JOSÉ LUIS BRAVO

DIRECTOR GENERAL DE ASER

Aser cumple cinco años. Y lo celebrará como suele hacer: innovando y ayudando a sus socios a las ventas con una acción comercial a mediados de año. Mientras, hacemos balance con José Luis Bravo de estos cinco años y, sobre todo, del presente del grupo y de su futuro más inmediato. Y, como siempre, la charla resulta tan interesante y amena como didáctica.

Talleres en Comunicación: Para empezar, una pregunta que estamos haciendo a muchos de tus colegas. ¿Hay minorista para tanto mayorista como está surgiendo en la actualidad?

José Luis Bravo: Creo que el mercado pondrá a cada uno en su sitio. Sí es cierto que, en los momentos de crisis, hay que buscar liquidez y la primera forma es reducir stocks. Cuando reduces stocks y quieres dar servicio, es más difícil apoyarte directamente en el proveedor, que tiene unos plazos de entrega más largos que en un mayorista puro y duro. Así que, en un momento como este, la figura del mayorista cobra relevancia.

Además, igual que los distribuidores están reduciendo stocks, los fabricantes también, tienen que mirar mucho más su cuenta de resultados. Así que muchos de ellos para abrir cuenta con el distribuidor le exigen un consumo mínimo al que no todos los distribuidores pueden llegar.

Lo que sí es cierto es que siempre ha habido distribuidores que hacían la venta al mayor, casi todos lo hacen en el mercado. ¿Qué distribuidor de España no compra faltas a otra tienda? En nuestro caso, tenemos uno de los pocos distribuidores que sólo es mayorista, Sureya. A Sureya le ha ido bien el negocio, porque está notando que a las tiendas pequeñas les es imposible estocar tantas referencias como se necesitan ahora para dar el servicio necesario al taller. Y se tienen que apoyar en alguien que te pueda suministrar con la mayor celeridad posible. Por eso resurge la figura del mayorista.

¿Y Sureya -u otro socio de Aser- pueden funcionar como mayoristas para vender dentro del propio grupo?

Es muy complicado. Porque cuando hablamos de mayorista, realmente estamos hablando de proveedor de la tienda con entrega en media hora... Y ello nos supondría tener "mayoristas" en todas las ciudades de España. Porque el problema es que estamos entregando al taller cinco o seis veces diarias. O más. Nosotros lo que intentamos a través del grupo es que determinados proveedores que no tienen almacén en España pues regularlo a través de algún socio, buscar comprar entre socios del grupo faltas que no sean tan urgentes... pero la urgencia diaria nunca va a poder ni siquiera estar cubierta por un único mayorista en toda España. Porque les sería imposible contar con más de 40 almacenes con referencias de la A a la Z...

Lo que sí que hay que buscar mucho más es ver qué estrategia quieres en tu negocio. Si quieres comprar directamente al fabricante, ser un especialista en

Especialistas en filtración y térmico
impref il
Distribuidor de:
AKG BALDWIN FILTERS GSM radiator KOYORAD Sepa Filter SOFIMA FILTER VALEO FILTER
impref il@impref il.com • www.impref il.com • Tienda online: e-impref il
CENTRAL:
IMPREFIL
Avda. Artesanos, 38 • 28760 Tres Cantos (MADRID)
Tel. 902 180 726 - 918 031 119 • Fax 918 034 756
Delegación Cataluña:
IBARFIL, S.L.
C/ Escultor Ordoñez, 164 • 08016 BARCELONA
Tel. 902 180 398 - 933 592 620 • Fax 933 594 265

determinadas gamas..., esto es más vital que la dicotomía mayorista-minorista que el propio mercado resolverá.

