CHEMA RODRÍGUEZ

Director general de Recalvi

En este número, además de los grupos de distribución, queríamos traer a una empresa que conforma un grupo en sí misma, como es el Grupo Recalvi, con carácter nacional y con un director general, Chema Rodríguez, con quien siempre se aprende. Además de pulsar la actualidad de Recalvi en la pandemia y la desescalada, también pudimos charlar de su reciente incorporación a Temot y del resto de planes que tenía -y tiene- para 2020

Talleres en Comunicación: ¿Cómo afrontó Recalvi la llegada del Estado de Alarma y el parón de la actividad?

Chema Rodríguez: Por nuestra parte, contábamos con unos pequeños recursos, que teníamos previsto destinar a alguna ampliación más que estaba prevista, pero que hemos tenido que dedicar a los gastos de esos meses de marzo-abril y así poder pagar a todo el mundo. Ahora, el mes de mayo, aunque está repuntando un poco, me imagino siendo optimista lo cerraremos al 50%. Así que tendremos que echar manos de algún crédito ICO si esto se alarga Y en cuanto al sector, es la misma situación para todos, quitando a los que puntualmente arrastraban dificultades y están algo peor, lo estamos pasando como podemos. Y tendremos que recurrir todos a los créditos ICO del Gobierno para pasar esta situación.

Como le va a pasar a todo el mundo, nosotros hemos perdido prácticamente un trimestre, aunque ha sido mitad de marzo, abril y mayo. Hasta dentro de dos meses no estaremos al 100% que me imagino que si es así será una buena noticia para todos. Toca seguir y procurar no abandonar todo lo que teníamos previsto, aunque algún cambio habrá. Entendemos que en nuestro sector mucha gente va a tener que cerrar. Van a cerrar tiendas de todas las dimensiones,ven función de su situación antes de la pandemia y de su estructura, y también van a cerrar talleres, ya que a muchos estaban en una situación muy ajustada, les será difícil recuperar este tiempo perdido.

En donde funcionamos como mayoristas, si cierran talleres, lógicamente van a cerrar también tiendas que son nuestros clientes. Nosotros creemos que podemos mantener las cifras previstas si logramos ganar cuota de mercado en este contexto en que habrá distribuidores que queden en el camino. Soy consciente de que no podemos crecer este año, un año por cierto que habíamos empezado muy bien,y para mantener cifra reitero, tendremos que coger parte del fondo de comercio de los que caigan, porque la demanda entiendo va a ser en principio a la salida del estado de alarma con mucho trabajo al estar los vehículos tantos meses parados, pero después me imagino sensiblemente inferior.

> "AHORA, CON LA PANDEMIA, ESTAMOS COBRANDO LOS PORTES. Y EL CLIENTE SE APAÑA Y LO ENTIENDE. LO QUE NO PODEMOS ES SEGUIR GASTANDO UN DINERAL EN LOGÍSTICA QUE NO RENTABILIZAMOS CASI NUNCA. YO ESTOY DISPUESTO A HABLAR CON OTROS COLEGAS DISTRIBUIDORES Y MANTENER ESTA DINÁMICA"

"YO ESTOY EN UN GRUPO INTERNACIONAL PORQUE ME IMPORTA TENER INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO, CONOCER EL SECTOR A NIVEL GLOBAL. NO ES POR TENER UN BONUS INTERNACIONAL QUE EN MUCHOS CASOS POR NUESTRO VOLUMEN YA LO TENÍAMOS"

Seguiremos con los planes previstos, quizá alargándolos en el tiempo. Queríamos cerrar en 2020 el crecimiento total del grupo, pero lo haremos en 2020-2022. La idea es no hacer grandes cambios ni en estructura ni proyectos. La vida sigue y tenemos que tratar de seguir como hasta ahora.

