

Finisterre Millenium. El reto de un primer plan estratégico

La central de compras para el sector de la fontanería calefacción y climatización, Finisterre Millenium nació en el año 2001 a partir de la iniciativa de cinco almacenistas distribuidores con experiencia en este tipo de organizaciones. Nacida hace apenas cinco años, esta central afronta ahora las transformaciones propias de una siguiente fase de evolución tras superar el primer reto de la consolidación.



Tras cinco años de crecimiento constante, Finisterre Millenium agrupa hoy a un total de 30 socios almacenistas de toda la Península (uno de ellos de Portugal), que distribuyen sus productos directamente al profesional y a los cuales une una filosofía de trabajo en equipo.

Durante el pasado año la facturación total de estos socios alcanzó los 125 millones de euros. Las compras realizadas a través de la Central en ese período superó el 41% del volumen total. Este dato es una clave de éxito para Finisterre Millenium, dado que Centrales de compra con una trayectoria mucho más dilatada en el tiempo, dedican unos porcentajes de compras a través de la central que oscilan entre el 15% y el 30%

Finisterre Millenium afronta desde inicios del 2006 el reto de poner en marcha un plan estratégico que ha tenido como primeros objetivos la transformación de la forma jurídica de la entidad, la verticalización de la gestión de la entidad y la implementación de un estándar ISO de calidad. Este plan estratégico ha sido dirigido y coordinado por Mila Portela, Gerente de la Central.

Preparándose para la consolidación

Actualmente existen en España entre unas 10 y 15 CSS en este mercado que agrupan a un muy variado número de asociados y volúmenes de facturación. El sector español de la distribución de material de fontanería se encuentra todavía muy atomizado, existiendo un elevado número de almacenes de muy pequeño tamaño. La evolución observada en Europa durante los últimos años

ha sido la desaparición de muchos de estos pequeños almacenes a favor de la supervivencia y crecimiento de los mayores. La elaboración e implementación del nuevo plan estratégico obedece a la voluntad de dar el primer paso para prepararse para esta evolución detectada también en otros sectores.

La central, que ha actuado hasta hace poco como AIE (Asociación de Interés Económico), se ha transformado recientemente en Sociedad Anónima. Con esta nueva forma jurídica se pretende poder llevar a cabo muchas más tareas de las que han podido realizarse hasta el momento tales como, entre otras, la centralización de la facturación de los proveedores o del cobro de rápeles.

La importancia de las personas

Para la dirección de Finisterre Millenium el carácter de las personas que conforman la central ha sido un elemento clave del éxito de los logros conseguidos hasta el momento. Tanto como lo ha de ser respecto a los cambios que conllevará el nuevo periodo iniciado este año.

“En la búsqueda de nuevos socios, la mayoría de centrales analizan su facturación, el tamaño de sus locales, su ubicación, etc...”, explica Mila Portela. “Yo creo que el éxito de una organización como la nuestra no sólo depende de aspectos cuantitativos, sino también del tipo de personas que están al frente de los negocios que la componen. Nosotros creemos que resulta fundamental la cohesión, la unidad de criterio y de filosofía, la capacidad de trabajar en equipo, de sacrificar algunos aspectos para poder mejorar otros, y por eso hemos dado mucha importancia a actitudes como la empatía, la flexibilidad o la disposición para aceptar la decisión de la mayoría.”

Durante sus cinco primeros años de vida, todas las decisiones de la central han sido tomadas en asamblea. La gestión interna horizontal suele ser habitual entre las centrales de compra. Ello significa que todo el mundo puede tener una opinión sobre todo y que, por lo tanto, la velocidad en la toma de decisiones suele ser lenta. Para agilizar su gestión, en Finisterre Millenium se ha formado recientemente un Consejo de Administración del que forman parte cinco socios nombrados en asamblea.

El nuevo plan estratégico ha supuesto también la implementación de la normativa ISO para la mejora de la calidad de los procesos de administración y de gestión. En este sentido, otro de los actuales retos es el de la centralización de la facturación de la mayor parte de los proveedores. Actualmente se está buscando una aplicación informática adecuada y se ha iniciado un periodo de pruebas que

concluirá a finales del 2006. Cuando este sistema esté completamente implementado, está previsto centralizar también el cobro de rápeles.

Finisterre Millenium creó una imagen corporativa que ha sido utilizada en acciones de marketing conjuntas. También ha desarrollado una serie de artículos con marca propia ISTER que incluye productos como calderas, grifería, adhesivo para PVC o radiadores. Uno de los principales retos del nuevo plan estratégico es ahora poder implantar una marca a nivel de imagen corporativa común en todas las tiendas.

La dirección de la central ha hecho ya una presentación a los socios de esa imagen corporativa, aunque es consciente de las dificultades que este tipo de procesos pueden conllevar y del tiempo que será necesario para su implantación. "Hoy, la imagen es un elemento fundamental en cualquier ámbito. Desde la dirección de la central sabemos que cambiar el nombre de los almacenes por un nombre común supone únicamente ventajas y ningún inconveniente. Pero se ha de entender que el nombre propio tenga un gran valor sentimental para los empresarios que han levantado sus negocios desde la nada a base de su esfuerzo y dedicación", señala Mila Portela.