



MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ CDN CADENA LOGÍSTICA
Especialista en montar almacenes



MIGUEL ÁNGEL PRIETO FOTOS PIERO SCHIAVO

Su primera aparición pública fue presentando el entonces ‘nuevo’ almacén del distribuidor de AD Parts con central en Sevilla Jiménez Maña, para el que trabajaba. De eso hace ya mucho tiempo. Hoy, al frente de CDN Cadena Logística, Miguel Ángel Jiménez (12 de agosto de 1967, casado, dos hijas de 22 y 18 años) es el artífice de más de setenta almacenes de grandes distribuidores de recambios (multimarcas y oficiales) y hasta del de un fabricante como GKN. Y habrá más: “Tenemos el conocimiento y la información no sólo para diseñar y montar almacenes sino también para mantenerlos en un proceso de mejora continua, adelantándonos a las necesidades que puedan aparecer, acompañando su crecimiento. Y eso no lo ofrece nadie”.



Se había incorporado a la plantilla de Jiménez Maña en 1991 con el cometido de importar de Italia monos de cuero para motoristas... pero el destino le tenía reservado mayores retos en el distribuidor sevillano de AD Parts: “No había nadie que supiera de ordenadores y a mí me gustaban, de hecho había pensado en estudiar Informática, y aunque finalmente cursé Empresariales, en la asignatura de Informática saqué matrícula...”. Esa ‘especialización’ le abrió el camino que años después le llevaría a crear su propia empresa. Pero no adelantemos acontecimientos.

El caso es que en Jiménez Maña le mandaron a abanderar talleres. A abanderarlos e informatizarlos: “Y empecé a entender a los talleres. A ver que si tenían un coche en el elevador y no le llegaba la pieza se quedaban bloqueados. Y en el distribuidor se les decía según llamaban que sí, que ahora les mandaban la pieza. Sin saber si estaba en stock. ‘Déjame, que yo me entiendo con él’, se justificaban. Pero aquello no llevaba a ningún sitio”.

Luego llegó el programa informático de Gira para las tiendas: “Me sentía capaz de vendérselo, y empezamos a implantarlo en todas las tiendas a las que vendía Jiménez Maña. Y hacerlo me permitió conocerlas

por dentro, porque la informática es lo que te da, ver los negocios por dentro”.

Ya conocía la central del distribuidor, las tiendas y los talleres... y pidió hacerse cargo de la logística: “Entendía todos los procesos, sabía cómo pedía la tienda y que el almacén central no le enviaba los pedidos correctamente ni en tiempo. Y cómo el operario daba vueltas por el almacén para prepa-

“HICIMOS UN DESARROLLO VERDADERAMENTE GRANDE, PORQUE COGIMOS EL ALMACÉN COMPLETO Y LE DIMOS LA VUELTA POR ENTERO. Y CREAMOS UN PROGRAMA PROPIO PARA LAS TIENDAS Y PARA LOS TALLERES. EL MISMO PROGRAMA QUE DESARROLLAMOS PARA JIMÉNEZ MAÑA ESTABA EN LAS TIENDAS Y EN LOS TALLERES, Y TODA LA INFORMACIÓN FLUÍA DE UNOS A OTROS”.

rarlo... Veía cómo toda la cadena de suministro no funcionaba como debía”.

La propia empresa le insta a cursar un MBA (Master of Business Administration) para entender cómo integrar la Logística financieramente: “Me enseñaron a pensar, a medir, a hacer las cosas correctamente”. Y crean un ‘nuevo’ almacén: “Hicimos un desarrollo verdaderamente grande, porque cogimos el almacén completo y le dimos la vuelta por entero. Y creamos un programa propio para las tiendas y para los talleres. El mismo programa que desarrollamos para Jiménez Maña estaba en las tiendas y en los talleres, y toda la información fluía de unos a otros”.

