

Groupauto International es uno de los grupos históricos en el contexto plurinacional, que ha sabido mantener su estructura y valores frente al advenimiento de las nuevas agrupaciones nacidas en estos últimos años. Hablamos con Juan Carlos Pérez Castellanos sobre el grupo internacional y sobre Groupauto Unión España, y nos aporta su lúcido análisis de los distintos movimientos que se están produciendo en Europa (concentración de distribuidores, creación de nuevos grupos, interés del canal marquista por la distribución multimarca...).

## JUAN CARLOS PÉREZ CASTELLANOS

Director general de Groupauto Unión Ibérica



### **Interés marquista por la posventa multimarca.**

Más allá del interés estratégico que siempre ha estado asociado a los constructores en el sentido de alargar al máximo la relación con la red comercial y favorecer la compra de otro vehículo de la marca, qué duda cabe que el mercado en sí tiene un interés económico al que no han estado ajenos. Y ha habido casos siempre en este sentido, abordados de forma distinta.

**Espíritu de estos proyectos.** La venta activa fuera del canal ha sido, en general, un gran fracaso de prácticamente todas las marcas, que han tenido su propio programa para fomentarla, con consultores, fuerzas de ventas, etc., y parece que tampoco ha dado resultados. Y están reenfocando algunos de esos conceptos, en función de su posición histórica en cada uno de estos canales y países, ya que la declinación por países no será igual. Lo que hay es algunas novedades en cuanto a proyectos, pero la ambición siempre ha estado ahí. Hasta ahora los movimientos de los constructores no han tenido un éxito arrollador, o al menos no tanto como preveían. Hoy lo que pretenden es participar más activamente del interés económico de este mercado, tener una cuota más relevante sobre el mercado, y no tanto favorecer a su red.

**¿Por qué ahora?** ¿Qué puede estar induciendo los cambios tan notables que se están produciendo ahora? Pues las fronteras entre mercados y canales, que antes eran nítidas, cada día lo son menos, por lo que

## “ALLIANCE AUTOMOTIVE ESPAÑA NO CUAJÓ POR DOS RAZONES FUNDAMENTALES: EL DESCONOCIMIENTO DE LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE RECAMBIOS SOBRE EL VALOR REAL DE LAS MISMAS Y UNA ENORME DISCREPANCIA EN EL VALOR DE ALGUNOS DE LOS ACTIVOS CLAVES EN NUESTRO NEGOCIO, COMO EL STOCK”

las oportunidades se ven de forma distinta a cómo se veían. Y los más activos tratan de ganar la mayor cuota de mercado. Además, la edad media del parque claramente favorece el multimarquismo. Así que la estrategia tradicional ya no vale tanto. El caso más marcado de envejecimiento del parque es España, pero el resto de mercados están también en los 8-9 años de edad media.

**España, ante la concentración de distribuidores en Europa.** Cualquier empresa es susceptible de ser

vendida, todo depende de la oferta. Cabe destacar que la concentración en Europa se ha venido produciendo de una forma continuada desde hace mucho tiempo; la gran novedad es que lo que, anteriormente eran procesos que afectaban, en muchos casos, a un único país, ahora tienen un carácter paneuropeo. En cuanto a España, parece ser que hasta ahora no hay una decidida voluntad de alguno de los operadores internacionales que sí están acelerando un proceso de consolidación, fundamentalmente en Centroeuropa, por el mercado español. No sé cuáles serán las premisas que manejan, pero no me cabe duda de que la facturación media del distribuidor español, incluso los más grandes, resulta poco atractiva para estos actores. Dicho de otra manera, la propia fragmentación y el alto nivel de exigencia del mercado, tiene sus consecuencias en la cuenta de resultados de las empresas del sector. Y estos operadores no van buscando chollos (entendido como tales compañías en dificultades económico-financieras que puedan ser compradas baratas), sino empresas que han demostrado éxito en su mercado.

