

ESTRATEGIA GANADORA

VISITAMOS
HOLY AUTO,
EN CÓRDOBA,
Y CHARLAMOS
CON SU GERENTE,
MANUEL ALCALDE

Tras cuatro años con una política de discreción en el Grupo, para crear una nueva fórmula de trabajar y una plataforma logística propia, nos desplazamos a su nueva nave donde nos explicaron detalladamente su proyecto y su plan a futuro.

Nos cuenta Manuel Alcalde, gerente de Holy Auto, es que esta plataforma logística actual es propiedad de los socios "en 2007 se les regaló una participación accionarial de 60 euros y en la última ampliación de capital, la cuarta, ese importe ahora es de 27.004 euros, aunque en los estatutos figura que cada socio solo puede tener una, (y cada acción es un voto) y operamos a beneficio cero, porque todo se reinvierte, un modelo único en el mercado de la Distribución" y que también hay asociados que no tienen esa participación con todas las ventajas en condiciones. Y nos explica la evolución: "desde 2000 estuve planteando a los socios la necesidad de un almacén;

lo aprobaron en 2007, y abrimos una pequeña nave con sólo cinco productos de fuera de España; añadimos, en 2009, una nave de 260 m² adyacente a la original, y una tercera en 2015 (las tres no llegaban a sumar 800m² de planta), hasta llegar a estas instalaciones, en las que tenemos casi 4.000m²; seguimos trabajando (preferentemente) marcas en exclusiva (Woking, Fram, Katrol, etc.) o con un solo proveedor por familia; tras cada Automechanika Frankfurt hemos ido incorporando de 2 a 4 proveedores, y sólo en ocasiones ajenas a nosotros (como el caso de Ruvilla) ha habido que cambiar de proveedor. Siempre hemos buscado calidad, no queremos 'low cost', ni marca blanca, sino un compromiso estrecho con los fabricantes al 100%." Con esa política se ha crecido en

2016 un 16%, nos explica, en un contexto nada fácil, y da datos: "desde 2007 hasta ahora, nuestro crecimiento ha sido de un 2000%: en 2007 facturamos casi 750.000 euros y en 2016 hemos superado los 9,5 millones de euros (sin tener venta de baterías anticongelantes, marca blanca, óptica, espejos, electricidad, con sólo ocho o diez proveedores y familias, pero con una cifra muy alta de compra en cada una), no somos un mayorista con multitud de marcas; y si en ese tiempo hemos sido discretos, es porque estábamos ocupados trabajando en interno."

La operativa logística se ha mejorado notoriamente, puesto que en la nave (donde se aprecia el nuevo logotipo) se dispone ahora de espacio suficiente para maniobrar, se ha incrementado la productividad ya que, desde 2016, se trabaja con un sistema de PDA instalado por CDN Cadena Logística, basado en un almacenaje caótico pero dinámico, con lo que han reducido los errores de inventario y envío, no hay aire en baldas, se amortiza el espacio, y fue un factor beneficioso a la hora de realizar la mudanza de las tres naves a la actual (realizada en marzo sin dejar de suministrar a los

socios y sin apenas incidencias). Este año incorporan una novedad más, ya aprobada por su Consejo de Administración, y es eliminar el envío a portes debidos de material para los socios y, como el objetivo del Grupo es transmitirles las mejores condiciones de compra, para el pedidos urgentes se ha llegado a un acuerdo con empresas de transporte (WirSind, Tourline y SEUR) por el que la central del grupo transmite el cargo del porte al socio sin gastos adicionales, aunque hay quien prefiere enviar su propio transporte a recoger el pedido. Pero ya están pensando en nuevas acciones para mejorara los flujos de almacén: "hay proyectos de ampliación de la nave con una segunda planta para la paletización, si surgiera la necesidad, y en función de los recursos, crear una nueva apertura para que se disponga de un 'ciclo cerrado' de almacenaje, y la posibilidad, por las características de la edificación, de construir un muelle de carga. Con ello intensificaremos nuestra razón de ser: una plataforma logística de los socios para suministrarles diariamente en unas condiciones óptimas (sea cual sea su tamaño) pedidos multiproducto, sin que tengan



“ Nuestra razón de ser: una plataforma logística de los socios para suministrarles diariamente en unas condiciones óptimas (sea cual sea su tamaño) pedidos multiproducto, sin que tengan que llegar a ningún mínimo para que se les envíe a portes pagados, teniendo ellos el mínimo posible de piezas en stock, pero aumentando su rotación **”**