¿Cómo ves IDAP tras la entrada de AGR (Andel+Grupauto) Incluso se habla de alguna entrada más. A veces da la impresión de que todo el mundo puede entrar en Nexus...
Si en Nexus pudiese entrar cualquiera, no sería el grupo internacional que en los últimos seis años se ha convertido. Es el grupo más global y el más innovador, el que más proyectos ha puesto encima de la mesa. Algo también está aportando, en muchos aspectos. Lo que pasa es que es un grupo muy flexible, que sabe adaptarse a las circunstancias muy rápidamente; un grupo joven que entiende la dinámica de mercado de otra forma. Y en vez de poner "puertas al campo" lo que hace es intentar ver el campo en su globalidad. Y eso pasa en España por contar con un grupo como IDAP con más de 600 millones de facturación. Porque en España no hay ningún grupo o empresa con esa facturación y que además tenga una única cabeza visible. Y nosotros tenemos un grupo como IDAP con unas preocupaciones comunes y una estrategia muy parecida donde podemos alinear muchas cosas ahora y en el futuro.
La incorporación de AGR fortalece IDAP, fortalece AGR y, a partir de aquí, todos nos sentamos y todo lo hacemos de forma coordinada. Nos complementamos y a futuro nos complementaremos mucho más. Ha sido muy fácil ponerse de acuerdo con AGR, ya había conversaciones previas desde hace tiempo. No es que les haya fallado el tema en ATR y por eso vengan a Nexus, sino que ya habían hablado con nosotros pero se paró todo porque parecía más fácil el acuerdo con Auto Plus...

¿Y se puede avanzar más en esa integración dentro de IDAP, en ese "Nexus España" del que se ha hablado alguna vez?
Si me preguntas si se puede avanzar más, pues claro, cómo te voy a decir que no, tenemos que buscar avanzar e ir adelante. Lo que de momento no sé es cómo, si con una única sociedad, sólo con estrategias comunes... Ahora hay muchas posibilidades, con AGR tenemos muchas más posibilidades sobre las que poder hablar. Y no sólo del bonus y la cifra de negocio que parece que es lo único que cuenta para algunos grupos internacionales.

Un aspecto importante en nuestro mercado es la consolidación de la distribución...
Aser cumplimos cinco años. Y yo llevo en el sector ya casi diez. Y desde que llegué se habla de concentración. Y concentración desde el punto de vista que viene alguien de fuera a comprarnos. Yo siempre he defendido que si por concentración entendemos un menor número de players, de distribuidores, en este país, probablemente ocurrirá, pero no por concentración sino por expansión. Y digo por expansión porque cuando quieres hacer crecer un negocio e implantarte en nuevas plazas tienes dos alternativas: abrir nuevos puntos de venta o comprar empresas ya existentes. Se está dando este segundo caso. En Aser se han vendido negocios a distribuidores que están en expansión. Pero eso no es concentración: los puntos de venta siguen siendo los mismos. Y luego depende. Hay quienes dentro de ese proceso hacen las cosas bien, crecen de una manera sana y quienes lo hacen con deuda y tienen problemas.
Como te decía, Aser se creó hace cinco años. Éramos 30 socios; hoy somos 41. Teníamos un volumen de negocio que hemos multiplicado, tenemos un plan de crecimiento y desarrollo muy importante a futuro, que puede ser por la expansión o por la incorporación de nuevos socios. Y los socios han de ser los mejores y tener excelencia en sus plazas. En un contexto en que los márgenes se están estrechando y desde el grupo preparamos herramientas y plataformas para que nuestros socios puedan competir en las mejores condiciones. Porque somos un grupo muy focalizado en la venta, en ayudar a nuestros socios a vender.

"FOMENTAMOS EL EQUIVOCARNOS, PORQUE LO QUE QUEREMOS ES APORTAR IDEAS. Y EL QUE APORTA Y LAS DESARROLLA, SE EQUIVOCA. QUIEN NO SE EQUIVOCA NUNCA ES EL QUE NO HACE NADA. PARA HACER MÁS DE LO MISMO YA ESTÁN OTROS"

Este crecimiento, esta proliferación de puntos de venta en la distribución, ¿es sostenible desde un punto de vista de negocio?
Lo que sí tengo claro es que mientras haya 40.000 talleres en España y sigamos dándole ese nivel de servicio con esa cercanía, va a tener que tener un distribuidor cerca. Siempre.

