

PROVEIN: DECISIONES EN LA GESTIÓN DE STOCKS¹

La tarde del 4 de enero de 2011, Jesús Bello-Conde Valdés, gerente de PROVEIN aprovechaba la calma que reinaba en las oficinas para pensar en su negocio. Hizo hueco en su mesa, bajó la pantalla de su portátil, descolgó el teléfono fijo, puso su móvil en silencio y sacó una hoja en blanco para ir dejando constancia de sus pensamientos.

Jesús había detectado una mayor competencia en precio como consecuencia de la caída de la demanda y la llegada de competidores desde otras zonas de España.

Los proveedores de piezas de repuesto de vehículos industriales habían cambiado el diseño de su cadena de suministro: habían cerrado los almacenes que tenían en España, pasando a suministrar desde sus centros de distribución en Francia y Alemania. Como consecuencia, los plazos de reaprovisionamiento se habían alargado. Jesús pensaba que esto le obligaría a tener más existencias para mantener el nivel de servicio a sus clientes.

A Jesús le preocupaba tener que subir el nivel de existencias, sobre todo a raíz de la conversación que la semana anterior había tenido con su persona de confianza en su banco habitual, su amigo Paco:

“Mira Jesús, el tema de las pólizas se está poniendo muy duro. Hay alguna posibilidad que te la podamos renovar, pero tendrías que poner tu casa como garantía... y el tipo al ocho por ciento no hay quien te lo quite”.

Jesús intuía que había que actuar con rapidez y adaptarse a estas nuevas reglas de juego, si quería que su empresa sobreviviese en un entorno tan hostil. No olvidaba el mensaje que durante tantos años su padre había transmitido a los clientes: *“Somos más originales que en origen: piezas de recambios originales, con un mejor servicio y a un mejor precio”.*

LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2011. Fundación San Telmo. Rev. Noviembre 2013,

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Proveedora del Vehículo Industrial, S.L. (PROVEIN) fue fundada en Sevilla en el año 1996 por D. Agustín Bello-Conde de la Morena, persona con más de 40 años de experiencia en el sector del recambio libre y que, en esos momentos, ocupaba la gerencia de DISAUTO, S.A.

DISAUTO venía desarrollando su actividad dentro del sector de piezas de recambio de vehículos industriales. Como consecuencia de un cambio en la estrategia de sus propietarios, pasó a ser un concesionario monomarca, dedicándose en exclusiva a ella. D. Agustín llegó a un acuerdo con DISAUTO para hacerse con la actividad relativa a los repuestos de los vehículos industriales¹, creando así PROVEIN. Algunos de los empleados de DISAUTO pasaron a la plantilla de PROVEIN. Además, D. Agustín incorporó al proyecto a su hijo Jesús que, en aquel momento, estudiaba la carrera de económicas, para darle expectativas de continuidad al negocio. En ese marco comenzó la actividad, aunque, en este caso, más que un inicio fue la continuación de una labor que ya se venía desempeñando.

En el momento del nacimiento de PROVEIN, el sector estaba en auge debido al despegue de la economía tras la crisis de 1992-93, con crecimientos anuales mayores a los esperados. La innovación tecnológica constante que los fabricantes de vehículos (Mercedes, Man, Scania, Volvo, Daf, Iveco y Renault) exigían a los fabricantes de piezas de recambios (Valeo, Sachs, Wabco, Knorr, etc.) hacía que el número de referencias creciese constantemente. Se había pasado de un número de referencias reducido a unos catálogos con una gama de productos muy amplia. Esto afectaba enormemente a las tiendas de recambios, que competían más por servicio² que por precio. La clave estaba en tener la pieza solicitada.

Debido a las circunstancias antes indicadas, PROVEIN tuvo que hacer una reestructuración en sus instalaciones. En 1999 se construyó una segunda planta de almacén, aumentando la superficie dedicada a almacenaje de 500 a 1.000 m².

En el año 2002, PROVEIN consiguió entrar en el segmento de las entidades públicas, convirtiéndose en suministrador del ejército y de la empresa de transporte urbano de Sevilla. Para poder mantener esos contratos tuvieron que certificarse en la norma ISO 9001:2000. El gran esfuerzo realizado supuso un profundo cambio en los procesos de gestión de PROVEIN, desde las compras hasta la venta y distribución. Resultó de especial interés para la gestión del negocio el control de los flujos y la trazabilidad, tanto de las piezas físicas como de la información. Ese mismo año se abrió en Huelva un nuevo punto de venta, respondiendo a la importancia cada vez mayor de esa plaza para PROVEIN.

En 2006 falleció D. Agustín, relevándole en la gerencia su hijo Jesús, que ya compartía con él estas labores desde hacía unos años. Jesús, desde la fundación de PROVEIN, había

¹ El acuerdo incluía la cesión del stock, la cartera de clientes y los acuerdos de distribución en exclusiva de algunos proveedores.

² El componente principal del servicio era la disponibilidad y entrega inmediata. Además, existían otros factores como el asesoramiento técnico y la formación de los clientes.

pasado por todas las áreas del negocio: almacén, reparto, venta, mostrador, administración y compras.

En 2007 PROVEIN inauguró unas nuevas instalaciones, más modernas y adaptadas al concepto de tienda de recambios que existía entonces. Contaba con 1.500m² de almacén, 100 m² de oficinas y una sala con todo lo necesario para formar a sus clientes y su personal.

En 2010 PROVEIN entró a formar parte de G-TRUCK, un grupo de compras que aportaba una serie de ventajas: mejores precios de compras por concentración de volumen, acceso a nuevos clientes³, disponibilidad de un camión-taller para dar formación a sus clientes y una línea de asistencia técnica.

EL SECTOR DE LAS PIEZAS DE RECAMBIO DE LOS VEHÍCULOS INDUSTRIALES

Dentro del sector, las empresas como PROVEIN se encuadraban en el *“aftermarket”*, entendiéndose como tal el segmento de mercado al que acudían los fabricantes de piezas de recambios, tras dar el servicio correspondiente a los fabricantes de vehículos. También se le llamaba *“mercado del recambio libre”*.

El sector del recambio del vehículo industrial había evolucionado muy rápidamente. En los años 70 existían en España sólo dos fabricantes de vehículos (Pegaso y Renault), mientras que en 2011 se contaba con siete (Iveco, Renault, Mercedes, Man, Scania, Volvo, Daf) y se habían multiplicado por 10 los fabricantes de piezas de recambios. Con los años surgió un nuevo perfil, el *“recambista”*, correspondiente a personas muy formadas técnicamente que servían de apoyo al mecánico. Éste pasó a tener un rol más de montador que de mecánico.

La intensa competencia de los últimos años había hecho bajar los precios. Éstos se fijaban teniendo en cuenta el precio en origen más un margen comercial, variable según la referencia de que se tratase. El servicio que pudieran prestar las empresas de recambios era lo que realmente diferenciaba a las empresas del sector. Aquel que fuese capaz de entregar la pieza más rápidamente encontraba la mejor posición competitiva. También era muy importante el asesoramiento comercial a los mecánicos y la formación continua de todos ellos.

La calidad del producto era algo que se daba por supuesto. Todas las piezas eran homologadas por los constructores de vehículos y disponían de la garantía oficial del fabricante de las piezas.

En los últimos años, las multinacionales fabricantes de piezas de recambio habían modificado la forma de suministrar al mercado del recambio libre. Los fabricantes tenían

³ G-TRUCK tenía organizada una red de talleres a nivel europeo (TOP-TRUCK) que pasaron a ser nuevos clientes para PROVEIN.