Hay quien apunta que esta bajada de actividad puede aprovecharse para reconducir algunos malos hábitos de la distribución, como la entrega ultrarrápida, el mantenimiento de grandes stocks o el incremento desmesurado de puntos de venta para estar cerca del cliente, todo ello con el consiguiente coste para las compañías. ¿Crees que será así?
Esto puede suponer un antes y un después. La logística que estamos ofreciendo es brutal, damos la mejor logística del mundo totalmente gratis. Y creo que esto tiene que cambiar. A los clientes ya se les dan condiciones muy buenas y no podemos dar más porque todos tenemos que cubrir gastos de estructura. Hoy, el que la entrega primero es quien la vende, e incluso me cuentan que hay talleres pidiendo piezas a varios recambistas quedándose con el que primero llega con ella, esto es increíble e insostenible y no se pueda tolerar, bajo ningún concepto se puede permitir.
Los costes logísticos que tenemos son brutales. Las farmacias tienen una gran logística, pero nosotros lo hacemos más rápido que ellas, con un coste, lógicamente, altísimo. Ahora, con la pandemia, estamos cobrando los portes; y si antes se daban cuatro o cinco servicios diarios por ejemplo en Madrid a las tiendas, ahora se dan la mitad... Y el cliente se apaña y lo entiende. Lo que no podemos es seguir gastando un dineral en logística que no rentabilizamos casi nunca. Ojalá sigamos así .Yo estoy dispuesto a hablar con otros colegas distribuidores y mantener esta dinámica, pero creo debe ser Ancera, como asociación, la que podría ser la plataforma idónea para sentarnos a todos los responsables de los grupos con capacidad de decisión y de imposición a sus socios, que hay muchos que no la tienen. Si los gerentes de los grupos logran que sus afiliados les hagan caso, sería fantástico para llegar a compromisos firmes y marcar unas pautas logísticas determinadas.

Porque los principales caballos de batalla de la distribución son los costes logísticos y los márgenes...
Si analizas mercados como Alemania, Italia o algunos de los de países del Este de Europa, trabajan con unos márgenes bastante menores que los nuestros, aunque las estructuras que tienen también son inferiores al no hacer las locuras que hacemos en España. Si aquí tenemos márgenes de un 25% 30%de cara al taller, allí tienen entre 13% y 18%. Pero si seguimos con la dinámica actual del mercado, en España acabaremos trabajando con esos márgenes. Y sería una ruina y el cierre de muchos negocios. Porque con nuestras estructuras no creo que haya ningún negocio con gastos de estructura menores al 30% si van a taller y de un 20-% si hacen venta al mayor. Así que no entiendo que se venda una pieza con menos del % de tus gastos cuando tú necesitas como mínimo el mismo que tienes para empatar y para poder afrontar tus gastos de estructura. Pero increíblemente se está haciendo.

En el contexto actual, hay algunos distribuidores que comentan que están sacando mucho trabajo con mucho menos personal, y se preguntan si no les sobran empleados en sus organizaciones...
Puede que lo lleguen a pensar, pero no es así. Es verdad que para un 50% de facturación trabajaba el 40% del personal, ya que el resto estaban en ERTE. Pero hay cantidad de controles, por ejemplo en la tienda online -en ventas al mayor, el 98% de las ventas se realizan por este canal-, de gestión de almacén, que no haces en este momento. Y en el servicio, la logística se esta dando menos del 50% que habitualmente se hace. Además, los comerciales no están saliendo a la calle. Si lo sumas todo, ves que realmente no te sobra gente.

¿Cuál ha sido la razón de que Recalvi se haya incorporado al grupo internacional Temot?
Yo estoy en un grupo internacional porque me importa tener información de primera mano, conocer el sector a nivel global. No es por tener un bonus internacional que en muchos casos por nuestro volumen ya lo teníamos sin estar en ninguna estructura internacional. Nosotros estamos centralizados en España, pero nuestras miras tienen que ser internacionalmente. Se trata de tener conocimiento de lo que pasa en otros países de nuestro entorno para entre otras cosas anticipar las tendencias de lo que pueda llegar aquí en el futuro. La entrada en Temot que tiene cobertura con socios en todos los continentes, es, precisamente, para tener esa información, reitero no por el aspecto económico, por mucho que la gente opine o piense lo contrario. Al final lo que nos decidió por Temot es contar con esa información, con servicios, estar al tanto de lo que pasa en el mundo... Estamos en Temot con todas las consecuencias, y muy contentos, nos preguntan, muestran interés, nos pasan información, están homologados los principales fabricantes, etc.

