Ránking Distribución. Los más votados.

Joan Reixach, AD Parts. El más 'adjunto'.

102

EN ESTE NÚMERO...

Posventa Sostenible. Habla Sernauto.

El debate. El mercado, en el centro.

Repuestos Doral. Aportar valor... "de otra manera".

TAB. 'Hidden champions'.

Sadhna Monteiro. Única.

D Repuestos Doral

Repuestos Doral, con central en Tenerife y socio de CGA, era el negocio de Adalberto Dorta, que se lo vendía a finales de 2021 al Grupo Domingo Alonso, muy conocido en Canarias por su amplia red de concesionarios. Estaba previsto que él les acompañara en los inicios, pero su fallecimiento por coronavirus el último día de enero de 2022 cambiaba todo: "La estrategia era que liderara el proyecto los cuatro años siguientes... ese era el acuerdo. Nos iba a enseñar cómo funcionaba el negocio, pero el barco se quedó sin su capitán. Tuvimos que reaccionar". La curiosidad por saber cómo una compañía de esa dimensión y actividad iba a gestionar una empresa de recambios tradicional, participando de un mercado que le era ajeno, la tuvimos desde el principio, y comenzamos a seguir su andadura a través de las redes sociales... hasta que entendimos que había llegado el momento de desplazarnos hasta Las Palmas (donde ahora se ubica la central) para saber más y de primera mano, de la de su CEO Ingrid Pérez.

Por **Miguel Ángel Prieto** Fotos **Nacho González Oramas**

Vocación de liderazgo

‘Aquí hay tomate’

Los detalles del encuentro los habíamos cerrado con Felu Gil, su responsable de Comunicación y presente también en la entrevista, que sería quien nos introdujera en el entorno de Domingo Alonso Group, un holding familiar, ya en su tercera generación, con cincuenta empresas y presente en tres continentes, especializado en el sector de la automoción (se inició como importador de Volkswagen para Canarias en 1953), que empezó su camino hace casi noventa años exportando tomates. O como dice su web: “Más de 1.500 personas dedicadas a la movilidad y a la distribución de vehículos en más de 35 países” (la mayoría en el continente africano).

Pero hay más, que también tiene su importancia para lo que contaremos luego: “Dentro de su estrategia de expansión, diversificación y transformación digital, apuesta por la inversión en tecnologías de la información, comunicación y consultoría, con más de diez millones de euros invertidos en la creación de varias empresas en la última década”.

Como señala la propia Ingrid Pérez, CEO de Repuestos Doral: “La visión, los valores y la forma de entender el negocio del Grupo Domingo Alonso es probablemente diferente a cómo se puede ver en este sector...”. Y de eso va este artículo, de dar a conocer cómo una compañía con esas características aborda un mercado que le es desconocido aplicando métodos importados de sus otras experiencias empresariales. Lo dicho: ‘Aquí hay tomate’.

Por qué Doral

Conocido el entorno, entramos en materia, en por qué Repuestos Doral...: “A partir de 2017 empezamos a vender recambio oficial de las marcas de las que somos importadores a los talleres independientes. Y dentro de nuestra estrategia de crecimiento nos planteamos entrar en el recambio multimarca, ser más fuertes en el aftermarket. Nos decantamos por entrar en una central de compras que nos facilitara el acceso a los proveedores, y lo podíamos hacer a través de Repuestos Doral. Y a finales de 2021 firmábamos la compra, quedándonos con el personal, el stock, con todo el negocio”.

Pero no fue como ellos pensaban: “La estrategia era que Adalberto (Dorta) liderara el proyecto los cuatro años siguientes... ese era el acuerdo. Sobre todo nos iba a enseñar cómo funcionaba el negocio del aftermarket, que no dejaba de ser un negocio que el grupo hasta ese día no conocía. Pero 2022 se iniciaba de manera convulsa, con la muerte de Adalberto, de modo que el barco se quedaba sin capitán. Tuvimos que reaccionar; porque sin él perdíamos mucho ‘know how’, aunque también significó que se pudieran agilizar y catalizar ciertos cambios que necesitábamos para convertir Repuestos Doral en una empresa que compartiera el mismo ADN que Domingo Alonso Group”.

