

“En Serca no se han conformado con el ‘statu quo’”



Jorge Hernández, jefe de Ventas de Eurofren Systems - FMG, es uno de esos personajes que llevan ‘toda la vida’ en nuestro sector. En su caso, para más señas, nada menos que 31 años trabajando para la que considera su casa: Road House -RH para quienes conocen el sector.



El haber dedicado tantos años al proyecto le ha otorgado una posición privilegiada desde la cual ha sido testigo de los cambios -que no han sido pocos- que han dado forma a lo que es hoy la empresa y le ha permitido vivir en primera persona la relación de la marca con el Grupo Serca desde sus inicios, una que ha contribuido de manera significativa al posicionamiento de la marca en el mercado hasta llegar a ser considerada de ‘fondo de armario’ en las estanterías de los recambistas. Hacemos con él un repaso sobre esa relación, la posición actual de RH en el mercado Ibérico y lo que viene para la marca en el futuro.

Situación actual de RH en España

Nos encontramos en un buen momento. En los últimos diez años hemos mantenido nuestra cuota de mercado y, afortunadamente, después de la pandemia esta ha ido en aumento, lo que nos ha permitido crecer. Lo único que ha cambiado, tal vez, es la competencia. Algunos de nuestros antiguos competidores, que antes eran más fuertes, han perdido algo de presencia, mientras que otros emergentes están ganando terreno. Aun así, en términos generales, hemos logrado mantener nuestro nivel de ventas en el mercado.

¿Dentro de esa competencia y nuevos actores, están las marcas asiáticas, por ejemplo?

Con la pandemia cambió un poco todo eso. Los precios logísticos se dispararon, los contenedores subieron de 2.000 a 15.000 dólares, es decir, que ya no se podía vender al mismo precio; también hubo problemas de suministro, tanto de componentes como de materias primas, con lo cual hubo un frenazo que terminó, aunque parezca mentira, beneficiándonos, porque nosotros fabricamos el 95% de lo que vendemos en Europa, con lo cual el producto

lo teníamos aquí disponible. Así que lo que hemos visto es que desde el 2020, año tras año, se ha incrementado nuestra cartera de pedidos de forma importante.

¿RH sigue siendo una marca de fondo de armario?

Por supuesto. Nosotros lo que siempre tenemos a bien decir es que o somos el primero o de los primeros que sacan nuevas referencias. Recuerdo cuando aún había catálogos en todos los sitios: un distribuidor, aunque no comprara RH, tenía nuestro catálogo porque ahí veía referencias que a lo mejor su proveedor habitual no le podía dar.

¿Desde cuándo con el Grupo Serca?

Prácticamente desde sus inicios. Desde principios de los noventa empezamos a trabajar con ellos, cuando eran un grupo más pequeño, el embrión de lo que es hoy. En los primeros ocho o diez años que empezamos a trabajar con ellos hubo un crecimiento exponencial.

¿Dónde se encuentra esa relación ahora?

La relación sigue siendo buena. Tenemos unos clientes históricos y también tenemos clientes entre aquellos que se han incorporado hace menos tiempo, manteniendo un crecimiento sostenido en las ventas.

Una relación larga, ¿Cuál es el secreto?

Yo creo que lo primero es que han tenido confianza en nosotros como empresa. Nosotros no somos un fabricante de primer equipo, que les da el pedigrí, somos un fabricante que nuestro 99% es para el aftermarket. En España con Serca hemos conseguido que se nos vea como una marca premium, entendiendo premium como estar presente en OE. Y hemos sabido responder a esa confianza con un buen producto, un buen precio, unas buenas campañas de marketing, ofreciendo un buen servicio para que tengan disponibilidad de producto y estando allí para ayudarles en lo que necesiten.

Ha sido testigo de la evolución del grupo...

