

ENTREVISTA

La posventa se fortalece desde la integración

“SIN EXCELENCIA LOGÍSTICA, NUESTRAS BARRERAS COMPETITIVAS SERÍAN MUCHO MÁS DÉBILES”

Benito Tesier analiza el momento de madurez estructural que vive la posventa española. En un entorno de presión competitiva global, envejecimiento del parque y transformación tecnológica, el sector refuerza su papel estratégico apoyado en logística, integración empresarial y resiliencia industrial.



El crecimiento que experimenta la posventa no responde a una coyuntura puntual, sino a una base estructural sólida que se ha ido construyendo durante años.

Benito Tesier, vicepresidente de SERNAUTO, presidente de su Comisión de Recambios, y recientemente nombrado presidente de CEOE Aragón, interpreta el momento actual como la consecuencia lógica de un parque circulante envejecido y de una transición tecnológica más lenta de lo que se anticipaba. “La primera explicación, pues evidentemente viene dada de la antigüedad del parque circulante. Con una media de 14 o 15 años, esto se traduce en que hay muchos coches que requieren un mantenimiento constante”.

Las matriculaciones no han recuperado niveles prepandemia y la electrificación avanza con un ritmo progresivo, pero contenido. En este contexto, el usuario adopta una lógica clara: si no renueva su vehículo, invierte en conservarlo. La mentalidad del usuario es clara: “No me cambio el coche, no lo renuevo, pero en cambio lo mantengo mejor y lo cuido mejor porque necesito que me dure más tiempo”, Tesier, señalando este fenómeno como el motor de los resultados positivos tanto para fabricantes como para distribuidores.

A este comportamiento del consumidor se suma una economía que, pese a la incertidumbre internacional, mantiene indicadores de fortaleza relativa dentro del entorno europeo.



“TENEMOS UNA GRAN RESPONSABILIDAD, QUE ES QUE NOSOTROS RECIBIMOS UN LEGADO. Y NUESTRA OBLIGACIÓN ES HACER EL TRABAJO PROFESIONAL QUE HACEMOS PARA QUE CUANDO LLEGUE EL DÍA DE MAÑANA DEJEMOS A LOS QUE NOS SUSTITUYAN UN SECTOR MEJOR DEL QUE NOSOTROS HEREDAMOS.”

El dinamismo del turismo y la estabilidad de sectores industriales y de servicios refuerzan la naturaleza anticíclica del aftermarket. “Cuando no se venden y se matriculan tantos vehículos, es un buen momento para el aftermarket y si además el momento económico acompaña, pues se producen los dos efectos”. Menos renovación de parque implica mayor conservación del existente, y esa ecuación sitúa a la posventa en una posición estratégica.

CONSOLIDACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

Las operaciones de integración que vive el sector deben entenderse dentro de una reconfiguración global de la cadena de valor. Presión de costes, exigencias regulatorias y búsqueda de rentabilidad empujan a fabricantes y distribuidores a ganar escala. Durante años, Iberia funcionó como una excepción dentro de ese movimiento global gracias a su tejido empresarial familiar. Esa singularidad se ha diluido.

“Teníamos un oasis dentro del mundo globalizado. Hoy ese oasis está en el radar internacional”, resume Tesier. Las ofertas que reciben las compañías no son solo financieras: incorporan proyectos industriales de alcance global. La clave no está en el modelo, sino en la competitividad. Esto ha derivado en dos modelos principales de operación: la compra total, que conlleva la desaparición de la gestión familiar con el tiempo, y la adquisición parcial, donde la familia fundadora sigue involucrada en el negocio.

Sin embargo, Tesier rompe una lanza a favor de la continuidad del modelo tradicional: “Hay familias que siguen creyendo en su modelo de negocio y deciden no vender”. Para él, el futuro no pertenece a un solo modelo, sino a la convivencia de todos ellos en un mismo ecosistema donde cada uno competirá con sus propias armas. Esta vida prolongada de la posventa se ve reforzada por la reciente apertura de mano de la Comunidad Europea respecto a la hibridación más allá de 2035, lo que alargará el ciclo de continuidad del motor de combustión.



