

Revista

# Estaciones de servicio.com

Publicación profesional del sector

316

Febrero 2017

www.tecnicpublicaciones.com  
www.revistaestacionesdeservicio.com

@revistaess

EN PRIMERA

## Motortec Automechanika Madrid, que empiece la fiesta

CARBURANTE

Entrevista  
a José Barreiro,  
director de Estaciones  
de Servicio de Repsol  
en España

Entrevista  
a Arístides Bonilla,  
director de Comunicación,  
Marketing y Desarrollo  
de DISA



## CARBURANTE

Entrevista



**Aitor Egurrola, director general de Avia**

### “Quien abandera su estación de servicio con nosotros sigue siendo dueño y señor de su negocio”

Avia es una operadora atípica, pero su peculiaridad es uno de los puntos en los que se apoya su actuación en el mercado. La compañía tiene grandes planes que debe convertir en realidad, entre otras herramientas, apoyándose en las ventajas que aporta ser diferente a otros actores del sector.

**N**os encontramos con Aitor Egurrola, director general de Avia, en un céntrico hotel madrileño el 25 de enero, un día antes de que el ejecutivo vasco acuda a una reunión de la Junta Directiva de la Corporación de Reservas Estratégicas de Productos Petrolíferos, Cores, de la cual es vocal desde hace un año y medio.

**Estaciones de Servicio:** ¿Qué papel juega Cores en el sector energético nacional? ¿Cuál es la relevancia de este organismo?

**Aitor Egurrola:** El papel de Cores es necesario. Hace falta un organismo que, además de ser el

tenedor de las reservas estratégicas (que son un bien estratégico), lleve a cabo una labor inspectora, que tiene bastante que ver con el tema del fraude, porque cada año y medio o dos años Cores revisa toda la capacidad almacenada en el Estado por todos los operadores. En mi opinión lleva a cabo una función interesante.

**Estaciones de Servicio:** Su utilidad fue puesta en duda por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, algunos de cuyos últimos informes sobre el sector de los hidrocarburos, tanto en su tramo mayorista como minorista, han generado polémica.

**Aitor Egurrola:** Creo que es un organismo que va por libre y no sé hasta qué punto está pegado al sector, porque el último informe que publicó sobre las desatendidas la verdad es que levantó bastante polvareda en el sector de las estaciones de servicio.

**Estaciones de Servicio:** Ha hecho referencia a la labor inspectora que realiza Cores. Recientemente, a finales del pasado año, la Agencia Tributaria y la Guardia Civil dismantelaron dos tramas ilegales que operaban en el sector. ¿Cómo afecta la actuación de este tipo de operadoras fantasma a Avia y qué medidas considera necesarias para impedir que este tipo de comportamientos fraudulentos se sigan produciendo?

**Aitor Egurrola:** Nos afecta de lleno a todos los operadores. Creo que, por fin, después de mucho tiempo sin que se hayan producido actuaciones concretas, se está actuando. En la propia Cores se habla mucho del problema que supone este tipo de fraude. AOP está también preocupada por este tema y UPI no menos. De hecho, UPI ha mantenido varias reuniones con varios ministerios en las que se ha transmitido la gravedad del problema.

Lo que ocurre es que Cores tiene capacidad inspectora, pero no sancionadora. Como mucho puede "levantar la mano" y decir que una empresa no está cumpliendo con la parte que le corresponde. Pero yo sí creo que ha habido un cambio dentro de los organismos que están alrededor del sector. Cambios tanto institucionales como por parte de los operadores. Un cambio a mejor, de tomarse más en serio una amenaza.

A nosotros y a todos los operadores nos afecta directamente, en particular cuando estás intentando vender tu producto y alguien ofrece un Platts menos 25, que es algo absolutamente imposible, salvo que tenga la intención de no pagar algún impuesto.

**Estaciones de Servicio:** No podemos olvidar que en la comisión de ese fraude hacen falta varios colaboradores necesarios: el vendedor del carburante que comercializa la operadora fantasma y el comprador del mismo.