Aquello empezó a funcionar muy bien: “Venía gente a ver el almacén, de Valeo, de Brembo, otros grandes distribuidores...”. Pero a Miguel Ángel Jiménez el éxito se le vuelve en contra: “Controlaba la Logística, que es el 90% de una empresa de distribución, y todo el sistema informático. Demasiado poder en mis manos. Y se convierte en un problema. Se generan muchas tensiones... y acabo saliendo de la compañía”. Un episodio que el protagonista de esta historia recuerda con cierta amargura: “Fue como un divorcio, que es siempre doloroso. Desde en-

EL MARGEN

“Si se mira al sector hay muy buenas empresas, pero todo se construye en torno al margen. Y los que tienen más margen son los que están arriba, los que abren más tiendas. El margen es lo que les hizo agruparse. ¿Pero por qué no se fusionan? Por la rentabilidad. Nadie va a querer consolidarte con tanto obsoleto. Porque se puede ser muy grande, pero si resulta que se tiene mucho invertido en stock la rentabilidad puede ser inferior a otro que factura mucho menos. Y ahí es donde tienen que trabajar. No tanto en conseguir mejores condiciones de compra... ese tipo de margen que es el único que parece importarles a la mayoría, sino en ser más eficientes en la venta, más productivos, en la gestión de las naves, del personal, de las furgonetas, pero sobre todo del stock, que es la piedra angular. Porque la rentabilidad está en el beneficio partido por la venta, el margen de toda la vida, pero también en la venta partido por la inversión, que es la rotación. Por tanto la rotación es clave, y es a lo que nosotros nos dedicamos. El problema es que según han ido creciendo los stocks se han ido desmadrando, con entre un 30 y un 50% de las referencias obsoletas, que hay quien tiene hasta guardapolvos de un Talbot en sus estanterías. Y si únicamente un 4% de las referencias se venden más de una vez a la semana, lo que hay que hacer es ir hacia lo que nosotros llamamos ‘el poder del uno’: una pieza se vende, una se repone. Según mis cálculos tienen que reducir sus stocks entre un 40 y un 60%. Ese es el reto al que se enfrenta la distribución. Y nosotros podemos ayudar”.



tonces apenas he visto a Manolo (Jiménez Maña), pero le aprecio como el primer día porque me trataron estupendamente y no lo olvido”. Quedan secuelas: “De AD Parts no nos llaman”.

‘LEAN MANUFACTURING’

Pero antes de montar CDN Cadena Logística pasa un año en Suministros Siro, de Jaén, que curiosamente acabaría en AD: “Estaban en pleno cambio generacional y me pidieron ayuda con el almacén...”. Después vuelve a su Sevilla y se encuentra con una sorpresa que decidiría definitivamente su trayectoria profesional: “Francisco Santos, que era mi programador en Jiménez Maña, me dice que se ha divorciado y que necesita cambiar de vida, que quería otros retos. Yo ya había participado en algún montaje de almacenes como consultor, pero luego tienes que ir explicando a la gente cómo hacer las cosas y es un trabajo arduo. Pero con él podía desarrollar un programa informático y crear una estructura sobre la que incorporar todos los procesos”. Nació CDN Cadena Logística. Era 2009.

Los comienzos, como siempre, fueron complicados: “Teníamos que empezar de cero, porque lo que se hizo para Jiménez Maña se quedó en Jiménez Maña. Y estuvimos cerca de dos años desarrollando el programa. Al principio sólo hacíamos consultorías... hasta que alguien apostó por nosotros,

que fue Carlos Vía, de Grovisa, al que siempre se lo agradeceré en el alma”.

Con el distribuidor ahora desaparecido se inició su aprendizaje: “El programa estaba inacabado, pero nos dijo que era lo que él necesitaba. E íbamos programando sobre la marcha. Aprendimos mucho, porque al ser varios almacenes te daba una visión muy completa. Descubrimos por ejemplo que no valía lo mismo para todos los centros, porque cada sitio era diferente”.

