



Grupo Andrés

Casi cuatro décadas de historia de la distribución española

Grupo Andrés es pura historia de la distribución española. Prácticamente la inventaron ellos, porque anteriormente había una suerte de comercio que no se podía denominar como tal. En casi cuatro décadas han asistido y contribuido a una espectacular evolución del sector, mientras construían el imperio de la distribución que es hoy en día Grupo Andrés, adaptándose a los cambios para sobrevivir y crecer desde una provincia alejada del centro geográfico de la Península y de la actividad económica. Como empresa familiar, sus responsables, el fundador Eustaquio Andrés, y sus hijos, Ivan y Javier Andrés, nos explican en esta entrevista cómo fueron los inicios de la empresa y del sector distribuidor y cómo es en la actualidad.

Grupo Andrés en sus inicios. Empecé trabajando en una concesión de automóviles, tenía entonces 16 o 17 años. En aquellos años los agentes importantes no eran los talleres porque había muy pocos. Los neumáticos se vendían en los concesionarios de automóviles, y las marcas que se vendían dependían del país del fabricante de automóviles, por ejemplo Fiat vendía Pirelli, Citroen - Michelin. En aquellos años no existía una distribución como



Grupo Andrés en la actualidad. Lo que empezó como un taller pequeñito con dos empleados, hoy es un conglomerado, un grupo de empresas que no solo se dedica al neumático, aunque la base sea el neumático. La empresa más importante del grupo sigue siendo Neumáticos Andrés, y sobre ella se han ido construyendo el resto de empresas. En el área del neumático tenemos Neumáticos Andrés, y desde hace



tal. El taller arreglaba pinchazos y montaba neumáticos. Los compraban en los concesionarios y los montaban. Tras trabajar como empleado, en el año 1980 es cuando me pongo por mi cuenta. Al principio no era una sociedad sino una persona física, y comienzo en un pequeño taller con un par de empleados que montaban neumáticos y desde el primer día empiezo a distribuir. Unos años después, en 1985, con la entrada en el Mercado Común, se abre el mercado de importaciones, y ya empezamos con la actividad de importación distribución. Al principio era sólo a nivel local, abasteciendo a los talleres de las cercanías, que se sorprendían cuando alguien les llevaba neumáticos con una furgoneta, porque lo normal era que el cliente se quedaría en el taller con el coche, mientras el dueño del taller se iba a la tienda o al concesionario a comprar los neumáticos.

Tipos y marcas de neumáticos. En los inicios de Neumáticos Andrés, no habíamos entrado aún en el mercado común, con lo que únicamente se podían vender los neumáticos que se producían en España, es decir Michelin, Firestone, General y Pirelli. En cuanto se abrieron las fronteras los primeros neumáticos que comenzamos a comprar eran neumáticos

dos años adquirimos un distribuidor de la zona centro que es Euromontyres. Además, desde Salamanca, hemos tenido que crear una serie de empresas para apoyar nuestro negocio de neumáticos. Primeramente creamos una empresa logística, denominada Coimbra Tir. Y el último área en el que hemos actuado ha sido en el de la tecnología, con la creación de una empresa tecnológica denominada Undanet, en la que están trabajando 36 personas, pero no porque hayamos entrado en el negocio de la tecnología, sino porque en la empresa de neumáticos necesitamos ese servicio. El Grupo se completa con otras empresas de seguros e inversiones inmobiliarias. Entre todas las empresas del grupo la plantilla se acerca a los 250 empleados.

Tipos y marcas de neumáticos. Hoy trabajamos con todos los fabricantes premium del mundo, pero no solo con sus principales marcas, sino también con sus segundas marcas y también con la tercera línea o segmento más económico. Y además, para diferenciarnos, disponemos de una serie de marcas, que aunque en Europa no se puede tener una exclusiva, si somos el distribuidor oficial y el único que el fabricante reconoce, como son General Tire y Matador del grupo Continental, y otras marcas independientes como Roadstone, Nankang, Sunitrac, Victorun, Deestone o Minerva. Hoy en día, para ser un gran distribuidor, no se puede ser marquista. No puedes depender de un gran fabricante premium, tienes que tener una variedad muy amplia de marcas, pero marcas seleccionadas, para que el cliente tenga donde elegir. Hoy somos un distribuidor global. Trabajamos todas las líneas de producto de turismo 4x4 y furgoneta, trabajamos camión, agrícola, industrial, moto. Sin embargo, el 80% de nuestro negocio sigue siendo los neumáticos de turismo, 4x4 y furgoneta.