¿Cuál es la situación actual de los socios de Aser tras un año de pandemia?
Pues mira, tenemos de todo, como en botica. Tenemos socios que han pasado por baches y se han recuperado, tenemos socios que con la crisis han entrado en bache, otros que han salido reforzados... En líneas generales, te puedo decir que Crédito y Caución no ha modificado condiciones de riesgo de ninguno de mis socios. En un contexto de recorte de créditos a empresas de nuestro sector. No quiero decir que todas estén en buena situación, sino que su situación -buena o mala- no se ha agravado.
Como grupo en 2020 sufrimos, como toda la distribución, que cayó en torno a un 12-13%. La caída orgánica del grupo -sin contar crecimientos por nuevas tiendas o nuevos socios- ha sido del 8%. Y si incluimos todo, presentaremos una cuenta de resultados de una caída de sólo un 2%. Hemos hecho los deberes.

En los últimos tiempos, en el sector se han vivido cierres de empresas de gran entidad...
No me alegro de que haya distribuidores que pasen dificultades o que incluso hayan tenido que cerrar. No me gusta. Aunque en todos los sectores y negocios ocurre. Aparecen y desaparecen empresas por diferentes motivos. Son ciclos de vida empresariales.
Y no puedo hablar de empresas que no están en Aser. Dentro del grupo ha habido empresas que han tenido que salir,

socios que han atravesado dificultades y no han sabido sobreponerse. Empresas que estaban mal antes de la crisis y que con la crisis han desarrollado procesos de venta o compañías que ya venían arrastrando ciertas dificultades. Las cosas no suceden porque sí, sino que ocurre que hay empresas que iban muy al límite y han llegado malos tiempos y se las han llevado por delante. La pandemia ha impactado mucho en las cuentas de resultados.
Eso sí, ese 2% del que te hablaba, esa caída mínima en el grupo es porque estamos saneados, porque no tenemos deuda, porque hemos establecido tres planes de contingencia y trabajado para que se lleven a cabo.

¿Y cómo grupo, Aser trabaja para que estas ventas y adquisiciones puedan canalizarse, en la medida de lo posible, dentro del grupo?
En todos los procesos de entrada de nuevos socios, salida de socios o de venta del negocio de los socios a terceros, el grupo siempre ha estado informado y, en la mayoría de los casos, ha formado parte de estos procesos. Porque la misión de esta compañía es ayudar a nuestros socios para que cada vez tengan un negocio mejor. Y si para ello tienen que vender, el grupo les va a ayudar.
Lo que sí que es cierto es que me enorgullece que haya empresas dispuestas a comprar el negocio de nuestros socios porque significa que son interesantes en las plazas en las que se desenvuelven. Otra cosa es que se alcancen los acuerdos.

Si yo fuese una tienda de recambios, ¿por qué debería entrar en Aser?¿Cuáles consideras que son los valores diferenciales del grupo?
Me gusta que el mercado piense que no somos agresivos, porque es algo que yo trato de inculcar a los socios: las guerras de precio sólo llevan al detrimento del margen, del negocio, de las estructuras... y al cierre. Mis socios intentan vender de manera rentable para sus negocios y desde aquí diseñamos herramientas y estrategias de venta, negociaciones y acuerdos para que puedan vender de manera rentable en sus plazas. En Aser se compra bien, si no los socios no podrían ser rentables. Pero

"ASER AUTO, BUENO, LLEVA NUESTRO NOMBRE, Y QUIZÁ A FUTURO PUEDA TRAERSE A ESPAÑA Y CONFORMAR UNA RED IBÉRICA..."