**Interés del mercado español.** España es uno de los cinco mayores mercados europeos en posventa, por

lo que seguro que está en el foco de estos consolidadores, aunque ahora no sea una prioridad. No cabe duda que tiene peculiaridades que pueden actuar como frenos a la hora de tomar posiciones en términos de adquirir algún operador. No es difícil anticipar que este fenómeno se trasladará a nuestro mercado, la dificultad estriba en determinar cuándo.

dos. Son dos cosas distintas. Y esta segunda posibilidad apenas existe en nuestro mercado. Aunque pueden empezar a surgir consolidadores españoles, por qué no. Ya hay distribuidores que han sido y son consolidadores, integrando compañías en apenas unos meses.

## 10 talleres en comunicación



**Groupauto International.** El modelo de Groupauto International (GAI) establece la obligatoriedad (salvo contadas excepciones) de contar con más de un partner por país, frente a otros modelos que históricamente se han basado en un único representante con actuación nacional. La aparición de los dos últimos grupos internacionales obedece, en mi opinión a circunstancias muy diferentes; en el caso de Nexus es la inexistencia del modelo en ciertas zonas geográficas fuera de Europa (independientemente de que, para ser un actor global, hayan desplegado su organización también en el Viejo Continente). El caso de Global One tiene que ver con un problema de competencia que exigía una solución. Su futuro (como el de todos los que actuamos en el mercado) dependerá del valor que podamos aportar a la distribución de los productos/marcas de los proveedores referenciados; son ellos los que lo tienen que valoran y actuar en consecuencia.

**Un grupo global.** Groupauto International ha tenido movimientos de implantación en otros continentes que obedecen a la intención de aportar valor y a la lógica de encontrar socios afines a la estrategia que desplegamos, no se trata sólo de mayor volumen. En Estados Unidos, el actor elegido, tras muchos dossiers analizados, ha sido un actor especializado en recambios para vehículos importados con volúmenes de compra muy concentrados en

**“HACE AÑOS QUE NO INCORPORAMOS SOCIOS A GROUPAUTO UNIÓN ESPAÑA. NO PODEMOS PERMITIRNOS INCORPORAR CUALQUIER ORGANIZACIÓN, TIENEN QUE TENER UNA ESTRUCTURA MÍNIMA NECESARIA PARA EL DESPLIEGUE Y DESARROLLO DE NUESTROS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS”**

proveedores que forman parte del portfolio GAI; inequívocamente privilegiamos las sinergias sobre el volumen de ventas. En el caso de China, el motivo de nuestra elección ha sido la decidida estrategia de nuestro partner para favorecer la imprescindible estructuración de ese mercado a través del despliegue de nuestros programas de redes de talleres.

**Los proveedores, también.** Los fabricantes también están consolidándose y creciendo con adquisiciones, pero no tiene nada que ver con un reposicionamiento respecto a su distribución, sino por cuestiones relativas a primer equipo. Lo que ocurre es que como consecuencia estratégica, hay que tomar en consideración cómo cambia su posición en el aftermarket. Compete a proveedor y grupo si se aportan valor entre sí, y es una decisión que cada uno deba aportar. Y siempre habrá hueco para quien sea capaz de aportar valor, siempre considerando que estamos en un entorno de exceso de oferta.

**Groupauto Unión España.** Hace algunos años que no incorporamos socios. No podemos permitirnos incorporar cualquier organización, tienen que tener un tamaño mínimo, una estructura mínima necesaria para el despliegue y desarrollo de nuestros programas estratégicos. Es muy difícil que una organización pequeña pueda destinar los recursos necesarios para el despliegue de los mismos. En todo caso, el tamaño no es el único criterio de selección; sin duda, una visión común con la de nuestro grupo es otro de los factores determinantes. Las últimas incorporaciones (Suvima y Voltamper) se remontan al año 2010 y obedecieron a la perfecta sintonía entre sus expectativas y lo que nuestro grupo era capaz de ofrecerles fundamentalmente en el apoyo para el crecimiento de sus ventas. ■

TEXTO Y FOTOS  
MIGUEL ÁNGEL JIMENO Y JUANJO CORTEZÓN