

## **CASO PRÁCTICO DE COMPRAS:**

### **NUEVAS DELEGACIONES: El Caso MELTBOD**

Autor: Julià M. Cuesta  
Departamento de Formación  
CRITERIA-SMK

Barcelona, 10 de mayo de 2023

### **1. Introducción.**

Cumpliendo la empresa sus 15 años en el mercado, con una fuerte presencia en Cataluña, la empresa MELTBOD dedicada al suministro de recambios y servicio técnico en maquinaria de encolado en caliente, ha tomado la decisión de expandirse por España.

En dicha expansión debe valorar que modelo de negocio pondrá en marcha, con una simple red comercial o una auténtica presencia local con la apertura de pequeñas delegaciones con stock para urgencias 24 horas, y un personal técnico que ofrezca el valor añadido que hasta la fecha le han valorado sus clientes en Cataluña.

### **2. Antecedentes.**

Alvaro Bonilla, el gerente de MELTBOD, se ha reunido con un consultor estratégico, con una importante experiencia en proyectos de expansión. Ha tomado la decisión que quiere crecer fuera de Cataluña. Valora que se están perdiendo grandes oportunidades con clientes A, o de gran potencial, con fábricas en otras provincias de España, y que debido a su buena valoración en los trabajos que se están realizando en las fábricas en Cataluña, serían el proveedor idóneo en todo el territorio nacional.

Para ello entiende que necesita defender ante los clientes que se tiene presencial local, que se dispone de personal técnico y por supuesto, que se dispone de un pequeño stock de suministros de piezas para dichas reparaciones y dar servicio a los mantenimientos de las empresas clientes.

### **Resumen de antecedentes y desarrollo del caso**

MELTBOD es una empresa con 15 empleados. Tiene una pequeña estructura administrativa de 2 personas en su central en Molins de Rey, un equipo comercial de 3 personas y un equipo de servicio técnico de 5 personas, donde uno de ellos hace la función de responsable de almacén.

Su stock de piezas de suministro, es de 500 posiciones con un número de 90 referencias concretas, que representan el 80% de su facturación en suministros.

Actualmente el suministro de piezas es el 60% de su facturación y un 40% el servicio técnico, con reparaciones, adaptaciones técnicas y nuevas aplicaciones en casa del cliente.

El precio medio de sus 500 referencias es de 50 euros, pero un total de 40 referencias ascienden a más de 300 euros. De estas, un total de 15 referencias tienen un movimiento casi semanal.

Sus clientes valoran el servicio y la urgencia en el suministro del producto. El envío de material se suele hacer con SEUR, con un coste medio de 12 euros por paquete. Recordemos eso si, que un 42% de sus ventas van unidas al servicio técnico, siendo estos los que la suministran en la reparación o visita del técnico.

Sus clientes son plantas embotelladoras, conserveras, empresas fabricantes de piezas para plantas automoción y empresas fabricantes de mobiliario de madera.

Eso reporta, que las zonas que deben priorizarse para abrir delegaciones son MADRID, BILBAO, VALENCIA, LOGROÑO, PAMPLONA, y por detrás, con un potencial menor, LEON, PONTEVEDRA, SANTANDER, MÁLAGA Y MURCIA.

Debido a la gran inversión que representará abrir delegaciones, se baraja la opción de cerrar colaboraciones con empresas de suministro local que puedan dar el servicio de almacenaje, con el respectivo ahorro de costes. El personal técnico y el comercial trabajaran de forma remota desde sus domicilios o una pequeña delegación física si así se cree conveniente.

### **3. Ejercicio.**

Se busca tratar este caso como una valoración de que modelo empresarial deberemos trabajar, estableciendo una estrategia de compras, haciendo uso de una red propia delegaciones con almacén local, o la colaboración tipo "joint-venture" con empresas clientes y distribuidoras que puedan darnos el servicio de cara a futuros clientes de zona. A posteriori, teniendo en cuenta las decisiones tomadas debemos definir herramientas de control, haciendo una valoración de que ratios o kpi's definiremos para ello. Barajad todas las opciones y haced una propuesta al Sr. Bonilla.