Se pusieron manos a la obra: “Lo primero era conocer cómo era el sector, cómo era Doral y cómo queríamos que fuera. 2022 fue un año en el que poner los cimientos. Y empezamos por una reestructuración total de la empresa, desde los procesos, asumiendo su digitalización, hasta la optimización de los puestos de trabajo, además de refrescar su identidad con una imagen más moderna y más en consonancia con el grupo, potenciando la marca, porque tratamos Doral como una marca, como solemos hacer en el grupo”.

También hubo que trabajar con las personas: “De las cuarenta y ocho que subrogamos quedan cuarenta y una de un total de cincuenta y tres que somos ahora. Y tuvimos que hacer mucha labor sobre todo para que entendieran la filosofía, la cultura del Grupo Domingo Alonso y conseguir ese sentimiento de pertenencia. Su líder ya no estaba... y nos costó”.

Y la central pasó de Tenerife a Las Palmas...: “Se concibió la nave de Tenerife como sede central, pero la mayor parte del equipo directivo de Repuestos Doral estábamos en Gran Canaria, así que lo que hicimos fue renovar las oficinas, que estaban muy antiguas, y venirnos a Las Palmas”.

Ingrid Pérez CEO de Repuestos Doral

"El sector ya está viendo que se pueden hacer las cosas de otra manera"

Ingeniera industrial, llegó a Domingo Alonso Group hace dos años procedente de Ferrovial, donde llevaba la gestión de los 'ecoparques' y plantas de tratamientos de residuos, con 180 personas a su cargo. Canaria, de Las Palmas, donde nació el 26 de agosto de 1984 (38), madre de dos niñas de 7 y 5 años, es directora de Repuestos Doral, dentro de la unidad de negocio del grupo especializada en logística y servicios, aunque en principio ese no era su destino...

De Ferrovial a Domingo Alonso...

Estaban buscando talento y me contrataron para formar parte de algunos de los proyectos que tenían... Me llamó muchísimo la atención lo que me encontré, porque siendo de Canarias no conocía la gran empresa que es. Creo que se comunica poco sobre lo que es Domingo Alonso Group, una compañía multinacional, sí, pero con la agilidad de una empresa familiar. Y esa capacidad de los directores de poder decidir rápidamente me sorprendió. Además de la apuesta por la digitalización, por la tecnología... vamos, que ni las multinacionales.

Y de un día para otro, recambista.

Así me lo dijeron: 'Vas a ser recambista'. Y yo que venía de la gran industria me imaginaba, sin saber, que iba a tratarse sólo de comprar y vender, todo como muy facilito, pero nada que ver con la realidad.

“Me llamó mucho la atención la urgencia por servir la pieza, ese poder que tiene el taller y la diversidad, que no imaginaba, de proveedores para un mismo producto”.

“De CGA hubiera esperado mayor disciplina a la hora de comprar de manera conjunta y menos proveedores para tener más fuerza y hacerlo todo más fácil”.