Entonces descubrieron la llave maestra: “La teoría del ‘Lean Manufacturing’, metodología que reduce toda la ‘grasa’ de los procesos y que está muy implantada en la industria, nos dio la clave. Eso era lo que

teníamos que hacer. Y a lo que estábamos montando le dimos una base teórica que nos permitía saber cómo hacerlo independientemente del tamaño del almacén, sus características, el sector... Contábamos con una formación que sustentaba nuestra propuesta, que le daba valor a lo que decíamos. Y hacíamos lo que el cliente necesitaba, sí, pero lo que necesitaba realmente y no lo que él creía que necesitaba...”.

La empresa iniciaba su despegue: “Empezamos a trabajar en grandes almacenes como Suvima (GAU Ib Valencia), que hizo una apuesta enorme por nosotros, o CRO (Central del Recambio Original, Barcelona), gente muy inteligente que también nos enseñó

“FRANCISCO SANTOS, QUE ERA MI PROGRAMADOR EN JIMÉNEZ MAÑA, ME DICE QUE NECESITA CAMBIAR DE VIDA, QUE QUERÍA OTROS RETOS. CON ÉL PODÍA DESARROLLAR UN PROGRAMA INFORMÁTICO Y CREAR UNA ESTRUCTURA SOBRE LA QUE INCORPORAR TODOS LOS PROCESOS”. NACÍA CDN CADENA LOGÍSTICA. ERA 2009.

DESCUBRIERON LA LLAVE MAESTRA: “LA TEORÍA DEL ‘LEAN MANUFACTURING’, METODOLOGÍA QUE REDUCE TODA LA ‘GRASA’ DE LOS PROCESOS Y QUE ESTÁ MUY IMPLANTADA EN LA INDUSTRIA, NOS DIO LA CLAVE. Y A LO QUE ESTÁBAMOS MONTANDO LE DIMOS UNA BASE TEÓRICA QUE NOS PERMITÍA SABER CÓMO HACERLO INDEPENDIENTEMENTE DEL TAMAÑO DEL ALMACÉN, SUS CARACTERÍSTICAS, EL SECTOR...”.



LA COMPETENCIA ES AMAZON

“Nuestra ambición es llegar a conectar toda la cadena de suministro, que desde el fabricante hasta el taller todo sea una unidad para que todo fluya más rápido. Ese es nuestro reto: las cosas fáciles se las dejamos a la competencia. Entendemos que es hacia donde hay que ir, porque la competencia ya no va a ser entre grupos sino entre canales. No es AD Parts contra Serca, no es Jiménez Maña contra Peña. Ahora se compite contra el mundo. Empresas como Amazon han revolucionado el mercado, han cambiado la estructura del transporte. Hay empresas que en menos de una hora te traen lo que se les pida. Es en ese entorno en el que la distribución de recambios tiene que competir. Tiene que cambiar su manera de comprar. De almacenar, de suministrar. Y van a necesitar que los fabricantes colaboren mejorando también su suministro y ayudando a limpiar los almacenes de obsoletos. Por eso va a resultar imprescindible conectar toda la cadena de suministro...”

mucho”. Ese fue el punto de inflexión (el almacén de Suvima, protagonista de un artículo en AUTOPOS a finales de 2013, le dio mucha visibilidad en el mercado, y el de CRO fue una experiencia tan tensa como positiva porque les permitió mejorar su propuesta estandarizándola): “A partir de ahí empezamos a desarrollarnos muchísimo”. Y es que luego vendrían distribuidores de referencia como Gaudí, Holy Auto, DRO (Distribuidor de Recambio Original) y muchos otros.

