



*HABLAR DE DISTRISANTIAGO ES HACERLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR CON SEDE EN LA CAPITAL DE GALICIA. DE LA VISIÓN EMPRENDEDORA Y PASIÓN DE RAFAEL REY, PERO TAMBIÉN DE LA CONSTANCIA Y TESÓN DE ROSALÍA COUSO. HOY EN DÍA ES HACERLO DE SUS HIJOS, ALEJANDRO Y RAFAEL REY, QUIENES HAN RECOGIDO EL TESTIGO EMPRESARIAL.*



# Distrisantiago,

## UNA EMPRESA FORJADA EN VALORES

Una escultura de hierro forjado decora una de las paredes de la recepción de Distrisantiago, algo que no es mera decoración, ya que podríamos decir que ese fue el inicio de la historia de un emprendedor de éxito. Alguien que ya lo era cuando la famosa palabra todavía no se había puesto de moda. Un hombre hecho a sí mismo que ha depositado en sus hijos Alejandro (Jano, como él lo llama) y Rafael (Felo) su plena confianza para proseguir con su legado tras criarlos en base a sus creencias y buen hacer empresarial.

Las mismas manos que forjaron esa figura, han levantado la tercera empresa más grande del sector de la distribución de papelería en España. Su fundador, Rafael Rey, decidió escribir su propio futuro. Profesor de arte aplicado, aprobó una oposición para marcharse a dar clase en Jaén algo que, como cuenta su hijo Rafael, "no parecía apetecerle mucho". Además, en su familia había "un negocio de carpintería metálica que ya estaba en la tercera generación. Era muy artesanal, hasta el punto de hacer estribos y frenos para caballos que se vendían en Andalucía. Mi padre prefería un enfoque más industrial, así que acabó estableciéndose por su propia cuenta".

### UN LARGO CAMINO HASTA LA META FINAL

Rafael Rey comenzó como distribuidor de yogures y hasta de productos de la marca Fiesta. Pero sin duda, la clave estuvo en su trabajo para Correos cuando se interesó por cómo funcionaba la distribución de prensa. Se hizo cargo del transporte nacional desde la zona de A Coruña y distribuyó prensa y revistas hasta 2004. En paralelo, su mujer Rosalía Couso fue diversificando poco a poco el negocio. "Mi madre empezó a incorporar papelería, aprovechando las rutas de distribución y cada vez iba creciendo más. En 2004 vendimos la parte de distribución de prensa y revistas, y nos quedamos con papelería. Ahora mismo somos la tercera empresa de distribución mayorista de España", explica Rafael hijo.

La esencia de Distrisantiago son Rafael Rey y Rosalía Couso. Un padre de familia al que sus hijos definen como "una persona tremendamente optimista, con una fuerte visión de negocio y capaz de aportar grandes ideas". En cambio, definen a su madre como una persona más constante, más prudente: "si no fuera por ella, hoy seguramente no estaríamos aquí". Unos perfiles que han heredado Rafael y Alejandro, los actuales responsables de la empresa. "Nos complementamos muy

“DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN DE TACTIO LA EMPRESA SE PARECE



“NUESTRO PUNTO DÉBIL ERA LA DESORGANIZACIÓN Y LA FALTA DE MÉTODO”



bien: mi hermano Jano es más de volar y yo soy más prudente, con los pies en la tierra. Cuando yo no me atrevo, él me empuja un poco. Y, por otro lado, yo me encargo de agarrarlo a él cuando se embala”, apunta Rafael.

### UN RELEVO NATURAL

Llegado el momento de la sucesión, Rafael –en calidad de gerente– y Alejandro –como director comercial–, se hicieron con los mandos de la empresa, aunque no estaba en sus planes iniciales: el primero había estudiado medicina y el segundo, abogacía. “Llegó un momento que me entró el veneno de la empresa, que había crecido lo suficiente como para que hubiese un sitio para nosotros”, apunta Rafael. Alejandro fue el último en incorporarse: “sin duda, lo determinante es vivir el día a día de la empresa”, afirma. Ambos hermanos coinciden en el buen hacer de su padre en la gestión empresarial y en la transmisión de unos valores que ellos siguen defendiendo.

Tanto Rafael como Alejandro guardan grandes recuerdos de los viajes de negocios que toda la familia hacía a Madrid, y que aprovechaban para hacer algo de turismo. “Era fantás-

tico. Se organizaban para que pudiésemos pasar el fin de semana juntos y ver partidos de fútbol, ir al zoo... De hecho, nosotros llevamos a nuestros hijos a Madrid siguiendo con los recuerdos de cuando éramos niños”.

### LA ESTABILIDAD LABORAL, UNO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA

Actualmente en Distrisantiago hay más de 110 personas contratadas y los dos herederos de negocio apuestan absolutamente por la estabilidad laboral. No en vano, cuentan con empleados con una antigüedad de más de 36 años. “No creemos en el trabajo temporal”, destaca Alejandro. “La estabilidad es importantísima para desarrollar el propio potencial. Para trabajar y producir bien, hay que estar tranquilo”. E interpreta que ésta es una relación recíproca entre empresa y trabajador.