¿Qué se encontró?
Pues un sector tradicional (de hecho me sorprende lo tradicional y conservador que es), con mucha presencia masculina, poca gente joven y al que le queda por profesionalizarse también. Y me llama mucho la atención la urgencia por servir la pieza, preguntándome por qué el servicio tenía que ser tan inmediato, ese poder que tiene el taller y la diversidad, que no imaginaba, de proveedores para un mismo producto. La necesidad de conocer y elegir el proveedor adecuado teniendo en cuenta la marca, la calidad... es complejo a la vez que apasionante.
Le ayudaría el grupo, CGA en este caso.
Es otra de las cosas que me sorprendieron, la diversidad de proveedores que tiene el grupo. Pero sí, esa pasarela directa a los proveedores nos la facilitó CGA, y se agradece.
¿Qué hubiera esperado?
Una visión más de grupo. Mayor disciplina a la hora de comprar de manera conjunta y menos proveedores para tener más fuerza y hacerlo todo más fácil. Me llamó mucho la atención la existencia de subgrupos también, porque aparentemente debilita la posición del grupo, diversifica en lugar de unir intereses, aunque a nosotros, que lo compartimos con Repuestos Miguel, Olympia, Seamo y Recambios Centro, nos haya venido muy bien para tener una relación más cercana con estos distribuidores.
¿Esperan poder aportarles cosas al grupo?
Todo lo que nosotros podamos aprender de ellos y ellos de nosotros será magnífico. Creo que también debe ser responsabilidad de cada distribuidor intentar mejorar al grupo, que no deja de ser representante de todos sus distribuidores. Y siendo así qué mejor que pudiera coger lo mejor de cada distribuidor. Espero que se nos escuche, y que se puedan ir dando pasos en ese camino de la profesionalización.
¿Qué han podido ir haciendo distinto?
Creo que estamos marcando un camino. Intentamos no caer en la guerra de precios, no subir los costes del reparto, sino aportar valor de otra manera, dándole esa pildorita de profesionalidad al sector. Como pilar fundamental de nuestra estrategia está el acompañamiento al taller, y lo estamos haciendo de una manera que el sector hasta ahora no lo había hecho, con formación de calidad sin coste alguno para el que decide acompañarnos. Una formación que el propio CGA está poniendo en valor y quiere participar de ella. Y también muchos proveedores. El sector ya está viendo que se pueden hacer las cosas de otra manera.
¿Qué no van a poder cambiar?
Estamos marcando un camino para ofrecer valor de otra manera, y lo que me preocupa es el riesgo, por el entorno económico que nos va a acompañar, de que se siga valorando el precio. Tenemos la hoja de ruta marcada, una estrategia muy definida, pero me doy cuenta de que es un sector en el que todavía se valora mucho el precio.
¿A qué aspiran?
A liderar el mercado en Canarias.
Eso es adelantar a Auteide (socio de AD), ¿cómo lo van a hacer?
No sé cómo, pero sí sé que tenemos la base para llegar a liderar el mercado. Tenemos una propuesta que ahora mismo ellos no tienen, que es ofrecerle al taller una solución completa. Decimos que queremos ser la primera opción en darle todo al cliente. Y tenemos dos fortalezas muy claras: que podemos ofrecerle también recambio original y que nuestra apuesta, la de nuestro grupo, por la tecnología, es incomparable. Tenemos las mejores herramientas digitales del sector y seguimos invirtiendo en ello. Y eso nos va a dar un control del dato que nos va a permitir tomar decisiones de una manera más rápida que otras empresas. Desde la compra de la pieza al proveedor hasta su entrega en el taller todos los procesos están integrados entre sí para que el dato sea único y tengamos toda la información para tomar las mejores y más rápidas decisiones. Y todo acompañado por la inteligencia artificial. La capacidad tecnológica de Domingo Alonso Group es realmente asombrosa, porque entendemos que es el pilar que va a macar la diferencia y hacer que el cambio se acelere.
Once millones de facturación frente a sesenta...
Tenemos las fortalezas para conseguirlo, si llegaremos a serlo o no ya se verá, pero estamos poniendo lo que hay que poner. Ahora tenemos

“Creo que estamos marcando un camino. Intentamos no caer en la guerra de precios, no subir los costes del reparto, sino aportar valor de otra manera, dándole esa pildorita de profesionalidad al sector”.

Más de cerca

¿Cómo se ha sentido recibida?
He tenido muy buena acogida, la verdad; sobre todo por parte del grupo CGA y sus integrantes, especialmente de los que forman parte de nuestro subgrupo, que me han ayudado muchísimo, aportándome no sólo la experiencia de sus propios negocios sino la visión de un mercado tan complejo como este. Y luego ha habido un poco de todo, que siendo una persona que no viene del sector, mujer y joven, pues con algún proveedor me he tenido que ganar su confianza poco a poco. Pero tengo las ganas y aprendo rápido.