SIN COMPETENCIA

Dice Miguel Ángel Jiménez que la base del éxito de su empresa “es el conocimiento”. Saber perfectamente cómo funciona la cadena de suministro, “cómo se mueve y dónde se atasca”. Desde el fabricante (son los responsables del almacén de GKN en Carcastillo, Navarra, convertido en el principal centro logístico europeo de la compañía) hasta el taller. “Y con una base teórica que hace que podamos abordar cualquier reto a presente y a futuro”.

Quizá sea esa la razón por la que Jiménez asegura que no tienen competencia:

“La parte de consultoría la ofrecen muchos otros. Pero si le sumas al conocimiento para diseñar un almacén, que además lo puedes montar con tu ‘software’, que tenemos el ‘hardware’, nuestros carros, la mesa de preparación en que le das al botón y te sale la etiqueta de la agencia de transportes... ahí ya no hay casi nadie”.

Pero hay más, donde consideran que son imbatibles: “Lo que no tiene ya nadie son nuestros procesos de mejora continua. Te-

nemos toda la información, de todos nuestros almacenes, y sabemos lo que funciona, lo que no y por qué. Lo analizamos todo, todos los ratios, y somos capaces de adelantarnos a lo que les puede ocurrir. A muchos se les monta el almacén, y cuando crecen todo salta por los aires, revienta. El crecimiento no se ve acompañado. Con nosotros eso no ocurre. Nos dedicamos al cambio. A ajustar los procesos a la evolución. Y eso no lo ofrece nadie. Cuando alguien monta otro sistema siempre nos decimos que sólo hay que esperar, porque cuando crezcan volverá a atascarse”.

SIEMPRE EN ORDEN

Dice Miguel Ángel Jiménez que sus clientes lo que más destacan “es el orden que consiguen en su almacén. Almacenes perfectamente ordenados y que se mantienen así en el tiempo sin tener que hacer nada”. Y también “que siempre vayamos por delante en lo que necesitan”.

Respecto a las retenciones con las que se encuentran, Jiménez lo tiene muy claro: “Los paradigmas que tiene el sector, ese conjunto

LA EMPRESA INICIABA SU DESPEGUE: “EMPEZAMOS A TRABAJAR EN GRANDES ALMACENES COMO SUVIMA (GAUIB VALENCIA), QUE HIZO UNA APUESTA ENORME POR NOSOTROS, O CRO (CENTRAL DEL RECAMBIO ORIGINAL, BARCELONA), GENTE MUY INTELIGENTE QUE TAMBIÉN NOS ENSEÑÓ MUCHO”. ESE FUE EL PUNTO DE INFLEXIÓN.

DICE MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ QUE LA BASE DEL ÉXITO DE SU EMPRESA “ES EL CONOCIMIENTO”. SABER PERFECTAMENTE CÓMO FUNCIONA LA CADENA DE SUMINISTRO, “CÓMO SE MUEVE Y DÓNDE SE ATASCA”. “Y CON UNA BASE TEÓRICA QUE HACE QUE PODAMOS ABORDAR CUALQUIER RETO A PRESENTE Y A FUTURO”.

“LO QUE NO TIENE NADIE SON NUESTROS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA. A MUCHOS SE LES MONTA EL ALMACÉN, Y CUANDO CRECEN TODO SALTA POR LOS AIRES, REVIENTA. EL CRECIMIENTO NO SE VE ACOMPAÑADO. CON NOSOTROS ESO NO OCURRE. NOS DEDICAMOS AL CAMBIO. A AJUSTAR LOS PROCESOS A LA EVOLUCIÓN”.

de reglas que se tiene asumido que tiene que ser así. Que aunque les demuestres que no es así no se bajan del burro. La compra en plaza, por ejemplo. Ninguna farmacia si no tiene el medicamento manda a alguien a comprarlo a otra farmacia. Ningún sector lo hace. No tiene lógica. Y media flota parada esperando el pedido para llevarlo. Y un sobrestock del 60% para no fallar cuando podía reducirse a la mitad. Pero no hay manera”.