Sorprende, además, que a pesar de la ubicación geográfica –el extremo noroeste de España– se hayan convertido en una de las distribuidoras más grandes del sector de la papelería. Una de las razones del éxito ha sido optimizar el transporte al detalle: “Funciona muy bien y colaboramos con distintas

MÁS A LA QUE YO QUIERO QUE SEA, LA SIENTO MÁS MÍA QUE ANTES”



◀ En el almacén se trata el producto con mucho mimo, para que no falle absolutamente nada

“DESDE TACTIO NOS HAN INCULCADO RIGOR Y MÉTODO, NOS HAN DESPEJADO UN CAMINO POR EL QUE YA QUERÍAMOS IR”

## “TACTIO NOS HA AYUDADO MUCHÍSIMO EN EL

agencias. Además, usamos una aplicación que nos permite elegir la mejor opción de transporte en todo momento”. Como indica Alejandro, “los pedidos más pequeños, suelen ser los más urgentes”. Algo en lo que no fallan gracias a su stock, que mantienen constantemente optimizado. Reconocen que una de las soluciones aplicadas ha sido almacenar de más, para evitar líneas pendientes en los pedidos.

Ambos coinciden en lo que supuso la llegada de Tactio a la empresa. “Nos ayudaron a avivar la llama. Hemos hecho muy buena relación con el consultor, nos dio determinadas pautas, un método que nos abrió los ojos, nos despejó más el camino por donde ya queríamos ir”, apunta Alejandro. “Te dicen lo que ya sabes, pero no te queda más remedio que escucharlo. En otro momento lo que haces es auto engañarte. Cuando la empresa va bien, intentas no tomar determinadas decisiones que tienen una carga importante desde el punto de vista emocional”.

### LA SEGUNDA GENERACIÓN PIDE PASO

Uno de los momentos clave fue el traspaso de poder entre generaciones, una transición que se hizo sin problemas pero con alguna que otra reticencia. “Hay gente que siente adoración por nuestro padre. Lo que él decía era palabra de

ley aunque lo que dijésemos nosotros fuese más razonable. Antes no había posibilidad de cuestionar lo que decía nuestro padre. Ahora ya sí. Esto lo arreglamos antes, pero Tactio nos ayudó muchísimo. Han sido una gran ayuda en el buen hacer en las relaciones humanas”.

Antes de la llegada de Tactio, los hermanos Rey tenían claro que sus puntos flacos eran la desorganización y la falta de método. “Nuestra dirección era muy personalista. Hacíamos cosas que no estaban reflejadas en papel y nos cuestionábamos para qué era necesario un manual”. De hecho, Alejandro apunta que “todo el mundo tutelaba a alguien”, con el despilfarro de recursos humanos que eso suponía. La importancia de hacer manuales de trabajo radicó en que se clarifican y ordenan procesos de trabajo. Por ejemplo, a pesar de revisar los números con frecuencia, no se hacía un seguimiento presupuestario riguroso. Ambos hermanos coinciden en que desde Tactio se les ha inculcado rigor y método.

Las sugerencias de Tactio fueron muy bien aceptadas por los empleados y hubo muy buena disposición por parte de los jefes de departamento. “No se si sería una respuesta a sus plegarias, pero querían que se formalizase mucho más los flujos de información y la cadena de mando. Tanto el jefe de



Los trabajadores de DISTRISANTIAGO, preparando los envíos del día

## BUEN HACER EN LAS RELACIONES HUMANAS”

administración, como el de almacén y todos los demás están encantados”.

La propuesta estrella, o mejor dicho, la más necesaria, no fue otra que “el protocolo familia”. Como revela Rafael, “estamos en un momento en el que no hay problemas económicos ni societarios, es mejor hacerlo en el momento en el que está todo en orden y tenerlo listo para la tercera generación o por cualquier cosa que pueda pasar. No hubo nada que discutir, en esto estábamos todos de acuerdo”.

### TACTIO RENOVÓ EL AIRE EN DISTRISANTIAGO

Las mejoras resultado de la acción de Tactio fueron visibles desde el primer día, según comentan los hermanos Rey. “En determinados procesos, los cambios se notaron desde su implementación. En otros aspectos aún estamos trabajando y nos queda un largo camino por recorrer”. Se ha acordado un seguimiento de dos años por parte de Tactio para supervisar la puesta en marcha de toda la cadena de cambios.

En el apartado económico también se han conseguido mejoras. La intervención de la consultora terminó en 2014 y ese año fue casi igual que 2013: “ni bueno ni malo”, en palabras de Rafael. Pero 2015 ha arrancado con mucha intensidad,

cuando todavía no se ha acabado de optimizar las nuevas herramientas de comercio electrónico.

Otro de los elementos relevantes es que Tactio ha conseguido que Alejandro “recupere las ganas”. Como él mismo indica, “aunque sean pequeñas cosas las que vas consiguiendo, te vas animando poco a poco”. Algo similar le ha pasado a Rafael, quien apunta que “nos han aportado motivación: la empresa se parece más a lo que yo quiero que sea, la siento más mía que antes. No es que no fuésemos profesionales antes, de ser así no estaríamos donde estamos. Queríamos buscar la excelencia”. ■

“TRABAJAMOS  
CON TACTIO  
PORQUE  
QUERÍAMOS  
BUSCAR LA  
EXCELENCIA”