¿Qué es lo que más le gusta del sector?
El amplio margen de mejora que tiene; se pueden hacer muchas cosas. Y que es apasionante porque es muy dinámico. Es mucho más que comprar y vender.

¿Cómo se lo cuenta a sus amigos?
Puedo estar hora y media explicándoselo, pero cuando lo quiero resumir de broma les digo que soy una recambista, que les resulta gracioso. Pero al final sobre todo lo que es mi función es gestionar recursos y personas, y así se lo cuento.

¿Y qué le gusta menos?
Yo vengo muy feliz a trabajar. Pero quizá lo que puede resultar más desmoralizante es esa falta de profesionalidad... Queremos ayudar al sector a profesionalizarse, planteamos acciones que nos pueden conducir por ese camino, y a veces te preguntas si se están realmente valorando... Pero eso mismo me hace ver que hay oportunidades, y me encantan los retos.

seis delegaciones y cincuenta y tres empleados, estando presentes en Gran Canaria, Tenerife y recientemente también en Fuerteventura, aunque repartimos en todas las islas. Pero está claro que si queremos ser líderes nos queda mucho por crecer. De momento en Canarias... y luego ya veremos. El mundo es muy amplio y nuestro grupo no se pone límites.

Con su perfil, ¿concentrarán o les concentrarán?
Nosotros iremos creciendo, eso lo tenemos claro.

Doral debe estar irreconocible...
No estaba estructurado ni por áreas, no había responsable de Administración, de Compras ni de Comunicación, por ejemplo. Por no hablar de cómo se gestionaban los almacenes. Desde el primer momento implantamos un sistema informático nuevo que nos da un algoritmo de compras que está liderado por un departamento de seis personas. Y muy pronto nos dimos cuenta de que era un negocio diferente en el que es fundamental la relación con el cliente, que no pesa igual en el recambio oficial. Aquí es muy importante que esa relación sea cercana, conocerle, y en ese sentido vamos a introducir el próximo año el programa 'Salesforce', que usa la inteligencia artificial para tener todos los datos del cliente, poder medirlos y darles el mejor servicio, fidelizarlos... Y también internalizamos el reparto, que lo tenían subcontratado, para estar más cerca del cliente y tener el control de toda la información, a través de una herramienta digital que permite controlar la cadena completa. Porque también aprendimos muy rápido que lo que no tienes no lo vendes, porque no se espera como sí esperan los talleres oficiales. Y necesitamos tener toda la información y poder medirla para optimizar nuestro stock. Esos son nuestros pilares, que nos tienen que ayudar a mejorar la rentabilidad, para mí uno de los mayores retos que tiene este sector, porque es muy complejo obtenerla cuando las reglas de juego son las que son.

En esa línea optimizan también los repartos...
Obviamente tenemos que ser rápidos, pero no vamos a entregar diez veces en el día. No vamos a llegar a la no optimización de la logística. Para eso tenemos las herramientas tecnológicas que tenemos, para optimizar todo, también las rutas.

ADN Domingo Alonso...
Es asombrosa la capacidad del grupo de crear empresas y no para sumar simplemente sino para llevarlas a su máxima expresión y situarlas como referencia en su mercado. Para nosotros es fácil vivir esos valores y trasladarlos al mercado. Y ser líderes nos costará más o menos tiempo, pero sin duda vamos a ser una referencia en el sector, ofreciendo un modelo disruptivo de negocio que marcará tendencia. Tenemos mucho que aprender, pero aprendemos rápido, y estamos dispuestos a cambiar prejuicios, paradigmas tanto de la distribución como del taller, porque si no se cambian esas formas tradicionales de pensar y hacer no se va a evolucionar, no se va a profesionalizar el sector y no vamos a encontrar talento para seguir con los negocios.

"Estamos dispuestos a cambiar prejuicios, paradigmas, tanto de la distribución como del taller, porque si no se cambian esas formas tradicionales de pensar y hacer no se va a evolucionar, no se va a profesionalizar el sector".