¿Crees que la concentración de la distribución continuará en Europa pese a la crisis?
Yo soy de los que opina que esto que nos ha pasado nos está cambiando y nos va a cambiar a todos, Creo firmemente en ello. Y ahora sí estoy preocupado. Existía concentración en Europa que yo creía que iba a tardar varios años en llegar a España por cómo está montado el recambio en nuestro país: aquí no hay grandes monstruos, hay muchas empresas similares, el que más factura, poco más de 100 millones y entre 100 y 70 estaremos seis o siete empresas el resto son medias en cuanto a su nivel de

facturación y limitada su zona de influencia. Y en Europa hay gigantes de 2.000 millones, de 1.200, de 600... Entendía que con facturaciones tan bajas nadie se habría metido en España ademas pocas empresas hay con estructura nacional propia, para tenerla, con la excepción nuestra y de dos colegas más, el resto hay que recurrir a varios componentes de grupos para tener esa cobertura. Pero ahora mi preocupación es porque entiendo que van a llegar las "liquidaciones", van a venir empresas que van a comprar a precio casi "de saldo".
Hablando con algún colega, lo que percibo en muchos casos es desánimo, de gente que ya estaba cansada, que tenía mucho estrés debido a los costes estructurales tan grandes y a tener que pelear por llegar rápido a entregar la pieza. Sin tener rentabilidad. Todos están pensando en qué va a pasar. Y tengo miedo de los saldos. La gente con poder adquisitivo se va a aprovechar. Y sí creo que en pocos años va a haber uno, dos o tres grandes de la distribución europea comprando mercado a través de algunas de esas empresas para tener presencia en España.

¿Quién está mejor preparado ante una crisis como esta?¿Los negocios pequeños o los grandes?
Los pequeños, sean taller o tienda, van a seguir funcionando ya que son estructuras pequeñas. Pero en el abanico que va entre los que no son tan pequeños y los que no son grandes, sí habrá criba. Ya algunos tenían dificultades. A nosotros como es notorio en el sector que estamos en expansión ya nos llamaban ofreciendo negocios. Y este año llaman bastante más. Casi siempre suelen ser distribuidores de entre uno y tres millones de facturación: medianos, tirando a pequeños y la mayoría sin sucesión en su empresa
Es verdad que empresas como la nuestra tenemos una estructura muy pesada, con muchos centros por todo el país, unos propios, pero otros con costos altos de alquiler, con cientos de vehículos de rénting que no han podido salir, además de otros gastos fijos... Aunque nos ayude el ERTE, los gastos del personal que es lo que cubre, es solo una parte de nuestros gastos. Pero no es nuestro caso, es también el de la mayoría de los grandes distribuidores españoles, aunque hay ejemplos que todos conocemos y para los que esta bajada de actividad puede suponer desgraciadamente la puntilla al no poder soportar lo descrito anteriormente.

En todas estas semanas, ¿cómo se han comportado, financieramente hablando, proveedores y clientes?
En el caso de los proveedores, nosotros hemos cumplido absolutamente con todos, como es nuestro deber y no les hemos pedido ningún tipo de financiación especial. Nosotros, al igual que ellos, vendemos recambios, no vendemos dinero. El dinero se compra: en los bancos. Y a lo que tenemos que recurrir es a ellos, no podemos ni debemos pasarle el "mochuelo" al proveedor. Y entiendo que los clientes tampoco deben hacer lo mismo con nosotros. No podemos permitir -y tenemos que ser drásticos en estas prácticas- pasar la bola al fabricante que tiene las misma problemática que nosotros con esta situación,
Y en el caso de los clientes, hemos tenido, como todo el mundo, bastantes devoluciones, de negocios pequeños y de otros no tan pequeños que se han querido aprovechar de la situación. Lo que Recalvi ha hecho como ayuda para ellos es aumentar el plazo de pago a todos ellos para darles oxígeno y apoyarles de este modo en estos meses tan complicados ya que yo entiendo que si queremos seguir vivos con nuestra actividad, es imprescindible que existan clientes y de alguna manera es nuestra obligación ayudar.