**Aitor Egurrola:** Sí. De hecho las últimas actuaciones van en la línea de advertir que no solo se perseguirá al fraudulento, sino que también se buscará al que hace que el fraudulento exista, que es el comprador. Si tu estás comprando a un precio fuera de mercado y tienes experiencia en el sector, ya sabes lo que estás haciendo. Las últimas advertencias de la Agencia Tributaria van en esa línea. "vamos a ir contra los que defraudan, pero también vamos a ir contra los que les han comprado".

**Estaciones de Servicio:** Se trata de un problema tanto aguas abajo como aguas arriba. Debe haber operadores mayoristas que venden a los fraudulentos.

**Aitor Egurrola:** Sí. Alguno de ellos lo ha reconocido públicamente: "te pagan por adelantado y te compran

a un precio más alto... es un chollo". Nosotros en Avia, por definición, y lo puedo afirmar taxativamente, jamás hemos llevado a cabo esa práctica. Si alguien de la casa, sea un comercial o un directivo, la ejecutase al día siguiente estaría en la calle.

**Estaciones de Servicio:** Centrémonos en Avia, ¿cómo fue el pasado año para la compañía?

**Aitor Egurrola:** 2016 fue un año difícil, y me refiero más al tramo mayorista que al de las estaciones de servicio, un mercado en el que para nosotros fue un buen año. En el sector de los operadores, entre las empresas que defraudan y la competencia feroz, que se ha acentuado tras la caída del 30% del consumo de carburantes que sufrimos con la crisis. El pasado fue un año complicado. Los grandes están en una pelea durísima para reconquistar su cuota de mercado y ahí los medianos como nosotros sufrimos, pero bueno, hemos terminado el año con números negros y habrá alegrías para nuestros accionistas.

**Estaciones de Servicio:** ¿Cómo fue el comportamiento de la red tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo?

**Aitor Egurrola:** Cerramos el año con 163 estaciones, que son 25 más de las que teníamos al arrancar 2016. Estamos creciendo muy rápidamente en estaciones alquiladas. También en abanderadas, pero estamos haciendo un esfuerzo muy importante en el alquiler.



Con respecto a las operadoras fantasma, Egurrola corrobora que "ha habido un cambio dentro de los organismos que están alrededor del sector. Cambios tanto institucionales como por parte de los operadores. Un cambio a mejor, de tomarse más en serio una amenaza".

## CARBURANTE

ESPECIAL **motortec**  
**automechanika**

### Entrevista

De hecho, en su día creamos una filial, Adenor, que se dedica a alquilar estaciones de servicio en las que la descendencia del propietario no quiere continuar con la actividad o simplemente se jubila y busca esta solución. Alquilamos las instalaciones a largo plazo. En este campo estamos creciendo de manera rápida, ya que en año y medio Adenor ha pasado de cero a 16 estaciones alquiladas.

**Estaciones de Servicio:** ¿Qué fórmula es más interesante para Avia, la de una estación alquilada o una abanderada?

**Aitor Egurrola:** Con el marco legal actual los contratos de abanderamiento deben renovarse cada año con prórrogas de hasta tres y tienes una espada de Damocles sobre la cabeza, porque tienes que amortizar la inversión de la imagen, que es algo que no logras en un año, a no ser que se trate de una estación de las que ya no existen. En cambio, las de alquiler nos permiten pensar a más largo plazo: cambiamos la imagen pero tenemos asegurado un consumo de doce o quince años.

**Estaciones de Servicio:** Ha hecho referencia a la legislación que rige la actividad. ¿Cree que hay voluntad, por parte del Gobierno, de enmendar los fallos que se han detectado en la Ley 11/2013? ¿O ahora la prioridad es el precio de la electricidad?

**Aitor Egurrola:** Tengo la impresión de que ese asunto no se toca porque no hay una preocupación. Durante su tramitación hubo aportaciones de los operadores, pero no se nos hizo demasiado caso. En estos momentos el punto de mira del Gobierno está en otra diana.

**Estaciones de Servicio:** ¿Qué opinión tiene acerca de la línea que seguirá el nuevo equipo ministerial? ¿Hay señales que permitan vislumbrar un cambio hacia el sector?

**Aitor Egurrola:** Vuelvo a Cores -donde mantenemos un contacto directo con el ministerio mensual y fluido- y de momento vemos una política continuista.

