del cliente en el lugar preciso en el momento oportuno, sobre todo en una situación como el actual en el que hay menos productos que transportar. Hacer bien el trabajo marca la diferencia del operador porque el precio es una ventaja a corto plazo.

**CdS. Por lo tanto, en una situación cómo la actual, ¿qué pide el cliente, más servicio o mejores precios?**

MG. Cada cliente tiene sus problemas concretos y a cada uno hay que darle una respuesta diferenciada. Por supuesto, ninguno está dispuesto a pagar más de lo necesario, por lo tanto la oferta correcta es la que tiene un justo precio a un justo servicio.

Los clientes, más que precio o rapidez, lo que reclaman realmente es la solución a los problemas que surjan en momentos concretos, y que pueden ser debido a múltiples factores. En definitiva, Ceva tiene claro que los clientes piden solucionar sus problemas logísticos y nosotros tenemos que saber darles respuestas concretas, para eso estamos.

**CdS. La situación económica no ha mejorado en los últimos meses en España, ¿cómo está afectando a Ceva?**

MG. Efectivamente, el principal problema

es que en España falta demanda interna que nos afecta a todos los operadores, lo que origina una disminución de volúmenes que intentamos solucionar incrementando la actividad con nuevas soluciones o nuevos clientes para mantener una utilización óptima de los recursos. Dado que no podemos controlar el nivel de consumo del país, lo que intentamos es tener la máxima flexibilidad en nuestra actividad para reducir los riesgos por la disminución de volúmenes. Es una actividad que podemos definirla como "defensiva".

Si el consumo interno ha bajado, también es cierto que la marca España se está intentando vender en el mundo. Las empresas

están vendiendo sus productos en el exterior y esto crea una oportunidad para la actividad de freight, que no ha sufrido reducción de volúmenes y, además, presenta posibilidades de incrementar los clientes. Así, el sector de carga en contenedor refrigerado, para el sector de alimentación, o el sector textil está funcionando muy bien en las exportaciones. El sector fashion es otro de los que está funcionando muy bien. En definitiva, durante el primer cuatrimestre, la parte logística y almacenaje está sufriendo frente al negocio freight que presenta un dinamismo importante.

### Fidelidad de los clientes

**CdS. En este panorama de crisis, ¿cómo se está comportando la tasa de retención de clientes en Ceva?**

MG. La entrada y salida de clientes es algo típico de la actividad de freight, porque es una actividad más transaccional, mientras que en el negocio "contract logistics" el cliente es más estable. El problema es, como ya he señalado, que muchos han dejado la actividad e, incluso, otros han retomado la actividad logística ellos mismos. Pero en líneas generales, las renovaciones de los clientes en Ceva están siendo buenas, teniendo siempre en cuenta que buscan condiciones de ventaja en todo

Marco Galbusera es ingeniero mecánico por la Universidad Politécnica de Milán y posee una amplia experiencia en el sector de la logística y el transporte. Trabaja en Ceva desde 2003 cuando ostentaba el puesto de director de Servicios Técnicos y Real State para el sur de Europa, Medio Oriente y África, sumando a sus funciones la responsabilidad de los departamentos de Seguridad en 2004 y la de Compras en 2006.





momento. Pero los clientes deben ser conscientes que dejar a su actual proveedor y moverse a otro puede conllevar riesgos. Los operadores sabemos que conseguir captar clientes de la competencia es muy complicado, porque todos luchamos por él y nunca queremos dejarlo.

no llega al 30%, en comparación con otros países del norte de Europa, que se sitúa en el 40 o 50%. Creo que se debe a una cuestión de mentalidad y cultura empresarial, más que a otros factores. Tanto en España como en Italia la mentalidad empresarial es muy patronal o familiar, donde el concepto

**“ Durante el primer cuatrimestre, la parte logística y almacenaje está sufriendo frente al negocio freight que presenta un dinamismo importante. ”**

**CdS. A pesar de todo, también es cierto que la crisis está llevando a muchos clientes a externalizar sus actividades, ¿esto supone un reto para Ceva?**

MG. Por supuesto que para nosotros presenta una oportunidad la crisis y, además, supone un reto poder demostrar al nuevo cliente las ventajas que implica que nos encarguemos de su logística en comparación a si lo hiciera él mismo. La logística incluye muchas actividades y nosotros lo que ofrecemos es un servicio logístico completo, crear un valor añadido para el cliente y que vea el diferencial de costes y servicios que puede obtener.

**CdS. ¿A qué achaca la menor penetración de la externalización logística en España?**

MG. En España la situación es similar a Italia, donde el nivel de outsourcing logístico

es que el dueño tiene un control total de la compañía. Por lo tanto, esto no ayuda a colaborar con un operador logístico, pues implica un cambio cultural difícil de aceptar. En cambio, en una multinacional la situación es más fácil.

En Ceva creemos que los clientes deben centrarse en su "core business", donde la logística generalmente no se incluye aunque es un factor muy importante a considerar. El propietario debe entender que cada uno tiene que hacer la actividad que le es propia. Cuando se asimila este concepto, es más fácil avanzar en la externalización logística en las empresas.

**CdS. ¿Qué puede aportar Ceva a una empresa que externaliza por primera vez?**

MG. Crear de la nada una actividad logística correcta e innovadora. Implantar el mo-

delo Ceva y disfrutar de todas las oportunidades que proporciona, desde el almacenaje hasta servicios de valor añadido. Otras ventajas son la conexión con otros países y ayudar a la compañía a despegar del mercado nacional e ir a un contexto internacional. En definitiva, ofrecemos un servicio logístico de principio a fin.