¿Qué planes tenía Recalvi para 2020 que mantenga o se haya visto obligado a aplazar o a cancelar?
Para mí, esta situación actual es un impasse: los planes de negocio y expansión se mantienen. Se dilatan en el tiempo, pero se mantienen. El día a día continuará igual, las esponsorizaciones de fútbol, baloncesto o rallyes que tenemos no van a cambiar. No se acaba el mundo, no podemos cortar, los proyectos tienen que mantenerse. Cambia el plazo pero no el proyecto, eso sí, negociando importes a la baja ya que los retornos no van a ser los mismos y la situación tampoco te permite mantener esos importes en este momento. Si dejamos de hacerlo todos, esto es una cadena, con lo cual estamos quitando negocio a otros sectores que también lo necesitan y nos iríamos todos a la ruina.

Hablemos en positivo, ¿cómo crees que será la salida de la crisis?
Nuestro sector ha sido privilegiado en crisis anteriores. Esta crisis es diferente sólo depende de que no haya repunte: si en invierno volvemos a confinarnos, el país no lo va a aguantar y nosotros y nuestro sector como otros muchos tampoco. Pero si la situación se estabiliza, si somos capaces de convivir con el Covid durante el tiempo que no haya vacuna, estoy convencido de que vamos a tener oportunidades y que nuestro sector no va a sufrir tanto como otros. Esta crisis no nos va a perjudicar mucho, aunque tampoco nos beneficiará. Poco a poco, en un par de meses creo llegaremos al 100% de la actividad que teníamos y, si hacemos las cosas bien, se pueden mantener las cifras siempre que no haya rebrote asi que soy muy optimista

¿Qué aspectos cambiarán tras la pandemia?
Cuando esto se termine, creo que volveremos a la normalidad, a lo que hacíamos antes. Está claro que ahora todos tenemos miedo, porque lo que está sucediendo es tremendo. Pero por nuestro carácter, nuestro ADN, hay cosas que tienes que hacer en persona, no nos gusta hacer negocios a distancia. Yo creo

"PARA MÍ, ESTA SITUACIÓN ACTUAL ES UN IMPASSE: LOS PLANES DE NEGOCIO Y EXPANSIÓN SE DILATAN EN EL TIEMPO, PERO SE MANTIENEN. LOS PROYECTOS TIENEN QUE MANTENERSE. CAMBIA EL PLAZO PERO NO EL PROYECTO, ESO SÍ, NEGOCIANDO IMPORTES A LA BAJA YA QUE LOS RETORNOS NO VAN A SER LOS MISMOS"

que vale más un apretón de manos con un acuerdo verbal que un contrato escrito y documentado. Creo que los acuerdos presenciales es como se deben hacer. Ahora tenemos que guardar las pautas que nos marcan, y eso conlleva que nos estamos gastando mucho dinero en jaboneras, cámaras térmicas, pantallas, mascarillas, etc., un gasto que entiendo va a valer para un tiempo corto, pero hay que hacerlo, tenemos que ser todos responsables y cumplir con las normas recomendadas.

¿Qué mensaje te gustaría trasladar al sector?

Yo soy positivo, siempre lo he sido en todo lo que concierne a nuestro sector. El mensaje es que tenemos que aprovechar esta desgraciada situación que estamos viviendo para analizar qué estamos haciendo en nuestro sector, cómo lo estamos haciendo y a dónde nos dirigimos... Recapacitar y reducir costes logísticos, empezar a dar un servicio bueno pero no tan costoso y tan rápido como lo estábamos dando, y que si mantenemos el mismo nivel de servicio, tenemos que cobrarlo. Si no, no sobreviviremos .Este es nuestro cáncer empresarial en nuestro sector tanto para la distribución como para el fabricante No podemos ambos mantener las estructuras actuales con estos costes logísticos.

Como digo, soy optimista y creo que las crisis no debilitan a nuestro sector, sino que nos fortalecen, en cierta medida. En este caso porque no se van a vender coches nuevos, si no de segunda mano, va a envejecer mas el parque de vehículos circulante ,lo cual nos beneficia además la gente por seguridad querrá ir en su coche en vez de en transporte público al trabajo o hacer sus gestiones con el consiguiente mayor desgaste de piezas en el vehículo y creo que vamos a tener unos años que no tienen por qué ser malos, todo lo contrario. Repito, a no ser que tengamos un rebrote de la epidemia, todos dependemos de ello, asi que recemos pero siempre con nuestra mejor cara de esperanza y tener fe de este bonito pero complicado sector nuestro. ■

JUANJO CORTEZÓN Y MIGUEL ÁNGEL JIMENO