Así es, y creo que están donde están porque siempre han tenido las ideas muy claras de hacia dónde querían ir. El Consejo de Administración de Serca desde siempre ha sido un motor y un impulsor para todo el grupo, yo creo que lo ha hecho muy bien y muestra de ello es que los lemas de sus congresos siempre han sido de cara al futuro, lo que venía y cómo iban a abordarlo. No se han conformado con el 'statu quo' que había, siempre han querido ir más allá y eso se nota cuando ves que un buen ramillete de sus socios son los más importantes a nivel provincial, superando a muchos de otros grupos. Son un ejemplo a seguir, sin duda.

¿Puntos de mejora en la dupla Serca y RH?

Siempre hay puntos de mejora en una relación por buena que sea. Desde Serca nos piden un precio más competitivo, un mejor servicio, porque, quieras o no, el suministro que se daba antes de la pandemia ha costado volver a recuperarlo, aunque hayan pasado dos o tres años. Como fabricantes compramos materias primas en todo el mundo, desde acero, muelles, testigos, resinas y corchos en gran cantidad, y la falta de una de ellas te rompe toda la cadena para la fabricación. A pesar de esta circunstancia, intentamos cumplir con las exigencias del grupo porque somos conscientes de que la pieza que no está, no se vende.



“Nosotros lo que siempre tenemos a bien decir es que o somos el primero o de los primeros que sacan nuevas referencias.

Recuerdo cuando aún había catálogos en todos los sitios: un distribuidor, aunque no comprara RH, tenía nuestro catálogo porque ahí veía referencias que a lo mejor su proveedor habitual no le podía dar”.

“No se han conformado con el ‘statu quo’ que había, siempre han querido ir más allá y eso se nota cuando ves que un buen ramillete de sus socios son los más importantes a nivel provincial, superando a muchos de otros grupos. Son un ejemplo a seguir, sin duda”.

“Nosotros, por el contrario, tenemos seis fábricas aquí en España y una en México y en China que producen para esos mercados, es decir que lo que se fabrica aquí se vende aquí”.

En los tiempos que corren, ¿cómo entregan un precio competitivo sin sacrificar el margen?

El margen, lógicamente, es una parte fundamental en las empresas y hay que mantenerlo, y la nuestra no es la excepción, aunque la realidad es que cada vez es más difícil porque hay mucha presión en los precios. En nuestro caso, mantenemos una tarifa a nivel nacional de PVP que está siempre relacionada con el precio de la competencia; lo que está ocurriendo ahora es que esto se ve un poco tergiversado porque estamos en un mercado más global, con actores de afuera que también venden en España, más nuevos actores que están entrando. Nuestra forma de cuidar los márgenes es intentar mejorar los costes de fábrica y mantener nuestra cartera de pedidos lo más alta posible, porque si fabricas más los costes bajan.

¿Cuál es vuestra estrategia en España?

Nuestra estrategia no ha cambiado mucho con relación a lo que teníamos antes. Quiero decir, debes tener un buen producto de calidad con las homologaciones pertinentes, y eso lo tenemos; necesitas una gama amplia que es lo que te exigen los clientes, porque si no tienen el producto no lo pueden vender, con lo cual de nada vale que tengas un catálogo muy amplio si al final no tienes la referencia; también es importante apoyar a la distribución con campañas de marketing, tanto a nivel nacional como más personalizadas.

¿Por qué elegir RH?

En principio porque es un producto que se fabrica en España, algo que es difícil de encontrar en estos días si tenemos en cuenta la deslocalización de fábricas que ha habido en los últimos veinte o treinta años, porque lo que ha hecho todo el mundo es llevárselas afuera para producir a un coste más barato. Nosotros, por el contrario, tenemos seis fábricas aquí en España, una en México y una en China que producen para esos mercados, es decir que lo que se fabrica aquí se vende aquí. Y bueno, la calidad, el marketing, la gama, el servicio, que es digamos lo básico que piden todos los clientes y siempre ha estado muy presente en RH.

Toda una vida en el sector.

¿Qué ha cambiado en el aftermarket?