**Estaciones de Servicio:** El Plan Estratégico 2017-2021 prevé que Avia se convierta en el quinto operador del mercado español. Tal y como está el mercado, con unos consumos que nunca alcanzarán

los volúmenes de 2007 y 2008. ¿Cómo se alcanzará ese objetivo tan ambicioso? Será muy difícil lograrlo mediante un crecimiento orgánico.

**Aitor Egurrola:** Vamos a aprovechar las oportunidades que encontremos. Si se pone a tiro una agrupación de una veintena de estaciones de servicio y hay buenas sensaciones, iremos a por ella. Evidentemente, vamos a intentar siempre no perjudicar a nuestra red de abanderados y tampoco a las alquiladas ni a las propias. Es decir, si esa agrupación de estaciones está en el País Vasco, pues no se materializaría. Debemos encontrar una mezcla entre oportunidad y sentido común para no perjudicar a nuestra red.

**Estaciones de Servicio:** Pero para una red de estaciones de servicio, cuanto más se vea su imagen, cuantos más puntos ofrezca a los usuarios, mejor.

**Aitor Egurrola:** Aunque no está escrito en ningún sitio, pero todos los abanderados de Avia y cualquier empresario que abandera su estación con nosotros sabe que no le haremos la competencia. Competirán con ella otras banderas, pero no la nuestra. No pondremos en marcha una estación de servicio a un kilómetro, ni a dos ni a quince. Esa premisa debemos respetarla, así que nuestro crecimiento mezclará oportunidad y sentido común. Insisto, si algún empresario quiere contar con nuestro apoyo, nosotros no podemos generarle competidores cercanos.

**Estaciones de Servicio:** ¿Cuál ha sido el resultado de la compra de Fuel Iberia a Q8? ¿Ha facilitado la actividad de Avia en el mercado andaluz de las estaciones de servicio?

**Aitor Egurrola:** Sí, indudablemente. Hay un mix un poco extraño, pero entre la aparición de camiones con los colores de Avia por las carreteras andaluzas, unido al trabajo del nuevo agente comercial que tenemos en Andalucía, el impacto que ha tenido el hecho de que patrocinemos al equipo de fútbol del Eibar... Ese mix está funcionando.

**Estaciones de Servicio:** Patrocinar al Eibar, ¿ha superado las expectativas?

**Aitor Egurrola:** Sí y muy positivamente. Confiábamos

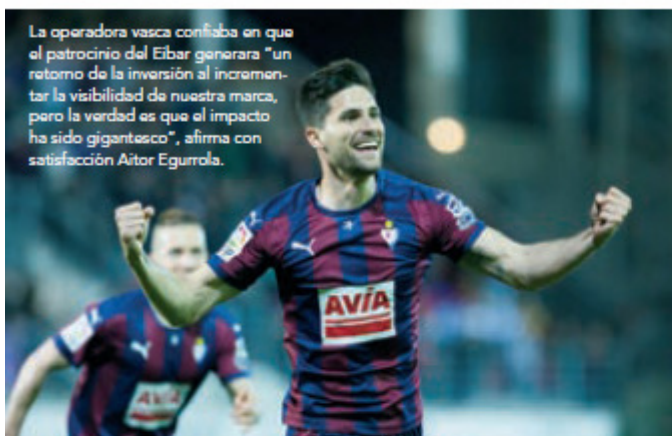
AVIA apuesta por la diferenciación de su oferta en el mercado, tanto la dirigida al canal como al cliente final.



## CARBURANTE

ESPECIAL **metortec**  
automechanika

### Entrevista



La operadora vasca confiaba en que el patrocinio del Eibar generara "un retorno de la inversión al incrementar la visibilidad de nuestra marca, pero la verdad es que el impacto ha sido gigantesco", afirma con satisfacción Aitor Egurrola.

en obtener un retorno de la inversión al incrementar la visibilidad de nuestra marca, pero la verdad es que el impacto ha sido gigantesco. Si lo llevamos al mundo del marketing, el impacto en visualizaciones ha sido de millones y millones cada fin de semana. Nosotros estamos encantados.

**Estaciones de Servicio:** El 35% del volumen de carburantes que comercializa Avia se vende a otras operadoras y a distribuidores independientes, un porcentaje muy importante del total. ¿Hay posibilidades de seguir creciendo en este canal?