DISTRIBUCIÓN



que llegar a ningún mínimo para que se les envíe a portes pagados, teniendo ellos el mínimo posible de piezas en stock, pero aumentando su rotación." En estos diez años, los socios han ido obteniendo rotaciones más altas y nos explica que, en 2016, en el caso de las pastillas, se ha llegado a dar 15 vueltas al stock: "pretendemos que tengan stocks muy bajos, porque les suministramos puntualmente, ven el stock disponible y realizan todos los pedidos por página web, ya que

de trabajar actual, el mercado, los stocks, no es igual a lo que encontré en 1997 cuando entré en Uni-Rec con Cipriano Domínguez"; no ha habido más integrantes porque no ha sido prioridad en gerencia, ya que no se ha buscado ampliar el volumen para conseguir tener más capacidad de negociación, sino que los socios existentes tuvieran mejores prestaciones, margen, etc. Y el propio Consejo (que ha ido rotando, renovándose de dos en dos y, aunque son cinco,



“ Los socios de mayor tamaño han aumentado en un 20% su rentabilidad, en los de menor tamaño, la cifra llega al 40% ”

por otro medio son penalizados." Y hablando de socios remarca que, en este tiempo, sí ha habido recambistas que se han integrado a la estructura (supliendo a otros que han llegado a la jubilación, sin continuidad en la empresa); pero que si el número final no ha variado, los nuevos socios tienen más envergadura y capacidad "el número de socios es constante en este tiempo, pero ha habido una evolución de la tipología del socio, por la evolución de nuestra estrategia y por el cambio generacional en sus equipos, con la incorporación de las nuevas tecnologías etc. La forma

los antiguos consejeros no quieren dejar de acudir, aportan, pensando en clave de Grupo, debaten, pero no deciden), al disfrutar de esas mejoras, lo que demandó fue reinvertir los recursos en nuevos productos para ampliar la gama "todo ello con mucha mano izquierda, demostrando la idoneidad de la estrategia y, de momento, sin exigir nada (no se les ha pedido abandonar ningún proveedor), si bien el 90% de la facturación de los socios la compran en su almacén, porque lo que sí hacemos y siempre he sido claro en esto a la hora de negociar, es que todos compran

con las mismas condiciones." Ello ha propiciado que a los socios de mayor tamaño hayan aumentado en un 20% su rentabilidad, pero en los de menor tamaño, la cifra llega al 40%. En su voluntad de aumentar las familias por proveedor, y contando con su catálogo de la A a la Z, este año HolyAuto también trabajará sensores y caudalímetros de NGK; además, entrarán nuevas familias en caucho-metal, en químicos (aditivos, tapafugas etc. de GAT, un proveedor alemán), amortiguadores de portón, de un proveedor alemán, y productos de dirección

y suspensión de un nuevo proveedor; con ContiTech, además de correas, empezarán trabajar las distribuciones, y los tensores con SNR. El kit de distribución con bomba se completará en la nave y, en el futuro, se valorará si se incorpora ya completo desde el fabricante. Nos explica que para el proveedor, el que se facture y envíe a un solo punto también es una ventaja (puesto que no hay incidencias en los pagos, que se hacen desde la central, que es quien gestiona sus facturas a los socios, que realizan transferencia), y que están viendo como hay algún movimiento de la distribución que intenta adoptar este formato. Una vez en este punto, en el que la plataforma logística está perfectamente operativa, se va a dar paso a una nueva época de mayor apertura comunicativa, con mayor presencia externa (a partir, por ejemplo, de una nueva web, en breve), para llegar a nuevos distribuidores interesados en el proyecto o quizá nuevos proveedores; aunque no se plantean aún estar presentes en Motortec AM. Le preguntamos por los talleres y, aunque tradicionalmente sin una red propia, trabajan para apoyarles: "con nuestros proveedores ofrecemos campañas, y la formación y SAT las proporcionamos externalizadas a partir del acuerdo con Carsmarobe."

Y queremos saber cuál es el siguiente salto cualitativo que se propone: "a corto, plazo, explicar al mercado la realidad de este nuevo proyecto de un grupo ya de venta; a medio plazo, la uniformidad en imagen de las tiendas; a largo plazo, me gustaría gestionar sus stocks diariamente y reaprovisionar al socio automáticamente, sin que lo pida, a portes pagados, porque supondría un aumento de la rotación de stocks, que disminuirían, y un valor añadido adicional, que podríamos denominar 'preobsoletos': cuando el grupo vendiera menos unidades de una referencia de las previstas, se empezarían a recoger, de tal manera que no se cargara ese coste en sus almacenes; no es fácil, pero implicaría disponer de un plus de tesorería para poder montar una nueva tienda en otro punto."

www.holyauto.com