De hecho, el éxito de los procesos depende mucho de los propios distribuidores: “Nosotros les ofrecemos las herramientas para ser mucho más productivos, eficientes y rentables, pero cuando nosotros entramos tienen que estar dispuestos a cambiar esos paradigmas. Les analizamos, miramos lo que les hace diferentes, que son valores que hay que mantener, y lo que hay que quitar, la ‘grasa’ que hay que eliminar. Les decimos cuál es su situación y lo que tienen que hacer. Y nosotros nos encargamos de la ‘grasa gorda’, pero mucho depende de su actitud, de cuánto sean de disciplinados”.

Y hay de todo: “Yo no necesito un Ferrari, me dijo uno. ¿Están compitiendo en el mismo circuito que los mejores y no necesitan un Ferrari? No sé qué visión tienen algunos del mercado. Otra cosa es que se asusten al pisar el acelerador, pero si quieren seguir compitiendo, crecer, les damos las herramientas. La competitividad es brutal y van a tener que ir a todo lo que les dé. Así que depende de las ganas de correr que tenga cada uno”.

EL EJEMPLO GAUDÍ

Pero si hay alguien que le ha sorprendido al gerente de CDN es Antonio Tejada, de Recambios Gaudí (GAUIB con central en Barcelona): “Yo cuando me retire quiero estar entre los diez primeros distribuidores de recambios de España’ me dijo. Nunca he visto a nadie que tuviera tan claro dónde quería llegar. Me puso el foco en lo que quería desde el minuto uno. Y eso suponía doblar el número de tiendas. Y para hacerlo se necesita margen. Pero no sólo el que se consigue comprando bien, que ese lo tienen muchos, sino por la rotación. Había por tanto que cambiar la estructura de los almace-



EL TIMO DE LA ROBÓTICA

“La robótica es un timo”, afirma Miguel Ángel Jiménez. “Enganchan a la gente por el lado emotivo, cultivando su ego. Les llevan a verlo e impresiona. Y se ven presumiendo de almacén robotizado. Pero la realidad es que no aporta nada y significa una inversión altísima. Ya lo decía Vicente Giménez, de Suvima: ‘Me llevaron a ver cómo funcionaba y vimos que aunque todo fuera automatizado teníamos que invertir una auténtica fortuna y no mejoraba lo que veníamos haciendo (con el robot sacaban sesenta posiciones hora cuando nosotros podíamos llegar a las 180)’. Les preguntas por el ahorro de personal y te hablan de que hacen menos kilómetros; por el consumo eléctrico y te dicen que el de una tostadora; y si es sobre el mantenimiento te despachan con un ya te lo ajustaremos. Y les preguntas por los kilos que caben en cada caja... y te dicen que veinte, así que ni discos de freno, ni radiadores, ni chapa... Pero invierte dos millones de euros. Para no hacer más líneas que un operario. Lo dicho, un verdadero timo. De hecho hay más de uno arrepentido”.

nes, bajar stocks. Y sólo hay que ver sus almacenes, con unos stocks planísimos, muy bien montados. Y todas las acciones que toma van en esa línea. Me pone deberes para que nosotros hagamos cosas en ese sentido, va muy rápido. Primera generación y dónde ha llegado: lo visualizaba”.

EXPANSIÓN

Más de 25 almacenes de distribuidores de recambios llevan el sello de CDN. Pero son muchos los proyectos para desarro-

llar que tienen sobre la mesa. Y no piensan parar ahí. Oficina en Barcelona y después en Lisboa: “Ya tenemos el programa traducido al portugués”. Será sólo el primer paso: “Luego iremos hacia arriba, empezando por Francia. Hemos visitado algunos distribuidores y no tienen herramientas como la nuestra. En cuanto consiguiéramos el primero... Y queremos salir también del sector. Ya hemos hecho alguna incursión y tenemos mucho campo. Además nos permite aprender de lo que se hace en uno y otro sector y aplicarlo”.