La evolución de la distribución

La distribución como servicio. En la actualidad, al ser mucho más grandes, también tenemos mucha más fuerza y capacidad de compra, con lo que po-





de países del este, con marcas como Barum, Pneuman, Tigar, etc, que se podían encontrar en países como la antigua Yugoslavia o Checoslovaquia. Al principio había una gran diferencia de calidad entre las marcas fabricadas en España. Además comprarlas era toda una odisea, porque lo tenían todo vendido y te enviaban las que querían.

En los inicios distribuíamos fundamentalmente neumáticos de turismo, pero como teníamos un taller abierto al público, también trabajamos camión, aunque con muchas dificultades porque como estábamos situados en una provincia alejada del centro, transportar los neumáticos de camión era muy complicado. Además, el área de camión siempre ha estado en manos de los fabricantes, que no han querido que se les escapara de las manos.

La evolución de la distribución

La búsqueda de marcas y el diferencial de precios. Neumáticos Andrés inició su actividad un poquito antes que los demás, otros más antiguos tenían talleres y fábricas de recauchutado. Fuimos los primeros en la distribución. Desde el principio buscamos marcas importantes para diversificar nuestro catálogo, y romper el monopolio que existía, como por ejemplo Tigar, que tuvimos en exclusiva en los años 80. Inmediatamente después cogimos la marca Kumho, de la que tuvimos la distribución en exclusiva y que vendimos en toda España, sin ningún tipo de apoyo, haciendo nosotros nuestra propia cartelería. Es decir, empezamos con unas infraestruc-

demus conseguir mejores precios que un distribuidor regional o local, y esto se transmite también a nuestros clientes.

Cuando un fabricante quiere introducir una marca en este país, las primeras puertas que toca son las nuestras. Hoy en día el precio en las medidas reina es casi el mismo, porque todo el mundo la tiene, pero sin embargo cuando hablamos de una gama amplia, con miles de referencias, no todo el mundo lo tiene. Nosotros tenemos una gran capacidad de compra, especialmente en algunos segmentos como el de altas prestaciones, a meses vista, que no tiene todo el mundo. Nuestra ventaja competitiva se basa en tres pilares: stock, logística, y un precio competitivo, al que hoy habría que sumar también la tecnología. La verdadera diferencia reside en el stock, ya que tenemos muchísimas unidades, muchísimas referencias y muchísimas marcas a un precio competitivo.

Estructura logística hoy. La empresa Coimbra TIR, nuestra empresa logística, la creamos hace más de 15 años. En sus inicios estaba destinada ofrecer servicios logísticos en Portugal, ya que en aquellos años era muy costoso por considerarse distribución internacional, con lo que tardaban los neumáticos 4 ó 5 días en llegar a destino. Con nuestra empresa los pedidos se realizaban en 24 horas y con los costes más ajustados.

Somos punteros en el tema logístico, entregando en 24 horas, en 12 horas en algunos casos en la península, he incluso hacer dos repartos diarios en Castilla León, Cataluña, Zaragoza capital, Castellón, toda la Comunidad de Madrid, Toledo, Extremadura y estamos trabajando también para exportarlo algunas áreas de Andalucía.

El 90% de nuestros neumáticos salen de nuestros almacenes centrales de Salamanca, y luego se reparten por toda la península de forma capilar gracias a que disponemos de doce plataformas logísticas, más una que vamos abrir este año en la zona de Galicia. Además tenemos dos almacenes grandes, uno en Madrid y otro en Barcelona, desde





turas mínimas, porque no existía ningún tipo de apoyo por parte de los fabricantes. Hoy hay una gran cantidad de distribuidores nacionales y regionales, pero en aquellos tiempos era fácil comprar un contenedor de neumáticos, y cuando llegaba ya estaba completamente vendido.

Estructura logística ayer. Era muy diferente. Las exigencias actuales que impone que el cliente no tiene stock en su propio taller no existían. Los viajes también eran muy diferentes. Un viaje de Salamanca Madrid podía durar todo un día, porque no había carreteras eficientes, ni furgonetas que pudieran desarrollar la suficiente velocidad. Los clientes estaban acostumbrados a estas limitaciones y tenían su propio almacén, y cuando hacían un pedido a un distribuidor lo hacían para reponer su almacén, no porque tuvieran un cliente mañana esperando a las 10:00 de la mañana como ocurre ahora. La distribución era completamente distinta. Había más confianza. La relación entre el distribuidor y el cliente era de amistad. No había tantas exigencias de tiempo. Los pedidos eran más grandes y más variados.