El fabricante se está concentrando, ya hay muchos menos fabricantes de los que había antes. Nosotros somos ejemplo de ello: en 1997 pasamos a formar parte de TRW, que a su vez fue comprado por ZF en el año 2015, es decir, empresas que eran medianas han pasado a convertirse en empresas grandes. Y en la distribución está pasando exactamente igual: hace relativamente poco en Europa había una distribución más tradicional que estaba agrupada, hasta que llegaron grandes corporaciones americanas a comprar empresas y han cambiado el 'statu quo' que había antes. Un mercado con muchos menos actores y mucho más concentrado es el modelo que quieren consolidar en Europa y que se supone se impondrá con el paso del tiempo en España.

¿Y en el camino podrían desaparecer marcas?

Sí. De hecho, ya está ocurriendo. Se me ocurre el caso de un distribuidor mayorista que tenía muchas marcas de cada línea de producto. Por ejemplo, en frenos, que es en lo que estamos,

tenía diez o doce marcas de freno y las distribuía todas tanto a tiendas como a talleres y le funcionaba la fórmula. Con la absorción por un grupo internacional lo que va a pasar es que de esas diez o doce va a tener que quedarse con tres marcas, a lo mejor, y ese sería todo su portfolio, así que el que no esté homologado o trabajando con esos distribuidores, se puede encontrar fuera de una parte del mercado.

Se prescindirá de marcas para dar paso a otras más potentes, ¿es un riesgo que corre RH?

Es importante tener en cuenta que vendemos en 89 países, no solo en España y Portugal. Tenemos una presencia significativa en el segmento medio del mercado en muchos de estos países, lo cual representa un volumen considerable para nosotros. Como fabricantes, nos interesa aumentar la producción, ya que, a mayor volumen, los costes se reducen. Así que no veo factible que se decida potenciar las marcas premium del grupo en detrimento de otras marcas que cubren las necesidades del segmento medio, cuando son complementarias y además generan volumen de producción.

Hablando de cambios, ¿qué os preguntan vuestros clientes sobre los movimientos de los últimos años dentro de RH?

Los clientes llevan haciendo preguntas desde que nos compró TRW, primero, y ZF después, y lo siguen haciendo. Preguntan cosas como: "¿Seguiréis siendo los mismos?, ¿quién lo va a llevar?", y la respuesta, de momento, sigue siendo la misma: La estrategia de la empresa es que las marcas premium que tiene ZF van por un lado y las segundas marcas vamos por otro. Entonces, pertenecemos al mismo grupo y vamos en paralelo con la estructura de ZF, pero tenemos nuestras particularidades, como que tenemos fábricas, que la percepción en el mercado y de los clientes es diferente, y por tanto tenemos estrategias distintas, precios distintos y actuamos de forma distinta en el mercado, aunque seamos de la misma empresa.

Movimientos como la salida de Fernando Perera...

Al final son cosas que ocurren. Son decisiones que se toman dentro de las empresas que puedes entender o no. Fernando es sin duda un profesional importante en el sector, que entendió muy bien la empresa y que ha hecho cosas muy buenas por RH. En lo personal, para mí ha sido un impulsor y siempre estaré muy agradecido por ello.

¿Le preocupa su salida?

No. Tenemos consolidado un buen equipo y el respaldo de una estructura sumamente importante para poder continuar implementando la estrategia en la que venimos trabajado.

¿Dónde ve a RH dentro de cinco años?

Para mí sigue siendo una empresa por la que apostaría. Aunque vaya a cambiar el mercado, que va a cambiar, es una empresa con futuro porque estamos presentes en los principales actores del mercado, tanto a nivel de clientes como de grupos. Entonces, aunque haya movimientos y cambios después, como compras y ventas, yo creo que estamos bien situados para poder continuar con la estrategia que llevamos hasta ahora. Seguiremos siendo un actor importante dentro del mercado y se nos considerará como tal.



"No veo factible que se decida potenciar las marcas premium del grupo en detrimento de otras marcas que cubren las necesidades del segmento medio, cuando son complementarias y además generan volumen de producción".