“LA POSVENTA NO SOLO RESISTE: SE REINVENTA PERMANENTEMENTE.”

DESAFÍO DE LA PYME ESPAÑOLA

Uno de los retos históricos del sector español es la dimensión empresarial. Al analizar la realidad de las pequeñas y medianas empresas en España, Tesier identifica el tamaño como un hándicap histórico. “Nuestras pymes son más ‘pi’ que ‘mes’”, afirma, señalando que las pymes nacionales compiten con estructuras europeas de mayor tamaño, lo que limita su capacidad de inversión y adaptación normativa. Sin embargo, reducir la pyme española a una cuestión de escala sería un error. “Es un hándicap que llevamos de años arrastrando y por mucho que se han intentado establecer políticas de dinamización, se ha conseguido éxito en casos concretos y casos aislados, pero no se ha conseguido un cambio”.

Sin embargo, reducir la pyme española a una cuestión de escala sería un error. Tesier destaca un talento especial en estas organizaciones que, pese a sus límites, logran cuotas de internacionalización discretas pero significativas. “Tenemos un tejido de pymes también del que sentimos orgullosos, porque a pesar de esos hándicaps, siguen consiguiendo que sus cuotas de porcentaje de operación de negocios tenga una presencia importante en mercados internacionales”. Su gran virtud reside en una profesionalización y especialización mayor, que les permite estar más cerca del mercado y adaptar su oferta a necesidades internacionales mediante proyectos ad hoc y altamente personalizados.

El problema surge cuando la presión regulatoria exige recursos que pequeñas estructuras no siempre pueden absorberla: captación de talento y la adaptación tecnológica hacia la electrificación, la conectividad y la gestión del acceso al dato del vehículo. En este sentido, Tesier destaca el papel de organizaciones como SERNAUTO para asegurar que estas pymes compitan en igualdad de condiciones frente a las multinacionales. “Nosotros desde Sernauto, es una de nuestras prioridades que estamos defendiendo con nuestra organización europea en primera persona, que cada vez que tenemos la oportunidad sensibilizamos a nuestra organización europea de esta situación y nos consta que somos uno de los que está elevando más la voz en cuanto a Europa y en cuanto a nuestra legislación europea”.

REIVINDICACIÓN ANTE LA ADMINISTRACIÓN

La industria de componentes, recuerda Tesier, genera riqueza, empleo cualificado estable y vertebración territorial. Se trata de un sector de alta intensidad tecnológica cuya contribución fiscal impacta directamente en el bienestar social. A pesar de la potencia del sector, Tesier se muestra crítico con la atención que recibe por parte de la Administración: “El problema es que tiene que haber una determinación de país porque no sirve nada que eleven su voz... si no se ven soportados por una estrategia país donde tiene que intervenir el Ministerio de Economía, el Ministerio de Hacienda y el propio Presidente”. Aunque reconoce la cercanía y profesionalidad de figuras como el actual Ministro de Indus-

tria, Jordi Hereu, y su predecesora Reyes Maroto, insiste en que el problema no es de personas, sino de determinación de país.

La automoción no reclama privilegios, sino coherencia estratégica. “No nos sentimos debidamente atendidos y necesitaríamos sin duda un apoyo mucho más determinado”. España ocupa posiciones relevantes en producción de componentes a nivel europeo y mundial, y esas cifras deberían traducirse en una política industrial más decidida.

El argumento es sólido: la industria de componentes es el cuarto productor europeo y el sector de automoción es el noveno en producción de vehículos a nivel mundial. Además de esta riqueza económica, Tesier destaca el valor social del sector como generador de empleo cualificado, estable y con retribuciones por encima de la media, además de ser un gran creador de oportunidades para el talento joven. “Nuestras industrias contribuyen al bienestar social a través del IVA, el impuesto de sociedades y el impuesto del trabajo que se queda en España”, recuerda, subrayando que estas cifras merecen una defensa y un apoyo constante para seguir innovando.