**CdS. La "Control Tower" se acaba de instalar en Madrid, ¿cuáles son las principales ventajas de la instalación de esta herramienta para Ceva y para el cliente?**

MG. La Control Tower es una herramienta que integra toda la experiencia de Ceva en el mundo del transporte, desde la planificación de la carga de los camiones, al uso correcto de los mismos, o a la integración del tiempo y lugar de entrega de las cargas en el sistema, etc. De esta forma, seguimos todo el flujo del transporte, analizamos todos los KPI's y toda la actividad para buscar soluciones de mejora continua. Es una actividad que centralizamos en un único sitio para recoger la información de todos nuestros almacenes y de toda la actividad de transportes que realizamos. De esta forma, para el cliente representa una ventaja importante porque la información es única. Existe una sola fuente de información que permite darle respuestas rápidas y saber en todo momento dónde está su carga, y si se produce algún problema dar soluciones rápidas o prevenir errores antes de que se manifiesten. Esto es una ventaja determinante para aquellos clientes que producen o requieren la necesidad de un control absoluto de su cadena de suministro.

**CdS. La implantación de la Control Tower, ¿ha resultado compleja?**

MG. Todos nuestros transportistas trabajan desde hace tiempo con nuestro sistema de gestión "Matrix". Por tanto, Control Tower no va a cambiar la forma de trabajar con ellos, sino que nuestro objetivo es gestionar mejor el transporte, que es diferente. De esta forma, Ceva puede ver qué está pasando y, en consecuencia, intervenir para re-



Vista aérea de las modernas instalaciones de Ceva Logistics en Ontígola (Guadalajara).

orientar correctamente la actividad, optimizar la carga de los camiones u otras decisiones puntuales. Esto proporciona ventajas en costes, tanto desde el punto de vista medioambiental por la optimización de los camiones, como desde el punto de vista económico para el cliente.

Por ejemplo, la experiencia en Italia ha

**CdS. Las políticas medioambientales que imponen las autoridades europeas y nacionales a las empresas, ¿condicionarán en los próximos años la forma de actuar en logística y transporte?**

MG. En los próximos años seguro que sí, pero en el actual contexto económico no sé si este tipo de normas se impondrá este año

“ Control Tower ayuda al cliente a anticipar o retrasar la recepción de un producto en función de su necesidad de gestionar su stock. ”

proporcionado una mejora del 20% en la capacidad de carga de los camiones, que es una cantidad muy importante sobre el coste, el tiempo de entrega y el impacto ambiental que provoca, la famosa huella de carbono para el cliente.

Otra ventaja que presenta Control Tower es que puede ayudar al cliente a anticipar o retrasar la recepción de un producto en un sitio, dejándonos a nosotros más margen en la planificación de la actividad de transporte. Así, en lugar de utilizar un avión o camión de forma innecesaria podemos tenerlo en el almacén hasta su salida. De esta forma, garantizamos al cliente que su producto estará cuándo y dónde lo necesite proporcionándole ahorro de costes.

o en los sucesivos. Como he dicho, la Control Tower nos ayuda a reducir la huella de carbono de nuestros clientes, pero aparte hemos tomado medidas en nuestros almacenes para reducir su impacto ambiental, con el fin de que tengan menos consumo energético, se pueda recuperar el agua de lluvia para su uso posterior o la implantación de paneles fotovoltaicos en las cubiertas, etc. Son medidas por ahora modestas, pero creo que en el futuro los operadores tenemos que trabajar en esa dirección, en mejorar la eficacia de los camiones y de los almacenes y lograr ser más autosuficientes.

**CdS. ¿Se puede decir, por tanto, que la utilización de la tecnología es una señal de**

**identidad de Ceva Logistics?**

Creo que la tecnología es una herramienta fundamental para los operadores, pero no debe ser una finalidad en sí misma. Es necesario utilizar la tecnología para proporcionar ventajas al cliente, pero no utilizarla porque sí, sino cuando aporta beneficios concretos.

**CdS. La CE ha impuesto multas a 14 compañías aéreas por crear un cartel y fijar precios, entre ellas a Ceva, ¿en qué situación está este asunto?**

MG. En efecto, se habla de una multa de tres millones de euros para Ceva que se ha visto reducida por la colaboración que hemos demostrado. En total, la multa para el conjunto de operadores es de unos 160 millones de euros, por lo que Ceva no se ha visto excesivamente afectada como otros operadores. Por ahora, no tengo más conocimiento de esta situación, pero no veo en esto un problema o perjuicio especial.

**CdS. El transporte ferroviario en España presenta una penetración en mercancías muy débil, ¿Ceva contempla este modo para sus operaciones logísticas?**

MG. Ahora mismo trabajamos poco el transporte ferroviario, porque la actividad que tenemos no justifica un uso continuado del mismo. Existe un plan europeo para incrementar el uso del modo ferroviario en Ceva, especialmente en largas distancias.

Aquí es verdad que el modo ferroviario crea ventajas importantes y ayuda a resolver problemas importantes que se pueden presentar. Es un proyecto internacional, básicamente ligado a la actividad del automóvil, sector en el que tenemos una buena presencia y volumen y pensamos que es una de las medidas para reducir nuestra huella de carbono. En todo caso, actualmente el transporte ferroviario no ofrece un servicio comparable a la carretera, no es tan competitivo. Esperamos que en el futuro la situación pueda cambiar a mejor y que el ferrocarril se desarrolle como un modo de transporte eficiente. □