

CRULOGIC: UNA PYME PELEANDO ENTRE MULTINACIONALES¹

Eran las cuatro de la tarde del 24 de julio de 2014 y Carlos Barquero, gerente de Crulogic, estaba sentado en su despacho. Aún no había comido. Las dos horas anteriores habían sido frenéticas y se enfrentaba a una de las decisiones más importantes de su vida profesional. Tenía encima de la mesa una propuesta tan importante como difícil de atender de su mejor cliente.

Si cumpliesen, muy posiblemente, se ganarían la fidelidad del cliente para mucho tiempo. Ahora bien, en caso de acceder y no poder cumplir, podrían perder el cliente para siempre y pondrían en peligro el prestigio de su empresa. Podía optar por explicar al cliente que no era posible y no arriesgarse a fallar, pero entonces se deterioraría la relación con ese cliente tan importante y se frenaría el crecimiento de la empresa. El presente y, sobre todo, el futuro de Crulogic estaban en juego.

ANTECEDENTES

Los orígenes de Crulogic se remontan a 1973. Bajo el paraguas de la antigua empresa La Cruz del Campo, S.A. (Cruzcampo), se creó una sociedad para realizar el transporte de producto entre sus fábricas (que en esos momentos estaban situadas en Sevilla, Jaén, Madrid, Valencia y Navarra) y desde las fábricas a sus distribuidores y al resto de clientes de alimentación.

Durante los primeros años, la empresa estaba dirigida por empleados de Cruzcampo, pero con personal de base (conductores y cargadores) empleados de la propia Crulogic. En este período, el 100% de la flota se dedicaba a Cruzcampo. La empresa creció de forma sostenida, llegando en 1992 a una facturación de unos tres millones de euros y una flota propia de quince vehículos.

Ese año, Cruzcampo fue absorbida por la multinacional Guinness², pero Crulogic quedó fuera de la operación, por lo que pasó a ser una entidad externa. A partir de entonces

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de D^a Cristina Quirós García, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Este caso se ha escrito desde la Cátedra de profesionalización de la gestión del Instituto I. San Telmo con la colaboración del Grupo Seidor.

Copyright © noviembre de 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

tendría que competir con otros proveedores por la cuota de transporte de Cruzcampo. Fueron momentos difíciles en los que Cruologic tuvo que adaptarse para competir en un mercado abierto que desconocía. El objetivo fundamental entonces fue no perder cuota de transporte en su único cliente (Guinness).

En el año 2000, Guinness vendió el Grupo Cruzcampo a la multinacional holandesa Heineken. En ese momento Cruologic ya factura unos 4,3 millones de euros y tenía una flota de 25 camiones. Se sentía preparada para competir por cuota de transporte en Heineken y para salir al mercado en busca de otros clientes. Se estableció una estrategia de diversificación de clientes.

En los años 2000 Cruologic fue incrementando su cartera de clientes y de servicios. Se logró ser proveedor de empresas como Coca-Cola, Nestlé, BA Vidro y otros de similares características, todas multinacionales del sector de la alimentación o proveedores. En 2005 se comenzó a dar servicio de almacenaje de producto terminado a la división de aguas de Nestlé (Nestlé Waters). Carlos comentaba:

“La facturación por el almacenaje a Nestlé era irrelevante (menos del 1%), pero nos sirvió para aprender y creernos que podíamos hacer más cosas además del transporte. Fue un gran paso”.

Un hito clave en Cruologic, fue la sustitución (en 2010) de los antiguos sistemas de información. Carlos recordaba aquellos momentos:

“El transporte y la logística requieren la gestión de mucha documentación. Por aquel entonces la gestión de la información era muy ineficiente, todo era muy laborioso. La gestión del producto terminado del cliente requería un control que no lográbamos. El trabajo administrativo nos ahogaba. En esas condiciones no estábamos preparados para crecer”.

Tras valorar otras alternativas en el mercado, Cruologic se decantó por implantar el R3 de SAP. Carlos recordaba:

“Nos decantamos por SAP porque era el sistema que utilizaban nuestros principales clientes. Pensamos que tener el mismo sistema nos daría una ventaja competitiva en el futuro.

Antes de empezar pregunté a mi equipo su opinión y debatimos juntos sobre el asunto. Gracias a haberlo consensuado, la implicación de todos fue total. Ahora me alegro mucho de haberlo hecho, ya que un proyecto así, requiere un esfuerzo titánico de toda la organización... y de los consultores”.

² Guinness (www.guinness.com) pertenecía a la multinacional Diageo con sede en Londres, resultante de la fusión de Guinness UDV y Grand Metropolitan plc.

La implantación del nuevo sistema agilizó la gestión documental, permitió a la empresa conectarse y compartir información con sus clientes en tiempo real y a sus directivos disponer de información clave para la gestión y la toma de decisiones.

Pese a todo, el año 2010 se cerró con unas pérdidas de sesenta mil euros. Carlos pensaba que la situación podría empeorar, ya que se preveía la subida del precio del combustible a la vez que bajadas en las tarifas. Asimismo, se atisbaba que en 2011 tendrían que absorber a un competidor en pérdidas.

EL PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015

Durante el último tramo del año 2010 se preparó el plan estratégico 2011-2015, con la intención de darle la vuelta a la situación. En la cabeza de Carlos estaba la idea de que Crulogic dejara de ser un mero transportista, para convertirse en un operador logístico capaz de controlar el proceso logístico completo.

Los objetivos principales del plan eran:

- Incrementar la facturación hasta los nueve millones de euros.
- Conseguir que 10% de los ingresos proviniesen de actividades menos dependientes del combustible, como el almacenaje.
- Alcanzar, como mínimo, la rentabilidad media del sector (5% del EBITDA sobre ventas).
- Conseguir que Crulogic fuese una marca reconocida.
- Incrementar la actividad realizada con flota propia hasta el 75%.

Carlos sabía que, ante un escenario de caída de tarifas, la única forma de mejorar los resultados era la optimización de los procesos y la reducción de los costes operativos. Así, se trabajó en distintos frentes: Los costes salariales, la gestión de los proveedores y los procesos.

Los conductores tenían unos sueldos muy por encima de la media del sector, en parte debido a la herencia del convenio heredado de Cruzcampo. Se emprendió una dura negociación con el objetivo de reducir esa carga salarial. Crulogic quería apostar por el personal propio y la estabilidad, pero los salarios estaban muy por encima del mercado y las pérdidas que cosecharon en 2010 y 2011 se debieron, principalmente, a la alta carga salarial de los conductores.

En parte gracias a la mayor flexibilidad del nuevo marco laboral y en parte a la comprensión de trabajadores y sindicatos, finalmente se llegó a un acuerdo con una reducción media del 12%.