EXCELENCIA COMO BARRERA DE DEFENSA

La fortaleza logística de la posventa ibérica constituye uno de sus mayores activos competitivos. La capacidad de suministro rápido ha actuado como barrera defensiva frente a competidores internacionales. Sin esa eficiencia operativa, la cuota de mercado sería más vulnerable. La evolución futura pasa por una integración digital más profunda entre taller, distribuidor y fabricante. “El modelo



“DEBERÍAMOS OLVIDAR LA PALABRA CLIENTE. EL FUTURO PASA POR DEJAR DE SER PROVEEDORES-CLIENTES PARA CONVERTIRNOS EN SOCIOS, PORQUE SOMOS SOCIOS.”

ideal para mí sería que el taller, cuando demandara a través de un sistema informático un componente esa información apareciera automáticamente en el distribuidor y a su vez apareciera inmediatamente en el fabricante”.

Sin embargo, Tesier introduce una advertencia realista: la fragilidad global nunca desaparecerá. Transporte marítimo, tensiones geopolíticas y volatilidad energética seguirán generando incertidumbre. “El modelo será un modelo débil, que es lo que tenemos hoy en día. Porque el modelo es global, y ese modelo global exige que haya una cantidad de flujo por todas partes”.

Las crisis recientes demostraron la capacidad de reacción del sector. Muchos fabricantes asumieron sobrecostes para garantizar suministro y proteger a sus clientes. “Defender el abastecimiento significaba defender el futuro industrial”.

DE PROVEEDORES A SOCIOS

La relación entre fabricantes y distribución evoluciona hacia un modelo de partenariado integrador. La figura del proveedor tradicional cede espacio a la del socio estratégico, bajo la premisa de que la posventa solo tendrá futuro si se defiende un interés común. “Casi deberíamos hasta olvidar la palabra cliente-proveedor porque somos socios; estamos en esto con una mentalidad de sociedad”, afirma Tesier. Esta integración no es solo una declaración de intenciones, sino una comunicación permanente y bidireccional en la que, a cambio de una inversión constante para lograr la mayor eficiencia y valor añadido. “Lo que le pedimos a cambio a nuestra distribución es que su comportamiento sea leal y que sea propositivo. El éxito ya no es individual, sino colectivo”.

Asimismo, se requiere una colaboración crítica donde la distribución ayude a detectar aquellos anillos de la cadena que puedan fallar, advirtiéndolo sobre cambios tecnológicos o nuevos competidores.

LEGADO DE PASIÓN

La automoción vive en un proceso permanente de reinención. Tesier considera que el término resiliencia se queda corto. “Triunfar en este sector significa poder triunfar en cualquier parte”. Parte de esa fortaleza se apoya en una cultura empresarial marcada por la flexibilidad y la rapidez de reacción. Innovación técnica, profesionalización logística y digitalización configuran un ecosistema capaz de absorber impactos y transformarlos en oportunidad.

La reflexión final trasciende lo económico. Tesier concibe el sector como un legado recibido y transmitido. “No solo somos resilientes en la resistencia: nos inventamos, nos reinventamos de manera permanente”.

Tesier concibe el sector como un legado recibido y transmitido, una responsabilidad que obliga a trabajar con pasión e ilusión para que, cuando llegue el relevo, el futuro que se entregue a los sucesores sea mejor que el recibido. “El legado nos lo dieron los que nos han precedido, bien sea managers, ejecutivos o empresas familiares. Y nuestra obligación es hacer el trabajo profesional que hacemos para que cuando llegue el día de mañana leguemos a los que nos sustituyan un futuro mejor del que nosotros recibimos”.

Fabricantes, distribuidores, talleres y asociaciones comparten la responsabilidad de construir un futuro colectivo: “Depende de un espíritu de lucha conjunta entre talleres, distribuidores y fabricantes”. La integración no es una táctica coyuntural, sino una condición histórica de supervivencia y una obligación profesional de toda la cadena de valor y los medios que la conforman. Debe ser capaz de absorber los impactos de la transformación digital y la electrificación, transformándolos en oportunidades.

Si la cadena de valor actúa cohesionada, la posventa no solo mantendrá su relevancia: ampliará su peso económico y tecnológico. No se trata de resistir. Se trata de construir cada día un sector más fuerte y profesional.

www.sernauto.es