Desde el principio, la gente se sorprendía porque con neumáticos Andrés recibían el pedido al día siguiente, porque los enviamos mediante transporte urgente. Para ello, yo me apoyaba en las empresas con una implantación regional muy fuerte, que tenían sus propias sucursales en cada pueblo, y gracias a eso entregaban rápidamente. Oséa un servicio Express a precio de tiempo convencional.

La relación con los fabricantes ayer. En el año 1985, con la entrada en vigor del Mercado Común Europeo se abre un nuevo escenario, con un tipo comercio distinto que a Neumáticos Andrés le dio alas, y nos permitió obtener un gran posicionamiento en el mercado. A partir de ese momento nosotros comenzamos a trabajar con los grandes almace-

los que también realizamos la logística para esas áreas. Sacamos una media de entre 12 y 14 trailers cada noche desde Salamanca, que van hasta las doce plataformas logísticas, donde se descargan y se reparten de manera capilar mediante autónomos con furgonetas. Hoy el pedido medio es de 2,4 neumáticos, lo que significa que sacamos miles de pedidos todos los días pero muy pequeños. Se ha complicado mucho y atomizado mucho la logística, por eso nos hemos visto obligados a establecer tantos almacenes o plataformas logísticas.

Estamos entrando en una locura logística con la que hemos visto como empresas desaparecían. Los márgenes no dan para realizar 4 ó 5 repartos diarios en Madrid o en Lisboa. Por tanto, nosotros nunca vamos a entrar en esta guerra, porque pierdes dinero y quedas mal con los clientes porque es difícil cumplir los horarios condicionados por él tráfico. Nosotros vamos a entrar en este juego, si que intentamos tener cada vez mejor servicio, pero dentro de unos límites.

La relación con los fabricantes hoy. Hoy la relación con el fabricante es una relación de partner muy cercana. Estamos en la edad de oro de las relaciones entre distribuidor y fabricante. Ellos necesitan de la gran distribución para poner sus productos en el mercado, porque nosotros llegamos a una red capilar a la que ellos no llegan. El aspecto más importante de la relación entre un fabricante y el distribuidor hoy es la confianza, sin ella se rompen los negocios.

Al final el fabricante ha entendido que lo que necesita es hacer llegar sus productos al usuario final, y para conseguirlo ellos solos no pueden, necesitan de nuestra logística, de nuestro stock, de nuestra profesionalidad, de nuestra B2B, nuestra calidad de servicio, etc.



Canales

Redes y franquicias. Hacer una red no es difícil pero es muy costoso. El coste de servicios que tienes que ofrecer a los 300 o 400 miembros de esa red es muy alto para el nivel de fidelización que consigues. Sin embargo, tenemos claro que necesitamos alguna fórmula de fidelización. Por eso, ya estamos desarrollando un programa de negocios para nuestros mejores clientes. Tenemos muchas herramientas para fidelizarlos. Tenemos muchas herramientas para fidelizar

nistas del centro de Europa y también aprovechamos ciertos fallos que tenían algunos fabricantes presentes en España en su propia distribución europea. Fuimos pioneros en este área, y eso supuso una ruptura total con los fabricantes, que por otra parte nos veían a los distribuidores como enemigos, por lo que los márgenes que nos ofrecían no nos permitían trabajar. Por eso, Neumáticos Andrés compraba aquellos neumáticos fuera de nuestras fronteras, incluso en las fábricas, con lo que podíamos tener cualquier marca y venderlos en España incluso más baratos que el propio fabricante. Esta situación duró casi 20 años, durante los cuales les hacíamos la guerra con sus propias armas. Además, los fabricantes siempre han de tener roturas de stock de una medida reina y tardaban meses en reponerlo, mientras que nosotros cargábamos un camión en Alemania, Holanda o en otro país y lo teníamos aquí en dos días, pudiendo dar servicio incluso a sus propios agentes que no encontraban sus neumáticos. Neumáticos Andrés se ha caracterizado siempre por ser un distribuidor muy independiente. Nuestra relación con todos los fabricantes es más o menos igual, y tan solo hemos tenido alguna relación un poco más intensa con alguna marca que nos ha dado más oportunidades, pero jamás nos han dado un crédito condicionado por la relación con ningún fabricante, o nos han financiado una operación.

Canales

Redes y franquicias ayer. Desde el principio, neumáticos Andrés ha querido ser un distribuidor independiente y no pero tampoco que nuestra política condicione nuestras ventas. Por tanto, disponer de una red o franquicia es incompatible con nuestra filosofía de distribuidor independiente y libre, porque nosotros no hacemos la competencia a nuestros clientes. Si quisiéramos hacerlo sería fácil, tan solo tendríamos que coger a los 200 o 300 principales clientes e identificarlos.