**Aitor Egurrola:** Nuestra intención es seguir creciendo en nuestro mercado fidelizado, es decir, con más estaciones de servicio, ya sean abanderadas o alquiladas. No vamos a invertir más en estaciones propias. Hoy en día, partir de un terreno, construir una estación de servicio desde cero y pretender que el retorno de esa inversión sea lógico..., nosotros no lo vemos. Por tanto, apostamos por el abanderamiento, por aumentar el alquiler... ahí está el objetivo de 500 estaciones de servicio en 2021. También queremos crecer en distribución. En la actualidad tenemos 23 gasocentros distribuidos en todas las comunidades autónomas y pretendemos llegar a 40 en cinco años, estando presentes en casi todas las provincias. Además, contamos con una empresa (IS-XXI) especializada en la venta de gasóleo a grandes empresas de transportes internacionales. Si ahora, entre estos tres pilares, suponen el 65% de nuestro volumen de negocio, queremos que aumente en cinco años. Es decir, que el peso específico que en la actualidad suponen los clientes que nos compran un día sí y otro no (los que recurren a nosotros por precio) sea cada vez menor.

**Estaciones de Servicio:** ¿Por qué un empresario del sector debería abanderar su estación de servicio con Avia? ¿Qué ventajas competitivas le aportaría?

**Aitor Egurrola:** Básicamente, la independencia en la

gestión. Además, como he comentado antes, hay un acuerdo tácito para no propiciar una competencia intramarca. Pero sobre todo, la independencia. Quien abandere su estación de servicio con nosotros sigue siendo dueño y señor de su negocio. Le vamos a ayudar a nivel de marketing, en campañas, le vamos a ayudar en herramientas de gestión, le vamos a ayudar a nivel de un programa de excelencia, pero nunca le vamos a decir qué precio debe poner en el poste. También le vamos a garantizar un precio compra que, evidentemente, no todos los días será el mejor del mercado, pero que le permitirá competir en igualdad de condiciones con su entorno competitivo. Al crecer nuestra red se han producido cambios, y para no perder la cercanía con nuestros abanderados hemos puesto en marcha una iniciativa en la que los gestores de red son la voz de nuestros abanderados (al recoger sus propuestas) y, a la vez, son nuestra voz en las estaciones abanderadas. Si queremos plantear algún proyecto de marketing realizamos un sondeo entre ellos, por ejemplo. Tenemos gente que única y específicamente se dedica a escuchar a los abanderados y a transmitir nuestras ideas a la red abanderada, pero no con un enfoque de control como puedan hacer otros operadores, sino con el objetivo de escucharles, de dar solución a sus necesidades.

**Estaciones de Servicio:** Pero esa dicotomía es inevitable. Si crece, la red debe cambiar y adaptarse a su nuevo tamaño.

**Aitor Egurrola:** Entonces tendremos que incorporar a más gestores de red.

**Estaciones de Servicio:** Uno de los proyectos impulsados por Avia fue el de las estaciones de servicio iAvia, ¿cuál ha sido el resultado?

**Aitor Egurrola:** Se trata de instalaciones que son más que un mero punto de suministro. Si eres miembro del Club Avia puedes interactuar con la máquina, por ejemplo. Estamos teniendo alguna dificultad porque en varias comunidades autónomas no es posible poner en funcionamiento una gasolinera desatendida. No obstante, es un producto que ha gustado en mercados internacionales a operadores extranjeros. Y seguimos realizando esfuerzos en aquellas comunidades en las que sí pueden operar. iAvia nació como alternativa en zonas en las que el servicio atendido no es rentable. Hay lugares en las que los conductores deben recorrer 30 o 40 kilómetros para repostar. Nació para estar en polígonos industriales, en áreas rurales... nació con ese espíritu. Sobre las desatendidas, entiendo las razones de los sindicatos, porque en el sector trabaja mucha gente, pero luego se dan circunstancias paradójicas, como que una estación que es atendida desde las 7 de la mañana a las 10 de la noche quede operativa en horario nocturno sin nadie, sin la presencia de personal. Por lo que los aspectos relacionados con la seguridad, con todo mi respeto, son razones que quedan aparte.

## CARBURANTE

### Entrevista

**ESPECIAL** motortec  
automechanika



Con respecto al crecimiento de la red de Avia, Egurrola asegura que "debemos encontrar una mezcla entre oportunidad y sentido común para no perjudicar a nuestra red".