estas condiciones de compra pueden trasladarse al mercado o guardarse. Y a nosotros nos gusta guardar el margen para el negocio y fidelizar por aspectos que no sean el precio.
Eso es lo que intentamos preconizar y trasladar a los socios. Y entronca con nuestros valores: transparencia (todos los socios saben las condiciones), comunicación (me gusta destacar que somos de los más activos en comunicación, interna y con los medios), cercanía (si un socio quiere trabajar con Aser no es para que nos dé un volumen a final de año, sino para ganarnos su confianza y que sepa que en Aser tiene un partner que le acompañará en el desarrollo de su negocio) e innovación (nos gusta innovar, lanzar propuestas nuevas al mercado).
Mira, nosotros fomentamos el equivocarnos, porque lo que queremos es aportar ideas. Y el que aporta y las desarrolla, se equivoca. Quien no se equivoca nunca es el que no hace nada. Incluso me gusta que nos critiquen lo que no nos sale bien, nos da gasolina y ganas de mejorar. Para hacer más de lo mismo ya están otros.

¿Cuál es la situación de Aser en Portugal?
Portugal es un mercado muy interesante, pero totalmente diferente al español. Desde Aser lo hemos seguido desde muy cerca. Ahora forma parte de nuestra estrategia como un pilar que sostiene al grupo, forma parte del ADN del grupo. Empezamos con Humberpeças e incorporamos después a N Peças y Samiparts hace casi dos años y se acaban de incorporar M Peças y Cellparts.
El Plan Portugal pasa por seguir creciendo allí. Hemos creado una sociedad en Portugal, una sucursal de Aser para atender exclusivamente las necesidades en ese país. Hemos querido entender cómo es ese mercado, con sus similitudes y diferencias, y desarrollar durante año y medio una red de talleres adaptada al entorno luso, Aser Auto.
Y para eso sólo hay una receta, estar cerca del mercado portugués y que ese proyecto sea diseñado por nuestros socios portugueses y para ese mercado. No vale copiar y pegar el modelo español.

Junto a Aser Auto, en España siguen coexistiendo TecnoTaller y Star. ¿Hay planes de que converjan ambas redes?¿Y desarrollar otras, como Nexus Auto?
Nexus Auto, desde el inicio, desde nuestra entrada en Nexus, es una posibilidad que está ahí, que podemos desarrollar. Lo que ocurre es que desarrollarla implica muchos esfuerzos y mucha capacidad, y nos hemos dedicado estos últimos años en consolidar nuestras redes Star y Tecno Taller y lanzar Aser Auto. Tenemos dos redes en España porque les permite a los socios tener diferentes opciones para abanderar talleres en su zona. Y en este tiempo hemos dado de alta bastantes talleres pero también hemos dado de baja muchos. Porque la numérica no cuenta, lo que cuenta es la fidelidad de esos talleres hacia nuestros distribuidores, que les aporte valor.
Respecto a Aser Auto, bueno, lleva nuestro nombre, y quizá a futuro pueda traerse a España y conformar una red ibérica...

Para finalizar, resúmeme estos cinco años de Aser...
Pues el resumen de estos cinco años es que celebraremos nuestro quinto aniversario como nos gusta, promoviendo las ventas. Con una acción muy especial en julio.
Si echo la vista atrás, estos cinco años han pasado rapidísimo, parece que fue ayer, pero a la vez, el grupo ha evolucionado mucho. Se ha ampliado el número de socios, la facturación, el equipo de la central... Aser sigue creciendo. Y me gusta pensar en los próximos cinco años. Y sólo voy a pedir una cosa: que, al menos, sean tan divertidos como este lustro que hemos pasado. Eso significará que seguimos creciendo, que seguimos innovando, que seguimos diferenciándonos por la calidad. De nuestros socios, de nuestro trabajo y de nuestras aportaciones al sector. ■

TEXTO Y FOTOS JUANJO CORTEZÓN / MIGUEL A. JIMENO