B2B. Además, nuestra empresa tecnológica nos permite realizar un acercamiento diferente a cada tipología de clientes, porque no es lo mismo un taller pequeño que un concesionario, y realizar ofertas personalizadas para cada uno de ellos.

Internacionalización. Somos una empresa familiar que todos los beneficios los reinvertimos, lo que nos ha per-

a nuestros clientes. Tenemos potencial de acuerdos y de llegar a grandes empresas, a nichos muy importantes que van a cambiar el sector en los próximos años, y ese negocio se lo queremos llevar al taller. Podemos dar ya la primicia de que vamos a construir algo, algún tipo de programa, pero no lo vamos a enfocar como una red o franquicia.

B2B. Nuestra página web dispone de 4 millones de accesos al año, el 90% de la facturación proveniente de la página web, hace tan solo un mes alcanzamos el pedido 3 millones a través de la web, lo cual significa que si antiguamente era el teléfono y el fax, hoy con el volumen de clientes que tenemos la forma de llegar a ellos es a través de nuestra B2B, que desarrollamos con nuestra propia empresa tecnológica, que a día de hoy se ha convertido en una referencia en el mercado.

Internacionalización. Hace 30 años acudíamos al mercado internacional para la compra, porque había mejores condiciones, y hoy gracias a la crisis nos hemos tenido que adaptar y desde hace un par de años, estamos inmersos





mitido tener un stock superior a los 500.000 neumáticos. Esto es muy importante para Europa, porque disponemos de modelos, medidas y dimensiones, que no existen en el resto de Europa, con homologaciones para vehículos como Ferrari, Lamborghini, BMW, etc. Este es el tipo de negocio que presentamos a Europa, no ya el precio, sino la disponibilidad. No queremos entrar en una guerra de precios o logística con otro país europeo, sino convertirnos en una despensa de Europa para satisfacer las necesidades de los profesionales europeos que no pueden satisfacerlas en ningún otro sitio.

El futuro

El secreto del éxito. Neumáticos Andrés ha intentado siempre seguir unas líneas que nos diferenciaron de los demás: en primer lugar, la seriedad, jamás hemos enviado una factura que no correspondiera o hemos hecho una oferta engañosa. También supimos vivir aquella época en la que conseguimos una gran profundidad de negocio, nuevos clientes importantes, teníamos neumáticos que no existían en el mercado español. Pero paso también aquel momento, en el que vivíamos de neumáticos de importación y de precio, y hemos sabido evolucionar hacia esta nueva época, en la que los fabricantes son amigos, en la que no somos los más baratos del mercado pero tampoco hemos hecho jamás ninguna operación ilegal, en la que damos muy buen servicio y otra serie de valores añadidos diferentes al puro precio. Y la crisis nos ha enseñado que tenemos que tener los pies en el suelo, gestionar muy bien, mantener un mix adecuado con el que podamos competir y mantener nuestra rentabilidad, y demostrar en la calle que somos una empresa fiable en la que poder confiar. //

en un importante proyecto de internacionalización, para el que hemos creado un departamento internacional apoyado en la Universidad de Salamanca, con una beca del grupo Andrés para un Master MBA de comercio internacional con el que entran en nuestra empresa todos los años dos o tres personas, y con el que pretendemos expandir la presencia de grupo Andrés en gran parte de los países europeos, aprovechando las mejoras logísticas de las empresas de transporte, que ya nos permiten poner neumáticos en 48 horas tanto en Francia como en Alemania y a unos costes razonables.

El futuro

Los retos del futuro. Lo importante es la diferenciación. Innovar, anticiparnos a la evolución del mercado como hemos hecho desde siempre, y transformar esa anticipación en lo que pueda beneficiar a nuestros clientes. Vamos a tener unos años en los que vamos a tener que ampliar la cercanía con nuestros clientes, van a ser tiempos complejos, porque se va a concentrar aún más la distribución, y en la que vamos a tener que reestructurar de nuevo la logística porque el cliente quiere aún más proximidad. Además, con los últimos movimientos que se han producido en el mercado, en forma de compra de distribuidores por parte de empresas de capital riesgo o la creación de empresas distribuidoras por parte de fabricantes, deberemos también protegernos, ya sea adquiriendo empresas en España como ya hicimos hace unos años o expandiéndonos a nivel internacional. Nuestro objetivo es convertirnos en un gran distribuidor europeo. //