**Estaciones de Servicio:** Tras las restricciones al tráfico aplicadas a finales del año 2016, en Madrid se ha avivado el debate sobre la movilidad urbana y la necesidad de recurrir a otras energías o bien a carburantes alternativos, ¿cuál es su opinión sobre el desarrollo del autogas? ¿Cree que su consumo puede dar un salto importante?

**Aitor Egurrola:** Nosotros estamos apostando por el GLP y por el GNV. En nuestro Plan Estratégico 2017-2021 está contemplado que un 10% de las 500 estaciones de servicio de Avia suministren GLP a los usuarios. Por lo que respecta al GNV, hay que ser más cuidadoso.

Creo que el GLP crecerá, pero más lentamente que las expectativas generadas hace unos años. Dudo que a corto o medio plazo (cinco o siete años) se alcance un parque rodante similar al de, por ejemplo, Francia. En cuanto al GNV, creemos que será el combustible del transporte internacional, pero -de nuevo- probablemente dentro de varios años. Ya tenemos alguna estación con GNV y vamos a poner en marcha alguna instalación más.

**Estaciones de Servicio:** La movilidad de las personas está cambiando no solo por las restricciones que se pretenden poner en marcha por algunas grandes ciudades. Los cambios de los usuarios, en muchos casos apoyados por desarrollos tecnológicos, también influyen. ¿Cómo tendrán que adaptarse las estaciones de servicio para mantener el papel que juegan en la actualidad?

**Aitor Egurrola:** Su propia denominación lo dice: servicio. Creo que las tiendas de conveniencia serán cada vez más importantes. Y a medida que se vayan introduciendo carburantes alternativos y se generalicen los vehículos eléctricos las estaciones tendrán que adaptarse a esas nuevas realidades. Probablemente también haya que apostar por una excelencia en el servicio, ya que, curiosamente, y según nuestros estudios, el elemento número 1 a la hora de parar en una estación de servicio no es el precio, es la conjunción de la proximidad y el servicio. El precio está en el número 3, no es el elemento crítico.

El esfuerzo de la red tendrá que ser de adaptación en función de cómo evolucione la demanda de carburantes alternativos y los vehículos eléctricos.

**Estaciones de Servicio:** Algo que sí está impactando en nuestras vidas son los teléfonos móviles con conexión a internet, ¿qué proyectos está llevando a cabo Avia en este terreno?

**Aitor Egurrola:** Sí, somos muy activos en las redes sociales y tenemos ya en marcha un programa que va en la línea de iAvia, pero en una estación de servicio atendida y con mucha mayor superficie. La idea es aprovechar todas las posibilidades que abren los smartphones: promociones, campañas de fidelización... Una de las posibilidades es que, cuando el cliente se acerque a la estación la aplicación le salude y le dirija (mediante ledes) al surtidor libre más cercano; que en la tienda reciba información sobre productos que sepamos que son de su agrado... Algunas de las opciones que se abren pueden sonar a ciencia ficción, pero no estamos tan lejos.

**Estaciones de Servicio:** Volviendo al Plan Estratégico 2017-2021, llama la atención por los objetivos tan ambiciosos que se han marcado en él.

**Aitor Egurrola:** Sí, tenemos por delante un plan estratégico muy ambicioso, pero es compartido por toda la empresa, así que vamos a trabajar duro para cumplirlo. No podemos olvidar que operadores internacionales que entraron en el mercado español lo abandonaron. También es cierto que otros están entrando o intentando entrar.

**Estaciones de Servicio:** Finalmente, ¿cómo está funcionando el Club Avia?

**Aitor Egurrola:** Club Avia cuenta ya con 250.000 socios. En cuatro años la cifra se ha incrementado en casi 100.000 usuarios. Hemos dado una vuelta a sus ventajas. Hemos ampliado el porcentaje de descuento (tanto en carburante como en tienda) y lo vamos a hacer más flexible, más ajustado a las necesidades de cada estación. Queremos diseñar un producto que sea aún más válido para la estación y permita seguir fidelizando usuarios. Estamos muy contentos con el Club Avia y seguimos renovándolo para ajustarnos a los cambios que nos piden los socios.